

L'IMPACT SOCIAL

Pour mieux comprendre les conséquences des actions déployées et être dans une dynamique d'amélioration continue, la mesure de l'impact social demeure une voie privilégiée pour les organisations. Toutefois, réaliser cette démarche comporte son lot de défis et exige des ressources et une bonne préparation avec ses parties prenantes. Nous abordons dans ce chapitre plusieurs voies pour réfléchir à son impact social et l'amplifier.

Recherche et rédaction : André Fortin

Collaboration : Luc Dancause et Nicole Lemire

DÉFINITION ET MISE EN CONTEXTE

La notion d'impact social est très présente dans le contexte actuel et plusieurs éléments contribuent à sa popularité. Que ce soit pour démontrer la pertinence d'une organisation, pour justifier le financement reçu ou parce qu'il y a nécessité de travailler en collaboration pour créer un impact collectif face aux défis sociétaux majeurs, il semble que c'est une tendance lourde qui nécessitera un positionnement des organisations pour légitimer leurs actions. Certaines critiques mentionneront que le discours économique prédominant enterre la voix des organisations sociales et que ce courant n'augure rien de bon. D'autres rétorqueront qu'il y a nécessité d'être plus efficaces et de s'engager dans la conversation afin de proposer des alternatives convenant mieux à leur philosophie et leurs façons de faire. Avant d'aller plus loin, qu'en est-il au juste de l'impact social ?

L'impact social est l'ensemble des changements (positifs ou négatifs, attendus ou inattendus) engendrés par des actions contribuant à faire évoluer les individus et les collectivités et qui tiennent compte des besoins de l'écosystème visé.

Une organisation qui s'engage dans un processus pour mesurer son impact social souhaite mieux comprendre les conséquences de ses actions et de son influence afin de rester pertinente et attentive à son environnement.

Mesurer son impact social nécessite un ensemble de pratiques avec lesquelles une organisation démontre la différence engendrée dans son secteur d'intervention par son travail et ses réalisations.

L'évaluation d'impact cherche à dépasser la description et la comptabilisation d'activités menées et va au-delà de la performance économique.

Il n'existe pas aujourd'hui de référentiel partagé ni de méthode faisant consensus pour évaluer cet impact. Réaliser une telle démarche d'évaluation avec des limites de temps et de moyens amènera à prioriser certaines informations par rapport à d'autres. Face à la complexité rencontrée, les organisations pourraient se montrer réticentes à l'idée de s'engager dans un processus où les résultats sont incomplets. Toutefois, la valeur sociale étant quelque chose d'incertain, de malléable et

variable dans le temps, il faut accepter cette subjectivité et ses conséquences en termes d'approximation.

En considérant que l'objectif central de la mesure d'impact n'est pas de faire avancer la connaissance scientifique, mais d'éclairer l'organisation, cette limite n'est pas nécessairement problématique si elle est reconnue par l'ensemble des parties prenantes. En renonçant à la quête de la meilleure méthode et en se concentrant sur une démarche transparente qui se veut adaptée aux attentes, aux contraintes et au contexte des divers acteurs, l'intention est de générer des informations qui soient utiles et qui permettent de nourrir les échanges et les décisions.

3 CHEMINS

POUR

AMPLIFIER

L'IMPACT

SOCIAL

AMÉLIORATION CONTINUE ET INNOVATION

Améliorer ou transformer radicalement vos services, processus, modèles et technologies.

MISE À L'ÉCHELLE (*scaling*)

Augmenter la taille et la portée de vos programmes par une croissance organique qui vise la bonification ou la diversification de vos activités, par des franchises ou la réplique du modèle sur d'autres territoires, par la fusion avec d'autres organisations, notamment en regroupant son patrimoine avec une autre structure, par la création de partenariats.

INFLUENCE

Aider d'autres organisations à augmenter leurs impacts en diffusant votre savoir-faire, en partageant vos résultats, vos données, vos bonnes pratiques, vos réseaux, votre réputation.

BÉNÉFICES ET DÉFIS AUTOUR DE LA MESURE D'IMPACT

Mesurer son impact social comporte son lot de bénéfices et de défis. Voici les principaux éléments identifiés dans la littérature et par le biais d'entrevues menées auprès d'une quinzaine de personnes-ressources provenant de différents milieux (social, philanthropique, universitaire, corporatif, gouvernemental). Ces éléments pourront influencer positivement le désir de se lancer dans une démarche de la mesure d'impact ou de mieux planifier celle-ci afin de ne pas y engouffrer trop de ressources. Dans tous les cas, la question de faire appel à de l'aide extérieure se posera, car il peut être souhaitable et même plus économique de recourir à l'externe plutôt que de mener ce travail avec une personne de l'organisation qui n'a pas les compétences nécessaires.

