

EVALUER L'IMPACT SOCIAL DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

la nécessité d'une co-construction

Orientation stratégique du projet VISES

Approche des théories et pratiques



SOMMAIRE

3 Introduction

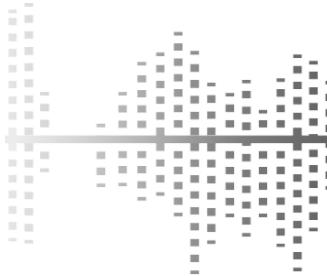
4 Aperçu de l'état de l'art théorique

20 En pratique, des acteurs évoquent leur expérience

32 Pourquoi investir la question de l'impact social ?

34 Comment aborder la question de l'évaluation de l'impact social ?

36 Pour conclure



Introduction

L'année 2016 du projet VISES fut consacrée à réaliser un état de l'art sur l'analyse et l'évaluation de l'impact social. Concrètement, 2 grands travaux ont occupé les partenaires : 1°) synthétiser la théorie et analyser ce que propose la littérature scientifique en matière d'impact social ; et 2°) étudier les démarches d'évaluation existantes, interroger les pratiques d'analyse d'impact d'entreprises et acteurs et en tirer des enseignements.

Sur cette base, les partenaires ont construit une première proposition de dispositif d'évaluation et de valorisation de l'impact social.

Pour nourrir la réflexion, une Table Ronde "L'impact social de l'impact social de l'entrepreneuriat social, une aide à la décision?" à destination des financeurs, s'est tenue à Lille en octobre 2016. Nous avons également organisé nos premières Rencontres de l'Impact Social (RIS) "Evaluer l'impact social : Pourquoi ? Comment ?", en novembre 2016.

Nous voilà en 2017, nous expérimentons à présent le dispositif au sein de 69 entreprises testeuses à travers un processus de « recherche-action » porté par les différents partenaires du projet VISES.

Ces entreprises suivront 3 étapes pour évaluer et valoriser leur impact social :

1. Etat des lieux et choix de la question évaluative
2. Récolte de données
3. Analyse des données et valorisation de l'impact social

Au 1^{er} semestre 2017, la plupart d'entre elles ont amorcé la 1^{re} étape du dispositif visant à :

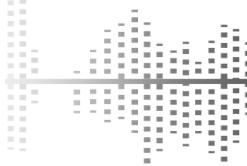
- Se familiariser aux enjeux de l'évaluation ;
- Réaliser le portrait de son l'entreprise à travers un cadre d'analyse proposé ;
- Choisir une question évaluative ; çàd déterminer l'objectif de la démarche d'évaluation (= la raison pour laquelle l'entreprise se lance dans cette démarche d'évaluation d'impact social) ;
- Choisir la méthode de « récolte de données » la plus adéquate (indicateurs, entretiens, sondages, focus groupe, récit de vie, ...).

Au 2^{ème} semestre 2017, la 2^{ème} étape du dispositif commencera à être abordée auprès des entreprises testeuses. Nous organiserons également nos deuxièmes Rencontres de l'Impact Social qui auront pour thème « les apports réciproques acteurs de terrain / universitaire ».

Cet évènement sera l'occasion de sensibiliser à la notion de valorisation d'impact social à travers une **capsule vidéo**.

À travers ce 2^{ème} Cahier Thématique du projet Vises, nous vous proposons un résumé de la synthèse des théories et un aperçu de pratiques réalisés dans le cadre de la 1^{re} année du projet. Grâce à ce gros travail de recherches et d'analyses, l'ensemble des partenaires ont pu définir les balises qu'ils souhaitent mettre en œuvre dans le cadre de ce projet. Il s'agit des arguments que nous posons sous le « pourquoi » et « comment » valoriser l'impact social. Enfin, nous terminerons ce Cahier thématique par un plaidoyer en faveur de la valorisation de l'impact social, au cœur des préoccupations des parties prenantes de l'Economie Sociale et Solidaire.

Bonne lecture !



Aperçu de l'état de l'art théorique

Travail coordonné par le Centre d'Economie Sociale

INTRODUCTION

« **Evaluer** et **valoriser** l'impact social des entreprises d'économie sociale et solidaire » : L'ambition du projet VISES est double. Il s'agit à la fois de se doter (1) d'outils d'évaluation de l'action et (2) d'outils pour utiliser et valoriser les résultats de cette évaluation (communication interne ou externe, procédures de feed-back pour éclairer les décisions stratégiques, etc.).

L'atteinte du premier objectif conditionne la réalisation du second. La question de l'évaluation est donc centrale. Mais **elle n'est pas nouvelle**. Premièrement, lorsque les entreprises d'ESS dépendent de modes de financement publics, elles sont généralement soumises à des pratiques de reporting extrêmement normées, qui constituent en soi des démarches d'évaluation. Deuxièmement, dû à leurs spécificités, elles ont longtemps cherché à mettre au point elles-mêmes des outils d'évaluation propres ou à adapter des outils existants (voir Bouchard, 2008; Alix et Baudet, 2014).

Cependant, **l'objet de l'évaluation** s'est **modifié** au fil du **temps**. Il semble bien que l'on soit passé d'un souci d'information des parties prenantes concernées (type rapport d'activité) à une justification des moyens utilisés (type reporting à destination des pouvoirs subsidiaires) puis à une démonstration de l'efficacité de l'action (type niveau d'atteinte des objectifs) pour aujourd'hui en arriver à devoir démontrer via des indicateurs d'impact la capacité à répondre (mieux que d'autres) à certains besoins sociaux.

On peut mobiliser trois facteurs pour expliquer cette évolution de l'objet de l'évaluation:

- La contractualisation croissante des financements publics ;
- L'émergence du paradigme de l'entrepreneuriat social ;
- Le développement de nouvelles formes de philanthropie.

Tous trois concourent à faire émerger la question de l'impact. De surcroît, cette question est relayée par les institutions internationales et les cabinets de consultants et fait son entrée dans les programmes scolaires des principales business schools.

La tendance à une standardisation des outils relatifs aux « meilleures pratiques » et reprenant une série d'indicateurs est également nouvelle (Jany-Catrice, 2015). On observe par exemple ce phénomène au travers de l'élaboration et de l'utilisation de bases d'indicateurs standardisées.

Dans ce contexte global, une synthèse théorique a été réalisée. Celle-ci vise précisément à **décrire les choix qui se posent à l'entreprise et à éclairer les enjeux qui leur sont liés**, c'est-à-dire à informer les entreprises et leurs parties prenantes sur les conséquences possibles de ces choix: après la question évaluative (Que cherche-t-on à évaluer ? Pourquoi et pour qui évalue-t-on ?), se pose encore le choix de la façon dont on va évaluer. Cette question, ainsi que les indicateurs considérés comme pertinents, impliquent de sélectionner les informations qui nourriront l'évaluation, et de les interpréter. Il s'agit d'un processus qui ne peut qu'être subjectif (Perret, 2008).

La question de l'évaluation est portée et investie par des acteurs différents dont des « nouveaux » types d'acteurs :

Les administrations publiques

L'entreprise d'ESS qui est financée par des ressources publiques l'est aujourd'hui le plus souvent dans une **forme contractuelle** (le financement est dépendant des réalisations de l'entreprise) et dans un **cadre de concurrence** (le financement dépend des performances de l'entreprise). L'évaluation d'impact est donc un outil d'aide à la décision d'allocation des ressources et de justification des dépenses.

Le financeur privé (impact investor, venture philanthropist)

Qu'il se définisse comme un *impact investor* ou comme un *venture philanthropist*, le financeur privé cherche à évaluer le "retour social" de son investissement. L'évaluation d'impact est un outil d'aide à la décision de financement. Il permet d'aiguiller l'allocation des fonds vers les entreprises les plus efficaces ou efficientes.

Les institutions publiques internationales

Les institutions publiques internationales se sont emparées de cette question de l'impact : **Commission Européenne** à travers son **GECES** (Groupe d'Experts de la Commission sur l'Entrepreneuriat Social) ; le **G8** (à l'initiative du British Council) à travers sa **Social impact Investing Taskforce** (SIIT) et l'**OCDE**.

Les consultants & Business schools



Les grands cabinets de **consultants** et la plupart des **business schools** dans le monde offrent des outils ou des programmes de cours traitant du *social impact assessment*.

Autres parties prenantes externes

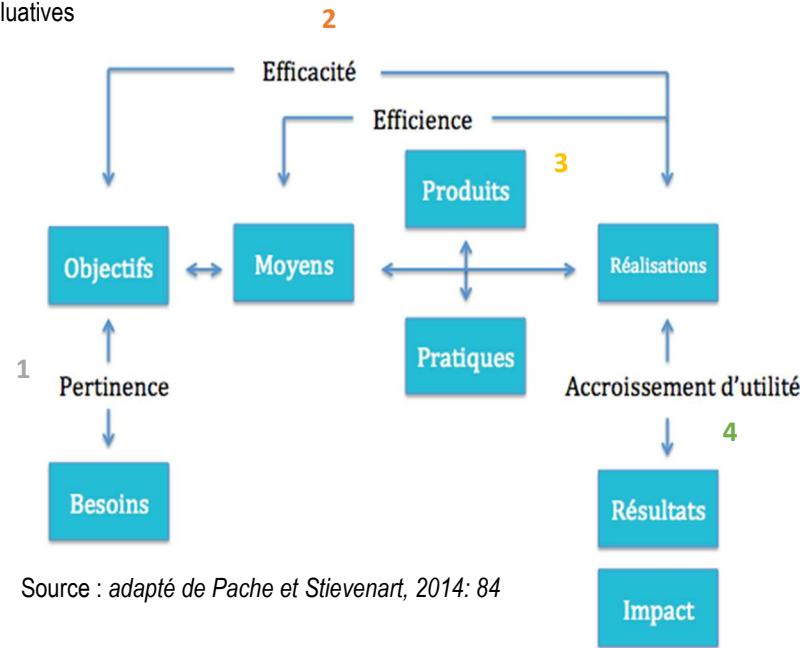
Il s'agit du grand public, des usagers - les clients, les bénéficiaires - de l'entreprise ainsi que des partenaires autres que financiers, auprès desquels l'entreprise cherche à gagner en légitimité. Les évaluations peuvent alors prendre la forme d'outils de communication et de promotion dans le but de faire reconnaître l'utilité ou l'impact de l'entreprise.

Que désirons-nous évaluer lorsqu'on décide d'investir la question (l'évaluation) de l'impact ?

L'impact et son évaluation posent la question de la performance de l'action menée et de son amélioration.

Les questions évaluatives relatives à l'impact social peuvent être reliées aux questions classiquement adressées dans le domaine de l'évaluation, à savoir celles de la **pertinence**, de l'**efficacité**, de l'**efficience** et de l'**impact**, (Pache et Stievenart, 2014: 83-86).

Schéma 1 : questions évaluatives



Source : adapté de Pache et Stievenart, 2014: 84

1. La question de la pertinence se penche sur les **besoins sociétaux** à l'origine de la mission de l'entreprise et la capacité de cette dernière à y répondre. Cette question permet de valider ou, le cas échéant, de faire évoluer la **mission** de l'entreprise, les **objectifs** qu'elle se fixe pour l'accomplir et par conséquent ses **activités** et ses **pratiques**.

