



UFR DE SCIENCES
ÉCONOMIQUES
ET DE GESTION

L'évaluation d'impact social des structures de l'IAE : de la nécessité à la faisabilité

Inès GHAZLI

Soutenu le 5 septembre 2019

Tutrice universitaire : Isabelle DEDUN

Tuteur en entreprise : Simon MIROUZE

Mémoire de Master 2 Économie Sociale et Solidaire

Année universitaire 2018-2019

Université Lumière Lyon 2

Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont représenté un réel soutien dans la rédaction de ce mémoire. A commencer par ma famille qui a su trouver les mots pour m'encourager dans cet exercice.

Je remercie aussi l'ensemble de mes collègues au sein d'ENVIE pour leur accueil chaleureux au sein de la structure. Et tout particulièrement Julia Roussey, chargée de relation entreprise de REPERES Métropole pour son encadrement bienveillant et ses précieux conseils tout au long de ma mission de stage.

Enfin, je souhaite également remercier Madame Isabelle Dedun, tutrice universitaire, pour son accompagnement pédagogique de qualité et l'ensemble des connaissances qu'elle m'a apportées concernant un sujet aussi instructif que celui de l'évaluation d'impact social.

Sommaire

INTRODUCTION	3
PARTIE I. L'ENJEU DU CHOIX DES TERMES	7
I. DE L'ÉMERGENCE DE LA NOTION D'UTILITE SOCIALE...	7
II. ... A LA PREDOMINANCE DU TERME IMPACT SOCIAL	12
III. DISTINCTION ENTRE EVALUATION ET MESURE	18
PARTIE II. LA NECESSITE D'ÉVALUER L'IMPACT SOCIAL DES STRUCTURES DE L'IAE	23
I. L'IMPÉRATIF D'ÉVALUATION AU SEIN DU SECTEUR DE L'IAE	23
II. REMISE EN QUESTION DES INDICATEURS ACTUELS	26
III. PROPOSITIONS DE NOUVEAUX INDICATEURS	29
IV. PLURALITE DES METHODES ET PRATIQUES D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL	33
V. APPORTS DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL	40
PARTIE III. ETUDE DE CAS : REALISER UNE DEMARCHE D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL POUR UN GROUPEMENT DE SIAE	43
I. CONTEXTE DE LA COMMANDE DE TERRAIN	43
1. Présentation de REPERES Métropole	43
2. Pourquoi engager une démarche d'évaluation ?	46
II. ÉTAPES DE LA DEMARCHE D'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL DE RM	47
Organisation de la démarche et principes méthodologiques	47
Etape 1 : Appropriation des démarches d'impact social	48
Etape 2 : Identification de l'impact social de RM	49
Etape 3 : Choix de l'échantillon évalué	50
Etape 4 : Construction d'un référentiel	51
Etape 5 : Constitution d'un groupe pilote	53
Etape 6 : Collecte des données	55
Etape 7 : Analyse des données	57
Etape 8 : Communication	57
III. ANALYSE REFLEXIVE SUR L'EXPERIMENTATION DE LA DEMARCHE	58
CONCLUSION	61
SIGLES	62
BIBLIOGRAPHIE	63
ANNEXES	65
ANNEXE N°1 : GUIDE D'ENTRETIEN V0 D'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL DE RM	65
ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN V1 D'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL DE RM	71
ANNEXE N°3 : EXTRAITS DU RAPPORT D'IMPACT SOCIAL DE RM	75

Introduction

Ce mémoire a été rédigé dans le cadre du Master 2 Economie Sociale et Solidaire de l'Université Lumière Lyon 2 pour l'année universitaire 2018-2019. Le sujet présenté émane d'une réflexion développée tout au long du stage de fin d'études réalisé au sein de l'entreprise sociale ENVIE Rhône.

