



fnaf
FORUM NATIONAL DES
ASSOCIATIONS
& FONDATIONS

18
OCT. **2023**

PALAIS DES CONGRÈS PARIS

#ForumAsso

La mesure d'impact, un outil de gouvernance et de valorisation au service de l'action associative

La mesure d'impact, un outil de gouvernance et de valorisation au service de l'action associative



Chakib HAFIANI
CNOEC (Conseil national de l'Ordre des experts-comptables)
Président de la Commission secteur non marchand



Louis CANTUEL
LES RESTOS DU CŒUR
Responsable du Pôle institutionnel et stratégique



Ismaël MOUSSA
Expert-comptable



Michaël POZO
SECOURS POPULAIRE FRANÇAIS
Directeur des solidarités en France

Impact et utilité sociale

L'Observatoire des Restos du Cœur

L'Observatoire des Restos du Cœur





Objectifs : mieux connaître & mieux agir

- **Pour décider** : adapter les actions et modalités de fonctionnement des Restos en fonction des besoins des personnes accueillies
- **Pour faire connaître** : faire entendre la voix des personnes accueillies et la porter auprès des décideurs politiques, lutter contre les idées reçues
- **Pour influencer** : défendre le modèle Restos, en valorisant l'utilité sociale de nos actions auprès des institutions et de nos partenaires

Objectiver la valeur de l'action : l'effet de levier des Restos du Cœur



Démontrer ce que représente l'investissement réel de la puissance publique en faveur de l'association

LORSQUE LA PUISSANCE
PUBLIQUE VERSE 1€
AUX RESTOS,
L'ASSOCIATION DÉPLOIE
PLUS DE 4€ DE MOYENS
SUR LE TERRAIN.

- 1) L'aide publique aux Restos : un « investissement social » pérenne et un coût modéré pour la puissance publique
- 2) Le bénévolat à encourager
- 3) L'indépendance associative à sauvegarder



Aller au-delà de l'approche monétaire : deux exemples d'évaluation d'utilité sociale



LE MODÈLE D'UTILITÉ SOCIALE DES RESTOS

Enquête terrain (2019) : les résultats

88% des salariés en insertion déclarent être fiers de travailler aux Restos

80% des salariés en insertion déclarent avoir accès à de nouveaux droits (CMU, prime d'activité, aides à la mobilité, etc.)

“ Ça m'apporte une confiance en moi de nouveau et une sécurité ”

(Une salariée en insertion, réponse au questionnaire)

NOS PRATIQUES UNE FAMILLE

- Un public en rupture sociale
- Un accompagnement entourant
- Une atmosphère familiale

LES EFFETS RELEVER LA TÊTE

- Confiance en soi et lien social
- Capacité financière retrouvée
- Accès aux droits et autonomie

UNE DIGNITÉ RETROUVÉE 1

L'INTÉGRATION AU CŒUR

NOS PRATIQUES UN PROJET MOBILISATEUR

- Notoriété fédératrice
- Accompagnement des bénévoles
- Modèle économique intégré

LES EFFETS ÊTRE ACTEUR D'UNE SOCIÉTÉ SOLIDAIRE

- L'environnement, une appropriation à développer
- Le modèle économique, acteur du projet d'insertion
- Acteur de l'insertion sur le territoire, intégré dans un réseau

2 UNE SOCIÉTÉ SOLIDAIRE

96% des salariés en insertion des Restos déclarent se sentir utiles à la société

98% des salariés en insertion déclarent que contribuer au projet des Restos est particulièrement motivant

“ Je suis content de participer au jardin pour nourrir les autres ”

(Un salarié en insertion, réponse au questionnaire)

3 UN CHEMIN VERS L'EMPLOI

95% des salariés en insertion déclarent que le chantier leur a donné le goût du travail en équipe.

91% des salariées en insertion déclarent que leur projet professionnel leur semble plus réaliste.

85% des salariés déclarent avoir développé de nouvelles compétences professionnelles.

