

DONNONS DU SENS À NOTRE ÉCONOMIE



**Évaluer l'impact social
de l'économie sociale
et solidaire.**

Témoignages d'acteurs de l'ESS,
analyses et pratiques.



Valorisons ensemble l'IMPACT SOCIAL de l'Entrepreneuriat Social

EVALUER L'IMPACT SOCIAL DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'évaluation de l'impact social peut appuyer les entreprises et leurs partenaires à **mettre en lumière leurs contributions aux objectifs de Développement Durable des Nations Unies**. Dans ce cadre, une attention toute particulière doit être portée aux enjeux de soutenabilité et de transition de nos territoires. Ceci est d'autant plus pertinent dans le contexte actuel de crise sanitaire.

La **recherche action européenne VISES** menée sur la thématique et associant **23 partenaires français et belges** (centres de recherche, structures de l'ESS, fédérations, financeurs) et **68 structures de l'ESS et pouvoirs publics**, entre 2016 et 2019, a permis l'émergence de la démarche VISES ; pour une évaluation adaptée à l'Economie Sociale et Solidaire.

La thématique demeure d'actualité. Pour poursuivre la réflexion, nous vous proposons donc quelques articles dont l'ambition est de **partager l'expérience et l'expertise de fédérations, académiques ou entreprises ayant participé au projet VISES**.

Plus d'information : www.projetvisesproject.eu

Sommaire des témoignages

1. Le paiement aux résultats ou l'art de se créer des problèmes **(Nicolas Chochoy) - page 3**

2. Un consensus de l'évaluation d'impact social ? **(Marion Studer) - page 4**

3. La richesse d'une évaluation coordonnée par les réseaux de l'ESS **(Laurence Duflou et Sébastien Pereau) page 5**

4. L'évaluation d'impact social comme levier pour faire évoluer les relations entre pouvoirs publics et ESS **(Quentin Mortier) - page 6**

5. L'évaluation d'impact Social du GAPAS **(Salomé Lenglet) - page 8**

6. L'évaluation d'impact Social des Coups de Pouce Fleurusiens **(Laurence Duflou) - page 13**

7. Évaluer l'impact social d'un projet de territoire : l'exemple du projet TZCLD sur la MEL **(Bérengère Delfairière et Charlotte Millereaux) - page 15**

8. L'appropriation de l'EIS par les acteurs qui accompagnent les entreprises de l'ESS : du local au national **(Ruth Manley et Charlotte Millereaux) - page 17**

9. Mobilisation d'acteurs de la finance solidaire face à la mesure d'impact social : L'expérience du Québec **(Gabriel Salathé-Beaulieu et Emilien Gruet) - page 19**



LE PAIEMENT AUX RÉSULTATS, OU L'ART DE SE CRÉER DES PROBLÈMES

[par Nicolas Chochoy - Institut Godin / CRIISEA]

Dans un dispositif de valorisation des impacts et des économies permises par ces deniers, le paiement aux résultats est un principe simple en apparence : une personne morale (et/ou physique) est rétribuée lorsqu'il est établi que les résultats sont avérés.

Suivant ce schéma, et à titre d'exemple, un artisan ne sera pas rémunéré lorsque les travaux de rénovation seront effectués, mais lorsque nous aurons la preuve que le ménage consomme moins d'énergie grâce à un dispositif de mesure. **Ainsi, parler de « paiement aux résultats » est une erreur de langage, il s'agit de « paiement à preuve d'impact ».** Aussi simple soit-il en apparence, ce principe pose une somme de problèmes.

Un premier réside dans l'excès de pouvoir que l'on confère aux personnes sur leurs impacts et leur filiation. Un autre exemple permet de saisir ce problème. Dans une logique de paiement aux résultats, nos élu-e-s politiques ne sont pas rémunérés chaque mois, mais lorsque nous aurons la preuve que les propositions établies pendant la campagne d'élection et réalisées pendant le mandat ont effectivement eu l'impact escompté (comme la baisse de deux points du taux de chômage).

Cette logique est tout simplement injuste, car nos élu-e-s politiques œuvrent dans un monde systémique ouvert et donc complexe et ne sont pas les seul-e-s à agir, de la même manière que notre artisan ne contrôle pas les usages des matériaux après les travaux. Si l'action peut être individuelle et /ou collective, l'impact quant à lui est toujours un résultat collectif sur lequel nous n'avons pas forcément de prise. L'injustice se situe ici : être rémunéré sur la base d'un effet qui ne dépend pas uniquement de nous. Nous pourrions démultiplier les exemples, comme le corps professoral rémunéré sur les résultats scolaires des étudiants ou encore un dispositif d'insertion professionnelle rétribué sur l'insertion effective des bénéficiaires, l'injustice sera toujours présente et le problème récurrent.

Tout en étant lié au premier, un deuxième problème se situe dans le temps et la subsistance. Cette dernière est quotidienne pour une personne physique ou morale alors que le paiement aux résultats se déroule sur un temps plus long. Alors, qui avancera la trésorerie nécessaire pour une personne morale payée aux résultats alors même que le premier problème nous montre l'incertitude totale de cette rétribution ?

Ce deuxième problème est un élément important de l'émergence des **Social impact bonds** en Grande Bretagne. En effet, si ces derniers ont acquis en France une notoriété par l'introduction des Contrat à impact social,

leur contexte d'émergence est moins connu et pourtant très intéressant sur ce point. Le projet de Big society de David Cameron a en effet favorisé une montée en puissance du payment by results. Dans cette perspective et face aux problèmes concrets qu'il a générés, notamment en terme de trésorerie, les Social impact bonds sont apparus comme une solution. Il est intéressant de relever qu'en France, la traduction française de cette solution britannique via les Contrats à impacts social a importé par la même occasion son problème : le paiement aux résultats. A contexte institutionnel différent, la solution des uns importe son problème initial aux autres.

D'autres problèmes se posent alors comme la recherche d'un dispositif de preuve de la filiation de l'impact ou encore l'idée selon laquelle une preuve obtenue localement sera identique globalement grâce à un « changement d'échelle » des projets.

Avatar d'une époque marquée par des processus de financiarisation, le paiement aux résultats est un instrument qui laisse apparaître la vision d'une réalité dans laquelle les effets de nos actions sont prévisibles, mesurables, et la filiation de ces effets facilement vérifiable. A preuve du contraire, ce monde n'est tout simplement pas le nôtre.



UN CONSENSUS DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL ?

par Marion Studer, Doctorante en économie,
Université de Lille - Clersé

« Depuis plusieurs années, l'évaluation est devenue inévitable, c'est devenu un consensus ». Les mots d'introduction de Pierre Savignat, Président de la société française d'évaluation, à l'occasion de la journée d'étude « Mesure, Utilité sociale, Impact social » organisée par Le Mouvement associatif, interpellent autant par la transcription qu'ils font du contexte dans lequel s'inscrit l'économie sociale et solidaire (ESS) que par les débats qu'ils conduisent à ouvrir sur le conventionnement de l'évaluation d'impact social.

Ils permettent d'abord de rendre compte d'une réalité inéluctable au tournant des années 2010, celle de la place prise par l'évaluation d'impact social au sein du champ. En effet, depuis le début des années 1980, le recours à l'évaluation est devenu progressivement le processus de légitimation par défaut de l'ESS. Incarnant l'abandon de la confiance naturelle dont bénéficiaient les institutions responsables de poursuivre des finalités sociales, elle repositionne le contrôle au cœur de l'action sociale et solidaire. Que ce soit par l'usage du terme d'utilité sociale ou celui d'impact social, l'évaluation permet de rendre compte et, dans certains cas, rendre des comptes sur son activité auprès des partenaires comme des salariés et usagers des organisations de l'ESS.

Ces mots d'introduction conduisent ensuite à repenser la question de la convention d'évaluation. La mobilisation du terme « consensus » n'est pas anodine. En sociologie de la quantification, ce terme renvoie notamment aux travaux d'Alain Desrosières sur la distinction entre l'acte de « quantifier » et celui de « mesurer ». Dans ses travaux, Desrosières décrit deux moments historiques et socialement consécutifs dans l'évaluation. Il y a d'abord l'acte de quantifier, c'est-à-dire d'« exprimer et faire exister sous forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé par des mots et non par des nombres ». Comme le précise Desrosières avec sa « série de conventions d'équivalence », pour traduire ces mots en nombre, les acteurs vont discuter et débattre. La « mesure » arrive ensuite dans un second temps, comme « mise en œuvre réglée » des conventions définies dans la première étape.

