

*Les évaluations d'impact
social en France
Définitions et caractérisa-
tions méthodologiques*

Henri Fraisse,
président de Fidarec,
conseiller développement
durable d'Activation Territoires

Anne-Laure Hernandez,
directrice générale du cabinet Improve

Pourquoi s'intéresser à l'Évaluation d'impact social (EIS) ?

L'évaluation de l'impact social est un exercice pratiqué depuis plus de cinquante ans, mais dont la définition reste floue, car les objets analysés ne sont pas les mêmes selon les types d'acteurs. Nous en distinguerons cinq principaux, cités ici quasiment par ordre historique : les acteurs publics porteurs des politiques publiques, les financeurs, les entreprises, le monde associatif et les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). Les trois premiers ont longtemps pratiqué, dans la période d'après-guerre, des études d'impact socioéconomiques. Les temps ont changé, le monde s'est complexifié⁹, les frontières entre acteurs sont devenues très perméables. À l'échelle mondiale, les entreprises et la finance sont souvent plus puissantes que certains États, la dégradation des déséquilibres environnementaux et sociaux a fait émerger la nécessité d'une meilleure compréhension des interactions entre les différents écosystèmes caractérisant la vie sur terre. Le rôle de l'homme dans ces déséquilibres nécessite de repenser le pilotage au-delà des seuls facteurs économiques et de remettre l'humain au cœur de nos décisions. L'évaluation d'impact social essaie d'y contribuer.

Après l'étape de planification vient la réalisation, puis une étape d'évaluation, qui elle-même déclenche des réajustements : c'est le cercle vertueux de la performance. Celle-ci s'illustre à l'échelle d'un projet, mais aussi dans le management d'une organisation, que les qualitiiciens connaissent bien sous le sigle PDCA¹⁰. En milieu complexe et incertain, les attentes et les critères d'évaluations ne peuvent être définis du premier coup, il faut organiser un enrichissement permanent par des boucles intégrées. Les décisions contextualisées vont devoir se prendre de façon itérative et collective. Les réponses passent par la résilience et la capacité d'adaptation. Piloter par des démarches évaluatives, performance, confiance et résilience sont des maîtres-mots du développement responsable des territoires où les actions individuelles et collectives doivent se nourrir réciproquement.

Ce qui caractérise le vivant, donc l'humain et le social, c'est l'action. Les neurologues¹¹ se plaisent à dire que « *décider, c'est agir et agir, c'est décider* ». Qu'est-ce qui nous fait bouger ? C'est généralement d'abord une idée, une intuition qui va déclencher l'action. La perception de sa réalisation générera la satisfaction ou non (mini évaluation d'impact). Si nécessaire, une action correctrice sera mise en place en espérant mieux faire. Le cycle ternaire¹², conceptuel, physique, émotionnel, se répétera autant que nécessaire.

(9) Monde VUCA et BANI : voir Cahier des EAK n° 60 p 13-14.

(10) *Plan Do Check Act* : cycle décrit par H. Fayolle et popularisé par W Deming W. E. Deming, *Quality Productivity and Competitive Position*, 1982.

(11) A. Berthoz, *La décision*. Odile Jacob, 2003.

Mais toute action se passe dans un milieu, plus ou moins facile à caractériser. C'est ce qu'Elinor Oström définit comme « la situation d'action ». Et clairement, la génération de l'idée d'action [lien causal de l'action] et les conséquences de l'action [interaction] ne sont pas indépendantes du milieu. On qualifie la notion d'écosystèmes¹³ interconnectés de système social, environnemental et économique avec des ingrédients majeurs comme les ressources, les acteurs et la façon dont les acteurs s'organisent. Déclencher une action va se faire dans une situation d'action avec des conséquences bien au-delà de ce qu'on a pu imaginer. L'action va générer un changement d'état pour le bénéficiaire (humain ou non humain), un différentiel d'état qui dure et devient permanent : c'est ce que l'on appelle un impact.

