

DONNONS DU SENS À NOTRE ÉCONOMIE

Novembre 2019



Ceci n'est pas
un guide



Valorisons ensemble l'IMPACT SOCIAL de l'Entrepreneuriat Social

Interreg
France-Wallonie-Vlaanderen

VISES

Avec le soutien du Fonds européen de développement régional



SOMMAIRE

- 3 | **Edito**
- 4 | **Témoignage** du Groupe Axhom
- 5 | **Introduction**
- 6 | **Témoignage** de Nouvoulook
- 8 | **Etape préliminaire**
- 10 | **Témoignage** de l'Alter Boutique
- 11 | **Etape 1**
- 16 | **Témoignage** d'Espace 36
- 17 | **Etape 2**
- 20 | **Témoignage** de Sowepo
- 21 | **Etape 3**
- 28 | **Témoignage** d'Espace Environnement
- 29 | **Conclusion**

ÉDITO

En France, en Belgique mais aussi ailleurs en Europe, la notion d'**impact social** est à la mode. Dans le contexte actuel, plusieurs facteurs expliquent cet engouement : contractualisation des financements publics et privés, développement d'une finance à impact social (pratiques philanthropiques, *impact investing*, contrats à impact social...), propension des entreprises classiques à revendiquer un impact social ou environnemental (RSE)...

Cependant, même au centre du débat public, la notion d'impact social reste floue. Utilité sociale pour les uns, impact net chiffrable pour les autres, le terme est interprétable de façon multiple et variée. Sa compréhension est rendue complexe : indicateurs quantitatifs, calcul des coûts évités, méthodes plus qualitatives... Difficile de s'y retrouver. S'il est important de garder à l'esprit qu'**aucun outil d'évaluation n'est neutre**, les méthodes d'évaluation n'en demeurent pas moins un enjeu essentiel si nous voulons qu'elles reflètent les réalités du terrain.

En ce sens, identifier le potentiel politique d'une évaluation d'impact est un parti pris du projet VISES⁽¹⁾. Pour les partenaires, une évaluation qui tient compte des spécificités de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) ne doit pas être vécue comme un contrôle mais comme un outil de pilotage, de valorisation des actions menées, de communication et d'innovation sociale.

Le projet VISES a vu le jour au départ de ces constats.

3

LES PARTENAIRES VEULENT DONNER LA MAIN AUX STRUCTURES DE L'ESS SUR L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL.

La spécificité de la démarche VISES réside dans sa dynamique de **co-construction**. A supposer que vous la suiviez, tous les acteurs liés de près ou de loin à votre structure seront invités, sur base volontaire, à se lancer dans la démarche pour se réapproprier l'évaluation, ses enjeux, ses résultats.

Une des forces de notre démarche est qu'elle s'appuie sur les résultats et enseignements d'une **recherche-action** associant **centres de recherche, structures de l'ESS, fédérations, financeurs et pouvoirs publics** : 23 partenaires français et belges (wallons et flamands) et 68 structures de l'ESS ont expérimenté la démarche. La dimension transfrontalière augmente la force de notre approche en démontrant que, par-delà les frontières, ce que nous proposons est adaptable à toutes les entreprises sociales et solidaires.

BONNE LECTURE

(1) Voir notre Plaidoyer pour une évaluation co-construite de l'impact social, disponible en ligne à l'adresse : <http://www.projetvisesproject.eu/Notre-plaidoyer>

TÉMOIGNAGE

GROUP AXHOM
DUNKERQUE
FRANCE

AXHOM est un Groupe Économique Solidaire composé de plusieurs Structures d'Insertion par l'Activité Économique : une Entreprise d'Insertion, un Atelier Chantier d'Insertion, une Association Intermédiaire. Nous avons vocation à développer des passerelles vers l'emploi sur le territoire de la Flandre maritime et intérieure.

POURQUOI UNE ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ?

Nous nous sommes inscrits dans la démarche d'évaluation d'impact social VISES pour poursuivre un double objectif. Le premier visait à enrichir le dialogue avec nos partenaires à travers la recherche d'une évaluation plus qualitative et plus complète de nos actions. Le second objectif visait à nourrir l'analyse que nous menons sur nos pratiques pour nous améliorer. Nous avons choisi de nous interroger sur **les impacts du parcours d'insertion pour les personnes sorties sans solution**.

COMMENT AVONS-NOUS PROCÉDÉ ?

Plusieurs membres de notre groupe ont été impliqués dans la réalisation de la démarche d'évaluation. Certains de ces membres ont suivi l'accompagnement semi-collectif^[2] proposé par les partenaires du projet VISES et une personne en interne a été désignée référente de la démarche. Par ailleurs, nous avons recruté une stagiaire pour mener spécialement la phase de collecte de données de la démarche.

Préalablement, nous avions déjà réalisé une auto-évaluation proposée par notre fédération, ce qui nous a permis de réaliser plus facilement la première étape de diagnostic de la démarche VISES. Nous avons pu, collectivement, interroger notre identité, nos services, nos supports au regard des missions que nous poursuivons. Dans la logique du cadre d'analyse VISES, nous avons pu faire le bilan de nos pratiques, des liens que nous entretenons avec nos parties prenantes et le territoire sur lequel nous agissons.

Pour répondre à la question évaluative que nous nous sommes posée, nous avons mis en œuvre une méthodologie de collecte de données en deux temps. Tout d'abord, nous avons repris contact avec les personnes sorties sans solution de leur parcours chez AXHOM depuis 2015. Nous leur avons soumis un rapide questionnaire téléphonique pour connaître leur situation actuelle et savoir ce qu'avait permis, selon elles, leur passage au sein d'une des structures du groupe. Nous avons ensuite mené des entretiens semi-directifs avec 13 de ces personnes qui ont accepté de revenir plus longuement sur cette expérience.

POUR QUELS RÉSULTATS ?

L'analyse des résultats de cette collecte de données a permis de croiser un grand nombre de données quantitatives et qualitatives. Nous avons pu constater l'utilité du parcours d'insertion directement exprimée par les personnes.

Il ressort de cette analyse que pour toutes les phases du parcours d'insertion au sein du groupe AXHOM, les personnes parlent d'un cadre bienveillant, respectueux et professionnel qui permet :

- d'acquérir et de valoriser ses compétences,
- de favoriser la confiance en soi et le sentiment d'utilité,
- d'acquérir de l'expérience professionnelle,
- de rencontrer des acteurs de l'emploi et des entreprises du territoire,
- de garantir l'accès aux droits et l'autonomie dans les démarches,
- d'améliorer sa situation financière,
- de créer du lien social.

Ces conclusions n'auraient pas pu être perçues dans un *reporting* classique de taux d'insertion... L'approche VISES nous a ainsi clairement permis de donner une dimension plus qualitative du travail effectué et de rendre visible ce qui est difficilement mesurable.

[2] Accompagnement semi-collectif : alternance entre réunions collectives de plusieurs entreprises sociales (5 jours) complétées par de l'accompagnement individuel



Introduction

Évaluer votre impact social est utile à plusieurs égards. L'évaluation d'impact social est une démarche qui consiste à mieux documenter et communiquer les effets générés par une organisation. Ces impacts peuvent être à court ou long terme, directs ou indirects, individuels ou sociétaux. Evaluer votre impact social, tel que préconisé par VISES, permet **d'interroger l'adéquation entre vos missions et vos actions, de vous questionner sur votre finalité sociale** et sur la manière de la mettre en œuvre.

À travers le projet VISES, nous appréhendons l'impact social de façon globale : il peut couvrir les effets de votre structure sur le plan économique, social, politique, environnemental et territorial. Nous cherchons à dépasser une description et/ou comptabilisation des activités menées par le seul prisme d'une performance strictement économique. Il s'agit de **montrer le sens du travail réalisé** et de lui **donner de la valeur**. En entamant une démarche de ce type, vous vous arrêtez un instant, vous prenez de la hauteur, vous vous questionnez, vous vous ajustez et vous avancez à nouveau et différemment. Vous essayez de mieux comprendre ce que vivent vos bénéficiaires usagers et/ou clients. C'est une manière d'**afficher ce qui fonde votre démarche et vos spécificités**.

VISES est une **démarche** de valorisation d'impact social, pas un outil. Une « démarche » est un **processus continu**. C'est un **ensemble d'étapes** que parcourt l'entreprise pour évaluer et valoriser la manière dont elle réalise ses missions et les effets que cela génère sur les parties prenantes et le territoire. Cette démarche va plus loin que la construction et l'utilisation d'une batterie d'indicateurs. Elle permet d'ajuster l'évaluation au plus près de vos enjeux, afin qu'elle soit réellement adaptée et utile à la finalité de votre entreprise et à ses spécificités.

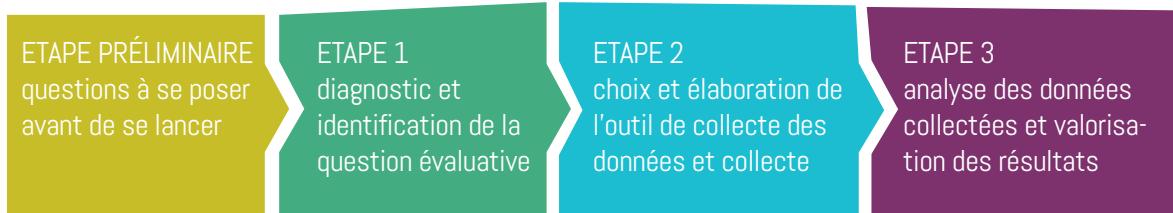
VISES N'EST PAS :

- ✗ Du contrôle, qui viserait à vérifier que vous atteignez vos résultats
- ✗ Une enquête de satisfaction, car on cherche à savoir pourquoi et comment les personnes vivent l'interaction, le service... (et pas seulement si elles sont satisfaites)
- ✗ Un suivi, parce qu'on cherche à évaluer l'impact de la structure et non à vérifier qu'une personne a progressé ou a respecté ses engagements
- ✗ Un *reporting*, car on cherche à co-construire l'évaluation et à dépasser la liste d'actions
- ✗ Une analyse des pratiques

5

Vous trouverez dans cette brochure la description de la démarche d'évaluation de l'impact social selon l'approche proposée par les partenaires du projet VISES.

LES QUATRE ÉTAPES DE NOTRE DÉMARCHE SONT LES SUIVANTES :



Vous découvrirez qu'**un ensemble de conditions sont favorables** à une évaluation d'impact social. Et que **l'accompagnement**, par un acteur externe d'une telle démarche, favorise son bon déroulement.