Concernant l'évaluation d'impact social, le « consensus » évoqué dans le propos introductif de Pierre Savignat suggère que cette première étape soit d'ores et déjà finalisée. Nos travaux nous mènent à la formulation d'un tout autre constat. Plus précisément, ils nous conduisent à identifier au sein des acteurs la présence de deux grands types de représentations (ou conventions) de ce qu'est une « bonne » évaluation d'impact social. Héritière de l'idéologie néolibérale émergente au tournant des années 1980, puis de la vague de « managérialisation » qui a suivi, la première représentation pose au centre de l'évaluation le contrôle de l'efficacité de l'activité évaluée. Pour cela, elle privilégie une approche microéconomique et causale de l'évaluation tout en favorisant la mobilisation d'indicateurs quantitatifs. La seconde représentation apparaît quant à elle « en réaction » aux premières évaluations implémentées dans l'ESS. Spécifiée en miroir de la première convention, elle tend à privilégier une approche systémique et concertée de l'évaluation et cherche à documenter les pratiques spécifiques des acteurs du champ.

Au sein de l'ESS, l'articulation de ces deux grandes représentations donne lieu à l'apparition d'une multitude d'évaluations d'impact social. Proposés aussi bien par des cabinets de conseils, des centres de recherche d'écoles de commerce que des têtes de réseaux de l'ESS, ces « montages composites » renvoient une image loin d'être consensuelle de l'évaluation d'impact social. Ils rendent notamment compte d'un débat toujours d'actualité sur la bonne évaluation à adopter au sein du champ auquel tout un chacun est encore libre de participer.

Jany-Catrice F. (2012), *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Éditions du Septentrion.

Desrosières A. (2008), *Pour une sociologie historique de la quantification*, Paris, Presses de l'École des Mines.

Eyraud C. (2013), *Le capitalisme au cœur de l'État. Comptabilité privée et action publique*, Broissieux, Éditions du Croquant.



LA RICHESSE D'UNE ÉVALUATION COORDONNÉE PAR LES RÉSEAUX DE L'ESS

par Laurence Duflou, CRESS HdF et Sébastien Pereau, Concertes

Dans un contexte de post-crise sanitaire, une attention toute particulière doit être portée aux enjeux de soutenabilité et de transition de nos territoires. L'évaluation de l'impact social peut aider les entreprises de l'ESS et leurs partenaires à mettre en lumière leurs contributions. En effet, celles qui œuvrent au quotidien pour répondre à une ou plusieurs finalités sociales ont à s'emparer de cette question pour affirmer leur attachement à leur territoire et au « bien vivre » de ses habitants. A leur niveau, les réseaux de l'ESS ont à soutenir des modes d'évaluation à même d'offrir une considération pleine et entière du travail réalisé, chaque jour, par les entreprises de l'ESS.

L'enjeu, indéniable pour toutes les sphères de l'économie sociale et solidaire gagne donc à être investi conjointement. C'est, tout du moins, le postulat qu'a posé le projet européen VISES (Valoriser l'Impact Social de l'Entrepreneuriat Social) de 2016 à 2019. 68 entreprises de l'ESS ont évalué leur impact social avec le soutien de réseaux de l'économie sociale et solidaire. Aujourd'hui, quels constats peut-on faire ? Qu'a permis la collaboration entre les entreprises de l'ESS et leurs réseaux autour de l'évaluation de l'impact social ?

Les entreprises l'affirment, mettre en lumière, via une évaluation, la richesse du travail réalisé sans occulter les modes de faire, au cœur de leur action, est un exercice complexe et demande de l'énergie. En effet, une démarche d'évaluation prend tout son sens si elle est ouverte à tous les acteurs de l'entreprise (salariés, usagers, financeurs, commanditaires, etc) car elle offre ainsi une vue d'ensemble des attentes respectives et construit une vision partagée des éléments à investir prioritairement durant l'évaluation et, plus encore, durant les diverses actions, activités et pratiques mises en œuvre au jour le jour pour remplir les missions sociales qu'elle s'est donnée. Ceci facilite une culture de l'amélioration continue orientée sur le projet, la finalité sociale.

Pour autant, s'emparer de la démarche n'est pas chose aisée aussi l'investir accompagné par un réseau ou acteur qui maîtrise les enjeux du secteur d'activité, les réalités du terrain et est conscient des modes de faire de l'économie sociale et solidaire aide grandement. L'entreprise se sent écoutée, entendue, non jugée, respectée, ce qui l'aide à se concentrer sur les vraies questions à creuser sans réticence. Parce que les réseaux de l'économie sociale et solidaire maîtrisent ce mode d'entreprendre, l'entreprise de l'ESS a le sentiment de pouvoir aller plus loin dans les réflexions que juste essayer de sortir quelques indicateurs de performance. Guider par un réseau, l'entreprise de l'ESS peut ainsi aborder des questions complexes comme sa contribution au dynamisme des territoires et au bien-être des habitants.

Les réseaux de l'ESS, quant à eux, par un travail conjoint ont construit une vision partagée de ce que doit être une évaluation de l'impact social à même de renforcer leur mode d'entreprendre. L'évaluation doit documenter les effets des activités et actions des entreprises, la façon particulière qu'elles ont de mener leurs actions sur le terrain, et leur mode de fonctionnement bien spécifique (politique d'achat responsable, gestion participative, etc.).

En s'impliquant dans les évaluations, les réseaux de l'ESS contribuent à guider les entreprises vers des outils adaptés à leurs spécificités ce qui renforce une posture d'amélioration continue centrée sur le sens de l'action. De plus, parler d'une seule voix rend l'ESS plus audible au national comme à l'international pour être reconnue comme un mode d'économie à même de s'approprier et faire vivre les enjeux d'un développement respectueux des hommes et de la nature.

L'évaluation de l'impact social reste un outil mais offrons lui une réelle possibilité d'enrichir nos réflexions et d'appuyer nos arbitrages.



L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL COMME LEVIER POUR FAIRE ÉVOLUER LES RELATIONS ENTRE POUVOIRS PUBLICS ET ESS

Quentin Mortier, Codirecteur de SAW-B

Quel sens peut-il y avoir pour une entreprise d'économie sociale à mener une évaluation d'impact social ? Les motivations les plus courantes sont l'amélioration de sa gestion ou la valorisation de ses actions auprès de diverses parties prenantes externes (clients, financeurs, etc.). Si ces motivations sont légitimes et passionnantes, elles nous paraissent pouvoir être complétées par d'autres, de nature plus politiques. Nous voudrions ici poser comme hypothèse de réflexion que l'évaluation d'impact social peut aider à mettre en jeu une nouvelle relation entre les entreprises sociales et les pouvoirs publics. Plus précisément qu'elle a à voir avec la co-construction des politiques publiques.

Par co-construction des politiques publiques, nous entendons avec Laurent Fraisse « un processus institué de participation ouverte et organisée d'une pluralité d'acteurs à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de l'action publique ». Cette définition quelque peu désincarnée peut utilement être complétée par des éléments de contexte : « [...] la co-construction appartient au registre de la participation politique et relève des démarches de démocratie participative.

Elle tente d'apporter des réponses aux limites de la démocratie représentative et au monopole des pouvoirs publics sur la définition de l'intérêt général. Elle vise à construire l'action publique au sens où celle-ci ne se réduit pas à la production des politiques publiques par le seul système politico-administratif mais tient compte des problèmes soulevés comme des solutions proposées par les acteurs non institutionnels. » . Depuis notre poste d'observation, ces pratiques de co-construction des politiques publiques sont bien trop peu nombreuses. Il nous semble même, mais nous n'avons pas d'éléments objectifs pour en attester, que celles-ci sont plutôt en déclin.

Dans notre récente étude sur l'institutionnalisation positive de l'économie sociale, nous avons interviewé Jean-Louis Laville qui évoque trois scénarios possibles quant aux relations entre Etat et économie sociale et solidaire. Le premier est marqué par la défense corporatiste de ses statuts ou agréments par chaque type d'acteur (acteurs associatifs, coopératifs, mutualistes, d'insertion, etc.), sans arriver à véritablement agréger ces différentes composantes d'un mouvement qui peine du coup à exister et à renouveler la relation aux pouvoirs publics. Le deuxième scénario considère qu'il convient à des entreprises à but social de réduire la pauvreté qu'a engendrée le capitalisme. C'est une version édulcorée du

capitalisme néolibéral dont on peut trouver traces dans le social business, la venture philanthropy ou encore les Social Impact Bonds.

Les risques liés à cette évolution sont la banalisation et l'instrumentalisation des associations et autres acteurs de l'ESS, liés à un désengagement de l'Etat. Quant au troisième scénario, celui dans lequel nous nous inscrivons, « il implique de radicaliser la social-démocratie par une prise en compte de tout un ensemble d'expériences et d'initiatives citoyennes qu'elle a négligées jusqu'à présent. D'une part, on aurait une ESS recouvrant son projet de transformation sociale au niveau de la société. D'autre part, l'action publique serait envisagée de manière moins descendante et plus articulée avec des initiatives citoyennes qui imbriquent les dimensions économiques et politiques ».

