

ARTICLES

La mesure d'impact et la gouvernance : du concept aux outils



Chakib HAFIANI

Président Comité secteur non-marchand du Conseil supérieur jusqu'au 14 décembre 2020

Dans la lettre Actu Experts Associations du 3^e trimestre, nous avons présenté les enjeux de la mesure d'impact. A présent, nous allons rendre compte du contenu des interventions et échanges du webinaire organisé le 12 Novembre 2020¹.

L'INSTITUT IDEAS ET L'APPROCHE IMPACT

Ce Guide se décline comme suit :

3 thèmes qui se déclinent en 14 objectifs et 90 Bonnes Pratiques

a) Que fait IDEAS ?

L'Institut IDEAS accompagne les associations, fondations et fonds de dotation pour renforcer leur capacité d'action et de développement au service de l'intérêt général. IDEAS a publié son nouveau Guide des Bonnes Pratiques qui aborde 3 thèmes : Gouvernance / Finance / Pilotage & Evaluation. A travers 90 bonnes pratiques couvrant les points clés, il est librement téléchargeable. IDEAS propose une démarche 360° autour de quatre axes :

- ▶ Accompagner dans la durée
- ▶ Le Label IDEAS pour valoriser
- ▶ Une communauté pour échanger
- ▶ L'indépendance comme valeur

GOVERNANCE

- G1 / Des fondamentaux associatifs clairement définis et suivis
- G2 / Des organes de gouvernance au fonctionnement effectif
- G3 / Une gestion désintéressée et transparente, un encadrement des activités lucratives
- G4 / Un plan stratégique à moyen terme réfléchi
- G5 / Une politique dynamique de gestion des risques
- G6 / Une politique de gestion des richesses humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale
- G7 / Un respect des donateurs, des financeurs et des partenaires
- G8 / Une politique de communication animée par une volonté de transparence

FINANCES

- F1 / Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle
- F2 / Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée
- F3 / Un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable

PILOTAGE & ÉVALUATION

- E1 / Un système complet de pilotage : un contrôle de gestion, une méthode de gestion de projet et des comparaisons en interne et en externe
- E2 / Des outils de pilotage comme aide à la décision
- E3 / Des mesures et évaluations de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact



¹Animé par Chakib Hafiani, Expert-comptable, président du Comité secteur non-marchand du CSO - Isabelle Gougenheim, Présidente d'IDEAS - Erland Egiziano, Délégué Général des Restaurants du Cœur - Lilian Pioch, Coordinateur des Etudes du F3E

b) Quel renforcement de la gouvernance est préconisé ?

Les enjeux :

Les spécificités des modèles des entités d'intérêt général nécessitent une réelle pédagogie tant elles sont différentes des autres acteurs publics et privés de leur écosystème. Pour développer un dialogue structurant avec leurs parties prenantes, les entités ont de plus en plus besoin de présenter et d'expliquer leur projet associatif ainsi que leur mode de fonctionnement. C'est une manière, à la fois de mieux capter des ressources pour réaliser leur projet, mais aussi d'impliquer concrètement les parties prenantes qui peuvent jouer un rôle pour agir au plus près des besoins et des attentes des territoires et des bénéficiaires des projets d'intérêt général que portent les entités.

Les objectifs :

Le thème Gouvernance donne à la fois le cadre et le cap que s'est fixé l'entité d'intérêt général pour réaliser sa mission, ainsi que les principales conditions de son fonctionnement. Il clarifie, pour toutes les parties prenantes internes et externes, à la fois qui elle est, où elle va et comment. Pour la rendre vivante, il explicite comment la vision se traduit concrètement.

Le chemin proposé :

Des fondamentaux associatifs au fonctionnement des organes de gouvernance, de la gestion désintéressée et transparente au plan stratégique à moyen terme ainsi qu'à une politique de gestion des risques dynamique, de la manière d'interagir avec ses richesses humaines, ses donateurs, financeurs et partenaires, à la politique de communication, le chemin permet d'explicitier clairement les pratiques de l'entité d'intérêt général. Il lui permet de se définir et de se positionner dans son écosystème. Ci-dessous deux exemples d'objectifs :

Selon l'objectif n°1 des fondamentaux associatifs clairement définis et suivis, à savoir : (objectif n°1 dans le guide)

- ▶ Un projet associatif clair et cohérent
- ▶ Une charte d'éthique/ de déontologie
- ▶ Des activités conformes au projet associatif et à la charte

c) Quels pilotage et évaluation adopter ?

