

# *m*esurer la valeur sociale

---

Un rapport de l'opération *m*illiard



Merci aux partenaires de l'opération Milliard pour leur soutien financier :



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Eléments clés</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>I. Le monde que nous mesurons : critique du paradigme dominant</b>	<b>11</b>
1.1. Pourquoi la croissance ne permet plus de rendre compte des enjeux actuels	12
1.2. Les trois crises qui structurent notre société	15
1.3. Les limites des indicateurs dominants	17
1.4. Nommer ce qui compte : de la crise des indicateurs à la question de la valeur	18
1.5. Qu'est-ce que la « valeur sociale » ? Une première définition	19
<b>II. Vers un nouveau paradigme de l'évaluation</b>	<b>22</b>
2.1. Ce que l'exploration des approches existantes a rendu visible	23
2.2. Répondre simultanément aux besoins des structures et aux exigences des financeurs	23
2.3. Les grandes familles méthodologiques et ce qu'elles rendent intelligible	24
2.3.1 Les méthodes économiques et monétaires : comparer, arbitrer, convaincre	25
2.3.2 Les méthodes participatives et qualitatives : rendre visible, raconter, relier	26
2.3.3 Les cadres logiques et la théorie du changement : articuler mécanismes, résultats et preuves	27
2.4. Mesurer au-delà de ces trois familles : comptabilités, scores, labels et référentiels	29
2.4.1 Les comptabilités élargies : l'exigence de soutenabilité comme contrainte structurante	29
2.4.2 Les scores : un diagnostic standardisé, sans expliquer la transformation	30
2.4.3 Les labels : signaler une conformité, sans documenter une causalité	30
2.4.4 L'évaluation des politiques publiques : une culture de l'exigence, sans être transposable	31
2.4.5 Les agrégats et référentiels : construire un cadre commun, sans prétendre tout expliquer	31
<b>III. Adapter la mesure à une philosophie de la coopération</b>	<b>33</b>
3.1. Pourquoi une méthode universelle de mesure serait inadaptée à notre projet	34
3.2. Un point de départ : entre vision politique et réalités du terrain	35
3.3. Structurer la lecture de la valeur sociale autour de trois piliers	36
3.4. La théorie du changement comme colonne vertébrale de notre méthodologie	37
3.5. Les critères de pré-financement comme premier acte de mesure	39
3.6. Indicateurs consolidés et indicateurs spécifiques : un équilibre assumé	41
3.7. Une mesure pensée comme un outil de pilotage et d'apprentissage	45
<b>Conclusion</b>	<b>46</b>
Remerciements	48
<b>Annexes</b>	<b>49</b>

# Éléments clés

## Un constat partagé : des méthodes de mesure inadaptées aux enjeux actuels

- Aujourd'hui, la valeur sociale est majoritairement mesurée à l'aide d'outils conçus pour accompagner la croissance économique ou évaluer des projets pris isolément.
  - Ces outils ont été pensés pour produire des chiffres comparables, des classements ou des ratios synthétiques.
  - Ils sont efficaces pour rendre compte de résultats rapides, visibles et facilement quantifiables.
  - En revanche, ils peinent à rendre compte de dimensions essentielles des transformations actuelles, notamment :
    - les coopérations entre plusieurs acteurs,
    - les dynamiques territoriales et collectives,
    - les transformations progressives qui se déploient sur le temps long.
  - En pratique, cela conduit à une situation paradoxale : une grande partie de la valeur réellement produite sur le terrain n'est ni reconnue ni correctement comprise, faute d'outils adaptés pour la rendre visible.
- 

## Ce que montrent les méthodes existantes

- Les méthodes fondées sur la monétisation rendent la valeur sociale plus lisible pour les financeurs, car elles utilisent un langage économique familier, mais elles simplifient fortement des réalités complexes.
- Les approches qualitatives et participatives permettent de mieux saisir les relations, les apprentissages, les changements vécus par les acteurs et les dynamiques collectives, mais elles sont difficiles à comparer ou à agréger à grande échelle.
- Les cadres logiques et les démarches fondées sur la théorie du changement offrent une manière structurée de relier actions, résultats et effets, à condition qu'ils soient construits avec rigueur et ancrés dans les réalités de terrain.
- Aucune de ces méthodes, prise isolément, ne permet de piloter efficacement un dispositif collectif, multi-territoires et inscrit dans le long terme.

## Le parti pris de l'opération Milliard : faire de la mesure un outil de compréhension du changement

- Face à ces constats, l'enjeu n'a pas été de sélectionner une méthode existante ou d'en créer une nouvelle "plus performante".
  - Le véritable enjeu est de mieux comprendre comment les transformations se produisent concrètement, dans le temps et dans les territoires.
  - Pour l'opération Milliard, la valeur sociale ne se manifeste pas uniquement dans des résultats finaux :
    - elle se construit progressivement,
    - elle est produite collectivement par plusieurs acteurs,
    - elle dépend fortement des contextes locaux et des conditions d'action.
  - La mesure doit donc permettre de suivre des trajectoires de transformation, et non se limiter à une photographie ponctuelle ou à un indicateur unique.
- 

## Un cadre de lecture simple et partagé de la valeur sociale

- Pour rendre la valeur sociale lisible sans l'appauvrir, l'opération Milliard s'appuie sur trois grandes dimensions :
  - la contribution écologique,
  - la justice sociale,
  - la gouvernance démocratique.
- Ces dimensions offrent un cadre clair pour analyser les projets soutenus et poser des questions compréhensibles par l'ensemble des parties prenantes.
- Elles permettent d'éviter une réduction de la valeur à un score unique ou à un indicateur synthétique.
- Elles rendent visibles des éléments souvent absents des dispositifs de mesure classiques, comme la coopération entre acteurs, la confiance construite dans le temps ou la capacité à décider collectivement.

## La théorie du changement comme fil conducteur

- La théorie du changement constitue le cœur de la méthodologie retenue.
  - Elle permet de clarifier de manière simple et partagée :
    - ce que l'opération Milliard cherche à transformer,
    - par quels leviers et quelles actions,
    - et sous quelles conditions ces actions peuvent produire des effets.
  - Elle rend possible le suivi de résultats intermédiaires, essentiels pour comprendre les dynamiques de transformation avant l'apparition d'effets plus visibles.
  - Elle permet également de reconnaître la contribution de chaque projet à une transformation collective, sans exiger des démonstrations causales irréalistes.
- 

## Une mesure concrète, proportionnée et utile

- La mesure de la valeur sociale commence dès les décisions de financement, à travers des critères de pré-financement clairs et cohérents avec la vision de la transition juste\*.
- Elle repose ensuite sur deux niveaux complémentaires d'indicateurs :
  - des indicateurs communs, pour disposer d'une lecture d'ensemble du dispositif,
  - des indicateurs adaptés à chaque projet, afin de respecter la diversité des contextes et des trajectoires.
- Les indicateurs ne portent pas uniquement sur les activités réalisées, mais sur les mécanismes de transformation réellement à l'œuvre.
- Les données mobilisées peuvent être quantitatives ou qualitatives, selon ce qui est le plus pertinent pour éclairer l'action.
- Les outils sont co-construits avec les structures financées, afin de rester utiles, légers et réellement mobilisables.

→ La méthodologie de l'opération Milliard ne cherche ni à tout mesurer, ni à tout comparer. Elle vise à rendre lisible une transformation collective, progressive et territoriale. La mesure devient ainsi un outil au service de la compréhension, du pilotage et de l'apprentissage collectif, plutôt qu'une contrainte supplémentaire pour les acteurs de terrain.

\* Les mots suivis d'un astérisque sont définis dans le glossaire en page 53.

# Introduction

Le système économique contemporain ne manque ni de données, ni d'indicateurs, ni de dispositifs d'évaluation. Il en produit même une profusion. Pourtant, plus les outils de mesure deviennent sophistiqués, plus on voit que ce qu'ils mesurent avec précision n'est pas toujours ce qui détermine la soutenabilité\* réelle des trajectoires économiques, sociales et politiques. La croissance peut être forte, les flux optimisés, les performances agrégées positives — tout en laissant se dégrader les conditions écologiques, les liens sociaux et la capacité collective à décider et agir.

Ce paradoxe n'est pas accidentel. Il résulte d'un cadre de pensée qui tend à isoler les dynamiques, à segmenter les responsabilités et à privilégier des indicateurs qui simplifient le réel plutôt que de permettre de le comprendre dans sa complexité. Edgar Morin l'a formulé sans détour : "la pensée qui découpe le monde en objets séparés devient incapable de saisir les crises qu'elle contribue à produire"<sup>1</sup>. Mesurer n'est jamais neutre : c'est déjà choisir une certaine représentation du monde, et donc une certaine manière de l'organiser ; c'est, selon l'expression d'Alain Desrosières, d'abord convenir<sup>2</sup>.

Dans un contexte où les crises écologique, sociale et démocratique ne se succèdent plus mais s'enchevêtrent, persister à mesurer des résultats sans interroger les trajectoires, les mécanismes, les interactions et les interdépendances revient à piloter à vue. Ce livrable part de ce constat : tant que la mesure de la valeur repose sur des cadres inadaptés, elle ne peut qu'accompagner l'épuisement du système qu'elle prétend éclairer. La question n'est plus d'améliorer les indicateurs existants, mais de déplacer le cadre à partir duquel la valeur est définie, rendue visible et débattue collectivement.

C'est ainsi que l'opération Milliard se positionne explicitement comme un acteur de cette bifurcation\*. Le cœur de notre action est de soutenir les organisations qui portent une innovation sociale, démocratique et écologique sur les territoires, souvent sous-financées parce que les logiques financières dominantes privilégient le rendement à court terme. L'opération Milliard ne cherche pas à optimiser des portefeuilles d'actifs, mais à transformer les conditions mêmes dans lesquelles des coopérations au service de la transition juste peuvent émerger, se consolider et changer d'échelle. Pour pouvoir soutenir ces actions indispensables aux territoires, nous choisissons de sortir de la logique de rendement purement financier et de nous concentrer sur la valeur réelle qu'elles créent. Comme affirmé dans notre

1. Edgar Morin, *La Méthode*, tome 1 – *La Nature de la nature*, Seuil, 1977 ; voir également *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 1990. Morin y développe l'idée selon laquelle la fragmentation des savoirs et la séparation artificielle des objets empêchent de comprendre les crises systémiques, qui résultent précisément d'interactions non prises en compte.

2. Alain Desrosières, *Histoire de la raison statistique*, *La politique des grands nombres*, La Découverte, 1993. Desrosières montre que toute production statistique repose sur des conventions préalables, issues de compromis politiques et institutionnels, avant d'être un exercice technique.

manifeste “c’est pourquoi l’opération Milliard s’est donnée comme objectif de “réunir un milliard d’euros pour maximiser l’utilité et non le profit””.<sup>3</sup>

Cette orientation engage une double responsabilité. D’une part, construire et contribuer à la construction de véhicules financiers capables d’orienter massivement des ressources vers des projets qui articulent écologie, justice sociale et gouvernance démocratique. D’autre part, se doter d’une méthodologie de mesure de la valeur sociale cohérente avec cette ambition : une mesure qui ne se limite pas à certifier des performances isolées, mais qui permette de lire des trajectoires, d’éclairer des choix d’investissement et de rendre visibles les mécanismes par lesquels des territoires deviennent progressivement plus soutenables, plus solidaires et plus capables d’agir collectivement. L’ambition de l’opération Milliard est précisément de transformer ce diagnostic en capacité d’action. Non pas en produisant un cadre de plus, mais en construisant des instruments financiers et méthodologiques capables d’orienter concrètement l’allocation du capital vers des organisations de la transition juste. La question de la mesure n’est donc pas périphérique : elle conditionne directement ce que l’opération Milliard pourra financer, soutenir et faire changer d’échelle.

I.

Le monde que  
nous mesurons :  
critique du  
paradigme  
dominant

---

## 1.1. POURQUOI LA CROISSANCE NE PERMET PLUS DE RENDRE COMPTE DES ENJEUX ACTUELS

Depuis 1990, le PIB mondial a été multiplié par trois. Comme en témoignent ces chiffres, la croissance n'est pas seulement un indicateur macroéconomique. Elle est devenue un récit social structurant, un horizon implicite à partir duquel se pensent les politiques publiques, les stratégies d'investissement et, plus largement, les critères de réussite collective. Ce récit repose sur une équation simple – plus de croissance produirait mécaniquement plus de bien-être. Cette équation a longtemps servi de compromis politique et social. Or ce compromis est aujourd'hui fragilisé, non parce que la croissance aurait disparu, mais parce que sa capacité à organiser le monde de manière soutenable et juste est désormais contestée par les faits.