“ C'est grâce au travail sur le chantier que je peux avancer dans ma vie ”

(Un salarié en insertion, réponse au questionnaire)

LES EFFETS UN PIED À L'ÉTRIÉR POUR L'EMPLOI

- Appréhension des codes sociaux professionnels et professionnalisation
- Levée des freins périphériques
- Remobilisation et capacité à se projeter dans un projet de vie

NOS PRATIQUES LA MAIN TENDUE

- Des personnes très éloignées de l'emploi mais motivées
- Une mise en relation avec les entreprises partenaires
- Une recherche de solution ad hoc
- Intégration professionnelle

Etude utilité sociale de l'aide alimentaire apportée par les Restos du Coeur

01 | LES VÉCUS DE L'AIDE ALIMENTAIRE

Une influence du modèle Restos sur le vécu des personnes accueillies

- ↘ Le **sentiment de dignité** ébranlé par le recours à l'aide alimentaire et plus ou moins fort en fonction de la trajectoire sociale.
- ↘ Les **conditions d'accueil**, de distribution et d'écoute comme conditions sine qua non dans l'établissement d'une relation de confiance.
- ↘ La **gratuité** condition impérieuse de l'aide, elle permet d'éviter le non recours, est **vectrice de dignité** parfois mise à mal par d'autres expériences. La gratuité n'est pas perçue comme un mode de participation par les personnes accueillies qui privilégient l'aide ponctuelle et l'engagement bénévole. (15% des bénévoles sont des personnes accueillies*).

03 | LES EFFETS DE L'AIDE ALIMENTAIRE

Amélioration de l'insécurité alimentaire des personnes accueillies

8/10 déclarent manger à leur faim

CONTRE **3/10** avant de venir aux Restos.



8/10 affirment manger mieux

MAIS l'insécurité alimentaire n'est pas résorbée en totalité et persiste pour une majorité des personnes accueillies notamment pour les familles et les jeunes.