9 GRANDS BÉNÉFICES DE LA MESURE D'IMPACT

- 1 Augmente la **crédibilité de l'organisation** par la démonstration justifiée de sa pertinence auprès du public et des gouvernements. Apporte également une confiance en sa contribution réelle dans un milieu donné.
- 2 Permet de **mieux comprendre les besoins** des bénéficiaires ou usagers et de donner de meilleurs services. En ce sens, cela contribue à clarifier l'intention et la mission de l'organisation et à se centrer sur l'essentiel.
- 3 Encourage **l'amélioration continue et le développement d'une culture d'apprentissage et d'innovation**, ce qui augmente la cohésion d'une organisation.
- 4 Améliore la **gestion des dépenses et des ressources** des programmes. Cela facilite la planification des actions, donne un filtre de décision compris par tous et assure une **viabilité** à plus long terme.
- 5 **Mobilise les parties prenantes** internes (employés, membres du conseil d'administration, bénévoles) et externes (usagers, bailleurs de fonds, partenaires) tout en **valorisant la contribution et la reconnaissance** de certaines personnes.
- 6 Aide à **communiquer plus efficacement** à propos des actions et de la valeur du travail réalisé. À ce titre, cela forme la base du matériel promotionnel facilitant les demandes de subventions.
- 7 Procure **plus de visibilité, un meilleur rayonnement** permettant de devenir une référence dans un secteur donné.
- 8 Instaure un **dialogue transparent avec vos partenaires** et favorise le partenariat avec d'autres organisations. Cela rend plus sensible à l'environnement externe.
- 9 Permet **d'intégrer l'impact social comme critère de décision stratégique**, d'en faire un outil de pilotage de la stratégie en mettant plus d'attention sur la valeur sociale, environnementale et économique que l'organisation crée.

8 GRANDS DÉFIS DE LA MESURE D'IMPACT

- 1 • Le temps que cela demande.** Quand on envisage de mesurer l'impact ultime d'une organisation, cela se fait sur une échelle de 5 à 10 ans. La question de la collecte des données se pose également en rapport avec le temps : fait-on cela de manière rétrospective, par un portrait rapide ou par une étude longitudinale ? Bref, cela demande de dégager du temps pour mener un travail rigoureux et utile.
- 2 • La complexité de la mesure d'impact.** Mesurer les impacts directs d'une activité n'est pas simple. L'organisation est confrontée à l'incertitude et est influencée par de multiples facteurs qu'elle ne contrôle pas. Savoir quoi mesurer, quelles méthodes utiliser, comment interpréter les résultats et le faire d'une manière globale n'est pas évident. Par ailleurs, réduire les phénomènes sociaux à quelques indicateurs peut être fallacieux dans le sens où on peut mettre de côté la complexité des problématiques abordées.
- 3 • La disponibilité des compétences et l'accès à l'expertise.** La mesure de l'impact social exige des compétences spécifiques qu'on trouve rarement à l'intérieur des petites et moyennes organisations. Cela demande une expertise de pointe quant à la production de données fiables et à leur analyse, ainsi qu'à la communication des résultats. De plus, l'impact social nécessite des personnes dédiées à la capitalisation et au transfert des apprentissages. À cet effet, la mise sur pied de communautés de pratique permettant d'échanger autour des défis rencontrés ou des outils et technologies utilisés serait bénéfique.
- 4 • La question de la vie privée.** Les organisations qui collectent des informations privilégiées et sensibles sur leurs usagers, bénévoles, employés et partenaires doivent s'assurer que les données recueillies sont protégées adéquatement. Il faut s'assurer que ces informations ne servent pas à d'autres usages et que des mesures de protection des données recensées soient mises en place. De plus, on peut rencontrer la perception que la collecte de données sur des populations dites vulnérables est susceptible de heurter la dignité des personnes.



- 5• La résistance au changement.** Certains employés pourraient voir la collecte d'information pour évaluer l'impact comme une distraction nuisant au bon accomplissement de la mission de l'organisation. Cela pourrait également causer de l'incertitude quant aux suites d'un programme ou d'un service que l'on estime avoir un impact minimal. Et si un conseil d'administration ne considère pas la mesure d'impact comme une priorité, il y a de fortes chances que cela n'ait pas lieu. Bref, se lancer dans une telle démarche demande de se poser des questions qui risquent de bousculer le statu quo d'une organisation.
- 6• Le manque d'argent.** Mesurer l'impact à moyen et long terme, collecter et protéger des données, les analyser, toutes ces activités occasionnent des coûts. Certains diront que c'est de l'argent mal placé qui ne sert pas à financer les programmes mis en place. De plus, rares sont les bailleurs de fonds qui voudront financer ce volet, préférant investir dans la réalisation de projets.
- 7• L'absence d'une direction claire.** Un manque de clarté quant à la raison de mesurer l'impact ne serait pas bénéfique pour l'organisation et pourrait même conduire à des comportements dysfonctionnels. En effet, on pourrait mettre davantage l'accent sur la gestion de la mesure plutôt que sur la gestion des activités et influencer l'organisation dans une mauvaise direction. De plus, la mesure d'impact exige d'identifier des critères de succès afin d'évaluer si les objectifs ont été atteints. Ainsi, au lieu de voir l'impact comme quelque chose que l'on mesure après, il vaut mieux le mesurer dès la mise en place d'une action.
- 8• La nécessité d'une attitude réflexive et critique.** Mesurer son impact implique la capacité de se remettre en question et une attitude pour réfléchir autrement. Cela demande une pensée critique, un leadership confiant, du courage pour faire face à ce que disent les données, car parfois cela peut conduire à devoir réévaluer son modèle, à se réajuster de manière importante.



