

Les dangers (relatifs) de la culture de l'impact

25 janvier 2018, 22:20 CET



Le logo présenté, le 18 janvier, à Paris pour l'appel à projets lancé par le ministère de la Transition écologique et solidaire.

Auteur



Rodolphe Guin

enseignant en psychologie politique,
Sciences Po Bordeaux

Mesure de l'impact, culture du résultat, pragmatisme, volonté de changer le monde en profondeur, RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), instauration du contrat à impact social en France, etc. : on chante partout et sous de multiples formes une nouvelle culture de l'impact à adopter.

Le lancement récent du #FrenchImpact en est le dernier témoignage. Elle a saisi depuis quelques années le secteur de la générosité, comme celui plus vaste de l'intérêt général. Les bienfaits sont profonds. Les risques, hélas, peuvent l'être tout autant.

L'avènement de la culture de l'impact

Pour commencer, une comparaison avec le domaine de l'action publique est éclairante. Dans la mise en œuvre des politiques publiques, le tournant dit libéral (voire néo-libéral) de l'État et l'avènement du nouveau management public datent, en France, du début des années 1980.

Ils ont consisté à introduire progressivement dans l'action publique et ses outils des concepts et des instruments issus en bonne part du management des entreprises privées. Le phénomène a été largement étudié.

Pour en donner un exemple, l'un des changements les plus profonds qu'a connus en France l'action publique depuis un demi-siècle est le passage de financements récurrents – de type subventions de

fonctionnement attribuées à des opérateurs historiques des politiques publiques (administrations, établissements publics) – à la mise en concurrence d'acteurs publics et privés par le biais d'appels à projets. L'évaluation systématique des moyens mis en œuvre et de l'atteinte des objectifs initialement fixés complète le dispositif.



Nicolas Hulot
@N_Hulot

L'#innovationsociale trouve des solutions pour renforcer le cercle vertueux de l'économie, recréer du collectif et repenser la distribution. Il faut la remettre au coeur de nos réponses aux défis sociétaux avec une politique ambitieuse de son développement. #FrenchImpact



740 1:20 PM - Jan 18, 2018

440 people are talking about this

Or le secteur de la générosité suit la même trajectoire. S'il fallait la nommer, on pourrait parler de l'avènement – progressif mais rapide – d'une culture (ou un paradigme) de l'impact. En d'autres mots, il s'agit d'un ensemble cohérent de concepts, de théories explicatives, de valeurs, de principes d'actions et d'instruments de gestion. Elle triomphe dans la sacro-sainte « mesure de l'impact », Graal difficilement atteignable mais horizon constant.

Les acteurs de l'intérêt général qui vivent et agissent, pour tout ou partie, grâce au soutien de donateurs sont de plus en plus soumis à la fois à l'exigence de fixer des objectifs en terme d'impact (en quoi ont-ils changé le monde grâce à mon don ? demande le donateur) et non en termes de moyens mis en œuvre, et à celle du reporting sur les résultats obtenus. Le tout est orchestré par la méthode de l'appel à projets, mode opératoire des fondations redistributrices, qui fixe les cadres conceptuels et les bonnes pratiques de cette nouvelle idéologie.

Comment expliquer cette transformation profonde ?

Plusieurs phénomènes se conjuguent. Tout d'abord, de nombreuses associations et fondations vivent en partie de soutiens de l'État, des collectivités ou de leurs opérateurs parapublics (voir les études 2014 du Rameau et 2017 de KPMG), et ont connu de ce fait le « tournant libéral » de l'action publique évoqué plus haut.

Elles ont intégré petit à petit ces exigences nouvelles. Or dans la compétition pour capter l'attention, l'intérêt, la confiance et *in fine* les ressources financières des donateurs, endosser une culture de l'impact s'avère gagnant. En anticipant des exigences de donateurs qui n'étaient peut-être pas encore présentes, les organismes sans but lucratif (OSBL) ont contribué à leur diffusion.



Plaquette de présentation des « contrats à impact social ». Ministère de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics.

