

## Evaluer son impact social : un accompagnement pour les structures sociales

Tous les jours, les acteurs de l'Economie sociale se questionnent sur ce qu'ils font et sur la manière de le faire.

Aujourd'hui, on parle de plus en plus d'impact social. Que recouvrent ces mots ? Quels enjeux se cachent derrière ce concept ? Mais, surtout, comment rendre compte de réalités comme la participation, la confiance en soi, l'insertion sociale, la solidarité, le respect de l'environnement...

Des outils et méthodes émergent pour évaluer l'impact social. De qualité très diverse, ils sont rarement développés et portés par l'économie sociale. Face à ces constats, SAW-B a décidé de s'investir dans un processus d'accompagnement à l'évaluation et la valorisation de l'impact social.

Notre objectif est de **développer une démarche d'évaluation et de valorisation de l'impact social adaptée aux spécificités et valeurs de l'ES.**

Jusqu'en 2020, SAW-B propose d'accompagner des entreprises sociales tout au long d'un processus d'évaluation et de valorisation de l'impact social et d'émergence d'innovation sociale. Il s'agit bien d'un accompagnement à l'évaluation et non d'un travail d'évaluation externe.

Avec une démarche et des outils et méthodes pertinents, adaptés, participatifs et innovants, nous voulons valoriser le travail des entreprises sociales auprès de leurs parties prenantes et du grand public.

### L'impact social et son évaluation : définition courte

Il existe un florilège de définitions de l'impact social, tout comme il existe de nombreuses méthodes d'évaluation. Au sein de SAW-B, nous avons choisi des définitions qui reflètent notre vision des choses.

#### Impact social

*" Ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients), directes ou indirectes, et internes (salariés, bénévoles), que sur la société en général issues de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques."*

Source : Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, France

#### Evaluation de l'impact social

*" Processus visant à **comprendre, mesurer ou valoriser** les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes et sur la société."*

Source : Petit précis de l'évaluation de l'impact social (AVISE/ESSEC/MOUVES)



## Une démarche d'évaluation participative

Notre démarche d'évaluation se veut participative. Cela signifie que nous demandons l'implication de multiples parties prenantes (administrateurs, travailleurs, bénévoles, usagers, bénéficiaires, clients, fournisseurs, financeurs...) à différents moments, tout au long de l'évaluation, en accord avec l'accompagnatrice.

Cette participation est pertinente pour plusieurs raisons.

- Pragmatiques : la participation est une condition nécessaire pour faciliter une meilleure appropriation et utilisation de l'évaluation, de ses effets et de ses résultats.
- Emancipatrices : l'évaluation est un moment formateur et générateur d'effets sur ceux qui participent.

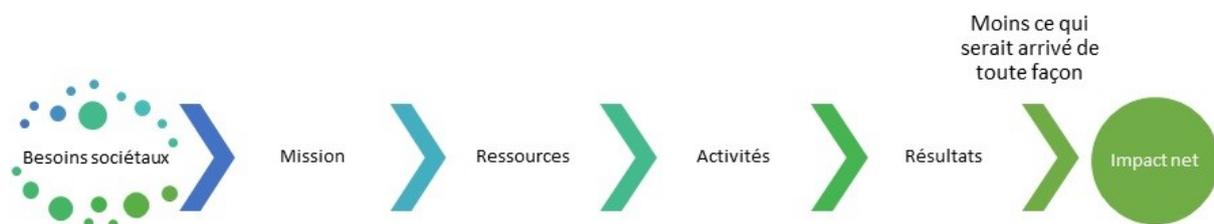
Les formes de cette participation peuvent être variées et sont à décider de commun accord entre la structure et ses représentants et l'accompagnatrice, tenant compte des besoins de chaque partie. Les parties prenantes ont un point de vue particulier qui peut apporter un éclairage intéressant, y compris dans la formulation des priorités d'évaluation.

Si cette participation est nécessaire, elle n'implique pas un degré et une forme d'investissement identique pour chacune d'entre elles.

## Une chaîne de valeur de l'impact social

Comme d'autres acteurs de l'ES, nous estimons que nos processus, nos pratiques influencent nos résultats et notre impact. Cette hypothèse nous incite à développer des démarches d'évaluation globale, pas uniquement centrées sur les résultats.