2. La question de l'efficacité cherche à comparer, voire à améliorer, les **réalisations** atteintes par l'entreprise par rapport aux **objectifs** qu'elle s'est préalablement fixés.

3. La question de l'efficience se penche sur les **moyens** financiers et humains mobilisés, les « coûts », et sur l'adéquation entre ces moyens et les **réalisations** obtenues, les « bénéfices ». Les moyens sont-ils utilisés de façon optimale, ou aurait-on pu obtenir ces réalisations à moindre coût ?

4. La question de l'impact porte sur le changement observé par rapport à une situation de départ. Ainsi, l'on se demandera si l'activité de l'entreprise a eu des effets sur ses parties prenantes. Certains auteurs parlent même « d'impact net », pour d'une part déduire les effets négatifs des effets positifs mais aussi, d'autre part, pour souligner l'importance de se pencher uniquement sur les impacts réellement attribuables à l'entreprise, et non pas sur les résultats observés, qui peuvent être issus d'autres facteurs ou d'acteurs externes à l'entreprise.

La question de l'impact social peut en réalité n'être qu'une question parmi d'autres que l'entreprise et ses parties prenantes se posent. Comme ces quatre questions évaluatives portent sur des variables différentes, y répondre requerra de documenter les variables en cause, parmi : les besoins sociétaux, les moyens (inputs), les objectifs, les produits/activités, les pratiques, les réalisations, les résultats ou les impacts.

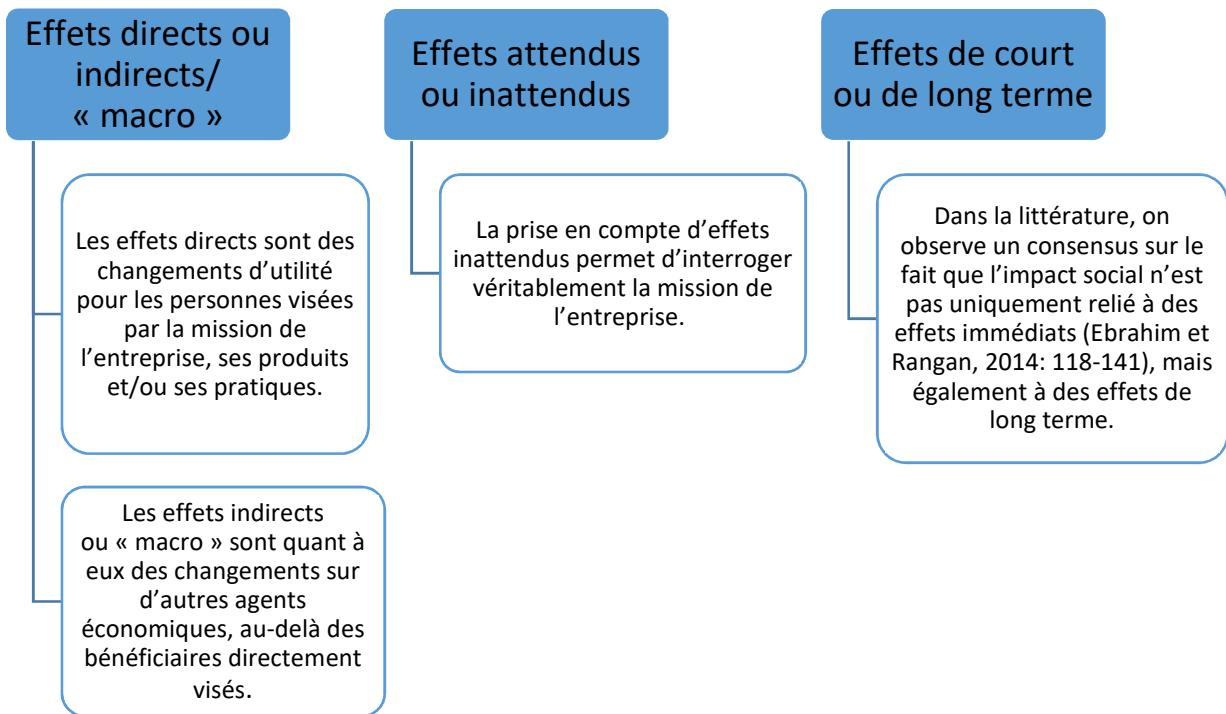
Il est important que l'entreprise ait conscience de la question qu'elle se pose, pas uniquement afin de choisir les méthodes les plus pertinentes, mais car la question retenue mettra davantage l'accent sur certaines variables (qu'elle devra *documenter*), influençant la représentation et la compréhension globale de l'entreprise.

QU'ENTEND-ON PAR "IMPACT" ?

S'il existe un relatif consensus sur les notions d'activités et de moyens mobilisés, cela semble moins clair concernant les **réalisations** (« outputs »), les **résultats** (« outcomes »), et les **impacts**. La notion d'*impact* ou d'effet est parfois confondue avec celle de *réalisations* ou de *résultats*. Elle n'est donc pas univoque et différentes conceptions coexistent, sur le terrain et dans la littérature (Latané 1981; Burdge, 2004; Clark et al. 2004).

Une distinction peut être faite entre ce qui est du ressort de l'entreprise et ce qui peut être le fruit d'autres facteurs. Les produits (les biens ou services proposés par l'entreprise) et ses pratiques (la façon dont elle produit) deviennent des réalisations lorsqu'ils touchent des parties prenantes. Ces réalisations amènent des effets, les résultats. Les résultats deviennent des impacts, lorsqu'on peut attribuer les résultats à l'action de l'entreprise.

Si l'on se penche sur les effets de l'entreprise (ses résultats et impacts donc), ceux-ci sont de nature multidimensionnelle. Cela signifie qu'ils peuvent être d'ordre social, économique, environnemental, culturel, politique, etc. Ils peuvent également porter sur différentes parties prenantes, et ainsi avoir trait aux communautés locales, aux générations futures, à la société en général, ou encore aux travailleurs de l'organisation (Grieco et al., 2014 ; Arena et al., 2015). En outre, les effets peuvent être directs ou indirects; (in-)attendus ; positifs ou négatifs ; de court ou long terme, comme détaillé dans le schéma ci-dessous.



EST-IL RÉELLEMENT POSSIBLE D'ÉVALUER L'IMPACT D'UNE ACTION ?

Qu'ils soient de court ou de long terme, les impacts sont difficiles à évaluer pour **quatre raisons** :

(1) Un problème fondamental, développé ci-dessous (“Comment évaluer”, point 2) que pose l'évaluation du résultat et de l'impact d'une entreprise d'ESS, c'est de donner une valeur aux effets qui ne sont pas capturés par les prix parce qu'ils échappent à l'échange marchand.

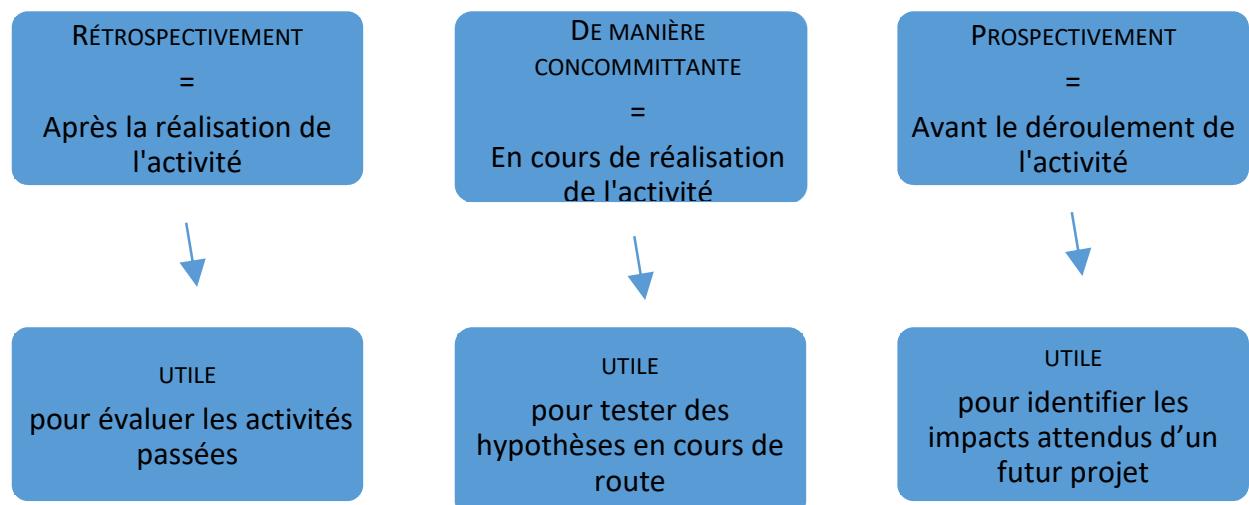
(2) Deuxièmement, les impacts sont compliqués à évaluer car il est souvent difficile d'identifier avec certitude le lien de causalité entre une entreprise, ses activités et ses pratiques, et les impacts observés (Maas et Liket, 2011: 8). Afin d'évaluer uniquement les changements que l'on peut attribuer à l'entreprise, ceux-ci doivent être isolés des changements dus à des facteurs externes à l'entreprise. Les changements qui ne sont pas dus à l'action de l'entreprise doivent alors être « déduits » de l'ensemble des résultats observés.

Si certaines méthodes existent, dont la méthode des expérimentations aléatoires, cela peut exiger d'importants moyens et s'avérer fastidieux. Etant donné l'influence d'autres facteurs, les impacts sont bien souvent hors du contrôle de l'entreprise (Ebrahim et Rangan, 2014), contrairement aux réalisations qui lui sont propres. De plus, les liens de causalité ne sont pas univoques : la chaîne d'effets, ou boucle d'effet, est complexe et contient souvent des dynamiques rétroactives (Nyssens et Périlleux, 2016: 18).

(3) De plus, l'évaluation des résultats et des impacts peut être contreproductive à long terme. En effet, les entreprises mobilisent pour cela des moyens importants, or cette évaluation constitue une potentielle source de découragement. Cela peut être le cas lorsque les résultats et les impacts observés ne sont pas aussi satisfaisants qu'attendus, ou lorsque le lien de causalité ne s'avère pas aussi solide que prévu.

(4) L'évaluation d'impacts de long terme requiert de collecter des données régulièrement, parfois des années après l'action de l'entreprise, ce qui n'est pas sans poser des problèmes techniques, tels que la capacité à mobiliser des moyens et à rester en contact avec les bénéficiaires d'un bien ou d'un service dix ans après, pour collecter des informations sur leur situation.

QUAND Y-A-T-IL LIEU D'ÉVALUER SON IMPACT ?