Le produit intérieur brut continue d'augmenter dans de nombreuses économies avancées, mais cette augmentation coexiste avec une dégradation des conditions biophysiques, une fragmentation sociale accrue et une défiance démocratique persistante : on note par exemple depuis les années 90 une augmentation de 60% des émissions de CO<sup>2</sup> ou encore une baisse de 40% de la biomasse des vertébrés. Autrement dit, la croissance ne joue plus son rôle d'indicateur synthétique du progrès. Elle demeure un signal de flux économiques, mais elle renseigne peu sur les conditions qui rendent ces flux possibles et soutenables : santé des écosystèmes, solidité des institutions, qualité des liens sociaux, capacité des territoires à absorber les chocs.

Dès l'invention du PIB, Simon Kuznets, prix Nobel d'économie, alertait sur ses limites, rappelant que "le bien-être d'une nation ne peut certainement pas être déduit de la mesure du revenu national"<sup>4</sup> (National Income, 1934). L'usage contemporain du PIB comme indicateur central de performance sociale procède ainsi davantage d'un choix normatif que d'un fondement scientifique. Cette dissociation marque le cœur de l'impasse actuelle : nous continuons à piloter nos sociétés à l'aide d'un indicateur qui n'est plus aligné à ce que nous cherchons réellement à préserver.

La domination des outils quantitatifs standards dans les dispositifs de décision, comme l'analyse coût-bénéfice, renforce cette impasse. Ce qui se mesure facilement tend à s'imposer comme ce qui compte réellement. Les outils de gestion, d'évaluation et de reporting privilégient les variables quantifiables, comparables, agrégeables, au détriment de dimensions plus qualitatives, relationnelles ou systémiques. Ce biais n'est pas anodin : il

4. Simon Kuznets, "National Income, 1929-1932", Senate document no. 124, 73rd Congress, 2d session, 1934. Kuznets y avertit explicitement contre l'usage du revenu national comme mesure du bien-être.

produit une hiérarchisation implicite des enjeux. Les effets directs, immédiats et monétisables sont valorisés ; les effets indirects, différés ou systémiques sont relégués au second plan.

Cette logique a été largement documentée dans les travaux critiques sur la “quantification du social” et la “gouvernance par les nombres”. Alain Supiot a analysé, la manière dont la quantification transforme des indicateurs techniques en normes implicites, réduisant la capacité des institutions à exercer un jugement politique sur le long terme et la complexité du réel (La gouvernance des nombres)<sup>5</sup>. Il ne s’agit pas de dire que le calcul serait en soi problématique, mais qu’il le devient lorsqu’il prétend rendre compte de l’ensemble du réel. Dans ce cadre, la mesure cesse d’être un outil d’éclairage pour devenir un instrument de normalisation : elle ne décrit plus seulement le monde, elle le contraint. Les organisations apprennent à optimiser ce qui est mesuré, même lorsque ce qui est optimisé ne correspond pas à ce qui crée réellement de la valeur.

L’un des effets les plus visibles de cette « rationalité » est l’invisibilisation du vivant, du lien et du temps long, regroupés sous le terme trompeusement technique d’“externalités”. Le langage économique classique traite ces dimensions comme périphériques : elles sont reconnues comme existantes, mais placées hors du périmètre principal de décision. Or, cette mise à distance n’est plus tenable. Les dégradations écologiques ne sont plus des coûts marginaux ; elles affectent directement la stabilité des systèmes productifs et sociaux. La perte de biodiversité, l’érosion des sols, la raréfaction de l’eau ou l’augmentation de la fréquence des événements climatiques extrêmes transforment les conditions mêmes de l’activité économique. Selon les estimations internationales, plus de 77% des services écosystémiques mondiaux sont aujourd’hui dégradés ou en déclin, alors même qu’ils ne sont pas intégrés de manière systématique dans les indicateurs macroéconomiques.<sup>6</sup>

De la même manière, le lien social et la cohésion territoriale ne peuvent plus être considérés comme des variables de second plan. La capacité d’un territoire à coopérer, à mutualiser des ressources, à maintenir des services essentiels ou à prévenir les ruptures sociales, conditionne directement sa résilience face aux chocs. Pourtant, ces dimensions restent largement absentes des indicateurs dominants, précisément parce qu’elles ne se laissent pas facilement réduire à des chiffres simples. Le temps long, en particulier, entre en contradiction avec des dispositifs d’évaluation construits

5. Alain Supiot, La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014), Fayard, 2015. L’auteur analyse la manière dont les indicateurs chiffrés tendent à se transformer en normes prescriptives, réduisant la capacité de jugement politique.

6. IPBES (Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques), Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services, 2019.

sur des horizons courts, alignés sur des cycles budgétaires ou financiers qui ignorent les dynamiques de maturation, d'apprentissage et de transformation progressive.

À cette invisibilisation s'ajoute un autre trait structurant du paradigme croissanciste\* : l'individualisation des problèmes et des solutions. Les dispositifs de mesure et d'évaluation tendent à isoler des unités d'action — individus, projets, organisations — et à juger leur performance indépendamment des systèmes dans lesquels ils s'insèrent. Cette approche peut être utile pour optimiser des processus localisés, mais elle devient insuffisante dès lors que les enjeux sont systémiques. La transition écologique et sociale ne résulte pas d'une somme de comportements vertueux ou de projets performants ; elle repose sur des transformations collectives, institutionnelles, territoriales et sur les interactions entre acteurs.

Cette logique soulève également une dimension affective et politique. En ramenant les responsabilités au niveau des individus ou des organisations prises isolément, elle tend à masquer les contraintes structurelles et les rapports de pouvoir qui organisent les trajectoires économiques. Elle alimente une forme de culpabilisation diffuse — chacun serait sommé de "faire sa part" — tout en laissant intactes les architectures qui produisent les déséquilibres. Dans ce contexte, la mesure participe malgré elle à une dépolitisation des enjeux : des choix collectifs sont transformés en performances individuelles.

Le problème n'est donc pas technique, mais structurel : les outils de mesure centrés sur la croissance ne sont plus adaptés aux transformations à conduire. Continuer à piloter la transition avec ces instruments revient à persister dans un angle mort : celui où la valeur est confondue avec la production mesurée, où le progrès est assimilé à l'accumulation et où les conditions de soutenabilité sont traitées comme des contraintes secondaires.

C'est à partir de cette impasse qu'émerge la nécessité d'un déplacement plus profond. Non pas l'abandon de toute quantification, mais la remise en question de son statut exclusif. Non pas l'ajout cosmétique d'indicateurs "sociaux" ou "environnementaux", mais une interrogation sur ce que signifie réellement créer de la valeur commune dans un monde marqué par des limites écologiques, des fractures sociales et une crise démocratique aiguë.

## 1.2. LES TROIS CRISES QUI STRUCTURENT NOTRE SOCIÉTÉ

La crise écologique, la crise sociale et la crise démocratique sont souvent décrites séparément, comme si elles relevaient de registres distincts – environnemental, économique et institutionnel. Cette segmentation est commode pour l'analyse, mais elle devient trompeuse dès lors qu'il s'agit de comprendre les dynamiques profondes à l'œuvre. Ce que révèlent à la fois les travaux récents en économie politique, les analyses territoriales et l'expérience de terrain synthétisée dans le Grand Recueil de l'opération Milliard, montrent au contraire que ces trois crises sont structurellement liées. Elles ne s'additionnent pas : elles se renforcent mutuellement (Éloi Laurent, *L'impasse collaborative ; Sortir de la croissance*).<sup>7</sup> Selon les Nations Unies, à l'échelle mondiale, plus de 3,6 milliards de personnes vivent déjà dans des zones fortement vulnérables aux effets du changement climatique, avec une exposition socialement très différenciée.

La crise écologique n'est pas un choc exogène venu perturber un système par ailleurs fonctionnel. Elle est le produit direct d'un mode de production et d'organisation qui a longtemps traité les ressources naturelles comme infinies et les écosystèmes comme des supports passifs de l'activité humaine. L'épuisement des sols, la dégradation des cycles de l'eau, l'érosion de la biodiversité ou l'instabilité climatique affectent désormais les conditions mêmes de la vie économique et sociale. Ils fragilisent les territoires, accentuent les inégalités d'exposition aux risques et rendent plus coûteuse toute action collective. Mais cette crise écologique est indissociable d'une crise sociale profonde, marquée par la montée des inégalités, la précarisation des trajectoires de vie et l'affaiblissement des solidarités. Les chocs environnementaux frappent d'abord les populations les plus vulnérables, celles dont les marges d'adaptation sont les plus faibles. Comme le souligne Éloi Laurent, la dégradation environnementale agit aujourd'hui comme un multiplicateur d'inégalités : elle accentue les écarts d'exposition aux risques, réduit les capacités d'adaptation des plus précaires et fragilise les conditions sociales de la transition (Éloi Laurent, *Sortir de la croissance : Mode d'emploi*)<sup>8</sup>.

Inversement, les inégalités sociales limitent la capacité des sociétés à engager des transitions ambitieuses : lorsque les coûts de l'ajustement pèsent de manière disproportionnée sur certains groupes, la transition devient politiquement et socialement instable. Le Récit de l'opération Milliard insiste sur ce point : la transition ne peut être pensée comme une simple évolution technologique ou sectorielle ; elle repose sur des conditions

7. Éloi Laurent, *Sortir de la croissance : Mode d'emploi*, Les Liens qui Libèrent, 2021 ; Éloi Laurent, *L'impasse collaborative*, Les Liens qui Libèrent, 2018. Laurent y montre que les crises écologique, sociale et démocratique relèvent d'un même défaut d'organisation collective.

8. Éloi Laurent, *Sortir de la croissance : Mode d'emploi*, op. cit., chapitres 2 et 3.

sociales de possibilité. Cette idée est centrale dans la notion de “transition juste” ré-interprétée par Éloi Laurent : une transition n’est soutenable que si elle améliore simultanément les conditions sociales d’existence et la capacité des sociétés à se gouverner collectivement<sup>9</sup>. Il va même jusqu’à affirmer que : “La transition juste ne doit plus seulement s’entendre comme un accompagnement social ou une compensation financière des politiques d’atténuation des crises écologiques, mais comme une stratégie de transition social-écologique intégrée qui lie justice sociale, action environnementale et démocratie territoriale.” Les structures accompagnées dans les territoires décrivent toutes, à leur manière, la même tension : comment transformer sans exclure, comment innover sans fragiliser davantage des équilibres déjà précaires, comment articuler impératifs écologiques et justice sociale sans les mettre en concurrence.

À cette double crise s’ajoute une crise démocratique, souvent moins visible dans les indicateurs économiques classiques, mais tout aussi déterminante. La participation électorale moyenne dans les démocraties occidentales a reculé de plus de 10 points en trente ans, tandis que les enquêtes de confiance montrent un effondrement durable de la crédibilité accordée aux institutions politiques et économiques<sup>10</sup>. La défiance envers les institutions, la perte de lisibilité de l’action publique et le sentiment d’impuissance collective fragilisent la capacité à conduire des transformations de long terme. Lorsque les décisions apparaissent éloignées des réalités vécues et que les dispositifs de gouvernance ne reconnaissent ni les savoirs d’usage ni les dynamiques locales, l’adhésion s’érode.<sup>11</sup> (La légitimité démocratique, Pierre Rosanvallon)

La transition est alors perçue comme une contrainte imposée plutôt que comme un projet partagé. Le Grand Recueil met en lumière cette dimension à travers les récits d’acteurs de terrain : ce qui fait défaut n’est pas seulement le financement ou l’ingénierie technique, mais la reconnaissance des capacités d’agir locales, des formes de coopération existantes, des apprentissages informels qui structurent les territoires. Là où ces dynamiques sont ignorées, les politiques publiques et les investissements risquent de produire des effets contre-productifs, voire de renforcer les fractures qu’ils prétendent résorber.

9. Éloi Laurent, *Économie pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Manuel des transitions justes*, La Découverte, 2023.

