

# Formation à l'évaluation de l'impact social

2 février 2026

Charlotte Moreau



# Déroulé

- Introduction
- Concepts-clés autour de l'évaluation de l'impact social (EIS) (9h20 – 10h20)
- Contexte et enjeux de l'EIS (10h20 – 11h20)

*PAUSE (20')*

- Différentes méthodes d'EIS (11h40 – 12h10)
- La méthode VISES (12h10 – 12h40)

*PAUSE (30')*

- Enjeux macro-sectoriels : Indicateurs/critères transversaux ou sectoriels (13h10 - 13h30)
- Comment se mettre en mouvement ? (13h30 – 13h50)
- Clôture

D'où je parle ?



**CHARLOTTE MOREAU**

*Titulaire de la Chaire en Economie  
Sociale de l'ULiège*

# Mini topo langagier

Dans cette formation, utilisation indifférenciée de :

- entreprise d'économie sociale et solidaire
- entreprise sociale
- organisation d'économie sociale
- ...

# Cadre de travail

## État d'esprit

la participation active



la franchise bienveillante



le confort



l'usage du "Et si" plutôt que du "Oui mais"



la confiance au processus



le respect de la confidentialité





# Un débat mouvant pour s'échauffer

- « Je préfère les gaufres de Liège aux gaufres de Bruxelles. »
- « Je suis mentalement bien disponible pour cette matinée de formation. »
- « Evaluer l'impact social me semble fondamentalement impossible. »
- « L'évaluation d'impact social doit répondre aux demandes des financeurs. »
- « L'évaluation d'impact social doit inclure des données quantitatives. »
- « L'évaluation d'impact social doit être menée par quelqu'un d'externe à l'organisation. »

# Concepts-clés autour de l'évaluation d'impact social (EIS)

- Vocabulaire
- Types d'effets

Vocabulaire

# L'évaluation de l'impact social = ???

- Evaluer



- L'impact social



# Evaluer

Du latin *valere*  
[valoir],  
de l'ancien  
français *esvaluer*  
[déterminer la  
valeur]

1. déterminer, fixer,  
apprécier la valeur, le prix  
de quelque chose, d'un  
bien, etc.;
2. déterminer  
approximativement la  
durée, la quantité, le  
nombre, l'importance de  
quelque chose [Larousse]

Synonymes :  
estimer, jauger,  
mesurer, chiffrer,  
calculer, juger, etc.

1. porter un  
jugement sur la  
valeur, le prix de;
2. fixer  
approximativement  
[Robert]

# L'impact social

« L'impact social consiste en l'ensemble des **conséquences** (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses **parties prenantes externes** (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire **et internes** (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la **société** en général. » (CSESS, 2011)

« Le mot impact est un anglicisme de plus en plus en usage dans la langue française et employé, dans ce contexte, comme synonyme de **conséquence, effet ou retombée**. Le mot **social** renvoie généralement à la prise en compte d'aspects autres que les considérations purement économiques. » (TIESS)

« un terme général utilisé pour décrire les **effets** d'une intervention dans la **société** » (CE, 2006)

« **effets** à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non » (OCDE, 2002)

# L'impact social

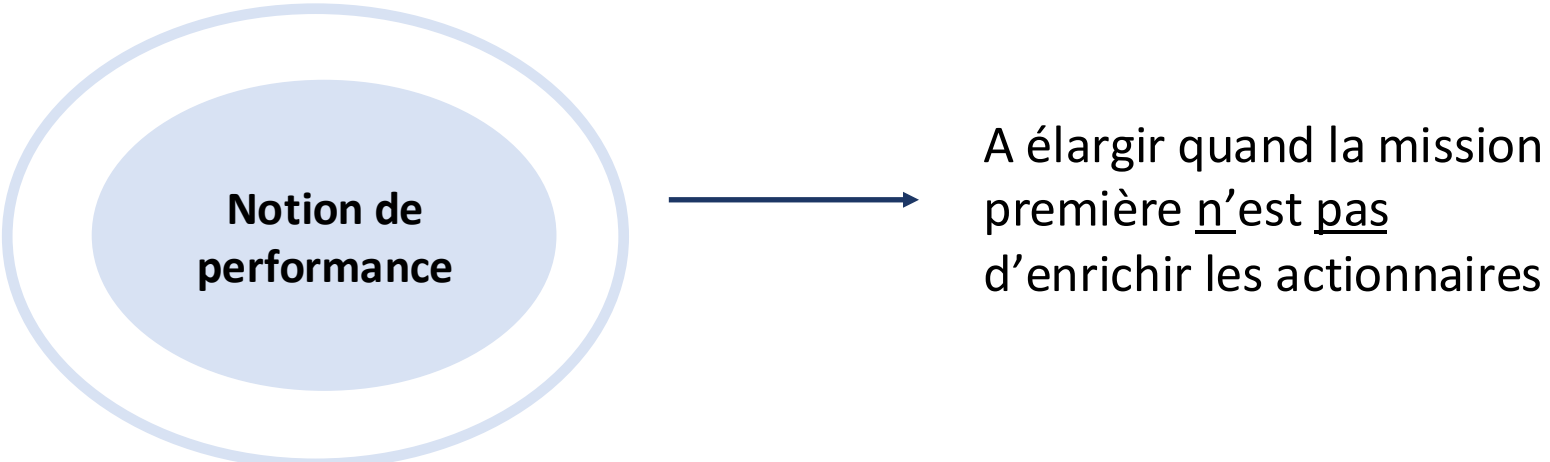
A l'origine : la notion de performance

Traditionnellement :

Evaluer la performance d'une entreprise

=

Évaluer sa capacité à créer de la valeur économique pour ses propriétaires



**Notion de performance**

A élargir quand la mission première n'est pas d'enrichir les actionnaires

# L'impact social

Quid de la performance sociale ? Que se passe-t-il quand l'impact social est au cœur de l'organisation ?

Une entreprise sociale est « performante » si elle maximise la réalisation de sa finalité sociale conformément aux attentes de ses parties prenantes via la maximisation de son utilité sociale et minimisation des coûts.



# L'impact social

Quid de la performance sociale ? Que se passe-t-il quand l'impact social est au cœur de l'organisation ?

Une entreprise sociale est « performante » si elle maximise la réalisation de sa finalité sociale conformément aux attentes de ses parties prenantes via la maximisation de son utilité sociale et minimisation des coûts.

Impact social = tentative d'appréhension de l'utilité sociale

- Ensemble des conséquences positives et négatives des activités d'une organisation
- Sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients, fournisseurs) et internes (travailleurs rémunérés ou bénévoles) et sur la société en général

# Précision sur les parties prenantes

- Vision large... « tout individu ou groupe qui **peut affecter ou être affecté** par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984)
- ... ou restreinte « tout groupe identifiable dont l'organisation **dépend pour sa survie** à long terme » (Stanford Research Institute)
- **Exemples:** direction, conseil d'administration, employé·es, partenaires, client·es, voisin·es, financeurs, pouvoirs publics,...
- Distinctions classiques:
  - Internes / Externes ;
  - Stratégiques (qui influencent) / Morales (qui sont affectées) ;
  - Primaires (cruciaux pour la survie) / Secondaires ;
  - Volontaires (qui interagissent volontairement) / Involontaires (qui subissent l'interaction).

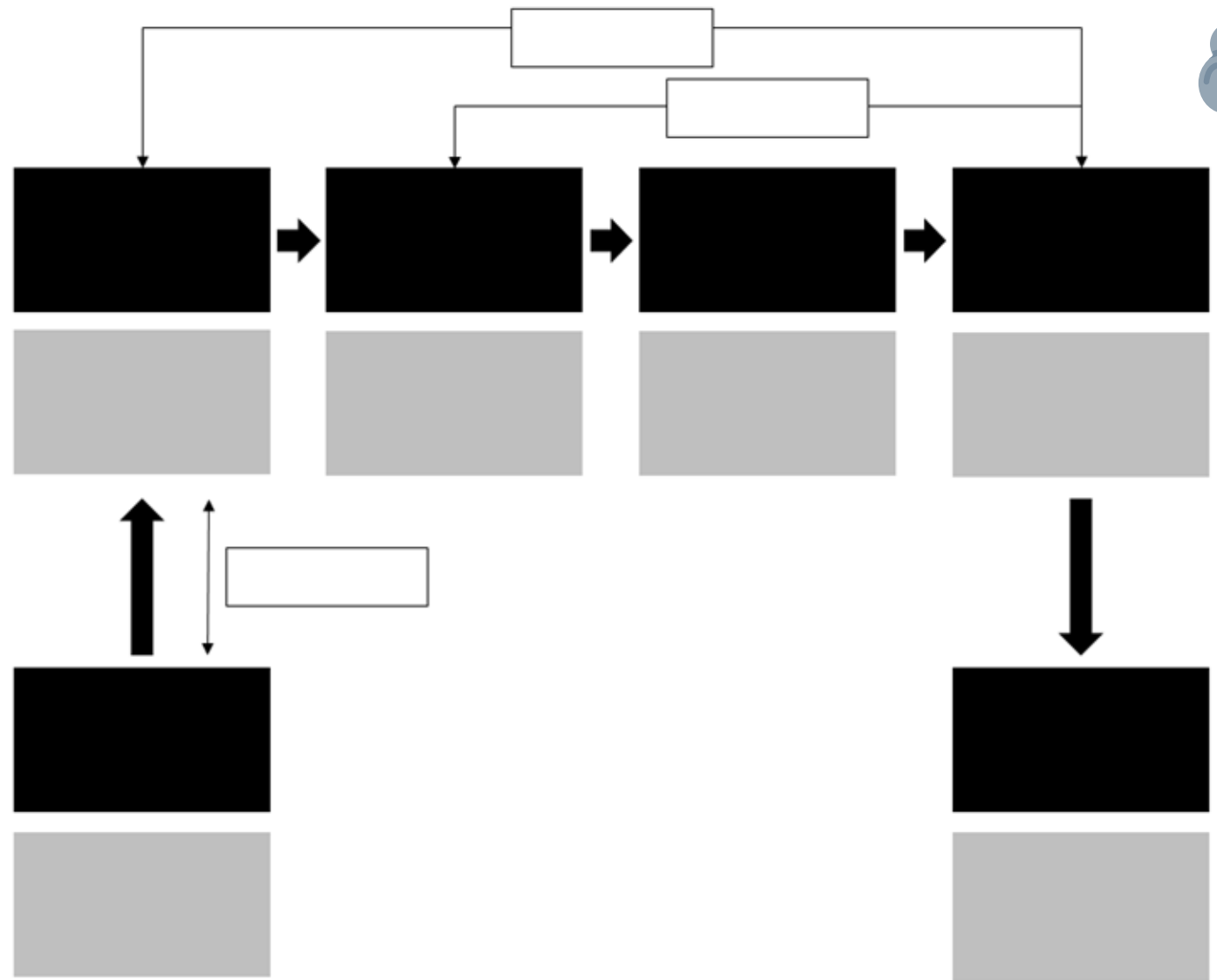
<https://www.youtube.com/watch?v=5RqWPtBTRj8>



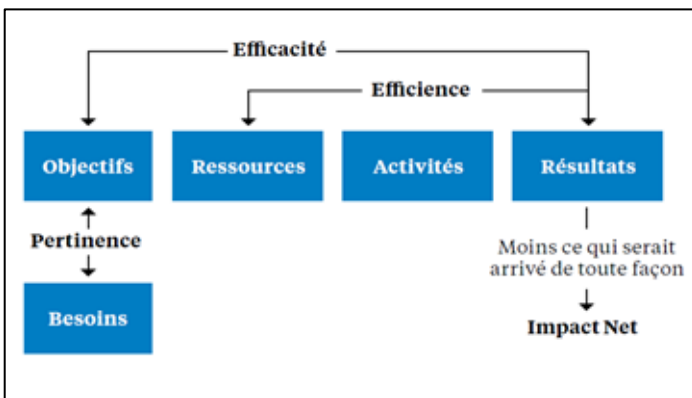
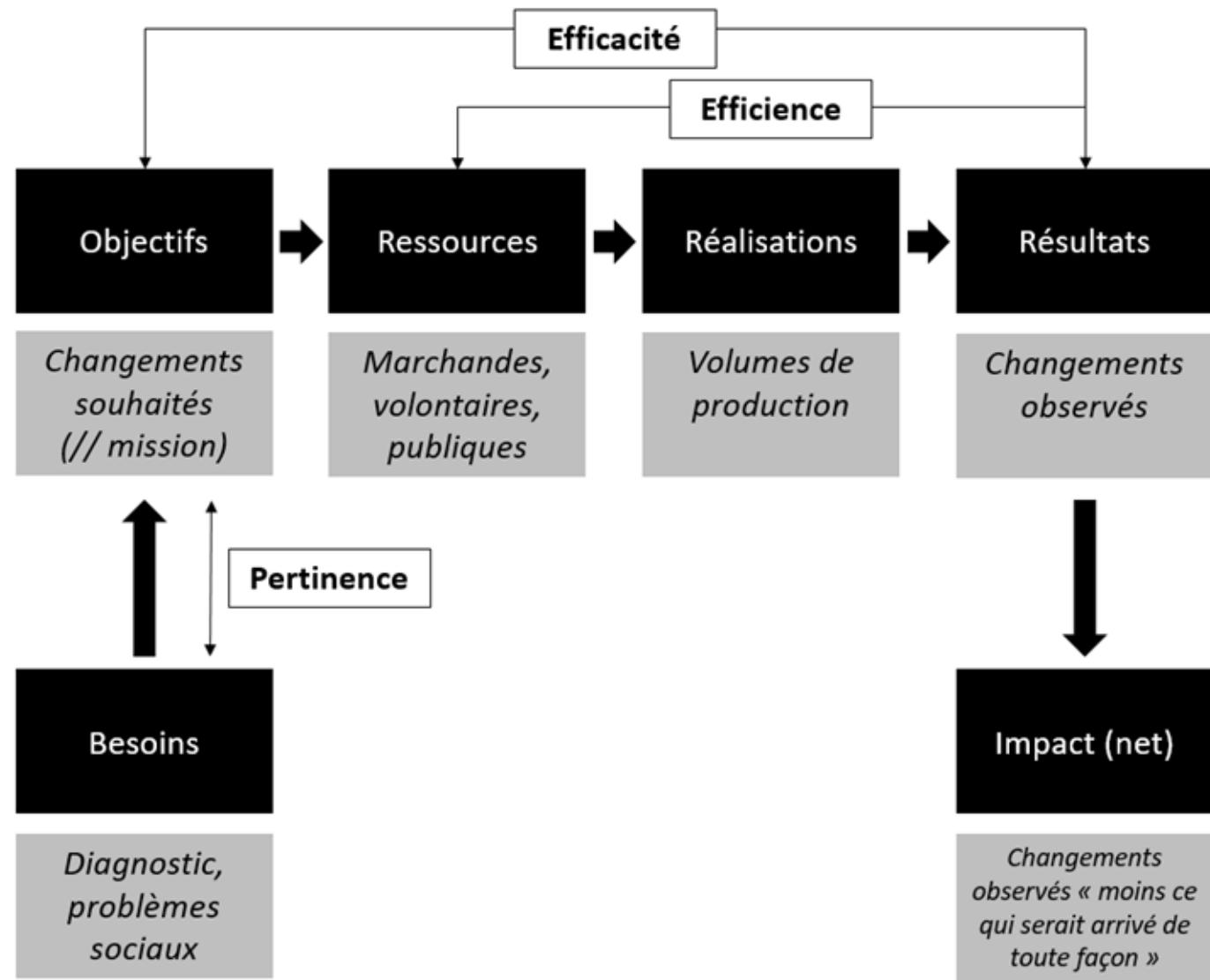
Lian koos voor het inschakelingsbedrijf van Joseph om het hoofd te bieden aan deze productiepiek.