Éléments de définitions pour l'économie sociale et solidaire

Les approches portées par l'ESS ou le milieu associatif ne sont pas à la même échelle que les politiques publiques ; on va plutôt parler d'échelle méso ou micro.

L'impact se définit comme un ensemble de changements durables, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, attribuables aux activités étudiées, de nature environnementale, économique ou sociale. Deux termes permettent de bien distinguer l'impact d'autres notions d'évaluation : « changements » et « attribuables ». L'impact correspond à des conséquences d'actions réalisées, à distinguer de simples externalités positives.

Les termes « environnementale », « économique » et « sociale » désignent quant à eux un objet d'étude. D'après cette catégorisation, une évaluation d'impact social va étudier des impacts sur des personnes. Ainsi, l'impact sanitaire, parfois proposé comme 4^e type d'impact, est inclus dans la notion plus large d'impact social. L'impact territorial, régulièrement questionné également, est considéré comme transversal : l'impact territorial peut faire l'objet d'impact social, environnemental et économique.

On peut noter qu'un même impact social peut être à l'origine d'une transformation [appelée « valorisation »] économique ou environnementale.

- Exemple de transformation économique. Par exemple, le retour à l'emploi est un impact souvent rencontré dans l'ESS (de nombreuses structures cherchent à favoriser l'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi). Le retour à l'emploi d'une personne précédemment éloignée de l'emploi est un impact avec une valeur sociale évidente. Mais cette même information peut être valorisée économiquement, c'est-à-dire transformée en coûts évités pour l'État : des coûts ciblés

(12) Ternaire : voir Cahier des EAK n° 60 p 28.

(13) Un écosystème est un ensemble d'interdépendances systémiques dans lesquelles les organismes sont dépendants les uns des autres pour assurer leurs fonctions.

ou directs [dépenses publiques pour l'indemnisation des demandeurs d'emploi, fonctionnement de France Travail, RSA, etc.], du manque à gagner [impôts et cotisations sociales] et des coûts indirects ou induits [coûts liés à la privation d'emploi : dépenses générales en matière de santé, logement, etc.].

- Exemple de transformation environnementale. La mobilité des personnes peut constituer un impact social avec beaucoup de valeur. Certaines structures œuvrent, par exemple, pour une mobilité inclusive et solidaire, en ciblant les publics les plus précaires en matière de mobilité (du fait de leur âge, de leur lieu de vie, de leur statut socio-économique, etc.) *via* l'accès au covoiturage, aux transports en commun, aux garages solidaires, etc. Cette mobilité retrouvée ou développée peut générer une valorisation environnementale, la plus connue étant en matière de gaz à effet de serre.

La notion de mission sociale est très importante dans la définition de l'impact dans le secteur de l'ESS. Les impacts d'une structure ESS s'inscrivent dans la mission sociale de cette dernière. Ce que l'on appelle « mission sociale » renvoie à la réponse que souhaite apporter la structure à une problématique sociale particulière. Une mission sociale répond aux questions « Pourquoi ? » [pour quelles raisons mener des actions ?], « Quoi, comment ? » [avec quelles actions ?] et « Qui ? » [à qui les actions s'adressent-elles ?]. Cette notion est à rapprocher de celle d'utilité sociale, héritée partiellement des pratiques sociales anglaises¹⁴.

La particularité des structures de l'ESS, c'est que leur existence repose sur cette mission sociale, les activités ont été inventées, testées, créées pour répondre à une problématique sociale, pour remplir cette mission, ce qui les différencie d'entreprises « classiques » dont la raison d'être est principalement économique.

D'après le CSESS [Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire] en 2011¹⁵, « l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences [...] 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. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation [...] à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, *via* ses missions de prévention, réparation ou compensation ».

(14) Hélène Duclos, <https://adefpat.fr/uploads/2022/05/Demarche-EUS-fev21.pdf>

(15) Ensemble des conséquences = conséquences sociales, économiques et environnementales, forme de compromis entre l'approche ESS à la française et l'approche RSE des entreprises.