La démarche d'évaluation d'impact que nous avons conçue, expérimentée et que nous mettons actuellement en œuvre consiste précisément en un ensemble d'étapes que parcourt l'entreprise pour évaluer et valoriser la manière dont elle réalise ses missions et les effets que cela génère sur ses parties prenantes et sur son territoire. Une telle démarche va au-delà d'une série d'autres approches plus courantes : une enquête de satisfaction, un dispositif de suivi, un rapport d'activités, une analyse de pratiques. Sur base de notre expérience d'accompagnement de multiples évaluations d'impact social au sein d'une diversité d'entreprises sociales, nous voudrions apporter quelques éléments de réflexion sur les conditions auxquelles la démarche sur laquelle nous fondons l'évaluation d'impact social pourrait être un véritable appui pour co-construire de nouvelles politiques publiques. Nous avons identifié sept conditions ou points d'attention :

1. Une volonté forte des deux parties et de leurs représentants. A la fois du côté de l'entreprise sociale et du côté des pouvoirs publics, ainsi que leurs représentants à toutes les échelles (élus, membres de cabinet, inspection, conseillers), il faut vouloir co-construire une politique publique. Et cette volonté repose sur la conviction partagée qu'une telle démarche est nécessaire et bénéfique. De nombreux contre-arguments et obstacles existent qui peuvent s'opposer à l'entame d'une telle démarche. Une ouverture et une acculturation des différents acteurs est indispensable. A ce sujet, dans certains cas, l'implication de représentants des pouvoirs publics, au même titre que d'autres parties prenantes, au cœur des démarches d'évaluation d'impact menées par les entreprises

L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL COMME LEVIER POUR FAIRE ÉVOLUER LES RELATIONS ENTRE POUVOIRS PUBLICS ET ESS

sociales, peut aider à créer ce climat de confiance et cette culture commune. Partir d'une ou plusieurs évaluations d'impact social menées par des entreprises sociales pour co-construire une politique publique nécessite également de se départir du cloisonnement habituel des politiques publiques. Pour prendre un exemple parmi de nombreux autres possibles, les pratiques existantes dans le domaine de l'agriculture sociale butent sur la compartimentation entre les politiques publiques en matière d'agriculture d'une part et de santé mentale d'autre part.

2. La préservation de la liberté pour toute entreprise sociale de s'engager ou non dans une évaluation d'impact social. Entre les entreprises d'économie sociale et les pouvoirs publics, les relations sont souvent financières et donc de contrôle. L'évaluation d'impact social peut évidemment être mobilisée dans un tel cadre, soit à l'initiative de l'entreprise d'économie sociale qui pourra utiliser les résultats d'une évaluation d'impact social à l'appui de la justification de son financement, soit à l'initiative des pouvoirs publics qui pourraient imposer à ses bénéficiaires financiers de mener une évaluation d'impact social. Ce qui n'est pas sans risque. Notre position sur le sujet est qu'une évaluation d'impact social est une opération elle-même trop lourde de conséquences pour être menée sous contrainte. Rien ne vaut en la matière la liberté de s'y engager ou, à tout le moins, la co-construction en amont avec les pouvoirs publics de ses modalités et la concertation en aval quant aux suites à y donner.

3. L'identification de la question évaluative par les parties engagées et mobilisées dans l'évaluation d'impact au sein de l'entreprise sociale est un moment important eu égard à la possibilité d'utiliser les résultats de la démarche dans une co-construction de politique publique. Un des critères à prendre en compte pour confirmer ce choix pourrait être la présence d'une dimension potentiellement politique en son sein.

4. La co-construction de la démarche initiale d'évaluation d'impact crédibilise son utilisation ultérieure dans le cadre de la co-construction des politiques publiques et renforce sa dimension démocratique. Cette co-construction de la démarche évaluative passe par la mobilisation d'une diversité de parties prenantes internes ou externes à l'entreprise, choisies en fonction de leurs (r)apports à la question évaluative. Cette manière de faire contribue à considérer les entreprises d'économie sociale comme de véritables « espaces publics de proximité », a fortiori si l'évaluation d'impact social ainsi co-construite est utilisée à un autre niveau dans la co-construction de politiques publiques.

5. Plusieurs exemples de valorisation de démarches d'évaluation d'impact social montrent que celles-ci sont parfois utilisées de manière défensives par les associations et autres acteurs de l'ESS face à des politiques jugées

néfastes. Par exemple quand les politiques d'insertion socio-professionnelles se focalisent sur la seule mise à l'emploi. Elles peuvent alors servir de contre-arguments pour tenter de modifier ces politiques. Cette utilisation justifiée de démarche d'évaluation d'impact ne doit toutefois pas faire perdre de vue leur éventuelle force propositionnelle.

6. La multiplication des démarches d'évaluation d'impact au sein d'un grand nombre d'entreprises sociales est de nature à augmenter notamment les capacités de celles-ci à contribuer à la co-construction des politiques publiques. Nous plaçons dès lors pour de moyens humains et financiers soient réservés en faveur de celles-ci. La mise en place par la Wallonie de bourses permettant aux entreprises sociales de se faire accompagner dans leur évaluation d'impact social est un pas dans la bonne direction.

7. Dernière condition, la mise en place de processus complexes de concertation entre acteurs qui ne soient pas des agrégations de résultats par type de structures ou par territoire. L'évaluation d'impact social d'une seule entreprise sociale peut ne pas suffire à co-construire une politique publique. Il peut alors falloir réaliser plusieurs démarches d'évaluation d'impact d'entreprises sociales ayant des points communs. La difficulté est alors de ne pas simplement additionner les démarches d'évaluation d'impact mais de réunir les différents acteurs qu'elles ont impliqués en vue d'une concertation sur le sens à leur donner en commun.

Avec cette contribution au débat sur l'utilité potentielle de démarches d'évaluation d'impact social, nous espérons avoir ouvert quelques perspectives de réflexion et d'action. Décidément, la thématique de l'évaluation d'impact social est loin d'avoir déployé tous ses ressorts.

Laurent Fraisse, La co-construction de l'action publique : définition, enjeux, discours et pratiques, Collège d'études mondiales/Institut CDC pour la recherche, sd.

SAW-B, « Trois scénarios pour l'avenir. Rencontre avec Jean-Louis Laville », dans L'économie qui est là. L'économie qui arrive. Le défi d'une institutionnalisation positive de l'économie sociale, étude 2017



L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL DU GAPAS

Salomé Lenglet, URIOPSS

Parler des « résultats » d'une évaluation d'Impact Social

Avant même d'entrer dans les détails des résultats de l'évaluation d'Impact Social détaillée ci-dessous, il est nécessaire de rappeler que présenter les résultats d'une étude comme elle a pu être réalisée dans le cadre du projet VISES n'est pas « si simple ». La démarche d'évaluation comme elle est proposée nécessite de passer par une phase de diagnostic qui va amener la structure à déconstruire ses fonctionnements et pratiques, et redéfinir ses missions et objectifs. C'est cette phase qui amènera au choix de la question évaluative, et va poser tout le contexte de l'évaluation. Ainsi, une évaluation d'impact qui se concentrera par exemple sur « L'inclusion » du public accompagné ne pourra se comprendre que dans le contexte et la définition de l'inclusion donnée par la structure. En outre, l'accent fort mis dans cette démarche sur la dimension qualitative et systémique de l'évaluation complexifie son rendu-compte : toute généralisation ou passage par un indicateur standard ou générique tendrait à occulter une partie du travail réalisé, et c'est ce que la démarche VISES souhaite éviter. Ainsi, si l'exemple détaillé ci-dessous a dû être synthétisé, il re-contextualise la démarche suivie pas à pas par l'association, avant d'en présenter les résultats « significatifs » au vue des attentes et questionnements de l'association.

L'évaluation d'impact social du GAPAS

L'évaluation détaillée dans cet exemple est l'évaluation d'Impact Social réalisée par le GAPAS (FR), accompagné par l'Uriopss Hauts-de-France entre 2017 et 2019. Cette étude s'est centrée sur un dispositif d'habitat inclusif développé par l'association. Ce dispositif innovant, « L'Intervalle », s'organise autour de colocations de 9 et 5 personnes en situation de handicap psychique, sur le principe d'une mutualisation de leurs Prestations de Compensation du Handicap (PCH).

Le GAPAS porteur du dispositif « L'Intervalle » a, dès la première étape du dispositif VISES et tout le long du processus, rassemblé un grand nombre de parties-prenantes pour participer à son évaluation d'impact social. Ce choix a été guidé par le fonctionnement du dispositif lui-même : il est coordonné par un comité de pilotage composé d'une multitude de partenaires, il fait intervenir une grande diversité de professionnels au sein des habitats, il donne une place prépondérante au projet de vie des habitants... il semblait donc évident d'associer ces différents acteurs à la démarche.