Réduction de l'isolement

8/10 se sentent moins seules grâce à leur venue à l'aide alimentaire

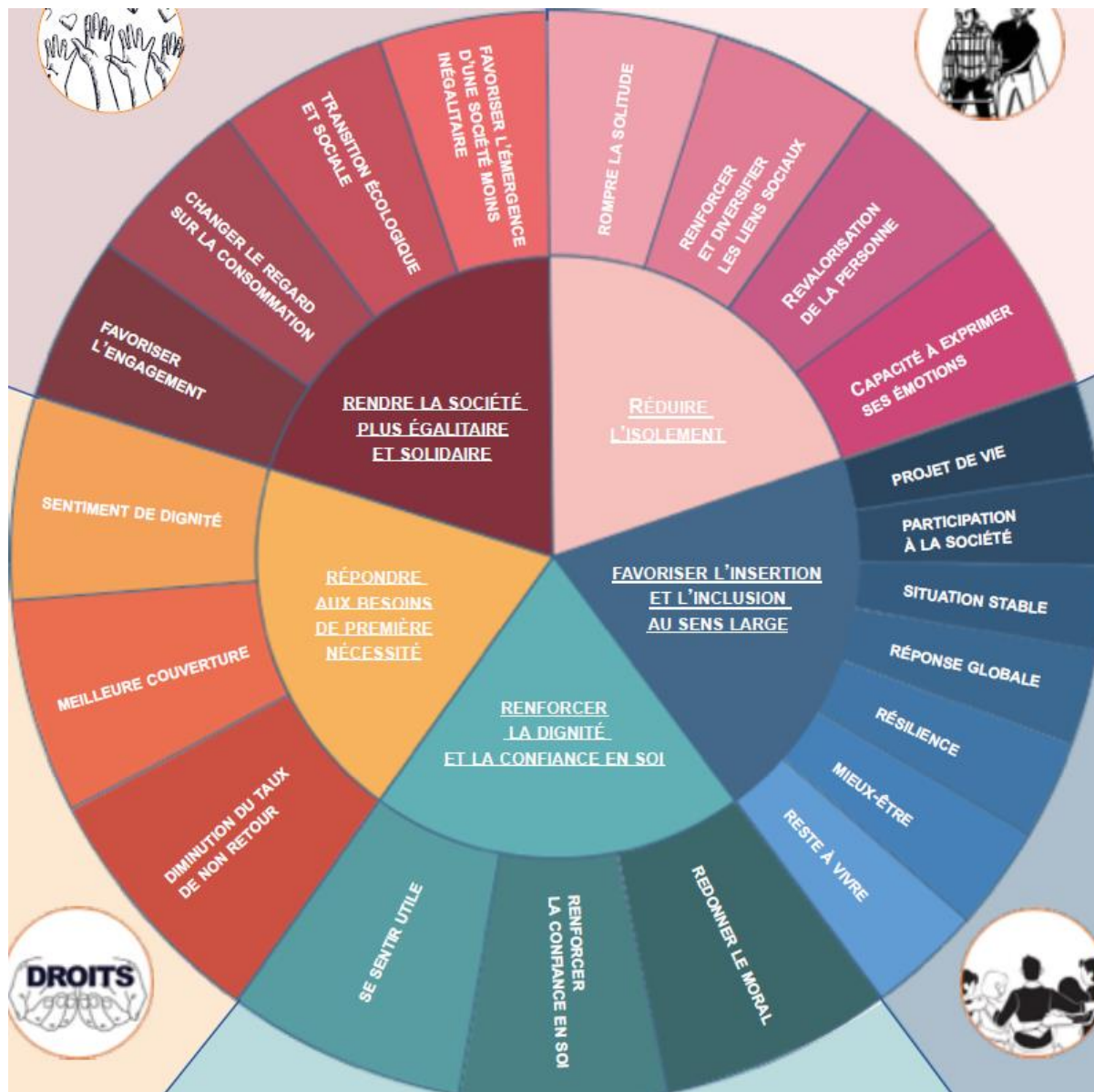
83% discutent avec les bénévoles

69% avec d'autres personnes accueillies

Surtout chez les personnes accueillies plus âgées ou « plus anciens » recourants

L'empreinte sociale : vers un référentiel commun d'analyse pour le monde associatif ?

La mesure de l'empreinte sociale



La mesure de l'utilité sociétale

SECOURS POPULAIRE FRANÇAIS

La mesure de l'utilité sociétale

De la naissance à la
stabilisation de la démarche

#ForumAsso

Jusqu'en 2017

Logique unique
de redevabilité

Des études
« imposées »
par les
partenaires

De 2017 à 2021

Phase de
cadrage de la
démarche

Expérimentation
/
montée en
compétences

Depuis 2022

Vers une
démarche
volontaire

Déploiement

Genèse de la démarche

Prise de recul sur l'activité / compléter la mesure quantitative;

❑ Les grandes caractéristiques du Spf :

Généraliste de la Solidarité : à l'ambition de répondre à l'ensemble des difficultés rencontrées par les personnes;

Bénévolat : 90 000 bénévoles qui permettent de démultiplier l'action;

Décentralisation : Prise de décision au plus proche des personnes (1 200 lieux d'accueil physiques + permanences mobiles);

❑ 1^{ère} ambition : améliorer de la démarche de mesure de l'activité

Quantitatif : Existence d'une trentaine d'indicateurs et récurrents d'une année sur l'autre;

Besoin d'être complété par une approche **qualitative** visant à mesurer l'entièreté des effets des actions (externalités);



Une démarche empirique

Prendre appui sur l'existant
et ajuster les objectifs

❑ S'appuyer sur les opportunités existantes :

Passage d'une **démarche de contrôle externe** à une logique **volontaire de mesure des effets;**

Associer les **partenaires** (institutionnels, privés...) **à la démarche;**

❑ Aller au-delà de la mesure de l'activité:

Améliorer la qualité **des actions de solidarité** conduites (prise de recul et analyse externe des projets);

Valoriser l'entièreté **des effets produits** par les actions de solidarité (mesure des externalités, sur la société...);



Mise en œuvre

Méthode et stabilisation de
la démarche

☐ Méthode et moyens :

Associer la **gouvernance** au choix des études et à son pilotage;

Mise en place d'un « **réfèrent** » mesure des effets dans la Direction;

Phase de **benchmark** (avec d'autres associations);

Accompagnement par **un réseau spécialisé** (F3E);

☐ Systématisation de la démarche :

Un **périmètre** déterminé et une **définition** partagée ;