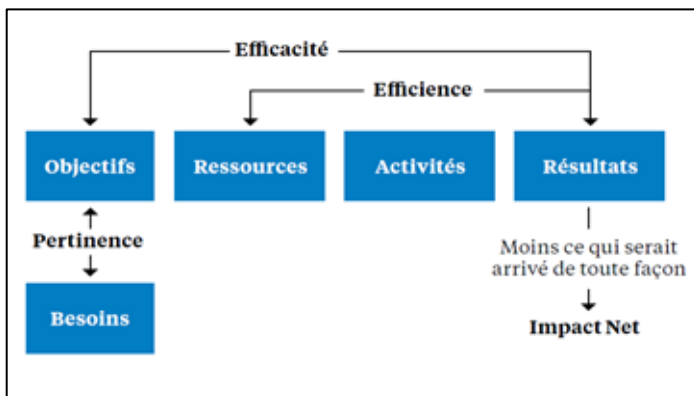
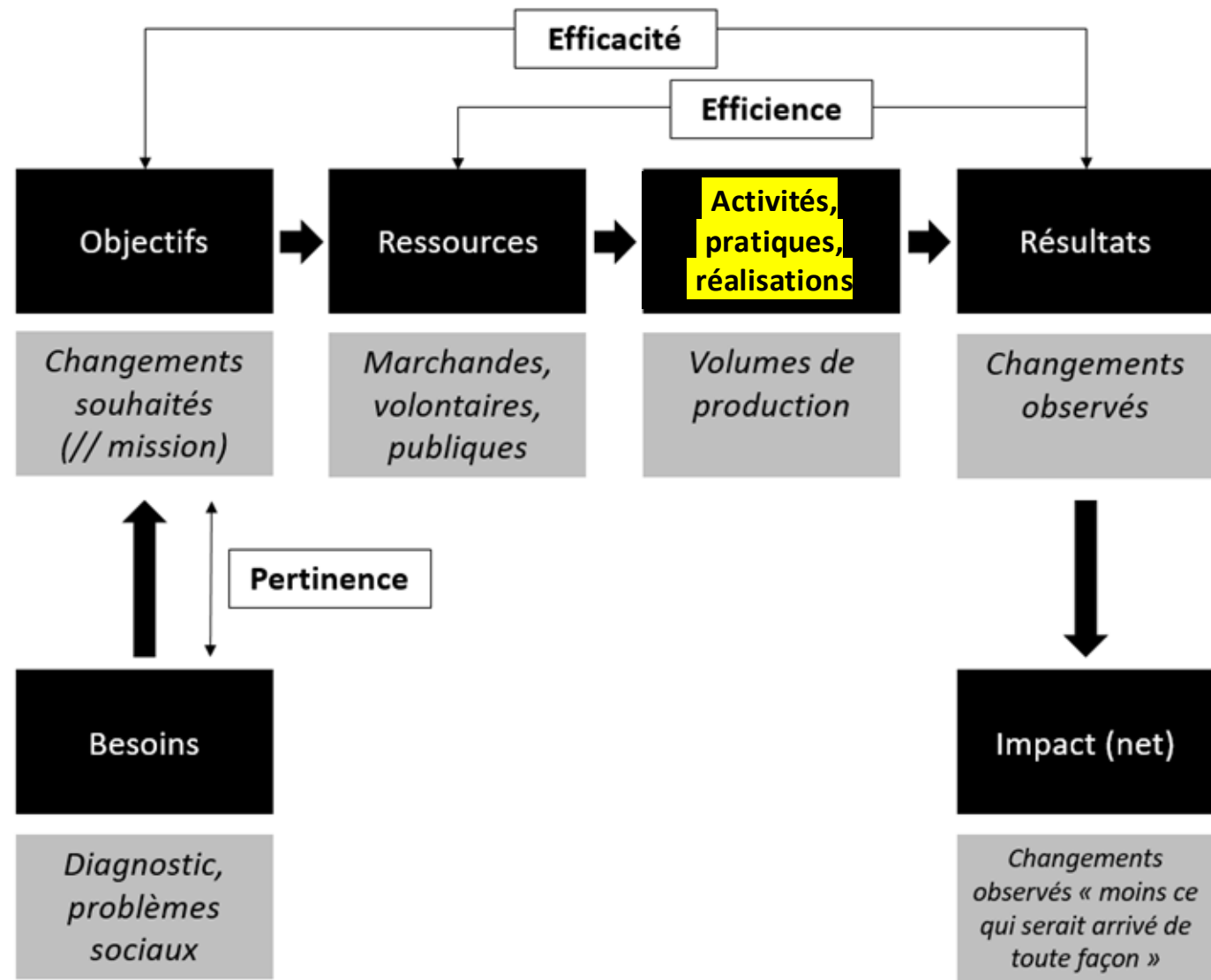
# La chaîne de valeur pour clarifier les concepts



# La chaîne de valeur pour clarifier les concepts



# La chaîne de valeur pour clarifier les concepts



# Un exemple ?

Besoins sociétaux	Objectifs, mission	Ressources	Activités, pratiques	Réalisations	Résultats	Impacts
Malnutrition des familles précarisées dans la ville de Liège – en qualité et en quantité	Fournir des paniers alimentaires de qualité aux familles précarisées	300 000 € 4 ETP 15 bénévoles Invendus des magasins bio-locaux 1 hall 2 camionnettes	Centralisation de la récolte des invendus alimentaires  Répartition équitable dans les paniers  Vente solidaire des paniers	# tonnes récoltées  # paniers distribués  # tonnes vendues  # personnes aidées	Augmentation de la satisfaction des bénéficiaires des paniers  Changement dans la manière de s'alimenter  Amélioration de la santé des bénéficiaires	Ex : Augmentation de la satisfaction des bénéficiaires des paniers <b>expliquée par la composition des paniers</b>

# Réalisations vs. Résultats vs. Impacts



Ou output, interactions entre les produits/pratiques et les parties prenantes.

*Ex: # personnes formées pendant # heures*

Ou outcome, effets des réalisations sur les parties prenantes

*Ex: acquisition de compétences, emploi de qualité, revenu pour la famille, confiance en soi*

Effets directs (*sur le bénéficiaire*) ou indirects (*ex. sur la famille*), ou même macro (*ex. sur la société*)

=> Effets attribuables & effets d'aubaine à contrôler

# Ce que la chaîne de valeur nous apprend

- Dépasser les réalisations (Réalisations => Résultats)  
Ex: pas seulement combien d'heures de formation mais les effets de cette formation
- Déterminer la causalité et contrôler l'effet d'aubaine ?  
Attribution à l'entreprise (ou contribution ?)
- Différents angles derrière « l'évaluation de l'impact social »  
Pertinence, mise en œuvre, efficacité, etc.

*!! Modèle simplificateur et linéaire*

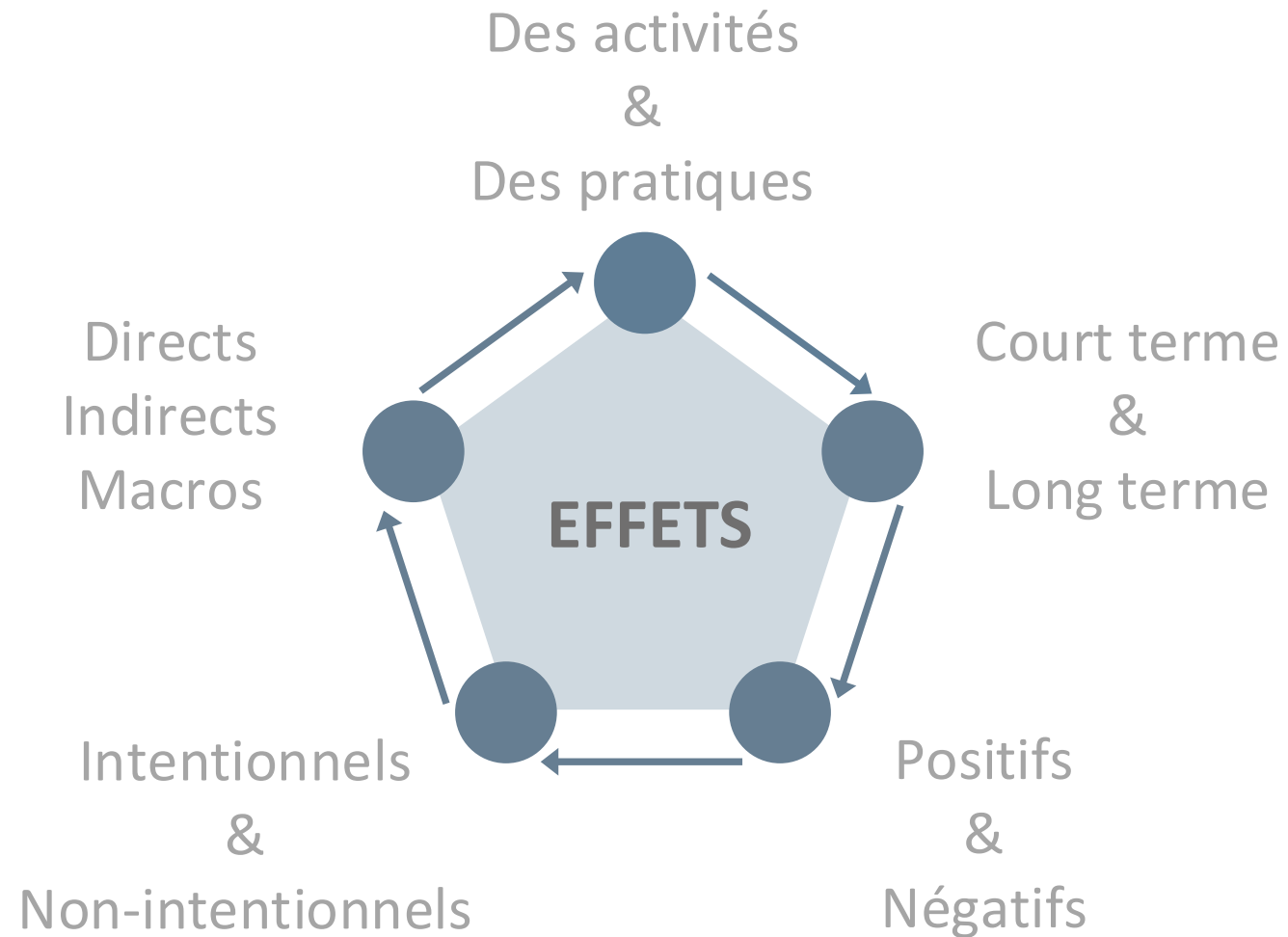
Types d'effets



# Quels types d'effets ?

Individuellement, notez 3 exemples d'**effets** qu'une entreprise sociale pourrait avoir sur ses parties prenantes et/ou la société dans son ensemble.

# Quels types d'effets ?



# Des exemples de catégorisation d'effets

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



# Des exemples de catégorisation d'effets



IRIS - Impact Reporting and Investment Standards

- Un catalogue d'indicateurs de performance
- A l'intention des acteurs de l'impact investing, à l'initiative du Global Impact Investing Network (GIIN))
- Objectif : mesurer la performance financière, opérationnelle, environnementale ou sociale d'une organisation
- Accès gratuit, facile
- Taxonomie thématique: Agriculture, Air, Biodiversity & Ecosystems, Climate, Diversity and Inclusion, Education, Employment, Energy, Financial Services, Health, Infrastructure, Land, Oceans and Coastal Zones, Pollution, Real Estate, Waste, Water

<https://iris.thegiin.org/metrics/>

# Concepts-clés autour de l'EIS - Qu'en retenir ?

Le poids des mots et leur caractère politique

évaluation / mesure

démarche / outil

indicateurs / critères

L'impact, un concept fourre-tout : réalisation / résultat / impact

Des effets multiples et divers

# Contexte et enjeux de l'EIS

- Pourquoi en parle-t-on ?
- Motivations: prove or improve ?
- Risques et opportunités
- Complexités

Pourquoi en parle-t-on ?

# Pourquoi parle-t-on d'impact social aujourd'hui ?



Evaluation des politiques publiques, contractualisation des financements publics, privatisation, mise en concurrence des prestataires sur des quasi marchés, notion d'Etat investisseur

Le monde du "business" s'intéresse au "social", importation de méthodes de gestion de portefeuille → attentes d'un rendement social justifiant l'apport de ressources

Social Entrepreneurship, responsabilité sociale de l'entreprise, B-corp, développement durable → « Peu importe les modèles d'organisation; ce qui compte, c'est l'impact »

# Pourquoi parle-t-on d'impact social aujourd'hui ?

Impact = devenu un sujet incontournable

## Expressions

- Normes des organisations internationales (G8 task force, OCDE, GECES-UE)
- Normes des écoles de commerce & consultants (SROI)
- Rôle de l'impact dans les cadres légaux (ex : ESUS en France, SC agréée comme ES en Belgique, SIS au Luxembourg, etc.)

→ Conséquences : pressions de l'environnement sur les entreprises sociales

Motivations : prove or improve ?

# Pourquoi évaluer l'impact social ?

Deux grands types "classiques" de motivation :

- **Tournée vers l'extérieur: Démonstration/distinction/accountability**

Les entreprises sociales sont en relation avec leur contexte. Elles cherchent à apparaître légitimes et à sécuriser leur accès aux ressources.

→ *Prove*

- **Tournée vers l'intérieur: Gouvernance / Pilotage**

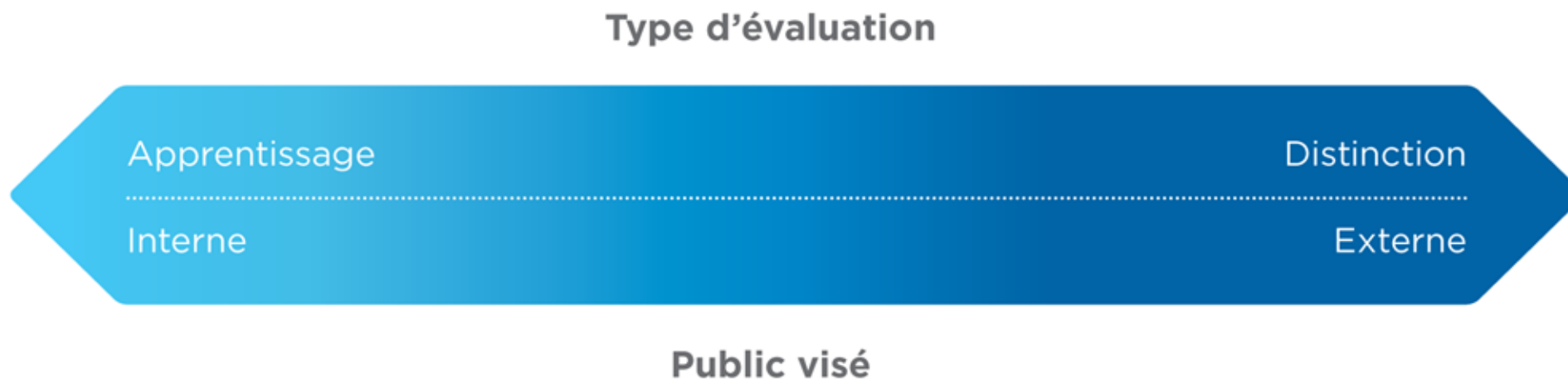
Outil de prévision, de monitoring, d'ajustement stratégique, de benchmarking, de gestion des ressources humaines (motivation/évaluation), pour garder le cap,...

→ *Improve*

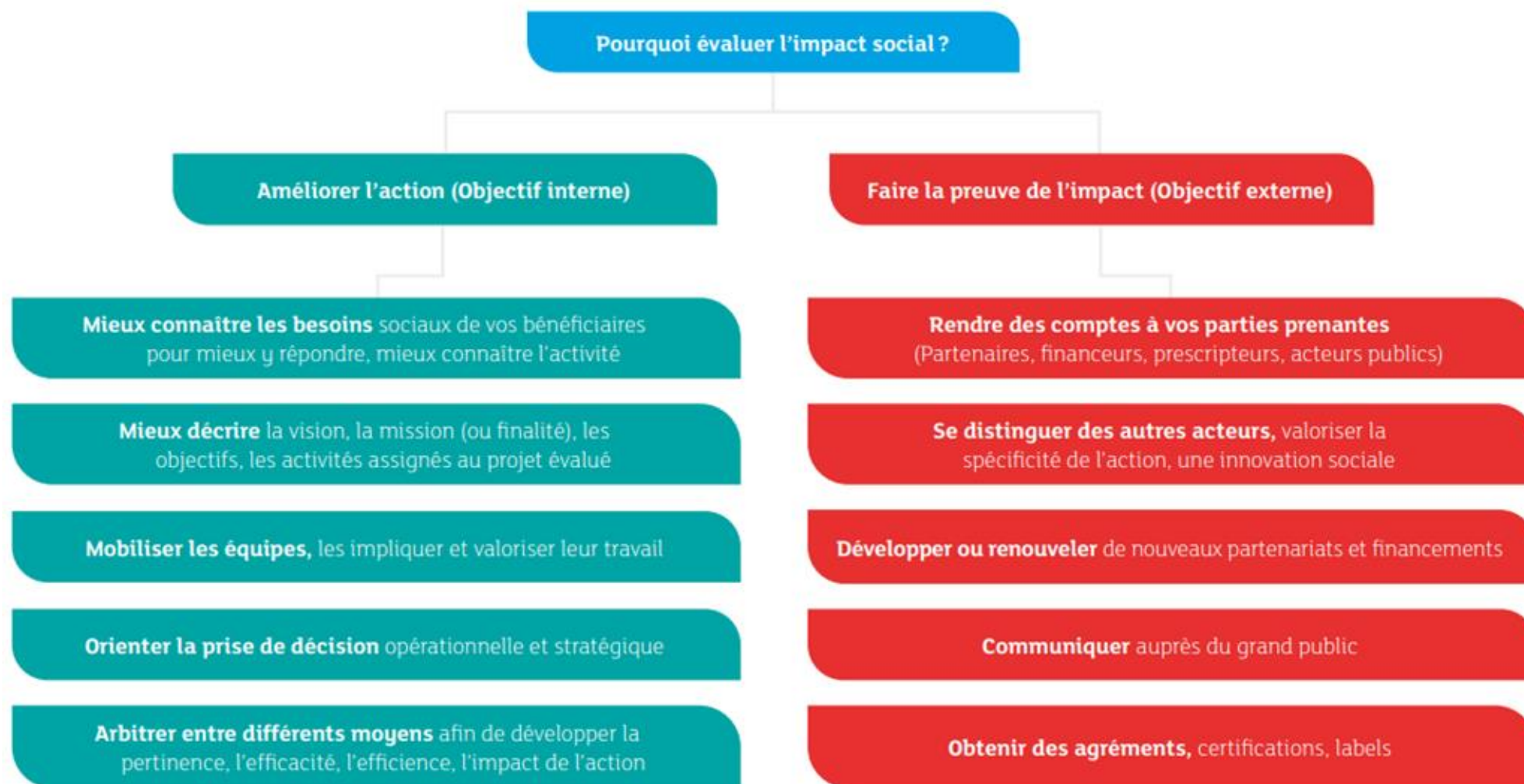
# Prove ou Improve ?

