

Comment mesurer son impact social ?

Compilation de références potentiellement pertinentes



Ce document regroupe quelques exemples de schémas qui répondent à la question « comment mesurer son impact social ? ». Pour consulter un document en particulier, nous vous suggérons [d'accéder au répertoire des ressources pertinentes sur la mesure d'impact social sur Passerelles](#).

Table des matières

Sous-groupe du GECES sur la mesure d'impact	2
Évalpop	3
CSMO-ÉSAC	5
INSPQ.....	6
(Im)prove et Fondation Rexel.....	7
Demonstrating Value.....	9
G8 Social Impact Investment Taskforce	10
Avise, ESSEC et Mouves.....	11
Références.....	13

Sous-groupe du GECES sur la mesure d'impact

Selon le sous-groupe sur la mesure de l'impact social du Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social (GECES), mis sur pied par la Commission Européenne pour étudier et rendre plus concret cet enjeu (Clifford, Hehenberger et Fantini, 2014, p. 6-7), qui se réfère lui-même à l'European Venture Philanthropy Association (EVPA) (Hehenberger, Harling et Scholten, 2015), un processus standard d'évaluation des effets s'articule typiquement en cinq étapes reproduites dans l'encadré suivant :

Les cinq étapes du processus d'évaluation des effets

1. « **Définition des objectifs** : ceux des différentes parties souhaitant effectuer une mesure et ceux du service mesuré ;
2. **Définition des parties prenantes** : qui donne et qui reçoit quoi et comment ?
3. **Définition du type de mesures à effectuer** : l'entreprise sociale planifiera son intervention et la manière dont elle souhaite atteindre les incidences et les résultats les plus importants pour ses bénéficiaires et les autres parties prenantes. Ce lien entre l'activité et l'incidence est ce qu'on appelle la « théorie du changement » de l'entreprise sociale. L'entreprise sociale définira sa théorie du changement et choisira, en accord avec les principales parties prenantes, les mesures les plus appropriées pour expliquer la théorie du changement et les incidences obtenues ;
4. **Mesure, validation et évaluation** : l'entreprise sociale jugera si les résultats attendus ont effectivement été atteints, s'ils sont perceptibles pour les bénéficiaires et s'ils ont pour ceux-ci l'utilité escomptée ;
5. **Rapports, enseignements et améliorations** : au fur et à mesure que les services sont prestés et que leur efficacité est mesurée, les résultats font régulièrement l'objet d'un rapport pertinent s'adressant à des publics internes et externes. »

Les cinq étapes du processus (EVPA 2012)



Évalpop

[Sur son site Internet](#), le CFP (Évalpop) parle d'étapes d'une évaluation de la manière suivante :