L'impact social des structures de l'économie sociale se construit, s'obtient, sur ce que nous avons appelé une "chaîne de valeur d'impact".



Cette chaîne part des besoins identifiés pour aller aux types de produits créés pour y répondre afin d'atteindre des résultats qui changeront quelque chose pour les bénéficiaires, la société, les clients... Mais cette chaîne se distingue par les pratiques que nous mettons en place (gouvernance, finalité sociale...), par les ressources que nous utilisons (humaines, financières, matières premières...) et activités que nous créons. La manière dont nous faisons les choses fait partie de l'identité de l'économie sociale.

## Une démarche d'évaluation de l'impact social en trois étapes



### 1. Diagnostic et choix d'une question évaluative

Comme évaluer l'impact social complet d'une structure sociale demanderait plusieurs années, la première étape de notre démarche d'évaluation consistera à fixer la (ou les) questions d'évaluation prioritaires. Ce travail n'empêche nullement la structure d'avoir une idée, même précise de ce qu'elle veut. Nous demandons cependant que le choix définitif intervienne à la fin de cette première phase.

Après un travail préalable de récoltes d'information de la part de l'accompagnatrice, nous organisons deux séances de travail de 3 heures. La première partie consistera à compléter la chaîne de valeur d'impact social. La seconde visera à établir un état des lieux. Ces deux temps se feront avec des outils d'intelligence collective et veilleront à intégrer des parties prenantes (à déterminer ensemble).

A partir des matériaux récoltés et des échanges, des priorités émergeront et aideront à fixer la question évaluative. Celle-ci est une porte d'entrée pour l'évaluation qui nous permettra de travailler sur l'ensemble de la chaîne de valeur en privilégiant un ou deux axes. Cette question peut par exemple interroger l'adéquation entre les besoins sociétaux et les pratiques, le lien entre les ressources et la mission, les résultats par rapport à la mission de départ...

### 2. Récolte des données

Une fois la question évaluative formulée, nous pourrions récolter les données. Pour y parvenir, nous devons choisir une méthode adaptée tant à la question, qu'au temps disponible, aux ressources (financières, humaines...) mobilisables, aux envies de la structure. L'accompagnatrice proposera l'un ou l'autre outil tenant compte d'un maximum d'éléments. Un sondage ne nécessite pas le même temps de travail que l'organisation de 50 entretiens par exemple. Il peut s'agir de la mise en place d'indicateurs (nombre de prises en charge, temps consacré, nombre de remise à l'emploi...), mais aussi de méthodes plus riches comme les entretiens, le sondage, l'observation participante, l'analyse en groupe...

En fonction des ressources, ce travail de récolte sera fait par l'accompagnatrice et/ou par toute autre personne, sous la supervision de l'accompagnatrice.

### 3. Analyse des données et valorisation de l'impact social

Sur base des données récoltées, un travail d'analyse sera effectué dont la nature dépendra principalement de la méthode de récoltes et du type de données. Ce travail sera lui aussi effectué par plusieurs personnes, sous la supervision de l'accompagnatrice.

L'analyse donnera un point de vue sur l'impact social. Il appartiendra alors à la structure de déterminer ce qu'elle souhaite faire du résultat (communication interne ou externe, modification, valorisation auprès de pouvoirs publics ou de financeurs...).

Si la structure le souhaite, nous offrons également un accompagnement à l'innovation sociale qui repose sur les mêmes principes de participation des parties prenantes et d'intelligence collective.

## Une démarche d'évaluation basée sur l'implication de la structure

L'accompagnement de SAW-B repose sur un financement du Fond social européen. Il couvre une prise en charge de 6 à 15 jours ouvrables d'accompagnement sur une durée pouvant aller de 6 à 18 mois.

L'implication du personnel, de la direction, des instances, des parties prenantes est importante pour organiser et mettre en place l'évaluation proprement dite. Cette implication varie aussi en fonction des méthodes de récolte de données choisies par la structure.

Conscient des limites, SAW-B s'efforcera, tout au long du processus, de proposer des méthodes et outils adaptés aux besoins et réalités de la structure, en concertation avec elle.

L'accompagnement sera balisé par une convention qui règle, notamment, la confidentialité à observer.