S'inscrire dans une démarche de **récurrence** avec une logique de rotation des thématiques analysées;

Tendre vers une **planification** de la démarche à 3 à 5 ans;



Vers une phase de stabilisation de la démarche

Etudes réalisées

❑ 5 études mises en place :

- ✓ Mesure de l'utilité sociale de **l'aide alimentaire** (2017);
- ✓ Mesure de l'utilité sociétale des **Villages copain du monde** (2021)
- ✓ Mesure croisée de l'utilité sociétale de **l'aide alimentaire et de l'accès à la santé** (2022);
- ✓ Mesure de l'utilité sociale des dispositifs **d'accès aux vacances** (2023);
- ✓ Mesure des effets de projet « **L'ECSI un levier pour l'Emancipation des Personnes en situation de Pauvreté et de Précarité** » (LEPP) (2023):

❑ Axe d'amélioration et enjeux à venir :

La **participation** active du réseau au **pilotage de la réalisation des études**

(choix des thématiques, de la méthode, du cabinet externe);

L'appropriation des enseignements des études par le réseau

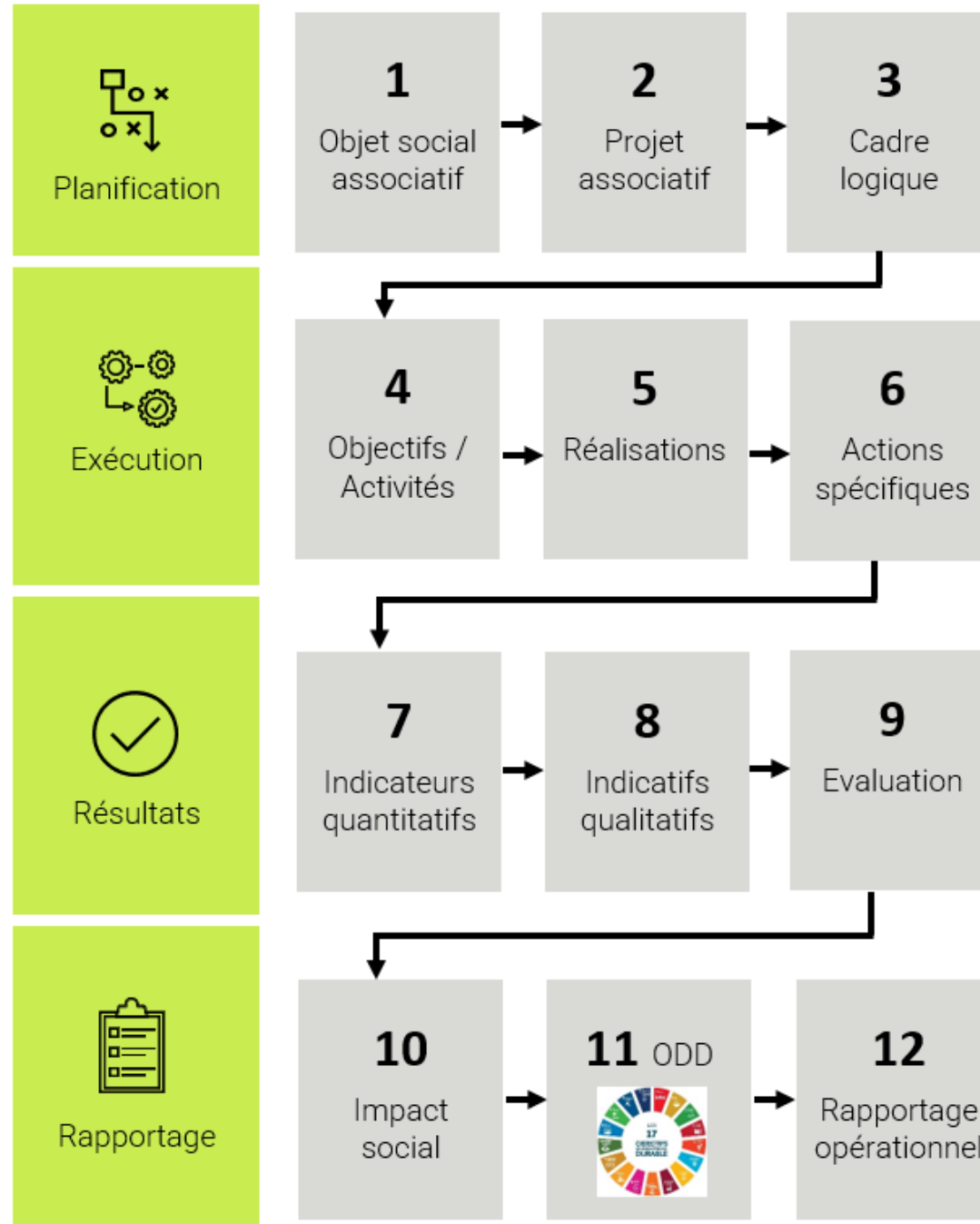
(formats des livrables...);



