

33° Congreso  
Internacional del CIRIEC  
Valencia, 13 – 15 junio  
de 2022

Nuevas dinámicas mundiales  
en la era post-Covid; desafíos para  
la economía pública, social  
y cooperativa

# La structuration du marché de l'évaluation d'impact social dans l'ESS

Une analyse socioéconomique de l'écosystème à  
impact

# *The structuring of the social impact evaluation market in the SSE*

*A socio-economic analysis of the impact ecosystem*

**Marion STUDER**

*Université de Lille, Clersé*



## Resumé

---

Depuis une décennie, l'économie sociale et solidaire (ESS) connaît une profonde reconfiguration de son identité. Elle se traduit aussi bien par l'entrée croissante d'acteurs issus du secteur privé lucratif, que par l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel : l'entrepreneuriat social. Cette contribution se centre sur cet ensemble qualifié d'*écosystème à impact*. Il montre que ce réseau d'acteurs, prenant appui sur un ensemble d'institutions, est à l'origine de la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social. En son sein est produite et diffusée une définition univoque de l'impact social et de son évaluation, modelée par des attentes de reddition de comptes et d'efficacité.

**Mots-clés** : impact social, économie sociale et solidaire, marché de l'évaluation d'impact social, institutions.

## Abstract

---

Over the last ten years, the social and solidarity economy (SSE) has undergone a profound reshape of its identity. This is reflected both in the growing entry of actors from the private for-profit sector and in the emergence of a new organisational model: social entrepreneurship. This article focuses on this *impact ecosystem*. It shows that this network of actors, supported by a set of institutions, is at the origin of the structuring of a social impact evaluation market. Within it, a univocal definition of social impact and its evaluation is produced and disseminated, shaped by expectations of accountability and efficiency.

**Keywords**: social impact, social and solidarity economy, social impact evaluation market, social impact evaluation, institutions.



## Introduction

Depuis les années 2000, le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) est aux prises avec de nouvelles contraintes évaluatives. Cristallisées par la diffusion de l'évaluation d'impact social, elles sont à l'origine d'une reconfiguration profonde du champ. Venant progressivement se substituer à l'utilité sociale [Studer, 2021], le terme d'impact social présente l'intérêt de fédérer une large palette d'acteurs. Il est défini comme « 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, volontaire) que sur la société en général » [CSESS, 2011, p. 8]. Son évaluation concerne aussi bien les effets sur le tissu social local du développement des activités de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) du groupe pétrolier Total dans la zone du delta du Niger [L'Huillier, 2017], le développement de l'engagement citoyen généré par l'inclusion des parents dans la gestion quotidienne des crèches coopératives et associatives de la région Hauts-de-France [Cresson et *al.*, 2020], l'influence d'une politique de diffusion des outils numériques sur les apprentissages des élèves du primaire et du secondaire [Agence Phare, 2021], que la contribution de l'octroi de microcrédit par l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) au retour à l'emploi de chômeurs de longue durée [Adie, Audirep et KPMG, 2021]. L'évaluation d'impact social participe ainsi de l'accroissement de la porosité entre les frontières du public, de l'ESS et du secteur privé lucratif. Elle conduit à reléguer au second plan les logiques d'action et d'accumulation des organisations (privé lucratif, associatif, privé à lucrativité limitée, etc.) en positionnant au centre du spectre évaluatif les résultats de l'activité mise en place. Elle rend en cela comparables des actions *a priori* singulières.

L'évaluation d'impact social est également à l'origine d'un clivage entre les acteurs historiquement inscrits dans l'ESS, aussi bien par leur entrée statutaire (associations, coopératives, mutuelles, fondations) que par leur appartenance à « l'économie solidaire » [Eme et Laville, 2004], et les acteurs que nous qualifierons dans cette contribution de « nouveaux entrants » de l'ESS. La dénomination « nouveaux entrants » fait ici référence à des acteurs appartenant au secteur privé lucratif (cabinets de conseil à l'évaluation), des acteurs en lien étroit avec ce secteur (centre de recherche d'écoles de commerce) ou des agences d'ingénierie (Avisé, Ashoka) créées initialement pour soutenir au tournant des années 2010 le modèle de l'entrepreneuriat social [Laville, 2014 ; Mouves, 2012]. Alors que le premier type d'acteur défend dans l'évaluation une « dimension identitaire », permettant de révéler une manière de réaliser l'activité différenciant les activités de l'ESS des activités du secteur privé lucratif et du secteur public, les seconds y défendent l'intégration des dimensions d'efficacité, de reddition de comptes et d'application de logiques managériales importées du secteur privé lucratif. Dans cette représentation de l'impact social, il ne s'agit plus pour les structures de l'ESS de se différencier du secteur privé lucratif, mais d'en épouser les contours organisationnels afin de maximiser les effets de leur activité. Si ces deux représentations de



l'évaluation coexistent, plusieurs dynamiques et transformations socioéconomiques à l'œuvre depuis les années 1980 concourent à la domination progressive de la représentation managériale dans l'évaluation [Jany-Catrice, 2021].

L'une de ces dynamiques relève de la place prééminente prise depuis les années 2010 par les acteurs « nouveaux entrants » dans les débats autour de l'évaluation d'impact social. Comme pour les dynamiques de diffusion du contrat à impact social [Williams, 2018], ce nouvel *écosystème à impact* est à l'origine de la diffusion d'une définition univoque de l'impact social, de critères tout aussi univoques de son évaluation, mais constitue également l'un des artisans majeurs de l'établissement d'un marché de l'évaluation au sein de l'ESS.

Cette contribution se donne précisément pour objectif de se centrer sur la structuration du marché de l'évaluation d'impact social. Il adopte pour cela l'approche de la sociologie économique [François, 2008 ; Le Velly, 2012 ; Steiner, 2005, 2011]. Dans cette perspective, il rejette l'hypothèse naturaliste du marché et son caractère autorégulé. En prenant appui sur une recherche menée dans le cadre d'un travail de thèse auprès d'acteurs « nouveaux entrants » de l'ESS (1.), cette contribution privilégie à la posture néoclassique l'analyse du cadre institutionnel au sein duquel s'effectuent les échanges, l'*écosystème à impact* favorisant la structuration et la diffusion de ce marché en émergence au sein de l'ESS (2.), et les règles formelles qui en organisent l'interaction (3.).

## 1. Profil des cabinets de conseil de l'étude

La recherche menée dans le cadre du travail de thèse se compose des récits récoltés suite à la réalisation, entre mai 2018 et octobre 2019, d'une campagne d'entretiens semi-directifs auprès de consultants de treize cabinets de conseil offrant des prestations d'accompagnement à l'évaluation d'impact social<sup>1</sup>. En plus de présenter des caractéristiques communes en termes d'organisation, de statut et d'implantation territoriale (1.1.), ces cabinets ont pour dénominateur commun de graviter autour de la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à Impact de l'Essec *Business School* (1.2.).