DÉMARCHE POUR MESURER SON IMPACT SOCIAL

Pour mesurer son impact social et les répercussions engendrées par ses activités, nous préconisons une démarche comprenant 4 étapes. Chacune de ces étapes inclut trois éléments-clés à considérer et propose une série de questions à se poser.

1

PRÉCISER L'INTENTION DE DÉPART ET L'ÉTENDUE DE LA MESURE

Identification de l'intention de la démarche

Pourquoi voulons-nous faire cela? Quels sont les objectifs que nous voulons atteindre? Qu'est-ce qui est important à documenter? À qui s'adresse en priorité cette étude d'impact et qu'envisageons-nous de faire avec les résultats?

Identification des ressources et des compétences disponibles

De quel budget disposons-nous? Qui pourra travailler là-dessus (personnes à l'interne ou à l'externe) et en fonction de quel échéancier?

Cartographie des parties prenantes

Quelles sont les parties prenantes en lien avec nos actions? Quelles actions/activités ou programmes étudier? Quelles parties prenantes impliquer dans la démarche?

2

DÉTERMINER LA MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Identification des acquis en termes d'informations ou de mesures

De quelles données disposons-nous déjà?

Réflexion sur le questionnement

Quelles sont les questions auxquelles nous aimerions avoir des réponses? Comment pouvons-nous être certains que les changements ont été causés par notre projet ou programme : attribution ou contribution?

Choix d'une méthodologie

Quelle méthode nous permettra d'obtenir des résultats probants en tenant compte de notre intention et des ressources à notre disposition? Quels indicateurs pourrions-nous développer pour mesurer chacune des actions que nous avons choisi de mesurer?

3

COLLECTER LES INFORMATIONS
ET LES TRAITER**Collecte des informations**

Par quels moyens allons-nous faire cela : mesures qualitatives ou quantitatives? Quel est notre plan? Quel est l'échantillonnage visé? Qui sera responsable de cette tâche? Quel est notre engagement envers les personnes interrogées?

Traitement des informations

Qui est responsable de faire la synthèse des informations?

Production d'un document

Quel est le format privilégié (écrit ou vidéo, format court ou long, rapport traditionnel ou plutôt visuel...)?

4

FORMALISER LES APPRENTISSAGES
ET COMMUNIQUER L'IMPACT**Réflexion sur la démarche**

Avons-nous atteint nos objectifs? La démarche a-t-elle été utile? Qu'est-ce qui s'est bien passé et quels ont été les obstacles?

Réflexion sur les apprentissages

Quels sont les éléments-clés que nous retenons sur notre impact et sur notre organisation? Des ajustements ou changements profonds sont-ils nécessaires? Lesquels? Comment transposer ces apprentissages en actions?

Communication des résultats

Que voulons-nous communiquer : tout ou certaines parties? Diffusons-nous à un large public ou à un public ciblé? À l'interne ou à l'externe? Par quels médias? Que vise-t-on à accomplir par la diffusion des résultats?

INTENTION

À la base de l'évaluation de son impact social existe une intention permettant d'identifier la finalité recherchée ou les objectifs que l'on veut atteindre (ex. : obtenir davantage de fonds, pérenniser un programme, faire connaître la valeur de son organisation, valider la pertinence de ses actions). Cette intention de départ guidera l'ensemble de la démarche. Ainsi, on peut vouloir mesurer son impact social pour l'apprentissage, pour l'action, pour la redevabilité ou pour plus d'un élément.

MESURER POUR L'APPRENTISSAGE	MESURER POUR L'ACTION	MESURER POUR LA REDEVABILITÉ
<p>Pour comprendre la performance de notre organisation et ne pas juste se baser sur des anecdotes ou des intuitions.</p> <p>Pour tester des hypothèses en les validant ou les réfutant.</p>	<p>Pour guider nos comportements, faire des ajustements et améliorer notre action.</p> <p>Pour communiquer ce qui est important pour une organisation et aligner nos actions en conséquence.</p>	<p>Pour rapporter les avancées, les accomplissements et les obstacles rencontrés.</p> <p>Pour construire la relation avec les différentes parties prenantes (employés, usagers, partenaires, bailleurs de fonds...).</p>

Dans la littérature, on retrouve quelques principes qui faciliteront la clarification de votre intention. Un des plus importants est de **mobiliser vos salariés et parties prenantes sur une base positive** en leur faisant comprendre l'intérêt de la mesure d'impact et en les rassurant puisqu'il ne s'agit pas d'un contrôle, mais plutôt d'une manière de s'améliorer. À ce titre, responsabilisez-les dans la définition et la priorisation des impacts.