---

## Mesure d'impact: deux grandes stratégies

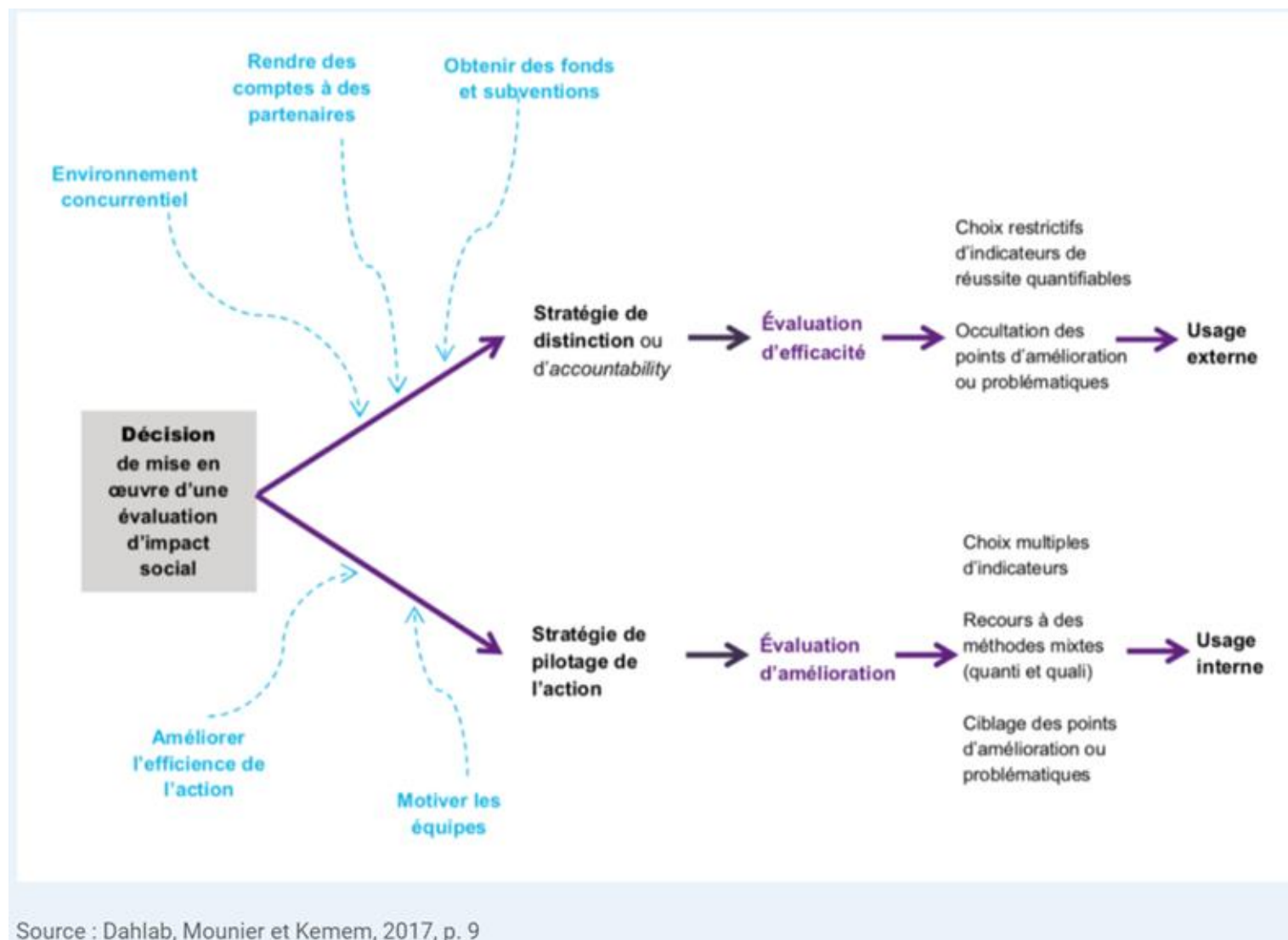


# Prove ou Improve ?



**Figure 4 :** Les principaux enjeux de l'évaluation de l'impact pour les porteurs de projet – Source: Labo ESSEC E&MISE d'après le Baromètre KPMG 2018 sur l'évaluation d'impact social.

# Prove ou Improve ?



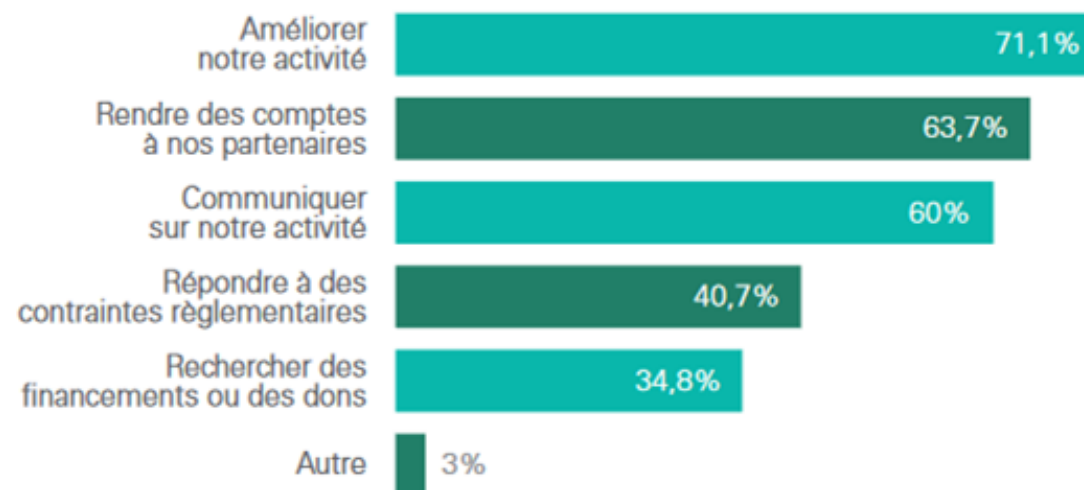
# Souvent, Prove & Improve !

1 Pas du tout d'accord – 5 Tout à fait d'accord

Objectifs poursuivis	$\mu$ (N = 39)	$\sigma$
DemontrerIS	4,9	0,05
AmeliorerIS	4,5	0,12
Questionner	4,4	0,13
ComExt	4,4	0,14
Specific	4,3	0,13
ValSecteur	4,3	0,16
ComInt	4,2	0,14
MobiliserPP	4,2	0,13
PrendreDecisions	4,1	0,15
Innover	4,0	0,17
FinPrives	3,1	0,17
FinPublics	3,1	0,16

Source: Projet DENIS (2020-2022)

À l'origine, à quels besoins répondaient ces actions de mesure d'impact ?  
(Trois réponses possibles à classer par ordre d'importance)



Source: KPMG, 2017

Risques et opportunités



# Quelles opportunités et quels risques quand on se lance dans une EIS ?

En 3 minutes,



→ Notez un maximum d'opportunités ou de risques sur une feuille

→ Mise en commun

# Résultat d'une autre formation

Opportunités	
Etre critique sur son travail, se remettre en question	Motiver l'équipe, réfléchir ensemble
Réorienter ses actions, trajectoires, outils	Prendre du recul
Clarifier la mission, l'organisation,... (faire des choix)	Valoriser ce qu'on fait, en découvrir des effets inattendus
Obtenir des financements	Responsabiliser
Imaginer des nouvelles actions	Fédérer autour d'un projet commun, ancrer une identité
Développer une culture d'évaluation, d'amélioration continue	Comprendre, documenter; se rassurer, s'améliorer; mieux piloter, s'outiller
Nouveaux clients, nouveaux marchés	Anticiper d'éventuels critères d'évaluation (proactivité)
Se faire connaître, mieux se vendre, légitimer la nécessité de l'action	Monter en compétences sur l'impact social

Risques	
Démotivation car effets négatifs	Faire surgir des désalignements, des enjeux difficilement solvables
Prendre du temps, de l'énergie	(ne pas) Réussir à convaincre les parties prenantes de l'intérêt
Se sentir démunis par rapport à l'évaluation	Complexité de l'analyse des données
Evaluation top-down, biaisée	Complexité de choisir la question évaluative
Risque de standardisation, mise en concurrence	Risque relationnel interne
Risque politique	Risque d'inutilité
Risque d'inaboutissement	Risque d'incompétence

# Les risques de l'EIS

- **Dérive de mission** : orienter son action uniquement vers les résultats évalués
- **Ecrémage** : orienter son action uniquement vers les cibles les plus faciles à atteindre
- **Biais de sélection** : orienter son action uniquement vers les objectifs les plus facilement mesurables
- **Effet de compétition** : mettre en concurrence des entreprises uniquement sur leur impact social
- **Nuire à l'innovation** : comment savoir à l'avance comment évaluer une approche alternative à ce qu'on sait déjà ne pas marcher ?
- **Découplage** : adopter des pratiques de manière symbolique, sans véritablement y croire



Enjeux et opportunités par la Pr. Marie Bouchard:  
<https://www.youtube.com/watch?v=L1yMwKuZCZY>

# Les risques de l'EIS

## L'évaluation comme mode de gouvernance

- L'évaluation est une question stratégique qui n'est jamais neutre
- Évaluer est important, a du sens
- Mais, attention aux utilisations qui peuvent être faites de ces évaluations
- Regard critique à développer
- Enjeu de s'approprier l'évaluation, de saisir l'évaluation comme une occasion pour les EESS de réfléchir, de repenser ou de réaffirmer leurs objectifs, leurs priorités, leur identité et leur projet politique

# Les freins à l'EIS

Trois principaux freins identifiés dans une enquête et expliqués par l'AVISE:

<https://www.coursera.org/learn/evaluation-mesure-impact-social/lecture/2CdZ9/parole-d-expert-cecile-leclair>

## Vous ne menez pas ou pas encore de mesure d'impact social : pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?

(Plusieurs réponses possibles)

Coûts : les ressources à consacrer à l'évaluation sont trop élevées (temps, moyens financiers et humains)

56,2%

Complexité : les outils, techniques ou méthodes d'évaluation sont trop complexes

44,3%

Faible utilité : nous ne trouvons pas cela utile ou pertinent car notre impact est visible au quotidien

27,1%

Absence de soutien : nos partenaires ne nous accompagnent pas suffisamment dans la démarche d'évaluation

18,8%

Autre difficulté

13%

Valorisation : nous ne souhaitons pas attribuer une valeur monétaire à notre impact

6,8%

Résistances : les collaborateurs ou dirigeants ne sont pas favorables à une évaluation d'impact social

5,2%

# Opportunités de l'EIS

- Au niveau de l'organisation, cf. Prove & Improve : obtenir des financements, améliorer/adapter ses actions, motiver/valoriser les équipes de travail, etc.
- Au niveau de toute l'économie sociale : opportunité d'établir une + forte reconnaissance de la plus-value de l'économie sociale (cf. enjeux macro-sectoriels de demain)

Complexités

# Les complexités de l'EIS

- **Complexité computationnelle**: vu le nombre et la variété des éléments à prendre en compte pour évaluer l'impact, il faut prioriser certaines informations => EIS produit des résultats incomplets.
- **Complexité systémique**: différents facteurs sont souvent à l'origine d'une variété d'effets pouvant eux-mêmes rétroagir sur les facteurs initiaux, sans que l'on puisse établir incontestablement une causalité linéaire entre une action et un effet => EIS est simplificatrice.
- **Complexité épistémique**: renvoyant aux limites de nos connaissances car les sciences sociales et humaines n'offrent des grilles de lecture que partielles pour estimer les effets => EIS offre une interprétation de la réalité.
- **Complexité axiologique**: les parties prenantes peuvent être en désaccord quant à ce que représente un impact positif ou négatif du projet et aux différences de valeurs s'ajoutent les différences d'intérêt => EIS porte des valeurs sous-jacentes à expliciter et pouvant donner lieu à un débat.

=> Dépasser la complexité en acceptant l'incertitude et l'approximation

# Les complexités de l'EIS

Concept non stabilisé

Volonté de standardisation VS Volonté de démarches ad hoc

Très grande diversité des entreprises sociales

Des entreprises sociales peu outillées, peu informées

*'Le développement humain in fine ne repose probablement pas sur des chiffres'*

Source : <https://www.coursera.org/learn/evaluation-mesure-impact-social/lecture/dRtIn/ouvrons-le-debat-avec-kevin-andre>

# Contexte et enjeux de l'EIS – Qu'en retenir ?

Un contexte qui met l'EIS sur le devant de la scène

Des motivations variées et évolutives entre Prove et Improve

Des risques & des opportunités liées à toute EIS

Une complexité inhérente et intrinsèque à l'EIS

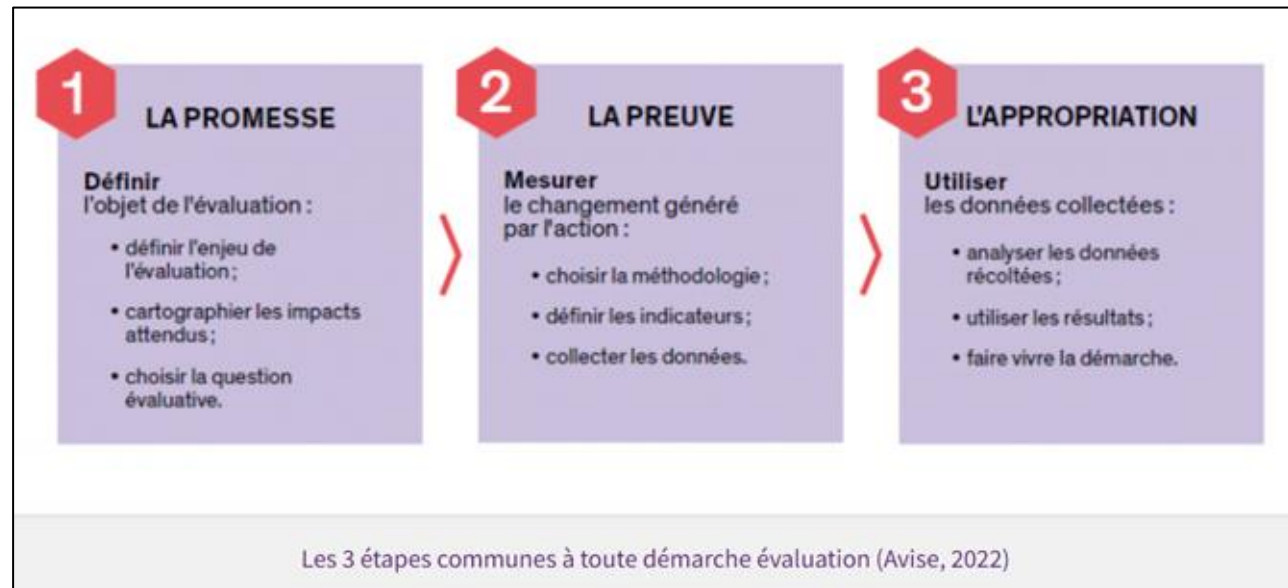
PAUSE 😊

# Différentes méthodes d'EIS

- Processus d'EIS en quelques étapes et classification de méthodes
- Approfondissement de quelques méthodes
- Les questions à se poser

# Processus d'EIS en quelques étapes et classification de méthodes

# Processus d'EIS en quelques étapes



Source: Avisé, Mouvement Impact France, ESSEC (2021)

## LES ÉTAPES DE L'ÉVALUATION

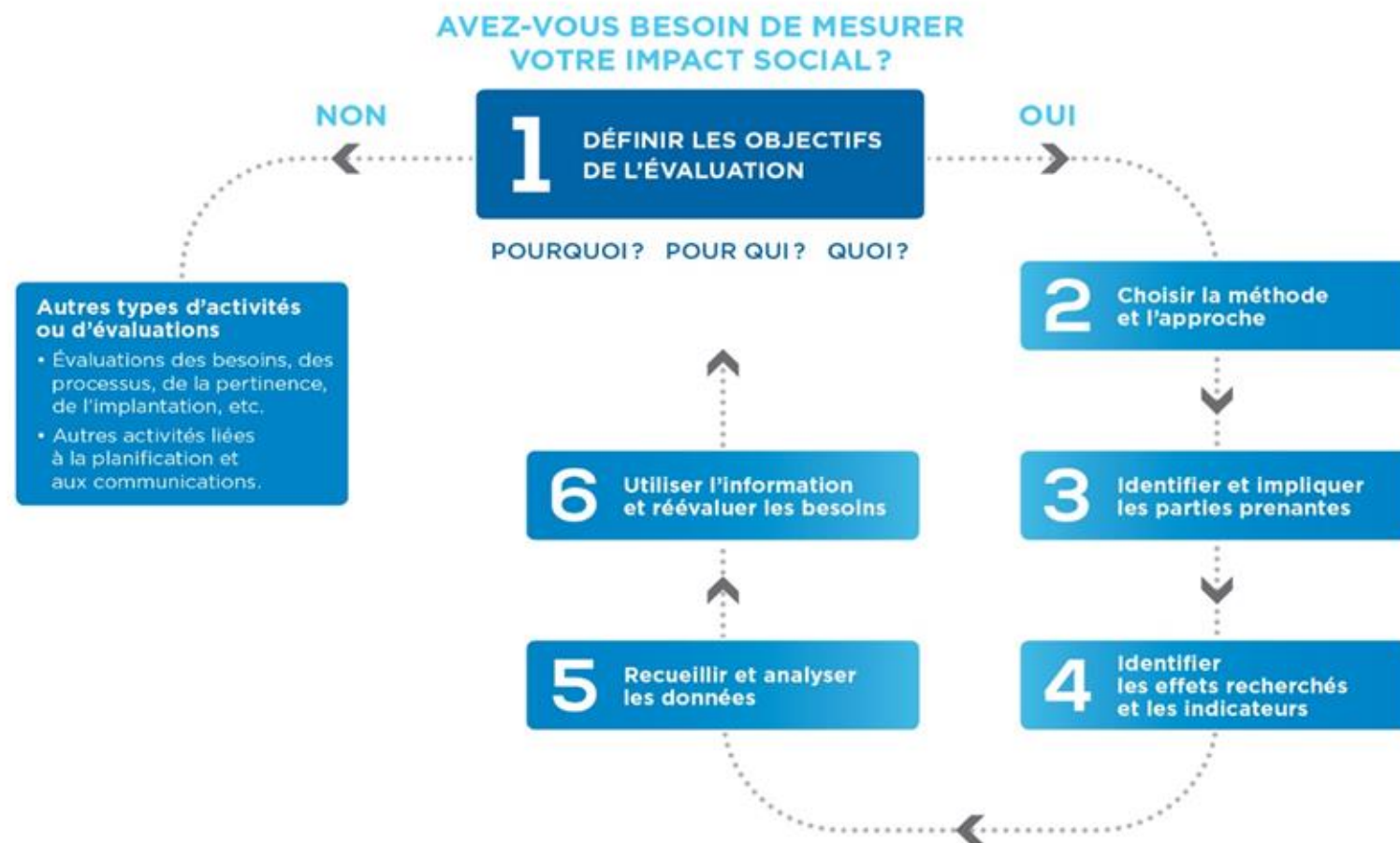
L'évaluation d'impact social se déroule la plupart du temps en 5 étapes : cadrer, concevoir, collecter, analyser et utiliser les résultats. Bien que chronologiques, celles-ci peuvent en partie se chevaucher dans le temps. En effet, des résultats intermédiaires peuvent être utilisés alors que l'évaluation continue, ou faire l'objet d'itérations (une première collecte de données peut amener à modifier les cadres de l'évaluation pour une deuxième collecte avant analyse ou utilisation des résultats) :



# Processus d'EIS en quelques étapes

Source: TIESS

## Comment mesurer votre impact social en 6 étapes ?



# De nombreuses méthodes

Outcomes Star ☯ Global Reporting Initiatives (GRI) ☯ Analyse coûts-bénéfices ☯ Analyse des coûts évités ☯ Analyse du cycle de vie ☯ Théorie du changement ☯ B-Corp ☯ Social Return On Investment (SROI) ☯ Essais randomisés contrôlés ☯ Analyse Avant-Après ☯ Cartographie des impacts ☯ Contribution aux ODDs // AssessDGs ☯ Tableau de bord ☯ Etude sociologique ☯ Groupe de discussion avec les parties prenantes ☯ Revue de la littérature ☯ Questionnaire ☯ ETC. !