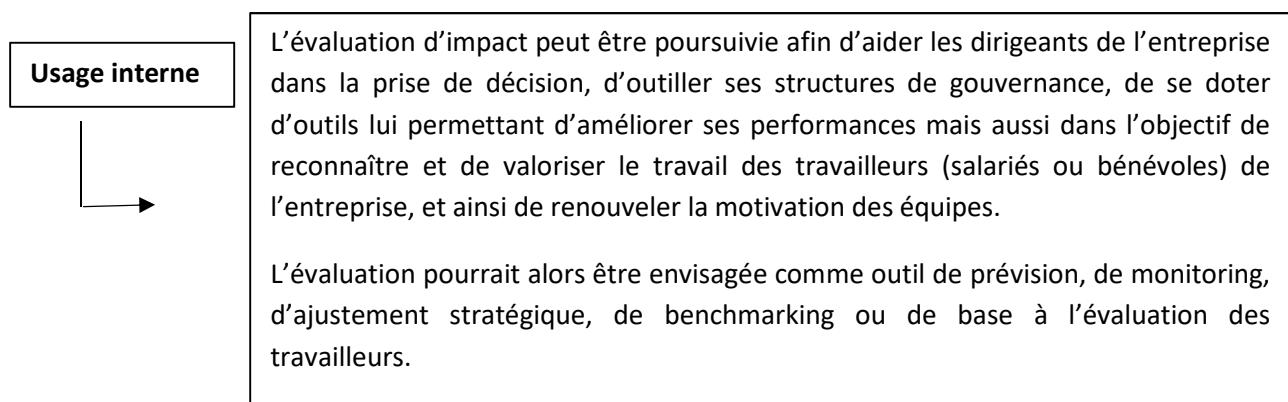
QUEL NIVEAU D'ÉVALUATION ?

→ Un premier choix, d'ordre économique, consiste à définir si l'évaluation portera sur les effets de l'action d'une entreprise (le niveau micro) ou sur les effets de l'action d'un ensemble d'entreprises (le niveau macro).

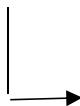
→ Lorsque le niveau micro est choisi, une autre question se pose alors : l'évaluation portera-t-elle sur l'entreprise dans son ensemble, ou uniquement sur certaines de ses activités ? Prendre en compte l'entreprise dans sa globalité, de sa raison d'être à son fonctionnement, en intégrant des informations sur le contexte général au sein duquel elle évolue par exemple, permet de davantage rendre compte de la complexité.

→ Le niveau d'analyse socio-territoriale se situe entre les niveaux micro et macro.

Une évaluation peut être réalisée soit pour un usage « interne » ; soit pour un usage « externe » :



Usage externe



L'évaluation d'impact peut également être poursuivie afin d'aider des financeurs dans la prise de décision de financement de l'entreprise. Il peut s'agir de financeurs publics ou privés, dont les acteurs de la nouvelle philanthropie ou de l'impact investing, qui cherchent à évaluer le "retour social" de leur investissement.

L'évaluation peut aussi permettre de faire connaître l'impact de l'entreprise vis-à-vis du grand public ou de partenaires externes. Elle sera alors envisagée comme outil d'aide à la décision de financement et de justification des dépenses, de mesure de la performance et de la "rentabilité sociale sur investissement", dans certains cas d'outil de comparaison voire de notation, et d'outil de communication et de promotion.

COMMENT ÉVALUER ? CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES



1. Documenter ce qu'on produit ou la façon dont on produit ?



Valoriser les spécificités des entreprises d'ESS sur une multitude de parties prenantes.

Or, dans la majorité des méthodes existantes, les pratiques sont en réalité très peu évaluées. Si elles sont souvent documentées en interne, le mode de fonctionnement de l'entreprise et les pratiques qui y sont attachées sont rarement reliés au concept d'évaluation de l'impact social.

Afin de mieux connaître et faire reconnaître l'ESS, il importe, si un système d'indicateurs doit être mis en place, qu'il soit à même de rendre compte de ce qu'est une entreprise d'ESS et de ce que cela produit comme effets. Lorsque la production de l'ESS est appréhendée seulement ou principalement par les résultats liés à ses produits, et peu ou pas par ses pratiques de gouvernance, de redistribution, etc., l'ensemble de ses spécificités (et leurs effets) risquent de ne pas être pris en compte (Alix, 2012).

L'exemple du projet SECOIA

Les premiers résultats du projet [SECOIA](#)¹ (2016-2017) permettent d'identifier trois grands blocs de pratiques qui leur sont spécifiques : la démocratie économique (et ce qu'elle signifie en termes de relations aux parties prenantes), l'affectation non-capitaliste du surplus (qui se fait de manière explicite et implicite) et la mixité des ressources (et les marges de manœuvre que cela lui confère). Les pratiques amènent des effets.

¹ Le projet SECOIA, mené pour la Région Wallonne (DGO6), est réalisé par le Centre d'Economie Sociale, HEC, Université de Liège ; le Spiral, Département de Sciences Politiques, Université de Liège ; CIRIEC asbl ; SAW-B ; et le cabinet d'avocat MOSAL. Il a pour objectif d'identifier les spécificités organisationnelles des entreprises d'ESS, et leurs effets. La finalisation du projet est prévue pour mi-2017.

2. Clarifier les hypothèses d'impact ou démontrer l'impact ?

Clarifier les hypothèses d'impact ne signifie pas pour autant être capable de démontrer que l'impact est bel et bien dû à l'entreprise, et non pas généré également par d'autres acteurs ou facteurs. Les méthodes dites expérimentales ou aléatoires sont à ce jour les seules permettant de vérifier si un impact est uniquement dû à l'activité d'une entreprise. Ces méthodes permettent d'évaluer les effets d'une activité, d'une entreprise, en déduisant « ce qui se serait passé de toute façon » (Pache et Stievenart, 2014). Il existe plusieurs variantes, dont la méthode comparant un groupe d'individus par rapport à un « groupe témoin ».

Plusieurs limites ont toutefois été exprimées.

- > Aspect quantitatif de la méthode qui limite la compréhension des chaînes causales: la démonstration de l'efficacité et du lien de causalité peut être faite, mais pas de la raison pour laquelle une activité a un impact.
- > Problèmes techniques de reproductibilité et de généralisation (Pache et Stievenart, 2014 ; Mortier, 2014 ; Frémeaux, 2013). Ces méthodes ne sont pas applicables à des objets complexes pour lesquels les populations impactées seraient différentes.
- > Problème de type réglementaire : il n'est en effet pas toujours légal d'appliquer des règles différentes sur une même population.
- > Expérimentations coûteuses et relativement complexes (Pache et Stievenart, 2014: 89).
- > Nécessité d'avoir accès à de nombreuses données (telles que les caractéristiques statistiques comparables de deux populations distinctes).

Le critère de la proportionnalité de la méthode est donc important à prendre en compte avant de se lancer dans de telles évaluations, afin de ne pas mobiliser des ressources disproportionnées par rapport aux attentes et à l'usage effectif des résultats de l'évaluation par ses acteurs (Pache et Stievenart, 2014: 89).

Le cas des Social Impact Bonds

Le Social Impact Bond (contrat à impact social) - créé dans les pays anglo-saxons - est un dispositif de financement des entreprises d'ESS issu d'un partenariat public-privé. Le financement fourni par des investisseurs philanthropiques est remboursé par les pouvoirs publics dans le cas où les objectifs d'impact social ont été atteints. L'évaluation des résultats, et des impacts attribuables à l'action menée par l'entreprise conditionne donc le remboursement des investisseurs. A ce jour, seules les expérimentations aléatoires offrent la possibilité d'atteindre de telles conclusions.

3. Doit-on intégrer des éléments de coûts dans l'évaluation ?

Une question que peut se poser l'entreprise, et de surcroît ses financeurs, est la suivante : *quelles ont été les ressources financières et humaines (inputs) nécessaires à l'entreprise pour atteindre quels objectifs, et pour créer quels effets ?*

Plusieurs méthodes d'évaluation dites de « l'impact social » combinent en réalité une analyse d'impact et une évaluation des moyens financiers nécessaires à la réalisation de l'impact. Ces évaluations cherchent donc avant tout à répondre à la question de l'efficience : elles permettent une comparaison entre les objectifs atteints et les moyens mobilisés (Pache et Stievenart, 2014: 88).

Elles attirent ainsi l'attention des pouvoirs publics dans une logique de coûts évités, d'autant plus dans le contexte actuel de raréfaction de leurs ressources financières.

Ces méthodes attirent également les investisseurs privés qui cherchent à optimiser la « valeur » sociale par unité investie.

Ces méthodes impliquant une monétarisation des impacts posent les nombreuses limites (davantages développées dans la synthèse théorique complète) liées au fait de d'octroyer une **valeur aux effets qui ne sont pas capturés par les prix parce qu'ils échappent à l'échange marchand**.

Si l'entreprise vend sa production (échange marchand), les effets de celle-ci sur le bien-être des consommateurs sont en principe mesurés par le prix dont ils s'acquittent. Ce n'est cependant plus tout à fait le cas lorsque le prix est acquitté par un tiers (par exemple un pouvoir subsidiant) ou lorsque le prix demandé est réduit pour faciliter l'accès du consommateur au bien ou au service. Voilà déjà deux situations où l'on comprend qu'il va falloir trouver une valeur (au bien ou au service) qui ne sera pas donnée par le marché. Les choses se complexifient encore quand on réalise que les entreprises d'économie sociale ont, par leur production et/ou par leur manière de produire, des effets individuels ou collectifs sur le bien-être d'individus autres que les consommateurs: effets individuels sur les travailleurs, sur les donateurs, sur les bénévoles, effets collectifs via l'augmentation de la cohésion sociale, ou via la réduction des dégâts environnementaux, etc. A ces effets-là ne correspondent pas non plus des prix de marché indiquant leur valeur.

Les économistes ont développé des techniques pour tenter de donner une valeur monétaire aux biens et/ou services à ce qui n'en reçoivent pas via le système de prix. On recense deux grandes catégories de techniques :

- *Les techniques indirectes* cherchent à mesurer la valeur d'un bien ou service non marchand aux revenus qu'il va permettre de générer ou aux coûts qu'il va permettre d'éviter (Garrod et Willis, 2000).

[Qu'en penser ?](#)

Ces techniques sont très critiquées car elles confinent souvent la valeur aux effets sur les grandeurs macroéconomiques (économies pour le budget de l'Etat, contribution au PIB), passant sous silence les effets individuels ou collectifs sur le bien-être des individus.

- *Les techniques des préférences* cherchent à donner une valeur en s'appuyant sur les préférences des individus, indiquées par leur « consentement à payer », qui s'appuie sur le

prix de biens substituts ou complémentaires, ou qu'il résulte d'enquêtes simulant un marché fictif (méthode d'évaluation contingente).

Qu'en penser ?

Le recours à des prix de marché de biens substituts ou complémentaires reste une méthode décevante. Peut-on raisonnablement approcher la valeur individuelle d'un assainissement de l'air dans une localité au prix d'un masque (bien substitut) ? Ou la valeur individuelle d'un système de protection sociale à une prime d'assurance ? On sent bien qu'on passe à côté des effets intéressants sur la collectivité.

Dans la pratique, si des techniques existent pour attribuer une valeur monétaire aux biens ou services qui n'en reçoivent pas via le système de prix, leur utilisation est contestable parce qu'elles risquent : soit (et ce n'est pas exclusif)

- de confondre les effets sur les individus et les effets sur les grandeurs macroéconomiques,
- d'utiliser des proxys ne captant pas les effets de nature collective
- de se révéler très coûteuse en temps et en moyens financiers

L'exemple de la méthode du Social Return on Investment (SROI)

La méthode du SROI consiste à identifier les impacts sociaux générés par l'entreprise sur une période donnée, à leur octroyer une valeur monétaire, et à les comparer aux moyens qu'ils ont nécessités (les fonds octroyés à l'entreprise, en ce compris les subsides publics, les donations, etc.), obtenant le ratio « SROI » de la somme des impacts sociaux par rapport aux moyens. Si le ratio SROI est supérieur ou égal à 1, l'investissement est jugé « rentable » ou égal au « return ». Cependant la méthode du SROI comprend de nombreuses limites et plusieurs critiques lui sont d'ailleurs adressées.



