

# L'impact social ne se décrète pas, il se prouve au quotidien (1/2)

La mesure (ou évaluation) de l'impact social devient un domaine de plus en plus investi autant au niveau de la pratique que de la recherche. De nombreuses méthodes et guides circulent. La coopérative SMart a décidé, mi 2018, de lancer un groupe de travail pour mesurer son impact social.

Il s'agit ici de faire le point sur la démarche et la vision de SMart au sujet de l'impact social et sa mesure. Ce premier texte présentera ces notions ainsi que la démarche qui est en train d'être mise en place au sein de la coopérative. Un article ultérieur replacera cette mesure de l'impact social dans une perspective plus systémique, au service de l'innovation sociale, du développement local et international de SMart.

SMart est une entreprise partagée qui s'adresse aux travailleurs, entrepreneurs et aux structures ayant besoin de facturer, embaucher ou gérer un budget de manière occasionnelle ou récurrente. Elle souhaite (re) mettre le travailleur, créateur de valeurs économiques et sociales, au centre, afin qu'il puisse en tirer des droits effectifs, une protection sociale élevée et une capacité d'action. C'est une coopérative à finalité sociale, elle est au service d'une mission.

## LA DÉMARCHE ENTREPRISE PAR SMART

Les sociétaires de SMart ont pris la décision, lors de l'assemblée générale de juin 2018, de lancer un groupe de travail exploratoire afin d'amorcer une mesure de l'impact social de l'entreprise.

Dans le cadre de la démarche SMart In Progress<sup>1</sup> ce groupe de travail réunissant des sociétaires diversifiés (usagers, mais aussi salariés permanents, donneurs d'ordre, partenaires...) s'est mis en place fin 2018. Il va se réunir plusieurs fois en 2019 afin de proposer un certain nombre de préconisations au Conseil d'Administration de la coopérative afin d'orienter la mesure de l'impact social de SMart.

Pourquoi se lancer dans cette démarche? Il est important de préciser que SMart n'agit selon aucune injonction venue de l'extérieur. Aucun financeur ou partenaire

---

<sup>1</sup> SMart in Progress (SIP) propose des espaces de réflexion et d'échange autour du projet coopératif de SMart. En 2018-19, trois groupes de travail contribuent à la vie démocratique de SMart: mettre en place une centrale d'achat écoresponsable, organiser des filières économiques au sein de la coopérative et mesurer l'impact social de SMart. Voir: <https://smartbe.be/fr/smart-progress/> ainsi que ;  
-François Flamion, *Réflexions sur l'expérience démocratique de SMart in Progress*, SMart, éd. en ligne, 2016  
-Hans Deblieck et Carmelo Virone, *Un processus participatif: les groupes de travail de SMart in Progress (1/2)*, SMart, éd. en ligne 2018  
-Caroline Michaud-Nérard, *Les groupes de travail de SMart in Progress (2/2): Réflexions sur une expérience*, SMart, éd. en ligne 2018

n'exige d'elle qu'elle mesure son impact social. Les motivations de la coopérative s'inscrivent dans une démarche de progrès et anticipent plusieurs objectifs :

- Une visée stratégique : Cette démarche permet de produire de la connaissance sur l'organisation. Aussi, l'évaluation est un instrument de pilotage stratégique, utile à long terme ;
- Une visée de plaidoyer : La démarche évaluative permet de faire le point sur la plus-value sociale de l'organisation, et de la valoriser. C'est donc également un moyen de rendre visible l'action tout en répondant à l'impératif d'*accountability*<sup>2</sup> (vis à vis des citoyens, des partenaires, des salariés, etc.) ;
- Une visée démocratique : Le temps de l'évaluation est conçu comme un temps de partage et d'ouverture du dialogue aux différentes parties prenantes qui gravitent autour de la coopérative.

Ces trois objectifs ont des portées en interne, mais aussi à l'extérieur de la coopérative.