ENVIE Rhône est une association loi 1901, présente à Lyon depuis 1992. Son projet marque une volonté d'allier vocation sociale avec son accompagnement vers l'emploi durable, environnementale par le réemploi des déchets qu'elle traite et économique en garantissant à tous de s'équiper à moindre frais. Elle s'inscrit dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE).

L'IAE est définie par le Ministère du Travail comme un « accompagnement renforcé dans l'emploi proposé aux personnes les plus éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales et professionnelles particulières (âge, état de santé, précarité), dans l'optique de favoriser leur insertion professionnelle. » En France, il existe plus de 3 800¹ structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE). Ces structures spécialisées peuvent prendre plusieurs formes et sont réparties de la manière suivante sur le territoire français : 702 associations intermédiaires, 1969 ateliers chantiers d'insertions, 939 entreprises d'insertion et 271 entreprises de travail temporaire d'insertion.²

En 2016, ENVIE et huit autres structures d'insertion se sont réunies pour former le dispositif REPERES Métropole. Aujourd'hui constitué de quatorze SIAE membres, le réseau mutualise la fonction de chargé relation entreprise dans l'optique de favoriser le retour à l'emploi durable des salariés en insertion qu'elles accompagnent.

Au sein de REPERES Métropole, mes missions consistaient à organiser un évènement fédérateur réunissant les différentes parties prenantes du dispositif, à participer à la communication ainsi qu'à la logistique des ateliers collectifs ainsi qu'à instaurer une démarche d'évaluation d'impact social dans le cadre de la rédaction du premier rapport d'activité triennale de la structure. C'est en œuvrant à la réalisation de cette démarche que j'ai découvert mon intérêt pour les enjeux que le sujet soulève.

¹ Ministère du Travail, « L'insertion par l'activité économique », 2017.

² *Ibid.*

En effet, le contexte actuel nous renvoie plus que jamais à la nécessité de construire des dispositifs de pilotage adaptés aux structures d'insertion. C'est ce que souligne le récent rapport de la Cour des comptes sur l'insertion des chômeurs par l'activité économique³ : « Au terme de ses travaux, la Cour porte une appréciation plutôt positive sur l'insertion par l'activité économique, comparativement à d'autres dispositifs de la politique de l'emploi. Même si l'évaluation de son efficacité demande à être renforcée, ce dispositif original à la croisée des politiques d'insertion et d'emploi apporte des réponses à une partie des difficultés sociales et professionnelles du public accompagné. Pour autant, si la Cour estime que cette politique doit être confortée, des améliorations doivent lui être apportées pour accentuer ses performances. » Cet extrait du rapport met en lumière deux principaux enjeux de l'IAE : l'évaluation de son efficacité et l'accentuation de ses performances.

Par définition, l'efficacité d'une structure sociale ne se réduit pas à ses résultats financiers mais davantage à l'aune de sa capacité à créer de la valeur sociale. Il est d'usage de parler également « d'utilité sociale » et « d'impact social ». S'il n'existe pas de consensus sur les définitions de ces notions, elles ont néanmoins en commun cette volonté de valoriser l'apport des entreprises sociales à leurs bénéficiaires et à la société de manière générale. Il s'agit de comprendre les effets, positifs ou négatifs, générés par une structure sur ses parties prenantes. L'objectif consiste à dépasser la dimension économique de ces structures pour se demander : quelles sont les conséquences de l'action de ces organisations d'utilité sociale ? De quelle manière leurs réalisations bénéficient-elles à leurs parties prenantes ? Ces questions sont d'autant plus importantes qu'elles jouent un rôle central dans le pilotage des organisations de l'ESS et notamment des SIAE.

Pour les structures d'insertion, la réflexion n'est pas nouvelle. Elles sont depuis plusieurs années soumises à des évaluations pour attester de leur efficacité. Ce constat s'explique notamment par le fait que l'évaluation est une pratique fortement liée à l'action publique, qui finance en partie ces structures. L'évaluation est alors utilisée dans le but de tester l'efficacité de la mise œuvre d'une politique publique. Seulement, cette utilité est mesurée à l'aune d'indicateurs définis par les financeurs et l'actuel principal indicateur observé est celui du taux de sortie à l'emploi dynamique.