On retrouve dans cette définition des mots clés faisant écho aux notions précédemment abordées : « conséquences » et « parties prenantes » désignent respectivement le principe d'impact [c'est-à-dire une conséquence comme effet attribuable à...] et l'objet d'étude [c'est-à-dire des personnes]. Les parties prenantes internes (salariés, bénévoles, volontaires) sont également prises en compte. En général, dans l'ESS, l'impact se définit en accord avec la mission sociale de la structure. Cette mission sociale s'adresse généralement à des parties prenantes externes, des publics avec des difficultés sociales ou économiques fortes, dont certains besoins sont non ou mal couverts. On a donc l'habitude de dire que les impacts concernent des parties prenantes *externes*, notamment pour distinguer l'impact d'autres pratiques évaluatives très différentes, comme la RSE¹⁶. Ceci étant dit, certaines missions sociales impliquent bel et bien des parties prenantes internes.

- *Exemple #1: Emmaüs Défi.* Emmaüs Défi est un chantier d'insertion qui vise à lutter contre la grande exclusion via la valorisation d'objets de seconde main. Comme toutes les structures SIAE, le chantier vise une mission sociale qui concerne un public particulièrement éloigné de l'emploi et leur propose une action ciblée. Mais, le chantier embauchant ce public en CDI, la cible de sa mission sociale, devient donc techniquement partie prenante interne de sa structure.
- *Exemple #2: Singa.* Singa est une association qui se donne pour objectif de créer du lien entre les personnes réfugiées et la société d'accueil. La pratique un peu classique dans le milieu associatif consistant à désigner les individus par les termes de bénévoles vs bénéficiaires n'y est pas du tout mise en œuvre, et même consciencieusement évitée. Il est de plus en plus commun de rencontrer des structures ESS qui rejettent une forme de rapport d'« aide », considérant le public cible de leur mission sociale comme une partie prenante active et pleinement actrice de leurs actions. Dans l'exemple de Singa, les personnes réfugiées sont considérées comme ayant de la valeur à apporter à leur société d'accueil et peuvent elles-mêmes proposer et réaliser des actions.

La chaîne de valeur de l'impact social pour tout type d'activité

Socle de l'évaluation d'impact social [dans l'ESS et dans les autres organisations¹⁷], la chaîne de valeur de l'impact représente tout le processus de création de valeur, depuis les ressources employées jusqu'aux impacts.

(16) H. Fraise, A. Jaulmes et S. Bellanger, *Comprendre la RSE, levier de transformation durable*, Édition Larcier 2023. Prix du cercle Montesquieu 2024.

(17) Voir réf. 16 pour les entreprises et la finance, p. 179, et *Guide de la mesure d'impact social*, 2016, Improve, Fondation Rexel.

La représentation proposée ci-après (cf. figure n°1) n'est pas exhaustive mais permet de comprendre à la fois son principe de base et une partie des différentes appropriations de ce même principe.

