

Dossier



IMPACT SOCIAL



Toute structure d'utilité sociale cherche à générer un impact social positif. C'est sa raison d'être...



[Lire la suite](#)



Évaluer l'impact social contribue donc à affirmer son identité et sa singularité. Au-delà, cette démarche d'évaluation est devenue un outil incontournable pour ces structures, mais aussi pour les acteurs qui les entourent. Définition, enjeux et méthodologie, **découvrez pourquoi et comment mettre en place une démarche d'évaluation d'impact social.**

SOMMAIRE

DÉFINITION

Impact social, de quoi parle-t-on ?	<u>4</u>
L'évaluation de l'impact social	<u>6</u>

CONTEXTE ET GRANDS ENJEUX

Un intérêt croissant en France et en Europe	<u>8</u>
--	----------

OBJECTIFS

Pourquoi évaluer, et pour qui ?	<u>10</u>
--	-----------

MÉTHODOLOGIE

Les étapes d'une démarche d'évaluation	<u>12</u>
---	-----------

CARTOGRAPHIE

Les principales méthodes d'évaluation	<u>16</u>
--	-----------

ZOOM

La démarche SROI	<u>20</u>
L'outil « Étoile de progression™ »	<u>22</u>

L'EXEMPLE D'UN FINANCEUR

La démarche de la Fondation Rexel	<u>24</u>
--	-----------

ÉTUDES DE CAS

Zoom sur trois démarches d'évaluation	<u>27</u>
--	-----------

ÉCLAIRAGE

Cinq idées reçues sur l'évaluation	<u>30</u>
---	-----------

Ressources pour aller plus loin	<u>32</u>
---------------------------------------	-----------



Retrouvez ce dossier en ligne sur
www.avise.org/dossiers/impact-social

Ce dossier a été réalisé par l'Avise avec le soutien du Fonds social européen, de la Délégation interministérielle à l'économie sociale et solidaire et de la Caisse des Dépôts.
Directrice de la publication : Cécile Leclair // Rédaction : Benoît Mounier-Saintoyant // Correctrice : Marie-Christine Montesquat // Conception graphique : Yann Collin // Photo de couverture : © DR // Avise - Mise à jour : novembre 2016.

DÉFINITION

IMPACT SOCIAL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

- Les structures d'utilité sociale placent l'intérêt général au cœur de leurs activités pour produire un impact social positif. Elles cherchent à apporter des réponses aux besoins de leurs bénéficiaires et de la société dans son ensemble, et contribuent ainsi au changement social.

Définition de l'impact social

Il n'existe pas de consensus sur le vocabulaire à employer pour qualifier l'apport des structures d'utilité sociale à leurs bénéficiaires et à la société dans son ensemble. Certains parleront d'utilité sociale, de valeur sociale ou d'externalités.

Nous retenons ici le terme « impact social » et une définition proposée par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) :

« 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 de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »

Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il 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 EN SAVOIR PLUS**

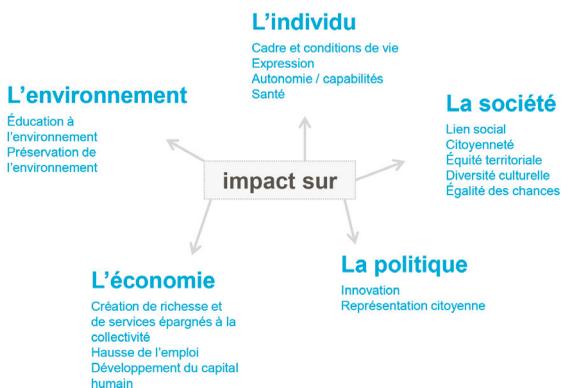
Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, CSESS, 2011.



La chaîne de valeur de l'impact

Les dimensions de l'impact social

S'intéresser à l'impact social généré par une organisation, c'est dépasser la dimension uniquement économique de la valeur créée. L'impact social recouvre les dimensions politique, sociétale, environnementale et économique, ainsi que l'épanouissement.



Les dimensions de l'impact social



Pour aller plus loin, voir Ressources p. 32

DÉFINITION

L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

- Toute structure d'utilité sociale se donne pour objectif principal de créer de la valeur sociale. Défendre que sa performance ne se réduit pas à ses résultats financiers mais se juge avant tout à l'impact social généré est essentiel. Évaluer l'impact social contribue donc à la reconnaissance d'un mode d'entreprendre autrement.

Définition

Le terme « évaluation de l'impact social » est entendu ici comme « *un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes. On cherche ainsi à dépasser les actions/activités des structures pour se poser la question suivante : quelles sont leurs conséquences et pour qui ?, en ne se limitant pas à la seule dimension économique.* »

Bon à savoir

> L'évaluation révèle une tendance partielle de la réalité

On définit toujours un objet partiel d'évaluation, qui n'est qu'une partie de l'objet total auquel on s'intéresse. Il faut admettre que tout ne se mesure pas. Pour autant, tout ce qui ne se mesure pas n'en est pas moins intéressant.

Une mesure n'est que partielle, elle donne une tendance de la réalité. Établir la démonstration incontestable d'une relation de cause à effet entre une action réalisée et un changement produit est souvent très complexe, voire impossible.

Il est difficile d'appréhender l'ensemble des nombreux facteurs « externes » à l'action pouvant également contribuer à ce changement.

> **L'évaluation est avant tout un processus**

C'est une démarche itérative plutôt qu'instantanée.

> **L'évaluation est une démarche participative et transparente**

Il s'agit de partager le processus et les résultats avec l'ensemble des parties prenantes de la structure d'utilité sociale : bénéficiaires, bénévoles, administrateurs, financeurs, etc.

> **L'ambition de l'évaluation doit être ajustée au regard des contraintes**

La démarche se construit en fonction des ressources humaines, du temps et des finances disponibles.

> **L'utilité de la démarche doit être pensée dès le cadrage**

La démarche évaluative doit servir à des prises de décision futures, que ce soit par les financeurs, les partenaires, les dirigeants, ou par les opérationnels.

→ **SOURCES**

Petit précis de l'évaluation de l'impact social, Avise, Essec, Mouves, 2013.

Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), 2011.

Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact, European Venture Philanthropy Association (EVPA), 2015.

Emeline Stievenart, Anne-Claire Pache, « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », *Recma (revue internationale de l'économie sociale)*, n° 331, 2014.



Pour aller plus loin, voir Ressources p. 33

CONTEXTE ET GRANDS ENJEUX

UN INTÉRÊT CROISSANT EN FRANCE ET EN EUROPE

- Ces dernières années, l'intérêt pour l'évaluation de l'impact social a connu un essor, en France comme en Europe, sous l'effet conjugué de différents facteurs : baisse des fonds publics, exigence croissante des financeurs privés et professionnalisation accrue des structures de l'Économie sociale et solidaire (ESS).

En France

Si aujourd'hui la mesure du rendement financier est un usage, la mesure de l'impact social est quant à elle encore peu connue et fait parfois débat. Pour autant le sujet ne cesse d'intéresser et les pratiques de se développer, et pour cause : l'évaluation de l'impact social répond aujourd'hui à différents enjeux.

> **Pour les structures d'utilité sociale**

De plus en plus d'entrepreneurs et d'opérateurs sociaux, en quête de plus d'efficacité, souhaitent mener leurs activités en plaçant la finalité sociale au cœur de leurs dispositifs de pilotage. En démontrant les impacts sociaux qu'ils génèrent, ils ont aussi souvent pour enjeu de convaincre des nouveaux financeurs afin d'appuyer leur développement.

> **Pour l'État et les collectivités territoriales**

Les budgets publics sont de plus en plus contraints, tandis que les besoins sociaux sont grandissants. L'État et les collectivités territoriales sont amenés à revoir le mode de relation avec leurs partenaires et prestataires. Sortir de la culture de « l'évaluation-contrôle », s'intéresser à l'efficacité de leurs politiques (impacts sur les bénéficiaires au regard des ressources mobilisées) plutôt qu'être attaché à une logique d'obligation de moyens seront les principaux enjeux pour s'assurer de l'impact de chaque euro du contribuable dépensé.

> Pour les financeurs privés

Les financeurs privés non lucratifs entendent mesurer l'efficacité de leur apport philanthropique et rendre compte à leurs donateurs. Ils sont également nombreux à vouloir inventer de nouvelles modalités de partenariat en s'impliquant plus fortement auprès des structures qu'ils financent.

En parallèle, de nouveaux véhicules financiers émergent. Ils reposent sur un double retour, social et financier. Qualifier la valeur sociale produite est nécessaire pour eux.

> Pour les territoires

De nouvelles alliances territoriales émergent, réunissant différentes parties prenantes, publiques, privées, associatives et citoyennes, qui coconstruisent des solutions aux besoins sociaux locaux. Ces alliances ouvrent la question de la mesure d'impact collectif.

En Europe

Dans le prolongement des démarches d'évaluation économique et environnementale de ses politiques de financement de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale, l'Europe s'engage également dans l'évaluation de l'impact social des projets qu'elle finance.

L'Acte pour le marché unique II précise que « *la Commission développera une méthode pour mesurer les gains socio-économiques que les entreprises sociales produisent. La mise au point d'outils rigoureux et systématiques permettant de mesurer l'impact des entreprises sociales sur la communauté (...) est essentielle pour démontrer que l'argent investi dans celles-ci est source d'économies et de revenus importants.* »

C'est ainsi qu'un sous-groupe du Geces (groupe d'experts de l'entrepreneuriat social auprès de la Commission européenne) a rendu, en novembre 2013, un rapport¹ visant à conseiller la Commission dans l'établissement d'outils de mesure d'impact du EuSEF (Fonds d'entrepreneuriat social européen) et du EaSI (Programme pour l'emploi et l'innovation sociale). Ce rapport propose une méthodologie commune, identifie des standards de mesure de l'impact social et propose des orientations et conseils pour leur mise en œuvre.



Pour aller plus loin, voir Ressources p. 33

1. www.avise.org/ressources/proposed-approaches-to-social-impact-measurement

OBJECTIFS

POURQUOI ÉVALUER, ET POUR QUI ?

- L'évaluation de l'impact social est un enjeu majeur pour les structures d'utilité sociale, mais aussi pour les acteurs qui les entourent. Rendre compte à des parties prenantes, piloter ses activités, apporter la preuve de la valeur sociale créée, évaluer l'impact social peut servir des objectifs très différents.

Un processus au service des structures d'utilité sociale

Évaluer son impact social permet à une structure d'utilité sociale notamment de :

- guider sa stratégie et piloter son activité en s'engageant dans une démarche d'amélioration ;
- instaurer une nouvelle forme de dialogue avec les différentes parties prenantes, notamment les bénéficiaires et les financeurs, fondée sur la transparence et sur la volonté de rendre compte de l'utilisation de leur « investissement social » ;
- communiquer en rendant plus visibles et plus lisibles ses actions ;
- reconnaître et valoriser le travail des salariés et/ou bénévoles.

Une démarche qui s'adresse aussi aux financeurs de ces structures

Le contexte budgétaire pousse les financeurs, qu'ils soient publics ou privés, à rechercher davantage l'efficacité des fonds alloués ou investis. Il incite également à expérimenter de nouveaux modes de financement (*impact investing*, titres à impact social, etc.), et donc à s'intéresser à l'impact social que produisent les ressources financières mobilisées.

On peut distinguer deux enjeux principaux pour les financeurs :

- suivre et comparer leurs portefeuilles ;
- valider leurs démarches de financeurs, auprès de leur gouvernance mais aussi de leurs bénéficiaires, en fonction des objectifs « sociaux » qu'ils s'assignent (réduire l'exclusion, intégration des publics précaires, accès à la culture, etc.).

→ **SOURCE**

Petit précis de l'évaluation de l'impact social, Avise, Essec, Mouves, 2013 ; Guide de la mesure d'impact social, (Im)prove, Fondation Rexel, 2015.