³ Cour des comptes, « L'insertion des chômeurs par l'activité économique : une politique à conforter », 2019.

Or, les acteurs du secteur de l'IAE remettent en question l'emploi de cet unique indicateur pour évaluer leur activité. En effet, l'action des SIAE englobe un spectre plus large de conséquences qui méritent tout autant d'être valorisées.

C'est dans ce contexte que nous avons pu observer ces dernières années, l'émergence de nouvelles méthodes pour valoriser l'impact des SIAE et des organisations de l'ESS de manière générale. Ces pratiques proposent de mesurer ou d'évaluer l'impact social des OESS. Si un panel très diversifié de méthodes et d'indicateurs ont été testé jusqu'à lors, il n'existe actuellement pas de consensus sur la méthode la plus pertinente à exploiter. Cela reste de la responsabilité des SIAE de s'emparer des différentes méthodes existantes et de l'adapter à son activité.

Seulement, si la nécessité d'évaluer l'impact social des SIAE semble être indéniable, des interrogations demeurent quant à la faisabilité de leur mise en place. En effet, les différentes SIAE disposent de moyens très disparates tant en termes financiers qu'en ressources humaines. Or, ces pratiques peuvent se révéler très coûteuses (notamment lorsqu'il s'agit de faire appel à un cabinet d'expertise) et chronophages : l'évaluation d'impact social étant un processus qui mérite d'être co-construit avec les différentes parties prenantes de la structure.

Ces observations nous amènent à nous poser les questions suivantes : En quoi l'évaluation devient-elle un enjeu majeur pour le secteur de l'insertion par l'activité économique et de quelle manière les SIAE peuvent-elles répondre à cette nécessité ? Autrement dit, ce rapport propose de répondre à la problématique suivante : Doit-on et peut-on tout évaluer ?

Dans un premier temps, il convient de revenir sur les enjeux autour de l'utilisation des différents termes qui composent ce champ : utilité, impact, mesure, évaluation. En effet, au cours des différentes lectures qui ont permis la rédaction de ce mémoire, nous avons pu observer un réel enjeu dans le choix des termes. Cette première partie expliquera ainsi la raison pour laquelle notre choix s'est arrêté sur l'expression « évaluation de l'impact social ».

Dans un deuxième temps, nous analyserons les pratiques actuelles des acteurs dans le domaine de l'évaluation d'impact social. Cet état des lieux sera l'occasion d'exposer les arguments expliquant la nécessité de la mise en place de telles démarches et les enjeux en question.

Pour finir, nous étudierons les étapes de la mise en place d'une évaluation d'impact social au sein d'un groupement de SIAE. Cette étude de cas s'appuiera sur l'expérience menée au cours de la mission de stage avec le dispositif REPERES Métropole. A partir de cette expérimentation, nous reviendrons sur les conditions du succès et mais également les contraintes inhérentes à l'évaluation. Ainsi, il s'agira de s'intéresser à l'aspect « faisabilité » questionné par ce mémoire. Enfin, cette expérience de terrain, confrontée aux analyses théoriques étudiées précédemment nous permettra d'exposer une analyse réflexive sur le sujet.

PARTIE I. L'enjeu du choix des termes

L'expression « impact social » est celle qui a été retenue par la structure d'accueil du stage pour parler des conséquences de leur action. Seulement, s'il est vrai que l'emploi de cette notion s'est amplifié ces dernières années⁴, le terme n'en reste pas moins sujet à débat au sein de l'écosystème de l'ESS. Pour comprendre cette controverse, il convient d'étudier la généalogie de la notion en question.

Ainsi, il s'agit d'exposer dans cette première partie la distinction entre la démarche de mesure de l'impact social et celle d'évaluation de l'utilité sociale. Si ces notions sont voisines, nous soulignerons le caractère politique de l'emploi d'un terme plutôt que de l'autre.