ETAPE 1 (NOVEMBRE 2017)

La première phase de diagnostic a ainsi rassemblé lors de 2 réunions une quinzaine de personnes :

- Des membres du GAPAS : auxiliaires de vie, habitants de la colocation, éducateur.trices spécialisé.es, directrice, coordinateur.trice, administrateurs

- Mais aussi des partenaires extérieurs à l'association et membres du Comité de pilotage : représentante des tutelles, de l'AMFD Métropole Nord, du conseil lillois de santé mentale, de l'UDAF, de logeR'éveil, l'EPSM de Lille ainsi que de la mairie de Roubaix et du département du Nord ;

Cette phase a permis dresser ensemble un portrait du dispositif, de ses spécificités et partis-pris, et de déterminer la question évaluative qui allait guider l'ensemble de la démarche d'évaluation d'Impact Social. Ce cheminement s'est fait autour du cadre d'analyse proposé par VISES . La confrontation des points de vue des différentes parties-prenantes mobilisées à cette étape a permis de re-questionner en profondeur le fonctionnement du dispositif en confrontant différents points de vue. Cette étape a aussi été très utile pour la suite de l'évaluation : nombre de questions posées lors de la phase de diagnostic ont trouvé un éclairage lors de l'analyse des données récoltées : les habitats sont-ils dans un logement pérenne ou un logement tremplin ? Le dispositif est-il réellement innovant et si oui en quoi ? Comment les voisins des habitats perçoivent-il le dispositif, l'objectif fixé d'inclusion est-il ainsi vérifié ? Est-ce que ce dispositif a pu impacter des acteurs au-delà de ceux impliqués dans sa mise en place, et si oui comment ?

La question évaluative a été arrêtée en novembre 2019 avec les différentes parties-prenantes mobilisées et tourne autour de 3 axes :

1. Dans un premier temps, mieux cerner les impacts du dispositif sur les colocataires des habitats partagés. Puis, pour élargir le spectre, l'association a souhaité interroger les habitants de l'immeuble, afin d'étendre l'étude à toutes les personnes du « lieu de vie » et ainsi réinterroger la notion d'Inclusion dans le quartier.

2. Dans un second temps, l'association s'est interrogée sur l'impact du dispositif sur les personnes qui ont contribué à sa construction : est-ce que le fait de travailler sur un tel dispositif, plutôt innovant, a pu impacter les personnes qui ont travaillé dessus : professionnels de terrain (auxiliaires de vie, coordinateurs...), et les membres du COPIL en charge de sa gouvernance.

3. Enfin, l'association a voulu interroger les membres de son « écosystème » (partenaires, financeurs, ou autres structures du même territoire ou champ d'action), afin d'avoir des retours extérieurs sur son action et percevoir si elle pouvait avoir un impact au-delà des personnes directement impliquées dans le projet.

L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL DU GAPAS

ETAPE 2 (MAI 2018 À FÉVRIER 2019)

L'étape 2 de la démarche a consisté en la construction des outils de récolte de données qui serviraient à documenter l'étude. Les grilles d'entretien et d'animation du focus groupe ont été co-construites notamment par l'accompagnatrice VISES et la coordinatrice du dispositif, puis réadaptées par la personne qui menait les entretiens suite à un « entretien test ». Dans tous les cas, l'approche inductive a été privilégiée.

Au cours de la phase de récolte de données ont été interrogés :

- Les 7 colocataires de Roubaix [Entretiens semi-directifs]
- Les 3 colocataires de Lille [Entretiens semi-directifs]
- 25 personnes travaillant en proximité du dispositif (salariés du GAPAS, membres du COPIL, partenaires...). [Entretiens semi-directifs et focus group]
- Une dizaine d'habitants [Entretiens semi-directifs]

Les entretiens ont été menés chaque fois par une personne ayant une certaine distance face aux répondants pour limiter au maximum les biais dans les réponses : stagiaire du GAPAS ne connaissant pas les habitants, coordinatrice pour les habitants de l'immeuble ou accompagnatrice VISES pour les professionnels. Tous les entretiens ont été intégralement retranscrits et analysés [analyse thématique et syntaxique].

Pourquoi le choix de tels outils de récolte de données ?

Comme explicité plus haut, l'idée est ici d'avoir une vision plus large des impacts en allant interroger des parties-prenantes souvent peu questionnées. Par ailleurs, dans la logique de l'habitat inclusif, le projet de vie de la personne est tout à fait central : il est ainsi utile de questionner ses ressentis au regard de son projet de vie pour donner une lecture intéressante des impacts du dispositif. Une lecture fine de ces données devait passer par des entretiens de proximité les plus fouillés possibles.

FOCUS SUR LES RÉSULTATS ET LEUR DIFFUSION : ETAPE 3 (DE FÉVRIER À NOVEMBRE 2019)

Le but de ce document n'étant pas de donner une lecture exhaustive des résultats, nous ferons ici un résumé des impacts constatés.

Impacts constatés sur les colocataires des habitats (par ordre d'importance)

- Mutualisation des compétences

Ici, on mentionne l'entraide entre colocataires uniquement sur des tâches précises du quotidien : comment utiliser l'ordinateur, s'orienter dans ses déplacements en ville, aider un colocataire à se servir de la machine à café... dans une logique soit de transmettre un savoir, soit d'aider une personne dans des actes qu'elle n'est pas physiquement capable de réaliser.

- Eviter la solitude

Ici, c'est la compagnie des auxiliaires de vie autant que celle des colocataires qui est pointée comme pouvant éviter la solitude. Pour la majorité, ne pas être seul.e a une influence positive sur le moral « ça « rebooste », « remonte le moral », « ça m'épaulé » voire « évite la déprime ».

- Facilitation du lien avec les proches

Ce thème est mentionné dans 2 situations :

- . Soit parce qu'il a motivé l'envie de rejoindre les habitats partagés
- . Soit dans les impacts du fait de vivre aux habitats

Ici, on se concentre uniquement sur le second cas : Les personnes interrogées mentionnent clairement la facilité de voir leurs proches comme un avantage des habitats : soit pour les recevoir au sein du logement quand elles le désirent et aussi longtemps qu'elles le désirent ; Soit pour les voir à l'extérieur. D'ailleurs, cela est bien souvent pointé comme un avantage majeur face aux foyers de vie où il faut demander une autorisation et où les visites ne sont pas permises tout le temps.

- Sécurité/protection

Le mot « sécurité » est utilisé en tant que tel dans tous les entretiens. Dans l'intégralité des cas, il y a une notion de sécurité associée aux habitats ; Mais la sécurité n'est jamais entendue par rapport à l'extérieur, mais plutôt dans le fait de ne pas être seul dans le logement ; Dans la majorité des cas, c'est la présence des auxiliaires de vie et non des colocataires qui est pointée comme amenant cette sécurité « Les auxiliaires ils me protègent, ils m'aident à aller mieux ». Ce climat de sécurité est parfois décrit comme favorisant la « confiance » et « la sérénité » pour les habitants.

- Convivialité

Cette thématique est bien à différencier de la précédente. Dans ce cas ce n'est pas le fait d'éviter la solitude qui est pointé mais bien le côté agréable de la vie en commun.

- Amélioration de l'autonomie

Mentionné par plus de la moitié des habitants, cette thématique reprend les fois où les colocataires mentionnent que les habitats leur permettent d'apprendre des choses soit en termes de savoirs faire (les courses, le ménage, la gestion de l'argent...) soit en termes de savoirs être (débrouillardise) afin d'être autonomes par la suite. D'ailleurs, dans 6 cas sur 7 où l'amélioration de l'autonomie est mentionnée, c'est dans le but de s'améliorer aujourd'hui pour faire évoluer sa situation par la suite : cet aspect est à garder en tête car elle apporte une partie de réponse à la question « les habitats sont-ils considérés comme un logement pérenne ? », pour la majorité ils sont plutôt perçus comme un logement tremplin.

L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL DU GAPAS

POINTS TRANSVERSAUX

Le rapport à l'accompagnement

La mention des auxiliaires revient très régulièrement dans tous les entretiens. Dans l'étape 1, les professionnels avaient mentionné la nécessité d'un changement de posture pour travailler dans ce type d'habitat, à savoir s'effacer au maximum pour permettre au projet de vie des colocataires de s'exprimer et leur laisser la plus grande autonomie. Mais dans les entretiens, leur place a une toute autre importance.

En analysant spécifiquement tous les passages qui mentionnent les auxiliaires de vie dans les entretiens, on cerne mieux le rôle qui leur est donné par les colocataires, ce qui nous dit quelque chose sur le fonctionnement des habitats. Par exemple, dans la grande majorité des cas les habitants placent les auxiliaires comme figure d'autorité (la personne qui donne l'autorisation, celle qui réprimande notamment si les tâches ne sont pas effectuées). Vient s'ajouter à cela le rôle de la gestion des habitats qui vient juste après, avec notamment le rôle de celui qui gère la répartition des tâches, et celui qui gère les activités. Cela donne une image plus nuancée de la libre gestion du logement et du partage des tâches.