Tout au long de ces pages, vous retrouverez le récit d'entreprises qui ont testé et adapté la démarche, ainsi que les enseignements et les recommandations qui ont pu être capitalisés par les accompagnateurs et les chercheurs engagés dans cette recherche-action.

SAVOIR OÙ VOUS METTEZ LES PIEDS

UNE ÉVALUATION
D'IMPACT SOCIAL
NÉCESSITE LA
CO-CONSTRUCTION
DE L'ÉVALUATION

Évaluer votre impact social vous permettra d'entrer dans une démarche stratégique d'amélioration continue. Ce dispositif permet de mieux comprendre et documenter vos propres processus, de vous rassurer et/ou de vous améliorer, de mieux piloter votre projet en prenant des décisions éclairées, de légitimer le travail des salariés ou des bénévoles tout en travaillant la motivation des équipes. En bref, de monter en compétences sur l'évaluation de l'impact social, thématique que l'on sait de plus en plus centrale.

Les résultats d'une telle démarche permettent à votre entreprise de faire connaître son modèle et de le défendre, pour ne plus rendre uniquement compte de vos activités sur un plan « économique ». En légitimant la nécessité de votre action, en rendant visible et lisible vos activités et vos modes de fonctionnement, cela peut vous permettre de faire évoluer les services que vous rendez, d'améliorer votre façon de faire ou bien d'élargir votre public-cible. En vous appropriant la question de l'évaluation (plutôt que de la subir), vous anticiperez d'éventuels critères d'évaluation de l'impact social qui seraient imposés de l'extérieur.

Attention, une telle démarche n'est pas non plus sans risques. Tout d'abord, des effets négatifs générés par votre entreprise pourraient être mis en lumière ou cela pourra faire ressortir des difficultés internes ou externes. Ensuite, les résultats de l'évaluation pourraient ne pas correspondre à vos attentes, ou ne pas refléter ce que vous souhaitez initialement démontrer. Il est donc important de rester réflexif vis-à-vis d'une telle démarche afin de pouvoir éventuellement l'ajuster en cours de route. Il faut garder à l'esprit qu'entamer ce genre de démarche est bénéfique en soi et que si les résultats ne sont pas ceux attendus, l'intérêt n'en est pas moindre.

6

En outre, évaluer son impact social prend un certain temps et demande de l'implication de la part de différents acteurs. Elle peut soulever d'éventuels enjeux de pouvoir entre personnes et faire émerger beaucoup de ressentis et d'affects.

En tenant compte de ces risques, le projet VISES propose une démarche d'évaluation d'impact social qui part des travaux de recherche menés sur ce thème et s'ajuste aux réalités des entreprises de l'ESS. Cette démarche prend en compte les spécificités de l'ESS (ses manières de faire) et contribue à une réappropriation des enjeux d'évaluation de l'impact social par les entreprises de l'économie sociale et solidaire.

De ce constat ressort un des fils rouges de VISES : une évaluation d'impact social nécessite la co-construction de l'évaluation, au sein de l'entreprise, en impliquant les parties prenantes.

TÉMOIGNAGE

NOUVOOLOOK
MARCQ-EN-BAROEUL
FRANCE

La Boutique Solidaire Nouvoulook est un lieu de collecte et de tri de vêtements, de vente, de partage et de rencontres conviviales. L'association agit pour la transformation de la société vers une société de solidarité, de partage, de rencontre et de vivre ensemble. «L'Humain est au centre de nos actions, et nos actions sont décidées et mises en place collectivement. Le développement durable est également au cœur de nos priorités. Chaque femme, chaque homme aura sa place [...] et pourra s'épanouir, prendre des responsabilités, maîtriser et décider de son avenir. Pour l'association, évaluer, c'est grandir et avancer. L'évaluation doit être partagée et confrontée à d'autres acteurs et partenaires».



2 OBJECTIFS

L'évaluation d'impact social de la boutique a été menée avec deux objectifs : évaluer d'une part l'impact sur le quartier et d'autre part, l'impact sur les personnes engagées bénévolement dans la boutique.

L'étude a été menée en veillant, avant tout, à mieux comprendre, poser des mots, et objectiver l'apport de la boutique aux différents publics qui la fréquentent ou la connaissent.

Le travail autour des bénévoles, par le biais d'entretiens semi-directifs, a permis de mieux comprendre ce qui permet la stabilité et la pérennité du bénévolat là où d'autres structures ont du mal à recruter.

Les éléments qui sont ressortis sont les suivants :

- un fort attachement à l'éthique de l'association ;
- l'impression de « ne pas faire du social » en travaillant dans une vraie boutique et en ne faisant pas du don de vêtements ;
- une forme d'organisation et de management basée sur la liberté de chacun ;
- pas de contraintes dans l'engagement ;
- la convivialité de la boutique qui permet à chacun(e) de trouver dans cet engagement une grande satisfaction personnelle.

Ces informations ont été très utiles pour mieux comprendre comment la boutique fonctionne aujourd'hui, mais surtout pour tenter d'essaimer le modèle de la boutique dans un autre quartier.

La seconde partie du travail s'est concentrée sur deux publics-cibles :

- les clients, par le biais de questionnaires accompagnés. Les questions posées étaient : Que viennent-ils chercher à la boutique ? La boutique a-t-elle été une manière d'entrer en contact avec la population et évaluer leurs besoins ? Comment la boutique est-elle perçue ?
- les élus et techniciens de la ville de Marcq, financeur principal, avec en toile de fond la question : quel est l'intérêt, pour vous, de financer une telle initiative ?

Concernant les entretiens menés auprès d'élus locaux, leurs réponses sont révélatrices.

La boutique est perçue comme génératrice de mixité sociale. Elle est ainsi considérée comme un lieu qui, à la fois traite d'une problématique sociale (accès à des cadeaux et vêtements) tout en évitant la stigmatisation ; mais surtout, comme un lieu où l'on travaille sur la citoyenneté dans ce quartier enclavé, où du lien est créé et où, par l'intermédiaire de la boutique, les besoins de la population peuvent être identifiés. Tout au long de l'étude, différentes personnes ont été mobilisées pour ce travail d'évaluation de l'impact social de la boutique Nouvoullook. La 1ère étape de la démarche VISES a réuni le plus grand nombre de parties prenantes différentes : clients, bénévoles, salariées et directrice de la boutique, membres du Conseil d'Administration de l'association, représentante du centre social voisin, du Centre Communal d'Action Sociale, du Secours Catholique (partenaire)... pour travailler ensemble sur une « mise à plat » de la boutique, de ses spécificités et de ses partis pris. Dans la logique d'un projet associatif basé sur l'éducation populaire, il semblait naturel d'impliquer autour de la démarche cet ensemble de personnes qui « font » l'association.

De la même manière, interroger les bénévoles, clients et élus lors de la collecte de données était un incontournable : la boutique ne peut pas se penser sans les bénévoles qui permettent son activité, ni sans les clients de la ville ou du quartier qui la fréquentent et participent à son modèle.

Ainsi, l'exercice d'évaluation d'impact social ne s'est pas intéressé aux volumes récoltés ou vendus par la boutique, ni à son chiffre d'affaires, mais bien aux liens, phénomènes et rencontres qui se produisent dans la boutique et le quartier. L'objectif était de comprendre non pas ce que la boutique « vend », mais bien comment le modèle qu'elle propose participe à créer une dynamique positive pour les personnes qui la fréquentent, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

Étape préliminaire

QUELLES QUESTIONS
SE POSER AVANT
D'ENTAMER UNE TELLE
DÉMARCHE ?

Se lancer dans une démarche d'évaluation nécessite quelques réflexions préalables. En effet, il est important de se questionner sur un certain nombre d'enjeux liés à toute démarche d'évaluation et de poser le cadre de la démarche. Dans l'idéal, ces réflexions sont menées en équipe et peuvent être approfondies avec un accompagnateur. Nous vous proposons dès lors une liste de questions utiles à se poser avant d'entamer une telle démarche. Cette liste n'est ni fermée ni exhaustive.

1

POURQUOI SE LANCER ?

La première question à se poser est : « Pourquoi souhaitez-vous vous lancer dans une démarche d'évaluation d'impact social ? ».

8

Vous pouvez avoir envie de vous lancer dans ce genre de démarche pour différentes raisons ; par exemple :

- prendre du recul sur vos actions pour éventuellement réajuster certaines choses en interne
- valoriser vos actions auprès de vos parties prenantes externes (clients, financeurs, etc.)
- élaborer un programme de formation pour faire évoluer vos pratiques
- etc.

Vous poser cette 1^{ère} question est l'occasion de réfléchir aux **objectifs poursuivis** en termes d'amélioration continue et de valorisation des résultats. Souhaitez-vous communiquer les résultats en interne et/ou vers l'externe ? Voulez-vous utiliser les résultats pour créer de nouvelles activités ; modifier votre gouvernance ; adapter vos pratiques ; fédérer les équipes ; aller chercher de nouveaux financements ? Ou souhaitez-vous, par le biais de cette évaluation, monter en compétences sur l'évaluation de l'impact social ; comprendre - documenter - valoriser l'action de vos travailleurs ?

Le champ des possibles est large. S'il est important d'y réfléchir de prime abord, les réponses peuvent aussi émerger et évoluer au fur et à mesure de la démarche. Il n'est pas rare de voir des structures donner un nouvel objectif à leur démarche d'évaluation quand elles prennent connaissance des premiers résultats de leur investigation.

Enfin, reste à se demander : « **Est-ce le bon moment pour nous ?** ». Certaines étapes de la vie de l'entreprise sont moins propices que d'autres pour se lancer dans l'aventure, par exemple en période de crise ou dans le cas de difficultés financières ou de gouvernance. En effet, l'évaluation d'impact social revêt souvent beaucoup d'enjeux et par les questions posées, la mise à plat, l'implication de parties prenantes diverses et la parole libre et encouragée, beaucoup d'affects et ressentis peuvent émerger.

2

COMMENT DOIS-JE FAIRE ?

Les entreprises sociales s'interrogent souvent sur leurs processus, leurs manières de faire, de mener à bien leurs activités. Partir de ces réflexions antérieures est utile pour ne pas recommencer des analyses déjà effectuées et pour nourrir les travaux futurs. Il est donc important de s'appuyer sur des pratiques d'évaluation déjà existantes dans l'entreprise.