4. Opter pour une méthode standardisée ou « sur mesure » ?



On observe deux tendances actuellement, avec d'un côté la préconisation et l'utilisation de méthodes établies au cas par cas pour ou par une entreprise (Cruke et Decramer, 2016: 1, Nicholls, 2009); et par ailleurs l'émergence, du côté des financeurs, de « meilleures pratiques », voire de l'adoption d'une méthode standardisée applicable à toutes les entreprises (Arvidson et al., 2013).

Alors qu'une diversité de méthodes « sur mesure » pour les entreprises de l'ESS permet d'être au plus proche de la réalité de celles-ci, ces méthodes peuvent ne pas répondre aux attentes de comparabilité de la part des financeurs, et elles permettent difficilement une valorisation de l'ensemble de l'ESS (optique macro).

L'adoption d'un format unique à toutes les entreprises d'ESS comporte **trois grands risques** (Baudet,

2013) :

(1) Une méthode standardisée ne permet pas de rendre compte des particularités d'une entreprise de façon aussi fine qu'une méthode sur mesure. Des parties prenantes externes à l'entreprise, telles que des financeurs, n'ont dès lors qu'une compréhension partielle de son fonctionnement et de sa production.

(2) Des standards d'évaluation permettent à certaines entreprises d'obtenir de meilleurs résultats d'évaluation par rapport à d'autres. Ces entreprises seront ainsi comparativement mieux « classées », et seront sélectionnées pour cette raison - par des investisseurs potentiels par exemple – excluant dès lors les autres entreprises. **Or les différences obtenues en termes de résultats d'évaluation peuvent être expliquées** par la qualité des activités de l'entreprise, mais également par le contexte territorial au sein duquel celle-ci évolue, tel que le type de bénéficiaire, le secteur d'activité, le cadre législatif, etc. Certaines pratiques spécifiques risquent de ne pas être prises en compte par les critères d'évaluation, ne permettant dès lors pas à l'entreprise de les mettre en valeur.

(3) L'adoption d'une méthode unique engendrant une comparaison entre entreprises peut exacerber la normalisation entre entreprises d'ESS. Tout comme les effets de sélection, la volonté d'une entreprise de se rapprocher de la norme en termes de résultats d'évaluation peut la conduire à modifier ses activités, voire ses pratiques (Chiapello, 2013). Un effet pervers est que l'entreprise concentre ses efforts, non plus, sur la réalisation de sa mission sociale et de ses objectifs, mais sur l'atteinte de meilleurs résultats d'évaluation (Alix et Baudet, 2014: 16).

➤ Que vaut-il mieux choisir ?

Entre des méthodes ad hoc et un format unique, une troisième possibilité serait d'adopter une « démarche commune » à la fois suffisamment flexible pour permettre à l'entreprise de rendre compte de ses spécificités, mais également compréhensible par des parties prenantes externes. Les entreprises adopteraient une démarche commune tout en ayant le choix des indicateurs et des techniques de collecte de données. Cela permettrait une éventuelle valorisation de l'ensemble des entreprises d'ESS, auprès de parties prenantes externes.



5. Opter pour une méthode proposée par les financeurs ou par l'ESS ?



Alors que les acteurs du financement ont tendance à utiliser des outils de reporting ou de notation, les acteurs de l'ESS sont davantage tournés vers des outils de communication ou de pilotage interne.

Un consensus est cependant en train d'émerger sur les “meilleures pratiques” issues des investisseurs privés, alors que les acteurs de l'ESS ne parviennent pas à un consensus de ce type (Baudet 2013:61). Les institutions publiques quant à elles commencent à se positionner également, à l'image de la Commission européenne. Il y a donc un enjeu pour les entreprises d'ESS à reprendre collectivement la main sur les méthodes d'évaluation d'impact social.

Plusieurs outils d'évaluation ont pourtant été développés au sein des entreprises d'ESS (voir Bouchard et Richez-Battesti, 2008), même s'ils ne prennent pas le nom ou ne se rattachent pas directement à « l'évaluation d'impact social ». Les entreprises d'ESS souffrent cependant d'un manque de lisibilité (de leurs activités et de leurs impacts, mais aussi de l'ensemble de leur action, ancrée dans un territoire, et de leurs pratiques) auprès de parties prenantes externes tels que des financeurs. Il n'y a

pour l'instant pas de consensus autour des méthodes d'évaluation d'impact parmi les entreprises d'ESS.

6. Opter pour une méthode factuelle ou contextuelle ?

Afin de mieux (faire) comprendre son action et les effets de celle-ci, l'entreprise peut chercher à expliquer pourquoi certains effets sont observés.

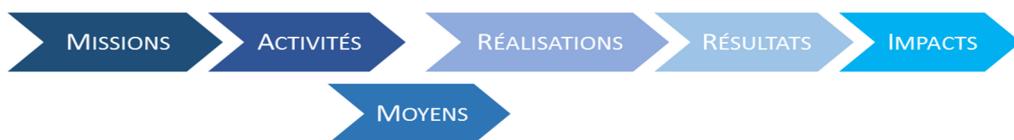
Sur base des théories telles que la « théorie du changement » ou « modèle logique », des méthodes décomposent les étapes pouvant logiquement mener aux impacts d'une entreprise (voir Clark et al., 2004; Roder, 2010; SIA 2013). Les théories du changement existent sous plusieurs formes (schémas, tableaux, textes), et de façon générale elles proposent de développer une cartographie des effets afin de décrire les relations entre ceux-ci et les éléments qui peuvent les expliquer (typiquement, les activités et les pratiques de l'organisation). Cette cartographie varie donc d'une organisation à l'autre. Elles peuvent être réalisées au niveau micro, pour une entreprise ou pour certaines de ses activités.

Dans la littérature, **les variables à documenter** sont les suivantes :

- La **mission (et objectifs)** que s'est donné l'entreprise, qui concerne la finalité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses membres ou de la collectivité, afin de répondre aux besoins identifiés.
- Les **activités** produites par l'entreprise : il peut s'agir de biens ou de services.
- Les **réalisations** lorsque les activités touchent les parties prenantes (bénéficiaire, travailleur, etc.).
- Les **résultats**, les changements de court et long terme sur les parties prenantes.
- Les **impacts**, les changements de court et long terme sur les parties prenantes, attribuables aux activités de l'entreprise.

A cela peut venir s'ajouter les **moyens** financiers ou humains nécessaires pour réaliser les activités de l'entreprise.

Schéma 2 : Modèle logique, théorie du changement



Pour chacune de ses variables, ces méthodes tentent de se pencher sur le rôle des parties prenantes (cette activité concerne-t-elle les travailleurs, les bénéficiaires, d'autres parties prenantes ?).

Ces méthodes peuvent éclairer les effets potentiels des activités (les résultats et impacts), la pertinence des activités ou des pratiques de l'entreprise, étant donné qu'elles permettent d'évaluer la capacité de l'entreprise à répondre de façon adaptée à des besoins sociétaux et donc à générer des effets positifs (Pache et Stievenart, 2014:87). Comme ces méthodes mettent en lien les moyens, les objectifs et les résultats, elles peuvent également être utilisées dans le but de rendre compte de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise. Lorsque des évaluations aléatoires sont réalisées, la

démonstration de l'impact pourrait également être effectuée.

Ces méthodes peuvent donc être utilisées en tant qu'outil de gestion stratégique et d'amélioration des performances, ou en tant qu'outil pour communiquer sur l'entreprise et ses effets potentiels (Pache et Stievenart, 2014: 87).

Comme toute modélisation, la « théorie du changement » d'une entreprise reste une simplification du réel. Ces méthodes ne peuvent donc pas appréhender l'ensemble de phénomènes humains complexes (Pache et Stievenart, 2014: 87).

Avertissement quant aux recours à la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

Dans cette méthode, les impacts sont en quelque sorte les « résultats nets », ceux uniquement attribuables à la mise en œuvre du projet indépendamment de tout ce qui s'est passé dans le même temps. Elle pose ainsi l'hypothèse, entre autres choses, qu'un lien de causalité direct est possible entre les résultats et les impacts. Dans cette perspective, l'objectif de la mesure de l'impact est « de gérer et de contrôler le processus de création de l'impact social afin de maximiser ou d'optimiser ce processus » (EVPA, 2015, p.18).

Or, cette manière de concevoir la mesure de l'impact social présente des impasses lorsqu'elle est appliquée à l'innovation sociale (comme déjà mentionné plus haut dans le texte) :

1. **Excès de déterminisme causal** : la prédétermination d'effets objectivables considérés comme fixes, tout chose égale par ailleurs, conduisent à la formalisation d'un modèle que l'action doit suivre pour se conformer à ce qui a été prédéterminé (particulièrement paradoxal dans les processus d'innovation sociale car il n'intègre pas la sérendipité)
2. **La référence à un contrefactuel passé** : l'hypothèse que sans l'action, la situation n'aurait pas évolué n'est évidemment jamais observée dans la réalité.
3. **Imputabilité d'une action à une organisation** : l'idée qu'il est possible d'isoler ce qui est uniquement attribuable à l'organisation ne prend pas en considération les interactions complexes avec son environnement, cette imputabilité n'a par ailleurs pas de sens dans un projet multi-acteurs.

Aussi, il peut s'avérer intéressant d'ouvrir une réflexion au niveau socio- territorial. La co-construction de l'aspiration sociale par les acteurs en présences peut être un contrefactuel orienté vers l'avenir qui guide l'évaluation. L'aspiration sociale peut en effet objectiver une vision collective de l'idéal social qui peut agir sur les pratiques des organisations. Durant la vie d'un projet, il devient intéressant de placer l'évaluation comme un outil qui apprécie les écarts plus ou moins grands entre cette aspiration et les pratiques effectives (Nicolas Chochoy, Institut Godin 2017).

7. Avec ou sans indicateurs ?

Recourir à un indicateur n'est pas une « méthode » en soi, mais est associé à l'utilisation d'une méthode. Les indicateurs permettent de *mesurer* des variables ou leur évolution dans le temps. Ils permettent, par exemple, de comparer les objectifs de l'entreprise par rapport aux réalisations atteintes, d'analyser l'évolution des réalisations au fil des années, ou encore de comparer les réalisations de différentes activités ou entreprises. Ils sont ainsi nécessaires pour évaluer l'efficacité d'une action (Pache et Stievenart, 2014: 87) mais aussi son efficience : pour comparer les ressources vis-à-vis des réalisations ou des effets.