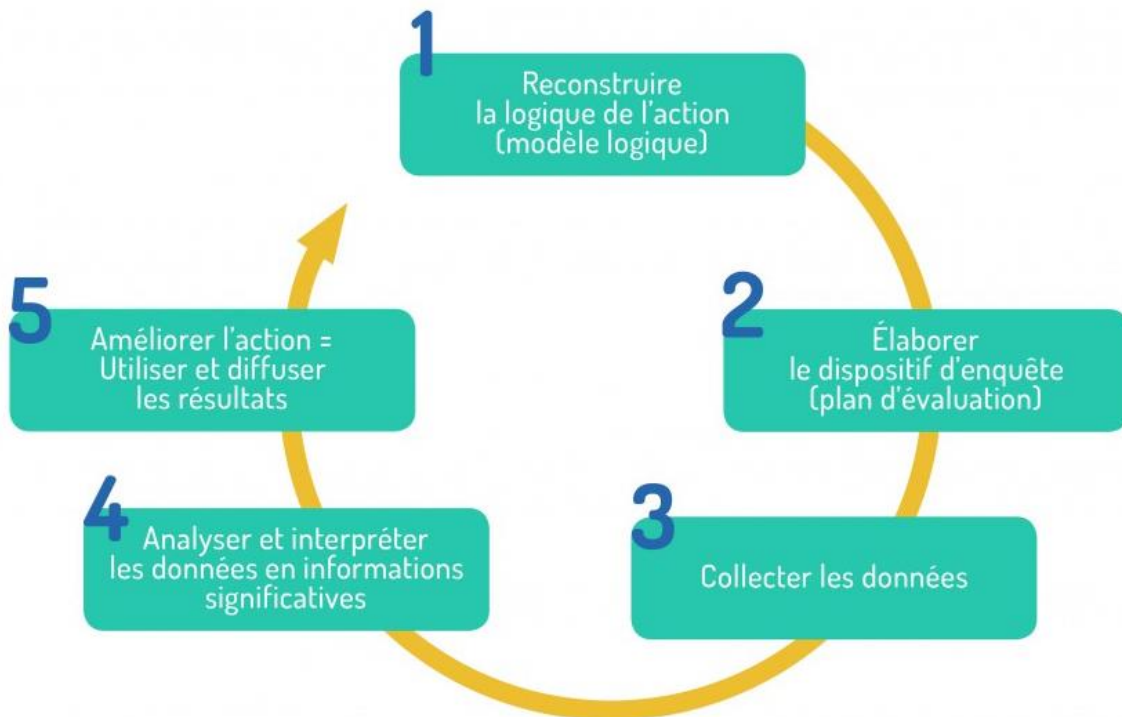
Les principales étapes

Le programme « L'évaluation des résultats Par et Pour le communautaire » permet aux organismes d'expérimenter une démarche d'évaluation complète grâce à la mise à leur disposition de différents outils et méthodes d'accompagnement.

Cette démarche d'évaluation que l'on qualifie de cycle de gestion se décline en 5 étapes clés :

1. Définir le projet à évaluer et poser les bases de l'évaluation (le modèle logique)

Avec cette première étape, deux questions essentielles doivent être posées : « Que souhaitons-nous évaluer ? » et « A quoi cela doit nous servir ? » A partir de là, il s'agit de reconstruire la logique de l'action du projet évalué (objet d'évaluation) pour identifier les différents niveaux de résultats que nous allons vouloir évaluer. (Exemples : amélioration des connaissances, des compétences ou le changement d'attitude et de comportement, etc.)



2. Élaborer un dispositif d'enquête (le plan d'évaluation)

Une fois les bases de l'évaluation posées, il convient de se doter d'un plan d'évaluation. Ce plan de travail constitue la feuille de route pendant tout le processus. Elle permet 1. De préciser le sujet d'évaluation 2. De constituer un comité 3. De répartir les rôles et responsabilités des membres de l'organisation qui participent au processus d'évaluation.

3. Collecter les informations

Une fois la feuille de route établie, il convient d'aller sur le terrain, à la rencontre des personnes qui participent aux activités de l'organisation et qui peuvent donc transmettre et partager des informations pertinentes sur les effets des interventions de l'organisation. Pour cela, différents outils de collecte de données (questionnaire, sondage, groupe de discussion, etc.) sont élaborés.

4. Analyser les informations

L'information recueillie est ensuite compilée puis analysée collectivement. Il appartient à l'organisme de lui donner sens et d'en tirer les grands apprentissages.