De plus, **développez une culture de partage et de transparence** : partagez vos plans, méthodes, trouvailles et apprentissages autour de l'impact. N'hésitez pas à demander conseil aux organisations s'étant déjà lancées dans l'aventure. Veillez à l'adhésion de vos parties prenantes et à leur ouverture face à ce que vous trouverez sur le terrain (points forts, lacunes, axes d'amélioration de votre organisation).

Pour amorcer la démarche d'évaluation de votre impact, 5 questions vous aideront dans votre réflexion et permettront de mieux identifier certains ancrages de votre organisation et définir une vision du travail à accomplir.

- 1• Quels sont les changements à l'interne (gouvernance, collaboration...) et à l'externe (approche et cible d'intervention, relations partenariales...) que notre organisation veut accomplir ?
- 2• Comment notre organisation définit-elle le succès ?
- 3• Quelles sont nos stratégies pour que cela se produise ?
- 4• Quelles sont les capacités de notre organisation pour faire cela ?
- 5• Comment notre organisation pourra-t-elle savoir si nous sommes en train de progresser, si nous avons réussi ?

RÉFLEXIONS SUR LA MESURE

Mesurer son impact est une démarche complexe. Il est préférable de commencer modestement et d'enrichir la démarche au fil des ans en ayant à l'esprit que l'utilité est la priorité. À cet égard, la mesure doit offrir un appui à l'organisation pour demeurer agile face aux besoins sociaux grandissants. Trois grands principes doivent être pris en compte pour construire un système solide et faciliter la tâche de collecte de données.

1 LA MESURE DOIT ÊTRE EXPLOITABLE

Si une donnée n'affecte pas la façon dont vous faites les choses, cela ne vaut peut-être pas la peine de la mesurer. Il faut d'abord se demander ce que nous allons faire avec l'information recueillie, si cela est pertinent.

2 LA MESURE DOIT ÊTRE GÉRABLE

Ne mesurez pas trop de choses, car cela pourrait créer une surabondance de données et augmenter les coûts de traitement. Un petit nombre d'éléments qui sont déterminants pour atteindre vos buts est généralement suffisant. Quand la mesure est simple à faire, vous pouvez facilement vous créer une image de vos pratiques et apporter les changements requis.

3 LA MESURE DOIT ÊTRE COMPARABLE

Si vous pouvez utiliser la même mesure à travers le temps, vous serez outillés pour évaluer votre performance et pour déceler certaines tendances qui se développent. Trouver des mesures ayant été utilisées ailleurs vous fera sauver du temps et augmentera la fiabilité et la comparaison de vos constats.

4 FAMILLES DE MÉTHODES DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Pour mesurer l'impact social, 4 grandes familles de méthodes existent. Pour faire un choix méthodologique, il faut tenir compte des objectifs identifiés, du contexte de réalisation, des attentes des parties prenantes, des contraintes en place. Aucune méthode ne peut convenir à l'ensemble des situations, mais un assemblage de méthodes est possible. À défaut d'avoir la méthode parfaite, l'important est de générer, en toute transparence, des informations qui soient utiles afin de mener une évaluation pratique répondant aux besoins des acteurs. Certes, cela exigera certains compromis, mais le but est de s'inspirer des principes et de la rigueur des approches scientifiques tout en les simplifiant.

FAMILLES DE MÉTHODES	<p>Méthodes d'explicitation du changement</p> <p>Ces méthodes visent à clarifier les changements sociaux rendus possibles. Ici, l'objectif est de rendre visibles les hypothèses sous-jacentes à l'action et la manière dont celle-ci va produire des effets à court, moyen et long terme. Pour ce faire, il est important de bien cerner les attentes et les perceptions des parties prenantes.</p> <p>Ces méthodes permettent de structurer un projet à finalité sociale et de mieux communiquer à propos de celui-ci et ses impacts potentiels.</p>
EXEMPLES DE MÉTHODES	<ul style="list-style-type: none"> > Théorie du changement > Modèle logique > Carte des impacts > Groupes de discussion avec les parties prenantes > Étude sociologique
ENJEU TRAITÉ EN PRIORITÉ	<p>Pertinence</p>
BESOINS	<p>Valider les besoins sociaux et la réponse apportée, pour mieux appréhender et maximiser le potentiel d'impact social.</p>