### 1.1. Une concentration numérique, statutaire et géographique des cabinets

Au moment de la réalisation de l'enquête, les treize cabinets interrogés constituaient la quasi-totalité des acteurs présents sur le marché de l'évaluation d'impact social. Ils se répartissent en deux sous-ensembles relatifs à une spécialisation plus ou moins marquée dans l'évaluation

---

<sup>1</sup> Pour chacun des cabinets, un consultant ciblé en fonction de son poste au sein du cabinet (fondateur pour les cabinets de petite taille, directeur ou responsable du département dédié à l'évaluation d'impact social pour les cabinets structurés en départements) a été interrogé. Le choix a été fait, pour l'un des cabinets du panel, d'interroger à la fois le dirigeant et un consultant « senior » ayant réalisé une thèse de doctorat portant sur le sujet de l'évaluation d'impact social.



d'impact social. Le premier sous-ensemble, les *pure player*<sup>2</sup>, regroupe les cabinets uniquement positionnés dans des offres de prestations orientées sur l'évaluation d'impact social (formation, accompagnement). Le second sous-ensemble, les non spécialisés, se compose des cabinets proposant des prestations en lien avec l'évaluation d'impact social sans pour autant en faire leur cœur de métier. Pour ces cabinets, l'évaluation d'impact social n'est pas une fin mais un outil sur lequel le consultant s'appuie afin de mener une mission plus générale (accompagnement au changement d'échelle, développement d'un projet, etc.).

Parmi les treize cabinets interrogés, dix ont été créés spécifiquement pour répondre aux enjeux de l'économie sociale et solidaire et/ou pour accompagner des démarches d'évaluation de RSE. Les trois restants ont développé leur activité autour d'autres domaines d'activités et se sont positionnés sur l'ESS à la suite d'un élargissement ou d'une reconversion de leur offre de service. Au sein de ces trois cabinets, l'un intervient également dans l'expertise-comptable et l'audit et les deux autres sont présents sur le marché de l'évaluation des politiques publiques. L'origine de ces cabinets détermine d'ailleurs, en partie, leur ancienneté. Celui venant de l'audit ayant créé une antenne spécialement dédiée à l'évaluation d'impact social en 2015 a 30 ans d'ancienneté. Les cabinets présents au préalable sur le champ de l'évaluation des politiques publiques ont été créés durant la période de développement de l'évaluation des politiques publiques des années 1990, avec des créations respectives en 1995 et 2003. Enfin, les cabinets interrogés dont l'activité a été créée spécifiquement pour répondre à la problématique de l'évaluation de l'impact social ont été fondés au moment de l'émergence du marché de l'évaluation d'impact social, entre 2014 et 2017.

Si les cabinets interviennent auprès des structures de l'ESS, très peu en revendiquent l'appartenance. Parmi les treize cabinets interrogés, seuls deux cabinets s'inscrivent dans l'ESS par leur statut de coopérative ou d'association, avec, pour le second cabinet, une orientation du profil des membres du conseil d'administration vers les entreprises du secteur privé lucratif.

On a un conseil d'administration avec un bureau qui est très présent, dont les membres sont pour la plupart conseillés en RSE dans des grands groupes. (Consultante, cabinet pure player 1)

L'ensemble de ces cabinets emploie moins de vingt consultants. Cette proportion est relativement faible si l'on se réfère à la taille des « *big four* » décrite par Thine [2014]. Une exception est faite pour l'un des cabinets interrogés, appartenant au *big four*, dont l'antenne dédiée à l'évaluation d'impact social, localisée au siège, comprend trois salariés.

Les treize cabinets sont concentrés sur la région parisienne. Seuls deux ont été fondés en province, dont l'un d'entre eux est en train d'ouvrir une antenne sur Paris au moment de

---

<sup>2</sup> Cette expression a été suggérée par l'un des consultants de ce type de cabinet.



l'enquête. Cette « parisiano-centralité » rend compte de deux niveaux de développement de l'offre de conseil à l'évaluation d'impact social sur le territoire national. Le discours d'une consultante interrogée, ayant créé son cabinet en 2017 dans la région Nouvelle-Aquitaine, décrit en ces termes, d'une part, une offre très développée sur la capitale, et d'autre part, une phase en cours de structuration de l'offre et de la demande d'évaluation de l'impact social en province.

C'est compliqué en province, je pense, dans des villes moyennes d'amener cette notion-là [*la notion d'impact social*]. Je suis un peu avec mon bâton de pèlerin, c'est plus compliqué qu'à Paris où c'est institutionnalisé, ici ça l'est beaucoup moins. (Consultante, cabinet non spécialisé 1)

L'ancrage parisien des cabinets participe ainsi du modelage d'une image élitiste de l'évaluation d'impact social, ce « *concept un peu parisien* » [*ibid.*], et concourt à la dépossession du sujet pour les acteurs situés en province et plus largement pour les organisations de l'ESS faisant l'objet des évaluations. Cette vision d'expertise est également alimentée par le profil des consultants salariés des cabinets.

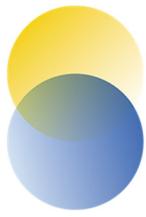
## 1.2. L'Essec *Business School*, le dénominateur commun du processus de légitimation par l'expertise

Si le recours à la rhétorique de l'expertise comme processus de légitimation de l'intervention du consultant n'est pas nouveau dans l'activité de conseil [Berrebi-Hoffmann et Grémion, 2009 ; Trépos, 1996], elle revêt une déclinaison particulière au sein de l'ESS en gravitant autour d'une institution bien identifiée par l'ensemble des consultants : l'Essec *Business School*. Ce tropisme autour l'école de commerce, et plus précisément autour de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social, devenue en 2021 la Chaire Entrepreneuriat et Innovation à impact, concerne d'abord le parcours de formation des consultants. La majorité des consultants des cabinets *pure player* interrogés est ainsi diplômée de l'Essec *Business School*.

On est assez consanguins. On est plutôt des Essec globalement et on a fait la Chaire Entrepreneuriat social ou gigoté autour de cette Chaire sans l'avoir fait, mais au moins en ayant suivi les cours liés à ça. (Consultante, cabinet *pure player* 2)

De manière marginale, certains consultants sont issus de Sciences Po, Paris et provinces, ou de filières économétriques suivies à l'École d'économie de Paris ou à l'École d'économie de Marseille. Ils ont toutefois, pour une partie significative, participé à un moment de leur parcours au module de formation proposé par l'Essec *Business School*.

[*Nom de l'associée*] avait déjà un cabinet, qui travaillait pas mal avec des entreprises et des fondations d'entreprise en partenariat avec l'associatif, et ses clients, progressivement, lui ont demandé de faire des études pour savoir si ces partenariats étaient effectivement efficaces. Elle a suivi la formation continue qu'on avait lancée à l'ESSEC, c'est comme ça qu'on a appris à mieux se connaître et qu'on a décidé de se mettre ensemble. (Consultante, cabinet *pure player* 2)



Les liens avec la Chaire Entrepreneuriat et Innovation sociale concernent enfin la réalisation de projets conjoints de recherche sur le sujet de l'impact social. Cet important lien entretenu entre le conseil et la recherche conduit d'ailleurs l'une des consultantes interrogées à définir son cabinet comme un « cabinet-recherche ». Il permet également d'initier le dessin d'un écosystème à impact dans lequel se positionne la Chaire de l'Essec Business School, mais également d'autres acteurs inscrits dans une « triangulation élargie » (2.).