Les enjeux :

Piloter et évaluer sont les conditions d'une action pertinente. Au-delà de la performance de l'entité, il convient en effet de pouvoir valoriser sa contribution réelle aux enjeux d'intérêt général. Au-delà de la capacité à mobiliser les ressources nécessaires, il convient surtout de favoriser un effet de levier sur l'ensemble de l'écosystème qui est à la recherche de solutions efficaces. C'est cette double capacité à mobiliser les énergies, et à éclairer l'ensemble des acteurs publics et privés sur les besoins sociétaux qui caractérise les entités porteuses de projets d'intérêt général. Encore faut-il qu'elles puissent en rendre compte et en faire la pédagogie nécessaire.

Les objectifs :

Après avoir détaillé la vision et la gestion de l'entité, ce thème permet d'identifier les modalités de Pilotage & Evaluation des actions engagées. Comment cadrer, suivre et rendre compte des actions réalisées ?

Loin de vouloir « enfermer » les entités dans un « modèle standard », le guide permet de se poser les « bonnes questions » pour que chacun puisse (re)définir son modèle propre qui répond à ses besoins, aux spécificités de son projet ainsi qu'aux attentes de ses parties prenantes internes et externes.

C'est sur ce levier de valorisation de l'action que le guide invite le plus à faire preuve d'inventivité : en encourageant les démarches apprenantes qui permettent de (ré)inventer son propre espace de liberté pour que l'entité puisse faire reconnaître la force de son projet, et agir efficacement au service de l'intérêt général.

Le chemin proposé :

Le guide invite à cheminer au travers de la description de son système de pilotage, ainsi que des démarches d'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact de l'action engagée. Il propose ainsi un « parcours » de réflexion sur la diversité des outils nécessaires pour bien piloter son action et être en mesure d'en partager les résultats avec ses différentes parties prenantes internes et externes.



d) Quelles mesures et évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact mettre en place ? (objectif n°3 dans le guide)

L'entité s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact de ses actions pour mieux piloter, s'améliorer et démontrer. Elle s'engage dans une méthodologie lui permettant de mesurer son impact.

Cette méthodologie inclut notamment :

- ▶ L'identification des parties prenantes concernées par l'action évaluée, afin de s'inscrire dans une démarche de co-construction de cette méthodologie, la description qualitative et quantitative de l'impact des actions menées. (Bonne Pratique n°89 du Guide)
- ▶ Cette méthodologie de mesure d'impact permet à l'entité de mesurer, argumenter et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. (Bonne Pratique n°90 du Guide)

QUELLE EST L'EXPÉRIENCE DES RESTOS DU CŒUR ?

a) Les Restos du Cœur en quelques chiffres :



b) L'action des Restos du Cœur fédère toutes les générosités et génère un important effet de levier



Dons en nature

Mises à disposition des collectivités locales

Ensemble des mises à dispositions (matériel, locaux, dons de compétences) des collectivités locales, pour un montant de 17,4 M€.

17,4 M€



Dons financiers

Coûts des mécanismes de défiscalisation

Les dons des particuliers et des entreprises ouvrent droit à un avantage fiscal engendrant un coût estimé de 60,5 M€ pour l'administration fiscale.

60,5 M€



Dons financiers

Subventions publiques

A travers le programme d'aide européen FEAD et les diverses subventions, l'ensemble des subventions publiques atteint plus de 62 M€.

62,2 M€



Reversements

Reversement

L'activité de l'association engendre de nombreux reversements publics sous forme d'impôts et de taxes, à hauteur de 19,7 M€, qu'il convient de retrancher aux différentes sources de financement public

- 19,7 M€

120,4 M€ d'argent public investis aux Restos

c) Une approche concrète d'effet de levier des moyens déployés



Budget comptable

Budget comptable

Ensemble des ressources financières de l'association, constitué principalement de dons financiers, des produits des Enfoirés et des subventions

188 M€



Dons de temps

Bénévolat

Plus de 73000 bénévoles rendent possibles l'action des Restos. La valorisation comptable s'effectue sur la base du SMIC

353,4 M€



Dons en nature

Dons alimentaires

Denrées provenant du monde agricole, de la grande distribution ou de l'industrie agro - alimentaire, ces dons représentent une part essentielle des ressources de l'association.