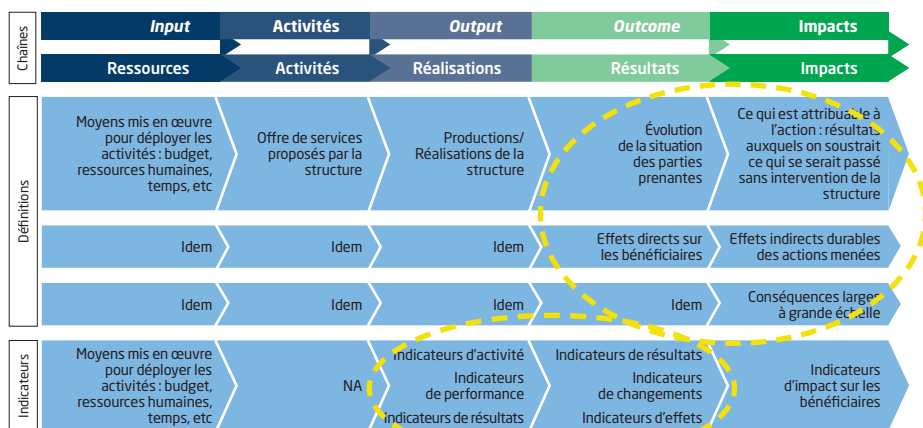


Fig. 1. La chaîne de valeur de l'impact. Source IMPROVE ©

Par exemple, une structure qui met en place des activités pour créer de la valeur va d'abord reposer sur un ensemble de ressources (*input*, pour la version en partie anglo-saxonne de la chaîne de valeur) – ressources humaines, financières, etc. Grâce à ces ressources, elle va pouvoir créer des activités. Ces activités vont la conduire à produire certaines réalisations. À ce niveau de la chaîne de valeur de l'impact, on trouve de premiers indicateurs intéressants. Selon les habitudes et influences, on parle alors d'indicateurs d'activité, de performance ou de résultats (comme traduction de la version anglo-saxonne, *Output*). Par exemple, on y trouvera des indicateurs de suivi assez communs, comme le nombre de bénéficiaires accompagnés, nombre d'actions x ou y, etc. Puis, sur la base de ces réalisations, vient ensuite l'observation de changements. On observe une évolution de la situation de la partie prenante cible. Les indicateurs venant mesurer cette évolution sont appelés indicateurs de résultats (également comme traduction de la version anglo-saxonne, *Output*), de changements ou d'effets. Un exemple de changement direct pourrait être la maîtrise de nouvelles compétences métier à la suite d'un accompagnement socioprofessionnel intégrant une formation, des compétences en matière de recherche d'emploi, voire un retour à l'emploi. Enfin, en bout de chaîne se situent les impacts. Ce sont des changements également, mais attribuables à l'action réalisée, donc des changements dont on soustrait ce qui se serait passé sans l'action. On parle alors d'indicateurs d'impact.

C'est sur l'avant-dernière étape de la chaîne que se concentrent les divergences les plus notables selon les approches. Sources de confusion, elles méritent qu'on s'y attarde un peu.

Le terme « résultat », employé à l'étape précédente, est de nouveau employé ici. Les différentes traductions possibles d'*output* et d'*outcome* de la version anglo-saxonne pourraient avoir contribué à cette confusion. Le terme « effet », supposément distinct du terme « impact », fait pourtant écho, dans le langage français, au principe de relation de cause à effet et peut sous-entendre que ce qu'il désigne est une conséquence attribuable aux actions.

Le terme « direct » associé à l'effet, en opposition au terme « indirect » associé à l'impact, suppose qu'un changement ne peut être que direct (pour reprendre l'exemple précédent : développement de compétences métier) et qu'un impact ne peut être qu'indirect (selon le même exemple : retour à l'emploi). Une autre approche consiste à considérer qu'un changement direct et attribuable à l'action relève de l'impact¹⁸.

Méthode d'évaluation, pour tout type d'EIS

• Étapes de travail

Plusieurs étapes de travail doivent être respectées dans le cadre d'une évaluation d'impact :

1. le cadrage de l'étude ;
2. l'identification de la méthode et des outils de collecte ;
3. la collecte de données et leur analyse ;
4. les conclusions quant aux résultats obtenus et l'identification d'axes d'amélioration.

Comme dans tout projet, le cadrage de l'étude (appelé souvent *goal and scope*) est une étape clé. Elle intègre à la fois le cadrage de l'évaluation et le cadrage théorique du dispositif ou de la structure évaluée. Le cadrage de l'évaluation doit permettre de répondre à quelques questions clés : pourquoi ? (quel est l'enjeu principal de l'évaluation d'impact ?) ; quoi ? (que souhaite-t-on savoir, obtenir ?) ; pour qui ? (à qui d'adressera le livrable final ?) ; comment ? (avec quels moyens et ressources, calendrier... ?). L'ensemble de ces questions peuvent influencer la démarche et les décisions méthodologiques prises¹⁹.