FAMILLES DE MÉTHODES	<p>Méthodes par indicateurs</p> <p>L'usage d'indicateurs permet une série de comparaisons entre les objectifs fixés et les résultats atteints, entre les résultats obtenus sur plusieurs années, entre ceux atteints par différents projets ou encore entre ceux obtenus par divers groupes de bénéficiaires.</p> <p>Le recours à des indicateurs est indispensable lorsqu'on s'intéresse à l'efficacité d'une action. La mesure permet de porter un jugement sur l'ambition du projet et sur ses résultats. Toutefois, la mesure tendra à porter sur ce qui est le plus facilement quantifiable, en excluant les impacts plus qualitatifs.</p>
EXEMPLES DE MÉTHODES	<p>> Cadre logique > Base IRIS > Outcomes Star</p>
ENJEU TRAITÉ EN PRIORITÉ	<p>Efficacité</p>
BESOINS	<p>Mesurer le niveau de réalisation des objectifs et analyser d'éventuels écarts pour rendre des comptes, réviser ses objectifs et progresser.</p>
FAMILLES DE MÉTHODES	<p>Méthodes de monétarisation</p> <p>Méthodes qui s'intéressent à la valeur économique créée par un projet social. Afin d'estimer cette valeur, plusieurs d'entre elles, comme les analyses coûts-bénéfices proposent de recourir à la monnaie comme unité de mesure commune pour comparer et agréger des éléments de nature différente.</p> <p>Dans le cadre de ces approches, la valeur d'une action correspond, en quelque sorte, à la somme des « accroissements de bien-être » procurés aux individus qui en ont bénéficié. On trouvera également des estimations monétaires par le calcul de coûts évités et de revenus générés pour la collectivité par certaines initiatives sociales.</p>
EXEMPLES DE MÉTHODES	<p>> Coûts évités > Évaluations contingentes > Ratio SROI (retour social sur l'investissement)</p> <p>> Préférences révélées > Analyses coûts-bénéfices</p>
ENJEU TRAITÉ EN PRIORITÉ	<p>Efficienne</p>
BESOINS	<p>Comparer les ressources investies dans le projet et les résultats qui en découlent pour optimiser l'allocation de celles-ci et s'assurer de leur rentabilité sociale.</p>

FAMILLES DE MÉTHODES	<p>Méthodes avec groupes de comparaison</p> <p>Un ensemble de méthodes a été développé afin de répondre à la question suivante : Quel est l'effet direct d'une intervention donnée, indépendamment de ce qui se serait passé de toute façon en l'absence de cette intervention ?</p> <p>Ces méthodes s'appuient sur la comparaison d'un groupe ayant bénéficié d'une intervention (groupe traité) avec un groupe témoin. Cela permet de déterminer si les changements observés dans le groupe traité s'expliquent bien par l'intervention en question, et non par d'autres facteurs.</p>
EXEMPLES DE MÉTHODES	<ul style="list-style-type: none"> > Études randomisées avec échantillonnage aléatoire > Reconstitution d'un groupe avec des techniques d'appariement
ENJEU TRAITÉ EN PRIORITÉ	<p>Impact net (ensemble des résultats générés, dont sont soustraites les contributions issues des interventions d'autres acteurs ou facteurs)</p>
BESOINS	<p>Démontrer les changements sociaux rendus possibles par le projet (et lui seul) pour le pérenniser ou le faire changer d'échelle.</p>

4 CONSEILS POUR METTRE L'IMPACT À L'AGENDA

En terminant, nous partageons 4 conseils à avoir en tête quand il est question de réfléchir à son impact et de l'amplifier.

- 1• Réfléchir sur son succès et sur son intention.** Toute équipe travaillant dans une organisation sociale devrait se donner une définition propre de ce que signifie le succès et se doter d'un plan pour l'atteindre (stratégies, projets, programmes). De plus, il est important d'avoir clarifié son intention avec ses parties prenantes et d'avoir conscience de l'impact attendu de l'organisation.
- 2• Ancrer la mesure de l'impact dans la culture de son organisation.** La mesure de l'impact est une démarche à intégrer au sein de l'organisation à travers l'exemplarité de ses dirigeants et des principales valeurs préconisées. Il est utile d'inclure des indicateurs quantitatifs (ex. : nombre de personnes servies ou heures d'accompagnement offertes) mais une évaluation qualitative qui s'appuie sur des échanges avec des usagers est souvent plus en phase avec la manière d'être des organisations sociales.
- 3• Garder à l'esprit que la mesure de l'impact est un exercice dynamique et systémique.** En effet, c'est un travail qui est à faire en continu car l'impact évolue dans le temps. Un impact positif à un moment X peut ne pas l'être à un moment Y. Cet aspect est essentiel pour savoir s'il faut continuer ou bien cesser une pratique ou une activité, même si celle-ci avait eu des impacts positifs dans le passé. Le défi pour l'organisation est donc de s'adapter en fonction des résultats récoltés tout en affinant en cours de route son système de mesure. De plus, il est important d'envisager le tableau d'ensemble, soit comment chaque organisation déploie ses efforts dans l'écosystème du changement social et quelle en est sa contribution spécifique.
- 4• Envisager les défis comme de l'apprentissage.** Les discussions sur les échecs et les leçons tirées des défis rencontrés sont un aspect central de la mesure d'impact. L'évaluation ne devrait pas servir à prouver si quelque chose fonctionne ou pas mais plutôt à mieux comprendre le contexte de ses succès ou échecs. Cela demande une volonté de parler ouvertement des stratégies et des projets n'ayant pas bien fonctionné dans l'optique d'amener l'organisation à tirer profit de ses expériences. Pour encourager cela, il est de mise d'être davantage à l'écoute des diverses parties prenantes et pas seulement des dirigeants.