Deuxièmement, la multiplication des organisations appelant à la générosité publique ou au soutien de mécènes est en constante augmentation (voir à ce sujet le site du Centre français des Fonds et Fondations sur l'évolution du nombre d'organisations, dont beaucoup collectent). Cela oblige les donateurs à sélectionner de manière plus drastique les causes ou les organisations à soutenir. La culture du résultat et de la mesure de l'impact fournissent aux donateurs sur-sollicités des cadres de pensée ou une méthode pratique et à la mode pour sortir de leur dilemme.

On peut voir, enfin, dans l'injonction à la mise en place de politiques de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) une autre voie de propagation du paradigme de l'impact, qui affecte par définition les parties prenantes des entreprises qui s'adressent à elles.

Les vertus de l'impact

Que penser de cette évolution ? Évaluer son effet positif en terme de « professionnalisation » du secteur des OSBL revient à souscrire sans le dire à la culture de l'impact, et à apprécier la mise en conformité des pratiques avec les canons qu'elle prescrit. Se « professionnalise » celui qui se donne des objectifs, agit pour les atteindre, mesure ses résultats et communique sur l'impact de son action.

En tant qu'observateur et praticien, j'y souscris assez nettement. Replacer les discussions et négociations entre financeurs et collecteurs/opérateurs au niveau des impacts est une méthode féconde pour trouver un terrain d'entente et un moyen d'éviter que ne perdurent des situations de rente ou de monopoles improductifs au regard des besoins et des causes à défendre.

Dans une culture généralisée de l'impact, adopter le vocabulaire et les pratiques propres à ce paradigme permet aussi de fournir aux représentants des financeurs (privés et publics) des arguments et des justifications valorisés par leurs décideurs. Les performances de collecte s'en trouvent améliorées.

Enfin, on ne peut négliger que cette idéologie comporte un volet technique, des instruments, qui comblent un vide méthodologique fréquent dans les OSBL (notamment en gestion, levée de fonds et communication), et permet de sortir les professionnels du non-profit de méthodes artisanales parfois incompréhensibles pour les donateurs.

Toutefois, souscrire globalement à cette culture n'exclut pas qu'on lui trouve aussi, pour le secteur de la générosité au moins, des inconvénients.

Risque n°1 : financer le fonctionnement

Le premier est une antienne du monde du non-profit : si les donateurs ne financent plus que les actions qui ont un impact direct, mesurable, qui financera la structure qui porte ces actions, ses fonctions supports, ses coûts de fonctionnement ? Les OSBL qui sont financés de plus en plus via des appels à projets connaissent ce danger : on multiplie les succès, on obtient des financements, mais on n'a rien, ou trop peu, pour faire vivre les fonctions supports. Du coup, ces derniers sont sous tension et n'apportent plus le soutien attendu par les équipes qui, elles, font le travail dont on mesurera l'impact. Rapidement, le modèle économique n'est plus tenable.

De nombreuses fondations redistributrices (cf. l'étude de Mécénova) s'alignent – consciemment ou non – sur ces standards qui imposent des maxima de prélèvements pour frais de gestion (généralement moins de 10 %). Pour un OSBL non subventionné, sa pérennité est vite menacée.

À titre d'exemple, sur mes huit dernières années passées à diriger des fondations dans le secteur de la recherche, les prélèvements de 8 % n'ont jamais permis de faire vivre une structure (salaires chargés et coût de fonctionnement), quelle que soit sa dimension. La question n'est pas celle de la taille (même si des effets de paliers peuvent être espérés).

Il faut trouver des mécènes qui acceptent de financer la structure elle-même. Cela est rarissime et peut finir par prendre plus de temps que de mener les actions à impact fort. Sans subvention, sans intérêts d'un capital, sans apport en nature, il aurait fallu au minimum 20 % de frais de gestion pour équilibrer les comptes de ces fondations.

Solution 1 : déconnecter impact et efficacité du don

Le financement des fonctions supports est-il incompatible avec l'idéologie de l'impact ? Non, si on adopte une perspective qualitative de l'impact et non un ratio d'efficacité entre financement apporté et résultats obtenus.