10. OCDE, *Trust in Government, 2022* ; IDEA International, *Voter Turnout Database*, éditions successives. Les données montrent une baisse structurelle de la participation électorale et de la confiance institutionnelle dans de nombreux pays de l’OCDE.

11. Pierre Rosanvallon, *La légitimité démocratique, Seuil*, 2008.

### 1.3. LES LIMITES DES INDICATEURS DOMINANTS

Ces trois crises prospèrent dans l'ombre d'un même angle mort : l'incapacité des cadres dominants à saisir les dynamiques relationnelles, territoriales et coopératives qui conditionnent la soutenabilité des transformations. Les indicateurs traditionnels réduisent l'action à des volumes – tonnes de CO<sub>2</sub> évitées, emplois créés, montants investis – sans interroger les trajectoires, les interdépendances et les effets systémiques. Ils captent des résultats ponctuels, mais peinent à rendre compte des processus par lesquels ces résultats deviennent durables ou, au contraire, se dissolvent dans le temps. On peut parler de “cécité sociale”.<sup>12</sup> (Éloi Laurent, Mesurer le bien-être)

Ce décalage n'est pas simplement méthodologique, il est profondément politique. En invisibilisant les liens entre crises écologiques, sociales et démocratiques, il empêche de penser des réponses intégrées. Il alimente l'illusion selon laquelle des ajustements marginaux suffiraient, alors que ce sont les modes de coordination, de gouvernance et de création de valeur qui sont en jeu.

C'est précisément à cet endroit que se situe le point de bascule mis en avant dans le Récit : évaluer autrement pour évoluer autrement. Cette formule ne relève pas d'un luxe conceptuel ou d'une sophistication académique. Elle traduit une nécessité stratégique. Tant que les outils de mesure continueront à découper le réel selon des catégories étanches, ils produiront des diagnostics partiels et des décisions myopes. À l'inverse, une approche de la valeur sociale capable d'embrasser les interactions entre écologie, social et démocratie ouvre la possibilité d'une lecture plus fine des transformations en cours – et donc d'une action plus juste, plus robuste et plus crédible.

La question n'est donc plus de savoir s'il faut mesurer autrement, mais ce que l'on choisit de rendre visible. On retrouve ces intentions à l'opération Milliard dans le Récit : “L'utilité sociale n'est pas déclarative, mais elle se prouve. On ne peut absolument pas se contenter d'une simple promesse d'impact positif, mot galvaudé au possible qui, au mieux, traduit un naïf sentiment de contribuer à quelque chose de vertueux, et au pire est une porte ouverte à tous les greenwashing possibles et imaginables.”<sup>13</sup>

Mesurer, ici, signifie arbitrer : décider ce qui compte, ce qui mérite d'être soutenu, ce qui doit être transformé. Dans un contexte de crises entremêlées, cette décision ne peut plus être neutre ni purement technique. Elle engage une vision du monde, des priorités collectives et une certaine idée de la valeur.

12. Éloi Laurent, Mesurer le bien-être et la soutenabilité, OFCE, 2016.

13. Opération Milliard, Notre Récit pour la transition juste, 2024.

## 1.4. NOMMER CE QUI COMPTE : DE LA CRISE DES INDICATEURS À LA QUESTION DE LA VALEUR

Les crises entremêlées mises en évidence ne posent pas seulement un problème d'action publique ou de financement ; elles posent, plus fondamentalement, un problème de définition de la valeur. Ce qui est aujourd'hui mesuré, valorisé, comparé et agrégé, structure en profondeur les décisions collectives. À l'inverse, ce qui n'est pas mesuré tend à être relégué au second plan, considéré comme secondaire, voire inexistant dans les arbitrages.

Le constat qui traverse à la fois les travaux du Conseil scientifique de l'opération Milliard et les entretiens qui structurent notre Récit est clair : une part essentielle de ce qui permet aux territoires de tenir, de s'adapter et de se transformer échappe aux instruments dominants de mesure. Les solidarités locales, les capacités d'organisation collective, les dynamiques de coopération inter-acteurs, les savoirs pratiques, la qualité des gouvernances ou encore la robustesse des trajectoires ne se laissent pas aisément réduire à des indicateurs financiers ou à des métriques de performance standardisées.<sup>14</sup>

Ce décalage produit une tension structurelle. D'un côté, les acteurs de terrain décrivent des transformations réelles, souvent lentes, fragiles, non linéaires. De l'autre, les financeurs, les institutions et les dispositifs d'évaluation continuent majoritairement de raisonner à partir de volumes, de ratios et de résultats immédiats. La question posée n'est donc pas seulement celle de l'impact, mais celle de la valeur elle-même : qu'est-ce que l'on choisit de considérer comme désirable, soutenable et prioritaire ?

C'est dans cet espace de tension que s'inscrit la notion de valeur sociale telle qu'elle est travaillée par l'opération Milliard. Non comme un supplément d'âme venant corriger a posteriori une logique économique inchangée, mais comme un déplacement du centre de gravité de l'évaluation.

14. Avise, Évaluer son impact social, 2016 ; Avise, Guide pratique de l'évaluation de l'impact social, 2022. Ces travaux soulignent la difficulté à capter les dimensions relationnelles et organisationnelles via des indicateurs standards.

## 1.5. QU'EST-CE QUE LA "VALEUR SOCIALE" ? UNE PREMIÈRE DÉFINITION

Afin d'éviter toute ambiguïté, l'opération Milliard s'appuie sur une définition de son Conseil scientifique, qui constitue un socle commun pour des acteurs aux profils et aux secteurs très hétérogènes :

**« Consolider les solidarités, protéger l'accès aux biens essentiels, renforcer les capacités territoriales et favoriser la résilience face aux chocs. »**

Cette définition opère plusieurs déplacements décisifs.

D'abord, elle rompt avec une conception strictement individualisée de la valeur. La valeur sociale n'est pas réductible à la satisfaction d'un bénéficiaire isolé ni à l'addition d'effets positifs ponctuels. Elle se situe au niveau des systèmes d'interdépendance : solidarités, biens communs, capacités collectives. Ce qui est en jeu n'est pas seulement l'amélioration d'une situation donnée, mais la transformation des conditions qui rendent cette amélioration possible et durable. La notion de valeur sociale mobilisée ici s'inscrit dans la continuité de "l'approche par les capacités" développée par Amartya Sen dans *Development as Freedom*, où la valeur est définie non par les résultats observables seuls, mais par l'élargissement des capacités effectives d'agir, individuellement et collectivement.<sup>15</sup>

Ensuite, elle introduit explicitement une dimension territoriale. La valeur sociale ne se déploie pas dans l'abstrait ; elle s'inscrit dans des contextes situés, marqués par des histoires, des ressources, des vulnérabilités et des configurations d'acteurs spécifiques. Le territoire n'est pas un simple support géographique, mais un espace de relations, de conflits, d'apprentissages et de coopération. Le Grand Recueil montre à quel point les trajectoires des structures accompagnées sont indissociables de ces ancrages territoriaux.<sup>16</sup>

Enfin, cette définition place la résilience face aux chocs au cœur de la valeur. Il ne s'agit plus seulement de produire des effets positifs en régime stable, mais de renforcer la capacité des systèmes sociaux à absorber, encaisser et transformer les perturbations — qu'elles soient écologiques, économiques ou politiques. La valeur sociale est ainsi intrinsèquement liée au temps long, à l'incertitude et à la gestion du risque systémique.

15. Amartya Sen, *Development as Freedom*, Oxford University Press, 1999.

16. Opération Milliard, *Le Grand Recueil*, 2024.

En ce sens, la valeur sociale ne s'oppose pas à la valeur économique ; elle la recontextualise. Elle interroge les conditions sociales, institutionnelles et territoriales qui rendent une activité économiquement viable sans être socialement destructrice. Parler de valeur sociale ne consiste donc pas à corriger marginalement des cadres existants ni à ajouter de nouveaux indicateurs à des dispositifs de mesure inchangés. Cela implique un changement de cadre en profondeur, qui transforme ce que l'on considère comme pertinent, mesurable et digne d'attention.

Dans le paradigme dominant, l'organisation est principalement pensée comme une unité d'optimisation de flux — financiers, matériels, humains — dont la performance est évaluée à partir de volumes produits, de coûts maîtrisés ou de rendements dégagés. Les relations, les coopérations, les apprentissages collectifs et les transformations institutionnelles y sont généralement appréhendés comme des moyens, rarement comme des résultats en soi.

Le prisme de la valeur sociale opère un déplacement décisif. Il conduit à considérer l'organisation comme un acteur de transformation systémique, dont l'action modifie des équilibres sociaux, des configurations d'acteurs et des trajectoires territoriales. La valeur n'y est plus conçue comme un jeu à somme nulle, mais comme une dynamique potentiellement cumulative, fondée sur la coopération, la mutualisation et la production de biens communs. Cette philosophie est au centre du projet de l'opération Milliard, comme formulé au sein de notre Récit : "Dans une société de compétition, l'opération Milliard oppose une société de la coopération. Nos organisations ne visent pas à enrichir des personnes physiques, elles inventent un nouveau rapport à la prospérité, à la mesure de la valeur et à sa distribution."<sup>17</sup>

En effet, comme le montre François Dubet dans *Le travail des sociétés*, mesurer l'action sociale suppose de rendre intelligibles les mécanismes de transformation des situations, et non de se limiter à l'addition de résultats hétérogènes.<sup>18</sup> Ce déplacement n'est ni neutre ni simplement conceptuel. Il engage une autre manière de regarder l'action collective, d'en formuler les finalités, et d'en apprécier les effets. Il suppose d'accepter une perte de simplicité apparente — celle des indicateurs uniques ou des comparaisons immédiates — au profit d'une lecture plus fidèle de la complexité réelle des processus de transformation.

Le Récit de l'opération Milliard s'inscrit pleinement dans cette bifurcation. Il ne se contente pas de constater l'épuisement des indicateurs dominants ; il cherche à outiller une autre manière de voir, à partir de l'expérience concrète

17. Opération Milliard, Notre récit pour la transition juste, 2025.

18. François Dubet, *Le travail des sociétés*, Seuil, 2009.

des territoires et des structures accompagnées. Revaloriser le monde signifie ici rendre visibles des dimensions aujourd'hui reléguées à la marge – le lien, la confiance, la coopération, la capacité à faire ensemble – alors même qu'elles constituent le socle de toute transition juste et pour tout dire de toute vie en commun.

Cette perspective pose toutefois une exigence centrale : construire des cadres de mesure capables de soutenir l'action sans l'écraser, de guider les décisions sans figer les trajectoires. C'est sur ce terrain, entre exigence conceptuelle et nécessité opérationnelle, que s'ouvre l'analyse des approches existantes de mesure de la valeur sociale.

# II. Vers un nouveau paradigme de l'évaluation

---

## **2.1. CE QUE L'EXPLORATION DES APPROCHES EXISTANTES A RENDU VISIBLE**

La méthodologie de mesure de la valeur sociale portée par l'opération Milliard est le produit d'un cheminement long, collectif et exigeant, fondé sur l'analyse approfondie d'un large ensemble de démarches de mesure et d'évaluation de l'impact social, issues aussi bien du champ de l'économie sociale et solidaire que de la finance responsable, de l'action publique et de la recherche académique. Plus de trente-cinq méthodes, cadres et dispositifs ont ainsi été étudiés, comparés et discutés au cours des derniers mois. Ce travail n'avait pas pour objectif de dresser un panorama exhaustif ni d'identifier une méthode "idéale" à adopter telle quelle. Il vise à répondre à une question plus décisive : qu'est-ce que l'expérience accumulée de ces approches nous apprend sur ce qu'il est réellement possible — et nécessaire — de mesurer, lorsque l'on cherche à piloter des trajectoires de transition juste, ancrées dans des coopérations territoriales et soutenues par un dispositif de financement multi-fonds ?

Progressivement, l'analyse de ces démarches a déplacé le regard. Les méthodes n'ont plus été considérées comme des outils à comparer, mais comme des révélateurs de choix implicites : choix de ce qui compte, de ce qui peut être comparé, de ce qui doit être prouvé, et de ce qui peut rester hors champ. C'est à partir de cette lecture que se sont dégagées plusieurs tensions structurantes, qui ont directement orienté la construction de la méthodologie propre à l'opération Milliard.

