

AXE 2 : La valeur sociale des coopératives financières – Projet 1

La mesure d'impact social dans les coopératives financières : Un état des lieux

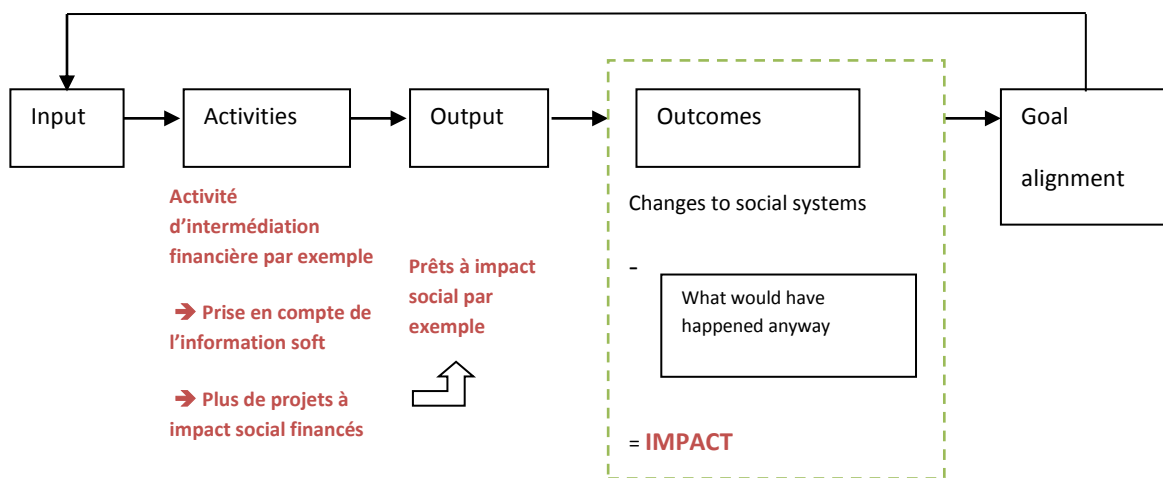
Mariam KONATE, Doctorante Chaire MGCF

Ces dernières années, l'impératif de communiquer sur son impact organisationnel à une large sélection de parties prenantes n'a cessé de gagner de l'ampleur dans plusieurs secteurs, celui de la banque n'a pas manqué à l'appel. Le cabinet KPMG a réalisé en 2017 un baromètre¹ (le premier en son genre en France) sur les efforts de mesure d'impact social des organisations de l'ESS. Parmi les motivations pour recourir à la mesure de l'impact social, l'enquête a révélé : « *améliorer l'activité* », « *rendre des comptes à des partenaires externes* », « *la communication* » (mettre en avant la structure auprès du grand public dans le but d'améliorer sa crédibilité, son attrait et sa légitimité), « *une contrainte réglementaire* » et « *la perspective de recherche de financement* ». Ces raisons convergent avec celles fournies par des chercheurs (Barraket et Yousefpour 2013) (Nicholls 2009) pour qui « *la mesure d'impact et le reporting réalisés par les entreprises sociales seraient utilisés à des fins stratégiques afin d'améliorer leurs performances, leurs accès aux ressources et de construire leur légitimité organisationnelle* ».

Il n'existe pas de consensus de définition de l'impact social à ce jour. Différents usages de mots sont faits avec des termes comme l'impact, la résultante (output), l'effet ou encore le résultat (outcome). « *Social impact* » est également souvent remplacé par « *social value creation* » ou « *social return* » par (Emerson 2003) et (Rosenzweig 2004). La chaîne de valeur de l'impact présentée ci-dessous est inspirée de la chaîne de valeur de l'impact de (Maas et Liket 2011) et (Rosenzweig 2004). Elle présente la chaîne de création de l'impact et notre proposition concernant le rôle de l'activité d'intermédiation bancaire dans la création d'impact social. Ainsi nous pouvons retenir la définition de l'impact social comme étant l'ensemble des changements positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, et durables

¹ Ce baromètre a été construit sur la base de 366 réponses à une enquête en ligne administré auprès d'acteurs de terrain (associations, entreprises sociales, SCIC, ...) et de bailleurs de fonds de l'ESS (fondations, acteurs publics, banques, fonds d'investissement, ...) ... Deux limites ont été révélées par l'enquête : la faible représentation de certains secteurs d'activité (sport, défense des droits et causes, loisirs et vie sociale) et de certains types d'acteurs (notamment les coopératives d'activités et d'emploi, les fonds d'investissements et les banques). Précisons que les coopératives financières se positionnent dans les deux catégories. Elles sont statutairement membres de l'ESS et font parties des bailleurs de fonds de par leur activité de base d'intermédiation financière.

engendrés par les activités mises en place et attribuables à ces activités. Ces impacts peuvent être de nature environnementale, économique ou sociale.