C'est aussi le moment de se demander si vous allez mener cette **évaluation seul ou avec un accompagnateur externe**. En effet, vous pouvez soit faire reposer la démarche sur une ressource qualifiée en interne (responsable qualité, chargé de mission, dirigeant...) ; soit faire appel à un accompagnateur externe. Choisir une personne extérieure à l'organisation permet de limiter les biais et facilite de surcroît la prise de recul, une parole libérée, l'animation de réunions, la formalisation, le respect du calendrier, etc. Il est nécessaire d'identifier les biais engendrés par ce choix et d'en tenir compte au moment d'analyser les résultats.

Se pencher sur le **planning de l'évaluation** est nécessaire. Plus vous êtes clairs sur ce planning, plus vous avez de chance de voir cette évaluation aboutir. Se fixer des échéances intermédiaires aide à rythmer le travail et à faire avancer la démarche. Cela permet aussi d'avoir un horizon défini.

Identifier les moyens disponibles est également utile. Conduire une démarche d'évaluation est un investissement. Cela prend du temps et nécessite d'y consacrer des moyens humains, temporels et financiers. Identifier une « équipe projet », recruter un stagiaire ou mandater un prestataire pour récolter les données, accorder du temps aux salariés pour qu'ils participent aux rencontres... sont des pistes de moyens à identifier. C'est aussi l'occasion de choisir une personne référente de l'évaluation qui assurera le suivi du travail.

9

3

QUI MOBILISER POUR CETTE ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ?

Lorsqu'on entame une démarche d'évaluation d'impact social telle que nous la préconisons, il importe de **se questionner sur les parties prenantes que l'on souhaite associer** aux différentes étapes et notamment, à la première étape de diagnostic et de définition de la question évaluative. L'important est de clarifier les rôles et les responsabilités de chaque personne impliquée dans le projet. Si vous mobilisez des personnes pour travailler sur le diagnostic, c'est important qu'elles sachent par exemple si elles ont un pouvoir de décision sur la question évaluative finalement choisie. La transparence de la démarche est la clef d'une évaluation réussie.



TÉMOIGNAGE

ALTER BOUTIQUE D'ANDAGE
MARCHE-EN-FAMENNE
BELGIQUE

L'Alter boutique d'Andage est un commerce de centre-ville qui propose un système d'échange d'objets de qualité. Elle est tenue par des personnes en situation de handicap et une équipe d'éducatrices et d'éducateurs. Elle propose également un comptoir pour prendre un café ainsi qu'une salle pour des activités diverses à l'attention des clients, autres commerçants et associations (par exemple, atelier zéro déchets...).

Les activités et le comptoir de l'Alter Boutique permettent de lutter contre l'isolement social de certains clients qui fréquentent les lieux. Ce rôle de lutte contre l'isolement social est une des découvertes importantes de la démarche d'évaluation d'impact social de l'Alter boutique. Il fait partie des surprises rencontrées en se laissant guider par la démarche VISES, où l'évaluation a donné de la valeur et du sens au travail social fourni par les travailleurs et bénévoles. Au-delà des chiffres et des indicateurs, il y a des histoires, des processus, des personnes qui sortent de leur isolement, qui retrouvent un coin de ciel bleu.

Par une approche ouverte de l'évaluation d'impact, l'Alter boutique a choisi de faire confiance à une méthode de collecte inhabituelle : l'observation participante. Son utilisation a permis de mieux comprendre les relations qui se nouent, se construisent entre les clients de la boutique et les personnes en situation de handicap. Les éducateurs, en prenant un peu de recul pour mieux observer, ont mis en avant toute cette richesse relationnelle créée. En concevant un lieu inédit qui mêle exigence commerciale et professionnalisme éducatif (ou inversement), l'Alter boutique ne savait pas que l'exercice fonctionnerait si bien. Si l'équipe a perçu que quelque chose se passait, cette évaluation a donné de la valeur à leur travail, a mis des mots sur l'expertise de l'équipe et le rôle central qu'elle joue entre les travailleurs et les clients.

10

D'ailleurs, les entretiens réalisés auprès des personnes en situation de handicap qui tiennent la boutique, montrent combien l'impact social est palpable sur eux. A noter que ces entretiens ont été réalisés avec des questions et un cadre respectueux des spécificités des bénéficiaires. Ouverture sur soi, ouverture sur l'autre. Autonomie et reconnaissance. Leurs mots résonnent et éclairent ce qu'il se produit. L'inclusion est au cœur du processus de cet espace ; l'inclusion des personnes en situation de handicap, mais aussi celle de chacune des personnes qui passent par ce lieu, parce que nous avons tous en nous une fragilité qui nous handicape.

Leur définition de l'*inclusion*, étoile polaire de l'Alter boutique, a guidé l'évaluation dès que le travail de réflexion sur la question évaluative a commencé. Pouvoir lui donner corps en ayant des éléments tangibles pour l'illustrer, voilà une des fonctions supplémentaires du travail fourni par la structure afin de répondre à cette question : **quel est l'impact social de l'Alter boutique sur les bénéficiaires et sur les clients ?**

Étape 1

PRENDRE LE TEMPS
DE DRESSER
LE DIAGNOSTIC
À L'INSTANT T

La première étape du dispositif VISES aide à dresser le diagnostic de votre entreprise, à faire une photo à un instant t, à **prendre le temps de s'arrêter pour détailler ce que vous faites**, avec qui, sur quel territoire, comment vous le faites...

POURQUOI ROUVRIR LE SPECTRE ET PRENDRE CE TEMPS ?

Cela permet :

- de situer la question évaluative dans le cadre plus complet de son action
- de se pencher sur la "boîte noire" de votre entreprise, sur ce qui lui est spécifique, sur ce qui peut expliquer un probable impact, mais aussi sur son territoire ou d'autres facteurs externes qui peuvent également expliquer un impact
- de distinguer ce que vous faites (les activités) de comment vous le faites (les pratiques) car les deux génèrent des effets
- de vous préparer à une certaine culture de l'évaluation
- d'adopter un langage commun, de se comprendre pour mieux appréhender par après l'éventuelle diversité des points de vue
- de faire émerger des éléments nouveaux, de pratiques spécifiques mises en œuvre dont l'entreprise n'avait pas spécialement conscience.
- d'envisager les boucles de rétroactions, les influences réciproques, les effets retours
- d'identifier d'éventuels décalages entre les points de vue des parties prenantes impliquées

11

Cette première étape donne une vue d'ensemble afin de mieux [choisir sa question évaluative](#), c'est-à-dire choisir l'angle par lequel vous allez venir questionner votre impact. [Elle est très riche d'enseignements](#) pour toutes les personnes autour de la table.

Il s'agit, en effet, de favoriser la participation de plusieurs parties prenantes de la structure qui regardent l'entreprise sous différents angles.

POURQUOI CHOISIR UNE QUESTION ÉVALUATIVE ?

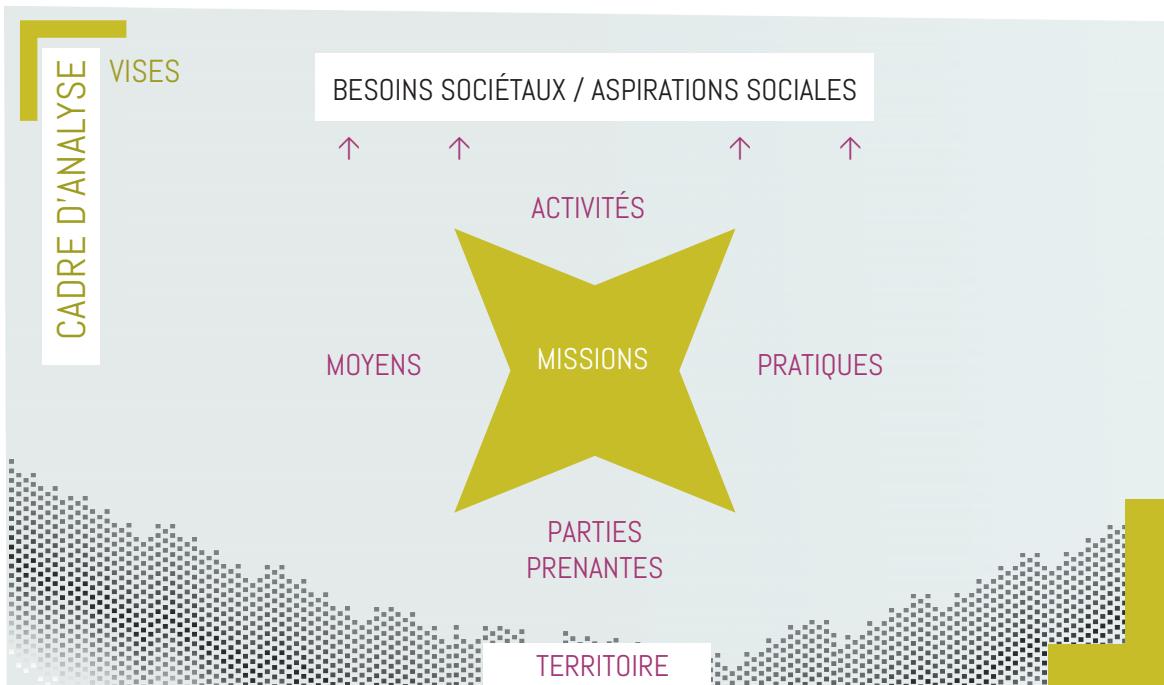
Parce qu'avant de se lancer tête baissée dans votre évaluation d'impact social, vous devez prendre conscience de l'ampleur de la tâche : **vous ne pouvez pas tout évaluer !** Choisir UNE question permet de circonscrire le périmètre de l'étude, de mobiliser les parties-prenantes internes et/ou externes en fonction des objectifs que vous vous serez fixé.

1

RÉALISER UN DIAGNOSTIC DE VOTRE STRUCTURE

Pour réaliser le diagnostic de votre structure, cette photo à un temps t, nous vous proposons un outil pour guider les échanges entre les personnes mobilisées. Si cet outil peut prendre des formes différentes⁽³⁾, l'objectif reste le même : avoir une vue d'ensemble sur vos activités, pourquoi vous les faites, avec qui, comment et pour quels effets attendus. En maintenant vos missions au cœur du système et en permettant une vision systémique de vos spécificités et enjeux, ce diagnostic facilite le choix de votre question évaluative.

Voici l'outil proposé, appelé le « cadre d'analyse VISES » :



- **Besoins sociaux / aspirations sociales** : A quels besoins cherchons-nous à répondre ? (par exemple, le besoin de vivre décemment)
- **Missions** : Comment répondons-nous à ces besoins ? (par exemple, en aidant les personnes à trouver un emploi)
- **Moyens ou ressources** : Quelles sont les ressources dont nous disposons pour assurer ces missions ? (par exemple, la présence de stagiaires, travailleurs, l'usage d'aides à l'emploi, de dons...)
- **Activités** : Quelles sont les activités que nous proposons afin de mettre en place notre mission ? (par exemple, nous proposons de former des personnes aux métiers de la construction ou de l'agriculture)
- **Parties prenantes** : Qui sont les personnes, institutions, structures... avec qui nous avons des interactions ? De quel ordre sont ces interactions ?