Une autre chose intéressante à noter est l'analyse faite du « reste » du discours des colocataires sur les auxiliaires. En effet, quand ils ne parlent ni de la gestion globale du logement, ni de leur relation aux auxiliaires, les habitants parlent de l'accompagnement individuel qui est réalisé. En analysant, on constate 3 discours. « Les auxiliaires nous aident » généralement sur des actes très précis de la vie quotidienne. Les auxiliaires les « accompagnent » littéralement à des rendez-vous ou des sorties. Mais ce qui est intéressant est le 3e point qui ressort beaucoup proportionnellement aux 2 autres c'est la notion très clairement exprimée de « ils ne font pas à notre place », positionnant ici l'auxiliaire dans une action de soutien, qui ne fait pas à la place (littéralement exprimé), qui « conseille », qui « laisse faire » et qui aide à « progresser ».

« D'accord ils sont là pour nous aider mais pas faire à notre place [...] ils veulent qu'on progresse »

Un autre aspect qui ressort est la qualité du lien avec les auxiliaires de vie : on constate dans les entretiens que les relations ne sont pas uniquement « pratiques » d'aide ou d'accompagnement mais que les colocataires peuvent créer un vrai lien affectif avec les auxiliaires. Les colocataires mettent en avant la qualité des relations informelles où on peut « rigoler » « bavarder » où on parle de « bonne ambiance » avec les auxiliaires. Enfin, certains mettent en avant des temps purement conviviaux passés avec les auxiliaires de vie, notamment en réponse à des questions sur leurs activités quotidiennes.

Le rapport au projet de vie

Les colocataires ont été interrogés directement sur le fait d'avoir choisi ou non l'entrée dans l'habitat partagé. Pour 7 colocataires de Roubaix interrogés, seuls 2 font mention d'un vrai choix de leur part ainsi que des visites préalables réalisées avant de prendre une décision finale. Sur les 5

autres, 2 exprimaient une envie de changement et disent avoir répondu « oui » à une proposition qui leur a été faite sans pour autant avoir d'attente ou de vision sur ce qu'étaient les habitats. Pour les 3 autres, il est clairement énoncé qu'ils ont « été mis dedans », souvent par leur tuteur/trice. Pour une seule personne, cela semblait s'opposer à sa volonté d'intégrer un logement seul(e).

Ainsi si dans la plupart des cas le fait d'arriver dans les habitats ne s'oppose pas au projet exprimé par la personne, pour les habitats partagés de Roubaix, on constate que cela fait le plus souvent suite à une orientation proposée par une tutelle que véritablement une démarche/demande individuelle.

IMPACTS SUR « L'ÉCOSYSTÈME » DE L'ASSOCIATION

Les partenaires font référence aux habitats partagés de Roubaix en parlant d'abord « d'alternative », un « complément » par rapport à l'offre d'hébergement ou encore de « nouvelle réponse ». Le GAPAS offre, à l'unanimité, une possibilité aux personnes qui n'existaient pas : un entre 2 entre l'institution (hôpital, foyer de vie...) et un appartement de droit commun « classique ». Si effectivement ils pointent aussi que ce type d'habitat ne s'adresse pas à tous (pas tous les profils, toutes les pathologies...), à la majorité les partenaires affirment néanmoins qu'ils répondent à un vrai besoin qui n'était pas couvert. En ce sens, on peut d'ores et déjà parler d'une innovation sociale.

Les habitats partagés répondent d'abord un besoin pour les personnes elles-mêmes, lorsqu'elles ne se sentent plus à leur place (ou que les accompagnants estiment qu'ils ne sont plus à leur place) dans les dispositifs « classiques » : foyer de vie par exemple. Cela répond aussi à un besoin des professionnels qui formulent qu'auparavant, ils pouvaient percevoir que certaines personnes ne se sentaient plus à l'aise dans leur dispositif, mais ne savaient pas vers quel type d'habitat les orienter, aujourd'hui si.

Plus loin, dans la majorité des entretiens, les acteurs font mention des habitats partagés dans une vraie logique de parcours. « Parcours », « parcours résidentiel »... plus encore qu'une alternative, les habitats sont souvent perçus comme une solution ponctuelle, comme un élément ressource dans une logique de parcours de la personne, depuis l'institution, jusque des formes de logement plus individuelles : l'habitat partagé permet la poursuite des soins au domicile, permet d'avoir un « logement tremplin » pour faire ses armes, une étape. Dans cette même veine, les répondants, qui ne sont pas tous membres du COPIL, parlent d'un travail de collaboration, d'une logique de partenariats, de liens.... On sent à la lecture des retours que les Habitats Partagés de Roubaix s'inscrivent dans une vraie dynamique de réseau avec d'autres membres de son écosystème.

Les répondants ont été questionnés sur l'aspect innovant ou non de ce type de logement. Spontanément, la plupart des réponses renvoient au fait qu'aujourd'hui on ne peut plus réellement parler d'un dispositif innovant, mais que néanmoins le GAPAS a été la première association ou a fait partie des premières associations à lancer ce type d'habitat. Le GAPAS est souvent cité comme pionnier dans

le domaine, ayant par la suite « ouvert la porte à d'autres » ou « inspiré » d'autres acteurs du territoire pour mettre en place leur propre dispositif d'habitats partagés. Ils sont d'ailleurs aussi souvent cités en exemple par certains répondants.

Cette question a aussi permis aux répondants de s'exprimer sur ce qui fait ou pas l'aspect innovant mais en tous cas spécifique du dispositif du GAPAS par rapport à d'autres :

1. D'abord la mutualisation de la PCH (Prestation de Compensation du Handicap) qui permet un temps d'accompagnement plus large au lieu d'un suivi individuel : une présence plus pérenne d'un professionnel au domicile, des propositions plus variées, une prise en charge différente.

2. Le niveau d'accompagnement aussi est une spécificité : on n'est plus dans l'institution avec une présence d'un professionnel la nuit, pas non plus dans la presque autonomie avec une présence hebdomadaire mais bien sur un entre 2 qui permet d'accompagner des personnes vers plus d'autonomie.

3. Le rôle de coordinateur tenu par le GAPAS lui aussi est pointé comme une spécificité : il légitime la place du GAPAS comme coordinateur de toutes les personnes qui gravitent autour des colocataires, notamment les professionnels : ce rôle de facilitation est précieux et cité comme une vraie plus-value, qui permet entre autre de « ne pas réinvent[er] tout ce qui existe mais les faire travailler ensemble ».

4. Par là, c'est aussi la spécificité de la posture des professionnels qui est mentionnée, notamment des auxiliaires de vie, qui ont du « faire des pas de côté », « faire évoluer leurs pratiques » afin d'être en retrait et finalement s'adapter complètement aux besoins des personnes.

5. L'aspect expérimental du dispositif est lui aussi pointé à plusieurs reprises, reprenant par là aussi son aspect plastique et évolutif : il a vocation à s'améliorer en fonction de l'expérience.

6. Enfin, plus à la marge mais il est intéressant de le citer : à quelques reprises, la mutualisation de la PCH est citée comme une vraie opportunité financière dont de plus en plus d'associations se saisissent. Cependant, le GAPAS le perçoit comme un levier pour un projet associatif au service des personnes et non comme une fin, prétexte à financer n'importe quel type de dispositif.

Globalement, les personnes interrogées pointent que l'expérience du GAPAS a globalement été la première pierre pour permettre à d'autres dispositifs de se développer. Il a aussi permis de faire bouger les lignes au sein d'autres institutions ou organisations par capillarité. Que ce soit du point de vue du financeur « Plutôt l'expérimentation [des

habitats partagés] qui a fait, en faisant voir des parcours formidables ; a incité notre institution à développer une aide plus pérenne, d'autres projets financés. », ou encore pour le bailleurs social « Ce type de dispositif essaimé partout ça permet pour nous, vis-à-vis de nos locataires de démocratiser des sujets très complexes (schizophrénie...) quand on amène des types de dispositifs comme ça les mentalités elles changent.

Ce qui ressort majoritairement c'est bien cette idée d'effet d'entraînement qui a été initié par ces habitats partagés de Roubaix : de la même manière que les professionnels et structures/institutions investies dans le projet ont été amenées à changer leurs pratiques et leur posture en construisant le dispositif, les différents acteurs gravitant autour de ce projet et le voyant « porter ses fruits », à travers chacun leur propre grille de lecture, ont fait évoluer leurs manière de faire pour aller vers ce type de dispositifs.

LEÇONS TIRÉES ET SUITE À DONNER

Toujours dans la logique d'amélioration continue, le GAPAS s'est approprié cette évaluation d'Impact pour en tirer des constats et préconisations à renforcer ou faire évoluer afin de répondre au mieux aux missions que l'association s'est fixées.

