

A lors qu'il n'existe pas de consensus sur ce qu'est l'impact social et sur les façons de l'évaluer, trouver un outil commun d'évaluation semble être le Graal pour beaucoup d'acteurs. Mais la mise en place d'outils standard pour développer cette autre manière de comprendre, d'évaluer l'utilité sociale et sociétale d'une entreprise permet-elle vraiment d'atteindre l'Eldorado ?

LEVER LES FREINS À L'ÉVALUATION

Certains obstacles actuels freinent la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation plus systématique par les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ils sont de divers ordres. Tout d'abord, l'objectif de l'évaluation de l'impact est encore trop souvent uniquement appréhendé comme un moyen de rendre des comptes à ses financeurs, voire de contrôle ou de comparaison. L'évaluation de l'impact est ainsi perçue comme une simple batterie d'indicateurs quantitatifs mesurables et statiques, sans adaptation au contexte. Cela met de côté le fait qu'une démarche d'évaluation passe aussi par des méthodes qualitatives et qu'elle se caractérise par une vision dynamique de l'entreprise, et donc son caractère évolutif. En outre, pour beaucoup de petites entreprises de l'ESS, le manque de compétences sur le sujet, de moyens financiers et humains est bien souvent un frein à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation.

Pour surmonter les freins et dépasser le débat tendant à opposer évaluation standardisée *versus* évaluation sur mesure, il semble intéressant de revenir à la question des objectifs. Pourquoi souhaite-t-on évaluer l'utilité sociale et sociétale de son action ?

VICES : S'APPROPRIER UNE DÉMARCHE SUR MESURE

À l'heure où la responsabilité sociale et sociétale des entreprises devient un enjeu de plus en plus prégnant, la question de son évaluation est particulièrement d'actualité et suscite nombre de débats. Les entreprises de l'ESS sont déjà engagées dans ces questionnements depuis quelques années et force est de constater que cela reste un sujet difficile à mettre en œuvre pour beaucoup d'entre elles.

« Connais-toi toi-même » : ces quelques mots repris par le réseau québécois Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) parlent d'eux-mêmes. Le véritable intérêt d'une démarche d'évaluation est avant tout de la mettre au service de son projet. Un projet qui est bien sûr collectif, rassemblant des femmes et des hommes salariés, bénévoles, membres de la gouvernance, partenaires, bénéficiaires, clients... Une démarche d'évaluation doit ainsi donner la possibilité à l'entreprise de l'ESS de valoriser sa spécificité auprès des financeurs, du grand public, des bénéficiaires ou encore des bénévoles. Une telle démarche doit aussi permettre à l'entreprise d'analyser ses actions, de piloter sa stratégie et son projet.

VICES : UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL ADAPTÉE À L'ESS

C'est pour répondre aux besoins d'analyse et de pilotage des structures que la démarche

« Valorisation de l'impact social de l'entrepreneuriat social » (VICES)¹ a vu le jour. Elle a été construite dans le cadre d'un projet européen Interreg franco-belge réunissant des réseaux, fédérations de l'ESS, acteurs de la finance solidaire, centres de recherche universitaires et 68 entreprises de l'ESS. La volonté du projet VICES était de s'approprier les enjeux de l'évaluation de l'impact social dans le but de renforcer l'identité de l'ESS grâce à une approche de l'évaluation sur mesure, vectrice d'innovation, d'amélioration continue et de dialogue. La dynamique multipartenariale de VICES a permis de développer et de déployer une démarche de valorisation de l'impact social innovante, pertinente et en adéquation avec la grande diversité qui caractérise les entreprises de l'ESS en France et en Belgique.

Une démarche holistique. Au-delà des résultats d'évaluation de leurs actions, l'enjeu pour les entreprises de l'ESS est de valoriser le modèle spécifique et exigeant qu'elles défendent et d'agir de ●●●

1. Pour en savoir plus : www.projetvicesproject.eu.

●●● manière cohérente avec leurs valeurs de solidarité, de démocratie et d'ancrage territorial. La démarche VISES poursuit bien cet objectif. Elle évalue et valorise la manière dont les entreprises réalisent leurs missions et les effets générés sur leurs parties prenantes et leur territoire. L'entreprise est ainsi amenée à s'interroger davantage sur l'adéquation de ses missions avec ses actions que sur le simple résultat quantitatif de son activité. En faisant cela, elle rend plus visible le sens du travail réalisé tout en lui donnant de la valeur.