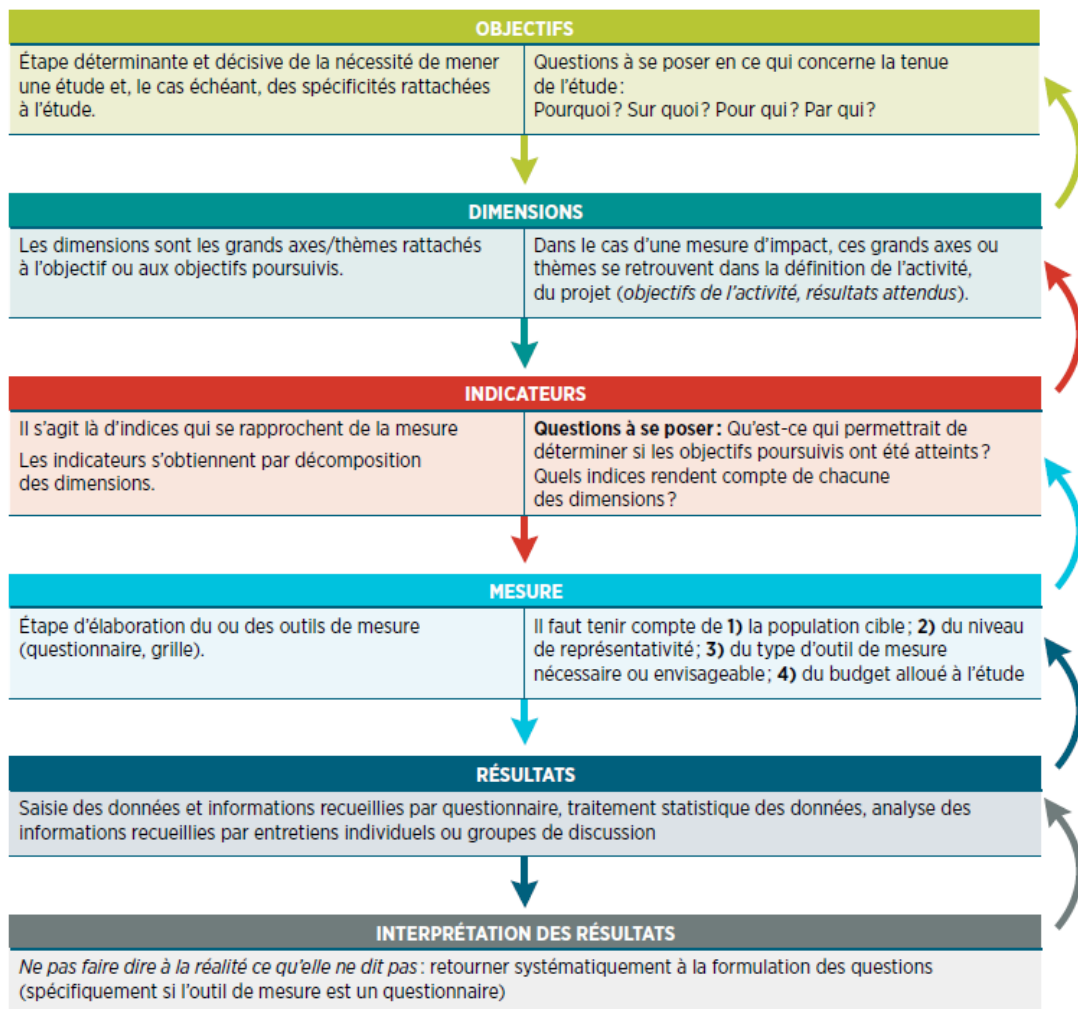
5. Améliorer l'action : utiliser et diffuser les résultats de l'évaluation

La dernière étape est décisive : à quoi cette information va servir ? Pour l'organisation impliquée dans la démarche, comment s'y prendre pour améliorer son action ? Comment diffuser les résultats obtenus et faire valoir la richesse des interventions portées par l'organisation ?

CSMO-ÉSAC

Dans le guide sur Comment mener une étude, le Comité sectoriel sur la main d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) explique en détails les étapes requises pour mener une étude pouvant s'appliquer au cas de l'impact social (Binhas, 2007). Ces étapes sont résumées de manière synthétique dans la dernière édition du guide du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) (Charette et Dorion, 2017)