(18) On voit toute l'importance d'être précis et de rappeler clairement les choix et partis pris sous-jacents dans toute évaluation.

(19) <https://www.fidarec.eu/download/comment-evaluer-son-impact%e2%80%89/> « Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques », Cahiers pratiques de l'Avisé, 2021, Fidarec, Improve, Avisé, pour une présentation des liens possibles entre les objectifs d'une évaluation d'impact et les conseils méthodologiques associés. Et aussi pour les analogies entre évaluation d'impact social et évaluation d'impact environnemental.

Le cadrage théorique consiste quant à lui à formaliser la stratégie d'impact de la structure ou du dispositif évalué. L'outil le plus commun dans le secteur de l'ESS est ce qu'on appelle la Théorie du Changement²⁰, une carte visuelle qui représente de façon exhaustive l'ensemble de la stratégie d'impact du projet évalué.

• Les approches méthodologiques

L'évaluation peut être réalisée *a priori*, avant le lancement du projet, sur la base de modèles [évaluation *ex ante*], ou à la fin du projet, selon une logique de comparaison avant/après [évaluation *ex post*]. Des évaluations intermédiaires peuvent être réalisées. Avec l'amélioration des possibilités de captures d'information en temps réel, les techniques d'évaluation « chemin faisant » se développent, permettant un meilleur pilotage [évaluation *in itinere*].

On peut identifier deux grandes approches méthodologiques dans l'évaluation d'impact : l'approche qualitative et l'approche quantitative. Cependant, ces termes peuvent évoquer des concepts différents : pour certains, le terme qualitatif est employé pour désigner des impacts qualitatifs au sens d'intangible (la confiance en soi, le lien social, etc.) tandis que le terme quantitatif est associé à des indicateurs de quantité qui ne relèvent pas nécessairement de l'impact (nombre de bénéficiaires, nombre d'emplois, etc.). En évaluation d'impact, les termes qualitatifs et quantitatifs désignent plus simplement la donnée relevée : si elle est exprimée par des mots, des verbatims, on parlera d'approche qualitative, si elle est exprimée par des chiffres, on parlera d'approche quantitative. Et contrairement aux idées reçues, le « qualitatif » ne se mesure pas exclusivement par de la méthode qualitative. Des analyses statistiques poussées peuvent être réalisées grâce à des outils spécifiques (des échelles psychométriques, par exemple)²¹. L'approche conseillée est d'adapter la méthode à la structure ou au projet évalué, à ses enjeux, à son périmètre, etc., parfois en mixant qualitatif et quantitatif.

Un autre sujet d'adaptation méthodologique est le plan d'étude utilisé pour mesurer le changement et/ou l'impact. Par exemple, la méthode la plus connue en évaluation d'impact est la RCT²² (*Randomized Controlled*

(20) *Doter la France d'une culture commune de l'investissement à impact*, coordination S. Bernard-Colinet, ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, juillet 2020, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/8692c7b4-0e51-4cf0-a4a2-ba2bc372ccbc/files/5bd1d349-de12-4712-b21e-c119d1ab04ba>

(21) Voir en 2^e partie de cette publication, dans Valeur ajoutée de EIS en territoires, la section « confiance en soi, estime de soi, comment objectiver l'intangible ? »