## **2.2. RÉPONDRE SIMULTANÉMENT AUX BESOINS DES STRUCTURES ET AUX EXIGENCES DES FINANCEURS**

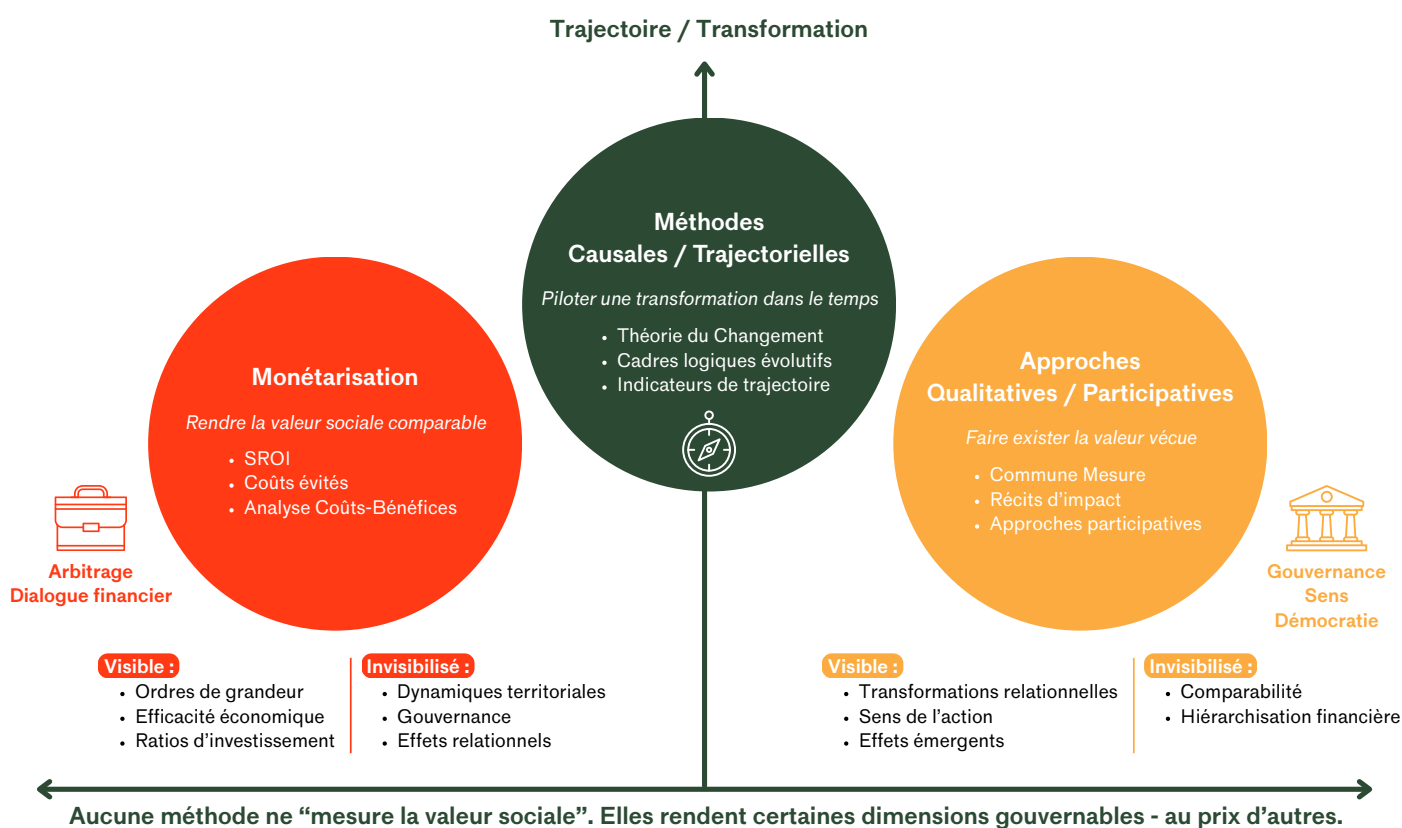
L'exploration des approches existantes a d'abord mis en évidence une tension largement partagée dans l'écosystème de l'économie sociale et solidaire, mais rarement traitée frontalement. Les structures financées expriment un besoin clair de dispositifs de mesure capables de soutenir leur action : piloter leur stratégie, renforcer leur gouvernance, rendre visibles des effets qui ne se traduisent ni immédiatement ni directement en résultats financiers, et reconnaître des dimensions relationnelles, organisationnelles ou démocratiques. Dans le même temps, les financeurs — et plus encore dans le cadre de l'opération Milliard — ont besoin d'un langage commun, lisible et stabilisé, permettant de comprendre des trajectoires plutôt que des volumes, d'éclairer des arbitrages d'investissement et de sécuriser des décisions sans recourir à des dispositifs de preuve irréalistes ou disproportionnés.

Or, l'analyse des méthodes existantes montre que peu d'entre elles parviennent à répondre pleinement à cette double exigence. Les approches très standardisées facilitent la comparabilité, mais au prix d'un aplatissage des réalités territoriales. À l'inverse, les démarches fortement qualitatives rendent justice à la singularité des trajectoires, mais rendent difficile toute lecture d'ensemble et tout pilotage collectif. Cette tension n'est pas accidentelle : elle révèle une difficulté structurelle à articuler diversité des situations et besoin de cadre partagé.

Il faut donc trouver un juste équilibre entre ces exigences.

## 2.3. LES GRANDES FAMILLES MÉTHODOLOGIQUES ET CE QU'ELLES RENDENT INTELLIGIBLE

L'analyse approfondie des méthodes de mesure de la valeur sociale a rapidement conduit à dépasser une lecture par outils pour adopter une lecture par familles méthodologiques, chacune reposant sur une conception spécifique de la valeur, de la causalité et de la preuve. Cette distinction n'est pas seulement analytique ; elle est décisive pour comprendre ce que ces démarches rendent possible – et ce qu'elles rendent difficile – lorsqu'il s'agit de piloter des trajectoires de transition juste dans des contextes territoriaux complexes.



### 2.3.1. Les méthodes économiques et monétaires : comparer, arbitrer, convaincre

Les méthodes économiques et monétaires constituent historiquement l'un des premiers ensembles structurés de démarches visant à rendre la valeur sociale visible et comparable. Elles reposent sur un principe central : traduire des effets sociaux ou environnementaux en équivalents monétaires afin de permettre des arbitrages, des comparaisons et des décisions d'investissement dans des cadres familiers aux acteurs financiers.

Le Social Return on Investment (SROI) en est l'exemple le plus emblématique. Construit comme une analyse coûts-bénéfices élargie, le SROI vise à identifier l'ensemble des effets produits par une action, à leur associer des valeurs monétaires (via des proxys\*), puis à rapporter ces bénéfices au coût de l'investissement initial. La méthode impose une discipline analytique réelle : clarification du périmètre, identification des parties prenantes, distinction entre effets bruts et effets nets (deadweight, attribution, déplacement)<sup>19</sup>, explicitation des hypothèses. Elle rend visible des bénéfices sociaux souvent absents des comptes financiers classiques et offre un langage immédiatement compréhensible pour des décideurs habitués au raisonnement économique.

Les approches de monétisation par coûts évités ou création de valeur suivent une logique proche. Elles cherchent à estimer ce que l'action permet d'éviter comme dépenses futures (coûts sociaux, sanitaires, environnementaux) ou ce qu'elle crée comme valeur mesurable pour la collectivité. Ces méthodes sont particulièrement mobilisées par certaines fondations, acteurs publics ou investisseurs cherchant à justifier l'allocation de ressources dans des cadres budgétaires contraints, et renforcent l'argumentaire de plaidoyer en donnant des preuves chiffrées de l'efficacité sociale ou environnementale.

L'analyse de ces démarches a mis en évidence leur puissance dans des contextes précis : elles facilitent l'arbitrage entre options, renforcent la crédibilité d'un projet auprès de financeurs classiques et imposent une rigueur méthodologique salutaire. Mais elle a également révélé leurs limites structurelles dans le cadre de l'opération Milliard. Dès lors que l'on s'intéresse à des dynamiques coopératives, territoriales et de long terme, la réduction systématique de la valeur à une unité monétaire produit un double effet problématique. D'une part, elle repose sur des choix de proxys souvent fragiles et fortement contextuels. D'autre part, elle tend à individualiser et isoler des effets qui sont en réalité produits collectivement, par interaction entre acteurs. La logique du ratio – “un euro investi produit X euros de

19. Deadweight : “poids mort”, proportion du résultat qui aurait été obtenue même si le projet n'avait pas eu lieu, Attribution : proportion du résultat attribué à des tiers, Displacement : “déplacement”, consiste à évaluer dans quelle mesure l'activité a influencé d'autres résultats.

valeur” – entre en tension directe avec une ambition qui vise moins à maximiser un rendement social qu’à rendre possibles des transformations systémiques durables.

### 2.3.2. Les méthodes participatives et qualitatives : rendre visible, raconter, relier

À l’opposé apparent de ces démarches monétaires, les méthodes participatives et qualitatives se sont imposées comme une réponse aux angles morts de la quantification. Leur point de départ est radicalement différent : la valeur sociale ne se réduit pas à des résultats mesurables ex post. Elle se construit dans des processus, des relations, des apprentissages et des transformations subjectives qui ne peuvent être appréhendés par des indicateurs standardisés seuls.

Des approches comme le Most Significant Change (MSC) reposent sur la collecte structurée de récits d’acteurs, permettant d’identifier les changements jugés les plus significatifs par les parties prenantes elles-mêmes. Le travail ne consiste pas seulement à recueillir des témoignages, mais à organiser un processus de sélection, de discussion et de hiérarchisation collective de ces récits, révélant ainsi les valeurs, les priorités et les mécanismes perçus comme décisifs. D’autres démarches qualitatives mobilisent des entretiens approfondis, des observations de terrain, des journaux de bord ou des enquêtes narratives pour documenter des trajectoires individuelles et collectives.

Dans le champ des coopérations territoriales, des dispositifs comme le Référentiel de Coopération des Tiers-Lieux (RCI-TL) ont permis d’aller plus loin en tentant de qualifier des dimensions relationnelles, organisationnelles et institutionnelles souvent absentes des cadres d’évaluation classiques : qualité des alliances, capacité de coordination, gouvernance partagée, effets d’entraînement sur un territoire. Ces approches ont joué un rôle majeur dans la réflexion de l’opération Milliard, en rendant visible une intuition centrale : une part décisive de la valeur sociale se joue dans les interactions, au-delà de la seule production de résultats finaux. Autrement dit, et c’est un point essentiel, la valeur sociale telle que nous la comprenons est relationnelle.

Là encore, l’analyse a été ambivalente. Ces méthodes permettent de documenter finement des mécanismes de transformation, de donner chair à des effets souvent invisibles et de renforcer l’appropriation de la mesure par les acteurs de terrain. Mais elles posent un défi majeur dès lors qu’il s’agit de piloter un dispositif multi-fonds ou de produire une lecture d’ensemble. Les

preuves qu'elles génèrent sont profondément situées, partielles, difficiles à agréger et rarement comparables sans perdre leur sens. Utilisées seules, elles rendent la décision collective et l'arbitrage stratégique particulièrement complexes.

### 2.3.3. Les cadres logiques et la théorie du changement : articuler mécanismes, résultats et preuves

L'analyse des cadres logiques et des démarches fondées sur la théorie du changement a constitué un moment clé dans le travail mené. Elle a opéré un déplacement décisif par rapport aux approches centrées soit sur la mesure des résultats finaux, soit sur la collecte de récits singuliers. Ces cadres déplacent la question centrale : il ne s'agit plus seulement de savoir ce qui a changé, ni même ce qui est perçu comme ayant changé, mais de comprendre par quels enchaînements d'actions, de conditions et d'interactions une transformation est censée advenir.

Les cadres logiques traditionnels, largement mobilisés dans l'aide au développement, l'action publique et certains dispositifs philanthropiques, proposent une structuration claire et hiérarchisée reliant objectifs généraux, résultats attendus, activités mises en œuvre et indicateurs de suivi. Leur force réside dans cette lisibilité. Ils permettent de stabiliser un projet, de clarifier des intentions, d'ordonner des actions et de rendre compte de leur avancement dans des formats compatibles avec des exigences de reporting. Dans des contextes institutionnels complexes, cette capacité à poser un cadre commun et à rendre explicite une logique d'intervention constitue un apport indéniable.