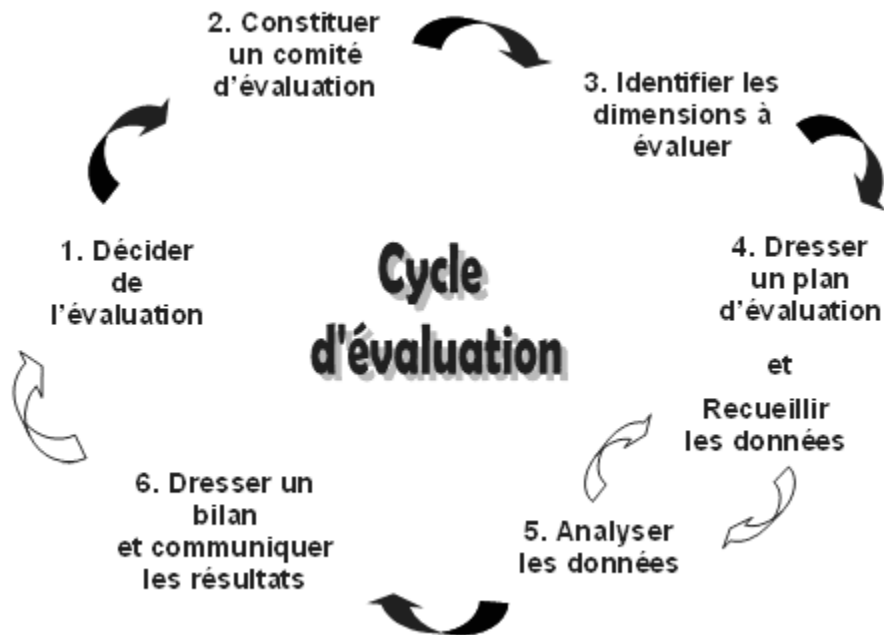
Démarche pour la réalisation d'une mesure d'impact (CSMO-ÉSAC)



Vous pouvez acheter le guide d'analyse du RISQ (Charette et Dorion, 2017) en [cliquant ici](#).

Vous pouvez télécharger gratuitement les ressources du CSMO-ÉSAC (Binhas, 2004, 2007) sur la mesure d'impact social en [cliquant ici](#).

L'Institut national de santé publique du Québec en collaboration avec de multiples organismes en santé à constituer un guide sur l'évaluation des initiatives « villes et villages en santé ». Les étapes de la démarche sont les suivantes :



Source : (Simard, Paré, Champagne et O'Neil, 2009, p. 13)

La description des étapes associées à cette démarche est disponible sur le site internet <http://www.rechercheparticipative.org/guide.html>.

(Im)prove et Fondation Rexel

Le guide commandité par la Fondation Rexel en France ((Im)prove et Fondation Rexel, 2015) propose les 8 étapes suivantes.

3. COMMENT MESURER SON IMPACT?

Voici les 8 étapes de la mesure d'impact qui seront détaillées dans les prochains chapitres.



1 Cadrage de la mesure

- × Quoi?
- × Pour qui?
- × Pourquoi?
- × Comment?



2 Cartographie des parties prenantes

- × Qui sont les parties prenantes de mon organisation?
- × Lesquelles étudier?
- × Lesquelles impliquer?



3 Formalisation de la mission sociale

- × Quelle est ma mission sociale?
- × Quelles sont mes cibles?
- × Quels sont les enjeux?
- × Quelles sont mes activités clés?



4 Cartographie des impacts sociaux

- × Quels sont les impacts attendus de mon action ? Quels impacts inattendus ont été observés ?
- × Quel périmètre réduit d'impacts conserver pour l'étude ?



5 Définition des indicateurs

- × Comment mesurer les impacts cartographiés ?



6 Formalisation de la méthodologie

- × Comment évaluer le changement ? Comment évaluer l'attribution ?
- × Comment administrer les questionnaires ?
- × Auprès de qui ?
- × Par qui ?
- × À quel(s) moment(s) ?



7 Collecte des données

- × Comment définir l'échantillon de la population interrogée ?
- × Sur quel outil créer le questionnaire ?



8 Analyse et restitution des données

- × Comment analyser ?
- × Comment restituer les résultats de l'étude ?