# Classification selon les motivations

RAISONS POUR LESQUELLES VOUS VOUS INTÉRESSEZ À LA MESURE D'IMPACT SOCIAL (PERSPECTIVES)	MÉTHODES PERTINENTES
<p><b>Perspective de clarification et amélioration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juger de la pertinence d'une intervention</li> <li>• Améliorer la qualité de votre intervention</li> <li>• Vous orienter dans la planification</li> <li>• Clarifier votre action</li> </ul>	<p>Demonstrating Value Théorie du changement</p>
<p><b>Perspective de reddition de comptes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire un rapport annuel</li> <li>• Rendre des comptes à vos bailleurs de fonds</li> <li>• Montrer que votre organisation est socialement et environnementalement responsable</li> </ul>	<p>Global Reporting Initiative Impact Reporting Investment Standards Certification B Corp</p>
<p><b>Perspective de démonstration de l'impact</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire reconnaître votre action auprès de bailleurs de fonds et autres parties prenantes</li> <li>• Établir une crédibilité</li> <li>• Attribuer une valeur monétaire à votre intervention</li> <li>• Obtenir du financement en fonction de vos résultats et de votre impact social</li> </ul>	<p>Analyse coût-avantage Social Return on Investment Modèle intersectoriel du Québec Utilité sociale</p>
<p><b>Perspective de recherche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire avancer les connaissances</li> <li>• Établir quelles approches fonctionnent le mieux</li> </ul>	<p>Analyse du cycle de vie Essais randomisés contrôlés</p>



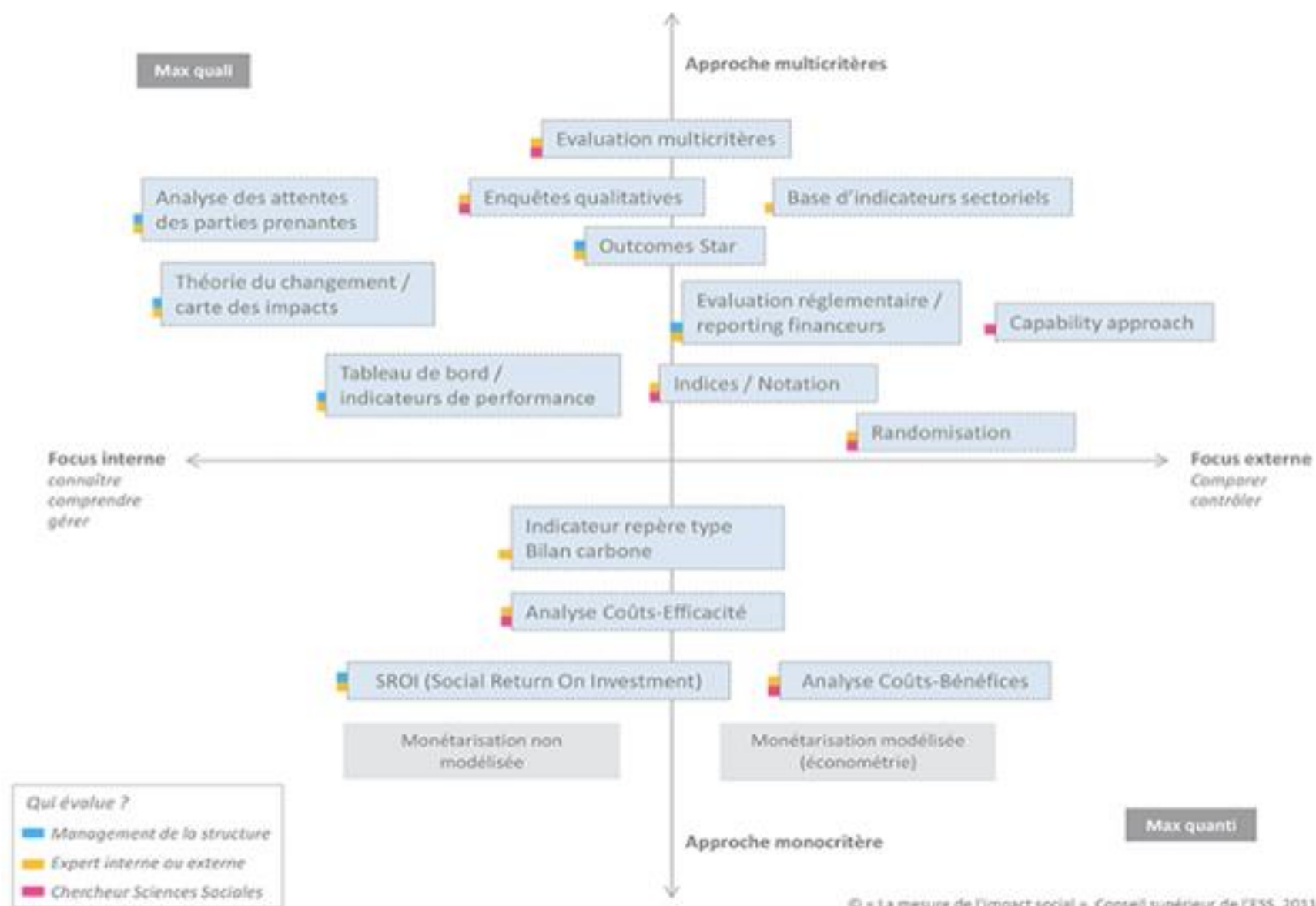
# Classification selon la finalité

Finalité de l'évaluation	Exemples de méthodes
<p><b>SUIVRE</b></p> <p>Produire de l'information régulière sur les résultats attendus de mon action</p>	<p>Suivi de tableaux de bords</p> <p>Suivi d'Indicateurs, indices, notations</p> <p>Référentiels d'indicateurs partagés</p> <p>Standards et normes nationaux ou internationaux (exemple : objectifs de développement durable)</p>
<p><b>COMPRENDRE</b></p> <p>Comprendre le changement observé via mon action et les facteurs explicatifs potentiels</p>	<p>Cartographies des parties prenantes</p> <p>Cartographies des impacts</p> <p>Analyses qualitatives (enquêtes, entretiens, groupes de parole, observations, etc.)</p> <p>Revue de littérature</p>
<p><b>PROUVER</b></p> <p>Prouver que le changement est attribuable à mon action</p>	<p>Analyses d'attribution (analyses avant-après, études contrefactuelles, etc.)</p> <p>Analyses de contribution</p>
<p><b>VALORISER</b></p> <p>Donner une valeur au changement suscité par mon action</p>	<p>Démarches de monétarisation (retour sur investissement social, coûts évités, etc.) et coûts-bénéfices</p> <p>Démarches d'évaluation contingentes</p>

D'après : • Avise, Fidarec, Improve (2021) Cahier pratique « Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques »  
 • Stievenart, E., Pache, A-C, (2014) « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Recma, n° 331



## CARTOGRAPHIE DES PRINCIPALES METHODES D'EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL



Les questions à se poser

# Comment le faire ?

De nombreuses méthodes existent

- plus ou moins formelles
- visant à clarifier des hypothèses d'impact ou à démontrer l'impact
- se concentrant sur les pratiques ou sur les résultats
- adoptant une méthode standardisée ou ad hoc
- rétrospective ou prospective
- utilisant des méthodes quantitatives et/ou qualitatives
- mobilisant un évaluateur externe ou en auto-évaluation

# Plus ou moins formelles ?

## Différents niveaux de formalisation et coûts associés à des pratiques de mesure d'impact social



Source: Inspiré de Dahlab, P., Mounier, B. et Kemem, K. (2017). Présentation de l'étude « Expérience de l'évaluation d'impact social », P. 4-5. Cliquez sur la source pour voir une explication de chaque « niveaux de formalisation ».

# Hypothèses d'impact ou démonstration de l'impact ?

L'idéal = la démonstration de l'impact !

Démonstration de l'impact :

- Impact net qui vérifie le lien de causalité
- Expérimentations sociales, méthodes des groupes de comparaison, ou encore méthodes contrefactuelles

Difficultés/limites :

- Peu applicables à des objectifs complexes
- Généralisation difficile car résultats très liés au contexte
- Enjeux éthiques forts
- Méthodes coûteuses et complexes (critère de proportionnalité)

⇒ Dans les faits, souvent, hypothèses d'impact !

# Pratiques ou résultats ?

---

Êtes-vous plutôt effets ou processus ?



**EFFETS**

---

- Conséquentialisme
- Mesure d'impact social
- Investissement d'impact
- Entrepreneuriat social



**PROCESSUS**

---

- Déontologisme
- Évaluation
- Finance solidaire
- Économie sociale

Voir aussi Mertens, Moreau, Périlleux, Stokart (2017)

# Standardisation ou sur-mesure ?

## Évaluation personnalisée ou standardisée

### Évaluation personnalisée

- Permet une description plus détaillée et adaptée au contexte
- Sert davantage un public interne
- vise à comprendre et améliorer l'impact

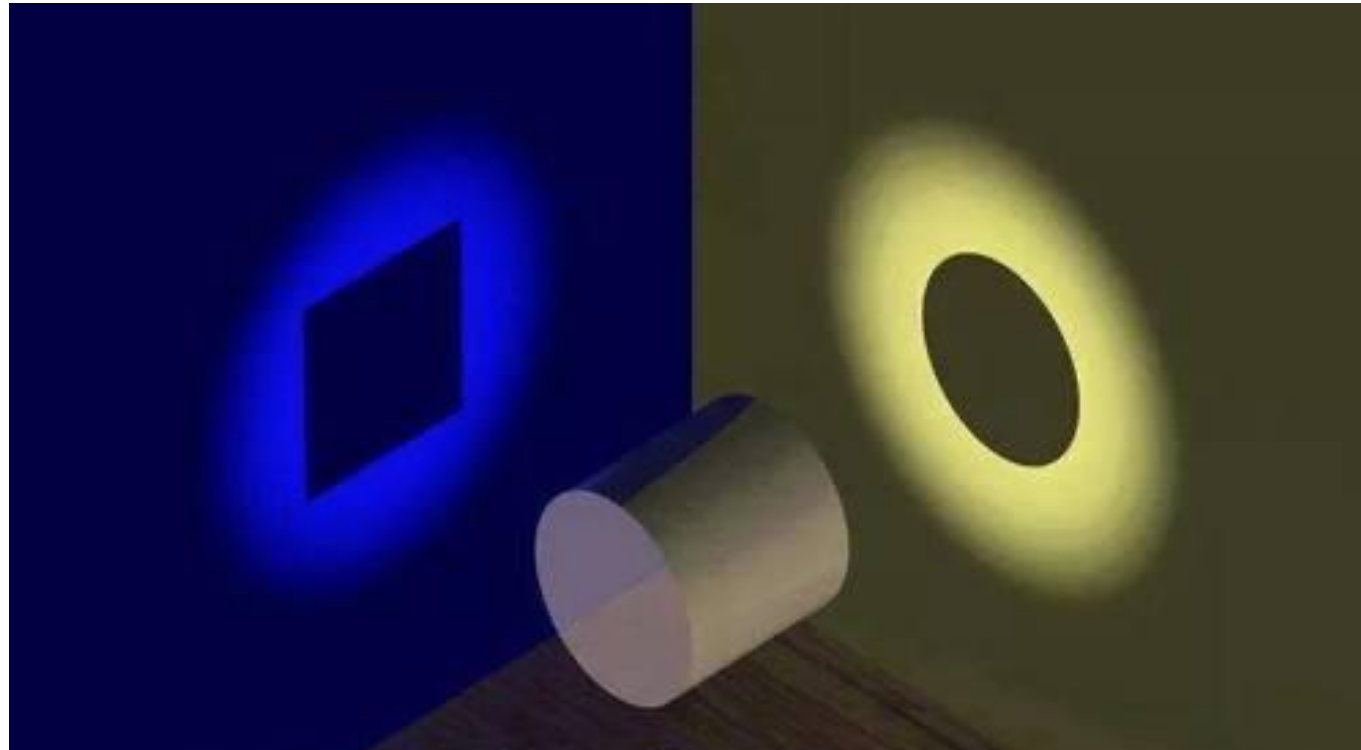
### Mesure standardisée

- Utilise des procédures et des indicateurs communs
- Sert davantage un public externe
- vise à communiquer et comparer l'impact

# Rétrospective ou prospective ?

- Les évaluations réalisées **rétrospectivement** sont utiles pour évaluer les activités passées. Elles peuvent appuyer des décisions stratégiques, de renouvellement de financement, ou des discussions sur l'ajustement des objectifs à atteindre.
- Les évaluations **concomitantes** aux activités sont utiles pour tester des hypothèses en cours de route. Elles peuvent aider au pilotage d'une entreprise et permettent d'ajuster des scénarios et d'orienter l'action.
- Une évaluation peut être utilisée de façon **prospective** pour identifier les impacts attendus d'un futur projet. Ces évaluations permettent d'identifier différentes options par rapport aux impacts qu'elles sont susceptibles de générer, et donc d'aider à la prise de décision. Elles permettent de décrire sur papier le scénario prévu jusqu'à ses effets.

# Quanti ou quali ?



Chaque méthode offre *une* perspective

# Quanti ou quali ?

<b>Méthodes quantitatives (positivistes)</b>	<b>Méthodes qualitatives (interprétativistes)</b>
Objectif d'expliquer (quoi)	Objectif de comprendre (pourquoi)
Prédiction/ généralisation forte	Prédiction/ généralisation faible
Focus sur ce qui est général, moyen	Focus sur ce qui est spécifique, unique
Questions fermées	Questions ouvertes
Simplicité, explication directe	Complexité, compréhension profonde
Peu d'influence de l'évaluateur	Influence de l'évaluateur
Catégories préétablies	Catégories évolutives

*Inspiré du cours de A. Decrop, 2019*

# Évaluateur interne ou externe ?

## AVANTAGES

### Internaliser

- Plus grande proximité avec l'objet d'évaluation
- Meilleure connaissance des enjeux, du contexte et des dynamiques entre partenaires
- Permet à l'évaluateur de passer plus de temps sur le terrain
- Limite les dépenses externes
- Favorise l'appropriation de la démarche et la mise en œuvre des recommandations
- Permet de développer une expertise dans l'ESS

### Externaliser

- Plus grande distance par rapport à l'objet d'évaluation
- Indépendance par rapport aux partenaires, ce qui permet davantage de recul
- Plus grande crédibilité donnée aux résultats
- Expertise ponctuelle sans engagement financier sur le long terme, permet de moins mobiliser les équipes
- Moins de gestion admin
- Clarification des coûts, attentes et livrables (même si évolution possible chemin faisant)
- Apport d'idées, regard nouveau
- Agir comme un tiers neutre pouvant faciliter les relations entre partenaires, permet de libérer la parole
- Permet parfois d'amener plus facilement des constats négatifs et d'en discuter plus librement

# Évaluateur interne ou externe ?

## DESAVANTAGES

### Internaliser

- Plus de gestion admin
- Frais lié au temps à y consacrer, à l'éventuel recrutement, etc.
- Peut nécessiter l'achat de logiciels spécialisés
- Potentiellement trop proche du projet pour prendre du recul
- Eventuels biais dans les résultats