Toutefois, l'analyse fine de ces dispositifs a également mis en évidence leurs limites dès lors que l'on cherche à rendre compte de dynamiques de transformation non linéaires. La logique séquentielle qu'ils privilégient peine à représenter des boucles de rétroaction, des effets émergents ou des interactions multiples entre acteurs. Elle tend également à isoler les projets de leur environnement, en traitant les coopérations, les alliances ou les dynamiques territoriales comme des variables secondaires, alors qu'elles constituent souvent le cœur même de la valeur produite. Dans le cadre de l'opération Milliard, cette rigidité apparaît particulièrement problématique, tant les trajectoires soutenues reposent sur des configurations mouvantes, des interdépendances fortes et des temporalités différenciées.

La théorie du changement, dans ses versions les plus abouties, permet de dépasser en partie ces limites. Elle ne se contente pas d'aligner des objectifs

et des indicateurs ; elle invite à formuler explicitement les hypothèses qui relient une action à une transformation attendue. Elle oblige à identifier les mécanismes à l'œuvre — apprentissage collectif, coordination d'acteurs, renforcement de capacités, évolution des normes, création de confiance — et à expliciter les conditions nécessaires pour que ces mécanismes produisent effectivement des effets. Ce déplacement est fondamental. Il permet d'introduire une conception de la causalité plus adaptée aux contextes complexes, fondée non sur l'attribution stricte d'un effet à une action isolée, mais sur une logique de contribution. Dans cette perspective, la valeur sociale n'est pas le produit exclusif d'un projet ou d'un financement, mais le résultat d'interactions entre acteurs, ressources et contextes. La théorie du changement offre alors un cadre pour rendre cette contribution intelligible, sans exiger une démonstration causale irréaliste.

L'un des apports majeurs de ces démarches réside également dans leur capacité à articuler des registres de preuve hétérogènes. En distinguant différents niveaux de résultats dans le temps — intermédiaires et finaux — elles rendent possible une combinaison raisonnée de données quantitatives et qualitatives. Elles permettent de suivre des évolutions observables lorsque celles-ci sont accessibles, tout en reconnaissant la légitimité de preuves narratives ou qualitatives pour documenter des mécanismes plus diffus ou des effets émergents. Cette souplesse méthodologique est apparue déterminante pour éviter à la fois le réductionnisme quantitatif et le flou déclaratif.

L'étude approfondie de ces cadres a ainsi conduit à une conclusion nette : ils constituent le seul espace méthodologique capable de tenir ensemble les apports des familles précédemment analysées sans les dissoudre. Ils permettent de conserver la rigueur analytique héritée des méthodes économiques, tout en intégrant la richesse des approches qualitatives et participatives. Mais cette capacité intégrative a un prix. Leur efficacité dépend entièrement de la qualité du travail de construction. Une théorie du changement formulée de manière trop générale, trop abstraite ou trop normative se réduit rapidement à un schéma déclaratif, incapable d'éclairer l'action ou de guider la mesure. C'est précisément ce point qui a nourri la réflexion de l'opération Milliard. L'enjeu n'était pas d'adopter une théorie du changement "clé en main", mais de comprendre sous quelles conditions ce type de cadre pouvait devenir un véritable langage de pilotage, capable d'articuler vision politique, décisions d'investissement et trajectoires territoriales. Cette interrogation a ouvert la voie à une recomposition méthodologique plus large, qui sera développée dans les sections suivantes.

## 2.4. MESURER AU-DELÀ DE CES TROIS FAMILLES : COMPTABILITÉS, SCORES, LABELS ET RÉFÉRENTIELS

L'exploration des méthodes de mesure de la valeur sociale ne s'est pas limitée aux démarches explicitement conçues comme des outils d'évaluation ou de suivi de l'impact. Elle s'est élargie à un ensemble de cadres, de dispositifs et de référentiels qui, sans relever à proprement parler de la "mesure d'impact" au sens strict, structurent aujourd'hui les manières de penser, de qualifier et de rendre visible la valeur produite par les organisations. Cette ouverture n'avait pas pour objectif d'y chercher des solutions prêtes à l'emploi, mais d'éprouver la solidité des choix méthodologiques en cours de construction, en les confrontant à d'autres régimes de preuve, d'autres logiques de normalisation et d'autres usages de la donnée.

### 2.4.1. Les comptabilités élargies : l'exigence de soutenabilité comme contrainte structurante

Les travaux sur les comptabilités élargies, et en particulier l'approche CARE (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology), ont constitué un point d'appui important pour la réflexion, à condition d'en saisir précisément le statut. CARE ne relève pas d'une méthode de mesure d'impact au sens opérationnel du terme. Il s'agit d'un cadre comptable normatif, visant à étendre les principes de la comptabilité financière classique à la préservation des capitaux humain et naturel. Son apport principal réside dans le déplacement qu'il opère : la soutenabilité n'est plus une externalité à commenter, mais une obligation comptable, traduite en coûts de maintien et en exigences de conservation.

Cette approche apporte un enseignement décisif : toute création de valeur sociale est conditionnée par le respect de seuils critiques, sans lesquels aucune trajectoire ne peut être durable. Elle force à penser la valeur non seulement en termes d'effets positifs produits, mais aussi en termes de dégradation évitée et de conditions de possibilité préservées. En revanche, CARE n'est pas conçu pour piloter des trajectoires territoriales multi-acteurs ni pour rendre compte de dynamiques coopératives. Son niveau de granularité, son outillage technique et sa logique de bilan le rendent, à ce stade, difficile à mobiliser comme socle méthodologique pour un dispositif comme l'opération Milliard. Il a néanmoins nourri la réflexion sur les exigences écologiques et sociales minimales qui doivent encadrer toute action de transition, et sur la nécessité de ne pas dissocier mesure de la valeur et soutenabilité des systèmes.

### 2.4.2. Les scores : un diagnostic standardisé, sans expliquer la transformation

Les dispositifs de scoring, tels que l'Impact Score du Mouvement Impact France ou la certification B-Corp, ont été analysés pour ce qu'ils sont : des outils de diagnostic standardisé, construits à partir de questionnaires structurés et produisant un résultat synthétique destiné à situer une organisation à un moment donné. Leur force réside dans leur simplicité d'usage, leur comparabilité et leur capacité à objectiver rapidement un niveau de maturité ou des axes de progression. Ils sont particulièrement utiles dans des phases d'entrée en relation, du pré-financement ou de sensibilisation, où l'enjeu est de disposer d'un premier cadre de discussion partagé.

L'analyse de ces dispositifs a toutefois confirmé leurs limites dès lors qu'il s'agit de piloter des transformations complexes. Un score agrège des dimensions hétérogènes dans une note unique ou dans un petit nombre d'axes, au prix d'une forte abstraction. Il ne décrit ni les mécanismes à l'œuvre, ni les trajectoires dans le temps, ni les interactions entre acteurs. De plus, la logique de notation peut induire des effets de conformité ou de compétition qui entrent en tension avec des dynamiques de coopération territoriale. Ces outils ont ainsi été appréhendés comme des compléments utiles à certaines étapes du parcours, mais insuffisants pour constituer un langage central de la valeur sociale dans un dispositif multi-fonds et multi-territoires.

### 2.4.3. Les labels : signaler une conformité, sans documenter une causalité

Les labels – qu'il s'agisse de labels financiers comme ISR ou Greenfin, ou de dispositifs orientés vers l'épargne solidaire comme Finansol – occupent une place importante dans l'écosystème de la finance responsable. Leur fonction est claire : attester qu'un produit, un fonds ou une organisation respecte un cahier des charges donné, sur la base de critères définis et vérifiés selon des procédures de contrôle.

Ces dispositifs jouent un rôle essentiel de signalisation et de crédibilité. Ils structurent des marchés, orientent l'épargne et créent des repères lisibles pour des publics non spécialistes. Mais leur apport méthodologique est d'une autre nature que celui recherché par l'opération Milliard. Un label certifie une conformité à des critères ; il ne décrit pas une chaîne causale, n'explique pas comment une action produit des effets, et ne permet pas de suivre une trajectoire de transformation territoriale. Les labels ont ainsi été intégrés

dans la réflexion comme des éléments de cohérence et de cadre, sans être confondus avec des dispositifs de mesure de la valeur sociale.

#### 2.4.4. L'évaluation des politiques publiques : une culture de l'exigence, sans être transposable

Les cadres issus de l'évaluation des politiques publiques ont également constitué un arrière-plan important de la réflexion. Qu'il s'agisse des approches contrefactuelles, des méthodes quasi-expérimentales ou des référentiels d'évaluation internationaux, ces démarches apportent une exigence forte en matière de formulation des objectifs, d'explicitation des hypothèses et de rigueur dans le choix des méthodes de preuve.

L'enseignement principal tiré de ce champ n'est pas la transposition directe de ses outils — souvent lourds, coûteux et peu adaptés à des projets territoriaux de petite ou moyenne échelle — mais l'affirmation d'un principe méthodologique central : la preuve n'a de sens que rapportée à la question qu'elle prétend éclairer. Cette exigence a conforté la volonté de l'opération Milliard de construire une mesure proportionnée, crédible et utile à la décision, plutôt que de viser une démonstration causale maximale, déconnectée des réalités de terrain.

#### 2.4.5. Les agrégats et référentiels : construire un cadre commun, sans prétendre tout expliquer

Enfin, l'analyse des agrégats d'indicateurs et des référentiels portés par des acteurs comme la Fonda, l'Avise ou des initiatives issues du monde académique et de l'investissement à impact (telles que les travaux de l'ESSEC/KIIF) a permis de préciser un enjeu central : la construction d'un langage commun. Ces dispositifs ne sont ni des méthodes d'évaluation complètes, ni des outils de preuve causale. Ils proposent des cadres de lecture partagés, des ensembles d'indicateurs ou des grilles d'analyse visant à structurer ce que l'on observe et à rendre certaines dimensions comparables.

Les travaux de la Fonda ont notamment mis en lumière la nécessité de penser la création de valeur sociale à l'échelle des chaînes de coopération et des écosystèmes territoriaux, en dépassant une lecture centrée sur l'organisation isolée. Les démarches soutenues par l'Avise ont, quant à elles, consolidé une approche progressive et proportionnée de l'évaluation, fondée sur la clarification des usages et des questions évaluatives. Les référentiels issus du champ de l'investissement à impact ont montré qu'il était possible

de standardiser certains indicateurs sans prétendre capturer l'ensemble de la valeur produite.

Ces apports ont convergé vers une même conclusion : un langage commun est indispensable pour piloter et rendre lisible une action collective, mais il ne peut constituer qu'un premier niveau de lecture. Il doit impérativement être articulé à des dispositifs capables de restituer les mécanismes, les temporalités et les spécificités locales des trajectoires de transformation.

III.

Adapter la  
mesure à une  
philosophie de  
la coopération

Mesurer la valeur sociale n'est jamais un exercice neutre. Les outils choisis, les questions posées et les indicateurs retenus traduisent toujours une certaine vision de ce qui compte, de ce qui mérite d'être reconnu et de ce qui guide les décisions de financement. Pour l'opération Milliard, dont l'ambition est de contribuer à rendre la transition juste réelle et majoritaire, cette question est centrale.

Dès le début des travaux, une analyse approfondie des méthodes existantes de mesure de la valeur sociale a été menée. Cette analyse n'a pas conduit à sélectionner une méthode "clé en main". Elle a au contraire mis en évidence un décalage profond entre la manière dont la valeur sociale est généralement mesurée et la nature même de ce que l'opération Milliard cherche à transformer.

Ce décalage ne relève pas d'un défaut technique des outils existants. Il tient à une inadéquation plus structurelle entre des cadres de mesure souvent pensés pour des actions isolées, des résultats immédiats ou des périmètres stabilisés, et l'action de l'opération Milliard, qui s'inscrit dans des trajectoires de transformation de long terme, territoriales, coopératives et systémiques. Face à ce constat, l'enjeu n'était plus de comparer des méthodes entre elles, mais de construire une méthodologie propre, capable de tenir ensemble trois exigences fortes : rendre lisible la diversité des projets soutenus, répondre aux besoins de compréhension et de décision des financeurs, et rendre visible une valeur sociale qui se joue largement dans les relations, les capacités et les dynamiques collectives, bien au-delà de résultats immédiats ou facilement quantifiables.

