

## DONNONS DU SENS À NOTRE ÉCONOMIE

# Plaidoyer pour une évaluation co-construite de l'impact social de l'entrepreneuriat social

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

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

Le contexte de contraction des finances publiques – tant en France qu'en Belgique – s'accompagne également d'une réflexion quant à l'optimisation des dépenses publiques et d'une recherche de la plus grande efficacité dans celles-ci. Cette tendance s'accompagne d'un risque de glissement de l'évaluation vers la *mesure*<sup>1</sup> et de l'élaboration des *politiques publiques* vers une *performance des services publics*.

Procéder à une démarche d'évaluation<sup>2</sup> n'est pas neutre. Pour les entreprises de l'ESS, s'emparer de cette question va de pair avec l'affirmation de leurs spécificités. De plus, la valorisation de l'impact social doit permettre d'afficher l'apport des activités d'utilité sociale et d'intérêt général et de mettre en évidence que les entreprises de l'ESS sont d'abord « créatrices de richesse »

---

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

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

avant d'être « génératrices de coûts ». Vouloir développer une démarche<sup>3</sup> d'évaluation de l'impact social, qui convienne et prenne en compte les spécificités de l'ESS, est donc l'essence du projet Vises.

## **Pourquoi investir la question de l'impact social ?**

### ***POUR : « FAIRE COMPRENDRE nos spécificités »***

Les spécificités de l'ESS résident d'abord dans ses pratiques.

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

Il s'agit de montrer qu'au-delà des activités que les entreprises d'économie sociale et solidaire proposent et des services qu'elles rendent à la collectivité, la manière dont elles réalisent leurs actions est en accord avec leurs valeurs (solidarité, l'humain au centre, lucrativité limitée, etc.) et leurs principes (gouvernance). Les buts qu'elles se fixent et les aspirations sociales qui sous-tendent leurs missions engendrent une autre manière de produire des biens et des services dont il faut rendre compte.

Les spécificités des entreprises de l'ESS lui permettent de :

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

### ***POUR : « DEMONTRER notre valeur ajoutée et notre plus-value sociale »***

Par ce dispositif, nous voulons évaluer l'interaction des entreprises de l'ESS avec leur environnement, leur capacité à répondre aux besoins essentiels du territoire et de sa population et faire apparaître leurs sens et leurs aspirations sociales<sup>4</sup> cachées.

### ***POUR : « AFFIRMER notre vision de la société »***

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

L'ESS recompose les rapports entre l'économie et le social. Les activités de l'ESS ne s'évaluent donc pas uniquement à travers les seuls critères économiques standards ou de performance (nombre d'emplois, nombre d'établissements,

---

3 Le dispositif VISES comprend 3 dimensions : Une dimension « prototype »  
- Une dimension « accompagnement »  
- Une dimension « co-création »

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

masse salariale, chiffres d'affaires...). Elles s'appréhendent aussi au regard des logiques de transformations sociales et sociétales qu'elles sont capables d'impulser.

L'ESS ne se résume donc pas à un état des lieux de richesses mais bien à son impact sur son environnement.

Elle replace l'économie comme une forme de relation entre les humains et veille à ce qu'il y ait une connexion positive entre « impact économique » et « impact social ».

### ***POUR : « AMELIORER nos pratiques »***

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

La synergie des acteurs (chercheurs/entreprises/réseaux) permettra de produire un dispositif commun, qui améliore les pratiques de l'ensemble des entreprises de l'ESS.

### ***POUR : « ASSUMER nos partis pris »***

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

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

- renforce la volonté et la capacité d'action des entreprises de l'ESS (qui libère et non qui enferme) et qui tient compte de leur complexité ;
- parte des réalités du terrain et fasse sens pour les entreprises de l'ESS ;

Le dispositif s'écartera des options privilégiant la standardisation et la normalisation des pratiques et ne valorisant que ce qui est facilement mesurable. Il ne se cantonnera pas aux méthodes quantitatives mais aura également recourt aux méthodes qualitatives. De même, il n'utilisera pas les résultats du test « in vivo » dans les 69 entreprises pour faire de la comparaison entre entreprises d'économie sociales et solidaires.

### ***POUR : « RENFORCER notre identité commune »***

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

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

### ***EN : « COLLABORANT à l'échelle transfrontalière »***

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

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

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

Le dispositif VISES part du terrain et donc des entreprises. C'est donc une réappropriation des enjeux de la valorisation de l'impact social par les entreprises elles-mêmes et avec leurs parties-prenantes.

Le dispositif développé va donc être conçu en entreprise pour répondre aux attentes des entreprises et celles-ci auront la maîtrise des résultats qui en découleront.

Ainsi, le dispositif développé a comme objectif :

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

### ***EN : « RENDANT ACCESSIBLE le dispositif »***

Si on veut, à terme, que toutes les entreprises de l'ESS valorisent leur impact social, il faut que le dispositif développé par Vises soit compréhensible et accessible par tous, y compris les organisations pour lesquelles l'évaluation de l'impact n'est pas le cœur de métier...

Ainsi, les 69 entreprises « pilotes » s'assureront que ce dispositif soit:

- adaptable aux moyens, aux besoins et aux contraintes des entreprises de l'ESS ;
- opérationnel et facile à prendre en main ;

- dont les données sont facilement exploitables ;
- capable d'évoluer dans le temps ;
- utilisable à l'interne comme à l'externe (parties prenantes) ;
- capable d'être articulé avec notamment ceux des financeurs.

**EN : « PARTAGEANT nos réflexions et travaux »**

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

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

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