La chaîne de valeur de l'impact social

Depuis 1999, Elkington (1999) a introduit l'idée de la triple bottom line (TBL), idée selon laquelle toute organisation doit intégrer une TBL à savoir les dimensions économique, sociale et environnementale. Deux interprétations de cette TBL existent : d'une part ceux qui pensent qu'il s'agit d'un jeu à somme nulle et d'autre part ceux qui soutiennent qu'il s'agit d'un jeu d'optimisation de la « blended value » donc d'un mix des trois dimensions (Emerson 2003). Quelque soit l'interprétation retenue, les organisations de l'ESS font face à une pression d'accountability de la part de leurs financeurs (Eynaud et Mourey 2015) et y répondent par l'une des trois stratégies énumérées par (Arvidson et Lyon 2014) : la conformité, la résistance ou la promotion (qui se manifeste d'abord par une résistance puis par une acceptation à se conformer à la demande de mesure d'impact social).

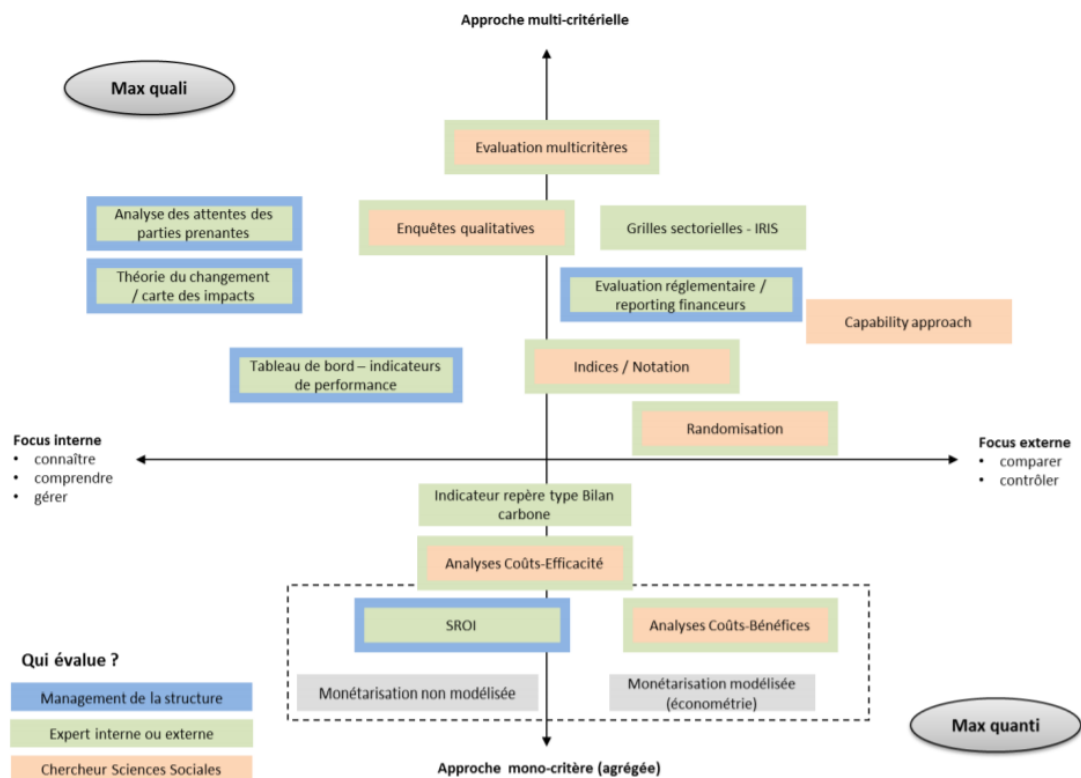
Il existe à ce jour plus de 150 outils, bonnes pratiques et/méthodes répertoriés dans la base de données TRASI² visant à mesurer l'impact social de tous types d'organisations (à but lucratif, à but non lucratif et gouvernementales). Ci-dessous une extraction TRASI. Nous retrouvons en plus en France : le **bilan sociétal** (lancé en 1995 par le CJDES - <http://cjdes.org/>) qui vise à décrire le profil sociétal de l'entreprise à travers une évaluation croisée par les parties prenantes sur la base de 320 questions basées sur des critères / valeurs de l'économie sociale (utilité sociale, solidarité, convivialité, esthétique, satisfaction, etc) ; le **guide d'évaluation de l'impact social** initié par l'ESSEC, le Mouves et l'Avise en 2013 dans le but d'identifier les parties prenantes et les champs d'application, d'explicitier le

² http://trasi.foundationcenter.org/browse.php?sort_order=3

changement, de définir les indicateurs de résultats, de déterminer l'impact (calcul du SROI, Compte rendus et intégration) pour toute entreprise appartenant à l'ESS.