62,7 M€



Dons en nature

Mises à disposition

Ensemble des mises à disposition des collectivités locales et du secteur privé

23,9 M€

| | |
|---------------------|----------|
| Budget comptable | 188 M€ |
| Bénévolat | 353,4 M€ |
| Dons alimentaires | 62,7 M€ |
| Mises à disposition | 23,9 M€ |

628,6 M€ déployés par les Restos sur le terrain

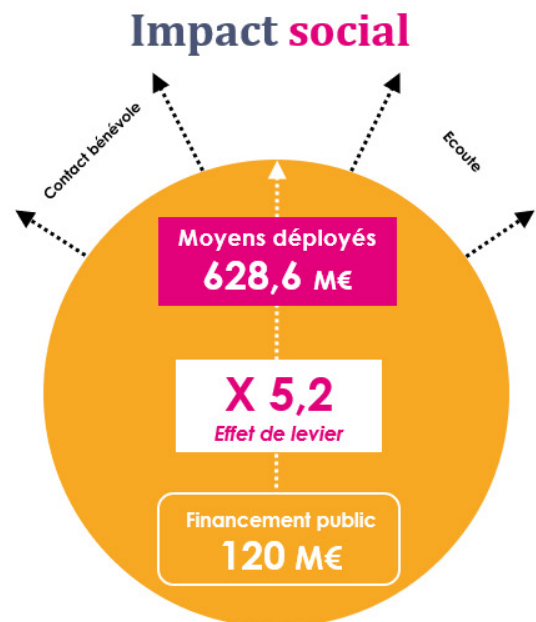
d) Comment appréhender l'impact social ?

L'impact social peut revêtir deux formes : impact quantifié et impact non quantifié.

Impact quantifié :



Lorsque la puissance publique verse **1€ aux Restos**, l'association déploie plus de **5€ de moyens sur le terrain**.



Impact non quantifié :



Impact social

Impact social : non quantifié

En accompagnant des personnes en grande précarité, en permettant à un plus grand nombre d'entre elles de s'en sortir durablement, l'action des Restos comporte une dimension préventive forte et engendre des bénéfices socio-économiques indirects qui ne peuvent être retranscrits par la valorisation de l'ensemble des moyens déployés sur le terrain.

L'APPROCHE DE L'IMPACT :

Cette approche repose sur une évaluation de l'impact au service de l'amélioration des actions, de l'apprentissage des organisations et de la redevabilité envers les parties-prenantes

Il convient de replacer les questions d'impact social dans les logiques plus globales d'évaluation, en posant quatre questions clé :

- ▶ *L'évaluation pour quoi, quels enjeux ?* = une orientation à donner
- ▶ *L'évaluation pour qui ?* = des parties-prenantes à prendre en compte
- ▶ *L'évaluation sur quoi, quels objets d'évaluation ?* = des priorités à poser
- ▶ *L'évaluation comment, qui la réalise, quelles méthodes ?* = des choix à faire

L'évaluation, pour le F3E, est un outil au service de l'amélioration des actions, de l'apprentissage des organisations, de la redevabilité envers leurs parties-prenantes internes et externes. L'évaluation sert au pilotage stratégique des actions, elle relève du registre de l'aide à la décision ; elle renvoie à la gouvernance des organisations, dans sa fonction stratégique.

L'évaluation de l'impact social selon l'Avise est un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties-prenantes. On cherche ainsi à dépasser les

actions et activités des structures pour se poser la question suivante : quelles sont leurs conséquences et pour qui ? En ne se limitant pas à la seule dimension économique.

C'est une forme d'évaluation centrée sur les changements liés à l'action, où les fonctions d'apprentissage et de valorisation sont prépondérantes, et aussi particulièrement stratégique, qui touche aux finalités de l'action, qui en interroge le sens, qui renvoie à la raison d'être des organisations... d'où le lien renforcé avec la gouvernance des organisations.

En termes méthodologiques, une variété d'approches de l'impact social existe selon :

- ▶ L'orientation de l'évaluation, en termes d'enjeux & objectifs (fonctions) ;
- ▶ La nature des actions étudiées, plus ou moins quantifiables ;
- ▶ La disponibilité de données ou qu'il est possible de créer, l'importance des données de base et du suivi en continu ;
- ▶ Les moyens disponibles pour l'évaluation : financier, temps, RH..., ce qui renvoie à des arbitrages des gouvernances.

CONCLUSION :

A travers ce webinaire, nous avons montré l'intérêt pour les associations et fondations de développer une approche « impact social » de leur activités et réalisations :

- ▶ L'accompagnement IDEAS et le guide de bonnes pratiques permettent d'appréhender cette approche au niveau de la gouvernance et la décliner dans le projet associatif, voir le plan stratégique.
- ▶ L'impact social fait désormais partie des bonnes pratiques du label IDEAS.
- ▶ L'expérience des Restos du Cœur montre le passage de données chiffrées à la valorisation de l'effet de levier et des fonds mobilisés, et en définitive à la détermination de l'impact quantifié et non quantifié.
- ▶ Enfin l'approche d'impact est imbriquée dans l'évaluation, l'amélioration continue et pour finalement une meilleure redevabilité envers les parties prenantes.