## 2. L'écosystème à impact à l'origine de la structuration du marché de l'évaluation

Dans ses travaux sur la *Sociologie de la gestion*, Valérie Boussard [2008] utilise le terme de « prescripteurs » pour désigner l'écosystème d'acteurs à l'origine de la construction d'un marché des dispositifs de gestion. Partant du constat de l'existence d'une incertitude sur le marché, l'auteure décrit ces acteurs comme des intermédiaires venant combler l'incomplétude des savoirs au sein du marché. Ils se répartissent pour cela en trois groupes : les managers, les universitaires et les consultants. Dans cette « triangulation », chacun des acteurs est doté d'un rôle spécifique : celui de formaliser la connaissance sur les dispositifs de gestion pour les universitaires, de diffuser la connaissance pour les consultants et de la mettre en application au sein de leur organisation pour les managers. Appliquée à l'ESS, cette représentation, qu'il faut compléter de la figure de l'agence d'ingénierie, permet de donner à voir l'émergence d'un *écosystème à impact* (2.1.), au sein duquel est élaboré un ensemble d'équipements (2.2.), concourant à la structuration du marché de l'évaluation.

On a un ensemble d'acteurs d'un écosystème qui a concouru au renforcement de ces lectures sur l'impact. Dans ces acteurs on va retrouver le mouvement des entrepreneurs sociaux, on va retrouver l'Avise, on va retrouver les incubateurs dédiés à l'innovation sociale, on va retrouver différents réseaux qui sont un peu impliqués sur cette question, des acteurs comme l'Essec qui ont été moteurs dans ces réflexions, et du coup qui amènent un peu cette culture-là et qui ramènent un peu sur des logiques de management un peu renforcées sur ces dimensions. (Consultant, cabinet non spécialisé 2)

La composition des membres français du sous-groupe de travail du Groupe d'experts de la commission sur l'entrepreneuriat social (GECES), à l'origine de la publication du rapport « Approches proposées pour la mesure de l'impact social » [GECES, 2014], est exemplaire.

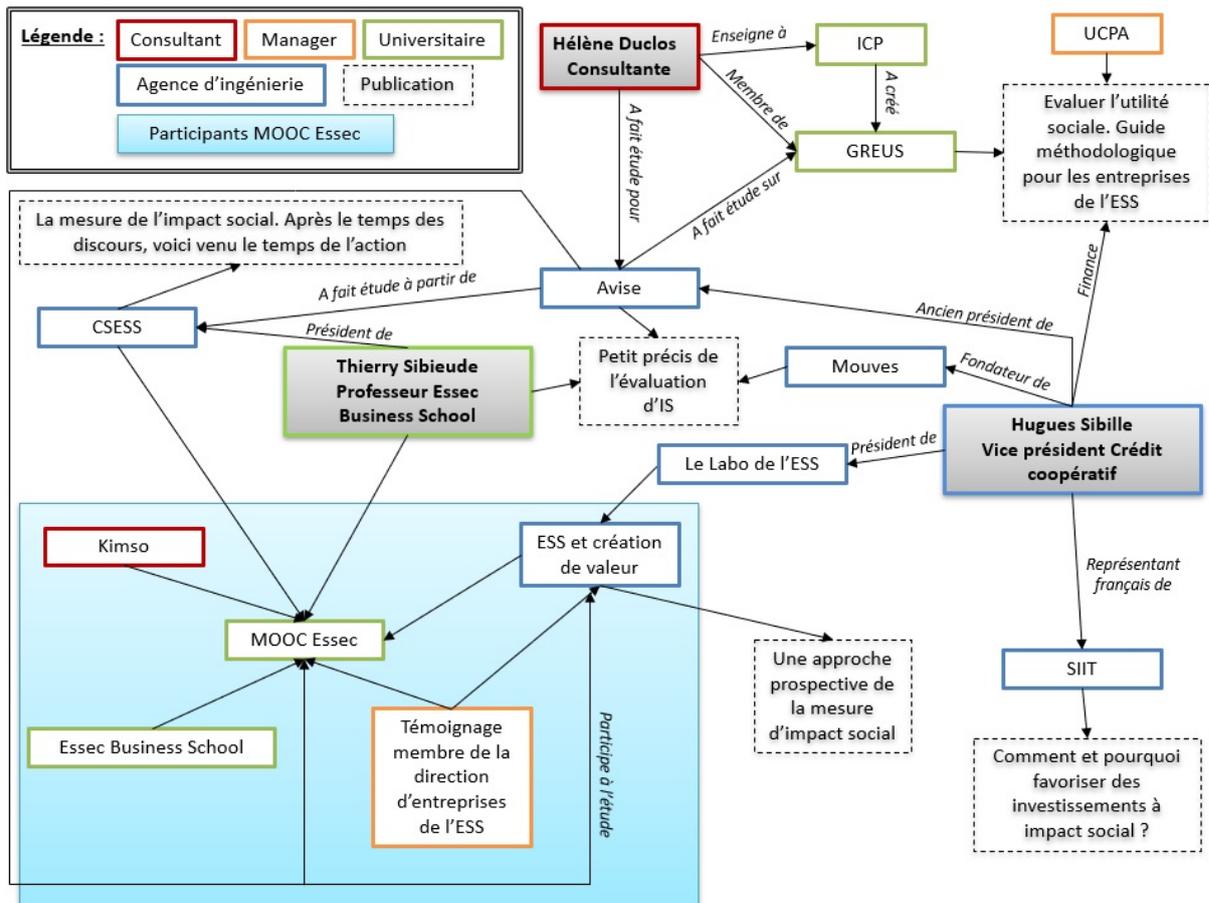
### 2.1. Les interrelations de l'écosystème à impact : la triangulation « élargie » du sous-groupe de travail du GECES

Le sous-groupe de travail du GECES est créé en octobre 2012 à la suite de la promulgation de l'« Acte pour le marché unique » établie par la Commission européenne et du Programme européen de l'emploi et l'innovation sociale, prévoyant chacun l'élaboration de méthodes permettant d'évaluer les gains socioéconomiques produits par les entreprises sociales. Il s'est vu attribuer la mission de « convenir d'une méthodologie européenne susceptible de



s'appliquer à l'économie sociale européenne » et de « développer, d'ici à la fin de 2013, une méthodologie permettant d'évaluer l'incidence sociale des activités menées par les entreprises sociales » [GECES, 2014, p. 5]. Pour travailler sur cette méthodologie, différents acteurs sont conviés au groupe de travail, dont quatre acteurs français (figure 1).

**Figure 1.** Triangulation élargie des acteurs français du rapport du GECES<sup>3</sup>



Source: Auteure

La première figure de la *triangulation élargie* est celle de l'universitaire, représentée dans le groupe de travail du GECES par Thierry Sibieude<sup>4</sup>. Cet acteur est à l'origine de la production

<sup>3</sup> Seuls trois des quatre acteurs français du groupe de travail sont représentés dans la figure. Si elle participe à la diffusion de connaissances sur l'évaluation d'impact social, notamment au travers de la production de référentiels d'indicateurs, le quatrième acteur, Cécile Lapenu, se positionne à la marge de l'écosystème de l'évaluation d'impact social pour être davantage présente dans les réseaux de *l'impact investing*.