Des bonnes pratiques à noter

- Le coordinateur apparaît en filigrane comme un « facilitateur » : une fonction clé dans la mise en place d'un pareil dispositif
- La plupart des professionnels sont montée en compétence, ont développé la transversalité et polyvalence de leur fonction : une agilité à accompagner et valoriser
- La coopération via le « groupe projet/suivi » assuré par le Comité de pilotage a été une vraie richesse pour garantir la faisabilité du projet et sa pérennité : une gouvernance à reproduire
- Le dynamisme du lien entre les acteurs : une animation à maintenir dans le temps
- Le repérage des besoins, pour partir en mode projet et rechercher les financements : une dynamique d'innovation à privilégier
- La diversité des compétences de la personne en charge de l'ingénierie du projet : un coordinateur à soutenir
- Le renforcement de la visibilité le projet pour encourager « l'effet d'entraînement » : une communication à accentuer
- La poursuite du travail sur la qualité des parcours, des process, des modalités de travail en coopération : une consolidation de l'action à penser

L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL DU GAPAS

Des pistes à développer

- Ouverture d'un service de formation au sein du GAPAS pour appuyer l'évolution des pratiques professionnelles
- La construction d'un Guide de bonnes pratiques GAPAS/ Services d'Aide à Domicile (SAAD)

L'étude a permis de préciser la posture et la place des professionnels qui interviennent dans le logement, les points forts et axes à améliorer :

- Le rôle de l'auxiliaire de vie assimilable à celui du chef de famille : mise en place d'un travail sur pratiques les d'accompagnement vers l'autonomie et l'autodétermination avec les professionnels de l'accompagnement.
- Les besoins d'accompagnement des professionnels intervenants sur le projet en fonction des personnes accompagnées (Autour de l'accompagnement individuel ou collectif)
- L'appui au développement des groupes ressources d'habitants qui favorisent la pair-aidance



L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL DES COUPS DE POUCE FLEURUSIENS

Laurence Duflou, CRESS HDF

Les Coups de Pouce Fleurusiens est une entreprise d'insertion active dans le secteur des Titres-services (Services à la personne) dans la région de Fleurus en Belgique. Via son activité, l'entreprise contribue au maintien à domicile d'une tranche vieillissante de la population tout en proposant aussi un service de proximité à une tranche de la population locale active. Ainsi elle propose des emplois locaux et de qualité à des travailleurs peu qualifiés et sans emploi depuis une longue durée. Indirectement, elle favorise donc l'accès à une stabilité tant sociale que professionnelle pour les travailleurs et permet un lien social précieux pour l'épanouissement des personnes âgées.

LES NOMBREUX ENJEUX AUTOUR DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL...

Ceci étant dit, les motivations de l'entreprise à mener une évaluation de son impact social étaient multiples ; « Disposer d'un autre regard sur les méthodes de travail », « évaluer les pratiques de l'entreprise sur la pérennisation des emplois », « cerner l'apport de l'entreprise pour les travailleurs et la clientèle », « s'approprier la notion d'impact social » ou encore « améliorer la communication de l'entreprise ». Avant même son activation, ce chantier nourrissait donc de nombreuses attentes sur des facettes très diverses de l'entreprise.

L'INDISPENSABLE ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE...

En interne, le projet a été mené par les accompagnatrices sociales des deux structures sous la coordination de la direction. Mais, face à l'ampleur de la tâche, l'entreprise a fait le choix de solliciter la fédération des entreprises d'insertion Wallonne Atout Ei pour être appuyée.

LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION, CONCRÈTEMENT...

La première étape fut de réaliser un diagnostic et de déterminer la question évaluative. Pour ce faire, il fut nécessaire de bloquer 3 demi-journées pour discuter et débattre des missions et objectifs d'insertion de l'entreprise et de la façon dont elle les atteint à travers ses pratiques quotidiennes.

Des échanges autour des objectifs de l'entreprise et de ses parties prenantes a émergé une question évaluative : « Quel est l'impact de l'encadrement (social et technique) mis en place au sein des Coups de Pouce sur l'insertion socioprofessionnelle (création et pérennisation des emplois) des travailleurs de la structure ? ». Une question, dans un premier temps, relativement large pour amorcer la réflexion autour des variables pertinentes à questionner. A ce stade, un des enjeux fut donc de déterminer les parties prenantes à impliquer. La richesse de la démarche passe évidemment par une adhésion forte du plus grand

nombre de parties prenantes. Pour autant, plus elles sont nombreuses plus la démarche prend du temps. Il fallait donc trouver un juste équilibre.

La deuxième étape fut de penser et opérationnaliser la collecte de données. Le choix méthodologique a été de combiner une approche inductive et une approche déductive dans la perspective de vérifier des hypothèses mais également de laisser la place à l'inattendu. Ainsi, deux outils de collecte ont été retenus : le focus group et le questionnaire. Ils ont été imaginés de concert entre l'entreprise et Atout Ei pour s'assurer de la solidité de la récolte de données mais également de sa faisabilité.

Après la sélection des outils, il a fallu s'interroger sur les cibles. L'entreprise allait-elle questionner l'ensemble de ses travailleurs ou bien réaliser un échantillonnage ? Rapidement, le choix d'un échantillon fut retenu mais il fut nécessaire de veiller à sa représentativité.

Pour tester la pertinence de certaines hypothèses, les focus groups se sont avérés de précieux espaces. Le questionnaire, quant à lui, a été éprouvé auprès de quelques personnes cibles pour veiller à sa neutralité et à son efficacité pour illustrer la réalité du vécu.

Ces arbitrages réalisés, il a été nécessaire d'imaginer une procédure de récolte de données ayant un impact modéré sur l'entreprise. Les entretiens individuels supports de la récolte de données pour l'évaluation de l'impact social de l'entreprise ont donc été intégrés au temps d'accompagnement prévu par le décret wallon/ belge des entreprises d'insertion. Les focus groups ont, quant à eux, été intégrés aux réunions bi-mensuelles habituelles.

Il faut imaginer l'envergure de l'exercice. L'étape de récolte de données a nécessité des entretiens individuels avec des travailleuses afin de creuser plus en détail les différentes thématiques. Ensuite, trois focus groups se sont déroulés avec 68 travailleuses réparties en fonction de leur ancienneté. Pour terminer, 24 travailleuses ont été interviewées individuellement durant 30 à 60 min par les accompagnatrices sociales. Les informations ainsi capitalisées devaient permettre la valorisation de données quantitatives (graphique, moyenne, échelle et qualitatives) appuyées de données qualitatives issues des témoignages des travailleuses (exemples concrets de situations vécues).

La troisième étape fut de procéder à l'analyse des données et à leur valorisation. Le choix a été d'opérer un traitement quantitatif et qualitatif des données afin d'étayer et mettre en perspective certains résultats ou d'en affiner la compréhension. L'exercice d'analyse s'est donc opéré à plusieurs niveaux. Il a été nécessaire de procéder à un premier traitement des informations récoltées au sein

L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL DES COUPS DE POUCE FLEURIENS

des focus-groups pour alimenter les questionnaires puis de procéder à un regard croisé des résultats émanant des diverses sources de collecte. Fort de ces différentes techniques et modalités de traitement des informations, l'entreprise a pu constituer un rapport final qui met en lumière l'utilité et la pertinence de l'accompagnement tant social que technique. Il ressort que celui-ci a clairement un impact positif sur l'estime de soi de l'ensemble des travailleuses de l'entreprise et ce, quelle que soit l'ancienneté de la travailleuse. L'estime de soi et l'impact de l'encadrement sur celui-ci évolue toutefois en fonction de l'ancienneté des travailleuses. L'encadrement permet aux travailleuses de se construire une estime de soi au niveau professionnel dans un premier temps. Sur cette base, elles parviennent à développer davantage d'estime de soi dans la sphère privée.

LES RÉSULTATS EN QUELQUES MOTS...

La démarche d'évaluation, d'une temporalité approximative d'un an, a indéniablement permis aux travailleuses et aux accompagnatrices de mener une réflexion de fond sur le travail quotidien. En une année, elle a conduit à une prise de conscience de l'impact positif de l'accompagnement sur de multiples aspects. Suite à cette démarche, on observe une meilleure compréhension réciproque, un rapprochement et un renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il demeure toutefois la nécessité de partager plus largement les résultats vers l'extérieur et auprès d'entreprises portant des réflexions similaires. La notion d'impact social reste difficile à analyser, appréhender, définir, vulgariser aussi communiquer sur les résultats n'est pas une chose aisée.



EVALUER L'IMPACT SOCIAL D'UN PROJET DE TERRITOIRE : L'EXEMPLE DU PROJET TZCLD SUR LA MEL

Bérengère Delfairière, APES
Charlotte Millereaux, COORACE

Le projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD) est une expérimentation nationale à l'initiative d'ATD Quart Monde. Ce projet pose comme fondement qu'il est humainement et économiquement tout à fait possible de supprimer le chômage de longue durée à l'échelle des territoires. La Métropole Européenne de Lille est l'un des 10 territoires habilités, en 2016, à lancer cette expérimentation sur deux quartiers : Les Oliveaux à Loos et les Phalempins à Tourcoing.

LE PROJET TZCLD : UNE EXPÉRIMENTATION TERRITORIALE INÉDITE

La dimension territoriale et multi-partenaire est au cœur du projet TZCLD et s'illustre dans sa gouvernance métropolitaine : 2 comités locaux, regroupant des acteurs variés de chaque quartier d'intervention et un comité métropolitain composé d'élus, de partenaires institutionnels, techniques, ... du paysage métropolitain et régional. Au sein de ces comités siègent également les directions des 2 Entreprises à But d'Emploi (EBE), qui assurent localement le développement des activités.