Trial ou Essai contrôlé randomisé], une méthode scientifique très robuste consistant à tirer au sort des personnes pour qu'elles deviennent soit bénéficiaires d'une action évaluée (groupe cible), soit non bénéficiaires (groupe témoin). Le hasard, s'il repose sur un nombre d'individus suffisamment élevé, assure la comparabilité entre les deux groupes. Très réputée, elle n'est pourtant quasiment jamais observée sur le terrain. D'autres méthodes plus accessibles, mais moins précises, peuvent être employées pour mesurer l'impact : constitution d'un groupe témoin empirique (et non basé sur le hasard, par matching pair à pair par exemple), utilisation de données de référence, voire simplement du déclaratif des bénéficiaires. De même pour mesurer le changement, une étude amont vs aval peut permettre d'évaluer strictement un changement, mais ce changement peut également être mesuré *a posteriori* via le déclaratif du répondant. De même, une démarche d'évaluation ne va pas forcément se traduire par une valorisation et s'arrêter à la compréhension des relations d'interdépendances.²³

• Les indicateurs

L'outil Valor'ESS²⁴ est une référence utile pour mieux appréhender ce que peuvent être les différents types indicateurs d'impact. Il illustre entre autres les doubles dimensions « finalité » et « transformations attendues » (la destination et le voyage) si importantes dans le domaine social. Créé dans le cadre d'une mission d'Improve pour l'UDES, il est composé de différentes grilles, dont une dédiée à l'évaluation d'impact social.

La grille d'indicateurs d'impact social a été créée à la suite de l'organisation de six groupes de travail faisant intervenir toutes sortes d'acteurs de l'ESS. Six théories du changement ont été réalisées, orientées selon six champs d'action :

1. développer le lien et la cohésion sociale ;
2. aider à l'insertion socioprofessionnelle ;
3. produire et consommer durablement ;
4. développer et partager la culture et les loisirs pour tous ;
5. soigner et accompagner ;
6. former, éduquer, sensibiliser.

Sur la base de ces théories du changement, une série de quarante-trois indicateurs d'impacts ont été priorisés.

(22) Voir les travaux de la Prix Nobel Esther Duflo. <https://www.fondation-cdf.fr/2022/09/14/prix-nobel-deconomie-2019-repenser-la-lutte-contre-la-pauvrete-avec-esther-duflo/>

(23) Voir réf. 14, Guide, 2020, Fidarec, Improve, Avise.

(24) En libre accès ici : <https://www.valoress-udes.fr/mesurer-votre-impact-social-presentation>

Comme il a été dit précédemment, les acteurs de l'ESS se définissent eux-mêmes plus par leur mission sociale que par un secteur d'activité. De plus, une fois l'indicateur d'impact choisi, la difficulté est l'étape de son opérationnalisation. Cette étape dépend de la nature de l'information recherchée et non d'un secteur d'activité. Aussi, les indicateurs ont-ils été recatégorisés en fonction de la nature de l'indicateur (cf. figure n° 2).

Exemples de catégories issues de l'outil Valor'ESS



Fig. 2. Exemple outil Valor'ESS. Source IMPROVE ©

La grille d'indicateur est accompagnée d'un guide méthodologique ainsi que de conseils pour aider à réaliser l'opérationnalisation des indicateurs (c'est-à-dire passer d'un intitulé d'indicateur à sa mesure concrète).

• **L'évaluation d'impact social en entreprise et chez les acteurs financiers. Pratiques et exigences du volet social**

Un contexte en évolution permanente, on observe en Europe que de plus en plus de démarches volontaires à des exigences réglementaires pour le reporting. Principales spécificités par rapport aux approches politiques publiques et ESS.

1. Bref historique des évolutions récentes sur ce sujet en pleine évolution

Des démarches d'Évaluation d'impact social et environnemental (EISE) à la RSE volontaire, puis les exigences réglementaires des CSRD²⁵ et SFDR²⁶.

(25) *Corporate Sustainable Reporting Directive*. « La CSRD, une belle opportunité ! » H. Fraisse, *Revue française de comptabilité*, n° 590, octobre 2024. Voir aussi ref 16., p 276-277.