© (Im)prove, Fondation Rexel – Guide de la mesure d'impact social, 2015

Les entrepreneurs sociaux affirment que la mesure d'impact les a aidés à		
Questionner et faire progresser la stratégie sociale	88 %	
Suivre leur impact social sur le long terme	71 %	
Légitimer leur action, apporter la preuve du concept	79 %	
Faciliter la coopération et la cocréation	79 %	
Adapter leur offre, leur stratégie marketing	75 %	

Enquête réalisée auprès des entrepreneurs sociaux accompagnés par (Im)prove

Enquête sur la mesure d'impact



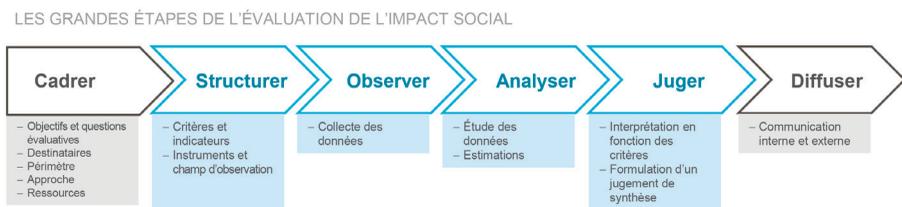
Pour aller plus loin, voir Ressources p. 34

MÉTHODOLOGIE

LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION

- L'évaluation est avant tout un processus qui comporte une dimension collective impliquant les parties prenantes du projet. Ce processus est motivé par des objectifs et des questions évaluatives précises déterminées par les acteurs. Quelles que soient la ou les méthodes choisies, on y retrouve des grandes étapes structurantes. L'évaluation de l'impact social se révélera plus pertinente si on prend soin de bien cadrer en amont la démarche.

Les étapes clés, du cadrage à la diffusion



© Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), 2011

La démarche évaluative

CADRER LA DÉMARCHE

Une démarche d'évaluation de l'impact social est un projet en soi. Comme tout projet, elle fait appel à des objectifs, des étapes, un calendrier, une équipe dédiée

et des outils. Cadrer la démarche est une étape essentielle qui aidera notamment à choisir une méthode adaptée (ou à la construire sur mesure).

Le cadrage permet plusieurs clarifications :

- identifier la finalité de l'évaluation : pourquoi évaluer ? Pour qui évaluer ?
- préciser la question évaluative, le périmètre de la démarche : que cherche-t-on à évaluer ?
- tenir compte des moyens disponibles : de quelles ressources humaines et financières dispose-t-on ? Quelles sont les contraintes de temps ?
- définir l'implication des parties prenantes dans le processus d'évaluation : qui sont les parties prenantes concernées ? Qu'attendent-elles de cette démarche ? Comment les implique-t-on ?

//
**IL N'Y A PAS DE MÉTHODE EXCLUSIVE D'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE.
LES MÉTHODES NE SONT QU'UN MOYEN ET PAS UNE FIN EN SOI.**
//

STRUCTURER

> Définir les critères que l'on souhaite mesurer

Avant de mesurer, il faut définir les résultats et les impacts que l'on veut connaître, au regard de la mission sociale de la structure, des cibles et des activités. On va donc choisir les effets à évaluer en tenant compte du périmètre de la démarche (question évaluative). Ce travail se fait en concertation avec les parties prenantes. On priorisera afin de ne se concentrer que sur les impacts pertinents et valorisables. Il convient alors de définir les critères que l'on souhaite observer.

> Choisir les outils d'observation

Il n'y a pas de méthode exclusive d'évaluation de l'utilité sociale. Les méthodes ne sont qu'un moyen et pas une fin en soi ! On déterminera la manière et les outils (méthodes) qui rendront possible et pertinente l'observation. Les outils sont à choisir en fonction des enjeux et des objectifs retenus.

→ POUR EN SAVOIR PLUS

Découvrez la [cartographie des principales méthodes d'évaluation et comment choisir une ou des méthodes](#). Voir p. 17

OBSERVER

L'observation s'inscrit au cœur de la démarche. Il s'agit de collecter les données selon la ou les méthodes choisies (interview, questionnaire, groupe témoin, recherche documentaire, etc.). Les données peuvent être d'ordre quantitatif ou d'ordre qualitatif.

ANALYSER

Les données collectées permettront de répondre à la question évaluative initiale. Pour cela, il sera nécessaire de croiser les observations afin d'analyser les données.

JUGER

On interprétera les résultats au regard des critères définis au préalable. L'évaluation porte sur trois niveaux :

- le changement attendu sur les parties prenantes est-il réel ?
- dans quelle mesure ?
- quelle part de ce changement est attribuable au projet ? (Toutes les démarches n'intègrent pas ce niveau).

Il conviendra ensuite de formuler un jugement de synthèse.

DIFFUSER

Que ce soit pour rendre compte, pour apprendre ou pour améliorer son action, les résultats d'une évaluation n'ont d'intérêt que s'ils sont utilisés et partagés. Ils viendront nourrir les pratiques, les prises de décision et les échanges avec les parties prenantes.

→ **SOURCES**

Petit précis de l'évaluation de l'impact social, Avise, Essec, Mouves, 2013.

Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social, Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), 2011.

Guide de la mesure d'impact social, (Im)prove, Fondation Rexel, 2015.

Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact, European Venture Philanthropy Association (EVPA), 2015.

Emeline Stievenart, Anne-Claire Pache, « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », *Recma (revue internationale de l'économie sociale)*, n° 331, 2014.



