



NOTE DE POSITIONNEMENT SUR L'IMPACT SOCIAL



Concertation des organisations
représentatives de l'Économie Sociale asbl

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION	5
II. TERMINOLOGIE	9
III. MESURE DE PERFORMANCE SOCIALE & ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL	13
IV. LE POSITIONNEMENT DE CONCERTES	23
V. QUELQUES BALISES POUR MENER UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL	27



I. INTRODUCTION

Partout autour de nous, nous entendons qu'il est sans cesse question d'impact social, que cela soit dans l'économie sociale (ES) ou, plus largement, dans l'économie dite classique.

Comme pressenti à l'entame des travaux qui ont mené à la co-construction de la démarche VISES¹, et dans un contexte où la pression pour monitorer les résultats des entreprises ne cesse de s'accroître, approcher la notion d'impact social demeure un défi.

Depuis des années, au travers du projet VISES, du projet DENIS (financé par la Région wallonne, 2020-2022), mais aussi de la présentation réalisée par Marthe Nyssens en Assemblée Générale en mars 2022, ConcertES, avec quelques-uns de ses membres et d'autres partenaires, en ce compris académiques, s'est impliquée sur le sujet.

La présente note entend refléter la vision de l'impact social de ConcertES et de ses 22 organisations membres. De fait, elle sert de repère et de balise pour l'équipe de ConcertES pour tous travaux et débats liés à la question de l'impact social. Si cette définition est un cadre pour l'équipe de ConcertES, ses 22 organisations membres sont libres de poursuivre leurs propres travaux sur l'impact social, quand bien même ces derniers ne répondraient pas à la présente vision partagée par la concertation.

¹ VISES, projet européen Interreg 2016-2019, consiste à mettre en lumière l'impact des entreprises d'économie sociale sur le dynamisme des territoires et le bien-être de leurs habitants selon une approche globale et transversale. En effet, VISES appréhende l'impact social dans toutes ses dimensions constitutives : économique, sociale, politique, environnementale et territoriale.

Rappelons qu'investir la question de l'impact social reflète à nos yeux de multiples enjeux :

- ◆ Faire comprendre les **spécificités de nos entreprises** : montrer qu'au-delà des activités proposées et des services rendus par les entreprises d'économie sociale (EES) à la collectivité, la manière dont elles réalisent leurs actions est en accord avec leurs valeurs et leurs principes.
- ◆ Affirmer la **vision transformatrice** de la société de l'ES : les activités des EES ne s'évaluent pas uniquement à travers les seuls critères économiques standards ou de performance, elles s'appréhendent aussi au regard des logiques de transformations sociales et sociétales qu'elles sont capables d'impulser et générer.
- ◆ Mettre en évidence les **valeurs ajoutées** et les **plus-values** des EES, en étudiant les interactions de celles-ci avec leur environnement, leur capacité à répondre aux besoins du territoire et faire apparaître le sens de leurs actions et de leurs aspirations sociales.
- ◆ S'ancrer dans une **démarche d'amélioration** continue, en outillant les entreprises en matière de gestion et de développement stratégique.



II. TERMINOLOGIE

Définissons tout d'abord la notion d'impact social. Nous reprenons pour ce faire la définition adoptée par le Conseil supérieur de l'ESS² en France : « *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 [...], et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. [L'impact social] est issu 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.* »

Pour rendre compte de l'impact social d'une structure, nous employons la notion d'évaluation d'impact social.

Evaluer s'entend ici comme une approche itérative dans une dynamique d'innovation autour de l'outil de collecte de données. Nous ne la réduisons pas au sens de mesurer, mais plus globalement, au sens de déterminer, fixer, apprécier, donner de la valeur à l'action menée par une entreprise. Pour faciliter la compréhension, nous proposons de nous référer à la chaîne d'effets qui part des besoins sociaux jusqu'aux effets que l'action de l'entreprise génère, que l'on peut qualifier d'impact social.