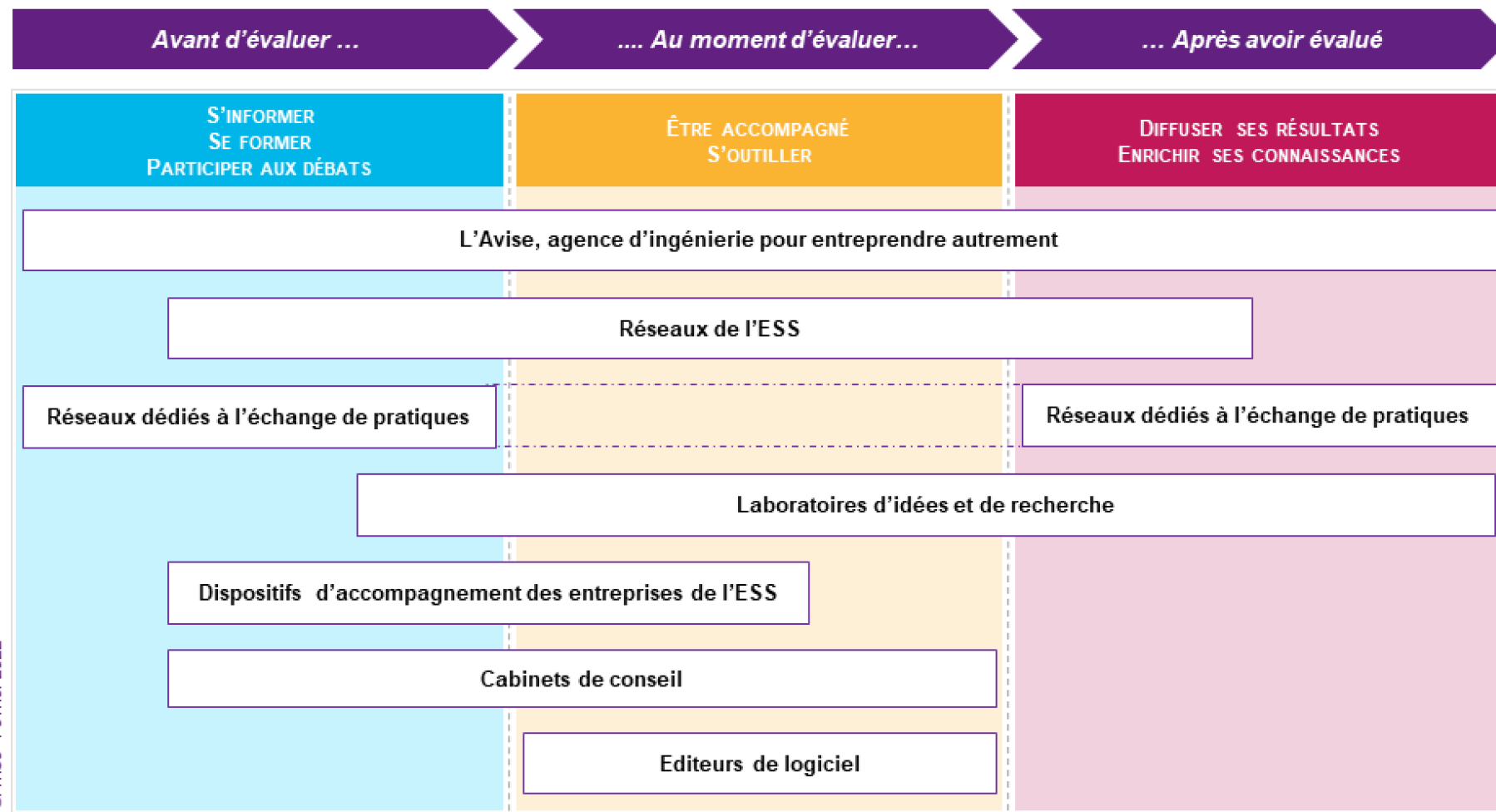
### Externaliser

- Coût horaire potentiellement plus élevé
- Prend quand même du temps pour expliquer à l'évaluateur le contexte et les enjeux
- Moins de contrôle
- Difficile de savoir qui sont les évaluateurs pouvant répondre aux besoins

# En passant : les acteurs de l'EIS

## PRINCIPAUX ACTEURS DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

CARTOGRAPHIE



@Avisé - Février 2022

<https://www.avise.org/ressources/cartographie-des-acteurs-de-levaluation-de-limpact-social-0>

> Découvrez le **centre de ressources sur l'évaluation de l'impact social**, animé par l'Avisé, sur [www.avise.org](http://www.avise.org)



# Mais aussi...

- développées hors ES ou par l'ES
- imposées par les financeurs ou choisies par l'ES
- portant sur une activité ou sur l'ensemble des activités de l'ES
- adaptée à un secteur spécifique ou valable pour tous secteurs
- faisant participer ou non les parties prenantes
- aboutissant à une donnée agrégée (p.ex. monétaire) ou non
- ponctuelles (dispositif de type étude - à répliquer à quel horizon?) ou continues (dispositif de type suivi)
- se basant sur des données existantes ou à collecter
- ...

# Différentes méthodes d'EIS – Qu'en retenir ?

Processus d'EIS souvent décomposé en quelques étapes-clés (ex. cadrage, collecte de données, analyse)

Beaucoup de méthodes existantes, diverses classifications proposées

Différentes questions à se poser

# La démarche VISES

- Le contexte du projet VISES
- Les 3 étapes de la démarche VISES
- Les caractéristiques spécifiques de la démarche VISES
- Types d'effets mis en avant grâce aux démarches d'EIS
- Difficultés rencontrées

# Le contexte du projet VISES

# Le contexte

- Pressions ressenties par les EESS à évaluer leur IS
- Or risqué, complexe, pas adapté à l'ESS, etc.

*En lien avec ce qui a  
déjà été dit*

→ Volonté des EESS de se réapproprier collectivement l'enjeu de l'EIS

Élaboration d'un projet de recherche-action : le **projet VISES**

Qui a permis d'aboutir à une **démarche d'EIS VISES**

Qui a mené, par après en Région wallonne, à des **Bourses à impact social** & au **projet DENIS** (suite de VISES)

# Projet VISES

Une démarche de Valorisation de l'Impact Social  
propre à l'Entrepreneuriat Social

4

ans

21/3

Partenaires

68

Entreprises Testeuses



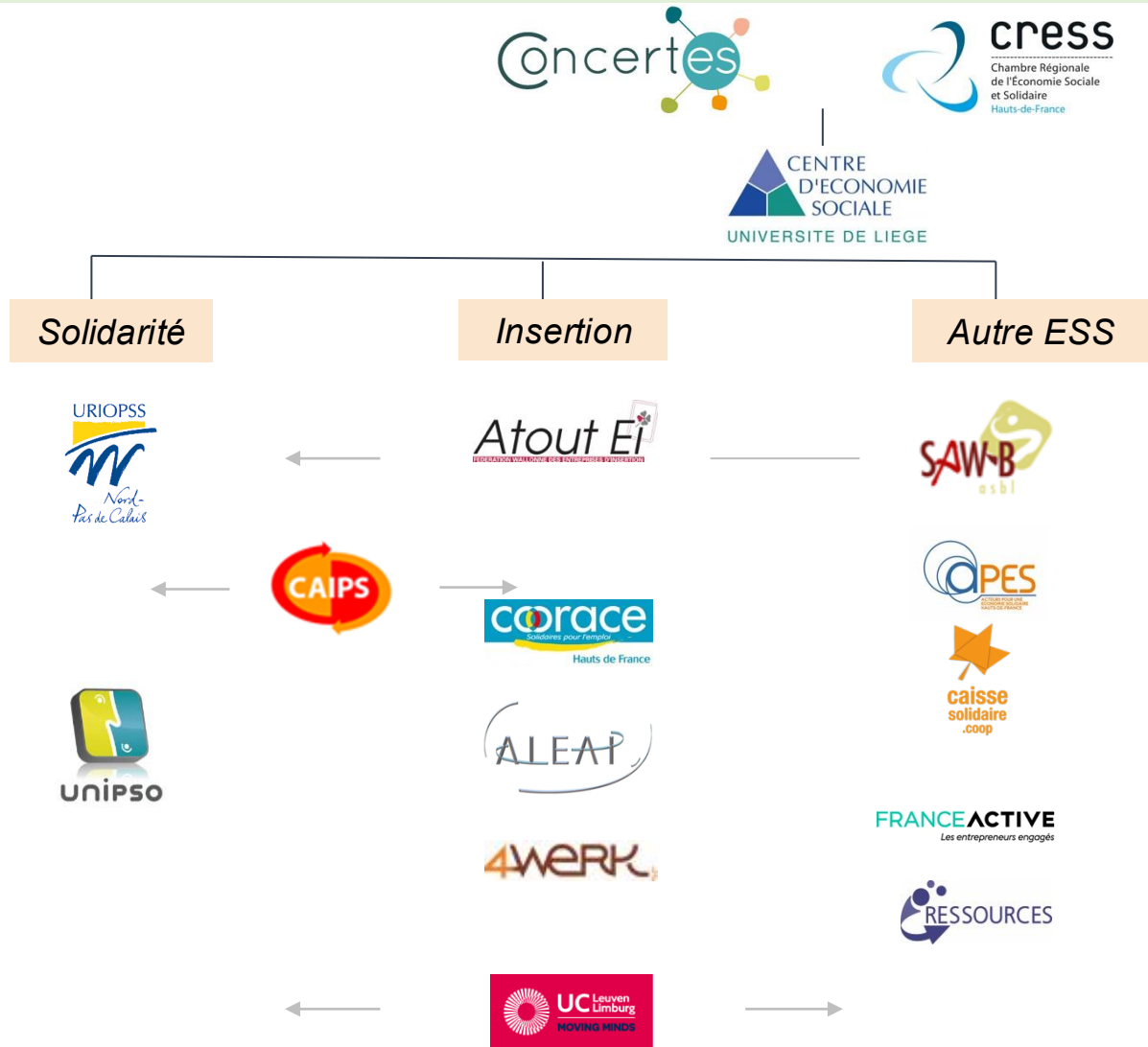
Mettre en lumière ce que  
l'entrepreneuriat social apporte  
au dynamisme des territoires et  
au bien-être de leurs habitants

Témoignage vidéo sur la recherche action :  
<https://www.youtube.com/watch?v=ikoLXlxyRLA&t=64s>

# Projet VISES – Une recherche action

VISES – Déroulement en 3 temps :

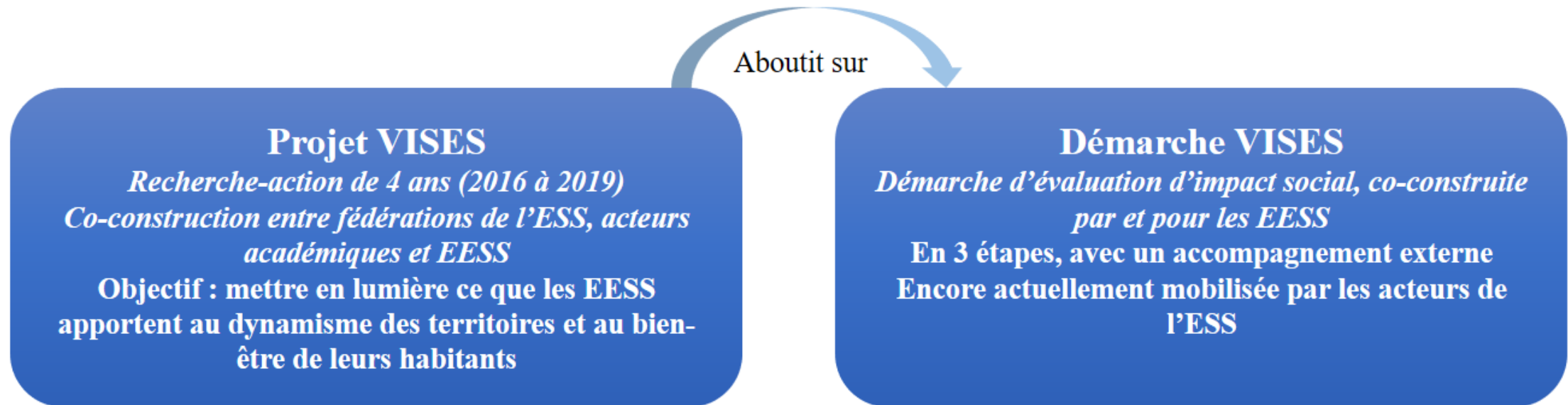




**Partenaires associés**

Avec le soutien de

# Du projet VISES à la démarche VISES



# La démarche VISES



### Etape 1

**Objectif :** faire émerger la question évaluative qui va guider toute l'évaluation d'impact social.  
Il s'agit donc de formuler la thématique sur laquelle portera la démarche et d'énoncer les principales variables qui seront explorées, interrogées et documentées au moyen de l'évaluation.

**Sous-étapes :**

- Faire le point sur les différentes démarches existantes dans l'entreprise en matière d'évaluation (rapports d'activité, chartes, ROI, etc.).
- Dresser collectivement un diagnostic de l'entreprise, c'est-à-dire clarifier ce qu'elle fait, pourquoi elle le fait, avec qui, comment et pour quels effets attendus.
- Clarifier les objectifs poursuivis au travers de l'évaluation grâce à la formulation de la question évaluative.