Pour aller plus loin, voir Ressources p. 34

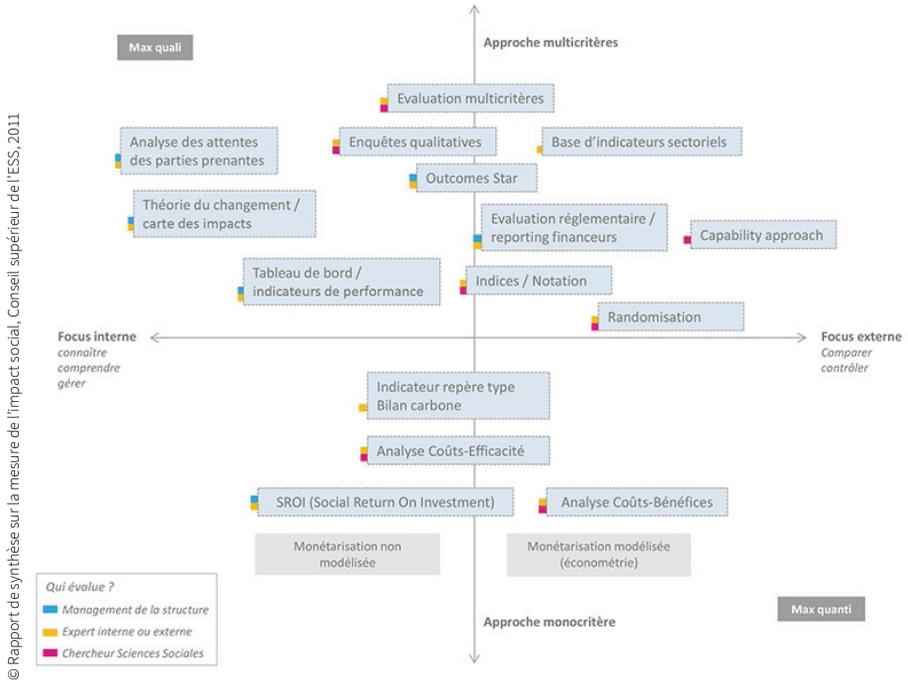
CARTOGRAPHIE

LES PRINCIPALES MÉTHODES D'ÉVALUATION

- Il existe de nombreux outils et méthodologies pour évaluer l'impact social. Le choix d'une méthode se fait notamment en fonction des objectifs, des moyens et de la question évaluative. Chaque démarche nécessitera des adaptations. Avoir cadré sa démarche au préalable est incontournable pour choisir et construire sa méthode.

Les principales méthodes

Les principales méthodes sont ici positionnées par rapport à deux dimensions : l'ouverture sur l'interne ou l'externe, et la prise en compte de la plus ou moins grande agrégation des critères.



Cartographie des principales méthodes d'évaluation de l'impact social

Choisir une ou des méthodes adaptées

Pour choisir une méthode il est notamment pertinent de partir de l'objectif visé : à quelle(s) question(s) la démarche cherche-t-elle à répondre ? À partir de cette interrogation, voici une sélection d'enjeux et d'exemples de méthodes.

La démarche d'évaluation cherche à répondre à la question :

> Quels changements pour les parties prenantes ?

Il existe des méthodes pour identifier les parties prenantes et les effets potentiels et réels d'un projet sur chacune d'entre elles. On cherche ici à identifier ce que chaque partie prenante en retire et y apporte. Ce sont des méthodes plutôt qualitatives, qui permettent de recueillir les points de vue et témoignages des parties prenantes.

L'ouvrage publié par l'Avisé *Évaluer l'utilité sociale de son activité* explique comment mettre en place d'une démarche partagée avec les parties prenantes (groupe de discussion notamment).

> Comment piloter une action par l'impact qu'elle génère ?

On cherche ici à déterminer et à suivre des indicateurs internes qui permettent de suivre l'impact d'une action, de la piloter et de communiquer autour de cette action. Il s'agit de méthodes à visée plus opérationnelle.

Exemple : la méthode de l'Outcomes Star™ (étoile de progression) permet de suivre les changements vécus par les bénéficiaires de programmes sociaux.

> Comment l'action se positionne-t-elle par rapport à d'autres ?

L'idée est de se positionner par rapport à un référentiel. L'action peut-elle se comparer à d'autres (référence commune, norme) ? Si oui, cela lui apporte de la légitimité et de la reconnaissance. À noter, aujourd'hui, que cette méthode est encore peu adaptée aux actions à impact social.

Exemple : il existe des bases d'indicateurs sectoriels, comme Iris (*Impact reporting and investments standards*), qui fournit des standards et normes de reporting destinés à mesurer la performance d'investissements à impact social ou environnemental.

> Dans le changement constaté, qu'est-ce qui est réellement attribuable à l'action ?

Il s'agit ici de démontrer la relation de cause à effet : que se serait-il passé sans l'action ? Parmi les effets constatés, lesquels sont réellement attribuables à l'action (et non pas à d'autres variables externes) ?

Exemple : la *randomisation*, une technique d'échantillonnage, consiste à isoler un groupe test qui bénéficie de l'action et un groupe témoin qui n'en bénéficie pas, puis à comparer les deux groupes.

> Que rapporte l'action à la société au regard de ce qu'elle coûte ?

On cherche ici à estimer la valeur générée en euros : quelle est la valeur créée par l'action ? En d'autres termes, on « monétarise » l'impact. On s'intéresse au rapport entre le coût de l'action et le bénéfice généré. On peut alors évaluer les coûts « évités » par l'action.

Exemple : la méthode des coûts publics évités repose sur des ratios comparant ce qu'investissent les pouvoirs publics dans les entreprises sociales (subventions, avantages fiscaux) et ce qu'ils en retirent en prestations sociales économisées et impôts générés. Des études de McKinsey et d'Ashoka se concentrent sur ces ratios.

> Il est possible également de s'engager dans une démarche globale

Des méthodes proposent un cadre pour guider la démarche d'évaluation. Elles se composent de principes, d'étapes à suivre et de recommandations. Plus ou moins exhaustives, elles laissent une certaine souplesse.

Exemples : le SROI (*Social Return on Investment*) se compose de principes (implication des parties prenantes, transparence, etc.) et d'étapes (choisir les indicateurs, démontrer la causalité, calculer un ratio *via* la monétarisation) permettant de guider la démarche d'évaluation. Ou encore le *Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale* (Avisé, 2007) qui propose des étapes clés pour construire une démarche d'auto-évaluation adaptée à son contexte et à ses objectifs.

→ SOURCES

Petit précis de l'évaluation de l'impact social, Avisé, Essec, Mouves, 2013.

Guide de la mesure d'impact social, (Im)prove, Fondation Rexel, 2015.