Les différents types d'indicateurs

- > Les indicateurs peuvent être **quantitatifs** ou **qualitatifs** ; **monétaires** ou **non-monétaires** ; **simples**, **agrégés** (c'est-à-dire être une combinaison d'indicateurs simples) ou **composites** (c'est-à-dire basé sur des indicateurs de nature et de dimension différentes) (Pache et Stievenart, 2014 ; Kendall et Knapp, 2000); **spécifiques** à l'entreprise d'économie sociale et solidaire (Conseil supérieur de l'ESS, 2016), propres à un secteur d'activité particulier (**sectoriel**) ou applicables à toutes les entreprises d'économie sociale et solidaire (**générique**).
- > Les indicateurs peuvent concerner les **besoins** (exemple : le taux de chômage sur un territoire donné), les **moyens** (l'implication de bénévoles dans l'entreprise), les **activités** (la diversité de formations offertes), les **réalisations d'activités** (le nombre de formations dispensées auprès de x personnes), les **pratiques** d'une entreprise (le taux de participation des travailleurs à l'Assemblée Générale), les **réalisations des pratiques** (le type de décisions auxquelles x travailleurs ont participé), les **résultats d'un produit ou d'une pratique** (le sentiment de bien-être ressenti par un bénéficiaire/travailleur/...), et enfin les **impacts d'un produit ou d'une pratique** (le sentiment de bien-être ressenti par un bénéficiaire/travailleur/... et attribuable à l'activité).

Des indicateurs standardisés ou « sur-mesure » ?

Les indicateurs sont d'origines variées (Pache et Stievenart, 2014) : ils peuvent être construits par l'entreprise elle-même ou co-construits par les différentes parties prenantes ; émaner d'autres acteurs impliqués dans l'évaluation ou encore être issus de bases de données d'indicateurs existantes.

Alors que des indicateurs construits sur mesure pour une entreprise permettent d'être au plus proche de la réalité, le recours à une base existante d'indicateurs connus et éprouvés facilite la comparaison et la crédibilité d'une évaluation aux yeux d'une partie prenante externe.

COMMENT ÉVALUER ? CONSIDÉRATIONS OPÉRATIONNELLES

Evaluation par un tiers ou auto-évaluation ?

Que la méthode d'évaluation choisie par l'entreprise soit construite par elle-même ou par un acteur externe, l'entreprise peut également choisir si elle la mènera avec ou sans recours à un tiers. Alors

qu'une auto-évaluation, d'ordre déclaratif, peut être l'occasion de mobiliser différentes parties prenantes autour de la démarche, la présence d'un tiers peut apporter un certain recul, un partage de bonnes pratiques, et une certaine crédibilité pour des acteurs externes qui utiliseront les résultats.

Evaluation simple ou complexe ? Prise de conscience des coûts et des difficultés de mise en œuvre

La mise en œuvre d'une évaluation d'impact social peut requérir des moyens financiers et humains qui dépassent ceux d'une entreprise. Elle peut, en effet, nécessiter des compétences multiples et spécifiques, des ressources importantes en temps et financièrement ou encore l'accès à des données sur des grandeurs macro-économiques qui peuvent être difficiles à collecter pour une entreprise seule (Mortier, 2014).

Une question importante est donc à poser avant d'entamer toute évaluation : la méthode prend-elle en compte le critère de la proportionnalité de l'objectif d'évaluation par rapport aux moyens à disposition ?

PISTES PROVISOIRES D'ORIENTATION

1. L'impact, un sujet commun mais à deux vitesses

La réflexion sur l'impact a jusqu'à présent principalement été initiée et pilotée par les financeurs privés et consultants, et relayée par les institutions internationales et les business schools. L'enjeu pour chaque entreprise sociale, tout en capitalisant sur l'existant (tableaux de bord, reporting), est sans doute d'utiliser cette question de l'impact comme une opportunité réelle de dialogue avec les parties prenantes, notamment avec les financeurs.

2. Une construction conceptuelle nécessaire

Pour être force de proposition, le secteur de l'économie sociale et solidaire doit d'abord se réapproprier la thématique. Cela exige de clarifier ce que l'on entend par évaluation d'impact, d'identifier les réalités transversales aux entreprises d'ESS tout en respectant leurs particularités, et d'assurer une compréhension mutuelle des outils utilisés à la fois par les financeurs et les entreprises.

3. Calquer les ambitions sur les moyens et les fins

Au regard des difficultés et limites à l'évaluation de l'impact, il convient d'éviter les effets d'annonce et d'inviter les entreprises de l'ESS à documenter/évaluer/valoriser ce qu'elles sont (missions, pratiques), ce qu'elles produisent (produits, réalisations) et ce à quoi elles cherchent à contribuer (aspiration sociale) en lien avec un territoire, plutôt qu'à leur laisser croire qu'elles seront capables de mesurer rigoureusement les effets de leur action (impacts). Par ailleurs, il faudra amener les entreprises à discerner le plus tôt possible dans leurs démarches les usages attendus et, le cas échéant, les conscientiser sur la dualité de leur posture. En particulier, il faudra éviter que les entreprises ne cherchent uniquement à documenter ce qui est facilement évaluables. Il faut leur donner les moyens de rendre compte de pratiques plus implicites qui contribuent cependant à la réalisation de leur mission, et globalement à la diffusion d'une « autre manière d'entreprendre ».



En pratique, des acteurs évoquent leur expérience

Travail coordonné par le Centre d'Economie Sociale, SAW-B, l'APES et la Caisse Solidaire

1. Méthodologie

Un panel de quelques initiatives a été constitué pour l'analyse de pratiques d'évaluation de l'impact social. Celui-ci repose nécessairement sur des choix non neutres mais visant à assurer une représentativité des acteurs et des pratiques dans le champ de l'ESS.

Une attention a été portée sur la diversité :

- Des tailles des organisations repérées
- Des domaines d'intervention des organisations interrogées
- Des territoires observés (Région Hauts-de-France, Flandres, Wallonie).
- Des méthodologies utilisées pour le travail évaluatif
- Des relations aux commanditaires de l'évaluation ou aux porteurs de l'évaluation

Le souhait n'est pas de classer, comparer ou pondérer les tendances à recourir à telle ou telle méthode. L'idée est plutôt d'ouvrir l'esprit à la diversité des expériences et des structures et qui peut dépendre de critères forts différents (de par leur taille, objet, ressources, ancienneté, projets, etc...).

Néanmoins, les tendances communes sont pointées.

Des entretiens *qualitatifs* ont été réalisés auprès de 17 structures. Il s'agit soit d'entreprises de l'ESS, qui ont témoigné de leurs expériences d'évaluation; soit de structures qui ont eu une proximité avec des démarches d'évaluation.

Nom de la structure	Objet de la structure
1001Pact	1001PACT est une plateforme de financement participatif (crowdfunding) qui propose aux particuliers d'investir leur argent dans des entreprises à vocation sociale ou environnementale.
APES (F)	Réseau régional d'acteurs de l'économie solidaire
Association régionale des AMAP (F)	Réseau régional d'accompagnement, de soutien et d'échange entre les AMAP (association pour le maintien de l'agriculture paysanne) du territoire.
BADJE (B)	Fédération active dans le secteur de l'accueil des enfants et des jeunes en Région de

	Bruxelles.
BNP Paribas – Division Financement de l'économie sociale (F)	BNP PARIBAS fournit tous services d'investissement, tous services connexes aux services d'investissement, toutes opérations de banque, toutes opérations connexes aux opérations de banque, toutes prises de participations (...)
CAIPS (B)	Fédération de promotion des activités d'insertion sociale et/ou socioprofessionnelle, et d'économie sociale.
Colline-ACEPP NPDC (F)	Association régionale fédérant des établissements et services d'accueil de jeunes enfants associatifs et coopératifs, ainsi que des initiatives de parents du Nord-Pas de Calais, adhérents à l'ACEPP.
COORACE (F)	Fédération nationale de structures d'insertion par l'activité économique.
Finansol (F)	Finansol a été créé en 1997 pour permettre la promotion de produits d'épargne solidaire et pour permettre au grand public et aux fonds d'épargne salariale de les distinguer, via un label, des produits d'épargne classique.
France-Active (F)	Réseau de proximité dans le soutien à la création d'entreprise individuelle et le financement des entreprises de l'ESS.
Kimso (B)	Cabinet de conseil et d'évaluation
Lire et écrire (B)	Mouvement d'Éducation permanente et organisme d'insertion socio-professionnelle défendant le droit à l'alphabétisation pour tous et proposant des formations en alphabétisation et en FLE.
Microstart (B)	Organisme de microcrédit professionnel
Réseau Financité (B)	Financité stimule et accompagne des initiatives collectives en matière de finance responsable et solidaire.
Signes de Sens (F)	Association lilloise visant l'accessibilité de tous et la conception universelle, en mettant l'action sur l'innovation et le numérique.
Smart (B)	Association professionnelle des métiers de la création.
Social Innovatie Fabriek (B)	Réseau de promotion, d'orientation et de soutien au concept d'innovation sociale et sociétale.

2. Analyse des résultats

Pour appuyer la démarche de recherche action, l'analyse des entretiens s'est faite sous 2 prismes :

- A. Sélectionner les réponses à quelques questions à même de mettre en évidence les principales caractéristiques communes et les grandes différences dans les pratiques d'évaluation.
- B. Réaliser une lecture transversale des réponses afin de pointer de façon générale les points d'attention ou de tension.

2.1. Analyse par question

2.1.1. Genèse de la démarche

L'origine de la démarche peut provenir :

- D'une demande interne, lorsque le souhait d'évaluer vient de la structure elle-même.
- D'une demande externe, exprimée ou en tout cas attendue par des acteurs externes à l'entreprise (ses financeurs, bénéficiaires/clients, les pouvoirs publics, etc.).

La plupart des structures interviewées ont entamé une évaluation suite à une demande interne. Mais quelle que soit l'origine de la demande, les effets attendus de l'évaluation se partagent souvent équitablement entre l'interne et l'externe.

La motivation d'une structure pour s'évaluer trouve son origine dans deux finalités :

- Une prise de conscience des enjeux actuels et des attentes des pouvoirs publics, bénéficiaires/clients et financeurs dans les prochaines années en termes de mesure de l'impact
- Une volonté de (faire-)connaître et/ou de faire évoluer ses pratiques, ses effets

Si les structures se lancent dans une démarche d'évaluation, elles n'utilisent pas forcément ce terme-là. Ce sont des évaluations qui ne portent pas leur nom. Ce qui invite à s'interroger sur la charge émotionnelle derrière le concept d'évaluation.

La Sociale Innovatie Fabriek (SIF) a développé et mis à disposition des entreprises un outil d'évaluation, dénommé "Impact Wizard". Cet outil en ligne guide l'entreprise dans son choix de techniques de collecte de données et d'indicateurs, en fonction des moyens dont elle dispose pour son évaluation, mais aussi en fonction des raisons qui l'amènent à mener une évaluation. Ainsi, avant de débuter l'évaluation, l'entreprise est invitée à préciser pourquoi et pour qui elle entame une évaluation, afin de s'assurer ensuite que les résultats correspondent aux attentes.

Plusieurs raisons sont possibles, telles que :

- Comprendre comment les activités de l'entreprise conduisent à certains effets, afin de pouvoir améliorer ceux-ci, au sein de l'entreprise ;
- Convaincre des acteurs externes, comme des travailleurs-bénévoles ou des membres du conseil d'administration à soutenir l'organisation. Il peut aussi s'agir de convaincre de nouveaux financeurs potentiels, ou de rendre des comptes à des investisseurs existants et/ou au grand public.