I. De l'émergence de la notion d'utilité sociale...

Historiquement c'est la notion d'utilité sociale qui est apparue en première en France. En effet, elle s'est d'abord développée au cours des années 1970 dans le champ fiscal pour justifier les aides et exonérations accordées par les pouvoirs publics aux associations au regard du service qu'elles rendaient à la collectivité.⁵ Le Code général des impôts dessinera ainsi les premiers contours de la notion : « est d'utilité sociale toute réponse à un besoin qui n'est pris en charge ni par l'Etat, ni par le marché. »⁶ Par ailleurs, il est intéressant de noter, au regard de notre champ d'étude, qu'à ses prémices l'utilité sociale est principalement définie comme la capacité des organisations à limiter les conséquences du chômage pour la société.

Puis, ce sont les acteurs du monde associatif⁷ qui, entre 1994 et 1996, se sont emparés de cette notion en tentant de la définir selon les cinq critères suivants : la non-lucrativité ou la gestion désintéressée, la primauté du projet sur l'activité, l'apport

⁴ L'Avise, La Fonda, Le Labo de l'ESS, « Rapport I. Une approche prospective de la mesure d'impact social », 2017.

⁵ L'Avise, « Evaluer l'utilité sociale de son activité, conduire une démarche d'autoévaluation », 2007.

⁶ HELY Mathieu, « Le travail "d'utilité sociale" dans le monde associatif », Management et Avenir, 2010.

⁷ Notamment le Conseil National de la Vie Associative (CNVA)

social de l'association, le fonctionnement démocratique et enfin l'existence d'agréments.

A la fin des années 1990, l'inscription du terme « utilité sociale » se fait officiellement à travers les instructions fiscales de 1998 et 1999 relatives aux critères d'exonération des associations développant des activités économiques.⁸ Il est question au sein de ces instructions fiscales, d'exonérer les associations exerçant une activité économique dans des conditions différentes du secteur privé lucratif, et ce, au nom de leur utilité sociale. Pour évaluer l'US d'une organisation, quatre critères appelés « 4 P » sont alors examinés : le produit, le prix, le public et la publicité. Le « produit » est considéré d'utilité sociale si l'activité tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou de manière peu satisfaisant. Le « prix » doit être soit inférieur à ceux pratiqués par le secteur marchand, soit homologué par les pouvoirs publics, soit modulés en fonction de la situation sociale des bénéficiaires. Le « public » visé doit concerner des personnes qui ne peuvent accéder aux services offerts par le marché pour des raisons économiques ou sociales. Enfin, le dernier critère signale l'interdiction de la « publicité »⁹, considéré comme un indice de lucrativité. Par la suite, cette notion sera reprise dans plusieurs décrets et lois tels que la loi relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998, la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain du 13 décembre 2000 ou encore la loi sur la création des SCIC¹⁰.

Un autre point de vue sera apporté par le CELAVAR¹¹ qui décrit l'utilité sociale par son aspect collectif et sa plus-value en termes de transformation sociale. Cela passe notamment par la prise en compte des publics fragilisés, le renforcement de leur autonomie et la contribution à la cohésion sociale.¹²

⁸ Le Portail de l'économie sociale et solidaire en Normandie, « Vers une définition de l'utilité sociale », (consulté le 15 juillet 2019).

⁹ Il existe cependant une exception pour les campagnes d'appel à la générosité publique et les informations diffusées aux personnes ayant déjà bénéficié des prestations de l'association.

¹⁰ SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

¹¹ CELAVAR : Comité d'Etude et de Liaison des Associations à Vocation Agricole et Rurale

¹² Le Portail de l'économie sociale et solidaire en Normandie, « Vers une définition de l'utilité sociale », (consulté le 15 juillet 2019).