Pour aller plus loin, voir Ressources p. 35

ZOOM

LA DÉMARCHE SROI

> Le SROI (*Social Return on Investment*, ou retour social sur investissement) est un cadre d'analyse qui permet de mesurer et de rendre compte d'une conception élargie de la valeur d'une activité d'utilité sociale, non limitée à une dimension financière, en y incluant les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques produits.

Qu'est-ce que le SROI ?

Le SROI propose d'exprimer les changements attribués à une activité d'utilité sociale en valeurs monétaires afin de calculer un ratio coût/bénéfice. Par exemple, un ratio de 4/1 indique que pour 1 € investi dans un programme d'utilité sociale, il rapporte l'équivalent de 4 € de valeur sociale.

On n'attachera pas réellement d'importance à l'aspect monétaire, mais plutôt à la notion de « valeur ». L'argent n'est qu'une unité communément admise pour mesurer la valeur. Au-delà d'un simple chiffre (le ratio coût/bénéfice), cette approche permet de raconter « l'histoire » du changement social. L'implication des parties prenantes en est au cœur, elle permet d'éclairer des décisions en s'appuyant sur un ensemble d'informations tant quantitatives et qualitatives que financières.

Étapes de mise en œuvre

Une analyse SROI s'organise en 6 étapes :

- 1 > Définir son champ d'application et identifier les principales parties prenantes ;
- 2 > Exposer le changement ;

-
- 3 > Attester les résultats et leur attribuer une valeur ;
 - 4 > Déterminer l'impact ;
 - 5 > Calculer le SROI ;
 - 6 > Rendre compte, utiliser et intégrer.

Principes de la démarche

La démarche SROI repose sur 7 principes :

- impliquer les parties prenantes ;
- comprendre ce qui change ;
- évaluer ce qui compte ;
- n'inclure que ce qui est « matériel » ;
- ne pas surévaluer ;
- être transparent ;
- vérifier les résultats.

Dans quels cas utiliser le SROI ?

Ce type de démarche peut viser plusieurs objectifs. Une analyse SROI peut aider à prendre des décisions d'investissement, à guider sa stratégie, à mobiliser les parties prenantes du projet, ou bien encore à valoriser ses actions pour attirer notamment des financeurs. Elle est en revanche moins pertinente si les parties prenantes ne sont pas intéressées par le résultat ou si elle est mise en œuvre sans réelle motivation d'améliorer les pratiques existantes.

Développé initialement au Royaume-Uni, le SROI a été repris en France où il est promu par l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'Essec.



Pour aller plus loin, voir Ressources p. 35

ZOOM

L'OUTIL

« ÉTOILE DE PROGRESSION »

- Utilisée dans le cadre d'accompagnements sociaux individualisés, l'Étoile de progression (Outcomes Star™) est un outil d'évaluation d'impact social innovant. Il favorise le dialogue entre « accompagné » et « accompagnant », et permet de mesurer les changements.

Principes de l'outil

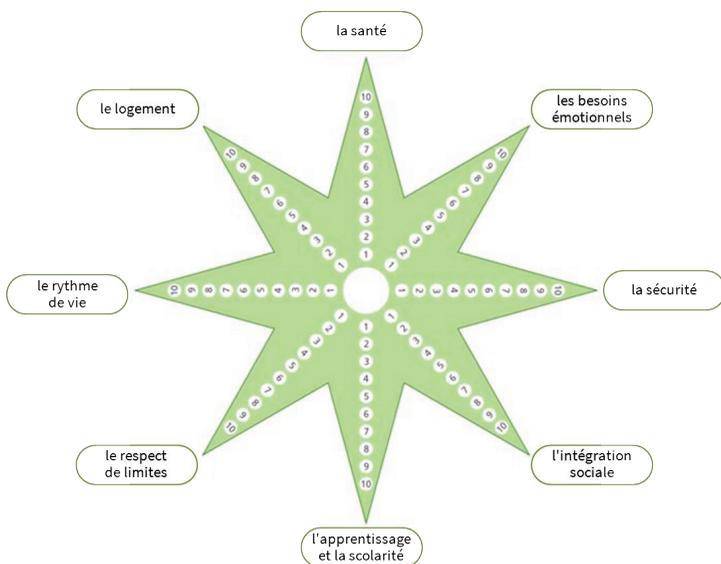
> **L'outil symbolise graphiquement une étoile.**

Le cabinet de conseil britannique Triangle Consulting en a développé et publié une vingtaine. Elles s'adressent à des groupes cibles différents, dans le cadre d'un accompagnement sanitaire et/ou social. Il existe, par exemple, une étoile pour l'accompagnement de personnes souffrant d'addiction à l'alcool, une pour les personnes âgées ou encore une autre pour la santé mentale, etc.

> **Chacune des branches de l'étoile représente un thème**

à explorer lors d'un entretien entre la personne accompagnée et l'accompagnant. Les branches sont graduées pour mesurer la situation en termes de comportement ou d'attitude de la personne accompagnée.

Exemple : les 8 thèmes de l'Étoile de progression des familles : santé, besoins émotionnels, sécurité, intégration sociale, apprentissage et scolarité, respect de limites, rythme de vie et logement.



Étoile de progression pour les familles

L'étoile est accompagnée d'un questionnaire d'appui pour favoriser l'échange.

Un plan d'actions permet de tenir compte des aspirations de la personne et contribue à la rendre actrice de son changement de situation.

Le processus est répété à une date ultérieure, ce qui permet d'apprécier les changements.

→ COMMENT SE PROCURER L'OUTIL ?

L'Étoile de progression est un outil sous licence, qu'il est possible de se procurer auprès :

- du cabinet Kimso, pour les versions adaptées en français (à ce jour, Étoile des familles, Étoile des jeunes et Étoile de l'autonomie) ou pour en adapter de nouvelles ;

- de Triangle Consulting Social Enterprise Ltd. pour l'ensemble des versions en anglais.