2.1.2. Parties Prenantes

Toutes les structures ont mobilisé des parties prenantes. La plupart du temps, il s'agit d'interroger les clients ou les bénéficiaires. Mais certaines d'entre elles ont également travaillé avec d'autres parties prenantes comme les financeurs, les prestataires, les administrateurs...

Si elles intègrent les parties prenantes dans le processus d'évaluation, la plupart des structures ne mobilise pas toutes les parties prenantes lors de la construction de la démarche. Les processus sont imaginés soit par un consultant externe (avec ou sans l'appui de la structure évaluée) soit en interne (par la direction et les salariés affectés à la mission). Cette réalité explique peut-être les difficultés soulevées par les structures en termes de résistances et de mobilisation de la part des travailleurs ou d'autres parties prenantes.

Une seule structure a adopté une démarche participative permettant aux parties prenantes de choisir la méthode d'implication et le temps à y consacrer. Cette structure est d'ailleurs très satisfaite (et même surprise) de la mobilisation de différentes parties prenantes.

SMART soulève sa surprise et sa satisfaction face à l'implication importante de ses parties prenantes et "surprenantes". Clients, partenaires, administrateurs, collaborateurs, responsables politiques, académiques... ont participé au travail d'évaluation. La participation était encouragée, valorisée, mais aussi à géométrie variable. Chacun pouvait choisir sa manière de s'investir (un peu, beaucoup, passionnément...).

2.1.3. Ressources

Dans la plupart des structures, un ou deux travailleurs ont été affectés exclusivement - ou presque - à l'organisation de l'évaluation. Il s'agit pour toutes les structures de leur principale dépense. Quelques-unes ont également engagé des moyens financiers spécifiques pour atteindre les objectifs fixés.

Les structures répondant à une demande externe d'évaluation pointent l'absence de prise en compte du coût (financier, humain...) de l'évaluation dans le budget alloué au projet.

Dans la plupart des entretiens, les structures évoquent de manière générale l'absence de temps prévu par les pouvoirs subsidiaires ou d'autres financeurs pour la dimension évaluative dans l'allocation des ressources.

Pour quelques structures, enfin, des financements plus importants ont pu être mobilisés afin de prendre en charges les personnes mobilisées sur l'évaluation. Cela a pu être le cas par exemple lors de l'inscription de la démarche de certaines structures dans une recherche-action bénéficiant du soutien (ou de la commande) de fondations ou de collectivités grâce à des programmes visant le développement de partenariats entre acteurs ESS et chercheurs.

L'Association *Signes de Sens* a bénéficié de financements régionaux dans le cadre d'un projet

“Chercheurs-citoyens”. L’ambition du projet était d’évaluer le projet Muséo+, projet de visite du musée des beaux-arts de Lille avec une application adaptée à un public d’enfants porteurs de handicap. L’évaluation a porté sur l’expérience de visite pour ces enfants et sur l’usage et l’impact de l’application créée. Par son soutien financier, la collectivité a pris en charge une grosse partie de l’évaluation réalisée en lien avec des laboratoires de recherche. La réalisation de l’évaluation était ici l’objet du financement régional.

2.1.4. Durée

Le temps consacré à la démarche d'évaluation varie le plus fréquemment entre 6 mois et un an.

Pour autant, l'ensemble des structures évoque avoir sous-estimé la durée du processus (fréquence des rencontres, implication, et périodicité de la démarche).

La durée de l'évaluation est un des éléments pointés quasi systématiquement comme une des difficultés rencontrées. Quand cette démarche fait l'objet d'un suivi régulier, les salariés ont tendance à craindre une augmentation de leur charge de travail liée à la mise en place et au suivi de nouveaux indicateurs.

2.1.5. Méthodes

Sur base des méthodes utilisées, nous relevons quatre remarques principales.

- Plusieurs structures ont utilisé des méthodes avec indicateurs. La plupart du temps, ceux-ci sont construits collectivement, soit en s'inspirant de base de données soit sur base des réalités de la structure.
- Une grande partie des structures ont mixé des méthodes existantes en les adaptant à leur contexte. Elles intègrent alors régulièrement des outils comme les sondages et les entretiens pour collecter les données.
- Les structures développant une démarche d'évaluation pour des tiers tentent de normaliser les méthodes utilisées cherchant à transformer une pratique en une référence sectorielle.
- Lorsque la structure interviewée développe une démarche d'évaluation pour une ou des structures tierces, elle propose un panel d'outils, chacune pouvant effectuer le choix qu'elle estime adapté.

Le Coorace a mené une démarche d'évaluation de l'utilité sociale des entreprises volontaires de son réseau. Dans son approche de l'évaluation, toutes les méthodologies sont utilisées dès lors qu'elles peuvent être pertinentes pour répondre aux enjeux d'évaluation que se pose la structure : que ce soit un travail sur les coûts évités où la monétarisation sera utilisée, ou un travail sur des grilles pour objectiver la confiance en soi, en passant par tous types d'outils et d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, en fonction de la taille de la structure et de l'existant.

2.1.6. Indicateurs

Les indicateurs sont traditionnellement fortement liés aux démarches évaluatives. Ils permettent d'évaluer des variables ou leur évolution dans le temps. Ils sont de différents types (quantitatifs, qualitatifs, monétaires ou non, simples ou composites...) et sont d'origines variées: ils peuvent provenir de la structure elle-même ou bien de sa branche ou son secteur d'activité, ou encore être des

indicateurs plus génériques sur des données transversales aux secteurs d'activités.

Dans le travail de synthèse pratique, plusieurs cas de figure se présentent quant à l'utilisation des indicateurs dans les démarches d'évaluation des structures:

- Toutes les structures ne procèdent pas à des évaluations nécessitant des indicateurs.
- La plupart des indicateurs sont quantitatifs. Il y a, d'ailleurs, une difficulté à distinguer réellement un indicateur qualitatif d'un indicateur quantitatif. Par exemple, le nombre de réunions ou le nombre de retours seront considérés souvent comme des indicateurs qualitatifs pour la gouvernance alors qu'ils ne disent que peu de choses sur le type de gouvernance ou sur sa qualité. En fait, il y a très peu d'indicateurs réellement qualitatifs.
- L'uniformisation des indicateurs est extrêmement complexe et la plupart des structures adaptent très fortement les indicateurs, même lorsqu'ils ont accès à une base de données très large.
- Cependant, la co-construction d'une base de données partagée intéresse certaines structures et elles y trouvent un bénéfice.

Le réseau régional *Colline - ACEPP* accompagne les structures volontaires de son réseau à engager une demande de labellisation selon une démarche élaborée par le réseau national. Cette démarche se base sur la charte d'accueil de l'enfant se trouvant dans les crèches. L'évaluation s'organise autour de 28 critères clés, répartis sur 4 axes. L'avantage de ces critères, construits par le réseau, est qu'ils sont particulièrement adaptés à la spécificité des établissements concernés et qu'ils sont accessibles et connus de tous. Pour chaque critère, des mots clés et exemples de pratiques de structures du réseau sont associés pour aider les postulants dans leur démarche d'auto-évaluation.

2.1.7. Difficultés rencontrées

Quatre difficultés principales sont pointées:

- Les ressources nécessaires (matérielles, humaines, en temps, en moyen financier)
- Les résistances (évaluation versus contrôle, peur du changement...)
- Les difficultés de mobilisation (des travailleurs, des parties prenantes...)
- L'absence de cadre normatif

Pour *BNP Paribas*, le plus difficile a été de trouver un équilibre entre la standardisation des indicateurs et une adaptation à la réalité de chaque entreprise. BNP a travaillé avec ses parties prenantes - fédérations d'acteurs de l'économie sociale de différents secteurs - pour s'assurer de la pertinence de ses choix et segmenter ses indicateurs par domaines d'action sociale.

Trois difficultés sont également mentionnées pendant et après le processus d'évaluation:

- Garder la mobilisation sur le long terme ou post évaluation quand il y a un départ de la personne à l'origine de la démarche dans l'entreprise mais aussi parce que démontrer son impact social n'est pas la priorité de toutes les entreprises
- Pérenniser la démarche et sur les étapes qui suivent l'évaluation.

- Faire valider et adopter l'évaluation en amont de la démarche par les salariés et les administrateurs (un directeur motivé, mais il est parfois difficile de convaincre les administrateurs d'y aller).

L'expérience du cabinet de conseil *KIMSO* relève que certaines entreprises ont des attentes relativement élevées par rapport à l'évaluation, auxquelles les résultats ne correspondent pas toujours. Elles peuvent également sous-estimer les moyens à mobiliser pour mener l'évaluation, la complexité de la démarche et son caractère « gestionnaire », managérial. Enfin, maintenir l'effort dans la durée, dans un but d'amélioration, peut s'avérer difficile pour l'entreprise.

2.1.8. Effets surprenants

Les effets surprenants concernent trois sphères :

- La structure : dynamisme, mobilisation...
- Les pratiques : modification, amélioration...
- Les bénéficiaires

Pour le réseau régional des *AMAP*, les outils d'évaluation créés ont permis de révéler 2 effets surprenants. Le premier est le fait que l'impact du « soutien des amapien » était plus limité que celui imaginé, tant que le nombre de famille n'était pas à un stade critique.

Le deuxième effet surprenant est que ces démarches d'évaluation ont été l'occasion de discuter d'éléments basiques autour du revenu de l'agriculteur (charge, vie quotidienne), dont les amapiens n'avaient pas tous conscience et pleine compréhension. Au niveau des organisations, cela a renforcé la motivation autour du projet.

2.1.9. Impact de l'évaluation sur la structure

Entamer une démarche d'évaluation de sa structure peut avoir un impact en interne et en externe :

- En interne : meilleure connaissance du travail, modifications des pratiques, nouvelle structuration du travail. Même si ce n'est pas systématiquement le cas, il arrive qu'une nouvelle dynamique soit lancée, qu'un regain de sens soit donné au travail et que la motivation soit accrue, inscrivant la structure dans une démarche d'amélioration de sa performance sociale.
- En externe : valorisation, reconnaissance du travail fourni, visibilité accrue...

Les résultats de l'évaluation peuvent permettre d'identifier des points d'amélioration de l'impact des activités. C'est le cas de *MicroStart*, dont une des missions est d'augmenter le niveau de revenu des personnes bénéficiaires de ses services. L'entreprise a été amenée à une réflexion sur ses activités suite à l'évaluation : il s'agissait d'accentuer l'accompagnement post-création, une fois que les bénéficiaires se sont lancés dans leur activité professionnelle, afin d'améliorer leur niveau de revenus. Cela a amené à une évolution des activités et du public cible de *MicroStart*. Avant l'évaluation, celui-ci était principalement composé de personnes en auto-création d'emploi. Après l'évaluation, le public cible était composé d'environ 50% de personnes déjà en activité en tant qu'indépendants.

2.2. Analyse Transversale

2.2.1. Le sens de l'évaluation

Dans les différents entretiens, la question du sens est très fréquemment évoquée. Il ne s'agit pas tant de donner du sens à l'évaluation mais de donner du sens au travail fourni et à la manière de le faire. Les résultats et les pratiques sont au centre des préoccupations des structures interviewées. L'évaluation n'est nullement perçue comme une fin en soi, mais comme un moyen de connaître et de faire connaître mais aussi d'évoluer et de changer.