### **3.1. POURQUOI UNE MÉTHODE UNIVERSELLE DE MESURE SERAIT INADAPTÉE À NOTRE PROJET**

L'opération Milliard agit dans un cadre singulier. Nous souhaitons mobiliser plusieurs outils de financement, intervenir à l'échelle des territoires et soutenir des organisations très diverses, tant par leurs activités que par leurs formes juridiques, leurs tailles ou leurs niveaux de maturité. Ces organisations partagent une ambition commune de transition juste, mais elles empruntent des chemins différents pour y contribuer.

Or, la majorité des méthodes de mesure de la valeur sociale existantes sont construites pour des contextes plus homogènes. Elles visent souvent à qualifier des projets pris individuellement, sur des périodes relativement courtes, avec des chaînes de causalité simplifiée. Elles privilégient des résultats visibles et directement attribuables, parfois au détriment des

processus plus lents et moins observables qui rendent ces résultats possibles.

À l'inverse, l'opération Milliard ne souhaite ni agir sur des projets isolés, ni sur des effets immédiats. Nous soutenons des trajectoires de transformation, portées par des coopérations territoriales, à travers des dispositifs financiers multiples, et dans un horizon de transition systémique. Une part essentielle de la valeur créée réside dans le renforcement de capacités, la structuration de liens durables, la transformation des modes de gouvernance ou encore la sécurisation de modèles économiques compatibles avec la transition juste. Chercher à appliquer une méthode universelle à cette réalité reviendrait soit à produire des indicateurs simplifiés mais déconnectés des mécanismes réels de transformation, soit à accumuler des récits riches mais difficilement mobilisables pour piloter et décider à l'échelle d'un mouvement multi-acteurs; la méthodologie de l'opération Milliard vise à éviter ces écueils.

### **3.2. UN POINT DE DÉPART : ENTRE VISION POLITIQUE ET RÉALITÉS DU TERRAIN**

La méthodologie de mesure de la valeur sociale de l'opération Milliard ne repose ni sur un cadre théorique abstrait, ni sur un assemblage opportuniste d'outils existants. Il engage une responsabilité : celle de construire une méthodologie suffisamment robuste pour orienter des volumes de financement significatifs, tout en restant suffisamment souple pour épouser la diversité des trajectoires territoriales.

Ainsi, nous nous appuyons sur un double point de départ assumé comme structurant : une définition politique claire de la transition juste, portée par le Conseil scientifique, et des informations collectées sur le terrain dans le Grand Recueil.

La définition de la transition juste formulée par le Conseil scientifique ne vise pas à produire un idéal détaché des pratiques. Elle établit un cadre de cohérence pour l'action et pour la mesure. Elle pose la transition juste comme une transformation radicale et démocratique de notre société et de son économie, visant à satisfaire collectivement et dignement les besoins humains dans la préservation du vivant et le respect des limites planétaires. Cette définition implique immédiatement que la valeur sociale ne peut être réduite à une seule dimension, ni appréhendée de manière fragmentée.

Le Grand Recueil est venu nourrir et éprouver ce cadre. Il a permis de documenter des situations concrètes, des récits de terrain, des trajectoires

organisationnelles et territoriales. Plusieurs enseignements majeurs s'en dégagent. D'abord, la valeur sociale produite par les initiatives étudiées se manifeste rarement sous la forme de résultats finaux isolables. Elle apparaît dans des processus, des capacités construites dans le temps, des liens stabilisés et des coopérations rendues possibles. Ensuite, ces effets sont profondément ancrés dans des contextes territoriaux spécifiques, rendant toute homogénéisation brutale non seulement imprécise, mais trompeuse. Enfin, le Grand Recueil met en lumière un décalage récurrent entre l'intensité du travail réellement produit par les acteurs et la faible reconnaissance de cette valeur dans les cadres de financement existants.

Ce double point de départ a fixé une exigence méthodologique claire : construire une méthode capable de rendre visible une valeur sociale relationnelle, progressive et territorialisée, sans la réduire à des indicateurs décontextualisés.

### **3.3. STRUCTURER LA LECTURE DE LA VALEUR SOCIALE AUTOUR DE TROIS PILIERS**

À partir de ces enseignements, l'opération Milliard a fait le choix de structurer sa lecture de la valeur sociale autour de trois piliers : l'écologie, la justice sociale et la gouvernance démocratique. Ce choix n'est ni descriptif ni purement thématique. Il constitue un acte méthodologique à part entière.

Ces trois piliers correspondent aux dimensions critiques de la transition juste telles qu'elles sont observées sur le terrain. Le pilier écologique permet d'appréhender la contribution réelle des projets à la préservation du vivant et à la transformation des modes de production et de consommation. Le pilier de justice sociale rend visibles les effets redistributifs, l'accès aux biens et services essentiels et la réduction des vulnérabilités. Le pilier de gouvernance démocratique reconnaît que la valeur sociale se joue aussi dans les modalités de décision, de coopération et d'appropriation collective des projets.

Cette structuration poursuit deux objectifs : d'une part, elle permet de formuler des questions claires et cohérentes pour analyser les projets et construire des critères et des indicateurs pertinents ; d'autre part, elle permet de nommer explicitement ce qui ne peut pas être mesuré de manière standardisée sans perte de sens, comme les dynamiques de confiance, les apprentissages collectifs ou les effets de capacitation démocratique\*.

En distinguant des registres de valeur irréductibles les uns aux autres, cette approche évite la tentation de produire des scores synthétiques censés

résumer des trajectoires complexes. Elle prépare au contraire une lecture située, attentive à la singularité des parcours.

### **3.4. LA THÉORIE DU CHANGEMENT COMME COLONNE VERTÉBRALE DE NOTRE MÉTHODOLOGIE**

Dans ce cadre, la théorie du changement s'est imposée comme le cœur de la méthodologie. Elle n'est pas conçue comme un outil d'évaluation a posteriori, mais comme une architecture commune permettant d'articuler la vision politique, la diversité des projets financés et les besoins de pilotage. Elle structure l'action dans son ensemble : elle guide la conception des fonds, la sélection des projets, la définition des indicateurs et l'arbitrage des décisions d'investissement.

La théorie du changement permet ainsi de rendre explicite la manière dont les actions de l'opération Milliard – financement, formation et mobilisation des acteurs – contribuent à des évolutions progressives, puis à des transformations de plus long terme. Elle ne vise pas à établir une causalité mécanique, mais à rendre lisible une logique de contribution, adaptée aux dynamiques territoriales et aux coopérations multi-acteurs.

Cette structuration permet de sortir d'une vision binaire de l'impact, limitée à un avant/après, pour adopter une lecture en trajectoires, attentive aux étapes, aux conditions et aux points de fragilité. Elle montre comment les leviers d'action du dispositif – financement patient, structuration de coopérations, appui à la gouvernance, mise en réseau, formation – produisent des effets à différents niveaux. Elle identifie les résultats intermédiaires nécessaires pour que des transformations durables soient possibles : renforcement des capacités des structures, stabilisation de coopérations territoriales, amélioration des conditions de gouvernance, accès aux ressources essentielles et consolidation de modèles économiques robustes. Ces résultats constituent des pré-conditions à des transformations plus larges, comme la résilience territoriale ou la réduction durable des inégalités.

En même temps, elle fournit un langage commun pour tous les projets soutenus, sans homogénéiser leurs trajectoires. Chaque structure peut conserver ses spécificités tout en explicitant comment son action s'inscrit dans la chaîne causale globale et sous quelles conditions elle produit de la valeur. Cette approche transforme la mesure de la valeur sociale en un espace de discussion et d'apprentissage, plutôt qu'en un simple exercice de reporting.

La théorie du changement organise aussi la preuve de manière proportionnée. Tous les maillons de la chaîne causale ne nécessitent pas le même niveau d'exigence : certains résultats peuvent être documentés par des indicateurs simples, d'autres par des analyses qualitatives ou des retours d'expérience, et d'autres restent des hypothèses à tester sur le long terme. Cette hiérarchisation évite la surcharge évaluative et la production de preuves décoratives, tout en rendant la méthodologie plus utile pour piloter, arbitrer et apprendre collectivement.

En résumé, la théorie du changement constitue la colonne vertébrale de notre méthodologie, en reliant vision politique, actions et transformations recherchées, tout en rendant visible une valeur sociale souvent invisible dans les systèmes de financement traditionnels.

L'opération Milliard a établi sa propre théorie du changement comme ce qui suit :

Les modèles économiques qui permettent de répondre aux crises sociales, démocratiques et écologiques existent. Ce sont les organisations de la Transition juste. Aujourd'hui, ces organisations transforment concrètement les territoires et démontrent qu'un autre modèle est possible. Pourtant, les modes de financement dominants, construits pour la recherche de la rentabilité à court terme, ne voient pas leur valeur et freinent leur développement.

L'opération Milliard est une association composée d'acteurs et d'actrices de la Transition juste. Nous créons du lien et des alliances pour rediriger, ensemble, les flux financiers et faire basculer des milliards d'euros vers ce qui compte vraiment : la Transition juste et les organisations qui la portent.

Ces organisations renforcent le lien social, réduisent les inégalités et garantissent la satisfaction des besoins humains, dans la dignité, en s'inscrivant dans le respect des limites planétaires.

Pour réussir cet objectif, l'opération Milliard agit sur le financement de la Transition juste, selon trois axes.

- **Rendre visible les besoins de la Transition juste.** Les organisations de la Transition juste inventent, agissent, prouvent. L'opération Milliard documente, raconte et amplifie leurs réalités et leurs besoins, pour que leurs modèles deviennent désirables et inspirent d'autres.
- **Financer directement pour mettre en pratique.** L'opération Milliard ne se contente pas de promouvoir des idées : elle les met en pratique. Elle développe des outils de financement adaptés aux organisations de la Transition juste pour montrer qu'ils sont viables, reproductibles et désirables, en atteignant des seuils de levée qui crédibilisent le modèle.
- **Transformer les pratiques des financeurs.** L'opération Milliard travaille sur de nouvelles pratiques de financement adaptées aux organisations de la Transition juste. Elle les déploie auprès des financeurs pour qu'ils fassent évoluer leurs pratiques. Elle porte les plaidoyers nécessaires aux changements des pratiques et des réglementations dans ce sens.

Ces actions permettent aux organisations de la Transition juste de se relier, coopérer durablement et accéder à des financements stables, sécurisant leurs missions et renforçant leur impact. À terme, elles contribuent à faire émerger et pérenniser une économie centrée autour de la Transition juste.

### 3.5. LES CRITÈRES DE PRÉ-FINANCEMENT COMME PREMIER ACTE DE MESURE

La valeur sociale se définit dès le choix de financer un projet : décider de soutenir un projet, c'est déjà orienter les transformations qu'il pourra produire et préparer la manière dont elles seront mesurées. Les critères de pré-financement constituent le premier acte méthodologique pleinement opérant de notre démarche, traduisant concrètement la vision de la transition juste en arbitrages opérationnels. Ils ne se limitent pas à un simple filtre administratif, ils orientent l'analyse vers des questions clés : à quels besoins sociaux répond le projet ? Quelle est sa contribution écologique réelle ? Quelles formes de coopération et de gouvernance met-il en œuvre ?

En ce sens, les critères de pré-financement jouent un rôle politique fort : ils rendent visibles les arbitrages implicites qui traversent toute décision de financement et les inscrivent dans un cadre partagé. Pour les structures financées, ils clarifient les attentes et réduisent l'asymétrie d'information, faisant de la valeur sociale une composante constitutive du projet plutôt qu'une exigence ajoutée a posteriori. Pour nous, ils constituent un outil de cohérence interne, garantissant que les choix d'investissement restent alignés avec la vision collective. Ils permettent de vérifier que les projets soutenus s'inscrivent dans une trajectoire compatible avec notre vision tout en respectant la diversité des contextes et des initiatives.

Les critères ne prennent pas la forme de scores ou de seuils chiffrés. Ils fonctionnent comme des filtres qualitatifs, préfigurant les indicateurs qui seront mobilisés pour le suivi et le pilotage. En clarifiant les dimensions centrales – contribution écologique, effets de justice sociale, qualité des dynamiques de gouvernance – ils assurent la continuité entre sélection, suivi et mesure, et renforcent la cohérence de la démarche.

Ainsi, les critères de pré-financement traduisent la vision politique et les enseignements du terrain en décisions concrètes, tout en structurant le regard sur les projets et en préparant une mesure de la valeur sociale cohérente et progressive.