A ces dimensions, certains choisissent d'ajouter :

- **Pratiques** : Avons-nous des manières de faire « spécifiques » dans notre organisation ou dans notre manière de mener nos activités ?
- **Territoire** : Quel est notre territoire d'action ? Quelles sont ses spécificités géographiques, démographiques, politiques... ? Est-ce que cela impacte nos activités ?

(3) Exemples d'outils utilisés : Social Business Model Canvas (SBMC), chaîne de valeur par SAW-B, cadre d'analyse simplifié par l'APES, CAP par le Coorace (outil d'autodiagnostic), etc.

Vient ensuite la question des **effets** : Quels sont les effets que nous générerons ? Ils peuvent prendre la forme de **résultats** (par exemple, un emploi trouvé) et d'**impacts sociaux** en réponse aux besoins initiaux (par exemple, autonomie, vie décente...).

2

PERSONNES À MOBILISER POUR CETTE 1^{ÈRE} ÉTAPE

Pour réaliser le diagnostic de votre organisation, il est intéressant de **mobiliser une diversité de parties-prenantes**, par exemple : la direction, les administrateurs, les différents salariés de la structure, les bénéficiaires, les usagers, les clients mais aussi partenaires, clients, voisins, financeurs, élus... tous auront des éclairages intéressants à vous apporter ! Plus il y a de la diversité, plus ce temps sera riche et pertinent. Nous recommandons de mobiliser au moins deux types de parties prenantes pour cette première étape.

POINTS D'ATTENTION

- Le choix des parties prenantes à impliquer n'est pas anodin, au regard de vos attentes et des leurs. Il peut être intéressant d'**intégrer dans un premier temps des parties prenantes avec lesquelles vous avez l'habitude de travailler**, en fonction du niveau de dialogue déjà existant.
- Vous pouvez également penser à organiser **différents temps ou formats pour intégrer les parties prenantes plus éloignées** (par exemple : un premier temps avec les parties prenantes internes, puis un second avec les parties prenantes externes) pour ne pas exposer les désaccords ou dysfonctionnements qui peuvent émerger lors de cette 1^{ère} étape.

13



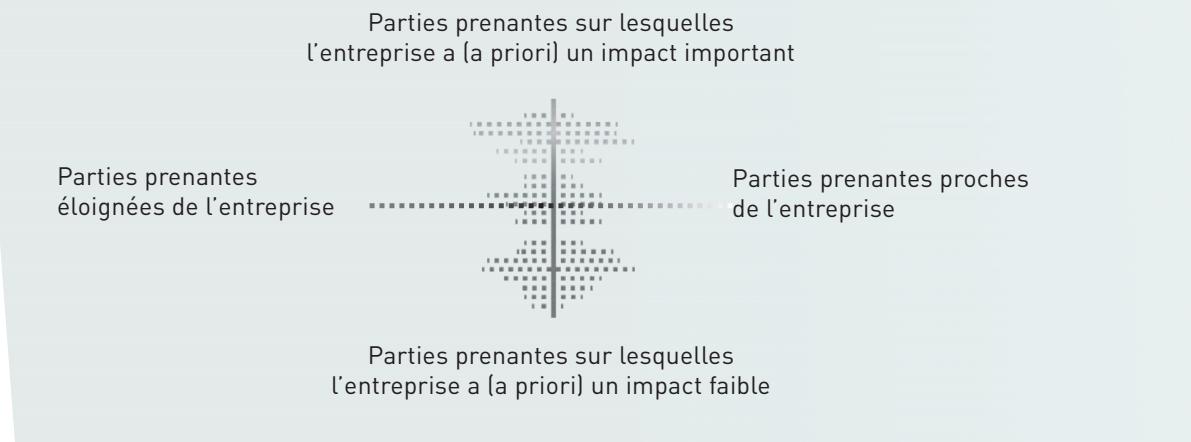
POURQUOI ASSOCIER DES PARTIES PRENANTES DIVERSES ?
CETTE QUESTION EST L'UN DES FILS ROUGES DE LA DÉMARCHE VISES.

Associer une diversité de parties prenantes permet notamment de :

1. Garantir la légitimité de la démarche, en partageant le diagnostic ;
 2. Réaliser une évaluation co-construite plutôt que subie ;
 3. Renforcer l'implication des parties prenantes (internes et externes) dans le projet dans la structure, et faciliter une convergence d'intérêts ;
 4. Ouvrir les réflexions : c'est de la diversité de points de vue que naîtront la richesse et la nuance des échanges, cela favorise l'émergence d'éléments surprenants, insoupçonnés et inattendus, un autre regard étant permis ;
 5. Préparer l'étape de collecte de données en étant plus exhaustif sur les aspects qui seront questionnés par la suite.
- *Exemple : Un administrateur, un salarié et un usager d'une même structure auront probablement une manière très différente de parler de sa mission.*

Pour vous aider à choisir quelles parties prenantes impliquer, des outils sont disponibles. Par exemple, la **cartographie des parties prenantes** permet non seulement de les énumérer, mais aussi de les positionner en fonction de la façon dont elles sont plus ou moins fortement impactées par votre structure.

MATRICE DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE



3

DÉTERMINER VOTRE QUESTION ÉVALUATIVE

14

Pour choisir la question sur laquelle va porter votre démarche d'évaluation d'impact social, il s'agit de **repérer les points saillants du portrait de votre entreprise**. La question évaluative aborde souvent :

- soit une plus-value : ce qu'elle fait différemment des autres ;
- soit une zone d'ombre de l'entreprise : mettre en lumière pour mieux comprendre ce qu'il se produit.

Vous aurez peut-être **plusieurs possibilités de questions évaluatives et il vous faudra alors faire un choix**. Pour déterminer votre question évaluative, nous vous conseillons de la tester au travers de ces quelques sous-points :

- Quels sont les objectifs, besoins et envies que vous poursuivez par cette démarche d'évaluation d'impact social ?
→ *Par exemple, vous pouvez avoir des demandes d'un financeur sur un contenu d'évaluation (besoin externe) alors que vous avez envie d'interroger un autre sujet (envie).*
- Quels sont les risques liés à votre question évaluative ?
→ *Une telle question risque-t-elle d'ouvrir la boîte de pandore ? Par ailleurs, voulez-vous vérifier des ressentis sur les effets de votre action ? Si oui, vous allez objectiver des ressentis mais vous risquez de ne rien découvrir de nouveau. Est-ce que cela vous convient ? Etc.*
- Quels sont les moyens (financiers, humains, temporels) que vous avez décidé d'allouer à la démarche ?
→ *Sont-ils adéquats et suffisants ? Par exemple, vous pouvez vouloir questionner ou rencontrer tous vos clients ou tous vos bénéficiaires, mais pensez au temps nécessaire pour toutes ces rencontres, puis pour traiter toutes les données collectées...*

- Quelle est la population ciblée par votre question évaluative ?
 - Par exemple, si vous voulez interroger tous les clients qui ont fréquenté un jour votre entreprise mais que vous n'avez pas leurs coordonnées, cela rend la question peu traitable. Si votre public a des difficultés pour apprécier la lecture, cela peut aussi modifier votre question, etc.

Ces questions permettent d'**éliminer rapidement une évaluation irréalisable**. Une fois ces questions posées, il s'agira de **choisir votre question évaluative**.

La (les) questions évaluative(s) peuvent notamment porter sur :

- les bénéficiaires : leur participation à la société
- les salariés : leur bien-être au travail
- le projet politique : la force du plaidoyer
- les activités : leur cohérence avec les missions sociales, leur lien avec le territoire...

QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS ÉVALUATIVES

- En quoi notre manière d'assurer le suivi socio-pédagogique (ateliers/suivi individuel) améliore-t-elle l'autonomie de nos stagiaires ?
- Quel impact produit la création d'emplois durables sur le territoire ?
- Quels sont les impacts de nos pratiques sur le vivre ensemble ? (en terme de citoyenneté, de mixité, de cohésion sociale...)
- Quels impacts de notre activité sur ses adhérents et sur le quartier expliquent la pérennité de l'établissement ?

15

IL S'AGIT D'AVOIR UNE APPROCHE RÉALISTE DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL : UNE ÉTUDE, SI COMPLÈTE SOIT-ELLE, VIENDRA AVANT TOUT CONFIRMER OU OBJECTIVER DES HYPOTHÈSES ET PRESSENTIMENTS.

Nous vous conseillons de **formaliser les réflexions émanant de cette première étape**. En effet, le portrait dressé peut évoluer dans le temps, d'autres questions évaluatives peuvent être abordées par la suite, des axes à améliorer ou un plan de progrès peuvent être mis en évidence, etc. La formalisation de cette première étape permet donc de garder trace de ce travail dans une approche cumulative.

TÉMOIGNAGE

L'ESPACE 36
SAINT-OMER
FRANCE

L'Espace 36 est un centre d'art associatif créé en 1987. Lieu de production et de diffusion de l'art contemporain, l'association soutient la création artistique en favorisant les liens entre la production artistique et le public. Répondant à des missions de création, de diffusion et d'éducation, l'Espace 36 affirme sa responsabilité sociale par la médiation et son intégration dans la Cité.

LA DÉMARCHE VISES AU SEIN D'ESPACE 36

En intégrant une grande diversité de parties prenantes, l'approche VISES permet de mettre en lumière les spécificités des pratiques de chacun et d'éviter leur uniformisation. Le bureau de l'association d'Espace 36 a décidé de diversifier les personnes mobilisées à chaque étape du processus. En associant diverses parties prenantes, toujours en lien avec l'équipe salariée, le groupe projet a croisé des visions différentes et les a intégrées à la réflexion. Adhérents, artistes, partenaires professionnels, financeurs... Tous ont souligné la pertinence de participer à ce genre de temps et leur intérêt pour la démarche.