<sup>4</sup> Après l'obtention d'une licence de droit à l'Université de Paris Nanterre et d'un DEUG « Mathématiques et aide à la décision » au sein de l'Université Paris-Dauphine PSL en 1982, Thierry Sibieude obtient une maîtrise « Gestion des entreprises » au sein de l'Université Paris-Dauphine PSL. Il réalise ensuite une thèse de doctorat en géographie et gestion de l'environnement à l'Université de Cergy-Pontoise. Sibieude rejoint l'Essec Business



et de la diffusion de connaissances sur l'évaluation, d'abord *via* la formation. Sibieude assure ainsi des cours sur l'évaluation de l'impact social aux étudiants de l'Essec *Business School* au sein de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social, qu'il co-fonde en 2003, et élabore en 2019 la formation en ligne (MOOC) « Évaluation & Mesure d'Impact social ». Cette diffusion de la connaissance passe également par la production de guides et méthodologies d'évaluation. Sibieude préside par exemple en 2011 le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), à l'origine de la publication du rapport sur la définition de l'impact social et de son évaluation [CSESS, 2011]. Il publie également avec les agences d'ingénierie Avise et Mouves le « Petit précis de l'évaluation de l'impact social » [2013].

La seconde figure est celle du consultant. Elle est jouée dans le groupe de travail du GECES par Hélène Duclos<sup>5</sup>. Comme pour l'universitaire, ce type d'acteur est d'abord à l'origine de la production de connaissances sur l'évaluation d'impact social. Concernant Duclos, cela prend la forme d'enseignements assurés au sein de la faculté des sciences économiques et sociales de l'Institut Catholique de Paris (ICP), de l'Université d'Aix-Marseille, de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble et du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Duclos participe également au Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (GREUS), un groupe de réflexion à l'origine de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA. Le rôle de la figure du consultant concerne ensuite la diffusion de cette connaissance par le biais de production de guides méthodologiques, à l'exemple du « Guide sur la mesure de l'utilité sociale », publié en 2007 en partenariat avec l'agence d'ingénierie Avise [Avise et Culture et Promotion, 2007]. Elle contribue enfin à la transmission du savoir aux managers par le biais d'accompagnements à l'évaluation. C'est notamment le cas, pour Duclos, de la réalisation de l'évaluation au sein de l'UCPA, financée par la Fondation du Crédit Coopératif dont l'un des acteurs du GECES, Hugues Sibille, est vice-président, ou encore de l'activité de conseil qu'elle mène depuis 2001 au sein de son cabinet TransFormation Associés [Duclos, 2001, 2014 ; Duclos et Cherbonnel, 2019].

La troisième figure de la *triangulation élargie* est celle du manager. Au sein du marché de l'évaluation d'impact social, les managers sont principalement des acteurs issus de l'entreprise privée lucrative venant prendre la direction des moyennes et grosses structures de l'ESS ou des acteurs de l'entrepreneuriat social. Avant de rejoindre la structure, ces managers

---

*School* en tant que Professeur enseignant en 1996 et y co-fonde en 2003 la Chaire Innovation et Entrepreneuriat social. Il est directeur de l'incubateur social Essec Antropia depuis 2008 et directeur de l'Essec Afrique depuis 2015.

<sup>5</sup> Détentrice d'une maîtrise de Sciences politiques puis d'un DEA « Organisation et analyse de politiques publiques » obtenu à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en 1991, Hélène Duclos débute sa carrière professionnelle dans l'évaluation de programmes européens de développement local. Elle rejoint en 2000 l'association Culture et Promotion afin de développer un pôle d'expérimentation sur l'évaluation de l'utilité sociale. En parallèle de cette activité, elle co-fonde en 2001 le cabinet de conseil TransFormation Associés, qu'elle dirige à temps plein depuis 2012.



travaillaient dans une entreprise privée lucrative, par exemple en tant que conseiller en management du changement, en tant que responsable de la démarche qualité ou encore en tant que responsable de la démarche RSE. Quand ils arrivent à la tête de la structure de l'ESS, ils constatent la navigation « à vue » de la structure et mettent en place des outils qu'ils utilisaient dans ces entreprises antérieures afin de mieux diriger la structure, tels que des tableaux de bord ou des outils de suivi. Ils poursuivent ensuite cet effort par la mise en place d'une évaluation de l'impact social en la justifiant par un meilleur pilotage de l'activité.

Enfin, un quatrième prescripteur s'ajoute à cette triangulation. Il s'agit de la figure de l'« agence d'ingénierie ». Elle rassemble l'ensemble des acteurs qui ne sont ni manager, ni universitaire, ni consultant et qui pourtant contribuent à la formalisation de la connaissance sur l'évaluation d'impact social. L'une des pierres angulaires de cette figure est représentée par Hugues Sibille<sup>6</sup>. Sibille travaille dès le milieu des années 2000 à l'élaboration d'un cadre institutionnel et juridique pour adapter en France les pratiques des investisseurs philanthropes anglo-saxons (*venture foundations*) afin de « dépasser les antagonismes souvent stériles » entre efficacité économique et intérêt général et faire preuve de « pragmatisme » [Ghezali et Sibille, 2010, p. 29]. Dans cet esprit, il fonde l'Avisé en 2002, une agence collective d'ingénierie ayant pour mission de développer l'ESS et l'innovation sociale en France en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement, qu'il préside jusqu'en 2016. Sibille fonde ensuite en 2006 le Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (CODES), à l'origine de la création en 2010 du Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux). Il devient en 2016 président du *think tank* Le Labo de l'ESS ainsi que de la Fondation du Crédit Coopératif.

Le rôle de l'ensemble de ces agences d'ingénierie est tout autant politique que méthodologique. Ces agences présentent des proximités relationnelles avec le pouvoir politique — usant de leurs réseaux pour faire valoir leurs idées — avec des acteurs économiques, ce qu'elles légitiment en considérant qu'elles sont « des leurs », et revendiquent parfois une proximité avec le monde de la recherche. Ces agences d'ingénierie jouent ainsi un rôle de « passeur » [Jobard et al., 2020]. À côté des canaux habituels de circulation des savoirs, des normes et des méthodes, elles facilitent cette circulation (au sens logistique et au sens de la légitimation). Dans la *triangulation élargie*, Sibille se situe ainsi à l'interstice entre

---

<sup>6</sup> Après des études à Sciences Po Paris, Hugues Sibille débute sa carrière dans une structure d'expertise économique et comptable liée à la CFDT puis co-fonde en 1978 la coopérative de conseil spécialisée dans le développement territorial « Ten » dont il est PDG de 1980 à 1997. Il est ensuite nommé en 1997 conseiller chargé de l'emploi, des jeunes et des nouvelles activités au cabinet de Martine Aubry, alors ministre de l'Emploi et de la Solidarité, puis Délégué interministériel à l'innovation et à l'économie sociale de 1998 à 2001. Il devient en 2001 directeur des partenariats à la Caisse des dépôts et consignations, en charge de la création des petites entreprises et de l'économie sociale. Il y est nommé directeur des partenariats en 2004 et rejoint, en tant que directeur général délégué, le Crédit Coopératif en 2005, pour en devenir le Vice-président en 2010.



l'universitaire et le consultant. Il participe à la production de connaissances sur l'évaluation d'impact social, par la formation au sein du MOOC de l'Essec *Business School*, la diffusion des travaux menés par les universitaires et consultants [Avisé, 2016a, 2016b ; Avisé, ESSEC Business School, et Mouves, 2013 ; Avisé et ii-Lab, 2017], mais également en produisant ses propres études [Avisé, 2017 ; Avisé et Culture et Promotion, 2007 ; Avisé, La Fonda, et Le Labo de l'ESS, 2017]. En parallèle de son engagement pour le développement de l'entrepreneuriat social, Sibille entretient des liens étroits avec les pouvoirs politiques en constituant l'un des principaux instigateurs de l'*impact investing* en France. C'est ainsi qu'il est mandaté par Benoît Hamon, alors ministre délégué à l'ESS, pour représenter la France au sein du groupe de travail *Social impact investment taskforce* (SIIT). Ce groupe de travail spécialement constitué en 2013 par le G8, alors sous la présidence du Royaume-Uni, s'est vu assigner l'« objectif ambitieux de produire un rapport sur la stimulation d'un marché mondial d'investissement à impact afin d'améliorer la société » (SIIT, 2014, p. 2).