- ◆ Par **besoins sociaux**, nous entendons les besoins exprimés par des individus pour lesquels ni les entreprises à but lucratif ni le secteur public n'apportent de réponses/solutions ou de manière insatisfaisante. C'est à ces besoins sociaux que va tenter de répondre l'entreprise d'économie sociale.
- ◆ Par **mission**, nous entendons ce que définit l'entreprise sociale, au regard de sa finalité avec pour objectif de répondre à des besoins sociaux identifiés.

² https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf

- ◆ Par **ressources**, il est entendu les ressources mobilisées par l'entreprise afin de remplir sa mission. Les ressources peuvent être humaines, financières, matérielles, etc.
- ◆ Par **activités**, il est entendu ce que met en œuvre l'entreprise concrètement pour atteindre sa mission et les objectifs qu'elle s'est fixés. La manière dont elle les met en œuvre repose sur des pratiques spécifiques à l'entreprise. Ces dernières peuvent concerner tant son mode de fonctionnement que sa façon de mettre en œuvre les principes de l'économie sociale en matière de gouvernance, de mobilisation des ressources, etc.
- ◆ Les **résultats** désignent l'ensemble des produits et des pratiques liés aux missions de l'entreprise, qui témoignent de l'effet possible de l'EES sur ses parties prenantes.
- ◆ La notion d'**impact social** regroupe l'ensemble des conséquences directes ou indirectes (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités de l'entreprise tant sur ses parties prenantes externes (clients, usagers, bénéficiaires, fournisseurs,...) et internes (travailleurs salariés, bénévoles, administrateurs,...), que sur la société en général. L'impact social reflète les processus propres à l'entreprise.

Exemple :

L'entreprise « Les Petits Riens » lutte principalement contre le sans-abrisme. Sa mission est de fournir des logements aux sans-abris. Pour ce faire, son activité est de vendre des vêtements issus de dons. Là où ses résultats sont principalement liés au nombre de logements créés dans un certain laps de temps, aborder son impact social revient à s'interroger plus largement sur les processus qui ont guidé ces activités, en ce compris les externalités internes et externes qui en découlent. L'impact social s'interroge aussi sur l'adéquation entre ces activités et le besoin social auquel elles répondent.

Certains auteurs ajoutent que pour définir l'impact social, il faut y adjoindre la notion de causalité. C'est-à-dire que l'entreprise doit être en mesure de démontrer en quoi c'est bien son action qui a produit les résultats observés et qu'elle est donc à l'origine des effets identifiés. Il est certain que les démarches d'évaluation d'impact social cherchent bien à identifier des impacts qui sont logiquement liés avec l'action de l'entreprise. En revanche, il n'est pas possible selon nous de démontrer la causalité exclusive, c'est-à-dire de démontrer que cette action de l'entreprise est la seule cause de l'impact observé. D'autres facteurs peuvent en effet être moteurs d'impact, tenant compte notamment de la complexité de l'écosystème et des fortes interactions entre acteurs de l'ES.



De ces définitions, il ressort qu'évaluer l'impact social va au-delà de l'unique considération des résultats d'une entreprise, au regard de ses missions. Le besoin d'une entreprise de valider ses résultats s'apparente à nos yeux à de la mesure de performance sociale, qui est donc à différencier de l'évaluation d'impact social. Deux approches qu'il convient de ne pas confondre bien qu'elles présentent chacune un possible intérêt pour l'entreprise. Une distinction fondamentale, que nous nous employons à expliquer ci-dessous.

III. MESURE DE PERFORMANCE SOCIALE & ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

L'APPROCHE DE LA PERFORMANCE SOCIALE

L'approche de la performance sociale permet à l'entreprise de rendre compte des résultats liés à ses activités, dans le cadre d'objectifs définis au regard d'une mission.