Cette notion fera également l'objet de différents travaux de recherche. Parmi ces travaux, on compte notamment le rapport d'Alain Lipietz sur le tiers-secteur publié en 2000¹³. Dans son ouvrage intitulé « Le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment ? », l'auteur propose trois dimensions de l'utilité sociale. Tout d'abord, l'utilité écologique qui correspond aux actions en direction de l'environnement et du bien collectif. Deuxièmement, l'utilité sociale dite "action en faveur des pauvres". Et enfin, l'utilité sociale relevant du halo sociétal, autrement dit la production de liens sociaux de proximité, le capital social ou encore le patrimoine collectif comme l'évoquait précédemment le CELAVAR.

En 2003, l'économiste Jean Gadrey publie une synthèse de vingt-trois travaux de recherche sur le sujet. Son rapport présente une description de l'utilité sociale pouvant être déclinée en neuf approches qui tendant à se combiner¹⁴. La première approche concerne la création ou l'économie de richesse issue de la réduction indirecte des coûts économiques (du chômage ou de la précarité par exemple). Autrement dit, une action d'utilité sociale peut être décrite comme un moindre coût collectif par rapport à la mise en place d'un service public. Nous verrons dans la suite de ce mémoire les méthodes mises en place pour évaluer la réduction de ces coûts aussi appelés « coûts cachés ».

La seconde approche associe l'utilité sociale à la lutte contre les exclusions et les inégalités par le développement de la capacité d'action autonome des personnes en difficulté. Ce rapprochement entre utilité sociale et capacité d'action semble faire écho à la théorie des « capacités » développée par l'économiste et philosophe Amartya Sen. Ce dernier décrit la capacité d'un individu comme le reflet des « combinaisons alternatives de fonctionnements que cette personne peut réaliser, et parmi lesquelles elle peut en choisir quelques-unes. »¹⁵. Ainsi, toute action œuvrant en faveur du développement de l'étendue des possibilités réelles que possède un individu de faire et d'être s'inscrirait dans la notion d'utilité sociale.

¹³ L'Avise, « Evaluer l'utilité sociale de son activité, conduire une démarche d'autoévaluation », 2007.

¹⁴ Le Portail de l'économie sociale et solidaire en Normandie, « Vers une définition de l'utilité sociale », (consulté le 15 juillet 2019).

¹⁵ BERTIN Alexandre, « Quelle perspective pour l'approche par les capacités ? », *Revue Tiers Monde*, 2005.

Une troisième approche développée par Jean Gadrey relie de l'utilité sociale à la solidarité internationale et au développement humain. Il est question dans ce cas des valeurs d'égalité, de droits de l'homme et de démocratie.

Nous retrouvons également parmi ces approches, la notion de lien social de proximité, similaire à la définition portée par le CELAVAR : réduction de l'isolement social et affectif, création de collectifs d'entraide. Ainsi que la participation à la dynamique du territoire, la démocratie participative, le développement durable, l'innovation sociale et solidaire, l'utilité sociale interne¹⁶ et la gouvernance alternative et plus démocratique.

De ces neuf approches, Jean Gadrey retient la définition générale suivante : "Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement, et la démocratie).¹⁷

D'autre part, l'utilité sociale peut également être définie selon une approche territorialisée. Développée par Hélène Duclos, cette approche met en évidence trois grandes thématiques de l'US. Parmi elles, nous retrouvons la thématique de la cohésion sociale qui renvoie aux notions de lien social, d'égalité des chances, d'ouverture et de diversité culturelle. Et les thématiques de développement local et de changement sociétal qui font davantage référence aux notions de démocratie participative, d'équité territoriale, d'innovation et de promotion d'un mode de vie solidaire.¹⁸ Au vue des nombreuses spécificités de chaque territoire, nous pouvons en conclure qu'il en résulte une certaine difficulté à produire une définition générale de l'utilité sociale.