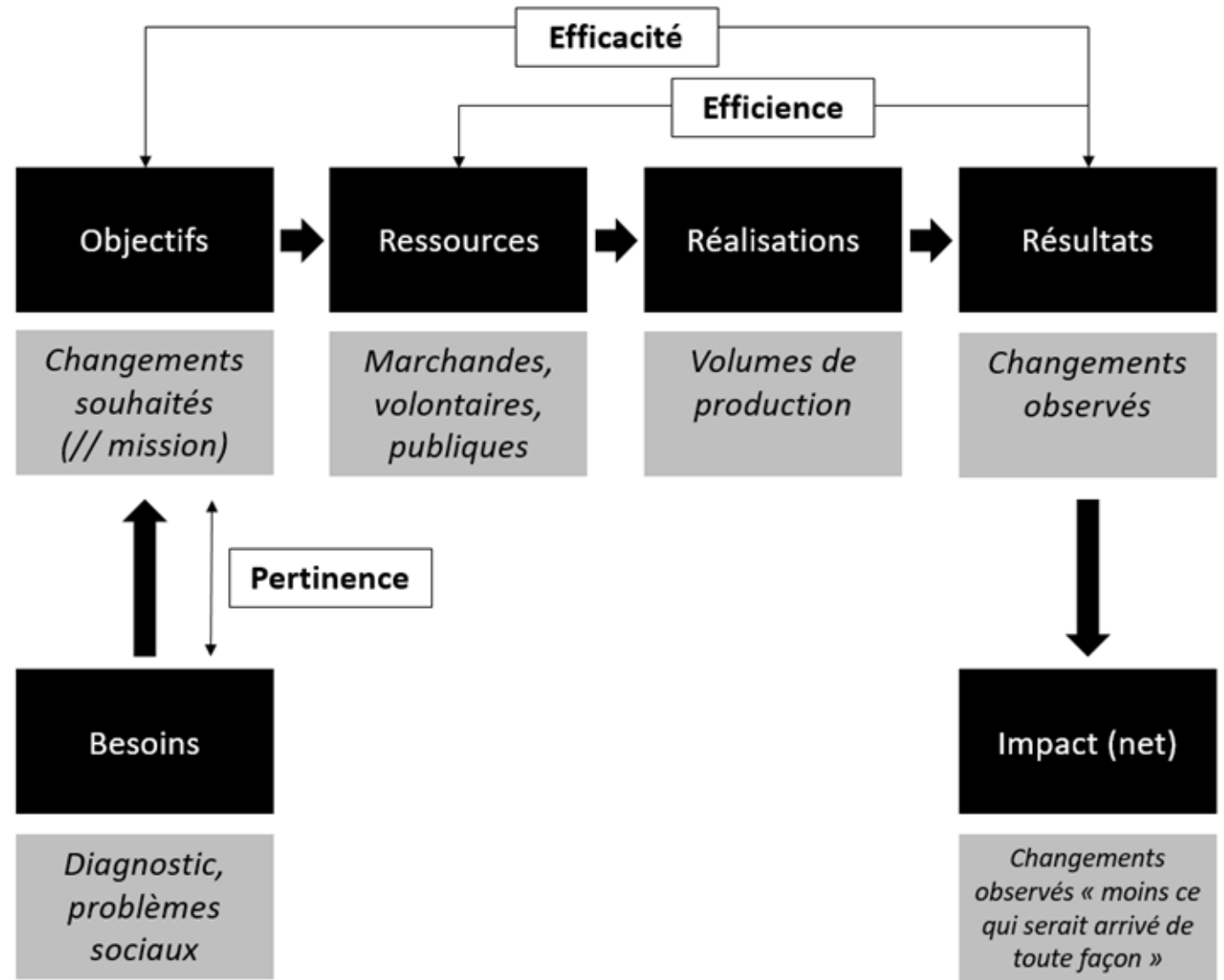


### Etape 2

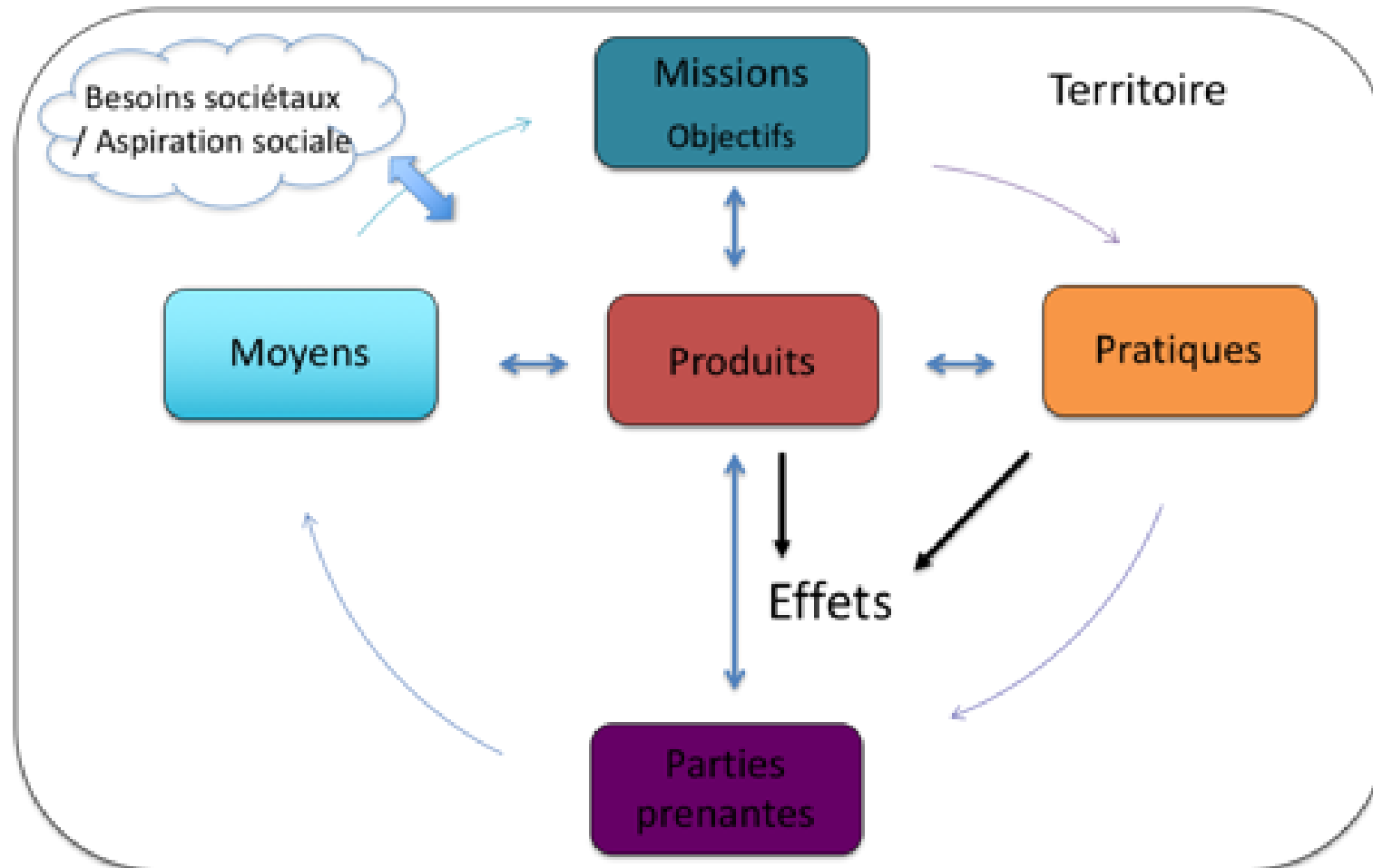


### Etape 3

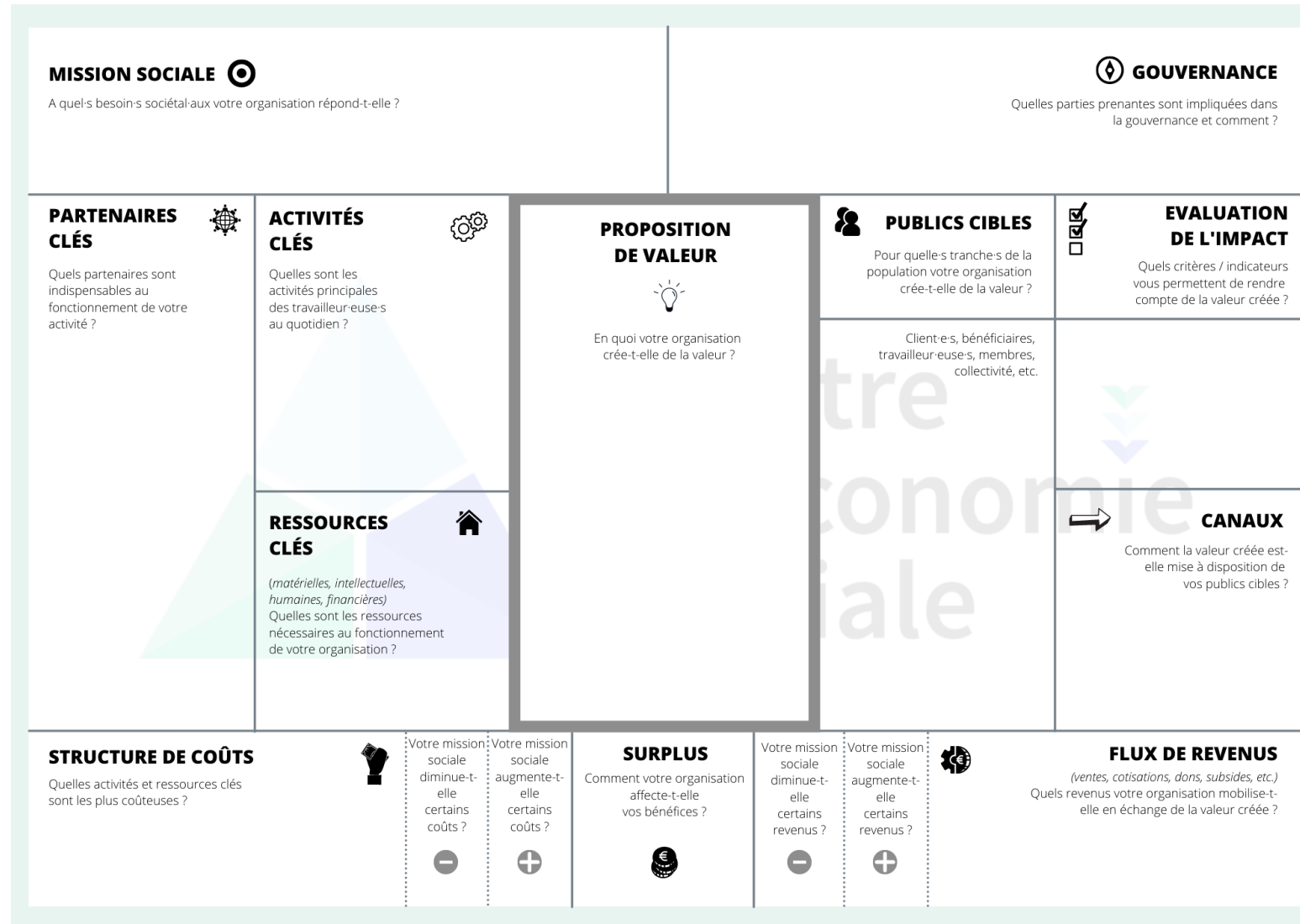
# La chaîne de valeur



# Diagnostic interne : le cadre d'analyse (version simplifiée)



# Diagnostic interne : le SEMC



# Exemples de question évaluative

- *« Le suivi sociopédagogique améliore-t-il l'émancipation et l'autonomie des stagiaires ? »*
- *« Quels impacts de notre activité sur ses adhérents et sur le quartier expliquent la pérennité de l'établissement ? »*
- *« Quels sont les impacts de nos pratiques sur le vivre ensemble (en termes de citoyenneté, de mixité, de cohésion sociale) ? »*
- *« Quelles sont nos spécificités en tant qu'entreprise d'ESS pour rester une entreprise innovante, inspirante et adaptée au regard de notre public cible ? »*



### Etape 1

**Objectif :** faire émerger la question évaluative qui va guider toute l'évaluation d'impact social.

Il s'agit donc de formuler la thématique sur laquelle portera la démarche et d'énoncer les principales variables qui seront explorées, interrogées et documentées au moyen de l'évaluation.

**Sous-étapes :**

- Faire le point sur les différentes démarches existantes dans l'entreprise en matière d'évaluation (rapports d'activité, chartes, ROI, etc.).
- Dresser collectivement un diagnostic de l'entreprise, c'est-à-dire clarifier ce qu'elle fait, pourquoi elle le fait, avec qui, comment et pour quels effets attendus.
- Clarifier les objectifs poursuivis au travers de l'évaluation grâce à la formulation de la question évaluative.



### Etape 2

**Objectif :** obtenir des éléments de réponse à la question évaluative.

**Sous-étapes :**

- Identifier et affiner les variables de la question évaluative, éventuellement déclinées en indicateurs.
- Sélectionner la méthode de collecte de données et organiser la manière de les collecter.
- Préciser la population et l'échantillon des partie(s) prenante(s) auprès desquelles les informations vont être collectées.
- Tester l'outil de collecte de données pour s'assurer qu'il soit adapté aux différentes parties prenantes.
- Collecter les données selon les modalités sélectionnées.



### Etape 3

# Étape 2 : Points d'attention

- Penser aux modalités de passation : qui réalise l'entretien/ fait passer le questionnaire, enquête en ligne/ format papier, etc.
- Collecte de données à penser en fonction notamment de :
  - la question évaluative
  - comment l'ES souhaite avant tout utiliser les résultats de la démarche d'EIS (Prove/Improve)
  - des parties prenantes visées et de leur accessibilité
- Penser comment atteindre des publics peu accessibles
- Certaines méthodes de collecte plutôt classiques (questionnaire, entretien, focus groupe) ; d'autres plus originales (témoignages vidéos, observations...)



### Etape 1

**Objectif :** faire émerger la question évaluative qui va guider toute l'évaluation d'impact social. Il s'agit donc de formuler la thématique sur laquelle portera la démarche et d'énoncer les principales variables qui seront explorées, interrogées et documentées au moyen de l'évaluation.

**Sous-étapes :**

- Faire le point sur les différentes démarches existantes dans l'entreprise en matière d'évaluation (rapports d'activité, chartes, ROI, etc.).
- Dresser collectivement un diagnostic de l'entreprise, c'est-à-dire clarifier ce qu'elle fait, pourquoi elle le fait, avec qui, comment et pour quels effets attendus.
- Clarifier les objectifs poursuivis au travers de l'évaluation grâce à la formulation de la question évaluative.



### Etape 2

**Objectif :** obtenir des éléments de réponse à la question évaluative.

**Sous-étapes :**

- Identifier et affiner les variables de la question évaluative, éventuellement déclinées en indicateurs.
- Sélectionner la méthode de collecte de données et organiser la manière de les collecter.
- Préciser la population et l'échantillon des partie(s) prenante(s) auprès desquelles les informations vont être collectées.
- Tester l'outil de collecte de données pour s'assurer qu'il soit adapté aux différentes parties prenantes.
- Collecter les données selon les modalités sélectionnées.



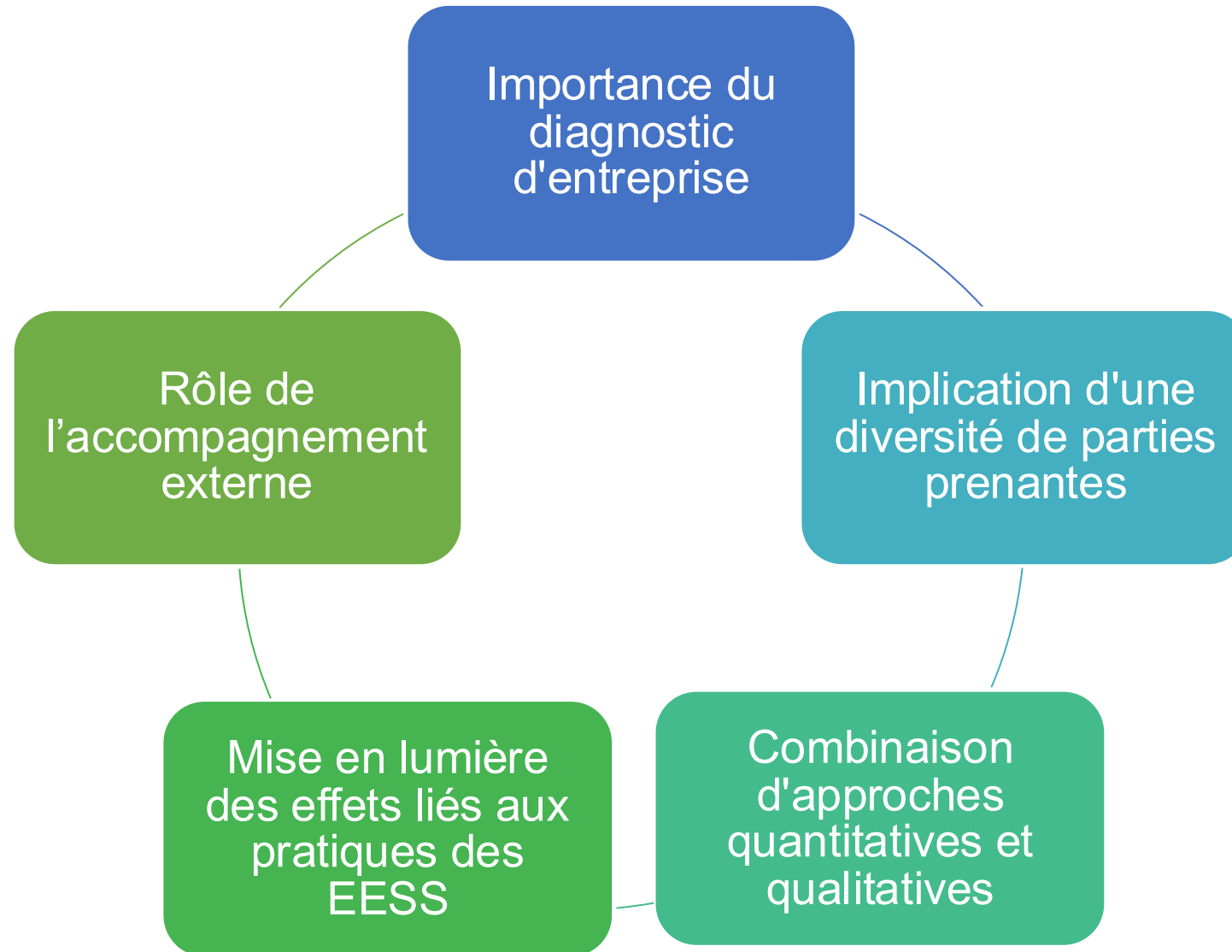
### Etape 3

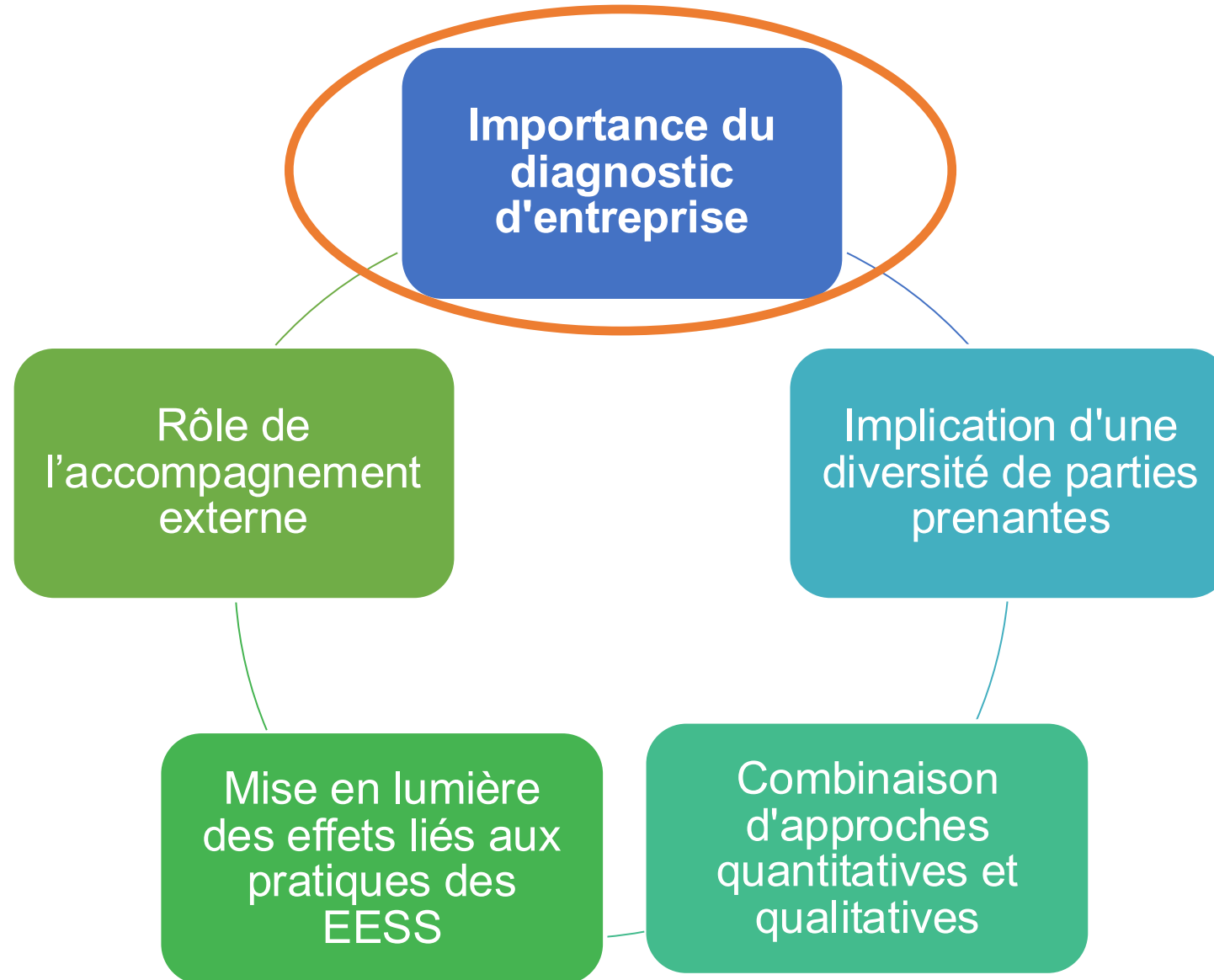
**Objectif :** analyser les données collectées pour répondre à la question évaluative et utiliser les résultats ressortant de la démarche.

**Sous-étapes :**

- Analyser de façon rigoureuse et précise les informations obtenues, cette analyse pouvant prendre plusieurs formes: analyse thématique, analyse des discours, tri croisé, etc.
- Identifier les enseignements et résultats de cette analyse.
- Utiliser et valoriser les enseignements et résultats issus de l'ensemble de la démarche d'évaluation d'impact social en interne et/ou en externe.