Cette approche est souvent ancrée dans les pratiques de reporting des entreprises de l'ES (élaboration de tableaux de suivi permettant de mener des analyses d'efficacité et/ou d'efficience) à l'interne, mais aussi vers leur(s) financeur(s).

Cette approche répond à plusieurs **objectifs** :

- ◆ Rendre intelligible les résultats de l'entreprise à l'interne et à l'externe ;
- ◆ Légitimer la plus-value du modèle d'entreprise d'économie sociale auprès des financeurs ;
- ◆ Disposer d'un tableau de bord interne de la performance sociale de l'entreprise.

Cette approche comporte des **risques**, notamment :

- ◆ Un risque d'uniformisation des entreprises de l'ES et de leurs pratiques ;
- ◆ Un risque que les entreprises de l'ES se concentrent sur l'atteinte de certains résultats, dictés par des indicateurs externes, en délaissant le questionnement sur la manière dont elles les produisent ;
- ◆ Un risque de se détourner de son objet social pour faire face à cette logique de résultats uniformisés ;
- ◆ Un risque de comparer les résultats d'entreprises hétérogènes sur base d'indicateurs communs, sans tenir compte de leurs spécificités (mission, secteur d'activités, public cible, zone géographique, ressources humaines, etc.) ;

- ◆ Un risque d'orienter les actions de l'entreprise en fonction de l'attente de ses financeurs, quitte à l'éloigner de son objet social ;
- ◆ Un risque de voir des entreprises privées lucratives obtenir à première vue de meilleurs résultats que celles de l'ES parce qu'elles ne diffusent que les indicateurs demandés, sans préoccupation des pratiques réellement mises en œuvre et des moyens utilisés sur le terrain.

Si ces risques sont indéniables, cette approche permet néanmoins aux entreprises de l'ES de rendre compte de leur performance sociale. Et cela de manière collective ou individuelle, au travers d'indicateurs, et en réponse à des demandes externes de justification de leurs activités.



- Données à collecter au sein même de l'entreprise.
- Eventualité d'utiliser des indicateurs communs entre entreprises, permettant dès lors une comparaison, pour peu qu'elle ne soit déformée par la réalité du terrain. / pour qu'elle ne déforme pas la réalité du terrain.
- Possibilité de rendre la mesure pérenne dans le temps.
- Mise en évidence d'éléments sur lesquels l'entreprise peut facilement communiquer.
- Les données traitées étant majoritairement quantitatives, elles sont dès lors plus facilement traitables et collectables.
- Les données récoltées peuvent nourrir un plaidoyer.

FORCES

- Démarche liée à la mission/ aux objectifs et non au besoin sociétal auquel elle se réfère.
- Pas de (re)questionnement autour de la mission.
- Méfaits liés à la comparaison entre entreprises (risque d'uniformisation et de social washing, ...).
- Confusion avec la notion d'évaluation d'impact social.
- Temps consacré à ce reporting.
- Prise en compte principalement des aspects quanti et prise en compte partielle (pas d'analyse à 360°).
- Comparaison facile, voir périlleuse avec les entreprises privées lucratives.

LIMITES

- Exigences lourdes de reporting pour les entreprises.

DIFFICULTÉS

- Eprouver la méthodologie.
- Accompagner les données d'explications (objectifs, méthode, résultats).
- Accompagner la mise en place et les réflexions autour de la méthode de reporting que l'entreprise est en train de mettre en œuvre.
- Garder un œil critique sur l'utilisation croisée des données inter-entreprises.
- Ne pas se cantonner à cette approche de mesure de la performance, mais la croiser avec une approche d'évaluation d'impact social (cf approche 2).

GARDE-FOUS

L'APPROCHE DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

Cette approche que nous qualifions d'évaluation d'impact social, cherche à comprendre l'impact social produit par une entreprise au regard des besoins sociaux identifiés. Il s'agit, pour l'entreprise, de s'interroger sur la relation entre les besoins sociaux auxquels elle entend répondre, les missions qu'elle se donne et les activités et pratiques mises en œuvre pour y arriver, mais aussi sur les changements et effets générés auprès de ses parties prenantes et de ses bénéficiaires.