Les structures accordent peu d'importance aux méthodes d'évaluation et de récoltes de données utilisées. Rien ne prouve cependant qu'elles ne se préoccupent pas de l'impact de ces méthodes.

Les structures interviewées varient par leur forme, leur secteur, leur âge, leur conception de l'économie sociale et solidaire. Les structures plus classiques semblent s'interroger davantage sur la manière de faire évoluer leur image et améliorer leur performance. Les structures plus récentes ou dont les projets sont novateurs s'interrogent plutôt sur le sens de leur travail.

Derrière les objectifs des unes et des autres, il y a un questionnement répandu dans l'économie sociale et solidaire : comment évoluer tout en ayant du sens ? L'évaluation cible l'identification, la compréhension, et/ou l'analyse de certaines spécificités, mais elle cherche aussi à interroger l'ensemble du travail. Résultats et pratiques vont de pair. Toutes, en tous les cas, mènent des processus d'évaluation parce qu'elles veulent faire les choses correctement pour avoir l'impact le plus positif sur leur public (clients, bénéficiaires, consommateurs, usagers...).

FINANSOL valorise les produits d'épargne pouvant être considérés comme « Solidaire ». Pour les distinguer des autres produits d'épargne, l'association a mis en place un processus de labellisation qui interroge les pratiques des financeurs (tant sur la collecte d'épargne que sur les processus de financement d'entreprises), les montants investis à partir de ces ressources, leur répartition par typologie d'entreprise et leurs impacts (ex. nombre création d'emplois par les entreprises financées).

2.2.2. Les critères qui influencent le choix de la méthode

Sur base des structures auditionnées, il ne peut pas être établi de démarches-types favorisant l'adoption d'une méthode. Néanmoins, il semble possible de relever quelques critères qui, sans influencer formellement, jouent un rôle dans le choix de la méthode. Nous relevons ainsi :

A. La question du commanditaire de l'évaluation (interne ou externe) et les ressources disponibles pour réaliser l'évaluation

Une évaluation demandée ou suggérée par un partenaire financier (notamment les fondations) et financée spécifiquement dans ce cadre peut influencer la manière dont la structure entre dans sa démarche d'évaluation et donc le choix de la méthode qui y est associée. Dans ce cas, l'évaluation ou l'étude d'impact a davantage de chances d'être confiée à un évaluateur externe ou de favoriser une démarche évaluative reposant sur un partenariat avec des structures de conseil ou des chercheurs.

B. La porte d'entrée choisie

Les structures envisagent l'évaluation soit avec une approche par les résultats ou une

approche par les pratiques (voir 2.2.3). Ce choix influence grandement la manière de procéder. Une entrée par les pratiques est plus souvent interne et mobilise davantage les parties prenantes.

L'Apes, réseau d'acteurs de l'économie solidaire en Hauts-de-France prône l'amélioration continue des pratiques des structures à travers la mise en place de la « Démarche Progrès ». Il s'agit d'une démarche qui amène les structures à se questionner via une entrée "pratiques" et qui amène à les faire évoluer.

C. Adaptation des méthodes

On remarque une adaptation, par les entreprises, de la méthode évaluative aux réalités de l'entreprise. Par contre, elles n'ont pas de préférence envers la méthodologie choisie, pourvu qu'elle soit pertinente pour répondre aux enjeux d'évaluation qu'elle se pose. Par exemple, si l'entreprise veut réaliser une analyse sur les coûts évités, elle utilisera la méthode de la « monétarisation ». Par contre, si l'entreprise souhaite objectiver la confiance en soi, elle utilisera une méthode type « grilles d'analyse ». Enfin, si son objectif est de réaliser un travail sur une meilleure connaissance des transformations, l'entreprise passera par des « indicateurs » dont les critères doivent pouvoir évoluer.

D. Combinaison

Dans les exemples étudiés, à part pour les méthodes qui s'affichent clairement (souvent dans le cadre d'une recherche-action...), on remarque fréquemment une superposition de plusieurs méthodologies.

Les entreprises qui souhaitent faire leur levée de fonds via la plateforme 1001pact cherchent à répondre à des problèmes sociaux. *1001pact* les accompagne et leur propose de formaliser un rapport de performance sociale qui s'appuie sur un reporting de critères Environnementaux Sociaux et de Gouvernance (ESG) déterminée en amont avec l'entreprise **et** une analyse d'impact plus qualitative qui rentre dans une compréhension fine de la réponse apportée au problème social.

E. Neutralité

Il y a une relative méconnaissance, chez les structures, des partis-pris politiques et idéologiques qui sous-tendent la pratique de l'évaluation de l'impact social, en tous les cas, dans le choix de la méthode utilisée.

2.2.3. Approche par les résultats ou les pratiques ?

Dans la pensée prédominante en matière d'évaluation d'impact social, la porte d'entrée est souvent basée sur une approche par les résultats de l'entreprise.

Dans les cas interrogés, une majorité de structures ont ciblé et interrogé les résultats de leur action. Néanmoins, plusieurs entretiens relèvent une porte d'entrée différente, interrogeant non pas les résultats, mais la manière de faire, le fonctionnement de la structure. Ce n'est pas "Ce qu'elles font/ce qu'elles apportent" qui est évalué mais bien "Comment elles le font et quels en sont les effets qu'elles cherchent à valoriser ?". On parle alors d'approche par les pratiques.

2.2.4. Approche qualitative ou quantitative ?

Dans les entretiens réalisés, les approches sont variées.

Elle est souvent d'ordre qualitatif, lorsque la structure s'interroge sur le sens de ce qu'elle fait, sur comment elle le fait, sur les effets générés sur les bénéficiaires... en vue d'identifier ses plus-values ou de justifier de son "utilité" au regard des besoins sociaux exprimés.

Parallèlement, d'autres structures ont une approche davantage quantitative lorsqu'il s'agit de justifier de la réalisation des objectifs visés et d'en identifier les résultats.

L'identification de critères qualitatifs, même si elle est revendiquée, est souvent peu pratiquée et relève en fait plus souvent de critères qui sont en définitive surtout quantitatifs.

Pour les structures, un large flou demeure autour de la question de l'approche qualitative ou de l'approche quantitative, à distinguer encore du choix des indicateurs pouvant, à leur tour, porter sur des éléments qualitatifs et/ou des éléments quantitatifs.

Etant donné le malaise dans la compréhension des termes "qualitatifs" et "quantitatifs", il semble nécessaire de poursuivre la réflexion afin d'éclaircir les concepts.

2.2.5. Les étapes généralement empruntées

Pour la quasi-totalité des structures interrogées, des étapes similaires sont identifiées, peu importe la méthodologie choisie, l'origine et la visée de l'évaluation.

NB : Ces étapes ne couvrent pas l'ensemble du processus.

- Un travail d'exploration de l'existant, est quasi systématique, non seulement dans l'évaluation en tant que telle, mais aussi dans l'affinage de la formulation des questions évaluatives
- L'approbation, par les instances décisionnelles de la structure, des questions évaluatives et des étapes de l'évaluation est un incontournable
- La mise à disposition, l'affectation et la mobilisation de ressources spécifiques (temps, finances...) à ces travaux évaluatifs sont nécessaires
- La remise de livrables fait également partie du travail d'évaluation.

Cependant, des spécificités demeurent :

- Le degré de mobilisation des parties prenantes et notamment leur mobilisation: en amont, pendant, en aval, ...
- La durée de l'évaluation : de quelques mois à plusieurs années
- La répétition/mise à jour et l'utilisation des résultats de l'évaluation.

2.2.6. Notion de subjectivité et d'objectivité

Lors des entretiens, un des critères de choix de la méthode évaluative porte sur la notion d'objectivité. Les données numériques sont perçues comme objectives, mesurables, quantifiables.

Le choix de *Signes de Sens* de porter son projet d'évaluation via un projet "chercheurs-citoyens" était de permettre d'obtenir des données scientifiques tangibles, vérifiées par des outils technologiques (eye-tracking, bracelet connecté). Ce choix de travailler avec des chercheurs a donné, selon la structure, une légitimité plus grande au projet, puisque l'évaluation a été opérée de manière plus "objective" et avec plus de "distance" que si elle avait été menée en interne.

2.2.7. Liens de cause à effet

Si une grande partie des structures interrogées cherchent à lier leur action avec leur résultat et à déterminer si elles impactent leur public, les motivations ne se limitent pas à ce lien. Elles s'interrogent aussi sur le lien entre leur mission et leurs ressources, sur le sens de leur travail dans un monde complexe ou sur la manière de présenter leur travail.

3. Conclusion

Au terme de cette synthèse pratique, en plus des analyses formulées précédemment, des pistes d'orientation émergent. Celles-ci sont autant des points d'attention et de travail pour les partenaires du projet Vises pour la suite de la recherche-action que des opportunités de réflexion pour tout un chacun qui s'intéresse à l'évaluation.

3.1. Evaluation : conséquences, neutralité et réflexion politique.

Les enjeux de l'évaluation sont rarement évoqués, ni même perçus. Il est souhaitable dans le projet VISES de discuter de ces enjeux et de favoriser les conditions du débat et de la construction d'avis sur le sujet.

3.2. Mobilisation des parties prenantes

Souvent, de la mobilisation des parties prenantes dépend la réussite tant du processus d'évaluation que de sa valorisation. Les conditions de réussite de cette dimension devront être approfondie au sein du projet VISES.

3.3. Objectivité >< subjectivité

Les entreprises de l'ESS ont souvent des à priori sur ce qui présente un caractère « objectif » et ce qui présente un caractère « subjectif ». Si un travail de définition de ces deux concepts peut s'avérer utile, l'idée est surtout de réunir les conditions du débat, tout en ayant conscience que le sujet ne pourra pas être épousé dans le cadre du projet VISES.

3.4. Qualification >< quantification

Peut-on quantifier des notions comme la confiance en soi ou le bien-être ? Peut-on objectiver sans quantifier ? Peut-on quantifier de la qualité ?... Les questions sont nombreuses et si on ajoute les notions d'objectivité et de subjectivité, le sujet est crucial, complexe et inépuisable. Que l'ampleur de la tâche n'entame pas notre volonté d'en discuter et d'en débattre en interne du projet Vises mais aussi en-dehors.

3.5. Sensibilisation sur la valorisation (interne et/ou externe)

Derrière cette piste, nous évoquons le pourquoi évaluer, mais aussi pour qui ? L'évaluation n'est pas une fin en soi, mais elle n'est pas non plus un outil purement utilitariste. Cette sensibilisation s'adresse tant aux entreprises qu'aux investisseurs.

3.6. Evaluation = mot à charge teneur émotionnel

Si l'évaluation a mauvaise presse, ce n'est pas seulement parce qu'elle renvoie à des souvenirs scolaires. Le contrôle des pratiques se cachent souvent sous les habits d'une évaluation. Le concept d'évaluation fait peur à certains. Il s'agira surtout de tenir compte de cette charge émotionnelle lors de la co-construction en entreprise.

3.7. Redéfinir la notion de "pratiques"

En Groupe Recherche, nous pourrons travailler à préciser cette notion qui est perçue différemment par les partenaires et les entreprises.

3.8. Expérimentation

Impliquer les partenaires opérateurs et les différentes parties prenantes du projet VISES dans l'expérimentation afin de pouvoir observer la mise en œuvre d'une évaluation au regard du travail de synthèse pratique et théorique.