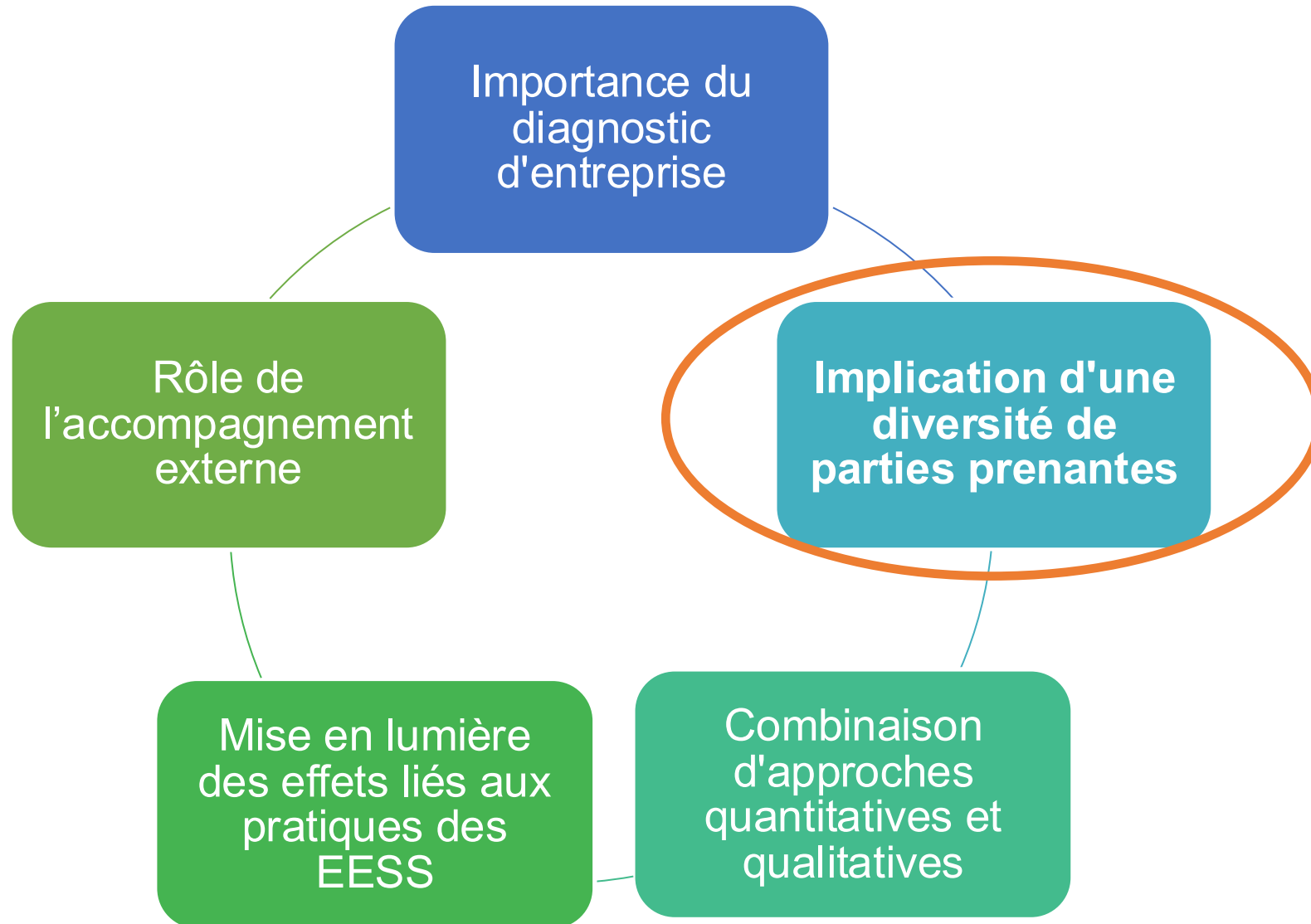
# Les caractéristiques spécifiques de la démarche VISES





# Importance du diagnostic d'entreprise (étape 1)

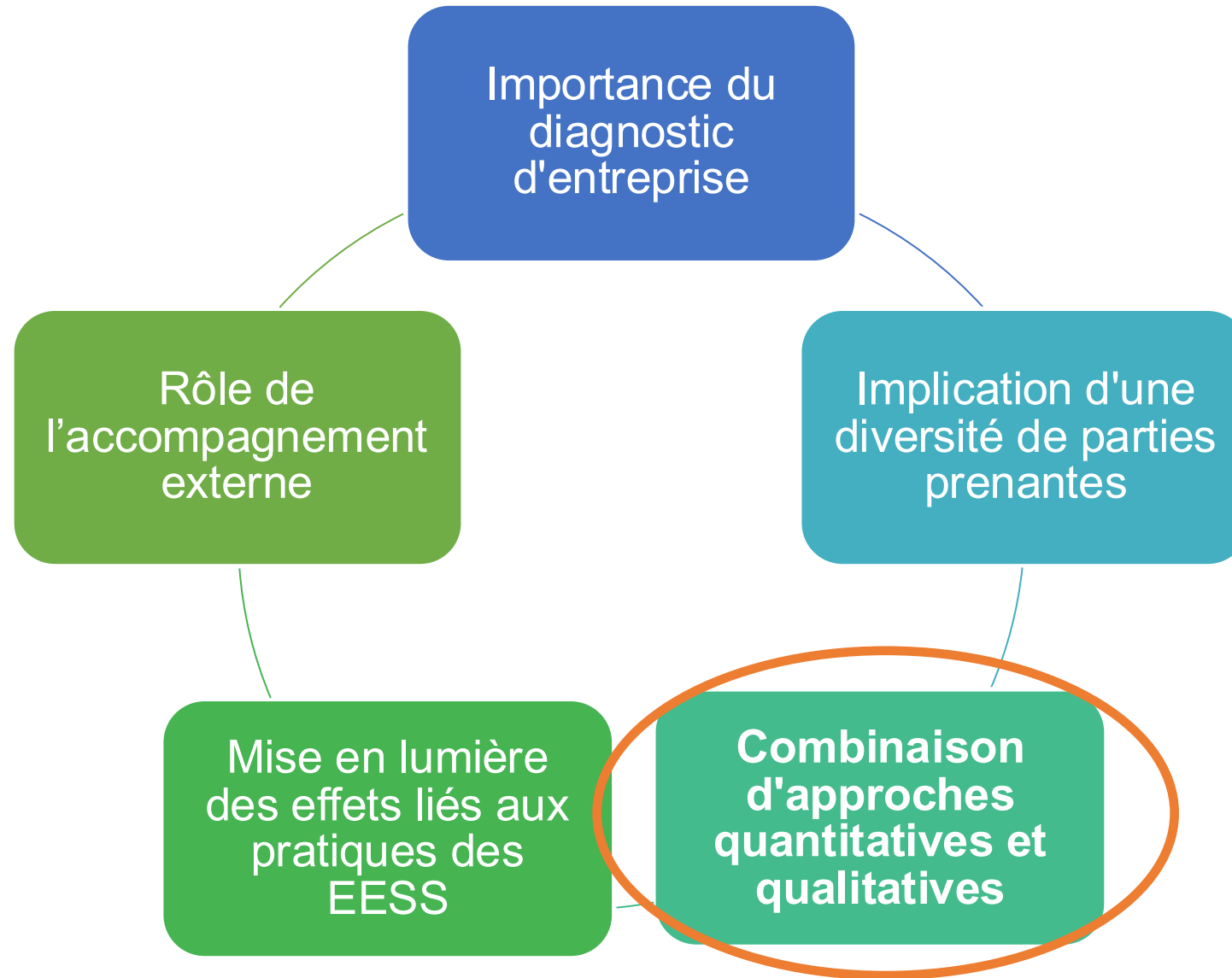
- Que permet la première étape de la démarche d'EIS ?
  - Réunir une diversité de parties prenantes
  - **Partager, raconter, discuter**
  - S'accorder sur une **vision commune** (car souvent, discours différents)
  - Prendre conscience de **pratiques peu valorisées**
  - Collecter de premières données, formuler des hypothèses
  - Préparer la collecte de données (étape 2)
- Que permet le choix d'une question évaluative ?
  - Maintenir un fil rouge, un **cap**
  - **Recentrer** et canaliser la démarche d'EIS
  - Obtenir des **résultats précis et fins**
- Enjeux liés à la question évaluative
  - Une question évaluative implique des choix et donc des renoncements (qui ne sont pas toujours faciles à opérer pour les EES)
  - Les questions évaluatives portent souvent sur le public cible prioritaire de l'EES
  - Une question évaluative peut porter sur un thème central pour l'EES
  - Une question évaluative peut être commune avec d'autres EES (d'un même secteur/agrément)



# Impliquer une diversité de parties prenantes

L'implication d'une diversité de parties prenantes permet

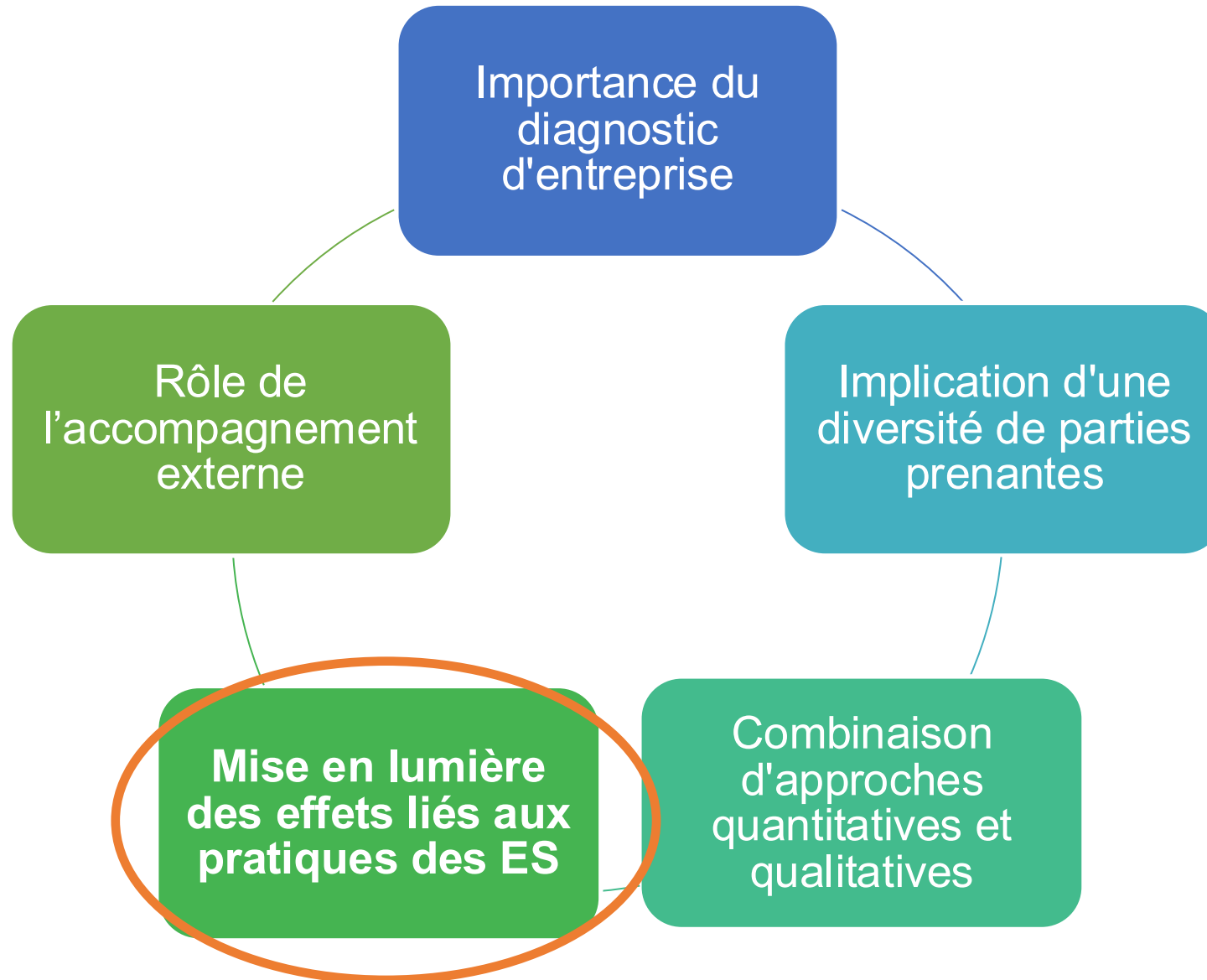
- De confronter différents points de vue pour aboutir à des **résultats plus justes et nuancés**
- Aux parties prenantes, de **se sentir entendu·e·s**, considéré·e·s, reconnu·e·s
- De créer des **lieux de participation** supplémentaires
- De mettre en lumière des **effets inattendus**
- De favoriser l'implication des parties prenantes dans l'entreprise, de **motiver**
- De **mieux répondre** aux besoins des usager·ère·s/bénéficiaires
- Entre collègues, de générer de la **cohésion** et plus d'interconnaissance



# Méthodes mixtes

Recourir à des méthodes mixtes, mêlant quantitatif et qualitatif

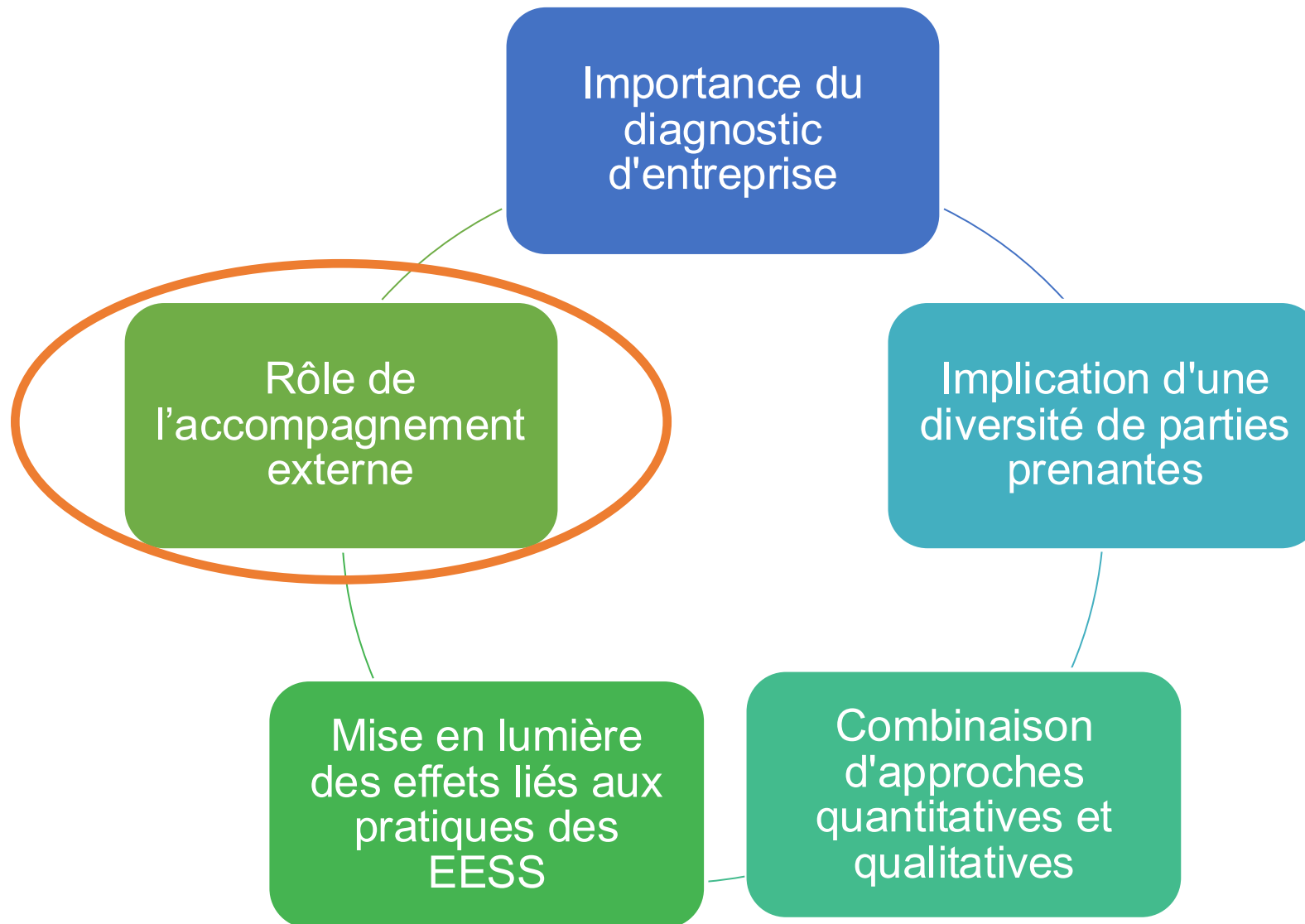
- Est utile, notamment pour s'adresser à **différentes parties prenantes**
- Permet d'évaluer des **notions multifactorielles et subjectives**
- Implique de renoncer à une approche 'purement' quantitative/chiffrée



# Mise en lumière des effets liés aux pratiques des EESS

## Appartenance à l'ES et extrapolation des résultats

- Les EES font **spontanément peu de lien** entre la démarche d'EIS qu'elles entreprennent et leur appartenance à l'ES
- Certaines EES focalisent leur démarche sur les effets de leurs pratiques
- Certaines EES souhaitent **se distinguer** des entreprises classiques privées
- Les **résultats** auxquels les EES aboutissent leur sont souvent **propres**
- Des EES sont volontaires pour **partager** avec d'autres EES les résultats auxquels elles aboutissent



# Accompagnement externe

- Comment s'effectue l'accompagnement ?
  - Une démarche et un accompagnement basés sur la **co-construction** entre accompagnateur·rice·s et EES
  - Les rôles et tâches de l'accompagnement **adaptés à chaque EES**
  - L'accompagnement **semi-collectif** particulièrement utile pour les EES d'un même secteur/agrément
- Quels sont les apports de cet accompagnement ?
  - Un accompagnement utile, bénéfique, indispensable
  - Apport **méthodologique**
  - Permet la **montée en compétences** des EES et de nouveaux apprentissages
  - Bénéfique de se faire accompagner **par une EES/fédération**, permet notamment de renforcer les liens
  - Permet un **regard externe**, critique
  - Pousse à **sortir des sentiers battus**
  - Apporte une **validité** et une légitimité à la démarche d'EIS
  - Permet un **rythme**, un suivi, un séquençage de la démarche
  - Soutient l'EES dans la démarche d'EIS par les ressources et le temps que l'accompagnement y consacre.