Cette manière de fonctionner a été très importante pour nous car, même si on avait déjà l'habitude de travailler en co-construction sur la création de projets, nous ne l'avons jamais fait sur une réflexion globale stratégique. L'étape la plus formatrice a été la première étape comportant le diagnostic partagé de la structure, qui nous a permis de mettre à plat notre fonctionnement, notre structuration, notre mission, nos partenariats, etc. Nous cherchions à travailler sur notre identité depuis longtemps. La formalisation de notre action et l'accompagnement de l'APES ont permis de rajouter des pierres à l'édifice. Le cheminement vers la question évaluative a été l'occasion de débattre car nous pensions avoir des désaccords sur le type d'impact que nous aimerais analyser. Finalement, nous nous sommes rendus compte que nos envies convergeaient toutes dans le même sens...

16

En dehors des outils classiquement utilisés (entretiens, questionnaires...), nous avons été formés à un outil que nous connaissions peu mais qui s'est avéré très instructif : **l'observation non participante**. Réalisée par notre volontaire en service civique qui ne connaissait ni notre public ni nos partenaires, nous avons réussi à dégager un certain nombre d'informations intéressantes.

L'observation non participante permet au chercheur de conserver un point de vue externe. Il s'agit d'observer un phénomène social en y participant en qualité de spectateur et en prêtant une attention particulière au comportement et à la gestuelle. L'observateur n'interagit avec aucun sujet observé.

POINTS MARQUANTS

A l'origine, nos attentes principales étaient de valoriser et de défendre notre action auprès des financeurs mais nous nous sommes rendu compte que les répercussions pouvaient être multiples. A l'interne, cela nous a par exemple permis de nous questionner sur nos pratiques. La présence d'une accompagnatrice externe nous a apporté plus qu'imaginé au point de départ. Cela a été possible grâce à un lien de confiance qui s'est installé entre nous. Cet apport était essentiel pour nous, pour le maintien du rythme et donc pour l'efficacité de la démarche. Sa présence nous a également permis de monter en compétence sur des aspects techniques (création des outils, analyse...) et a offert un regard extérieur, en particulier au moment de l'analyse de données.

ET MAINTENANT ?

L'évaluation nous a permis de mettre en évidence qu'Espace 36 est bien un lieu permettant une grande mixité des publics et non un « entre soi culturel ». Elle a également mis le doigt sur le fait que les échanges entre les différents publics n'étaient pas forcément aisés et que, même si des personnes d'horizons différents se côtoyaient, il n'y avait, en réalité, que peu d'interactions entre elles. Etant donné que nous souhaitons réellement une mixité entre nos publics, cette information a eu l'avantage de nous questionner sur nos modes de fonctionnement et de nous pousser à réfléchir à des aménagements dans nos pratiques au quotidien.

Étape 2

CHOISIR ET
CONSTRUIRE SON
OUTIL DE COLLECTE
DES DONNÉES

Vous avez maintenant une question évaluative. Vous avez aussi une idée du public qui sera touché par votre récolte de données. Avec ces informations propres à votre structure, il est temps de **choisir le bon outil de collecte de données et de le construire**. Voici quelques pistes et points d'attention pour vous aider dans ce choix, qui est loin d'être anodin.

1

UNE APPROCHE INDUCTIVE OU DÉDUCTIVE ?

Il existe deux options pour récolter des informations sur l'impact de vos actions :

- soit vous utilisez une **approche inductive**, c'est-à-dire que vous explorez, vous raisonnez *a posteriori*. Par exemple, vous demandez aux personnes ce que ça signifie, pour elles, d'être autonome ;
- soit vous utilisez une **approche déductive**, c'est-à-dire que vous vérifiez des hypothèses élaborées à l'avance, vous raisonnez *a priori*. Par exemple, vous leur demandez si elles se sentent autonomes.

17

Il est aussi tout à fait possible et même souvent **pertinent de les combiner**. Par exemple, vous demandez à un nombre restreint de personnes ce qu'elles considèrent comme de l'autonomie, puis vous allez vérifier auprès du grand groupe s'il est d'accord avec cette vision de l'autonomie.

INDUCTIVE	DÉDUCTIVE
Raisonnement <i>a posteriori</i>	Raisonnement <i>a priori</i>
Observation → modèle → tentative d'hypothèses → théorie	Théorie → hypothèse → observation → confirmation
Construction de nouveaux savoirs	Vérification d'hypothèses
Approche en général plus qualitative	Approche qualitative et quantitative
Particulier → universel	Universel → particulier

2

UNE APPROCHE QUANTITATIVE OU QUALITATIVE ?

Vous avez ensuite un second choix à formuler : souhaitez-vous une **approche qualitative** ou une **approche quantitative** ? Pour vous aider, voici quelques différences entre les deux approches.

	QUANTITATIVE	QUALITATIVE
Méthodes	Questionnaire, sondage...	Observation, focus group, entretien, récit de vie...
Mode de généralisation	Représentativité de la population, exhaustivité	Exemplarité des cas
Démarche	Déductive	Inductive et déductive
Objectif	Décrire, vérifier	Comprendre, observer
Elaboration de catégories	Avant la récolte	Avant ou après la récolte
Type de questions	Questions fermées	Questions ouvertes
Temps nécessaire	Temps +/- conséquent	Temps conséquent
Personnes nécessaires	Avant la récolte et après ⁽⁴⁾	Avant, pendant et après
Quand choisir cette méthode ?	<ul style="list-style-type: none">- Quand le thème est en général défini- Quand le thème est en général défini- Quand une description quantitative est nécessaire- Quand une comparaison ou une répétition dans le temps est envisagée- Quand les variables sont connues- Quand il y a une nécessité de représentativité (développement d'une nouvelle activité par exemple)	<ul style="list-style-type: none">- Quand le thème est peu familier- Quand les concepts et les variables sont inconnus- Quand on recherche la signification plutôt que la fréquence- Quand on recherche de la souplesse et de l'imprévu

3

CONSTRUIRE VOTRE OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES

Quel que soit l'approche choisie, le plus important est de bien construire son ou ses outil(s) de récolte de données. Que vous optiez pour un questionnaire, un entretien, un *focus group* ou une observation, **il est important de se mettre à plusieurs pour réfléchir à ce que vous allez chercher concrètement**.

(4) NB : si le questionnaire (quantitatif) est administré oralement, il sera aussi nécessaire de mobiliser des personnes pendant la récolte.

ÉTAPES

VOICI QUELQUES GRANDES ÉTAPES À FRANCHIR POUR UN OUTIL LE PLUS PERTINENT POSSIBLE :

1. Former un groupe diversifié de parties prenantes : cela vous permettra de prendre en compte l'accessibilité des questions, la pertinence de celles-ci, et d'impliquer les équipes ;
2. Organiser un brainstorming ;
3. Rédiger une première version des questions / thèmes à aborder ou observer ;
4. Tester l'outil auprès d'un maximum de personnes, spécifiquement auprès des acteurs à qui l'outil est destiné ;
5. Rédiger une nouvelle version en fonction des commentaires reçus et des tests effectués ;
6. Valider l'outil avant de l'utiliser à large échelle ;
7. Bien informer toutes les personnes qui vont collecter les informations sur la bonne façon d'utiliser l'outil, sur les biais à éviter, sur les éléments auxquels être attentifs ;
8. Collecter les données.

PRÉ-CAUTIONS

QUELQUES PRÉCAUTIONS :

- **On ne choisit pas un outil sans avoir aussi pensé au traitement des infos** qu'on compte collecter. Sinon, on risque de collecter des données qu'on ne traitera jamais. Parfois, cela aide à discerner.
- **Quand vous choisissez un outil, pensez aux conséquences de ce choix.** Par exemple, les entretiens demandent entre 30 minutes et 2h en face à face, et peuvent nécessiter jusqu'à une dizaine d'heures de retranscription (et il n'existe pas d'outil qui fait le travail tout seul !). Si vous faites des questionnaires papier, il faudra retranscrire les réponses pour en avoir une version numérique en vue du traitement des informations.
- **Quand vous posez des questions, tentez d'influencer le moins possible la réponse** et n'intégrez pas la réponse dans la question. Par exemple, les questions « *quels sont les avantages de... ?* », « *Qu'aimez-vous chez nous ?* » sous-entendent qu'il y a des avantages ...
- **Réfléchissez à la personne qui va collecter les données**, afin qu'elle soit la plus neutre possible. Par exemple, si c'est le formateur qui va questionner le stagiaire sur la qualité des formations, il est probable que le stagiaire donne un avis positif (pour faire plaisir par exemple ou pour être bien perçu...).
- Prenez du recul et **construisez l'outil en partant de ceux qui vont y répondre**. Par exemple, prévoyez un outil adapté au public auquel il est adressé, des questions tenant compte de toutes les options possibles, un vocabulaire qui correspond aux réalités des acteurs...
- **Impliquez le plus possible les équipes dans la construction des outils** : plus elles sont impliquées, plus elles auront envie d'obtenir des réponses. Elles inviteront donc les participants à répondre, ce qui augmentera vos taux de réponses.
- **Evaluez à mi-parcours et ajustez la démarche** si besoin en remotivant les équipes, en augmentant l'échantillon (mais ne modifiez pas les questions) ou au contraire, en réduisant les ambitions. Il est préférable d'ajuster en cours de route la démarche (en fonction du temps et des ressources disponibles, afin de correspondre aux réalités de terrain) que d'abandonner.
- Dans ce type de démarche, il est tout à fait normal d'avoir des taux de réponses, pour les questionnaires, autour de 10%. **Ne vous découragez pas !**

TÉMOIGNAGE

SOWEPO
POPERINGE
BELGIQUE

Sowepo, Sociale Werkplaatsen Poperinge, veut être un partenaire sur mesure pour toutes les personnes handicapées, en leur offrant un travail valorisant.

ÉVALUER POUR VALORISER... ET ENRICHIR L'ACTION ET LA FINALITÉ

OUI ! Nous accomplissons notre mission, jour après jour. Et nous sommes convaincus de son bien-fondé. Pourtant, il est parfois difficile d'en convaincre les autres. Faisons-nous réellement la différence ? Et si nous n'étions pas là ? Comment expliquer la plus-value de son organisation de façon claire et cohérente ? Car, évidemment, c'est là la meilleure façon d'imposer un cadre législatif et subsidiant durable.

C'est à partir de ces questions que SOWEPO s'est mis au travail. Avec WAAK et 't VEER, deux autres entreprises de travail adapté de Flandre-Occidentale, nous avons cherché à formuler la bonne question évaluative (phase 1). Dans un premier temps, nous avons réalisé le cadre d'analyse comme le propose la démarche VISES. Il était enrichissant de constater que cet outil a fonctionné de manière plus ou moins identique pour les trois organisations, même si elles diffèrent beaucoup par leur taille, leur histoire et leurs activités. Au final, faire cet exercice à trois a été le bon choix.