GENESE ET PROCESSUS DE LA MESURE D'IMPACT

Chakib HAFIANI

Processus résumé



De l'objet associatif vers le cadre logique

Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectifs généraux	<i>Quel sont les objectifs généraux d'ensemble auxquels l'action va contribuer ?</i>	<i>Quels sont les indicateurs-clefs liés à ces objectifs généraux ?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?</i>	
Objectifs spécifiques	<i>Quel objectif spécifique l'action doit-elle atteindre comme contribution aux objectifs globaux</i>	<i>Quels indicateurs montrent en détail, que l'objectif de l'action est atteint ?</i>	<i>Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?</i>	<i>Quels facteurs et conditions hors de la responsabilité du Bénéficiaire sont-elles nécessaires pour atteindre cet objectif ? (Conditions externes) Quels sont les risques à prendre en considération ?</i>
Résultats attendus	<i>Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'obtention de l'objectif spécifique Quels sont les résultats attendus ? (Numérotez ces résultats)</i>	<i>Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?</i>	<i>Quelles conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté ?</i>
Activités à réaliser	<i>Quelles sont les activités-clefs à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? (Groupez les activités par résultats)</i>	Moyens : <i>Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?</i>	<i>Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action ?</i> Coûts : <i>Quels sont les coûts de l'action ? leur nature ? (Détail dans le budget de l'action)</i>	<i>Quelles pré-conditions sont requises avant que l'action commence ?</i> <i>Quelles conditions hors du contrôle direct du Bénéficiaire doivent être réalisées pour la mise en œuvre des activités prévues ?</i>

La mesure d'impact pour qui ?

a) Qu'est-ce que l'impact social

Selon le CSESS, l'**impact social** se définit comme étant **l'ensemble des conséquences** (évolutions, inflexions, changements, ruptures) **des activités d'une organisation** tant sur **ses parties prenantes externes** (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et **internes** (salariés, bénévoles, volontaires), que sur **la société en général**.

Évaluer l'impact social d'un projet revient à mesurer ses effets positifs ou négatifs sur les parties prenantes et sur la collectivité. Il est ainsi question de dépasser la seule dimension économique du projet.

La mesure d'impact pour qui ?

#ForumAsso

b) Qui mesure son impact social ?

- Associations
- Fondations
- Entreprises sociales
- Bailleurs de fonds

Que permet la mesure d'impact social ?

- Rendre compte du bien-fondé du projet auprès des partenaires publics ou privés auprès des bénéficiaires et autres parties prenantes (bénévoles...)
- Améliorer et pérenniser le projet associatif, les activités ;
- Communiquer et valoriser les contributions et le travail des salariés, bénévoles... ;
- Lever des fonds ;
- Mieux mobiliser vos collaborateurs.