RÉFÉRENCES

- AVISE, ESSEC et MOUVES. *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*. 2013, 15 pages.
- COMMISSION EUROPÉENNE. *Approches proposées pour la mesure de l'impact social*. 2015, 92 pages.
- EPSTEIN, Marc J., et Kristi YUTHAS. *Measuring and Improving Social Impacts. A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Berrett-Koehler Publishers, 2014, 254 pages.
- ESSEC BUSINESS SCHOOL. *Évaluer l'impact social avec l'approche SROI*. 2012, 86 pages.
- EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION. *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*. 2013, 124 pages.
- FINANCE ALLIANCE FOR SUSTAINABLE TRADE. *FAST SIAMT 1.0. Building a Common Framework for Impact Assessment*. 2011, 92 pages.
- FRUCHTERMAN, Jim. *Using Data for Action and for Impact*. Stanford Social Innovation Review, Été 2016, 14 pages.
- GUGERTY, Mary Kay, et Dean KARLAN. *Measuring Impact Isn't for Everyone*. Stanford Social Innovation Review, 2 avril 2014, 4 pages.
- KK INTL. *A Simple Guide to Measuring Social Impact*. 2015, 15 pages.
- KLOOS, Karina, et Daniela PAPI. *Lost in Translation*. Stanford Social Innovation Review, Été 2014, 5 pages.
- MELDRUM, Bev, Pete READ et Colin HARRISON. *A Guide to Measuring Social Impact*. Social Impact Tracker, 15 pages.
- MUIR, Kristy, et Stephen BENNETT. *The Compass : Your Guide to Social Impact Measurement*. The Centre for Social Impact, 2014, 48 pages.
- NCVO. *Inspiring Impact. The Code of Good Impact Practice*. www.inspiringimpact.org, 2013, 18 pages.
- OGAIN, Eibhlin Ni, Tris LUMLEY et David PRITCHARD. *Making an Impact. Impact Measurement Among Charities and Social Enterprises in the UK*. NPC, Octobre 2012, 73 pages.
- RED OCHRE. *Social Impact Assessment*. 2011, 7 pages.
- FONDATION REXEL et (IM)PROVE. *Guide de la mesure d'impact social*. 2015, 46 pages.
- STIEVENART, Emeline, et Anne-Claire PACHE. *Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère*. Revue internationale de l'économie sociale. #331, 93^e année, 2014, 18 pages.
- VANCLAY, Frank. *Social Impact Assessment : Guidance for Assessing and Managing the Social Impacts of Projects*. International Association for Impact Assessment, Avril 2015, 107 pages.

Personnes interviewées dans le cadre du chapitre

Paul Allard (Impak Finance), **Josée Aubin** (Service de la planification et de la performance, Fonds de recherche du Québec), **Ode Belzile** (Fondation J. Armand Bombardier), **Nathalie Chapdelaine** (Innoweave), **Harold Côté** (Direction de l'évaluation, ministère de la Santé et des Services sociaux), **Nicolina Farella** (Fondation McConnell), **Mario Fréchette** (Direction des services sociaux et des activités communautaires, ministère de la Santé et des Services sociaux), **Pascal Grenier** (L'Esplanade), **Cédric Jamet** (Percolab), **Claude Lévesque** (Boscoville), **Chantal Mailhot** (HEC Montréal), **Diego Mena** (Fondation du Dr. Julien), **Gabriel Salathé-Beaulieu** et **Vincent van Schendel** (TIESS), **Fabrice Vil** (Pour 3 Points).



OUTILS D'IMPACT SOCIAL

LA NOTION D'INDICATEUR

Un indicateur est une information permettant de porter un jugement sur une réalité que l'on cherche à appréhender, de rendre compte d'un résultat et de son ampleur. En d'autres termes, l'indicateur est une manifestation objectivement repérable et mesurable qui décrit un concept donné.

Généralement, on distingue les indicateurs **objectifs** (mesure contrôlée sur la base de normes prédéfinies) et **subjectifs** (mesure des perceptions ou de l'évaluation des acteurs d'un phénomène ou d'une situation qui s'appuient sur des observations ou des déclarations). La littérature différencie également les indicateurs **qualitatifs** (mettant l'accent sur la valeur, la présence ou l'absence, ou le rôle joué par certaines variables) et **quantitatifs** (centrés sur la fréquence d'apparition des variables selon différents critères).