DIMENSIONS	CRITÈRES	SOUS-CRITÈRES
TRANSITION JUSTE	1. Préservation des limites planétaires et du vivant	1.1 L'organisation, par son coeur d'activité, permet-elle de préserver ou de réduire les pressions sur les limites planétaires et le vivant ?
		1.2 L'organisation, par ses pratiques, vise-t-elle à réduire ses pressions sur les limites planétaires et le vivant, voire à les restaurer ?
	2. Réponse aux besoins humains essentiels	2.1 Le projet, par les produits ou services qu'elle propose, répond-elle à un besoin humain essentiel ? (en prenant comme référence les planchers sociaux définis dans le modèle du Donut)
		2.2 Le projet permet-il de réduire les barrières d'accès aux biens et services essentiels, en particulier aux personnes rencontrant des obstacles pour accéder à ce bien ou service ?
	3. Capacité de transformation réelle et intentionnalité	3.1 Quelle est la profondeur de changement permise par le service ou produit proposé par l'organisation ?
		3.2 Les dirigeant-es portent-ils ou elles une vision forte de la contribution qu'ils souhaitent apporter à la transition juste ?
CRÉATION DE VALEUR SOCIALE*	4. Ancrage territorial du projet	4.1 L'organisation prend-elle en compte les spécificités de son territoire ?
		4.2 L'organisation adresse-t-elle les besoins de son territoire (emploi local, économie de proximité, coopération avec des acteurs du territoire...) dans un souci de renforcement des capacités du territoire dans lequel elle est implantée ?
	5. Consolidation et création de lien social / solidarités	5.1 Est-ce que l'organisation contribue à renforcer les liens sociaux entre les individus, par son cœur d'activité ou par ses pratiques ?
	6. Prise en compte de la résilience aux chocs écologiques de toute nature	6.1 L'organisation a-t-elle identifié les principaux risques écologiques et sociaux susceptibles de l'affecter et prévoit-elle des mesures d'adaptation ?
GOUVERNANCE PARTICIPATIVE ET PARTAGE DE LA VALEUR CRÉÉE	7. Participation démocratique	7. La gouvernance de l'organisation est-elle équilibrée entre les différentes parties prenantes (fondateur-rices/dirigeant-es, investisseur-ses, salarié-es et bénéficiaires) ?
	8. Système de répartition de la valeur créée	8.1 Existe-t-il un système garantissant un partage équilibré de la valeur en interne ?
		8.2 L'organisation a-t-elle mis en place des mécanismes de redistribution de la valeur pour l'intérêt général ?

	9. Transparence et redevabilité	9.1 L'organisation communique-t-elle de façon claire, régulière et accessible ?
		9.2 L'organisation met-elle en place des pratiques de dialogue et de régulation (ex. médiation, retours structurés, mécanismes de correction) pour assurer une résolution juste et durable des tensions avec ses parties prenantes ?

### 3.6. INDICATEURS CONSOLIDÉS ET INDICATEURS SPÉCIFIQUES : UN ÉQUILIBRE ASSUMÉ

Pour suivre la création de valeur sociale dans le temps, et au-delà de l'analyse des méthodes existantes, la méthodologie repose sur deux niveaux complémentaires d'indicateurs, issus à la fois de nos travaux méthodologiques et des échanges menés avec un ensemble d'expert-es de l'impact, de responsables de dispositifs de financement et d'acteurs et d'actrices de terrain, les indicateurs consolidés à l'échelle de l'opération Milliard et les indicateurs propres à chaque structure.

Les indicateurs consolidés permettent une lecture transversale du dispositif. Ils portent sur des dimensions jugées structurantes dans la théorie du changement, comme le renforcement des capacités des organisations, la stabilité des coopérations territoriales ou l'évolution des modèles de financement. Leur fonction est clairement délimitée : ils constituent avant tout des outils de pilotage collectif et multi-fonds.<sup>20</sup> Dans un dispositif où coexistent plusieurs véhicules financiers, aux logiques et contraintes distinctes, ces indicateurs offrent des repères communs, lisibles par l'ensemble des parties prenantes. Ils rendent possible un suivi transversal des trajectoires soutenues, non pour comparer mécaniquement des projets hétérogènes, mais pour identifier des tendances, des dynamiques émergentes, des points de fragilité ou des effets d'entraînement à l'échelle de l'opération Milliard. Ils permettent également de s'assurer, dans la durée, que les projets financés restent alignés avec la théorie du changement de l'opération Milliard et avec les transformations recherchées.

Les indicateurs spécifiques (ou personnalisés) permettent de documenter les mécanismes spécifiques par lesquels chaque structure contribue à la transition juste. Ils sont construits à partir du contexte, de la trajectoire et des hypothèses formulées dans la théorie du changement propre à chaque projet. Leur objectif n'est pas de recenser des activités, mais de rendre visibles les dynamiques de transformation réellement à l'œuvre : les choix opérés, les conditions de création de valeur et les effets produits dans le temps. Ces indicateurs offrent ainsi une lecture fine des trajectoires singulières des

20. "L'opération Milliard a pour objectif de partir de cette "chaîne de freins" pour créer une véritable "chaîne de financements" dans l'investissement et le soutien aux initiatives de la transition juste." Opération Milliard, Le Grand Recueil, 2024.

projets et des territoires, tout en restant cohérents avec le langage commun du mouvement.

Le point de départ est simple et assumé : aucune trajectoire de transition juste ne se déploie de manière identique. Les structures financées n'agissent ni dans les mêmes contextes territoriaux, ni sur les mêmes besoins, ni avec les mêmes leviers. Chercher à suivre leur valeur sociale uniquement à travers des indicateurs communs produirait une information appauvrie, peu utile au pilotage réel de l'action. Les indicateurs personnalisés ont donc une fonction précise : documenter, à un endroit donné de la chaîne causale, la manière dont une structure contribue concrètement à la trajectoire de transformation décrite dans la théorie du changement.

Un point méthodologique central distingue ces indicateurs de nombreux dispositifs classiques : ils portent prioritairement sur les mécanismes de transformation identifiés, et non sur le simple volume d'activités réalisées. Ainsi, lorsque l'un des résultats intermédiaires recherchés concerne la stabilisation de coopérations territoriales, l'indicateur pertinent ne sera pas seulement le nombre de réunions ou de partenariats formalisés, mais pourra porter sur la continuité effective des coopérations dans le temps, la mutualisation de ressources, l'évolution des modes de décision collective ou la réduction de situations de concurrence stérile entre acteurs. De même, lorsqu'un projet vise à renforcer l'accès à un bien essentiel, l'indicateur ne se limite pas au nombre de bénéficiaires, mais peut documenter la sécurisation de l'accès dans la durée, la réduction des barrières économiques ou administratives, ou l'appropriation du dispositif par les publics concernés.

Selon les situations, ces mécanismes peuvent être éclairés par des données quantitatives simples – évolution d'un taux de couverture, stabilisation financière, accès à un service auparavant inexistant – ou par des éléments qualitatifs – récits d'acteurs, retours d'expérience, analyses de processus, observation des pratiques de gouvernance ou de coopération. La théorie du changement permet précisément de situer ces preuves dans la chaîne causale : chaque donnée, chiffrée ou narrative, éclaire un mécanisme identifié et une hypothèse explicitée, et non une exigence de reporting abstraite.

Enfin, cette approche repose sur un principe fort de non-imposition méthodologique. Les indicateurs personnalisés sont co-construits avec les structures financées. Lorsqu'une organisation dispose déjà de ses propres outils ou méthodes de suivi, et que ceux-ci sont alignés avec sa théorie du changement et la trajectoire de son projet, ils constituent un point d'appui privilégié. Le travail consiste alors à vérifier cette cohérence, à expliciter les

hypothèses sous-jacentes et à inscrire ces indicateurs dans le cadre commun de la méthodologie, plutôt qu'à imposer un dispositif exogène. Cette posture vise à renforcer l'appropriation, la pertinence et l'utilité réelle de la mesure pour les structures comme pour l'opération Milliard.

Cette articulation entre indicateurs consolidés et indicateurs personnalisés permet ainsi de concilier lisibilité collective, cohérence stratégique et respect de la diversité des projets soutenus, tout en ancrant la mesure de la valeur sociale dans un usage réel de pilotage et d'apprentissage.

#### EXEMPLE D'INDICATEURS SPÉCIFIQUES :

Une association accompagne des personnes qui rencontrent des difficultés pour accéder à l'emploi.

- **Indicateur 1** : Taux d'insertion professionnelle du public cible : % de participants à l'accompagnement ayant trouvé un emploi dans les 6 mois
- **Indicateur 2** : Évolution du chômage au niveau local pour le public suivi : Variation du nombre de personnes éloignées de l'emploi sur le territoire

DIMENSIONS	CRITÈRES	INDICATEURS CONSOLIDÉS
TRANSITION JUSTE	1. Préservation des limites planétaires et du vivant	Indice de contribution régénérative (capacité d'un projet à produire un impact positif net sur son environnement naturel, social ou territorial) : 0 - aucune pratique 1 - atténuation 2 - circularité 3 - régénération/innovation
		Avez-vous réfléchi à l'impact de votre activité sur l'environnement et le vivant ? Si oui, quelles mesures avez-vous mis en place pour limiter cet impact ?
	2. Réponse aux besoins humains essentiels	Nombre de bénéficiaires par besoin essentiels (santé, nourriture, eau, revenu, éducation, résilience, voix, emplois, énergie, équité sociale, égalité des sexes)
		Nombre de bénéficiaires rencontrant des obstacles d'accès aux services essentiels : personnes en situation de précarité économique, d'isolement social, de handicap, résidant dans des quartiers prioritaires
CRÉATION DE VALEUR SOCIALE	6. Prise en compte de la résilience aux chocs écologiques de toute nature	Niveau d'identification et de gestion des risques écologiques et sociaux : 1 : risques identifiés, sans plan d'action formalisé. 2 : actions engagées pour réduire certaines externalités négatives. 3 : suivi régulier avec plan d'action structuré et actualisé.
GOUVERNANCE PARTICIPATIVE ET PARTAGE DE LA VALEUR CRÉÉE	7. Participation démocratique	Sièges/nombre de votes du conseil détenus par chacune des parties prenantes
	8. Système de répartition de la valeur créée	Ratio salaire le plus élevé/salaire le plus bas
		Ratio : % du capital détenu par les salarié-es/bénéficiaires/parties prenantes
		Montant et % du résultat consacré au partage de la valeur + champ libre pour dire quels mécanismes
	9. Transparence et redevabilité	Fréquence des communications (annuelle, semestrielle, mensuelle) + champ libre pour détails
Existence d'un dispositif formel de médiation ou de feedback		
	Additionnalité	Le financement de l'opération Milliard a-t-il eu un effet levier ? + Montant de financements complémentaires mobilisés (publics/privés) rapporté au financement de l'opération Milliard.

### 3.7. UNE MESURE PENSÉE COMME UN OUTIL DE PILOTAGE ET D'APPRENTISSAGE

La méthodologie de l'opération Milliard conçoit la mesure de la valeur sociale comme un outil de pilotage et d'apprentissage, et non comme un simple exercice de reporting. L'enjeu premier n'est pas de produire des données pour rendre des comptes a posteriori, mais de générer une information utile pour comprendre les dynamiques à l'œuvre, éclairer les décisions et ajuster l'action dans le temps.

Cette méthodologie n'est pas conçue comme un cadre figé. Elle a vocation à évoluer en fonction des apprentissages collectifs, des retours d'expérience et des besoins exprimés par les structures accompagnées.

Sa mise en œuvre repose sur une approche progressive : clarification partagée des trajectoires soutenues, outillage adapté aux réalités du terrain et temps réguliers de mise en discussion des enseignements produits. Cette démarche porte une vision du changement comme processus collectif et dynamique, dans lequel la valeur se construit dans les interactions, les apprentissages et les effets d'influence, et non dans la seule production de résultats immédiats. La mesure est ainsi conçue comme un levier de transformation des pratiques et des regards.

Cette orientation répond également à un enjeu central du point de vue des financeurs. Dans un contexte où chacun dispose de ses propres cadres et méthodes, l'accumulation des exigences de mesure exerce une pression forte sur les structures et nuit à la lisibilité des trajectoires. L'opération Milliard ne vise pas à imposer un cadre unique, mais à construire un espace de mise en commun, permettant de situer les contributions de chaque financeur dans une dynamique collective, tout en réduisant la charge évaluative pesant sur les acteurs de terrain.