Cette démarche a été co-construite et développée dans le cadre du projet VISES.

Cette démarche se construit au départ d'une question évaluative que se pose une entreprise de l'économie sociale.

La méthode d'évaluation VISES permet d'interroger l'adéquation entre les missions et les actions de l'entreprise, de les questionner au regard de sa finalité et de la manière dont elle les met en œuvre. La démarche VISES est construite sur des méthodes en provenance des sciences sociales (observation, enquête, entretiens, ...) autour de 3 étapes :

- ◆ Diagnostic et identification de la question évaluative
- ◆ Choix, élaboration de l'outil de collecte de données et collectes
- ◆ Analyse des données collectées et valorisation des résultats

Ces étapes se distinguent d'autres approches de l'impact social et permettent d'identifier les besoins sociaux auxquels l'entreprise cherche à répondre, identifie 'les manières de faire' mises en œuvre par l'entreprise, conjugue des collectes de données qualitatives et quantitatives.

Par rapport aux résultats de l'évaluation, c'est l'entreprise qui choisira comment et à qui elle les présente.



- Identification de la question évaluative par l'entreprise.
- Analyse approfondie afin d'apporter les éléments de réponses à la question évaluative choisie par l'entreprise.
- A pour vocation première de nourrir le processus d'amélioration de l'entreprise.
- Combinaison d'approches quantitative et qualitative possible.
- Questionne les effets de l'entreprise par rapport aux besoins sociaux.
- Analyse et interroge comment l'entreprise génère des impacts, ses processus.

FORCES

- Durée du processus d'accompagnement.
- Coût du processus, lié au fait que la démarche nécessite de l'accompagnement.
- Difficulté de comparaisons.
- Difficulté d'anonymiser les résultats.
- Difficulté d'agrégation des résultats.
- Impacts pas toujours identifiables.
- Evaluation limitée à une question de recherche spécifique.

LIMITES

- Nécessité d'un accompagnement. Si un accompagnement externe est sans doute à privilégier, un accompagnement à l'interne par une personne qualifiée et en mesure de prendre le recul nécessaire permet ce type de démarche.
- Le coût est important.

DIFFICULTÉS

- Respect du cadre VISES.
- Au service des entreprises de l'ES.
- Qualité et autonomie de l'accompagnement.
- Cadre déontologique (confidentialité, ...).

GARDE-FOUS



IV. LE POSITIONNEMENT DE CONCERTES

Retenons que l'approche de mesure de performance sociale est utile pour vérifier ou communiquer sur les résultats que l'entreprise contribue à générer, mais ne dit rien des processus. Comme l'a souligné SAW-B dans les réflexions préalables à cette note, elle consiste à mesurer : par ce fait même, elle séduit tant l'entreprise privée que les institutions publiques, car elle répond à la question *« est-ce que j'ai bien fait ce que j'ai dit que j'allais faire ? »*.

La réponse à la question donne des informations sur l'efficacité de l'entreprise et permet de justifier, de communiquer, de comparer, voire de normer et de mener vers des formes de standardisation.

Pour les Acteurs de l'Economie Sociale, le risque qui s'en suit est la mise en concurrence entre les entreprises sociales ou même avec des entreprises privées, sans prise de recul ou de considérations plus méta de la problématique abordée.

Exemple de mise en concurrence amené par SAW-B lors des discussions.

Des responsables politiques ont récemment comparé le taux de réinsertion des stagiaires formés par les CISP, avec les stagiaires formés par l'IFAPME. L'IFAPME serait bien plus performante, si l'on s'en tient aux chiffres bruts.

Or, cette conclusion simpliste ne prend pas en compte les différences majeures qu'il y a entre le public cible d'un CISP et de l'IFAPME.