La représentation des relations entretenues entre trois des quatre contributeurs français du rapport du GECES donne ainsi à voir l'existence d'un maillage relationnel dans lequel se positionnent les quatre figures de la *triangulation élargie*. En son sein, chaque membre est relié aux autres par des connaissances communes et des conventions partagées conduisant à la production de théories, de démarches et d'outils similaires. Chacun de ces acteurs participe en cela de la construction d'un réseau d'acteurs, mais aussi d'un langage commun et d'un *éthos* de l'évaluation d'impact social. Cette articulation contribue à produire les *conditions sociales d'encastrement* [Le Velly, 2012] venant combler l'incomplétude des savoirs sur l'évaluation et équiper le marché de l'évaluation d'impact social.

## 2.2. Les équipements du marché de l'évaluation d'impact social

La lecture de l'*écosystème à impact*, sous l'exemple du rapport du GECES, révèle l'existence d'une pluralité de liens entretenus entre les figures de la *triangulation élargie*. Au sein de ce maillage, sont élaborés et diffusés un ensemble d'équipements, ou *conditions sociales d'encastrement* [Le Velly, 2012], favorisant et rendant possible la structuration du marché de l'évaluation d'impact social. Ils ont pour rôle d'assurer l'échange marchand, d'abord en qualifiant l'objet échangé. La période des années 2010 est ainsi le théâtre de l'accélération des réflexions sur l'évaluation d'impact social, impulsée par les agences d'ingénierie, telles que le Mouves, à travers un *Impact Score*, mais également par la figure du manager, à l'exemple de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire [UDES, 2020] ou encore par les financeurs privés tels que la Fondation Carasso [2019] ou la Fondation La France s'engage [2018].

Ces financeurs privés développent des partenariats avec les entrepreneurs sociaux et porteurs de projets afin de définir des référentiels d'indicateurs d'impact social.



Les évènements qui ont plus poussé à cette évolution, je dirais que c'était peut-être 2012 - 2013, c'est que quelques grands financeurs privés se sont dit que c'était un sujet, que c'était important. Je pense à la fondation Bettencourt, je pense à la fondation Carasso, je pense à la fondation de France aussi. En fait, comme ils ont sous leur égide beaucoup d'autres fonds, ils ont accéléré ces réflexions-là. Et à la fois Carasso, Bettencourt et quelques autres, plutôt que de réfléchir de leur côté de qu'est-ce que pourrait être l'évaluation d'impact, ils ont travaillé avec les entrepreneurs sociaux et les porteurs de projets qu'ils soutenaient, à la définition de référentiels, et à la définition de ce qu'on entend par évaluation. (Consultante, cabinet *pure player* 3)

La production de ces *dispositifs matériels* joue dans le cadre du marché de l'évaluation d'impact social un double rôle. En plus de rendre centrale la question de l'évaluation au sein de l'ESS, notamment en conditionnant l'accès aux financements des fondations à la réalisation d'une évaluation, ces référentiels équipent le marché de guides et pratiques que tout un chacun peut (ou doit) s'approprier.

Aujourd'hui on ne peut pas répondre à un seul appel à projets d'une fondation sans parler de son impact social potentiel. (Consultant, cabinet non spécialisé 2)

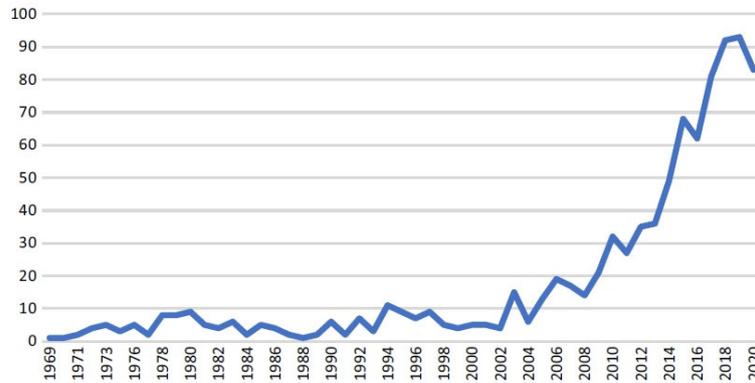
Ces référentiels rendent possible, voire indispensable, l'évaluation d'impact social en fournissant des outils pour la réaliser tout en modelant sa forme aux attentes de leurs auteurs (un référentiel quantitatif ou une expression monétaire de l'impact). Ils se complètent de la production d'une vaste littérature sur le sujet produite aussi bien par la figure de l'universitaire [Avisé, ESSEC Business School, et Mouves, 2013 ; ESSEC Business School, 2011], celle du consultant [Agence Phare, 2017 ; ImProve et Fondation Rexel, 2017 ; KPMG, 2017, 2018], que la figure de l'agence d'ingénierie [Avisé, 2016a, 2020 ; Avisé, La Fonda, et La Labo de l'ESS, 2017], et de l'organisation régulière de colloques, journées d'étude et formations sur le sujet. Ce sont les exemples de la formation proposée par la KPMG *Academy* [2018a, 2018b], la formation en ligne (MOOC) proposée par l'Essec *Business School*<sup>7</sup> ou encore le programme « Cap Impact » de l'Avisé [2021] visant à « professionnaliser les acteurs de l'accompagnement de l'ESS sur l'évaluation d'impact social ». L'étude menée par Alomoto, Niñerola et Pié [2021], relative au décompte de la littérature existante sur l'évaluation d'impact social depuis les 50 dernières années, témoigne ainsi de l'accroissement des publications sur l'évaluation d'impact social depuis une dizaine d'années. Sur les 924 articles traitant de l'évaluation d'impact social recensés dans l'étude depuis 1969, 71% ont été publiés entre 2010 et 2020 et 10% rien que pour l'année 2019 (figure 2).

---

<sup>7</sup> <https://impactinitiative.essec.edu/index.php/mesurer-limpact-social/>, consulté le 18 janvier 2022.



**Figure 2.** Évolution des publications sur l'évaluation d'impact social



**Source:** Alomoto, Niñerola et Pié, 2021, p. 10. Décompte à partir des bases de données *Web of Science (WoS)* et *Scopus database* pour les publications écrites en Anglais et Espagnol, étiquetées *Economics, Management, Business, Business Finance* pour WoS ; *Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance* pour Scopus.

L'*écosystème à impact* se complète au tournant des années 2010 du développement du mouvement des entrepreneurs sociaux et de l'apparition d'organismes d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprises socialement innovantes, tels que les incubateurs *Sensecube* de *Makesense* ou *Ashoka*. En lien avec le monde académique, ces incubateurs participent de l'acculturation autour de l'impact social et de son évaluation en sensibilisant les entrepreneurs sociaux passant par leur programme.