En assumant une approche sobre, progressive et adaptée aux réalités du terrain, l'opération Milliard fait le choix d'une mesure responsable et juste. Une mesure qui rend visibles des formes de valeur souvent ignorées, sans les réduire à des chiffres, et qui contribue à renforcer la cohérence entre vision politique, pratiques de financement et transformations recherchées.

# Conclusion

Ce livrable n'achève pas une méthode ; il en ouvre le déploiement. Les choix présentés — logique commune du changement, critères de pré-financement\*, distinction entre indicateurs consolidés et indicateurs personnalisés, place centrale de la théorie du changement — dessinent un cadre cohérent, mais encore en construction. Les prochaines étapes consisteront moins à “appliquer” un dispositif qu’à l’éprouver : dans la diversité des territoires, au contact des structures accompagnées, et dans le dialogue continu entre exigences de lisibilité et fidélité à la complexité des trajectoires. La méthode ne prendra corps qu’à travers cette mise à l’épreuve progressive, assumant les ajustements, les tensions et les apprentissages qu’elle rendra visibles.

Au-delà de son architecture technique, la démarche engage une conception particulière de la mesure. Mesurer la valeur sociale ne consiste pas à produire un miroir neutre du réel, mais à instituer un certain régime de visibilité. Toute mesure est un acte de pouvoir discret : elle sélectionne ce qui mérite attention, elle hiérarchise les phénomènes, elle influence les comportements qu’elle prétend seulement observer. En ce sens, la méthodologie proposée ne relève pas d’une simple ingénierie de l’impact ; elle participe d’un déplacement du regard. Elle invite à passer d’une logique de résultats isolés à une lecture des dynamiques, des mécanismes et des conditions de possibilité de la transformation. Ce déplacement est normatif au sens fort : il modifie les critères à partir desquels l’action est jugée pertinente, crédible ou soutenable.

Cette dimension apparaît clairement lorsqu'on s'intéresse à la place des financeurs. L'enjeu n'est pas de produire un cadre commun uniforme, ni d'imposer une métrique unique à l'ensemble des acteurs. Chaque financeur conserve ses instruments, ses priorités, ses contraintes propres. Mais la coexistence de méthodes hétérogènes, sans langage partagé, exerce une pression croissante sur les structures financées, sommées de se rendre lisibles selon des cadres parfois contradictoires. La proposition portée ici vise un autre équilibre : rendre possible une mise en commun partielle, non pas des outils, mais des principes de lecture ; non pas des scores, mais des trajectoires. C'est à cette condition que la mesure de la valeur sociale peut devenir un levier de transformation collective, plutôt qu'un facteur supplémentaire de fragmentation ou de surcharge évaluative.

En définitive, la question n'est pas seulement de savoir comment mesurer mieux, mais comment mesurer autrement pour agir autrement.

## REMERCIEMENTS

À **Jules-Anton Bouzon** et **Leïla Bordie-Randera** pour le travail de grande qualité de coordination et définition des travaux, et d'écriture de ce livrable.

Aux membres du Conseil Scientifique pour leurs retours et relectures, notamment **Eloi Laurent**.

Aux membres du Conseil d'Administration pour leurs relectures et validation finale, notamment **Julien Chauvet** et **Diane Dupré la Tour**.

Aux bénévoles du groupe de travail pour l'analyse des méthodes, et leur participation à ce livrable : **Nathalie Dupuis-Hepner**, **Frederika Giorcelli**, **Jacques Ehny**, **Pierre Traineau**, **Alexandra Bordes**, **Gabin Primault**, **Alexandre Allard**, **Elliot Dutreuil**, **Noah Tot**, **Carole Crozat**, **Hervé Cortada**, **Christophe Lefevre**.

À nos Co-Déléguées Générales **Fanny Bénard** et **Violaine Pierre** pour leur aide tout au long de ces travaux et leurs relectures. À notre chargée de communication **Alice Rahmoun** pour la mise en page de ce rapport.

Aux financeurs de l'opération Milliard pour leur soutien sans lequel nos travaux ne pourraient voir le jour : la **Fondation de France**, la **Fondation Terre Solidaire**, la **Fondation du Crédit coopératif** et le **Fonds de dotation Yes Futur**.

# Annexes

## BIBLIOGRAPHIE

### Rapports et études

Avisé – Évaluer son impact social. (2016).

Avisé – Guide pratique de l'évaluation de l'impact social. (2022).

Commission Stiglitz, Sen, Fitoussi – Rapport sur la mesure de la performance économique et du progrès social. (2009).

ESSEC Business School, KiiF – Critérium : référentiel open source d'indicateurs d'impact. (2019).

France Stratégie – Évaluation des politiques publiques. (2013).

France Stratégie – Les indicateurs de bien-être : enjeux et perspectives. (2015).

Kuznets, Simon – National Income, 1929–1932, Senate document no. 124, 73rd Congress, 2d session (1934)

IPBES (Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques) – Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services, (2019).

La Fonda – Faire ensemble 2030. (2018).

La Fonda – Coopérations territoriales et création de valeur. (2020).

OCDE – Better Criteria for Better Evaluation. (2019).

OCDE – How's Life? Measuring Well-Being. (2011).

OCDE – Trust in Government, (2022)

Revue de l'OFCE, Laurent, Eloi – Mesurer le bien-être et la soutenabilité. (2011).

### Ouvrages

Desrosières, Alain – Histoire de la raison statistique : La politique des grands nombres. (1993).

Dubet, François – Le travail des sociétés, (2009).

Laurent, Éloi – L’impasse collaborative (2018).

Laurent, Éloi – Sortir de la croissance : mode d’emploi (2021).

Laurent, Éloi – Économie pour le XXI<sup>e</sup> siècle : Manuel des transitions justes (2023).

Laurent, Éloi – Coopérer et se faire confiance (2024).

Morin, Edgar – La Méthode, tome 1 (1977)

Richard, J. – CARE : Comptabilité adaptée au renouvellement de l’environnement (2019).

Rogers, Patricia J. – Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions (2008).

Rosanvallon, Pierre – La légitimité démocratique (2008).

Sen, Amartya – Development as Freedom (1999).

Supiot, Alain – La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2015).

Weiss, Carol H. – Nothing as Practical as Good Theory (1995).

### Publications de l’opération Milliard

Opération Milliard – Manifeste « Nous résistons » (2024).

Opération Milliard – Le Grand Recueil (2024).

Opération Milliard – Notre récit pour une transition juste (2024).

### Les méthodes, référentiels, labels analysés

Approche Systémique : <https://hushed-preface-271.notion.site/Partie-O-L-esprit-de-l-Approche-Syst-mique-870789de65cb49ea91205530e2b95b15>

Avisé – Evaluer son impact social :  
<https://www.avise.org/ressources/evaluer-son-impact-social>

Care (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology) :  
<https://www.cerces.org/projet-modele-care>

CERISE : <https://cerise-sptf.org/fr/standards/>

Certification B-Corp : <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/>

Climate Dividends : <https://www.climate-dividends.com/>

Commune mesure : <https://communemesure.fr/>

CSRD : <https://www.efrag.org/en/projects/esrs-implementation-guidance-documents>

ESSEC/KIIF : <https://centre-innovation-sociale-ecologique.essec.edu/index.php/referentiels-dimpact/>

EVPA : [https://www.oltreventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA\\_A\\_Practical\\_Guide\\_to\\_Measuring\\_and\\_Managing\\_Impact\\_final.pdf](https://www.oltreventure.com/wp-content/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_Managing_Impact_final.pdf)

La Fonda : <https://fonda.asso.fr/capitalisation-methodologique-ess-et-creation-de-valeur>

Fondation Rexel et Improve : <https://www.centre-francais-fondations.org/ressource/guide-de-la-mesure-dimpact/>

GRI (Global Reporting Initiative) standards :  
<https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>

Grille d'évaluation du potentiel d'impact de l'Institut de la finance globale :  
[https://institutdelafinancedurable.com/actu/?type\\_actu=publication](https://institutdelafinancedurable.com/actu/?type_actu=publication)

Guide d'évaluation des politiques publiques : <https://www.strategie-plan.gouv.fr/publications/evaluer-limpact-politiques-publiques>

Impact évaluation Hub : <https://www.impactvaluationhub.org/>

Impact Score : <https://www.impactscore.fr/>

Impact Tank : <https://impact-tank.org/publications/>

IRIS+ : <https://iris.thegiin.org/document/iris-and-the-five-dimensions/>

Label Finansol : <https://www.finance-fair.org/fr/connaitre-le-label-finansol>

Label Greenfin :

[https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Referentiel\\_PC\\_S\\_Greenfin\\_v2025.pdf](https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Referentiel_PC_S_Greenfin_v2025.pdf)

Label ISR : <https://www.lelabelisr.fr/>

Label Lucie : <https://www.labellucie.com/>

MESIS de NovESS : <http://www.novess.fr/l-impact-social/>

Méthode Citizen Capital : <https://www.citizencapital.fr/impact/>

Méthode RCI-TL : [https://anct-site-prod.s3.fr-par.scw.cloud/ressources/2025-07/comprendre\\_synthese-contrib-sociale-tl\\_16-juin-2025\\_3\\_0.pdf](https://anct-site-prod.s3.fr-par.scw.cloud/ressources/2025-07/comprendre_synthese-contrib-sociale-tl_16-juin-2025_3_0.pdf)

Méthodologie de la mesure d'impact de la co-crédation Ashoka & Accenture : <https://www.ashoka.org/fr-fr/files/methodologiedelamesuredimpactversioncourtepdf>

Noura :

<https://reseau3e.org/lancement-programme-noura-nouveau-regards-evaluation-association/>

OPIM : <https://www.impactprinciples.org/9-principles/>

La performance globale en pratique CJD et Bpi France :

<https://www.cjd.net/wp-content/uploads/2024/09/Guide-pratique-Performance-Globale-CJD-x-BPI-Le-Lab-juillet-2024-1.pdf>

SBTI : <https://sciencebasedtargets.org/net-zero>

SDG Impact standards :

<https://sdgprivatefinance.undp.org/resources/publications>

SéMa : <https://metamorphose.link/wp-content/uploads/2022/09/Presentation-SEMA-01.pdf>

SROI :

[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105\\_Essec\\_GuideSROI.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105_Essec_GuideSROI.pdf)

Théorie du changement : <https://www.theoryofchange.org/>

UDES VALOR'ESS : <https://www.valoress-udes.fr/mesurer-votre-impact-social-presentation>

UN PRI : <https://www.unpri.org/>

## GLOSSAIRE

- Bifurcation épistémique :** un changement important dans une manière de penser ou d’agir, qui ouvre de nouvelles possibilités
- Capacitation démocratique :** le fait de donner aux citoyen-nes et aux acteurs locaux les moyens d’agir, décider et participer réellement aux décisions qui les concernent
- Création de la valeur sociale :** consiste à consolider les solidarités existantes et en tisser de nouvelles, protéger et élargir l’accès aux biens et services essentiels, préserver et renforcer les capacités des territoires pour favoriser le développement humain et la résilience aux chocs de toute nature (définition du Conseil Scientifique de l’opération Milliard)
- Critères de pré-financement :** critères utilisés pour présélectionner les projets qui seront financés
- Paradigme croissanciste :** manière de penser centrée sur la croissance économique comme principal indicateur de progrès, souvent au détriment des dimensions sociales ou écologiques
- Proxy :** indicateur utilisé pour représenter indirectement une variable difficile à mesurer directement
- Soutenabilité :** capacité d’un système à se maintenir dans le temps sans épuiser les ressources essentielles ni compromettre l’équilibre nécessaire à son fonctionnement
- Transition juste :** transformation radicale et démocratique de notre société et de son économie, visant à satisfaire collectivement et dignement les besoins humains dans la préservation du vivant et le respect des limites planétaires (définition du Conseil Scientifique de l’opération Milliard)

Pour en savoir plus sur l'opération *m*illiard :

 [www.operation-milliard.org](http://www.operation-milliard.org)

 @operation-milliard

 @OpérationMilliard

Rejoignez l'opération *m*illiard !

Adhérez sur ce lien :

<https://operation-milliard.org/formulaire-adhesion/>

Ou scannez ce QR Code :



*m*