¹⁶ Dons, bénévolat, mutualisation

¹⁷ GADREY Jean, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », rapport de synthèse pour la DIISES et la MIRE, 2003.

¹⁸ CRES Languedoc Roussillon et association Culture et Promotion, « Référentiel d'identification et de mesure de l'utilité sociale générée par les structures de l'ESS », 2006.

Cependant, malgré la difficulté apparente, l'adoption de la loi du 31 juillet 2014 relative l'Économie Sociale et Solidaire a permis de préciser les contours de cette notion¹⁹. En effet, comme énoncé dans l'article 2 : « Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°. ».

Autrement dit, selon la loi relative à l'ESS, l'utilité sociale peut être décrite selon trois grand critères que sont le soutien aux personnes en situation de fragilité, la lutte contre les exclusions et le développement durable comme nous l'envisageait Jean Gadrey, mais à condition qu'au moins un des deux premiers critères soit rempli.

Depuis 1970, ce sont donc plusieurs auteurs, chercheurs, et acteurs de l'ESS qui ont tenté de définir la notion d'utilité sociale. Si ces différentes visions ont en commun un certain nombre de critères (cohésion sociale, démocratie, etc.), leur diversité témoigne de la difficulté à faire émerger une définition commune.

¹⁹ Legifrance, LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, 2014.

II. ... à la prédominance du terme impact social

Parallèlement aux débats sur la notion d'utilité sociale, nous pouvons observer une hausse de l'usage du terme « impact social » ces dernières années²⁰. Ce terme importé de l'anglais « social impact », est apparu en même temps que le mouvement de l'entrepreneuriat social.²¹ Son déploiement semble se faire au détriment de l'usage du terme d'utilité sociale, pourtant apparu antérieurement. Nous avons notamment pu l'observer sur le terrain de stage, où le terme « d'utilité sociale » est rarement employé contrairement à celui « d'impact social » qui a même été retenu pour définir le rapport qui devra être produit dans le cadre du stage : un « rapport d'impact social ».

A l'instar de la notion d'utilité sociale, le terme d'impact ne relève pas d'une définition unique. Il peut être appréhendé à la fois comme un résultat, un effet, un changement, une conséquence ou encore une externalité²².

A l'échelle mondiale, le terme d'impact a été défini en 2002 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) comme les « effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. »²³ Plus récemment, le réseau du Comité d'aide au développement (CAD) créé au sein de l'OCDE a souhaité adapter à l'Agenda 2030²⁴ les critères d'évaluation des programmes de développement. Ces derniers ont été soumis à un vaste processus de consultation. Dans ce cadre, le CAD a proposé l'étude du terme d'impact et une définition plus complète a été présentée : « Changements positifs et négatifs qu'une activité de développement a suscités, directement ou indirectement, volontairement ou

²⁰ L'Avise, La Fonda, Le Labo de l'ESS, « Rapport I. Une approche prospective de la mesure d'impact social », 2017.

²¹ KLESZCZOWSKI Julien. Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2017.

²² STIEVENART Emeline, PACHE Anne-Claire, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Recma, 2014.

²³ OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002.

²⁴ L'Agenda 2030 correspond au programme de développement durable adopté par 193 États membres de l'ONU à l'horizon 2030. Il est décliné sous la forme de 17 Objectifs couvrant l'intégralité des enjeux de développement dans tous les pays tels que le climat, l'égalité des genres, la prospérité économique, la paix ou encore l'éducation, etc.

involontairement. Il s'agit notamment de l'impact et des effets principaux de l'activité considérée sur les indicateurs du développement social, économique, environnemental et autre à l'échelon local. L'examen devrait porter à la fois sur les résultats volontaires et les résultats involontaires, et il doit aussi prendre en compte l'impact positif et négatif de facteurs extérieurs tels qu'une modification des termes de l'échange ou des conditions financières. »²⁵