Pour chaque étape, vous trouverez les sections suivantes :

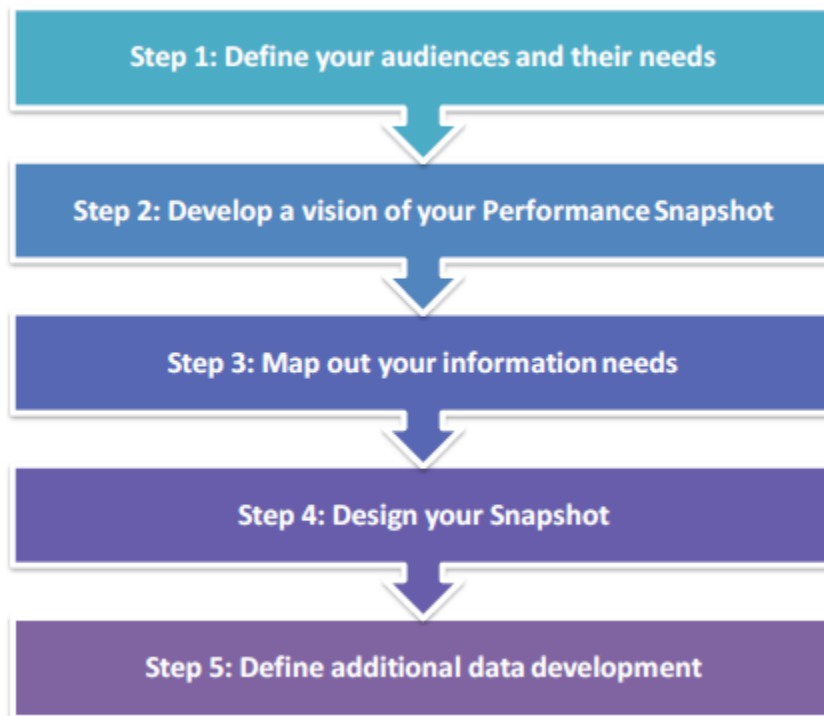
DE QUOI S'AGIT-IL ?
Quelques notions théoriques sur l'étape en question.

LES CONSEILS D'(IM)PROVE
Des conseils, bonnes pratiques et astuces utiles à la réalisation de l'étape.

À VOUS DE JOUER!
Les outils et éléments pour mettre en pratique la théorie.

Demonstrating Value

Dans son « workbook », le projet Demonstrating Value (Sadownik, 2015) propose les étapes suivantes.



Pour consulter la description de l'ensemble des étapes (en anglais), rendez-vous sur le site Internet de [Demonstrating Value](#).

G8 Social Impact Investment Taskforce

Durant sa présidence du G8, le Royaume-Uni a mis en place une équipe de travail chargée de développer le marché de la finance sociale. Cette publication sur le sujet de la mesure d'impact social fait partie de ces efforts (Social Impact Investment Taskforce (SIIT), 2014). Elle propose les 7 étapes suivantes.

Exhibit 5: The Seven Guidelines

	Guideline	Description
Plan	Set goals	<i>Articulate the desired impact of the investments</i> Establish a clear investment thesis/Theory of Value Creation ¹¹ (ToVC) to form the basis of strategic planning and ongoing decision making and to serve as a reference point for investment performance
	Develop Framework & Select Metrics	<i>Determine metrics to be used for assessing the performance of the investments</i> Develop an effective impact measurement framework that integrates metrics and outlines how specific data are captured and used; utilize metrics that align with existing standards
Do	Collect & Store Data	<i>Capture and store data in a timely and organized fashion</i> Ensure that the information technology, tools, resources, human capital, and methods used to obtain and track data from investees function properly
	Validate Data ¹²	<i>Validate data to ensure sufficient quality</i> Verify that impact data is complete and transparent by cross-checking calculations and assumptions against known data sources, where applicable
Assess	Analyse Data	<i>Distill insights from the data collected</i> Review and analyse data to understand how investments are progressing against impact goals
Review	Report Data	<i>Share progress with key stakeholders</i> Distribute impact data coherently, credibly, and reliably to effectively inform decisions by all stakeholders
	Make Data-Driven Investment Management Decisions	<i>Identify and implement mechanisms to strengthen the rigor of investment process and outcomes</i> Assess stakeholder feedback on reported data and address recommendations to make changes to the investment thesis or ToVC

(See fold-out entitled "Measuring Impact: Guidelines for Good Impact Practice" for detailed guidelines and their application.)