Extraction outils/méthodes/bonnes pratiques d'évaluation d'impact social, TRASI			
1	A Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions		
2	Ashoka Measuring Effectiveness Questionnaire		
3	Assessing and Building Your Organization's Capacity		
4	BACO Ratio		
5	Balanced Scorecard		
6	Base of Pyramid Impact Assessment Framework		
7	Beneficiary Perception Report (BPR)		
8	Benefit-Cost Analysis		
9	BluePrint 1.0		
10	Board Service ROI Tracker		
11	Building a Performance Measurement System		
12	Building Future Leaders Diagnostic Survey		
13	Capabilities Profiler		
14	Charting Impact		
15	Checklist for Reviewing a Randomized Controlled Trial or a Social Program or Project		
16	Community of Learners		
17	Comparative Constituency Feedback		
18	Compass Index Sustainability Assessment		
19	Core Capacity Assessment Tool (CCAT)		
20	Cost Benefit Analysis		
21	Cost Effectiveness Analysis		
22	Dalberg Approach		
23	Developing a Theory of Change		
24	Development Outcome Tracking System (DOTS)		
25	Donor Committee for Enterprise Development (DCED) Standard		
26	Due Diligence Framework for Scaling Initiatives		
27	Echoing Green Mid-Year and Year End Reports		
28	Ecological Footprint		
29	Efforts to Outcomes (ETO) Software		
30	Excellence Model		
31	Expected Return		
32	Foundations of Success Guideline for Effective Evaluation		
33	Framework for Program Evaluation		
34	Gender Equality Principles Initiative		
35	GiveWell Method		
36	Global Impact Investing Ratings System		
37	GRI Reporting Framework		
38	Impact Framework		
39	Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)		
40	LBG Measuring and Benchmarking Corporate Community Investment		
41	Learning with Constituents		
42	Local Multiplier 3		
43	Logic Model Builder		
44	Measuring Impact Framework		
45	Methodology for Impact Analysis and Assessment (MIAA)		
46	Metrics Guide		
47	Monitoring & Evaluation Toolkit		
48	Outcome Mapping		
49	Performance Information that Really Performs		
50	Political Return on Investment (PROI)		
51	PQASSO		
52	Pro Bono Manager		
53	Project Level Evaluation: Context Evaluation		
54	Project Level Evaluation: Implementation Evaluation		
55	Project Level Evaluation: Outcome Evaluation		
56	Pulse		
57	Social Audit		
58	Social e-valuator		
59	Social Impact Assessment		
60	Social Impact Assessment (SIA)		
61	Social IMPact Measurement for Local Economies (SIMPLE)		
62	Social Impact Tracker		
63	Social Investment Risk Assessment (SIRA)		
64	SPEAK (Strategic Planning, Evaluation and Knowledge Networking)		
65	SROI		
66	SROI		
67	SROI Framework		
68	SROI Lite		
69	SROI Toolkit		
70	Success Measures Data System (SMDS)		
71	The B Impact Ratings System		
72	The Big Picture		
73	The Due Dilligence Tool		
74	The Harvard Analytical Framework		
75	The Readiness for Organizational Learning and Evaluation (ROLE) Instrument		
76	The Shujog Impact Framework and Assessment		
77	Theories of Change		
78	Theory of Change Community		
79	Trucost		
80	Trustee Evaluation Toolkit		
81	Understanding Software for Program Evaluation		
82	Volunteerism ROI Tracker		
83	Women's Empowerment Framework		

D'autre part, un groupe de travail du Conseil Supérieur de l'ESS sur la mesure de l'impact social (Sibieude et Claverie 2011) a élaboré une cartographie des outils des mesures d'impact selon le nombre de critères pris en compte, le focus interne ou externe et la nature qualitative ou quantitative des indicateurs. Ce travail permet de promouvoir la préservation de la pluralité des référentiels utilisés.



Source : Groupe de travail du CSESS sur la mesure de l'impact social, 2011 (Sibieude et Claverie 2011)

La demande de mesure d'impact social est de plus en plus insistante. Elle soulève deux principales questions qui représentent un risque pour les coopératives financières d'être perdues : d'une part l'ambition de vouloir mesurer « l'immesurable », et d'autre part le risque de perdre la proximité étant donné le développement de formes de contrôle et de pilotage à distance par des personnes qui ne connaissent pas ou ne sont pas au cœur de l'activité. La problématique reste celle du challenge et des défis (acceptation interne et externe, problèmes de ressources, de management) auxquels les coopératives financières font face lorsqu'elles prennent en compte les questions de la mesure d'impact et d'évaluation. Notre objectif est de comprendre comment relever ces défis tout en répondant aux questions suivantes : Comment ces organisations utilisent l'apprentissage organisationnel découlant de leurs activités d'évaluation ? Et quels sont les impacts de la mesure d'impact : sur la performance des banques coopératives ? Et sur leur légitimité organisationnelle ?