L'indicateur doit avoir un nom, une définition et un mode de calcul ou d'interprétation. Dans le cas d'indicateurs quantitatifs, s'ajoutent une unité de mesure et une fréquence d'actualisation. Un indicateur peut être construit à partir d'une ou de plusieurs variables (ex. : ratio, pourcentage, mise en relation de deux mesures hétéroclites...). Il est toutefois préférable d'utiliser des indicateurs éprouvés dans le cadre d'études antérieures, voire ayant fait l'objet d'une publication. Cela permet de s'assurer de la justesse, de la fiabilité et de la légitimité de la mesure.

Nous présentons dans les deux tableaux suivants des exemples d'indicateurs.

6 GRANDES SOLUTIONS AUX PROBLÈMES SOCIAUX ET EXEMPLES D'INDICATEURS

INNOVATION

Développer et tester de nouveaux modèles d'affaires, produits, services ou processus.

Indicateurs

Nombre d'innovations ayant été implantées avec succès.

Nombre d'innovations qui ont été adoptées par d'autres organisations.

PRESTATION DE SERVICES

Fournir des biens ou des services aux usagers pour aborder directement les problèmes sociaux.

Indicateurs

% des usagers qui ont intégré le produit ou le service au quotidien.

Nombre de cas d'adoption de modèles de prestation de services par des agences gouvernementales.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Aider les organisations à améliorer leurs compétences pour avoir plus d'impact.

Indicateurs

% d'amélioration de la productivité des diverses équipes.

% d'amélioration de la perception des usagers face aux services offerts.

RECHERCHE

Développer la connaissance autour de problématiques et de pistes de solutions.

Indicateurs

Nombre de subventions de recherche ou de brevets obtenus.

Nombre de contributions ajoutées dans la littérature scientifique.

PLAIDOYER

Favoriser la compréhension des enjeux et des lois avec un impact social bénéfique.

Indicateurs

Nombre de politiques adoptées en fonction du travail de plaidoyer réalisé.

% d'augmentation dans la signature de nouvelles ententes de partenariat.

INFRASTRUCTURE

Fournir du support technique et du réseautage engendrant un impact plus grand.

Indicateurs

Nombre d'organisations utilisant les services offerts au réseau.

Nombre de membres du réseau ayant contribué ou téléchargé les ressources en ligne.

EXEMPLES D'INDICATEURS DANS 3 GRANDS SECTEURS

SECTEURS	INDICATEURS
Santé	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de personnes atteintes d'un problème de santé mentale.• Ratio de mortalité infantile.• Durée moyenne d'attente à l'urgence dans les hôpitaux.
Environnement	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de tonnes de CO² émises durant une année par les voitures des particuliers.• Perception chez les jeunes de 13-17 ans adoptant des comportements écoresponsables.• Niveau de satisfaction concernant les politiques de réduction des déchets.
Social	<ul style="list-style-type: none">• Perception du sentiment de sécurité dans une grande ville.• Différentiel de revenus entre les personnes ayant complété ou pas des études postsecondaires.• Conditions de salubrité dans les habitations.

6 MODÈLES POUR DIFFUSER LES INNOVATIONS SOCIALES ET AVOIR UN IMPACT

Al Etmanski propose 6 modèles interreliés qui nous invitent à mettre de côté nos certitudes concernant le changement social. Ces modèles sont des guides de réflexion pour se questionner sur notre organisation et identifier des stratégies pour envisager davantage d'impact.



PENSER ET AGIR COMME LA COMPOSANTE D'UN MOUVEMENT

Ce modèle ne consiste pas en la création d'un mouvement, même si vos actions peuvent être un déclencheur. Il s'agit plutôt de soutenir le ou les mouvements dont vous faites déjà partie. Cela signifie qu'il vous faut porter attention aux acteurs et aux initiatives-clés dans votre domaine immédiat et au-delà de celui-ci, et être plus réfléchis dans la mise en commun de vos efforts. Lorsque vous pensez et agissez comme la composante d'un mouvement, vous donnez plus de poids au travail précis que vous accomplissez et vous faites en sorte que la vision audacieuse derrière celui-ci soit généralement mieux reçue.



CRÉER UN CONTENANT POUR SON CONTENU

Ce modèle vous incite à aller plus loin que de simplement faire une analyse juste ou découvrir la solution appropriée. Vous devez également faire en sorte qu'il soit plus facile pour autrui d'agir adéquatement. Vous devez concevoir un contenant, au sens littéral ou figuré, pour votre vision, vos données et vos valeurs afin que votre message soit plus facile à saisir. Le contenu est essentiel, certes, mais l'enrober et l'encadrer galvanisera vos interlocuteurs avec vos idées et incitera à l'action.