Il n'y a pas un seul parcours d'incubateur social dans lequel il n'y a pas au moins une sensibilisation à la notion d'impact social, où les acteurs travaillent leur théorie du changement. Il y a systématiquement des approches autour de ça qui sont lues ou analysées. (Consultant, cabinet non spécialisé 2)

Ces incubateurs contribuent ainsi à ritualiser l'idée que les organisations de l'ESS doivent évaluer leur impact social.

J'anime aussi des formations à la mesure d'impact social et des ateliers de sensibilisation, puisqu'on s'est rendu compte qu'il y avait besoin de sensibiliser à l'intérêt de l'évaluation de l'impact, du coup on travaille aujourd'hui avec des réseaux d'accompagnement comme le *Mouves*, *Make Sens*, *Ashoka*, *l'Avise*. On peut animer des formations pour les entrepreneurs qui sont en lien avec ces différents incubateurs, vraiment pour sensibiliser à l'intérêt d'évaluer son impact et commencer à donner quelques billes sur comment on s'y prend. (Consultante, cabinet *pure player* 1)

Combiné aux interrelations de la *triangulation élargie*, l'activité de ces incubateurs donne leur forme aux échanges marchands réalisés. Elle permet à un marché en émergence de se structurer tout en lui assurant un rythme de croissance important depuis une décennie.

On a un chiffre d'affaires qui plus que double chaque année, enfin à peu près, ça dépend des années, mais à peu près on double. (Consultante, cabinet non spécialisé 3)



Cette croissance, décrite par les consultants au travers d'une multiplication des demandes d'évaluation s'appuie sur une dernière « forme macro-institutionnelle » [Celle, 2020, p. 429], celle de l'État.

### 3. Le rôle de l'État dans la structuration du marché de l'évaluation d'impact social

La lecture sous le prisme de la sociologie économique permet d'arrimer l'*écosystème à impact* à une dynamique davantage macro-institutionnelle au travers des *règles formelles*. Définies dans le droit et dans les règlements (droit de propriété, du contrat, liberté de commerce et d'industrie, etc.), ces règles ont pour objet de structurer les échanges réalisés au sein du marché (3.1.), mais également d'en favoriser la diffusion (3.2.).

#### 3.1. Mesures de soutien de la demande d'évaluation d'impact social

Concernant l'évaluation d'impact social, les *règles formelles* ont plus précisément pour finalités de structurer et soutenir la demande d'évaluation d'impact social par l'instauration de trois mesures gouvernementales.

Les deux premières d'entre elles sont la promulgation de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (dite « Loi ESS ») et la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019. Ayant pour objet de définir le périmètre de l'ESS, la loi ESS élargit le champ, jusqu'alors circonscrit à une reconnaissance statutaire, à des sociétés commerciales selon certains critères, notamment celui de l'utilité sociale (Article 1-II). La démonstration de cette utilité sociale permet à une entreprise d'obtenir l'agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale) et de bénéficier d'avantages financiers réservés à l'ESS, notamment d'accéder à l'épargne salariale. La loi PACTE, quant à elle, permet aux entreprises du secteur privé lucratif de devenir « société à mission ». Pour cela, les entreprises doivent inclure dans leur statut des objectifs sociaux et environnementaux qu'elles s'engagent à poursuivre dans le cadre de leurs activités. La qualité « société à mission » est ensuite contrôlée chaque année par un organisme tiers indépendant.

Ces deux lois ouvrent ainsi indirectement le marché de l'évaluation d'impact social à un nouveau type de demande, celle des entreprises privées lucratives. Puisque l'appartenance à l'ESS ou l'obtention de la qualité de « société à mission » dépend de la capacité de ces entreprises à démontrer qu'elles poursuivent une finalité sociale, ces entreprises sont incitées à solliciter des cabinets afin de la démontrer *via* l'évaluation d'impact social.

Aujourd'hui, on se fait contacter par des acteurs qui ne sont pas des acteurs de l'ESS au départ, sur ces questions-là. Il y a de plus en plus d'acteurs qui s'y intéressent parce qu'ils ont envie d'avoir un tampon si vous voulez, ou un label si vous voulez "j'ai un impact". (Consultant, cabinet *pure player 4*)



La troisième mesure est relative à l'initiative « *#FrenchImpact* », renommée par la suite « *Le French Impact* ». Lancée en janvier 2018 par Christophe Itier, alors Haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale au sein du ministère de la transition écologique et solidaire<sup>8</sup>, cette initiative est présentée en miroir de la *French Tech*, comme une bannière permettant d'inscrire l'ESS au cœur du modèle de développement économique.

French IMPACT fait référence à la French Tech pour créer une dynamique similaire de croissance et de performance de l'ESS et plus largement pour l'innovation sociale : l'innovation sociale est un talent français, et un vecteur de compétitivité et de développement du pays. [Ministère de l'éducation nationale et al., 2018, p. 2]

De même que les structures de la *French Tech* justifient d'un « savoir-faire français » dans l'innovation technologique, la communauté *French Impact* revendique un « savoir-faire français » en étant pionnière dans la résolution des problèmes sociaux et environnementaux. Cette initiative soutient notamment le déploiement du marché de l'évaluation d'impact social par la mise en place du chantier « Évaluation et Accès à la Donnée ». Dans ce chantier, l'objectif est de construire une méthodologie type d'évaluation d'impact social pour les lauréats du *French Impact*.

Comme pour la production de référentiels par les fondations en partenariat avec les entrepreneurs sociaux, il s'agit ici de structurer un « écosystème » autour de l'évaluation d'impact social. Plus précisément, ce chantier vise à produire ce qu'un des consultants interrogés nomme un « outil de place ». Cet outil définit le cadre de l'évaluation, ce qu'il faut évaluer, quels sont les types d'évaluations préconisées et comment les projets peuvent accéder à cette évaluation. Il s'agit aussi d'appliquer les modalités d'évaluation de l'outil de place aux structures lauréates du *French Impact* souhaitant obtenir des financements.

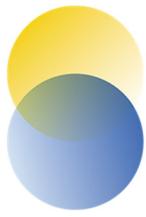
Si tout se passe comme je veux, cette vision-là [*l'outil de place*] devrait être portée par l'accélérateur de l'innovation sociale, et donc devenir normative et donc avoir une forme de pouvoir contraignant sur les organisations du secteur. (Consultant, cabinet *pure player* 5)

On est en train d'écrire un cadre normatif qui sera plus ou moins de référence ou imposé par le fait que les projets pourront avoir derrière accès à des financements. C'est toujours pareil en fait, c'est qu'on peut faire des propositions, ça peut devenir une nouvelle norme, et la nouvelle norme elle devient aussi acceptée et légitime à partir du moment où derrière il y a des financements. (Consultant, cabinet *pure player* 4)

Dans le cadre de l'initiative *Le French Impact*, l'État devient ainsi prescripteur de l'évaluation, pour les lauréats de l'initiative *Le French Impact*, tout en accompagnant les entreprises du champ vers l'accroissement de l'évaluation de leur performance et la structuration du marché

---

<sup>8</sup> Depuis le remaniement ministériel du 15 juillet 2020 et la publication du Décret n° 2020-871 relatif aux attributions du ministre de l'Économie, des Finances et de la relance, l'ESS est de nouveau rattachée au ministère de l'Économie, des Finances et de la relance. Le poste de Haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation est également remplacé par celui de secrétaire d'État à l'économie sociale, solidaire et responsable.



de l'évaluation d'impact social (*via* la mise à disposition d'outils d'évaluation, la mise à disposition des données publiques, etc.).