Les différents outils et méthodes :

Les méthodes de monétarisation

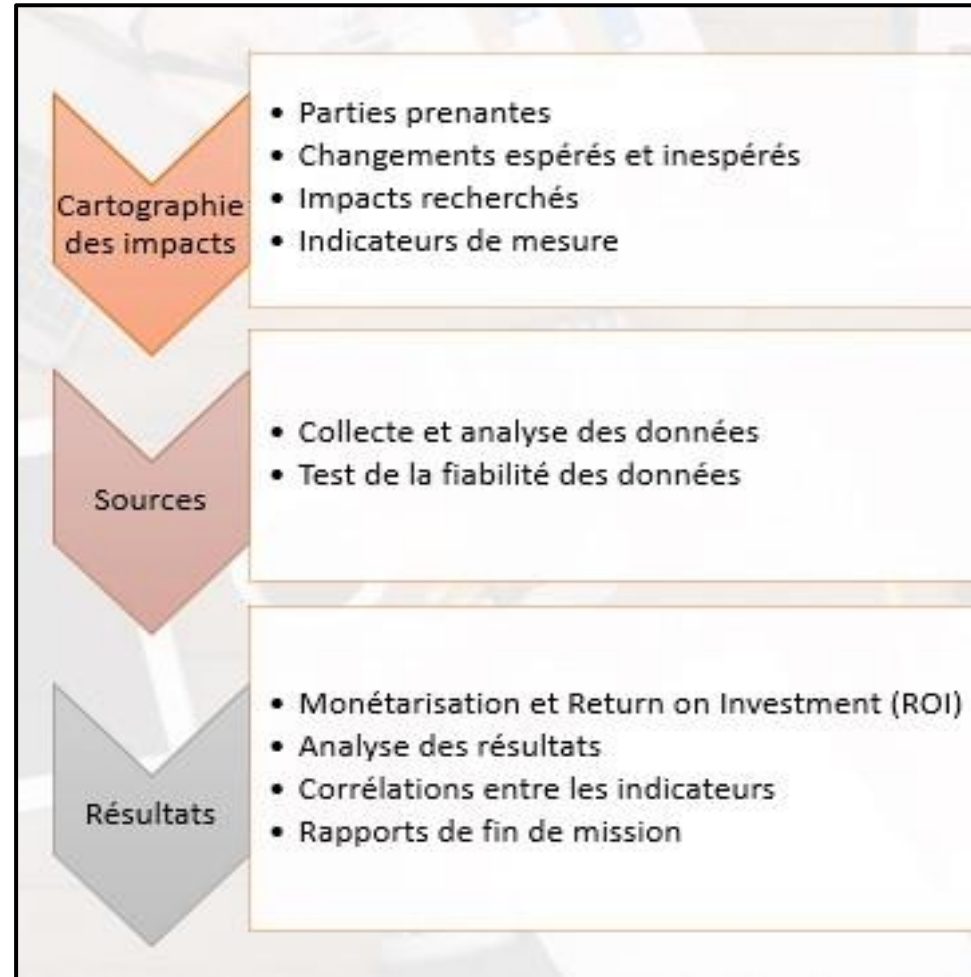
SROI (« Social Return on Investment »)

- Sert de cadre d'analyse pour mesurer et rendre compte d'une approche élargie de la valeur incluant les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques.
- Cherche à mettre en avant les actions participant à la réduction des inégalités sociales et de la dégradation environnementale, ainsi qu'à l'amélioration du bien-être.
- Un rapport de 3/1 signifie, par exemple, qu'un investissement d'1 € apporte 3 € de valeur sociale.
- Recours à des estimations pour illustrer au mieux la réalité. Elle fait appel à des techniques de monétarisation telles que la « **valeur perçue** », ce qui la rend moins rigoureuse d'un point de vue financier.

ACB (Analyse Coûts-Bénéfices)

- Outil de pilotage destiné à améliorer l'activité, à contribuer à la communication interne et externe, permettant de mesurer la rentabilité sociale d'un projet vis-à-vis de la collectivité.
- S'appuie sur des données réelles pour mesurer le ROI. De plus, elle peut être appliquée à toute étape de développement de l'organisation.