→ POUR EN SAVOIR PLUS

*Site officiel de l'Outcomes Star™, outil développé par Triangle Consulting Social Enterprise Ltd.
www.outcomesstar.org.uk*



Pour aller plus loin, voir Ressources p. 35

L'EXEMPLE D'UN FINANCEUR

LA DÉMARCHE DE LA FONDATION REXEL

- Créée en 2013, la Fondation Rexel s'engage dans la diffusion du progrès énergétique. Pour démontrer son impact, elle l'évalue et donne les moyens de le faire aux partenaires qu'elle finance. Découvrez cette démarche à travers l'interview d'Amélie André, secrétaire générale de la Fondation Rexel.

Quelles missions se donne la Fondation Rexel ?

La Fondation Rexel a pour mission de favoriser l'accès de tous à une énergie abordable, efficace et durable. Elle est en effet déterminée à contribuer, par ses actions, au progrès énergétique dans les pays en développement mais aussi dans les pays développés.

Sa mission prend plusieurs formes selon la maturité énergétique des pays d'intervention :

- dans les pays en développement, la Fondation soutient des initiatives qui permettent l'accès aux énergies efficaces et renouvelables dans les zones rurales non ou mal électrifiées ; qui répondent à une urgence humanitaire de reconstruction et d'éclairage ; qui facilitent la formation des électriciens ;
- dans les pays développés, la Fondation contribue à améliorer le confort de vie des ménages à faible revenu en luttant contre la précarité énergétique, encourage la rénovation énergétique des bâtiments et des villes et promeut les énergies renouvelables et leur financement ;
- la Fondation se donne enfin pour mission d'améliorer la connaissance du grand public et du marché sur la nécessaire transition énergétique et de booster l'innovation sociale et les modèles vertueux de demain.



La Fondation a évalué son impact social : quelle a été la démarche ?

Ce que nous sommes réellement en capacité de mesurer aujourd'hui, c'est notre performance sociale, à travers une estimation du nombre de personnes touchées positivement par nos formations, nos campagnes de sensibilisation, nos initiatives d'électrification et de rénovation énergétique. Ces indicateurs permettent de mesurer le progrès énergétique résultant de nos initiatives. Ils sont indispensables dans le processus de sélection des projets, mais aussi pour convaincre en interne et en externe.

Mesurer l'impact permet d'aller plus loin encore en qualifiant le progrès social vécu par les populations bénéficiaires et en comparant leur confort de vie avant et après intervention. Nous souhaitons que cette mesure soit effectuée pour chacun des projets. C'est une exigence que nous indiquons dans la convention que nous signons avec nos partenaires, mais nous n'imposons pas « notre » méthodologie.

La Fondation Rexel propose aux structures qu'elle finance d'évaluer leur propre impact : comment ?

Nous avons conscience que ce n'est pas simple de mesurer son impact. Nous travaillons donc sur des outils permettant d'aider les entreprises sociales et les organisations que nous soutenons à le faire pour leurs projets.

La mesure d'impact est souvent réalisée par les associations et entreprises sociales dans un but de prouver et de convaincre des financeurs, des investisseurs. En tant que financeurs, nous trouvons assez juste de leur donner également les moyens de le faire.

Nous avons travaillé avec (Im)prove sur un guide interactif afin de faciliter la tâche aux organisations présentes sur notre plate-forme de l'innovation sociale pour le progrès énergétique. Le guide propose une méthodologie et un cas concret illustrant les 8 grandes étapes de la mesure d'impact. En complément du guide, une base de données d'indicateurs est disponible pour mesurer toute performance et toute mesure d'impact social des missions dans le domaine de l'énergie. Ce guide a été diffusé aux membres de la plate-forme pour un usage en open innovation. Un appel à amélioration a été lancé pour compléter cette base de données en fonction des expériences terrain de chacun.

Comment favoriser la généralisation de la pratique de l'évaluation de l'impact social ?

Il faut déjà diffuser et partager très largement les méthodes et outils existants. Ensuite, il faut bien dimensionner la mesure d'impact et se poser la question de son objectif et de son intérêt. Le dispositif mis en place (en termes de ressources) doit être à la hauteur des impacts attendus.



Pour aller plus loin, voir Ressources p. 36

ÉTUDES DE CAS

ZOOM SUR TROIS DÉMARCHES D'ÉVALUATION

- Pourquoi et comment évaluer l'utilité sociale d'une activité qui veut répondre à un défi social, sociétal ou environnemental ? Comment mesurer ce à quoi elle a contribué, son impact ? Que peut apporter une telle démarche d'évaluation aux parties prenantes ? Comment valoriser les résultats ? Zoom sur trois études de cas permettant d'illustrer concrètement des démarches d'évaluation.

De nombreux outils et méthodologies d'évaluation existent, mais ils ne répondent pas tous aux mêmes objectifs. Le choix se fait notamment en fonction des enjeux et des moyens à disposition. Chaque démarche nécessitera des adaptations. Afin d'illustrer la pluralité de ces approches, voici trois études de cas d'évaluation de l'impact social.

Passeport Avenir : démarche à partir de la méthode de retour social sur investissement

Passeport Avenir cherche à combattre les inégalités sociales, territoriales et financières, qui peuvent freiner l'ambition des jeunes issus des milieux populaires et ce, afin de favoriser l'émergence d'une génération de leaders d'entreprises différents.

En 2012, l'association a mené une démarche d'évaluation de son impact social en s'appuyant sur la méthode du *Social Return on Investment* (SROI) de façon collective.

Il s'agissait pour l'association de répondre aux principales questions suivantes :

- quels changements réels individuels pour les étudiants et tuteurs ?
- quels impacts collectifs sur les structures parties prenantes ?
- comment quantifier et valoriser les changements sociaux générés par un dispositif ?
- comment piloter l'activité en fonction de cet impact ?

→ **POUR EN SAVOIR PLUS**

*Découvrez l'étude de cas « Le retour social sur investissement de Passeport Avenir »
www.avise.org/ressources/le-retour-social-sur-investissement-de-passeport-avenir*

Médiation sociale : évaluation de l'utilité sociale de cette pratique

Apparue dans les années 1980, la médiation sociale est une pratique qui permet de recréer du lien social et du mieux vivre ensemble afin de réinsérer durablement dans la ville les quartiers en difficulté.

En 2005, la Délégation interministérielle à la ville (DIV) et le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ont décidé d'engager et de financer une évaluation collective de l'utilité sociale de la médiation sociale. L'enjeu était de formaliser la lisibilité et la visibilité de cette pratique.