### 3.2. Un contexte macro-institutionnel favorable à la diffusion du marché

Réenchasser la dynamique du *French Impact* dans les arrangements institutionnels de l'ESS donne également à voir un contexte socioéconomique fertile au développement accéléré du marché de l'évaluation d'impact social. En effet, si l'ESS s'inscrit, à la suite du déploiement du « nouveau management public » (NPM) [Osborne et Gaebler, 1992 ; Osborne et Plastrik, 1997], dans des exigences de reddition de compte de son efficacité par le biais de l'évaluation d'impact social, les transformations plus globales des modes de régulation du champ, instillées par ce NPM, notamment concernant ses modes de financement [Eyraud, 2013 ; Prouteau et Tchernonog, 2017, 2019 ; Tchernonog, 2005], sont tout aussi favorables à la structuration d'une demande d'évaluation.

Ces transformations prennent essentiellement la forme de la substitution de la commande publique à la subvention dans les financements publics et de l'accroissement du recours au financement privé par la vente de prestations aux usagers. Elles conduisent à l'instauration d'un contexte de plus en plus concurrentiel au sein du champ.

C'est vrai qu'on ressentait une concurrence de plus en plus accrue dans le secteur associatif et un besoin de différencier son offre entre guillemets, et de montrer à toutes les parties prenantes l'impact que l'association pouvait avoir. (Consultante, cabinet non spécialisé 1)

Toutes choses égales par ailleurs, la contraction des financements publics à destination de l'ESS conduit à la mise en concurrence des structures en bénéficiant, puisqu'un même nombre d'organisations (voire un nombre plus important [Tchernonog, 2018]) doit se partager un montant global de fonds publics réduit. Par ailleurs, en passant de la subvention à la commande publique, la collectivité instaure un régime de concurrence. En leur qualité « d'offreur » ou de « prestataire », les structures de l'ESS sont comparées entre elles, mais également dans certains domaines, comparées avec des acteurs du secteur privé lucratif. Que ce soit pour la première ou pour la deuxième forme de concurrence, la mise en comparaison des structures de l'ESS favorise le déploiement de stratégies de distinction. Parmi ces stratégies, celle de l'évaluation d'impact social constitue, à plusieurs égards, un « argument de vente » supplémentaire permettant aux organisations de l'ESS de se différencier des autres structures tout en mettant à mal les stratégies coopératives dont elles se réclament pourtant.

Enfin, le développement des ventes de prestations aux usagers contribue également à la structuration du marché de l'évaluation d'impact social. « Il n'y a en effet pas de marché sans l'édification d'un consommateur souverain, capable de choisir entre différentes opportunités qu'il peut évaluer » [Batifoulier, Domin et Gadreau, 2008, p. 36]. Le passage de l'utilisateur simple bénéficiaire à l'utilisateur finançant tout ou partie du service dont il bénéficie n'est pas neutre. En



devenant « consommateur », l'utilisateur est muni d'une capacité de retrait ou d'achat par rapport aux prestations qu'il analyse et compare avec d'autres, quitte à aller voir ailleurs s'il n'est pas satisfait. Comme pour les deux premières formes de concurrence, les structures de l'ESS sont de plus en plus contraintes de développer des stratégies marketing afin de se différencier et d'augmenter leurs « parts de marché ». Si dans le secteur privé lucratif la stratégie de différenciation passe essentiellement par le prix et la qualité du produit, pour l'ESS, cela prend la forme de la réduction maximale des coûts de fonctionnement et de la production d'un impact social. En évaluant son impact social, ses contributions individuelles nettes, l'organisation démontre sa « plus-value » et devient plus attrayante que les structures concurrentes aux yeux de l'utilisateur.

## Conclusion

Alors que l'ESS s'est historiquement constituée en marge du marché en fournissant des biens non ou mal pris en compte par ce dernier [Gadrey, 2004], plusieurs dynamiques récentes concourent à une profonde reconfiguration de son organisation et se traduisent par l'accroissement de la logique marchande en son sein. La dynamique de structuration du marché de l'évaluation d'impact social est, à cet égard, exemplaire.

Cette contribution montre que cette structuration est soutenue par un *écosystème à impact* composé d'acteurs interreliés et un ensemble d'institutions. Articulées sous la forme d'une *triangulation élargie* composée des figures de l'universitaire, du consultant, du manager et de l'agence d'ingénierie, ces *conditions sociales d'encastrement* (dispositifs matériels, formations, Initiative *Le French Impact*, etc.) assurent le déroulement des échanges. Ils permettent aussi bien de diffuser les offres d'évaluation, de structurer la demande, d'authentifier et de qualifier les prestations d'évaluation, que de participer à la création d'une culture de l'évaluation au sein de l'ESS. Dans cette culture, si les méthodes à déployer sont encore sujettes à de vifs débats, l'idée qu'il est nécessaire d'évaluer son impact social est progressivement réifiée [Desrosières, 2008].

Ces équipements et acteurs concourent ainsi à la structuration du marché au tournant des années 2010. Ils inaugurent également un ensemble de questionnements quant à l'identité de l'ESS, en pleine reconfiguration depuis ce tournant décennal. Si le maillage des prescripteurs du marché de l'évaluation d'impact social se caractérise par une volonté d'investir le champ de l'ESS, il n'en demeure qu'il se compose d'une majorité d'acteurs issus du secteur privé lucratif. Autrement dit, il se compose d'acteurs *a priori* externes à l'ESS qui visent pourtant à y occuper une position dominante sous l'égide de l'évaluation d'impact social. Cette entrée croissante de ce type d'acteur interroge ainsi les fondamentaux politiques et militants du champ, aux prises avec des logiques concurrentielles de plus en plus marquées.