Dans la phase 2, SOWEPO s'est attaché à identifier les questions d'évaluation qui lui semblaient pertinentes. Pour cerner ces questions, une seule méthode : le questionnement, le re-questionnement, l'approfondissement du questionnement, la remise en question.

20

Concrètement, SOWEPO veut avoir un impact :

- en donnant à son public un emploi (c'est-à-dire un revenu)
- en suscitant chez les personnes concernées de quoi se sentir capables et fières d'elles
- en les rendant plus fortes
- en les intégrant et en les impliquant.

Mais... comment évaluer cela ? Les trois entreprises de travail adapté ont commencé par partager leurs indicateurs existants. C'était une bonne base, mais c'était insuffisant. De plus, les indicateurs étaient bien trop nombreux... Nous avons opté alors pour une série d'indicateurs relativement simples et clairs, purement quantitatifs et faciles à produire. En un sens c'est une limitation, car tout ne peut pas être mis en chiffres. Cependant, un jeu d'indicateurs bruts permet au moins une certaine transparence et évite le piège habituel du flou autour de l'évaluation.

Ces indicateurs quantitatifs ont ensuite été enrichis par des indicateurs qualitatifs, pour l'interprétation, et pour dégager des repères clairs afin d'engager des améliorations pour une action plus efficace. Le quantitatif d'abord, le qualitatif ensuite. L'ordre est important, mais les deux dimensions sont complémentaires et tout aussi importantes.

Pour donner aux indicateurs la rigueur indispensable, nous avons mené un gros travail de définition. Celui-ci a été mené en dialogue avec les autres entreprises de travail adapté de Flandre-Occidentale. Que représente un chiffre ? Quand faut-il évaluer ? Faut-il compter les personnes ou les équivalents temps plein (ETP) ? Que faut-il capter ? Des nombres ou des pourcentages ? Des instantanés ou des évolutions ? etc.

Nous avons choisi de collecter annuellement les indicateurs (une quinzaine au total). Peut-être les intégrerons-nous comme élément permanent dans notre rapport d'activité annuel (phase 3).

Concrètement, les trois entreprises de travail adapté disposent désormais d'un jeu d'indicateurs qui leur permettra d'évaluer leur propre action.

De plus – si cette démarche se généralise dans notre secteur – chaque entreprise pourrait disposer d'un référentiel. Pas pour que d'autres « jugent » de son action, mais pour un usage interne, de façon à améliorer la manière dont l'entreprise réalise sa mission. Nous y voyons un **potentiel aiguillon, poussant à mener des actions plus précises, plus réfléchies et à faciliter entre nous le partage de bonnes pratiques.**

Enfin, l'évaluation d'impact permet des consolidations (agrégation des données chiffrées des différentes entreprises de travail adapté) pour disposer ainsi d'un message fort à communiquer aux médias, au monde politique et aux autres groupes de partenaires.

Étape 3

ANALYSER LES
DONNÉES COLLECTÉES
ET VALORISER
LES RÉSULTATS

Cette troisième étape comprend l'analyse des données qui ont été collectées ; mais également la valorisation des résultats, c'est-à-dire la suite à donner aux résultats de l'évaluation d'impact social : à qui et comment les communiquer ?

21

1

TRAITER ET ANALYSER VOS DONNÉES COLLECTÉES

Après avoir récolté les données, il s'agit maintenant de les analyser. Pour ce faire, il faut d'abord les préparer (par exemple, s'assurer que les entretiens sont bien retranscrits ou rassembler tous les résultats du questionnaire dans un même tableau). Ensuite, l'analyse se fait souvent en deux temps :

- pour défricher l'ampleur des données, cela passe parfois par l'élaboration d'une grille d'analyse ou par l'analyse par différentes personnes des données disponibles ;
- pour aboutir à une analyse plus transversale, permettant une prise de hauteur plus importante, cela peut passer par le partage des analyses individuelles et la confrontation des interprétations.

Vous pouvez quantifier et/ou qualifier les données récoltées. Tout reste possible : on peut quantifier des données qualitatives et inversement. Cela signifie que si vous avez des chiffres, des graphiques, des indicateurs, vous pouvez retrancrire en mots ce que ces informations vous apportent (c'est-à-dire l'analyse que vous en faites).

Vous pouvez également transformer des entretiens, des textes, en données quantitatives, en calculant la répétition de certains mots, en faisant émerger des réponses « types », etc.

Il existe différentes façons de faire de l'analyse de données.

1

You pouvez compter les occurrences de mots

Il est possible d'en réaliser dans des entretiens et en tirer des tableaux. Vous pouvez par exemple comparer le programme électoral – sur l'enseignement – d'un même parti politique mais à deux moments différents, en utilisant un outil comme <http://textalyser.net/>

Temps 1

MOT	OCCURRENCES	FRÉQUENCE	RANG
domicile	17	3.5%	1
travail	14	2.8%	2
devoirs	7	1.4%	3
l'école	6	1.2%	4
scolaire	6	1.2%	4
familial	4	0.8%	5
élève	4	0.8%	5
cycle	4	0.8%	5

22

Temps 2

MOT	OCCURRENCES	FRÉQUENCE	RANG
décret	7	1.6%	1
refinancement	6	1.4%	2
devoirs	5	1.2%	3
l'école	5	1.2%	3
financement	4	0.9%	4
enfant	3	0.7%	5
différencié	3	0.7%	5
enseignants	3	0.7%	5
éducatives	3	0.7%	5
élèves	3	0.7%	5

Le 1^{er} tableau indique que la priorité, en termes d'enseignement, se reflète à travers les mots « domicile » et « travail » et ensuite des mots « élèves » et « famille ». Dans le second tableau, on évoque les « décrets », le « financement » et on parle des « enseignants » et « d'enfants ». L'environnement de l'élève a disparu. Dans le premier cas, le programme se centre sur l'élève et son cadre. Dans le second, on parle de l'école et des enseignants.

C'est potentiellement un changement de priorité qui modifie aussi la manière de travailler : on passe d'une alliance avec l'élève et sa famille à une alliance avec les écoles et les enseignants.

2 Vous pouvez réaliser des nuages de mots

Le nuage de mots permet de faire émerger des postes de réflexion et donne une impression sur une activité/entreprise. On l'utilise pour donner une image fidèle de l'entreprise en un coup d'œil. Par exemple, ci-dessous, en utilisant un outil comme <https://www.nuagesdemots.fr/> on a le retour de travailleurs sociaux d'une structure d'accueil de SDF.

Ce nuage de mots met en avant les attentes des personnes accueillies et le climat dans lequel cela se fait.



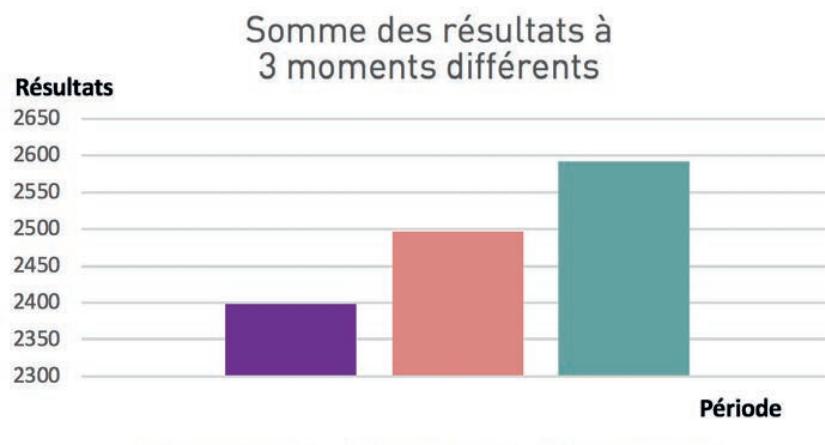
Il montre que la question du logement est ce qui ressort le plus du travail de cette structure qui propose un accueil de jour pour personnes sans abri.

On voit aussi que le respect et la santé sont des éléments essentiels. On peut d'ailleurs faire des parallèles entre santé et hygiène ou entre actif, orientation et rendez-vous.

23

3 Vous pouvez faire des analyses statistiques et des graphiques avec les données quantitatives

Ce graphique présente la somme des résultats relatifs à un questionnaire. Ce questionnaire abordait le niveau d'apprentissage des stagiaires sur plusieurs compétences. Il a été utilisé par un organisme d'insertion à 3 périodes différentes : avant l'entrée du stagiaire au centre (temps 1), pendant son accueil au centre (temps 2) et après la sortie des stagiaires du centre (temps 3).



On remarque une progression entre les trois périodes ; et cette progression est similaire du temps 1 au temps 2 et du temps 2 au temps 3. Si le laps de temps est semblable entre les trois périodes, cette progression montre que l'apprentissage évolue de manière quasi linéaire, constante. Si, par exemple, la première période était plus courte, on pourrait dire que l'apprentissage est plus conséquent au début de la formation et qu'il perdure dans le temps.

4

Vous pouvez identifier des thématiques transversales dans les entretiens menés

« J'avais envie de rencontrer des personnes qui me ressemblent un peu »

« Moi, ça m'a toujours révolté. Il y a un truc qui ne fonctionne pas, depuis longtemps. Donc avec ma sensibilité, j'ai voulu m'impliquer avec des gens qui portent les mêmes convictions que moi. J'avais du temps. Mais je voulais surtout le faire avec d'autres, pour ne pas être seule »

« J'ai rencontré une bénévole de l'organisation qui m'a dit qu'ils cherchaient des bénévoles. Je voulais m'engager dans une association de ce genre-là depuis un petit temps. Et puis, j'habitais juste à côté donc c'était génial »

« J'avais envie d'avoir un objectif, un projet, de rencontrer des gens, de savoir où va le monde... Je ne voulais pas me renfermer sur moi-même »



Ces différents extraits d'entretien traitent tous de la motivation de bénévoles à s'engager dans l'organisation. Plus précisément, on peut identifier dans ces quatre extraits une source de motivation plus précise, qu'on pourrait qualifier de « motivation relationnelle » : les bénévoles se sont engagés pour rencontrer des personnes qui portent les mêmes préoccupations qu'eux.

24

En identifiant dans les différents entretiens des thématiques communes (motivation) qui peuvent être déclinées en sous thématiques (motivation relationnelle), vous analysez des données qualitatives par ce qu'on appelle une « analyse thématique » (aussi appelée analyse de contenu). Ces thèmes sont souvent liés aux questions posées durant l'entretien mais dans les réponses, des sous-thèmes peuvent souvent être identifiés et des thèmes inattendus émerger.