(26) *Sustainable Finance Disclosure Regulation*. Voir ref 16., p 410-414. et p 462- 469

Les entreprises, pour obtenir des financements publics, ont pratiqué depuis longtemps des EISE *ex ante*. Parallèlement, les entreprises ont pris conscience que leur réussite était dépendante de la qualité du contexte socio-économique et environnemental [local ou global] dans lequel elles opèrent et de la finitude des ressources. Devant l'inertie des États à s'emparer des enjeux du développement durable, l'ONU a mobilisé en 2000 les grandes entreprises en lançant le "Global Compact". Dans cette dynamique, les clients ont sollicité l'ISO et les entreprises volontaires à rassembler un ensemble de parties prenantes pour construire une norme RSE volontaire, connue sous le nom de norme ISO 26000, publiée en 2010. Celle-ci introduit une exigence de dialogue avec les parties prenantes et de redevabilité (*accountability*). Elle définit, en plus de la gouvernance, six domaines d'action, dont les droits humains et les responsabilités sociales des employeurs, qui vont donc caractériser le périmètre social *sensu stricto* pour l'entreprise et celui du S des approches ESG. La norme ISO 26000²⁷ est à ce jour la norme volontaire la plus riche à laquelle se rattachent de nombreuses autres normes ISO. La tension sur les enjeux environnementaux enfin quantifiée (en 2009 avec des limites planétaires classifiées en zone de risques) a conduit les 194 pays membres de l'ONU à s'accorder, en 2015, pour caractériser l'avenir souhaitable en 17 objectifs de développement durable (ODD) et 169 cibles quantifiées. Les ODD introduisent pour la première fois une approche intégrée, systémique et holistique. Une trajectoire partagée est clairement définie et les cibles sont quantifiées. Ces deux nouveautés permettent enfin de matérialiser à l'échelle macro la notion de changement à long terme, donc d'impact à l'échelle de chaque nation. Construits à l'échelle d'une nation, les ODD mobilisent tout type de contributeur et deviennent un langage commun aux entreprises, aux financiers, aux associations et aux territoires.

Tous les ingrédients pour transformer des pratiques volontaires en exigences réglementaires sont désormais en place. L'UE est la première à faire ce choix, déçue par les apports de la « finance verte ». Dans sa volonté de placer l'Europe comme exemplaire en terme de développement durable, elle a défini sa trajectoire et construit sa propre définition de la durabilité. Elle s'est construite en trois principales étapes :

- construction en 2018 d'une vision "Green Deal, Fit for 55" couplée à une taxonomie verte et à une proposition de classification originale des actifs durables de la SFDR ;
- établissement d'une directive précisant les exigences de vigilance des entreprises, la CSRD (plaçant les données extra financières au même niveau que les données financières) approuvée en 2022 ;
- enfin, une directive sur les actions requises en terme de durabilité auprès des entreprises sur l'ensemble de leur chaîne de valeur, la CS3D en avril 2024.

(27) https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf ; voir aussi ref. 11, p. 260 à 262.

La France en 2019, avec la loi PACTE²⁸, a introduit dans son code civil l'obligation pour les sociétés de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux et le devoir d'instaurer le statut de société à mission.

2. Prise en compte de la dimension sociale dans les démarches volontaires mondiales de Responsabilité sociale des entreprises (RSE ou CSR en anglais), la norme ISO 26000 de 2010, puis les ODD en 2015

L'ISO 26000 s'adresse aux entreprises de toute taille. C'est la référence la plus complète et une bonne base pour comprendre la RSE avec la description des six domaines d'action et des points de vigilance associés. Cinq domaines ont une dimension sociale ou sociétale : droits humains, responsabilité sociale des entreprises, pratiques opérationnelles équitables, enjeux consommateurs et clients, communautés et développement local. Ils sont en cohérence avec les principes de l'OIT (Organisation International du Travail) et explicités par des normes ISO spécifiques. Cette norme n'est pas certifiable, car elle ne pose que des principes et ne définit pas de politique. Les domaines environnementaux et sociaux même s'ils sont interdépendants sont clairement distingués. Les investisseurs y ont rajouté, dès 2004, un chapeau de gouvernance dans une approche dite ESG : Environnement Social et Gouvernance dont le social est le parent pauvre.