# Difficultés rencontrées

## Difficultés liées à la méthodologie

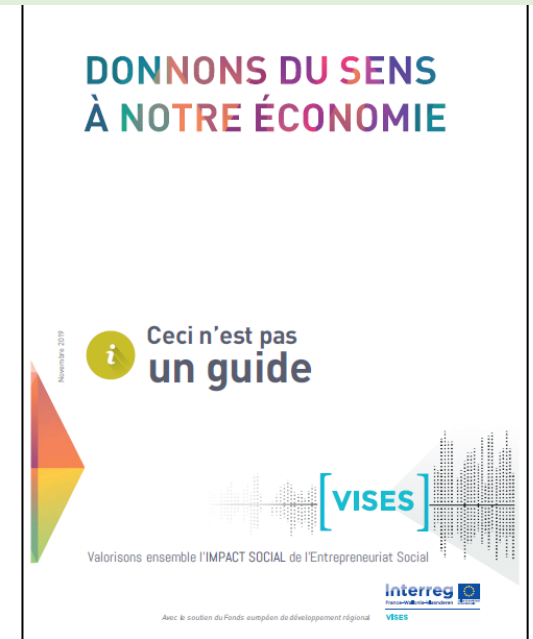
- Difficultés à mobiliser des **parties prenantes** variées
- Difficultés lors de l'élaboration des outils de **collecte** de données, particulièrement lorsque les bénéficiaires sont peu accessibles (car précarisé·e·s, isolé·e·s, vieillissant·e·s, porteur·euse·s de handicap, parfois analphabètes ou avec une faible maîtrise de la langue française, etc.)
- Difficulté à **libérer la parole** des répondant·e·s, tension entre confiance nécessaire pour se confier et orientation des réponses liée à cette proximité
- Biais de **désirabilité sociale**
- Biais de **projection**
- Biais de **représentativité** de l'échantillon
- Difficulté à collecter **suffisamment de données** pour obtenir des informations solides

## Autres difficultés

- Contexte sanitaire lié au **covid**
- Difficulté à libérer du **temps**
- Difficulté liée à la **rotation** du personnel
- Avis variable sur la durée de la démarche vécue par certains comme trop longue et par d'autres comme tout à fait appropriée
- **Essoufflement**

# Des livrables multiples

- Ceci n'est pas un guide
- Rapport complet du projet VISES (à destination des partenaires du projet)
- Une analyse transversale des Bourses à Impact Social
- 3 fiches :
  - Fiche projets : présente les différents projets et leur articulation
  - Fiche résultats : présente les effets transversaux générés par les EESS mis en avant par les démarches d'évaluation d'impact social
  - Fiche politique : fait le lien entre les effets générés et les politiques publiques
- Des rapports sur certains thèmes approfondis en groupe recherche (valorisation, impact territorial/collectif, indicateurs transversaux...)
- Etc. → [www.impact.concertes.be](http://www.impact.concertes.be)



PAUSE 😊

Enjeux macro-sectoriels :  
Indicateurs/critères transversaux ou  
sectoriels

# Identification d'indicateurs/critères transversaux ou sectoriels

*Comment envisager des analyses agrégées ou sectorielles de l'impact social ?*

*Quels éléments communs ressortent des analyses ? Comment les traiter et les mettre en évidence ? Dans quels objectifs ?*

*Quid du risque de standardisation ou de mise en concurrence ?*

*[se pose aussi pour des financeurs ou fédérations qui financent/regroupent plusieurs organisations]*

# Identification d'indicateurs/critères transversaux ou sectoriels

- **Un sujet récurrent :**
  - Volonté politique de longue date et toujours d'actualité
  - Plusieurs recherches-actions en Wallonie sur le sujet (Secoia, VISES, Scan Association, SDG Impulse, ESCAP – toujours en cours...)
- **Un sujet important :**
  - Promouvoir et légitimer l'économie sociale en démontrant des effets générés (liés à ses spécificités), notamment en réaction aux pressions ressenties (blurring boundaries)
  - Permettre la reconnaissance par d'autres entreprises d'économie sociale et favoriser le soutien mutuel (« faire secteur »)
  - Permettre une démarche d'amélioration continue, de questionnement, de regard critique par rapport aux pratiques des entreprises d'économie sociale

# Identification d'indicateurs/critères transversaux ou sectoriels

- **Un sujet complexe :** à priori impossible de réellement rendre compte de l'impact social de l'économie sociale avec quelques indicateurs transversaux
  - Complexité méthodologique
  - Hétérogénéité des organisations de l'économie sociale
- **Un sujet controversé :**
  - Risque de standardisation
  - Risque de réduction
  - Risque d'instrumentalisation
  - Risque de comparabilité non vertueuse
  - Risque de rigidité

# Approche par les pratiques

- Impossibilité d'indicateurs d'impact (réalisation) communs à toute l'économie sociale => pratiques qui rassemblent l'économie sociale, ce qui lui est commun (dont l'impact peut être démontré par ailleurs)
- Document détaillant l'ADN des entreprises d'économie sociale (pratiques communes et spécifiques)

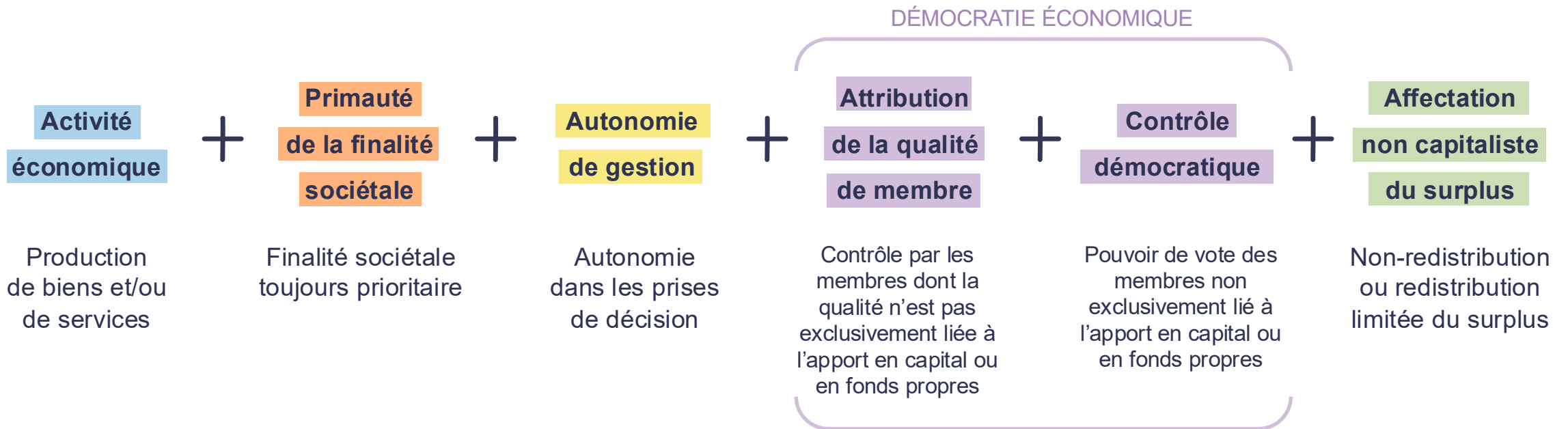
*Ex. : finalité sociale, forme juridique, gestion démocratique, affectation non capitaliste du surplus*

+ Pratiques transversales aux entreprises d'économie sociale (pratiques courantes non systématiques)

*Ex. : implication et participation des parties prenantes, territorialité, qualité d'emploi, dimensions environnementales, diversité et lutte contre les discriminations*

# Qu'est-ce qui caractérise toutes les ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

(ASBL, Coopérative, Fondation, Mutuelle)  
et les distingue des autres?



# Approche sectorielle

- Impacts communs par secteur d'activités au sein de l'économie sociale
- Réflexion initiée dans VISES : travail collectif sur l'autonomisation des stagiaires dans le pôle insertion; aspirations sociales communes dans le pôle « autres »
- Prolongée dans d'autres projets : émergence de thèmes transversaux (ex. : autonomie des stagiaires en insertion, innovation sociale), déclinés en critères/indicateurs par certaines structures accompagnatrices... mais appropriation spécifique à chaque organisation toujours indispensable

# Qu'en retenir ?

- Au-delà d'enjeux 'micro' pour chaque organisation, l'EIS soulève aussi des enjeux 'macro' pour le secteur de l'ESS.
- Avancées mais intérêt de continuer à construire collectivement sur cette question
- Enjeu de critères ou d'indicateurs transversaux (// catégorisation des effets) : par les pratiques ? par secteur ?
- Complémentarité entre une approche ad hoc, spécifique et adaptée (VISES/DENIS) et une vision transversale des effets générés par l'économie sociale
- Soutien de la dimension collective dans les accompagnements à l'évaluation d'impact social

# Comment se mettre en mouvement ?

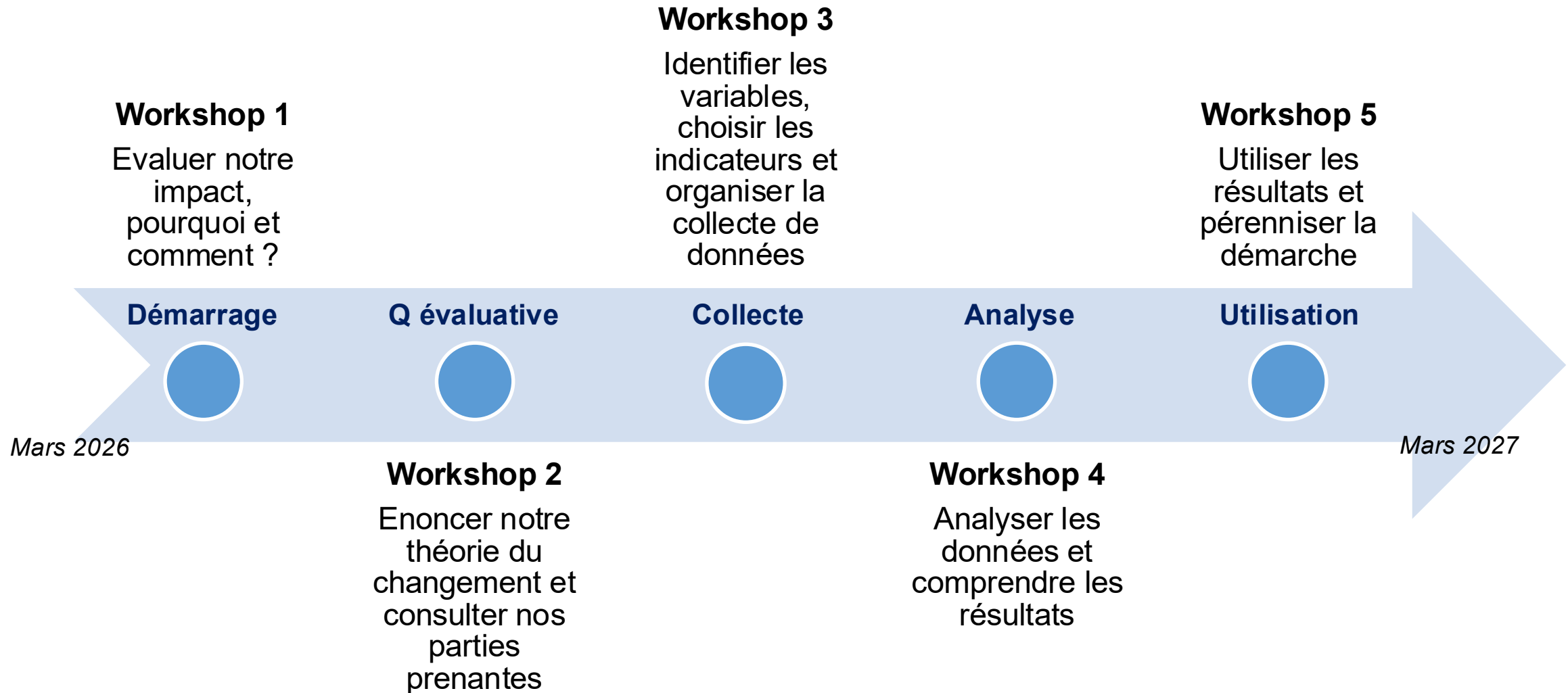
Proposition d'accompagnement collectif des ES de la Communauté Germanophone pour évaluer leur impact social

# Contexte

- **Objectif ?** Soutien de la Communauté Germanophone pour accroître la visibilité des ES en évaluant l'impact social des ES actives en Communauté Germanophone (15 ES, principalement actives dans l'insertion)
- **Comment ?** Par une approche collective de l'EIS → Approche sectorielle autour de l'insertion.

*→ Dispositif d'accompagnement collectif des entreprises sociales dans l'évaluation de leur impact*

# Un dispositif en 5 étapes



# Concrètement

- Du travail en entreprise par chacun d'entre vous
  - 1 responsable de projet identifié
  - 1 comité de suivi interne
- 5 workshops méthodologiques en collectif
  - Retour sur l'étape précédente (interview)
  - Présentation de l'étape suivante (avec supports écrits en soutien des actions à mener en entreprise).
  - 1 workshop = 1 journée
    - Sauf le workshop 3 qui peut être décliné en 2 jours si les entreprises souhaitent utiliser (et s'accorder sur) des indicateurs (partiellement) communs.



## Retours sur les risques et opportunités :

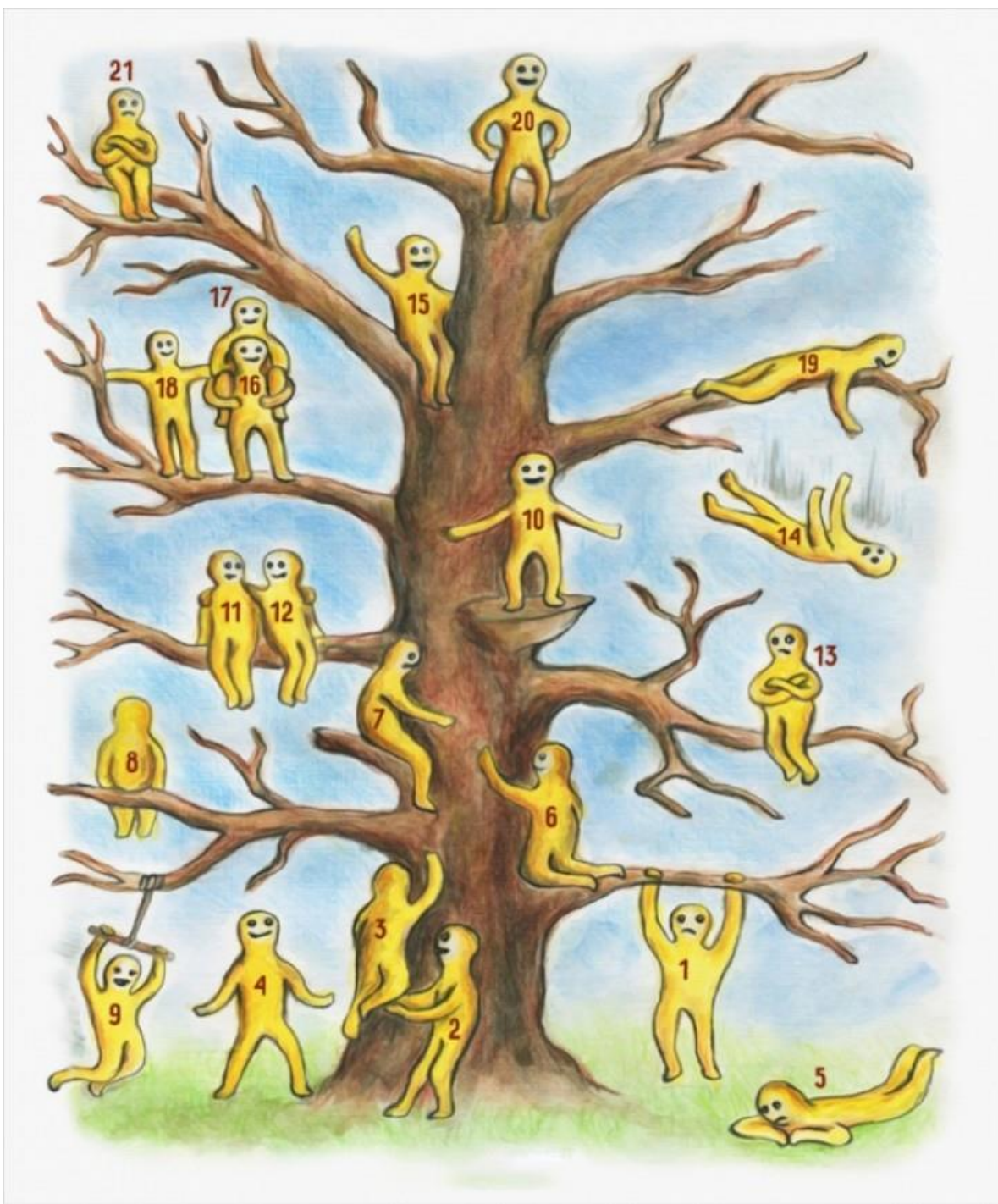
*Avec cette proposition d'accompagnement, comment dépasser les risques et saisir les opportunités ?*

Questions, remarques et commentaires  
bienvenus !

# Avant de se quitter

En 120 secondes, lister le + de mots-clés possibles liés à la formation d'aujourd'hui





**MERCI**

# Quelques ressources utiles

Espace web du TIESS sur l'évaluation de l'impact social: <https://tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>

Espace web de l'AVISE sur l'évaluation de l'impact social: <https://www.avise.org/comprendre-ess/impact-social-et-environnemental>

L'impact social - MOOC A4I Module 3: <https://www.youtube.com/watch?v=jcXHk6B8DU4>

Stievenart, E., & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: Points de repère. Revue internationale de l'économie sociale: Recma, 331, 76.

Branger, Gardin, Jany-Catrice, Pinaud (2015). Évaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire: un alterguide. [https://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-outil-47\\_fr.html](https://www.socioeco.org/bdf_fiche-outil-47_fr.html)

Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2 de l'Avise, Mouvement Impact France et ESSEC (2021) [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310\\_Avise\\_Essec\\_Mouves\\_ImpactSocial.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf)

Espace pédagogique ChairESS « Evaluer les organisations de l'ESS : les clés de l'utilité et de l'impact social » : <https://enp.chaireess.org/>

Ceci n'est pas un guide, VISES: <http://www.projetvisesproject.eu/Cahier-Thematique-3-Ceci-n-est-pas-un-guide>  
<https://valorises.concertes.be/>

Landing page des projets VISES/DENIS/ValorisES: <https://impact.concertes.be/>

Périlleux, A., & Nyssens, M. (2016). Evaluer l'impact social: utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales ? <https://uclouvain.be/fr/chercher/cirtes/chaire-les-petits-riens-l-economie-sociale-au-service-de-la-lutte-contre-la-pauvrete-0.html>

Caractéristiques et effets spécifiques de l'économie sociale, TIESS, 2018 [https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/05/Pratiques\\_et\\_impact\\_de\\_IES.pdf](https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/05/Pratiques_et_impact_de_IES.pdf)

Grieco C., Michelini L. et Iasevoli G. (2015). « Measuring Value Creation in Social Enterprises A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 44, n° 6, p. 1173–1193.