L'approche d'évaluation d'impact social inspirée de VISES permet, quant à elle, de s'interroger sur la manière de mettre en œuvre sa finalité sociale, voire de questionner celle-ci. Il s'agit donc ici d'interroger les processus, pas uniquement des indicateurs de résultats. Il s'agit davantage de comprendre les impacts que de les montrer.

L'approche est inévitablement plus exploratoire, et permet de répondre à la question *« est-ce que je fais bien ce pour quoi j'existe ? »* c'est-à-dire répondre à des besoins sociaux qui peuvent évoluer dans le temps et/ou sur un territoire donné. Cette question revient à interroger les pratiques et les stratégies et ouvre la porte à l'innovation sociale. En cela, l'évaluation d'impact correspond davantage aux principes de l'économie sociale, car elle permet d'identifier et de renouveler les réponses aux besoins sociaux émergents peu ou mal satisfaits par le marché ou l'action publique.

Pour ces raisons, lorsqu'il est question d'impact social, ConcertES et ses 22 organisations membres soutiennent l'approche d'évaluation d'impact social au sens de la démarche VISES, considérant que la mesure de performance sociale ne rentre pas dans le champ de l'impact social.



V. QUELQUES BALISES
POUR MENER UNE
DÉMARCHE D'ÉVALUATION
D'IMPACT SOCIAL

Dans l'ensemble, nous suggérons une série de **balises** pour encadrer toute démarche visant à évaluer l'impact social d'une entreprise :

- ◆ Une approche spécifique et co-construite, intégrant un maximum de parties prenantes ;
- ◆ Prenant en compte les spécificités des entreprises sociales ;
- ◆ Établie autour d'un questionnement qui interroge le lien entre les activités et les besoins sociaux ;
- ◆ Dans une démarche individuelle ou collective d'une ou plusieurs entreprises ;
- ◆ Nécessitant un accompagnement par un acteur spécialisé dans les questions d'impact ;
- ◆ Permettant une collecte de données quanti, quali ou un mixte des deux ;
- ◆ Assurant un rôle central pour l'entreprise, impliquée tant dans la définition du questionnement que dans la maîtrise des résultats mis en évidence par l'évaluation ;
- ◆ Se positionnant comme une démarche prioritairement au service de l'entreprise lui permettant questionnement, remise en question et amélioration ;
- ◆ Pas au service du contrôle et de la rationalisation des moyens, mais permettant de valoriser les actions et pratiques de l'entreprise par rapport à ses parties prenantes (politique, financeurs, travailleurs, partenaires...).

Aussi et surtout, nous recommandons la lecture des cahiers thématiques produits dans le cadre du projet VISES, et plus particulièrement la publication « Ceci n'est pas un guide ».

Enfin, parmi les difficultés identifiées pour évaluer l'impact social, nous relevons :

- ◆ la difficulté de donner une valeur aux impacts qui ne sont pas capturés par la mécanique marchande ;
- ◆ l'impossibilité d'identifier avec certitude le lien de causalité entre l'entreprise, ses activités, ses résultats et l'impact social observé ;
- ◆ les difficultés liées à la durée du processus et à la mobilisation de ressources et de moyens inhérents, avec des résultats accessibles dans une autre temporalité ;
- ◆ une évaluation d'impact social doit tenir compte des spécificités des entreprises sociales. Elle ne doit pas être vécue comme un outil de contrôle, mais comme un outil de pilotage, de valorisation des actions menées et de communication.

PLUS D'INFORMATION ? ENVIE D'EN DISCUTER ?



contact@concertes.be - www.concertes.be

Une vision co-construite par ConcertES et ses 23 fédérations-membres,
validée lors de l'assemblée générale du 20/10/2023 :





Concertation des organisations
représentatives de l'Économie Sociale asbl

Avec le soutien de
la



Wallonie