Dans le rapport, illustrer votre propos par des extraits d'entretien permet de rendre compte, sans traduction, des propos directs de bénéficiaires, clients, usagers, bénévoles, travailleurs...

5

Vous pouvez analyser l'ensemble des données qualitatives et quantitatives, de façon transversale, en mettant des mots sur ce que ces informations veulent dire

En faisant cela, vous pouvez relier des informations les unes aux autres ; que ce soit sur votre pratique professionnelle ou sur des concepts plus théoriques.

« Nous pouvons, sur cette base, définir l'inclusion telle que le conçoit l'Alter boutique comme la capacité à découvrir, s'adapter et reconnaître l'autre dans sa différence et dans ses ressemblances tout en permettant à l'autre de nous découvrir et d'apprendre à nous connaître dans nos différences et nos ressemblances. Cette définition de l'inclusion résume très bien l'impact social de l'Alter boutique, lieu où chacun trouve une place et est inclus. »



QUELQUES PRÉCAUTIONS :

Ce que vous devez faire :

- Prendre de la hauteur, en cherchant au maximum à voir ce qu'il se passe sans prendre personnellement les critiques (en cherchant à identifier ce qu'il y a derrière les propos négatifs, les sources et raisons de ces critiques ; en les décomposant et les déconstruisant) ;
- Analyser les données séparément : par exemple, analysez le temps consacré à préparer une tâche et comparez-la à son «efficacité». A partir de là, déterminez s'il faut ou non la continuer. *Par exemple, cette activité qui vous demande beaucoup est peut-être votre principal produit d'appel et si vous la supprimez, toute votre approche s'effondre.*

Ce que vous ne devez pas faire :

- Vous centrer uniquement sur ce qui appuie et va dans le sens de vos ressentis, vos hypothèses. Par exemple, si vous trouvez qu'une activité ne vous convient pas, il ne faut pas chercher à tout prix ou uniquement des preuves de ce que vous pensez ;
- Voir des informations qui n'existent pas en faisant dire aux données plus que ce qu'elles disent. Par exemple, si 80% des personnes interrogées disent qu'elles se sentent bien, n'en concluez pas que vous leur permettez de se sentir bien : elles peuvent l'être à cause de beaucoup d'autres facteurs !
- Tirer des conclusions avant d'avoir analysé les données. Par exemple, ne prenez pas le chiffre de fréquentation d'une activité pour en déduire que l'activité plait aux participants.

2

VALORISER VOS RÉSULTATS

25

Une fois les données analysées, il est important de réfléchir à comment vous souhaitez les valoriser. Comme nous l'indiquons dans l'étape préliminaire, un champ de possibles s'ouvre à vous. Cela peut aller de la présentation des résultats (à différents publics ou lors d'événements d'ampleur très variable), à la mise en place d'un plan d'actions sur plusieurs années pour modifier votre gouvernance, à de l'innovation sociale (par exemple, création de nouvelles activités/actions), à une modification de vos pratiques (par exemple, ajustement de votre façon de faire), etc.

La valorisation des données sur votre impact social fait partie d'une véritable stratégie et peut servir deux grands objectifs :

- la communication des résultats en interne et/ou en externe, en poursuivant différents objectifs ;
- l'amélioration de votre travail. L'objectif est de partir des résultats pour améliorer votre impact social et mieux répondre aux besoins de vos publics, du territoire...

1

La communication des résultats en interne et/ou en externe

Avant de réfléchir à votre communication, vous pouvez lister les résultats obtenus et vous demander ce qu'ils disent de votre structure ou des solutions qu'elle apporte. Cela vous aidera à fixer vos messages.

Par exemple :

- les résultats montrent une augmentation de l'autonomie, du bien-être, de la confiance en soi...
→ votre approche, vos méthodes génèrent une plus-value ;
- les résultats montrent que votre méthode spécifique est efficace → cela signifie que votre méthode est nécessaire, même si elle prend du temps et nécessite des moyens.

Le tableau ci-dessous vous permet de décider de vos actions de communication en fonction de qui vous voulez toucher, dans quel but, et de vous donner des idées d'actions à faire. À vous d'organiser tout cela selon votre propre calendrier. Cette liste est, bien entendu, non exhaustive.

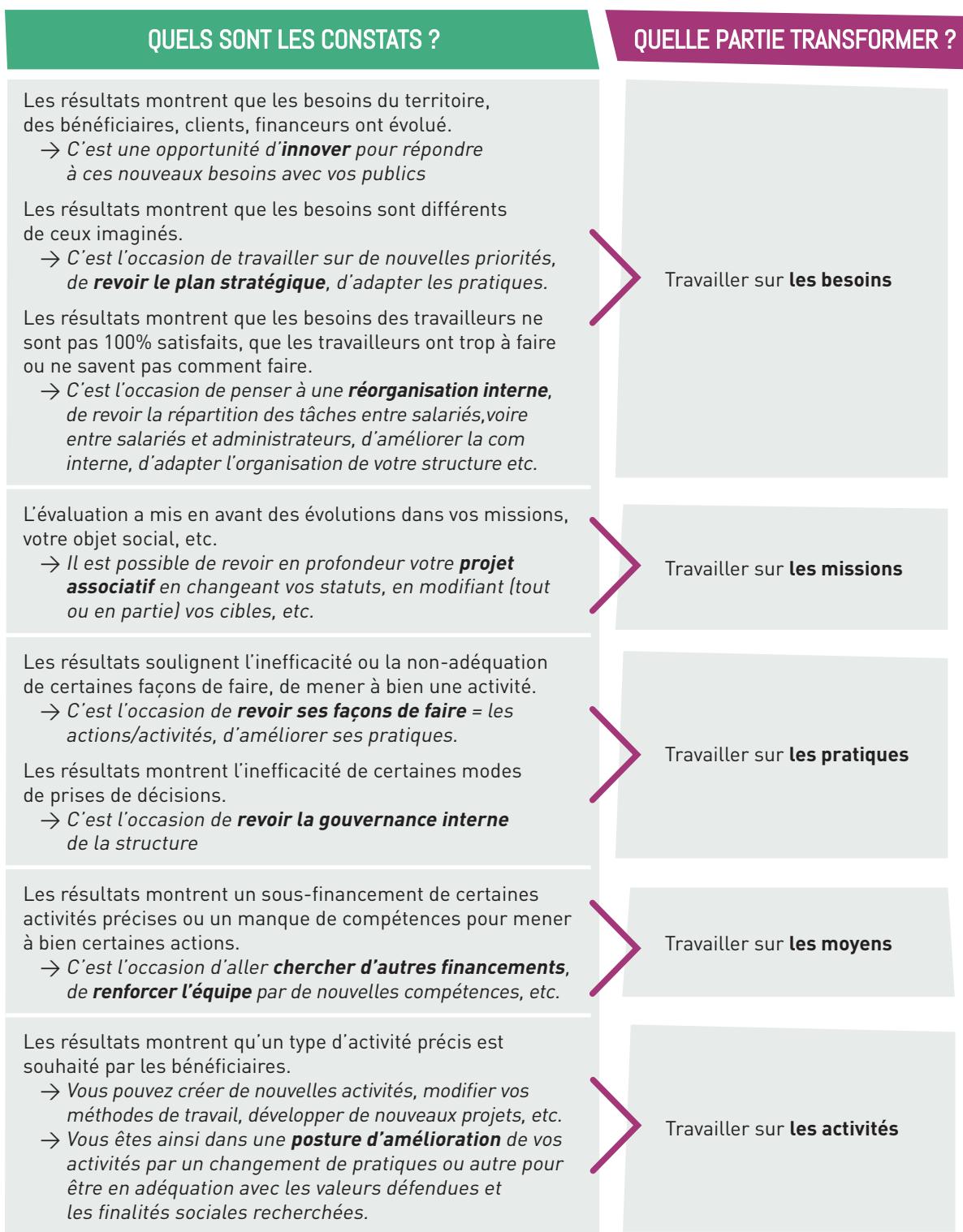
QUI? Les cibles de vos objectifs	POURQUOI ? Fixer des objectifs	COMMENT ? Le type d'actions à mener pour atteindre les objectifs
Plutôt des cibles internes (travailleurs, bénévoles, stagiaires, coopérateurs, CA, AG...)	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre compte de ce qui a été fait dans la démarche - Fédérer les équipes - Motiver les travailleurs, bénévoles, stagiaires - Améliorer ses modes de fonctionnement, modifier ses pratiques - Adapter les orientations stratégiques, ce qui peut amener à la mise en place d'un plan d'action à cinq ans par exemple... 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation en équipe - Evénement - Email interne...
Grand public	<ul style="list-style-type: none"> - Recruter des clients ou des coopérateurs - Toucher de nouveaux bénéficiaires - Sensibiliser aux causes défendues, aux valeurs promues... 	<ul style="list-style-type: none"> - Articles dans la presse - Publicité - Nouvelle(s) brochure(s) / rapport(s) - Nouveau site internet - Vidéos - Témoignages...
Clients, bénéficiaires et leur entourage...	<ul style="list-style-type: none"> - Les informer des « façons de faire » spécifiques - Les remercier de leur confiance - Renforcer leur attachement à la structure et aux services proposés... 	<ul style="list-style-type: none"> - Evénement pour les clients - Courrier / email avec les résultats...
Financeurs privés ou publics	<ul style="list-style-type: none"> - Chercher de nouveaux financements - Convaincre - Rassurer... 	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse à des appels à projet - Dossier de subsides...
Acteurs politiques (élus, administration, futurs élus...)	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser aux enjeux défendus / valeurs promues - Faire du plaidoyer politique - Convaincre... 	Appuyer des modifications législatives en ciblant les politiques (lors d'événements, rencontres avec des partis ou des élus, rencontres avec des administrations...)
Partenaires de votre secteur, prescripteurs, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la notoriété auprès de partenaires, de politiques, d'académiques - Donner envie de s'associer à vos projets - Faire avancer le secteur collectivement, valoriser les spécificités du secteur dans son ensemble - Identifier des indicateurs collectifs - Proposer cette méthode d'évaluation de l'impact social, la faire vivre et évoluer... 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiqué de presse - Conférence - Brochure de présentation - Tables-rondes - Réunions...

2

L'utilisation des résultats pour améliorer votre travail

Par les constats qui émergent de l'analyse des données récoltées, vous pouvez avoir envie et/ou besoin d'améliorer la manière de faire votre travail ou de fonctionner en interne, d'améliorer vos pratiques ou encore vos activités.

Ce tableau vous explique ce sur quoi vous pouvez travailler et ce que cela implique pour vous. Ce tableau est, bien entendu, non exhaustif et ne donne que quelques idées de thématiques sur lesquelles travailler.