→ **POUR EN SAVOIR PLUS**

*Découvrez l'étude de cas « Évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale »
www.avise.org/ressources/evaluation-de-lutilite-sociale-de-la-mediation-sociale*

Adessadomicile : expérimentation de l'outil « Étoile de progression des familles »

Fédération nationale d'un réseau de plus de 400 structures gestionnaires à but non lucratif œuvrant dans l'aide, le soin à domicile et les services à la personne, Adessadomicile défend le principe d'un service de qualité accessible à tous, fondé sur la solidarité nationale.

Adessadomicile s'est engagée, à partir de 2011, dans une démarche de construction d'un référentiel de mesure de l'impact social des interventions à domicile.

Cette étude de cas détaille une partie de la démarche qui a consisté à expérimenter l'approche « Étoile de progression » (Outcomes Star™) pour les activités Famille. C'est un outil d'évaluation partagé entre « accompagnés » et « accompagnants » pour mesurer le changement sur les bénéficiaires.

→ **POUR EN SAVOIR PLUS**

Découvrez l'étude de cas « Étoile de progression des familles »

www.avise.org/ressources/experimentation-de-loutil-etoile-de-progression-des-familles



Pour aller plus loin, voir Ressources p. 36

ÉCLAIRAGE

CINQ IDÉES REÇUES SUR L'ÉVALUATION

- Si la mesure du rendement financier est aujourd'hui un usage, la mesure de l'impact social est quant à elle encore peu connue et fait parfois débat. Voici une sélection de 5 idées reçues à déconstruire sur l'évaluation de l'impact social.

Évaluer son impact, ce n'est pas forcément...

... pour rendre des comptes

Cela permet aussi de se rendre compte et constitue alors un outil pour :

- échanger avec ses partenaires ;
- mieux appréhender les changements sociaux produits par son activité ;
- améliorer ses pratiques ;
- renouveler la motivation de ses équipes ;
- accompagner la prise de décision ;
- piloter son activité et la rendre plus efficace.

... que pour les grosses structures

Tout le monde peut engager une réflexion sur le sens de son action et les effets qu'elle produit. Quelles que soient sa taille et son ancienneté, toute structure d'utilité sociale peut mener une réflexion afin de définir l'impact social visé et mettre en place des indicateurs pour suivre les avancées obtenues. Toute structure qui s'engage dans une démarche adaptera celle-ci aux moyens dont elle dispose.

... oublier l'humain

Au contraire ! Le but est d'éclairer et de maximiser les effets produits sur l'humain ou sur la société dans son ensemble. Impliquer les parties prenantes tout au long du processus, et particulièrement les bénéficiaires, sera l'une des clés de réussite de la démarche.

... compliqué

La crainte est compréhensible. Aucune méthode ne semble faire consensus, la démarche nécessite du temps, des moyens, de l'expertise. Mais l'évaluation est avant tout une démarche qu'il faut bien préparer : il est essentiel de savoir pourquoi on se lance et de prendre le temps du cadrage pour choisir une méthode adaptée à ses besoins et à ses contraintes.

... remettre en question son projet

La mesure d'impact ne permet pas de mesurer la pertinence des objectifs du projet par rapport aux besoins des bénéficiaires ou de la société. Elle ne permet pas non plus de vérifier la cohérence entre objectifs et ressources investies.



Pour aller plus loin, voir Ressources p. 37



RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

Retrouvez également ces ressources en ligne sur
www.avise.org/dossiers

IMPACT SOCIAL, DE QUOI PARLE-T-ON ?



Petit précis de l'évaluation de l'impact social

PDF / Avise, Essec, Mouves – 2013

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf

Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation

PDF / Avise, Culture et Promotion – 2007

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711_avise_cahier_evaluationutilitesociale.pdf

Évaluer l'impact social : points de repère

PDF / Emeline Stievenart et Anne-Claire Pache (Essec) – 2014

recma.org/sites/default/files/recma331_076092.pdf

Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social

PDF / Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) – 2011

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

L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL



Petit précis de l'évaluation de l'impact social

PDF / Avise, Essec, Mouves – 2013

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf

Évaluer l'impact social : points de repère

PDF / Emeline Stievenart et Anne-Claire Pache (Essec) – 2014

recma.org/sites/default/files/recma331_076092.pdf

Guide de la mesure d'impact social

PDF / (Im)prove, Fondation Rexel – 2015

www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf

UN INTÉRÊT CROISSANT EN FRANCE ET EN EUROPE



Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social

PDF / Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) – 2011

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

Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact

PDF / European Venture Philanthropy Association (EVPA) – 2015

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa_guide-mesure-impact_201506.pdf

Mesure de l'impact social : approches à l'échelle européenne

PDF / Groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (Geces) – 2014

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20150527/2014_ce_approches-mesure-impact-social.pdf

Évaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire

PDF / Véronique Branger, Laurent Gardin, Florence Jany-Catrice, Samuel Pinaud – 2015

clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/AlterGuide-2014.pdf

POURQUOI ÉVALUER, ET POUR QUI ?



Analyser, suivre et évaluer sa contribution au changement social

PDF / Agence française de développement – 2016

www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/Etudes-AFD/02-etudes-afd.pdf

Measuring impact

PDF / Social Impact Investment Taskforce – 2014

www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf

Faut-il tout mesurer ? Réflexions sur l'utilité de la mesure de l'impact social

PDF / SAW-B – 2013

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201305_SawB_MesurerUS.pdf

Guide de la mesure d'impact social

PDF / (Im)prove, Fondation Rexel – 2015

www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf

LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION



Petit précis de l'évaluation de l'impact social

PDF / Avise, Essec, Mouves – 2013

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf

Guide de la mesure d'impact social

PDF / (Im)prove, Fondation Rexel – 2015

www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf

Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact

PDF / European Venture Philanthropy Association (EVPA) – 2015

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa_guide-mesure-impact_201506.pdf

LES PRINCIPALES MÉTHODES D'ÉVALUATION



Guide du retour social sur investissement (SROI)