## QU'EST-CE QUE L'IMPACT SOCIAL? COMMENT LE MESURER?

Pour appréhender les activités d'une structure de l'économie sociale, on ne peut se contenter de la seule dimension financière, car via leurs services (ou produits), ces entreprises cherchent à produire de la richesse partagée.

Cependant, il n'existe pas de consensus sur le vocabulaire à employer pour qualifier l'apport des structures à finalité sociale à leurs bénéficiaires et à la société dans son ensemble. Certains parleront d'utilité sociale, de valeur sociale, d'autres d'impact ou d'externalités. Nous avons retenu les termes « impact social » et présentons la définition retenue par le Petit précis de l'évaluation de l'impact social, publié par l'ESSEC, le Mouves et l'Avise<sup>3</sup>.

L'évaluation de l'impact social est « un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes ».

Pour bien comprendre ce qu'est un **impact** et distinguer des termes qui semblent proches, prenons l'exemple d'une association pour l'éducation qui mène un projet de construction d'une école en zone périurbaine, à travers le schéma de la page suivante.

---

<sup>2</sup> Signifie l'obligation de rendre compte (être comptable de), avec le souci de la transparence et de la traçabilité.

<sup>3</sup> Collectif, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*, l'ESSEC, Mouves et Avise, Paris, 2013

## LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'IMPACT



© Avisa, d'après "Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact", EVPA, 2015

Ainsi, il faut veiller à ne pas confondre résultats et impacts et s'intéresser à la manière de faire pour aller au-delà des activités.

Enfin, pour ce qui concerne la démarche de mesure telle qu'une organisation la met en place, on constate à peu près toujours le même processus qui pourrait s'ordonner ainsi :

- Cadrer (objectifs et questions évaluatives, destinataires, périmètre, approche...);
- Structurer (critères et indicateurs...);
- Observer (collecter des données);
- Analyser (étudier les données);
- Juger (interpréter, synthétiser);
- Diffuser (communication interne et externe)
- En tirer des enseignements...

Selon l'ambition du projet, il peut se passer plusieurs années entre les phases de cadrage, structuration et la diffusion des « résultats ».

S'intéresser à l'impact social généré par une organisation, c'est donc dépasser la dimension uniquement économique (efficacité, création d'activité, réponse à un besoin...) de la valeur créée. L'impact social recouvre aussi les dimensions politiques et sociétales (co-construction de l'intérêt général, citoyenneté active, démocratie participative...), territoriale (ancrage local, animation du territoire...), écologique (respect de l'environnement) et sociale (insertion, égalité d'accès, diversités...), ainsi que l'épanouissement.

## LES ENJEUX DE LA DÉMARCHE

À la lecture des différents guides et des retours d'expérience sur le sujet, on peut recenser quelques bonnes pratiques à adopter pour mesurer l'impact social d'une organisation.

- La complexité de cette notion invite à faire preuve de pragmatisme : on évoque des effets attendus sur des individus, des organisations et la société dans son ensemble... autant d'échelles d'analyse qui supposent des approches différenciées. Il en résulte qu'il ne faut pas vouloir tout mesurer en même temps : faire le choix de quelques mesures évaluatives, un périmètre et pas tous, etc. ;
- Toujours en termes de pragmatisme, il faut juguler certaines tensions inévitables : formaliser sans trop alourdir, prévoir que les coûts de l'évaluation ne sont pas neutres, accepter le décalage important entre l'amorce de la démarche et les premiers résultats et tenir compte des contraintes de *reporting* déjà en place et propres à chaque organisation ;
- Le temps de la réflexion préalable apparaît clé : le cadrage nécessite des clarifications (moyens disponibles, finalité de l'évaluation, questions évaluatives, quelle implication pour les parties prenantes ? etc.), avant de choisir (voire construire) les méthodes adaptées. C'est à ce moment-là qu'il faut réaliser des arbitrages avec en ligne de mire, un résultat qui devra être utile et pertinent pour l'organisation ;
- Dès lors, il est nécessaire de s'appuyer sur un collectif représentant les différentes parties prenantes de l'organisation afin de co-construire la démarche d'évaluation, développer une culture de partage et faire preuve d'emblée de transparence.