RÉUNIR LES ALLIÉS, LES ADVERSAIRES ET LES ÉTRANGERS

Les autres et vous n'obtiendrez pas d'effets durables tant et aussi longtemps que vous travaillerez de façon isolée ou conflictuelle. Transformer ce type de situation exige davantage que de seulement réunir les personnes impliquées. Le dialogue et la convocation sont plus qu'un simple moyen pour arriver à une fin. Ils permettent de structurer notre besoin d'appartenance, besoin de faire partie de quelque chose de plus grand que nous. Ils élargissent la compréhension, permettent de creuser des hypothèses, modifient les pouvoirs et offrent la possibilité d'entretenir de nouvelles relations. Les solutions surgissent lorsque nous allons au-delà du blâme, de la concurrence, du malentendu et de la méfiance.



MOBILISER SES RESSOURCES ÉCONOMIQUES

Vos effectifs ou vos troupes constituent des ressources économiques inexploitées qui, une fois bien mobilisées, financeront votre innovation sociale et contribueront à son développement. De plus en plus, les acteurs du changement social tirent profit de leurs forces économiques pour transformer les modèles d'affaires, acquérir des fonds flexibles, réduire leur dépendance aux subventions et développer des partenariats d'affaires qui aident à la diffusion de leurs grandes idées.



ARGUMENTER AVEC EMPATHIE

Ce modèle suggère de mettre fin à l'empoisonnement de l'écosystème politique, de mettre de côté les stratégies de blâme et de critique en vue de devenir des défenseurs qui se fondent sur des solutions. Ces défenseurs ont deux objectifs complémentaires : ils proposent des solutions et, en même temps, améliorent la capacité d'innovation des gouvernements. Quelle que soit leur allégeance politique, les gouvernements actuels ont une durée d'attention assez courte et sont plutôt prudents. Il n'est donc pas surprenant que les défenseurs de nouvelles idées politiques doivent se battre pour se tailler une place. Si nous voulons que les gouvernements démontrent de l'empathie pour les enjeux que nous défendons, nous devons, en retour, en manifester à l'égard des leurs.



LA PERSONNE EST TOUT AUSSI IMPORTANTE QUE LA MÉTHODE

Une attention excessive portée sur la façon de mettre en œuvre une innovation sociale donne l'impression qu'il s'agit d'une spécialité et que nous devons être formés en la matière. Au contraire, l'innovation sociale est soutenue par ce que nous sommes : par notre personnalité et non par la technique. La conviction des innovateurs sociaux d'aujourd'hui découle de leur maturité émotionnelle et spirituelle. Ils se concentrent sur ce qui alimente et redynamise leur esprit. Et ils ont l'humilité nécessaire pour avouer leurs limites et leurs peurs.

LES NORMES EN MATIÈRE DE PREUVES POUR DÉMONTRER L'IMPACT

L'élaboration de normes en matière de preuves a pour objectif de nous aider à déterminer dans quelle mesure nous pouvons faire confiance aux preuves fournies en vue de démontrer qu'une intervention a un impact positif. Ces normes sont constituées de 5 niveaux. Le niveau 1, qui représente l'exigence minimale à respecter, est un seuil bas convenant aux innovations qui en sont à un stade peu avancé, voire encore au stade de l'idée. À mesure que l'on passe d'un niveau à l'autre, on s'attendra à ce que des données soient recueillies pour cerner l'impact de l'intervention.

Niveau 5

Vous avez à votre disposition des manuels, des systèmes et des procédures qui assurent que l'intervention peut être reproduite de façon cohérente et qu'elle a un impact positif. Vous êtes capables de démontrer que votre intervention peut être menée par d'autres et ailleurs.

Niveau 4

Vous êtes en mesure d'expliquer de quelle façon votre intervention a produit l'impact observé jusqu'à maintenant, ainsi que la raison de cet impact. Une évaluation indépendante confirme la validité de cet impact.

Niveau 3

Vous êtes en mesure d'affirmer que votre intervention est la cause de l'impact en démontrant (au moyen d'un groupe témoin ou de référence) que l'impact est moindre chez ceux qui ne reçoivent pas le produit/service. La sélection aléatoire de participants renforcera vos preuves à ce niveau; vous devez avoir à votre disposition un échantillonnage suffisamment vaste.

Niveau 2

Vous êtes capables de fournir des données qui démontrent un changement positif, sans toutefois valider que vous en soyez la cause. Ainsi, votre intervention entraîne des changements chez ceux qui en bénéficient. L'utilisation des méthodes suivantes est envisagée : évaluation avant et après sondage, étude de cohorte/étude par panel, sondages menés à intervalles réguliers.

Niveau 1

Vous êtes en mesure de décrire de manière logique, cohérente et convaincante vos actions et la raison de leur pertinence. Vous pouvez fournir une description de l'impact ainsi que la raison pour laquelle cela constituerait une amélioration par rapport à la situation actuelle. Vous pouvez faire cela vous-mêmes en vous appuyant sur des données et des recherches existantes.