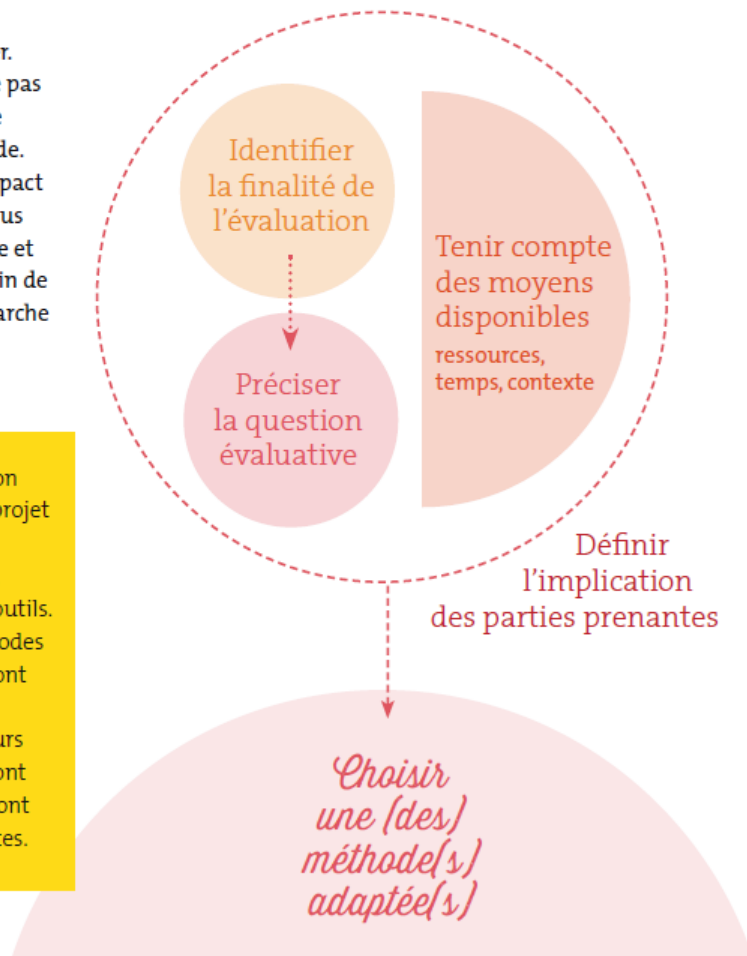
Plutôt que de parler d'étapes, (Avise et al., 2013) insiste sur la nécessité de prendre le temps de bien cadrer l'évaluation en abordant certaines questions essentielles.

PRENDRE UN BON DÉPART

Pour mettre en œuvre une démarche d'évaluation de l'impact social, il existe des méthodes sur lesquelles s'appuyer. Mais on ne se lance pas tête baissée dans le choix d'une méthode. L'évaluation de l'impact social se révélera plus simple, intéressante et utile si on prend soin de bien cadrer la démarche au préalable.

Une démarche d'évaluation de l'impact social est un projet en soi, avec ses objectifs, ses étapes, son calendrier, son équipe dédiée et ses outils. Et n'oubliez pas : les méthodes sont un moyen, elles ne sont pas une fin en soi. Selon leurs objectifs et leurs contraintes, certaines seront plus adaptées. Toutes auront des avantages et des limites.

Le cadrage de la démarche passe par plusieurs clarifications :



Identifier la finalité de l'évaluation

L'évaluation de l'impact social peut répondre à différents objectifs. Par exemple, une entreprise sociale s'y lancera car elle souhaite lever davantage de fonds, tandis qu'une autre s'interrogera sur la pérennisation ou non d'un programme. Un financeur cherchera à estimer l'impact social futur de projets avant d'investir et un autre, à réaliser le bilan d'un investissement.