PDF / Essec – 2011

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105_Essec_GuideSROI.pdf

Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation

PDF / Avise, Culture et Promotion – 2007

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711_avise_cahier_evaluationutilitesociale.pdf

Petit précis de l'évaluation de l'impact social

PDF / Avise, Essec, Mouves – 2013

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf

Guide de la mesure d'impact social

PDF / (Im)prove, Fondation Rexel – 2015

www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf

LA DÉMARCHE SROI



Guide du retour social sur investissement (SROI)

PDF / Essec – 2011

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105_Essec_GuideSROI.pdf

Le retour social sur investissement de Passeport Avenir

PDF / Avise – 2016

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20160802/201608_etude_impact_passeportavenir.pdf

L'OUTIL « ÉTOILE DE PROGRESSION™ »



Expérimentation de l'outil « Étoile de progression des familles »

PDF / Avise – 2016

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20160914/avise_20160914_etudedecaseia_adessadomicile.pdf

LA DÉMARCHE DE LA FONDATION REXEL



Guide de la mesure d'impact social

PDF / (Im)prove, Fondation Rexel – 2015

www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf

Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact

PDF / European Venture Philanthropy Association (EVPA) – 2015

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/evpa_guide-mesure-impact_201506.pdf

Guide de bonnes pratiques & référentiel d'évaluation

PDF / Électriciens sans frontières, Fondation Rexel – 2015

www.rexelfoundation.com/sites/default/files/guidedebonnespratiques_0.pdf

ZOOM SUR TROIS DÉMARCHES D'ÉVALUATION



Le retour social sur investissement de Passeport Avenir

PDF / Avise – 2016

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20160802/201608_etude_impact_passeportavenir.pdf

Évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale

PDF / Avise – 2016

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20160902/etude_de_cas_mediation_sociale_impact_social_20160902.pdf

Expérimentation de l'outil « Étoile de progression des familles »

PDF / Avise – 2016

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20160914/avise_20160914_etudedecaseia_adessadomicile.pdf

CINQ IDÉES REÇUES SUR L'ÉVALUATION



Petit précis de l'évaluation de l'impact social

PDF / Avise, Essec, Mouves – 2013

www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf

Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social

PDF / Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) – 2011

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

Guide de la mesure d'impact social

PDF / (Im)prove, Fondation Rexel – 2015

www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf

L'AVISE ACCOMPAGNE LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Une ambition forte pour l'ESS

Depuis 2002, l'Avisé contribue à la performance globale de l'Économie sociale et solidaire (ESS) et à son impact sur l'emploi.

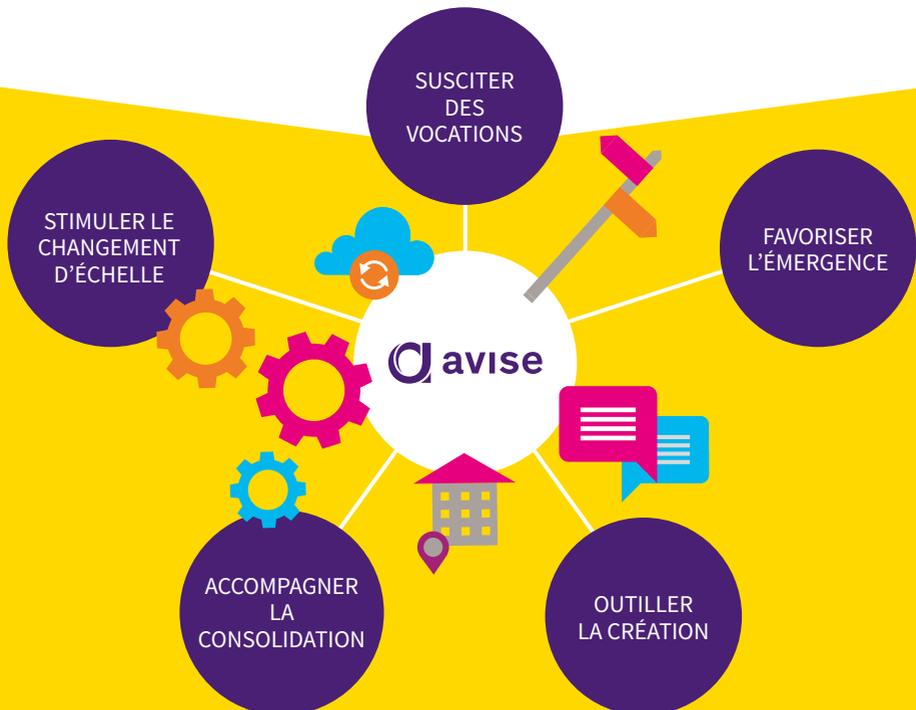
Une mission d'intérêt général

Sa mission est de favoriser l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité.

Principales activités de l'Avisé

En tant qu'agence d'ingénierie et centre de ressources, l'Avisé a construit son offre de services autour de cinq activités :

- Veille et analyse
- Information et outillage
- Formation et échange de pratiques
- Animation de dispositifs et de communautés de professionnels
- Conduite de programmes d'accompagnement



Dossier

Impact social. Ces dernières années, l'intérêt pour l'impact social a connu un essor en France comme en Europe sous l'effet conjugué de différents facteurs : professionnalisation accrue des structures de l'Économie sociale et solidaire (ESS), baisse des fonds publics, exigence des financeurs privés... Pour autant, l'évaluation de l'impact social est encore peu connue et peu répandue dans les pratiques. Réalisé par l'Avisé, avec le soutien du Fonds social européen, de la Délégation interministérielle à l'ESS et de la Caisse des Dépôts, ce dossier apporte des clés de compréhension et d'action afin d'accélérer le développement des démarches d'évaluation de l'impact social.



Retrouvez ce dossier en ligne sur
www.avise.org/dossiers



Agence d'ingénierie et centre de ressources, l'Avisé agit depuis 2002 pour le développement de l'économie sociale et solidaire en accompagnant l'émergence, la consolidation et le changement d'échelle des structures d'utilité sociale, créatrices d'activités innovantes et d'emplois de qualité.

www.avise.org