Aussi, si on en revient au déclencheur d'une démarche de mesure d'impact il peut y avoir deux sources qui impliquent souvent des stratégies différenciées : une injonction (d'un financeur, partenaire...) ou un engagement volontaire.

Dans le premier cas, il s'agit de « rendre des comptes » et d'attester auprès de ceux qui financent que l'argent donné a été mis au service des finalités sociales. On va ici chercher à quantifier ce qui, à priori, n'est pas quantifiable et ne fait pas l'objet d'une contrepartie monétaire. Le but c'est de trouver des indicateurs pour mesurer l'effet produit au niveau social et sociétal. On est dans une logique de cause-effet et on essaye de mesurer ce que l'action de la structure produit sur l'ensemble de ses parties prenantes et notamment sur ses bénéficiaires directs.

Dans le cas de SMart, l'initiative provient de l'interne et vise à « rendre compte » de ce qui fait vivre l'organisation, de son savoir-faire, mais surtout de son « savoir-être ». Il ne s'agit pas seulement de mesurer les effets sur des cibles prédéfinies, mais plutôt de dire de quelle manière la structure contribue à créer un monde meilleur. On est plus dans une démarche qui cherche à dire « le sens » de ce qu'on fait ensemble plutôt que l'impact qu'on produit. On ne va pas chercher à tout quantifier, mais plutôt à inventer de nouvelles manières de mettre en évidence ce qui a de la valeur.

La logique qui consiste à rendre des comptes et celle qui met en évidence ce qui a de la valeur ne s'opposent pas, mais se complètent. Mais dans un monde où la valeur des choses et des actions est souvent réduite à leur seul prix de marché, le « rendre des comptes » risque de s'imposer comme la seule logique valable. Notre société a pourtant besoin de construire un nouvel imaginaire, et identifier ce qui crée de la valeur et qui permet de mieux vivre ensemble est un passage obligé.

## FAIRE RECONNAÎTRE SA SPÉCIFICITÉ

Les acteurs de l'économie sociale doivent s'approprier cette notion d'impact social afin de faire reconnaître les spécificités de leurs actions, en ayant à l'esprit que les notions de sens, de valeur sociale auront du mal à résister au tout quantitatif et à la monétarisation de tout ce qui ne l'est pas.

Le groupe qui s'est mis en place pour orienter la mesure de l'impact de SMart devra dans un premier temps faire émerger des priorités et s'arrêter sur une question évaluative. Cette question devra se concentrer sur la plus-value de la structure sans craindre de s'appuyer sur des ressentis et des impressions : définir ce qui compte, c'est aussi faire preuve de subjectivité.

Sébastien PAULE

Décembre 2018

*L'auteur de cet article est salarié permanent de SMart en qualité de responsable de l'innovation. il anime le groupe de travail ad hoc sur la mesure de l'impact social.*

---

## SOURCES ET RESSOURCES

Ressources du Tiess Canada (Territoires Innovants en économie sociale et solidaire)

Stanford Social Innovation Review (<https://ssir.org/>)

Dossier ressources « Impact social », Avise, 2016.

Étude « ESS et nouvelles formes de création de valeurs » par Fonda/Avise/LeLabo de l'ESS, 2017

« Evaluation(s), sortir de la matrice », Magazine La vie associative, n°27 : Ed. Le mouvement associatif, avril 2018.

AGENCE PHARE, *L'expérience de l'évaluation d'impact social, Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale*. Etude réalisée pour l'Avise, 2017

Philippe FRÉMEAUX, *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire*. Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, Ministre délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation, Paris, 2013

Jean GADREY, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*. Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE. Programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région », 2004.

Pascale GIET (dir.), *Guide de la mesure d'impact social*, Paris, Fondation Rexel / (Im)prove.

Alain LIPIETZ, *Rapport final sur l'entreprise à but social et le tiers-secteur*.