Selon la boutique Nouvoullook, entreprise testeuse de VISES, « 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 ».

Une démarche sur mesure. VISES prend en compte les spécificités de l'ESS dans son ensemble et ce qui est propre à chaque entreprise : son contexte, ses besoins, ses aspirations, ses objectifs et ses activités. L'évaluation sur mesure proposée par VISES permet de comprendre l'entreprise et d'adapter la démarche à la réalité de ses besoins. C'est aussi finalement un moyen de préserver en les valorisant les capacités d'innovation, les réponses territoriales spécifiques, mais aussi l'incroyable diversité des entreprises de l'ESS.

Une démarche participative. Forte des valeurs de l'ESS, VISES s'inscrit tout naturellement dans une approche inclusive et collégiale de l'évaluation de l'impact social. Elle implique un maximum de parties prenantes dans l'évaluation, et ce à chaque étape de la démarche. Plus nuancés que dans une démarche descendante, les résultats de l'évaluation sont généralement mieux appropriés par l'ensemble des parties prenantes. En générant un processus fédérateur, la démarche permet d'impliquer davantage les parties prenantes dans la (re)définition du projet et de la stratégie de l'entreprise de l'ESS. Comme le souligne Espace 36, entreprise testeuse VISES, « en intégrant une grande diversité de parties prenantes, la démarche VISES permet de mettre en lumière les spécificités des pratiques de chacun et d'éviter leur uniformisation. Même si l'on avait déjà l'habitude de travailler en coconstruction sur la création de projets, nous ne l'avons jamais fait sur une réflexion globale stratégique. L'étape la plus formatrice a été l'étape 1, diagnostic partagé de la structure, qui nous a permis de mettre à plat notre fonctionnement, notre structuration, notre mission, nos partenaires, etc. ». Certes, si l'implication des financeurs dans l'évaluation contribue à établir de meilleures relations avec les entreprises concernées, les partenaires VISES soulignent que les besoins et les intérêts des financeurs ne doivent pas prévaloir sur la finalité sociale de l'entreprise et que l'évaluation de l'impact social ne doit pas être utilisée dans une optique d'obligation de résultat.

Une démarche d'amélioration continue. En proposant une évaluation sur mesure

et en impliquant les parties prenantes, l'approche de VISES favorise la montée en compétences des équipes, mais aussi le développement d'une démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise. À terme, une telle démarche permet, par exemple, de faire évoluer son offre, d'élargir son public cible, d'accéder à de nouveaux financements ou marchés, d'essaimer ou de construire de nouveaux projets qui répondent à de nouveaux enjeux, de motiver les équipes ou d'améliorer sa gouvernance.

Une démarche politique. Les partenaires VISES ont pris le parti d'assumer le côté politique de l'évaluation de l'impact social en défendant une démarche qui met au centre la spécificité de l'entreprise de l'ESS et ses valeurs. C'est pourquoi un accompagnement VISES commence par la sensibilisation de l'entreprise concernée aux enjeux d'évaluation, avant même la démarche opérationnelle. De cette manière, VISES permet aussi finalement d'ouvrir un débat fécond sur l'évaluation d'impact dans l'ESS.

MISE EN ŒUVRE PRATIQUE PAR FRANCE ACTIVE

Fort de l'apprentissage de cette collaboration autour du projet VISES, le réseau France Active, acteur de la finance solidaire, s'en est inspiré dans sa propre démarche d'évaluation de l'impact et en assure également la promotion auprès des entreprises de l'ESS accompagnées. Ce double regard porté sur l'impact du financeur et l'impact de l'entreprise permet ainsi une coconstruction vertueuse au service du développement d'une économie inclusive et durable. ■



AUTEUR

Ruth Manley

TITRE

Chargée d'études,
France Active