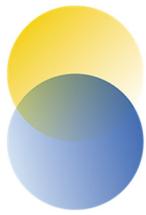


## Bibliographie

- ADIE, AUDIREP, KPMG, 2021, « La création d'entreprise et le microcrédit, sources de croissance inclusive et de retombées économiques positives pour la société », Rapport d'évaluation.
- AGENCE PHARE, 2017, « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale », Rapport pour l'Avise.
- AGENCE PHARE, 2021, « Évaluation longitudinale des activités liées au numérique éducatif (ELAINE) : volet qualitatif », Rapport d'évaluation pour la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports.
- ALOMOTO W., NIÑEROLA A., PIÉ L., 2021, « Social Impact Assessment: A Systematic Review of Literature », *Social Indicators Research*, Springer, New York.
- AVISE, 2016a, « Dossier impact social. Toute structure d'utilité sociale cherche à générer un impact social positif. C'est sa raison d'être ... », Rapport de l'Avise.
- AVISE, 2016b, « Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes », Rapport de l'Avise.
- AVISE, 2017, « Mode d'emploi. Évaluer l'impact social. Un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale », Rapport de l'Avise.
- AVISE, 2020, « Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ? », Rapport de l'Avise.
- AVISE, 2021, « Évaluation de l'impact social. Poursuite du programme Cap Impact en 2021 », Rapport de l'Avise.
- AVISE, CULTURE ET PROMOTION, 2007, « Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », Cahier de l'Avise n°5.
- AVISE, ESSEC BUSINESS SCHOOL, MOUVES, 2013, « Petit précis de l'évaluation de l'impact social », Guide Avise-Essec Business school-Mouves.
- AVISE, II-LAB, 2017, « Évaluation d'un programme de lutte contre la récidive de sortants de prison », Rapport de l'Avise.
- AVISE, LA FONDA, LE LABO DE L'ESS, 2017, « ESS et création de valeur. Une approche prospective de la mesure d'impact social », Rapport d'étude.
- BATIFOULIER P., DOMIN J.-P., GADREAU M., 2008, « Mutation du patient et construction d'un marché de la santé. L'expérience française », *RFSE*, n°1, p. 27 à 46.
- BERREBI-HOFFMANN I., GRÉMION P., 2009, « Élités intellectuelles et réforme de l'État. Esquisse en trois temps d'un déplacement d'expertise », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 126, n°1, p. 39 à 59.
- BOUSSARD V., 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Éditions Belin, Paris.
- CELLE S., 2020, *La dynamique démocratique de l'économie sociale. Une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020)*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Villeneuve d'Ascq, Université de Lille.
- CRESSON G., DUMONT C., FANTONI A.-C., LECOMTE V., TCHANDJIABO H., 2020, « Démarche coopérative et mobilisation des parents et des professionnels au sein des Établissements d'accueil de Jeunes Enfants », Rapport d'évaluation réalisé dans le cadre du projet Interreg VISES.
- CSESS, 2011, « La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action », Rapport présenté lors de la séance plénière du CSESS du 8 décembre.
- DESROSIÈRES A., 2008, *Pour une sociologie historique de la quantification*, Presses de l'école des Mines, Paris.
- DUCLOS H., 2001, « Comment évaluer son utilité sociale ? », *DPNT*, n°98.
- DUCLOS H., 2014, « Construction d'un référentiel de l'utilité sociale de la médiation numérique », Rapport final, Projet co-financé par la Ville de Brest, Brest métropole, le Contrat Urbain de la Cohésion Sociale et la Région Bretagne.
- DUCLOS H., CHERBONNEL E., 2019, « Pourquoi les festivals doivent être évalués à l'aune de leur utilité sociale », *Nectart*, vol. 9, n°2, p. 104 à 113.
- EME B., LAVILLE J.-L., 2004, « L'économie solidaire ou l'économie comme écologie politique », *Écologie & Politique*, vol. 28, n°1, p. 13 à 25.
- ESSEC BUSINESS SCHOOL, 2011, *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social, Paris.



- EYRAUD C., 2013, *Le capitalisme au coeur de l'État. Comptabilité privée et action publique*, Éditions du Croquant, Broissieux.
- FONDATION DANIEL ET NINA CARASSO, 2019, « La Boussole de l'Art Citoyen. Renforcer l'impact de votre projet grâce à l'évaluation », Rapport d'étude.
- FONDATION LA FRANCE S'ENGAGE, 2018, « Engagés pour l'innovation sociale », Rapport de La France s'engage.
- FRANÇOIS P., 2008, *Sociologie des marchés*, Éditions Armand Colin, Paris.
- GADREY J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents », Rapport de synthèse pour la DIES et le MIRE.
- GECEs, 2014, « Approches proposées pour la mesure de l'impact social », Rapport pour la Commission européenne.
- GHEZALI T., SIBILLE H., 2010, *Démocratiser l'économie. Le marché à l'épreuve des citoyens*, Grasset, Paris.
- IMPROVE, FONDATION REXEL, 2017, « Guide de la mesure d'impact social », Rapport d'Improve.
- JANY-CATRICE F., 2021, « A political economy of social impact measurement », *Annals of Public and Cooperative Economics*, p. 1 à 25.
- JOBARD F., GEERAERT J., LAUMOND B., MÜTZELBURG I., ZEIGERMANN U., 2020, « Sociologie politique des passeurs. Acteurs dans la circulation des savoirs, des normes et des politiques publiques », *Revue Française de science politique*, vol. 70, p. 557 à 573.
- KPMG, 2017, « Baromètre de la mesure d'impact social 2017 », Rapport d'étude de KPMG France.
- KPMG, 2018, « Baromètre de la mesure d'impact social 2018 », Rapport d'étude de KPMG France.
- KPMG ACADEMY, 2018a, « Initiation à l'évaluation de l'impact social », KPMG France.
- KPMG ACADEMY, 2018b, « Évaluer l'impact social de votre programme (formation-action) », KPMG France.
- LAVILLE J.-L., 2014, « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social : une mise en perspective historique », dans *L'innovation sociale*, Éditions Ères, Toulouse, p. 45 à 80.
- LE VELLY R., 2012, *Sociologie du marché*, Éditions La Découverte, Paris.
- L'HUILLIER H., 2017, *L'impact de projets locaux de RSE sur le développement humain durable. Applications à des projets menés par des multinationales au Nigéria et au Mexique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Lille, Université de Lille - ESSEC Business School.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET SOLIDAIRE, MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES, 2018, « #FrenchIMPACT. Lancement de l'initiative FrenchIMPACT et de l'accélérateur national d'innovation sociale. L'impact social au coeur de la transformation de la France », Dossier de presse.
- MOUVEMENT IMPACT FRANCE, 2020, « #impact score. Vers un index social et écologique. Intégrez l'Impact Score, le référentiel pour guider votre stratégie vers l'impact », Rapport d'étude.
- MOUVES, 2012, *L'efficacité économique au service de l'intérêt général. Le livre blanc des entrepreneurs sociaux*, Éditions Rue de l'échiquier, Paris.
- OSBORNE D., GAEBLER T., 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Penguin Press, New York.
- OSBORNE D., PLASTRIK P., 1997, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, Basic Books, New York.
- PROUTEAU L., TCHERNOG V., 2017, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, p. 531 à 542.
- PROUTEAU L., TCHERNOG V., 2019, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3<sup>e</sup> édition, Éditions Dalloz, Paris.
- SIIT, 2014, « Impact Investment: The Invisible Heart of Markets. Harnessing the power of entrepreneurship, innovation and capital for public good », Rapport du Social Impact Investment Taskforce établi sous la présidence au G8 du Royaume-Uni.
- STEINER P., 2005, « Le marché selon la sociologie économique », *XLIII-132*.
- STEINER P., 2011, *Le sociologie économique*, Éditions La Découverte, Paris.
- STUDER M., 2021, « Utilité sociale, impact social. Quelles implications pour les associations ? », dans *Les modèles socio-économiques des associations : approches plurielles et spécificités*, Éditions La Documentation française, Paris, p. 239 à 255.



- STUDER M., 2022, « Social impact measurement. An interpretative framework based on the economics of conventions and two French case studies », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Special issue, p. 1 à 20.
- TCHERNONOG V., 2005, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 1ère édition, Éditions Dalloz, Paris.
- TCHERNONOG V., 2018, « Les associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ? Poids, ressources, bénévolat, emploi salarié, profil des dirigeants », *ADDES, Fondation Crédit Coopératif*.
- THINE S., 2014, *Innovover pour s'imposer. Consultants et conseil en nouvelles technologies*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.
- TRÉPOS J.-Y., 1996, *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris.
- UDES, 2020, « L'UDES lance VALOR'ESS, sa plateforme numérique dédiée à la mesure de l'impact social des entreprises », Communiqué de presse du 2 juin.
- WILLIAMS J.W., 2018, « Surveying the SIB economy: Social impact bonds, "local" challenges, and shifting markets in urban social problems », *Journal of Urban Affairs*, vol. 42, n°6, p. 907 à 919.