Pourquoi investir la question de l'impact social ?

POUR « FAIRE COMPRENDRE nos spécificités »

Les **spécificités** des entreprises de l'ESS résident d'abord dans **leurs pratiques**.

L'enjeu est bien d'« ouvrir la boîte noire des entreprises de l'ESS », de promouvoir autant les pratiques que les résultats et de rappeler que le « comment » (processus de production et de gestion, gouvernance, finalité) et le « pourquoi » (notion d'éthique) comptent tout autant que les résultats.

Il s'agit de montrer qu'au-delà des activités proposées et des services rendus par les entreprises de l'ESS à la collectivité, la manière dont elles réalisent leurs actions est en accord avec leurs valeurs (solidarité, l'humain au centre, lucrativité limitée, etc.) et leurs principes (gestion participative et gouvernement démocratique). Les buts qu'elles se fixent et les aspirations sociales qui sous-tendent leurs missions engendrent une autre manière de produire des biens et des services dont il faut rendre compte.

Les spécificités des entreprises de l'ESS permettent de :

- repenser les organisations et d'associer les différentes parties (sur-)prenantes ;
- s'emparer des enjeux sociaux et sociétaux ;
- faire émerger et proposer des solutions aux aspirations sociales en développant de nouveaux modèles économiques, sociaux et culturels ;
- nourrir les politiques publiques ;
- dynamiser le débat citoyen ;
- couvrir le territoire et être au plus près de la population.

POUR « DONNER à voir notre valeur ajoutée et notre plus-value sociale »

Par ce dispositif, nous voulons **évaluer l'interaction des entreprises de l'ESS** avec leur environnement, leur capacité à répondre aux besoins essentiels du territoire et de sa population et faire apparaître le sens de leurs actions et leurs aspirations sociales².

POUR « AFFIRMER notre vision de la société »

L'ESS porte une vision de la société, de l'économie ainsi qu'une ambition d'émancipation de l'humain.

L'ESS recompose les rapports entre l'économie et le social. Les activités des entreprises de l'ESS ne s'évaluent pas uniquement à travers les seuls critères économiques standards ou de performance (nombre d'emplois, nombre d'établissements, masse salariale, chiffres d'affaires...). Elles s'appréhendent aussi au regard des logiques de transformations sociales et sociétales qu'elles sont

² Nous entendons par « aspirations sociales », la projection d'un idéal social

capables d'impulser.

L'ESS ne se résume pas à un état des lieux de richesses mais bien à son impact sur son environnement. Elle replace l'économie comme une forme de relation entre les humains et veille à ce qu'il y ait une connexion positive entre « impact économique » et « impact social ».

POUR « AMELIORER nos pratiques »

Au-delà de l'évaluation, la réflexion portée par le projet VISES veut d'abord **outiller les entreprises** de l'ESS en matière de gestion et de développement stratégique. Elle veut faire progresser ou améliorer l'utilité sociale de l'offre de service des entreprises de l'ESS qui vise le bien-être de toutes les populations. Mener une réflexion sur ce que les entreprises de l'ESS font, pourquoi et comment elles le font, peut mener à la transformation de leurs pratiques vers une/des réponse(s) aux besoins encore plus adéquate, en accord avec les finalités qu'elles se sont données et dans le respect des valeurs de l'ESS.

La synergie des acteurs (chercheurs/entreprises/réseaux) du projet VISES permet de produire un dispositif commun, qui améliore les pratiques de l'ensemble des entreprises de l'ESS, et qui permet à tous les acteurs d'être de véritables parties prenantes du processus.

POUR « ASSUMER nos partis pris »

L'évaluation est un **outil de médiation et de progrès**, et non un outil de contrôle ou de certification.

Le projet VISES porte une conception de l'évaluation de l'impact social qui :

- renforce la volonté et la capacité d'action des entreprises de l'ESS (qui libère et non qui enferme) et qui tienne compte de leur complexité ;
- part de realities du terrain et fasse sens pour les entreprises de l'ESS ;
- qui permette un empowerment des acteurs

Le dispositif s'écarte des options privilégiant la standardisation et la normalisation des pratiques et valorisant prioritairement ce qui est facilement mesurable. Il ne se cantonne pas aux méthodes quantitatives mais a également recourt aux méthodes qualitatives. De même, il n'utilisera pas les résultats du test dans les 69 entreprises pour verser dans la comparaison et l'étalement des entreprises d'économie sociale et solidaire entre elles.

POUR « RENFORCER notre identité commune »

Le projet VISES a pour objet de **bâtir une culture et une parole communes en matière d'évaluation et de valorisation de l'impact social** en dépassant les cadres nationaux et régionaux et de porter un discours commun qui vienne des entreprises de l'ESS elles-mêmes. Il s'agit d'encourager l'apprentissage mutuel des entreprises de l'ESS et de renforcer les capacités communes en matière d'analyse d'évaluation et de valorisation d'impact social.



Comment aborder la question de l'évaluation de l'impact social ?

EN « COLLABORANT à l'échelle transfrontalière »

La co-construction transfrontalière du dispositif est une force. Pouvoir mutualiser les travaux déjà existant, les expertises, les ressources, et tisser un réseau de collaboration coordonnée avec des chercheurs, des fédérations de l'ESS, des entreprises de l'ESS et des financeurs, dépassant nos cadres nationaux et régionaux, est une richesse indéniable. C'est également un pas de plus vers une identité commune des entreprises de l'ESS dans toutes leurs diversités.

EN « CO-CONSTRUISANT un outil concret, pertinent et opérationnel »

Pour que les entreprises de l'ESS s'approprient le dispositif et l'utilisent pour évaluer leur impact social, il doit partir de leurs réalités et faire sens pour elles et leurs parties prenantes.

Le dispositif VISES part du terrain et des entreprises. Il met en œuvre une réappropriation des enjeux de valorisation de l'impact social par les entreprises elles-mêmes et avec leurs parties prenantes.

Il va être conçu en entreprise pour répondre à leurs attentes. Celles-ci auront ainsi la maîtrise des résultats qui en découlent.

Le dispositif développé a donc comme objectifs :

- pour l'ensemble de l'ESS, de répondre aux aspirations sociétales.
- pour les entreprises de l'ESS, de constituer à leur échelle, des outils de valorisation et d'évaluation stratégiques pour :
 - 1°) la transformation de leurs pratiques en interne, afin de répondre encore mieux aux finalités qu'elles se sont données ;
 - 2°) le dialogue avec l'ensemble de leurs parties prenantes (usagers, clients, travailleurs, financeurs privés ou publics) ;
 - 3°) la communication de leurs pratiques.

EN « RENDANT ACCESSIBLE le dispositif »

Si la volonté est, à terme, que toutes les entreprises de l'ESS valorisent leur impact social, **le dispositif développé par VISES doit être compréhensible et accessible par toutes et tous**, y compris les organisations pour lesquelles l'évaluation de l'impact social n'est pas le cœur de métier...

Ainsi, les 69 entreprises « testeuses » veilleront à ce que ce dispositif soit:

- adaptable aux moyens, aux besoins et aux contraintes des entreprises de l'ESS ;
- opérationnel et facile à prendre en main ;
- producteur de données facilement exploitables ;
- capable d'évoluer dans le temps ;
- utilisable à l'interne et dans une certaine mesure à l'externe;
- articulé avec les dispositifs des parties prenantes (notamment ceux des financeurs).

EN « PARTAGEANT nos réflexions et travaux »

Ce projet VISES est d'abord le moyen pour les différents partenaires de partager leurs expériences en matière d'évaluation et de valorisation de l'impact social.

Mais **l'objectif est bien de proposer un dispositif qui soit reconnu mutuellement par l'ensemble des parties prenantes**. Il ne s'agit donc pas d'un dispositif isolé, déconnecté de ce qui se développe par ailleurs. Ce dispositif sera en lien avec ce qui se développe ailleurs sur la question et aura comme point de départ les réalités vécues par les entreprises de l'ESS.

Il s'agit d'un processus de co-construction ouvert aux autres, en dialogue avec les partenaires financiers et institutionnels de l'ESS et avec d'autres parties prenantes.



Pour conclure

Procéder à une démarche d'évaluation³ n'est pas neutre. Pour les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), s'emparer de cette question va de pair avec l'affirmation de leurs spécificités. De plus, la valorisation de l'impact social doit permettre d'afficher l'apport des activités d'utilité sociale et d'intérêt général et de mettre en évidence que les entreprises de l'ESS sont d'abord « créatrices de richesses » avant d'être « génératrices de coûts ».

L'essence du projet VISES réside dans le développement d'une démarche⁴ co-construite d'évaluation de l'impact social, qui convienne et prenne en compte les spécificités de l'ESS (à savoir ses « pratiques » plutôt que ses « résultats »).

L'évaluation a toujours existé. Ce sont ses modalités qui tendent à évoluer. Ainsi, suivant les époques et les contextes, l'évaluation a revêtu de multiples formes : démarche purement interne, démarches co-construites avec les parties prenantes, règles imposées de l'extérieur, etc. Si des évaluations peuvent être menées dans tous les domaines de l'activité socio-économique, l'évaluation de l'impact social concentre aujourd'hui une grande partie de l'attention.

Des pratiques d'évaluation de l'impact social s'appuyant sur des process de quantification voire de monétarisation de faits sociaux apparaissent de plus en plus. En effet, le développement de l'*impact investing* et de la *venture philanthropy* draine de nouveaux acteurs vers l'ESS et ces nouveaux acteurs sont en demande d'éléments sur les résultats des entreprises de l'ESS et leur impact.

Le contexte de contraction des finances publiques – tant en France qu'en Belgique – s'accompagne également d'une réflexion sur l'optimalisation des dépenses publiques et d'une recherche de la plus grande efficacité dans celles-ci. D'ailleurs, l'évaluation des politiques publiques et la maîtrise des dépenses publiques se sont développées de manière conjointe.

Certains travaux montrent que cette tendance s'accompagne d'un risque de glissement de l'*évaluation* vers la *mesure*⁵ et de l'élaboration de *politiques publiques* vers une *performance des services publics*. Ces transformations ne sont pas anodines, elles entraînent un changement de nature de l'Etat social.

³ Une démarche d'évaluation est un ensemble d'étapes parcourues par l'entreprise pour documenter, évaluer ou valoriser la manière dont elle réalise sa(ses) mission(s) et les effets que cela génèrent sur ses parties prenantes.

⁴ Le dispositif VISES comprend 3 dimensions :

- Une dimension « prototype »
- Une dimension « accompagnement »
- Une dimension « co-création »

⁵ L'évaluation présente l'intérêt de porter un questionnement sur la valeur de l'objet étudié. A la différence de la mesure dont l'exercice se cantonne à positionner l'objet étudié sur une échelle définie.

Chef de file et coordinateurs

CONCERTes



Partenaires Opérateurs



Partenaires Associés



Avec le soutien de

Interreg
Programme Inter-régional

VISES

et



CONTACT

www.projetvisesproject.eu
contact@projetvisesproject.eu

Avec le soutien du Fonds européen de développement régional

ConcertES : adresse

CRESS : adresse

Attention prendre la dernière version du pavé LOGO (logo département du Pas de Calais et de l'Etat - > côté FR)