On a confondu impact du financement apporté (chaque euro donné) avec l'impact pour le bénéficiaire final. C'est une vision purement comptable de l'aide apportée, équivalant à un retour sur investissement social étroit. L'idée d'impact n'a pas imprégné les outils de l'idéologie qui la serve : par peur que le financement apporté n'ait pas d'impact, on exige qu'il soit utilisé en quasi-totalité pour le projet dont on mesurera les effets. Or le lien entre les deux n'est pas systématique.

Maximiser l'impact de mon don en maximisant son utilisation pour le « projet » soutenu est une erreur de calcul. On fait comme si tout projet financé n'était qu'un coût marginal supplémentaire pour une organisation qui en ferait varier le nombre comme elle le souhaiterait. En fond de cette méprise, il y a à la fois un manque de confiance dans les structures qu'on soutient (mauvais usage des fonds) et une méconnaissance des modèles économiques des acteurs soutenus.

Risque n°2 : ne plus soutenir les causes les plus difficiles

Le second risque concerne le financement des causes pour lesquelles l'impact est le plus difficile à obtenir, le plus difficile à assurer ou le plus long à générer. De ce point de vue, la lutte contre la grande pauvreté, la recherche médicale ou les programmes de prévention-éducation forment un triptyque peu compatible avec l'idéologie de l'impact.



Les restos du cœur, à Angers, octobre 2015.
Wikimedia, CC BY-SA

Sortir de manière définitive une personne de la grande pauvreté est complexe et difficile étant donné l'imbrication de nombreuses dimensions de la vie d'une personne : ses ressources matérielles, sa santé physique, sa santé morale, ses réseaux de sociabilité, son accès à l'information, etc. Les objectifs d'impact pourraient paraître dérisoires en regard des soutiens apportés et des besoins observés.

La recherche médicale consiste, quant à elle, à tenter de nouvelles voies thérapeutiques, à expérimenter de nouveaux traitements sans aucune assurance que les essais seront concluants. On ne peut prendre aucun engagement sur les résultats, alors comment en prendre sur l'impact ?

Enfin, soutenir des programmes d'éducation dans une finalité qui est, elle, de plus long terme (par exemple, la lutte contre les discriminations), ne permet pas, par définition de fixer des objectifs d'impact à court ou moyen termes.

Bien entendu, les OSBL qui interviennent dans ces trois domaines doivent tout de même, pour rester crédibles dans ce nouveau contexte idéologique, afficher des objectifs d'impact. Mais on ne peut y voir beaucoup plus qu'un enjeu de communication qui s'impose à elles.

Solution 2 : mieux articuler impact et valeurs

À première vue, on pourrait estimer qu'une culture de l'impact entre en opposition avec une vision centrée avant tout sur les valeurs. La première consisterait à ne soutenir des organisations ou des actions qu'au regard des résultats qu'elles sont censées obtenir ; la seconde consisterait à soutenir des organisations ou des actions par respect d'une valeur : c'est bien ou juste ou généreux ou pieu ou civique de soutenir cette OSBL ou cette cause.



Comment mesurer l'impact à court terme de la recherche médicale ? Pixabay

Clip French Impact : l'impact social au cœur de la transformatio...



La plupart du temps, nous agissons en suivant les deux logiques, la question n'est donc pas de les opposer mais de savoir laquelle est prioritaire pour décider ou justifier une action (un don) ou légitimer une organisation. Ce qui semble dangereux, dès lors, c'est que les apports positifs de la recherche de l'impact relèguent systématiquement au second plan l'engagement en termes de valeurs.

La logique que devraient suivre les financeurs et donateurs afin pour que les causes les plus difficiles ne soient pas délaissées consisterait donc à choisir d'abord la cause ou l'OSBL en fonction de valeurs puis, si le soutien à apporter est compatible, exiger l'engagement sur des résultats en termes d'un impact.

En tant que culture, l'impact n'est pas qu'une idée, mais un ensemble de concepts, de théories explicatives et d'outils pour penser et agir. Veillons à ce que la vertu de l'idée d'impact qui focalise l'attention sur les finalités ne s'implante pas au cœur des instruments qui la desservent.



politique publique management solutions mécénat recherche santé publique État humanitaire valeurs risque
caritatif fondations