Il est ainsi essentiel d'identifier la décision ou l'action précise que les résultats de la démarche d'évaluation viendront alimenter. Cette finalité guidera l'ensemble de la démarche.

Préciser la question évaluative

Pour cadrer une démarche d'évaluation, il est nécessaire de préciser la ou les questions pour lesquelles on cherche des réponses. C'est sur la base de ces questions que l'on sera ensuite en mesure de collecter et d'analyser des informations pertinentes. La question évaluative permet de fixer le périmètre de la démarche. Voici quelques interrogations que peuvent avoir un responsable ou un financeur d'entreprise sociale :

- > À quels besoins répond le projet ?
- > Quels sont ses objectifs d'impact à court, moyen et long termes ?
- > Le projet atteint-il ses objectifs ?
- > Quels sont les effets du projet, positifs et négatifs, sur ses parties prenantes ?
- > Quelle est la valeur ajoutée du projet par rapport à l'existant ?
- > Quels sont les coûts évités grâce au projet ?
- > Comment créer plus d'impact avec autant de moyens ?

Tenir compte des moyens disponibles

Faire le point sur les ressources (financières et humaines) et sur le temps dont on dispose est essentiel au cadrage de la démarche. Devoir publier un rapport d'évaluation en trois mois avec peu de moyens ou en trois ans avec l'appui d'une aide externe n'offre pas les mêmes possibilités.

Définir l'implication des parties prenantes

Bénéficiaires, salariés, bénévoles, financeurs publics et privés, partenaires, sont autant d'acteurs pouvant être impliqués à tous les niveaux : comprendre l'impact d'un projet, aider au choix d'indicateurs ou interpréter des résultats.

Quelle que soit la méthode choisie, il est recommandé de cartographier les parties prenantes et de définir leur niveau et leur mode d'implication dès le démarrage. Cette précaution est essentielle, néanmoins elle nécessite d'avoir conscience que toute sollicitation prend du temps et que s'accorder n'est pas toujours facile.

Références

- Avise, ESSEC, Mouves, Bellue, C., Stievenart, E. et Dasnoy, J. (2013). Petit précis de l'évaluation de l'impact social.
- Binhas, L. (2004). *Indicateurs de rentabilité sociale, ou, Indicateurs d'impact économique?: comment les définir et comment les construire : comment mesurer les impacts sociaux et économiques en économie sociale et en action communautaire?* Montréal : Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire.
- Binhas, L. (2007). *Comment mener une étude de A à Z: guide méthodologique à l'intention des regroupements, associations, fédérations, entreprises et organismes du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire.* Montréal : Comité sectoriel de main-d'oeuvre économie sociale action communauté.
- Charette, P. et Dorion, C. (2017). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (2e édition). Montréal : CAP Finance et Réseau d'investissement social du Québec.
- Clifford, J., Hehenberger, L. et Fantini, M. (2014). *Approches proposées pour la mesure de l'impact social dans la législation et dans les pratiques de la Commission européenne concernant les FESE et le programme EaSI.* Luxembourg : Commission européenne, sous groupe du GECES sur la mesure d'impact. Repéré à <http://dx.publications.europa.eu/10.2767/28927>
- Hehenberger, L., Harling, A.-M. et Scholten, P. (2015, juin). A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. European Venture Philanthropy Association.
- (Im)prove et Fondation Rexel. (2015). Guide de la mesure d'impact social.
- Sadownik, B. (2015). The Demonstrating Value Workbook : An Activity Guide to Tracking and Expressing your Organization's Success. Demonstrating Value.
- Simard, P., Paré, G., Champagne, D. et O'Neil, M. (2009). *Sait-on bien travailler ensemble? Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés.* Réseau québécois des Villes et Villages en santé.
- Social Impact Investment Taskforce (SIIT). (2014). *Measuring Impact - Subject paper of the Impact Measurement Working Group.*