Il est primordial de poser le projet TZCLD dans sa dimension territoriale: il s'agit d'un projet où de multiples parties-prenantes d'un territoire se mobilisent au service de l'emploi. Il ne s'agit pas ici de projet d'entreprises (EBE), même si celles-ci jouent un rôle fondamental dans la concrétisation de l'expérimentation. La diversité, le nombre et les divers niveaux d'implication des parties prenantes apportent au projet une richesse indéniable, mais rend également la coordination de tous extrêmement délicate et vitale. L'appréhension de cette gouvernance éclatée et diffuse est ainsi centrale dans les orientations qu'a pris l'évaluation de l'impact social de cette expérimentation, qui a dû tenir compte de cette spécificité.

UNE PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DÉJÀ TRÈS PRÉSENTE ET LE CHOIX D'UNE ÉVALUATION DIFFÉRENTE

La loi "TZCLD" votée le 29 février 2016 a ouvert 5 années d'expérimentation aux territoires retenus avec la perspective à terme du vote d'une seconde loi. L'enjeu évaluatif s'est donc imposé dès le démarrage, afin d'assurer, in fine, non seulement une reconduction, mais surtout un élargissement de la première loi d'expérimentation. Nationalement, et territorialement, le projet a déjà été largement soumis à évaluation, évaluations souvent descendantes et standardisées. L'une d'entre elles a d'ailleurs été l'objet de divergences politiques utilisées par les détracteurs à charge du projet, preuve renouvelée qu'aucune évaluation (ni ses résultats) n'est neutre.

En marge des évaluations programmées, le projet métropolitain a souhaité initier une réflexion pour procéder à une évaluation différente et permettre de documenter l'utilité sociale du projet et ses apports sur la Métropole de Lille. Déjà engagés à différents titres au sein de l'expérimentation, plusieurs partenaires du projet VISES, dont la Chair'ESS, représentée ici par le Clersé, le COORACE et l'Apes, ont proposé d'inscrire la démarche développée par VISES au pot commun de l'évaluation de l'impact social du projet.

Les enjeux de l'évaluation ont été posés comme tel :

→ proposer une évaluation co-construite par les différentes parties prenantes du projet, en tenant compte des spécificités du territoire,

→ venir documenter des intuitions, de manière qualitative, sur ce que le projet apporte au territoire et à ses habitants,

→ et de manière prioritaire: renforcer l'adhésion collective et l'implication des parties prenantes dans le projet en leur permettant de se réapproprier l'évaluation et ses enjeux, de ne pas subir l'évaluation mais au contraire d'y prendre part et d'en décider les orientations, et de monter collectivement en compétence sur ce sujet.

LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION ...

Deux instances ont organisé l'évaluation : un comité technique a été mis en place pour suivre la démarche au plus près, tandis que l'instance du comité métropolitain TZCLD s'est imposée en pilote de l'évaluation.

Sur un plan méthodologique, les 3 grandes étapes du projet VISES ont été reprises et adaptées au contexte du projet TZCLD. Ainsi, la phase 1 d'état des lieux a été réalisée dans le cadre participatif d'un groupe de travail existant au sein de l'association et rassemblant des salariés et administrateurs. Un temps de consultation large de l'ensemble des salariés a également été organisé dès le démarrage de l'évaluation.

A la suite de cet état des lieux, la sélection de la question évaluative et du périmètre d'évaluation ont été eux-mêmes réalisées lors de temps de concertation. Ces temps ont été probablement les plus centraux au regard des enjeux préalablement cités. Ainsi, le choix des mots de la question évaluative ainsi que de l'activité observée ont fait l'objet d'abondants débats et d'une adoption par votation. C'est dans cette période centrale que le choix a été fait de s'outiller de renforts humains pour mener à bien l'entreprise évaluative et recruter 2 stagiaires comme

EVALUER L'IMPACT SOCIAL D'UN PROJET DE TERRITOIRE : L'EXEMPLE DU PROJET TZCLD SUR LA MEL

animateur de l'évaluation en interne. L'objectif était, sous responsabilité d'une partie prenante externe pour l'un des stagiaires et en interne de l'EBE pour l'autre, de coordonner la démarche et mener l'évaluation. Ce double recrutement permettait ainsi de concilier les enjeux internes et externes des différentes parties prenantes.

Ce binôme d'animateurs de l'évaluation a dû avancer en tenant compte systématiquement des enjeux (parfois difficilement conciliables) et intérêts des différentes parties prenantes internes (salariés, administrateurs) et externes (les comités, les partenaires institutionnels etc). Cette étape de concertation, centrale dans un projet regroupant autant de parties prenantes, a été particulièrement exigeante, à la fois dans la prise en compte et la synthèse des différents avis et postures.

... EN PÉRIODE DE CRISE

Pour ajouter à la complexité, le processus évaluatif s'est confronté à la crise sanitaire. La période de confinement intervenant au moment de l'élaboration du cadre évaluatif. Pour poursuivre la démarche participative entamée, l'équipe d'animateurs de l'évaluation a usé d'outils numériques afin de respecter les objectifs calendaires fixés tout en maintenant autant que faire se peut la dimension collective et participative de l'évaluation.

Il a été nécessaire pour cela concilier les niveaux en informatique de tous et imaginer des animations participatives à distance permettant l'implication du plus grand nombre de parties prenantes. Il a fallu se coordonner pour faire advenir et respecter leurs points de vue, tant la fracture numérique était visible.

Cette période a été riche car les personnes confinées ont pu s'investir plus directement dans la démarche. Toutefois, le travail en distanciel est particulièrement exigeant, notamment dans la coordination des temps de paroles et dans la diffusion de message par l'implicite possible en présentiel.

Cette période a également vu se distendre quelque peu la participation des salariés engagés au sein du comité technique. La complexité des échanges, le stress lié à la question sanitaire, et les difficultés liés à l'isolement et au télétravail n'ont pas permis de poursuivre cet objectif premier et prioritaire d'implication des salariés dans l'ensemble du processus de l'évaluation et dans les instances de décision.

Cette montée en compétence collective sur la question de l'évaluation et sa réappropriation pourra cependant compter en partie sur les salariés de l'équipe maraîchage, qui, en raison de l'objet de l'évaluation, ont été particulièrement concernés.

LES APPRENTISSAGES

La démarche d'évaluation utilisée ici, basée sur la co-construction et l'adaptation au contexte du projet a permis d'ajuster les outils utilisés et être plus réactif et pertinent que si le cadre avait été standardisé. Cette souplesse a permis de poursuivre et mener à bien la démarche d'évaluation dans un contexte tout à fait exceptionnel.

Ainsi, le point de départ de l'évaluation, inhérent au projet TZCLD, qu'était la consultation et la mobilisation des parties prenantes a contraint les animateurs de l'évaluation et le comité technique à trouver et développer de nouveaux outils propres à une évaluation collaborative adaptée à un contexte de crise sanitaire.

Au-delà des outils, et bien que la mobilisation des parties prenantes n'ait pas été à la hauteur des attentes du cadrage initial, cette méthode a permis de poser et illustrer les forces et faiblesses du projet, dans une logique de recherche de pistes d'amélioration pour l'avenir. L'évaluation reposant sur les principes de Vises a donc favorisé, et peut être utilisée, dans une logique d'amélioration des pratiques.



L'APPROPRIATION DE L'EIS PAR LES ACTEURS QUI ACCOMPAGNENT LES ENTREPRISES DE L'ESS : DU LOCAL AU NATIONAL

Ruth Manley, France Active
Charlotte Millereaux, COORACE

ISES, projet partenarial associant des représentants de l'ensemble de l'ESS, a permis d'investir l'évaluation de l'impact social en s'appuyant sur les expertises diverses et complémentaires des acteurs. C'est ainsi que France Active et Coorace ont mis en commun leurs compétences et renforcés leurs accompagnements respectifs au plus grand bénéfice des entreprises de l'ESS qu'ils appuient. S

Certes, les acteurs de l'inclusion ont l'habitude d'être évalués mais seulement sur des taux de retour à l'emploi, dont les institutions se servent pour motiver leur soutien. Aujourd'hui, l'enjeu partagé avec l'ensemble des entreprises de l'ESS est de faire connaître et reconnaître l'intégralité des actions des acteurs de l'inclusion en évaluant quantitativement et qualitativement leur impact sociétal au-delà du seul taux de retour à l'emploi. Dès lors la démarche d'évaluation et de valorisation s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue* de leurs pratiques.