TÉMOIGNAGE

ESPACE ENVIRONNEMENT
CHARLEROI
BELGIQUE

Espace Environnement est une association qui a pour but de faire vivre la participation au quotidien. Leur équipe est là pour intervenir lors d'animations, de séances d'info ou de sensibilisation, de formations... sur des sujets variés dans une logique et des valeurs de démocratie participative, de citoyenneté responsable, de développement territorial durable, d'éducation permanente et d'humanisme.

DONNER DU SENS À SON TRAVAIL

Sécurité d'emploi, reconnaissance, soutien, travail en équipe ou en solo, égalité femmes-hommes... La cohérence entre les valeurs prônées par une organisation et ce qui se vit en son sein est au cœur de la démarche d'évaluation d'impact menée par Espace Environnement. Cette association pluraliste d'intérêt public, implantée en Région wallonne, travaille dans les domaines de l'environnement, de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire, du patrimoine, de la santé et de l'éco-consommation. Elle a pour mission d'informer, de sensibiliser et de conseiller, de manière indépendante et objective, tous les acteurs du cadre de vie dans la perspective d'un développement plus durable. Ses méthodes de travail veillent à favoriser la participation active.

Le bien-être des travailleurs peut être une fin en soi, surtout dans les entreprises sociales. C'est d'abord cette affirmation qui a motivé la démarche d'évaluation. Dès le début, Espace Environnement a souhaité interroger ses travailleurs sur leur « bien-être » au travail, en postulant qu'un cadre de travail épanouissant favorise la qualité du travail et augmente ainsi les possibilités que les actions menées aient elles-mêmes un impact social plus important. Toutefois, l'équipe ne voulait pas tomber dans le piège de l'utilisation d'indicateurs standardisés qui se répandent actuellement pour interroger le bonheur au travail à coup de classement artificiel de l'entreprise la plus heureuse et d'« happycratique ».

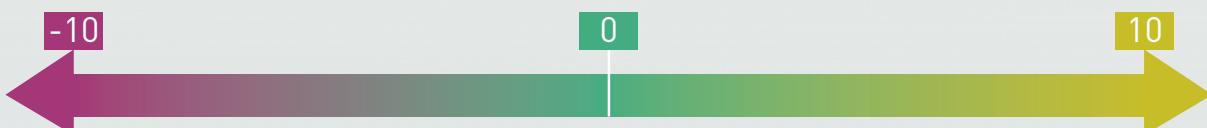
28

Espace Environnement a donc construit un questionnaire anonyme pour permettre à tous les travailleurs de s'exprimer sur leur bien-être. Pour chaque item, ceux-ci ont été invités à déterminer sur une échelle allant de -10 à +10 à quel point ils ont besoin de cet élément pour se sentir bien dans leur emploi. Dans un second temps, ils ont évalué dans quelle mesure Espace Environnement répond à leur besoin sur cet item.

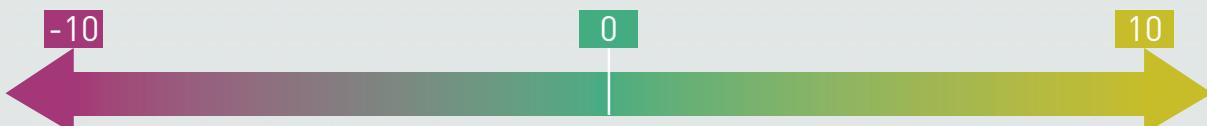
Cette échelle en deux temps permet non seulement de connaître le niveau de satisfaction du travailleur par rapport à chaque item, mais aussi son importance relative pour lui. C'est l'écart entre les deux échelles qui est au cœur de l'évaluation d'impact social menée par Espace Environnement dans le cadre du projet VISES. Cela permet de sortir d'une vision où chaque item aurait la même importance. Par exemple, on peut être insatisfait du nombre de formations proposées (+6) mais considérer que cet item est peu important pour son bien-être professionnel (+4). A contrario, on peut se sentir relativement bien reconnu dans son travail en lui accordant, par exemple, une note de 8, et considérer que cet élément intervient très fortement dans son bien-être au travail (+9).

Voici un graphique pour mieux comprendre la façon d'appréhender les items :

A quel point ai-je besoin d'être reconnu dans mon travail ?



A quel point est-ce que je me sens reconnu au sein de mon entreprise ?



La difficulté principale du développement d'un tel outil se trouve dans la construction collective des items afin de s'assurer qu'ils correspondent bien aux éléments importants pour tous les travailleurs. Dans le cas d'Espace Environnement, ce travail a été mené en plusieurs temps. D'abord des sessions collectives ont été organisées avec des membres représentatifs de toute l'équipe. Ensuite, dans un second temps, les travailleurs ont été interrogés pour proposer encore d'autres items.

Cette manière de fonctionner a été plus riche d'enseignements à toute l'équipe, que l'usage d'indicateurs venus de l'extérieur car ils ont co-construit leurs indicateurs sur ce qui les importait.

Au final, ce sont 20 indicateurs qui ont été soumis à évaluation. Ce travail de participation collective est au cœur de la démarche professionnelle d'Espace Environnement et a permis, dès le départ, de déterminer collectivement la question centrale de cette évaluation : **De quoi avons-nous besoin pour être heureux au travail ?**

Conclusion

IL EST NÉCESSAIRE
DE TENIR COMPTE DES
SPÉCIFICITÉS DE L'ESS
ET DES ENSEIGNEMENTS
DU PROJET VISES

Après avoir parcouru les pages de cette brochure, vous en savez maintenant un peu plus sur la démarche d'évaluation d'impact social telle que développée par les partenaires du projet VISES. Les témoignages, combinés à la description de la démarche, vous offrent une vue d'ensemble de la démarche et de ce qu'elle peut permettre aux entreprises sociales et solidaires.

Au terme de votre lecture, si vous souhaitez vous lancer, votre point de départ sera de revenir aux questions posées dans l'étape préliminaire : Pourquoi souhaitez-vous vous lancer dans une démarche d'évaluation d'impact social ? Quels sont les objectifs poursuivis ? Est-ce le bon moment pour vous ?

29

Mener cette démarche de A à Z a permis aux 68 entreprises ayant participé à la recherche-action VISES de mettre en lumière l'utilité d'évaluer son impact social, tout en participant à la co-construction de la démarche que nous vous avons proposée ici.

Ainsi vous pouvez retenir que :

- ✓ Notre démarche permet de s'adapter à votre entreprise et à vos besoins. Elle s'incarne dans votre réalité, dans vos spécificités. [Notre démarche offre un cadre pour mettre en lumière votre travail.](#)
- ✓ L'évaluation d'impact social [permet un dialogue permanent avec vos parties prenantes internes et externes](#). Ce dialogue peut être une grande source de motivation (reconnaissance du travail réalisé, pertinence de l'action sur le long terme, légitimité du projet...). Cette implication des parties-prenantes, source de co-construction pour votre évaluation, est une plus-value de la démarche.

Mais il importe également de rappeler qu'**une telle démarche prend du temps et demande des moyens**. C'est pour cela qu'au terme de notre expérimentation dans le projet VISES, les partenaires du projet demandent que :

- ✓ l'évaluation de l'impact social des entreprises de l'ESS tienne compte de leurs valeurs, principes, pratiques et processus, bref à savoir de **leurs spécificités**.
- ✓ l'évaluation de l'impact social des entreprises de l'ESS :
 - soit pensée en **co-construction** avec les bénéficiaires de l'évaluation
 - implique **les parties prenantes** de l'entreprise aux différentes étapes de l'évaluation
 - mélange dans la mesure du possible, **une approche quantitative et qualitative**

EN SOMME, LES PARTENAIRES DU PROJET DEMANDENT QUE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL PROMUE PAR LES FINANCEURS PUBLICS ET PRIVÉS S'APPUIE, À L'AVENIR, SUR LES ENSEIGNEMENTS DU PROJET VISES.

Parce qu'il est nécessaire de tenir compte des spécificités des entreprises de l'ESS et des enseignements du projet VISES, un dialogue entre acteurs de l'ESS et financeurs publics et privés est indispensable et implique que :

- ✓ les démarches d'évaluation de l'impact social soient soutenues par des moyens humains et financiers au vu du fait que cela nécessite du temps. Nous entendons, par-là, la possibilité de se faire accompagner par une structure externe en phase avec la démarche VISES ou la possibilité de se former.
- ✓ si l'évaluation de l'impact social émane d'un financeur public ou privé, **elle DOIT être co-construite avec les entreprises de l'ESS et intégrer des dimensions qualitatives et quantitatives**.

VOUS SOUHAITEZ VOUS LANCER DANS L'AVENTURE ?

Prenez contact avec les partenaires qui peuvent vous accompagner du projet sur www.projetvisesproject.eu !

LA CRESS

La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire Hauts de France est une association reconnue d'utilité publique chargée d'assurer au plan local la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire, d'après l'article 6 de la loi cadre du 31 Juillet 2014 sur l'ESS.

CONCERTES

ConcertES est la plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale francophone belge (Région wallonne et Bruxelles), destinée à représenter, défendre, promouvoir et réaliser des recherches sur l'ES.

Les projets transfrontaliers présentés plus loin dans le dossier sont des projets financés par le fonds FEDER de l'Union européenne via le Programme Interreg France – Wallonie – Vlaanderen. Ce programme de coopération territoriale européenne s'inscrit dans une volonté de favoriser les échanges économiques et sociaux entre des régions frontalières. Les projets soutenus doivent répondre aux thèmes suivant : recherche, innovation et transfert de technologies ; compétitivité des PME ; patrimoine, ressources naturelles, gestion des risques ; cohésion sociale, santé, formation et emploi.



En Belgique, on parle d'«économie sociale», lorsqu'en France on parle d'«économie sociale et solidaire».

Dans le contexte d'une production transfrontalière, le terme d'«économie sociale et solidaire» sera utilisé dans le présent dossier.

Chef de file et coordinateurs
Projectleider en coördinator



Partenaires Opérateurs
Projectpartners



Partenaires Associés
Geassocieerde projectpartners



Avec le soutien de
Met de steun van



CONTACT
www.projetvisesproject.eu
contact@projetvisesproject.eu

Avec le soutien du Fonds européen de développement régional

CRESS : 3-5 Rue Camille Guérin, 59 000 Lille
ConcertES : Einstein Business Center / Parc Scientifique de Louvain-la-Neuve
Rue du Bosquet, 15A, 1435 Mont-Saint-Guibert