Les 17 objectifs de développement durable (ODD) s'adressent aux nations, ils proposent une trajectoire (futur souhaitable co-construit par 194 pays), et des cibles élémentaires quantifiées (par un mixte de politiques et d'experts), donc tous les ingrédients pour pouvoir parler de transformation de long terme quantifiée et ciblée, donc d'impact. Les ODD deviennent un référentiel (chapeau) incontournable, le seul transverse à tout type d'activité et toute échelle géographique mais qu'il convient de contextualiser puis d'évaluer pour la dimension sociale avec les techniques fines décrites ci-dessus.

3. L'institutionnalisation de l'évaluation d'impact avec la CSRD

La finalité de la nouvelle exigence de *reporting* CSR de la réglementation européenne est de donner des informations fiables aux acteurs financiers, qui deviennent implicitement les garants de la durabilité. L'exigence de *reporting* cache en fait une vraie transformation des

(28) Guide ORSE - C3D, Loi Pacte et Raison d'être : et si on passait à la pratique ?, Voir ref 16., p 480-484

modèles d'affaires. Ce n'est pas seulement rendre compte, mais se réinterroger sur sa finalité. Au sein du domaine social et sociétal (confondus en anglais), les exigences d'analyses et de *reporting* de l'impact social sont finalement éclairées par la logique du bénéficiaire. Avec cette mise en avant des bénéficiaires, c'est le retour aux sources de l'impact avec l'analyse de leur transformation à long terme. L'entreprise va assumer son travail et les transformations induites bien au-delà du simple résultat économique.

Elle va, dans le domaine social, d'abord analyser ses impacts sur ses employés, les premiers bénéficiaires – ce qui est une exigence –, mais aussi sur les acteurs clés de la réussite d'une entreprise. Elle va avoir des impacts sur la chaîne des sous-traitants en remontant aux fournisseurs de rang *n*, sur les communautés affectées, donc sur les territoires où elle opère directement ou indirectement (ancrage territorial ou RTE) et sur les consommateurs ou clients finaux. Dans chacun des enjeux, avec ses parties prenantes, l'entreprise doit définir ses enjeux et les prioriser en construisant des **matrices de matérialités** avec, pour chaque item, l'obligation d'analyser les activités selon une grille triple : **impact, risque, opportunité** (dans une logique de double matérialité²⁹: effet de l'entreprise sur le système socioéconomique, et réciproquement). Notons au passage que le libellé, dans l'explication, de la « double matérialité » est ambigu quand on parle de matérialité d'impact versus matérialité financière, ce qui revient à penser que tout ce qui n'est pas économique a un impact (implicitement positif).

La CSRD impose aux entreprises de se poser des questions sur les enjeux socio-éco-environnementaux, elle imposera de mettre en place des solutions. Ce nouvel éclairage d'une large transformation revient à supprimer à terme les notions d'externalités, car les externalités sociales et environnementales sont dorénavant incluses dans l'analyse globale de l'activité, pour celles qui sont considérées comme importantes ou significatives. Les évaluations d'impact potentiel (ex ante) et d'impact mesuré (ex post) se développent progressivement selon la logique actuelle des obligations pour les entreprises et pour leur chaîne de valeur, et aussi pour les acteurs de la finance. Les acteurs régionaux, comme les collectivités, ne peuvent pas l'ignorer ! L'ambition est de placer les enjeux sociaux et environnementaux au même niveau que les enjeux financiers.

Cette approche par les impacts sociaux et environnementaux est à rapprocher de la comptabilité triple capital (multi capitaux), même si les objets manipulés ne sont pas les mêmes à ce stade, et aux approches écosystémiques.

(29) <https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/la-double-materialite-csr-d-un-concept-au-service-de-la-rse>, Voir ref. 16, p 309 et 369 et ref. 25.