Aperçu méthodologique



Mesure d'impact de la programmation 2019-2022 de la CONFÉJES

(institution intergouvernementale regroupant 43
pays de la Francophonie)

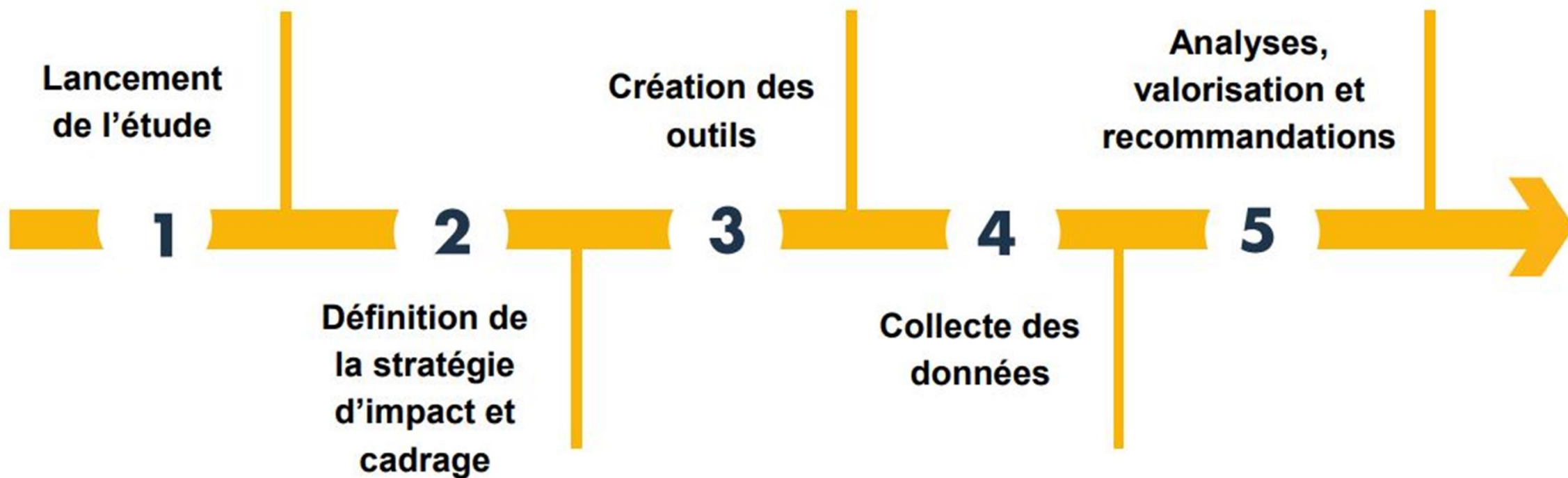
Ismaël MOUSSA



CONFÉRENCE DES MINISTRES
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS
DE LA FRANCOPHONIE

#ForumAsso

Etapes de la mesure d'impact



Enjeux de la mesure d'impact



- ✓ Identifier les freins et les points forts de l'accompagnement dispensé par la CONFESJES, afin d'optimiser la participation et l'insertion des jeunes au sein de la société .
- ✓ Piloter les actions dans une démarche d'amélioration continue



VALORISER

- ✓ Communiquer les réalisations et les impacts auprès des Etats et Gouvernements Membres et de ses bénéficiaires.
- ✓ Mettre en avant les actions réalisées afin de consolider les partenariats et de faciliter la recherche de financements.

Question évaluative

- ✓ **L'ambition que se donne la CONFESJES de lutter contre l'exclusion et le chômage par l'entrepreneuriat est-elle atteinte ? et si oui, dans quelle mesure ?**
- ✓ **Le changement opéré chez les porteurs de projets, les associations et les jeunes talents accompagnés est-il attribuable à ses actions ?**