Chez les financeurs, la question de comment mesurer et suivre l'impact des entreprises financées génère de plus en plus de débats. Malgré les nombreux essais pour trouver un outil d'évaluation commun, une multitude de méthodes co-existe. Force est de constater qu'une simple batterie standardisée d'indicateurs quantitatifs ne suffit pas pour prendre en compte un sujet si complexe qu'est l'impact social. Ce type d'évaluation met de côté les spécificités d'une entreprise, son contexte, ainsi que le caractère évolutif et souvent innovant de ses actions. De plus, l'évaluation de l'impact est souvent perçue par les entreprises comme un outil de reporting, de contrôle voire de comparaison pour ses financeurs. EConscient de ces biais, le réseau France Active a fait le choix de ne pas exiger des entreprises qu'il accompagne de rendre compte de leur impact social via des indicateurs imposés. Le financeur solidaire qu'est France Active les encourage plutôt à mettre en place des indicateurs et des modalités d'évaluation de leur impact social qui reflètent leurs spécificités et sont utiles pour le pilotage de leur entreprise.

VISES, en proposant une démarche d'évaluation de l'impact social participative, sur-mesure, qualitative et quantitative, permet de répondre aux enjeux de ces deux réseaux. La démarche questionne le lien entre les besoins sociaux et les missions d'une entreprise, avec pour but d'aller au-delà de l'efficacité de l'action (les « résultats ») pour montrer sa pertinence. Ceci permet

aux entreprises de l'ESS de mieux piloter leurs activités en interne et mieux valoriser leurs impacts en externe. Son objectif est de prendre le contre-pied des approches de standardisation et de quantification de l'évaluation de l'impact social qui valorisent prioritairement ce qui est facilement mesurable.

C'est ce changement de paradigme qui explique l'engagement de France Active et de Coorace dans le projet. Face à la pertinence de la démarche et aux premiers résultats de l'expérimentation s'est posée l'importance de l'essaimage dans les deux réseaux au niveau national.

L'appropriation interne aux deux réseaux était primordiale pour lancer la phase d'essaimage. Les deux réseaux sont des organisations nationales déclinées à l'échelle régionale et infra. Une expérimentation régionale telle que VISES, pour être diffusée sur l'ensemble du territoire, doit faire l'objet d'une première appropriation interne pour ensuite être "rediffusée" de façon harmonieuse sur tous les territoires. Ainsi, le référent du projet VISES doit prendre le temps de sensibiliser en interne les collaborateurs d'une part pour s'approprier le changement de paradigme qu'implique VISES et d'autre part les faire s'investir dans l'essaimage. Cette phase préparatoire est nécessaire avant d'envisager une formation renforcée des futurs accompagnateurs sur la méthode d'accompagnement.

A titre d'exemples, France Active a formé une quinzaine de ses associations territoriales pour co-construire avec ces dernières une méthode d'accompagnement adaptée à leurs fonctionnements. Cette méthode, basée sur du semi-collectif, est en cours de test dans cinq territoires. Il s'agit d'une offre d'accompagnement extra-financière, qui ne conditionne pas le suivi des entreprises en portefeuille de France Active.

Coorace HDF a travaillé d'abord à la sensibilisation des référents nationaux EUST (Evaluation d'Impact Social et Territorial - démarche interne préexistante au sein du Coorace) pour synthétiser en une les complémentarités et les enrichissements des deux démarches. Ce travail réalisé a permis d'aboutir à une nouvelle approche globale de l'accompagnement des entreprises adhérentes favorisant de l'amélioration des pratiques.

Ces phases d'essaimage interne ne vont pas sans défis, que ce soit celui de sortir d'une "expérimentation" pour passer à une méthode d'accompagnement reconnue, d'un

L'APPROPRIATION DE L'EIS PAR LES ACTEURS QUI ACCOMPAGNENT LES ENTREPRISES DE L'ESS : DU LOCAL AU NATIONAL

échelon régional à une reconnaissance et une diffusion nationale ou encore l'appropriation par chacun d'un positionnement et d'une méthode d'accompagnement différente, voire même d'une thématique nouvelle au sein du réseau.

Cependant, la démarche VISES, issue du terrain, co-construite et testée à partir des besoins des entreprises affirme sa légitimité au sein des deux réseaux et facilite l'appropriation par les futurs accompagnateurs. Par ailleurs, pensée comme une démarche ouverte

et co-construite reposant sur des fondamentaux méthodologiques, VISES permet d'intégrer des outils externes pour répondre au mieux aux besoins spécifiques de chaque entreprise de l'ESS.

Au-delà de la collaboration autour de l'impact social, Coorace et France Active ont l'habitude de coopérer pour répondre toujours mieux aux besoins des entreprises de l'ESS et ce projet a permis de creuser les pistes d'un renforcement de ces collaborations et les complémentarités des offres de services.



MOBILISATION D'ACTEURS DE LA FINANCE SOLIDAIRE FACE À LA MESURE D'IMPACT SOCIAL : L'EXPÉRIENCE DU QUÉBEC

Gabriel Salathé-Beaulieu & Emilien Gruet, TIESS

Le 9 avril 2019, six réseaux québécois de l'économie sociale mobilisés par le TIESS rendaient publique la Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social.

Parmi ses premiers signataires, on retrouvait CAP Finance, le réseau de la finance solidaire et responsable au Québec. La signature de ces acteurs financiers, impensable sans l'existence préalable d'un réseau permettant de les réunir et les représenter, ajoute beaucoup de poids à cette déclaration.

L'intérêt grandissant pour la notion de mesure d'impact dans le champ du social provient, d'abord et avant tout, de la dépendance des investisseurs d'impact au déploiement d'outils d'évaluation standardisés de leur portefeuille d'investissement pour concrétiser leur promesse d'un rendement mesurable, à la fois social et financier. La tentation d'imposer une batterie d'indicateurs pour lesquels les organismes financés devraient rendre des comptes afin de satisfaire les besoins d'information des investisseurs est donc forte, aussi bien dans le secteur privé que du côté des pouvoirs publics.

À bien des égards, le Québec fait figure de pionnier dans le domaine de l'investissement responsable. Il dispose en effet d'outils financiers adaptés aux besoins de l'économie sociale depuis plus de deux décennies (Réseau d'investissement social du Québec-RISQ, Fiducie du Chantier de l'économie sociale, Investissement-Québec), qui s'appuient eux-mêmes sur une longue tradition de coopérativisme (Desjardins et la Caisse d'économie solidaire) et de syndicalisme (Fonds de solidarité FTQ et Fondation). Ainsi, la finance solidaire québécoise réussit depuis longtemps à soutenir des organisations de l'économie sociale sans avoir recours à des critères d'impact social et environnemental à proprement parler, mais en analysant plutôt leurs modèle d'affaires, gouvernance et ancrage territorial. Le Guide d'analyse du RISQ, traduit en anglais et coréen, formalise l'expertise développée durant ces années de travail sur le terrain.

À l'heure actuelle, les organisations du Québec sont également appelées à se positionner face au mouvement de l'investissement d'impact ou encore à mettre en valeur leur capacité à contribuer à tel ou tel objectif de développement durable de l'ONU. Face à l'éventuelle

pression des pairs et autres effets de mode, la plus grande contribution de la Déclaration de Montréal pour les acteurs financiers québécois aura donc été de recentrer la conversation sur ce qui compte véritablement :

- Il est tout à fait souhaitable de mettre en place des processus permettant de mieux connaître les retombées des organisations financées. Cependant, il importe, avant tout, dans la mise en place de tels processus, d'être à l'écoute des entreprises et de respecter leur capacité à fournir des données de qualité. En d'autres termes, ces processus évaluatifs doivent être construits et négociés en mode participatif avec les organisations qui en font l'objet.

- Il est important de rappeler que l'économie sociale, par ses façons de faire (mission sociale, propriété collective, gouvernance démocratique orientant notamment l'affectation des ressources et surplus, ancrage territorial, etc.) génère des effets positifs pour la société. Les entreprises d'économie sociale sont donc par nature des entreprises à impact.

Souhaitons que ce jalon puisse être un pas de plus dans l'affirmation d'un modèle de finance responsable qui offre une alternative durable et solidaire aux débordements du capitalisme tel qu'on le connaît.



POUR ALLER PLUS LOIN

Défendre une évaluation de l'impact social adaptée à l'Economie Sociale et Solidaire, nous vous invitons à signer la déclaration commune : <http://www.projetvisesproject.eu/impact-social>

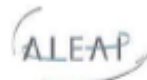
Comprendre la démarche VISES, nous vous invitons à parcourir le cahier thématique « ceci n'est pas un guide » : <http://www.projetvisesproject.eu/Cahier-Thematique-3-Ceci-n-est-pas-un-guide>

Cerner les incidences des contrats à impact social, nous vous invitons à prendre connaissance du projet Invisible Heart : <https://www.theinvisibleheart.ca/>

Chef de file et coordinateurs
Projectleider en coördinator



Partenaires Opérateurs
Projectpartners



Partenaires Associés
Geassocieerde projectpartners



Avec le soutien de
Met de steun van



CONTACT

www.projetvisesproject.eu
contact@projetvisesproject.eu

Avec le soutien du Fonds européen de développement régional