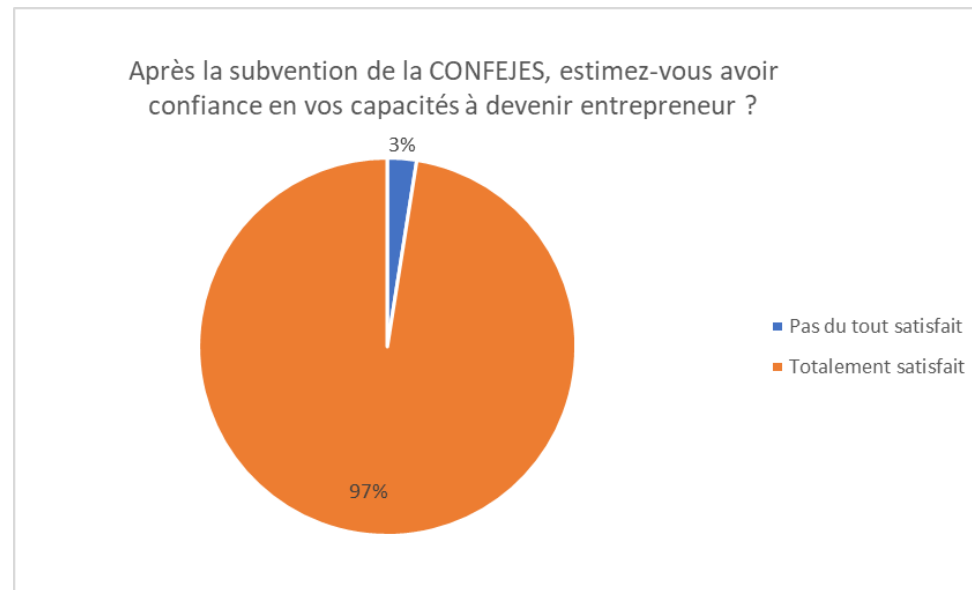
Démarche méthodologique

- ✓ Entretiens individuels
- ✓ Focus Group
- ✓ Questionnaire
- ✓ Analyse des données collectées
- ✓ Calcul du ROI de la programmation en utilisant la méthode ACB
- ✓ Lien avec les ODD
- ✓ Recommandations

Résultats de l'étude


La CONFESJES est structurée en 3 programmes : P1- Gouvernance et actions stratégiques, P2- Jeunesse et P3- Sport, et mène 40 actions dans 43 pays

Entre 2019 et 2022, 474 projets PPEJ (P2) ont été financés et réalisés
(objectif #projet / réalisation effective du projet / pérennité du projet entrepreneurial)



Impact et lien avec ODD

- **Le programme 1** : contribuer à la promotion des idéaux de la Francophonie tout en assurant l'efficacité de la CONFEJES et son rayonnement au sein de la Francophonie et auprès des autres partenaires clés.

Objectif stratégique	Promouvoir les idéaux de la Francophonie tout en assurant l'efficacité de la CONFEJES et son rayonnement au sein de la Francophonie et auprès des autres partenaires clés.
Résultat final (horizon 2022)	La gouvernance, la formation des cadres et l'égalité H/F dans les secteurs JSL se sont améliorées dans les EGM de la CONFEJES.
Effet direct 1	La gouvernance de la CONFEJES et celle des politiques de JSL des EGM est renforcée
Effet direct 2	La formation des cadres des secteurs JSL des EGM est renforcée.
Effet direct 3	L'expertise et le positionnement des femmes au sein des ministères, ainsi qu'au développement du leadership des femmes et leur plus grande participation aux activités JSL des EGM sont renforcés.
ODD	




Impact et lien avec ODD

- **Le programme 2** : valorise le potentiel « Jeunesse » au sein des processus de développement des Etats et Gouvernements Membres de la CONFEJES.

Objectif stratégique	Valoriser le potentiel « Jeunesse » au sein des processus de développement des EGM de la CONFEJES.
Résultat final (horizon 2022)	La performance et l'impact des politiques publiques jeunesse des EGM renforcés.
Effet direct 1	Les mécanismes, stratégies et dispositifs nationaux d'insertion sociale et économique des jeunes renforcés.
Effet direct 2	Les capacités des EGM en matière de promotion de la citoyenneté, de droits humains et des valeurs de la Francophonie renforcées.
ODD	   

Impact et lien avec ODD

- **Le programme 3** : valorise l'accès, la qualité et la gestion du sport, promeut le développement inclusif du sport.

Objectif stratégique	Améliorer l'accès, la qualité et la gestion du sport et à promouvoir le développement inclusif du sport.
Résultat final (horizon 2022)	Une pratique inclusive du sport favorable à la promotion de la langue française, de la paix, de la solidarité et de la santé des populations développée.
Effet direct 1	L'accès à la pratique sportive au niveau des EGM de la CONFEJES amélioré
Effet direct 2	La professionnalisation de la pratique du sport au niveau des EGM de la CONFEJES renforcée.
ODD	  

Echanges avec les participants

Questions / Réponses