D'un point de vue européen, l'impact est défini en 2006 par la Commission Européenne comme « un terme général utilisé pour décrire les effets d'une intervention dans la société. ». Puis en 2012, le Groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social (GECES) est consulté par la Commission Européenne sur l'opportunité et la mise en œuvre de toutes les actions liées à l'entrepreneuriat social et l'ESS à l'échelon communautaire²⁶. Cette consultation donnera lieu à la création d'un sous-groupe de travail sur la mesure de l'impact social²⁷. Dans le rapport publié en 2014, le sous-groupe du GECES définit l'impact social de la manière suivante : « Reflet des effets sociaux, tels que les mesures à long et à court terme, ajusté en fonction des effets obtenus par d'autres (attribution alternative), des effets qui se seraient produits de toute façon (effet d'aubaine), des conséquences négatives (déplacement) et des effets déclinant avec le temps (diminution). »

En France, la notion a été définie plus précisément par le groupe de travail sur l'évaluation d'impact social du Conseil supérieur de l'ESS en 2011. Le CSESS énonce ainsi la définition suivante : « L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de

²⁵ OCDE, « Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement », (consulté le 21 juillet 2019).

²⁶ L'Avisé. « Mesure de l'impact social : approches à l'échelle européenne », 2014.

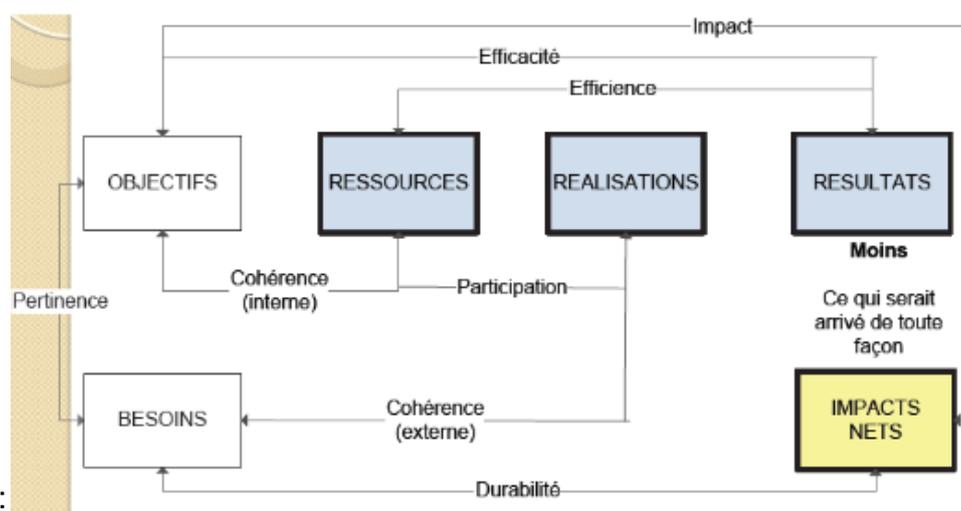
²⁷ *Ibid.*

comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques. »²⁸

Ainsi, que ce soit à l'échelle mondiale, européenne ou de la France, les définitions de l'impact social présentent certaines disparités, ne permettant pas d'établir une description claire et actée de la notion. Cependant, ces définitions ont en commun la volonté de dépasser la mesure d'une performance strictement économique.²⁹

De manière générale, l'impact social est caractérisé par une chaîne d'analyse de valeur comprenant plusieurs volets. Un premier volet « ressources » qui énumère les ressources humaines et financières permettant la mise en œuvre des activités de la structure. Un deuxième volet « activités » qui traite des actions de la structure pour atteindre ses objectifs. Un volet « réalisation » avec les produits obtenus grâce aux actions menées. Un volet « résultats » qui correspond aux effets immédiats des actions sur leurs cibles. Et un dernier volet « impacts » qui se distingue du volet « résultats » par son caractère imputables aux actions de la structures. Cette chaîne permet ainsi de distinguer clairement les différences entre les ressources (inputs), les produits (outputs), le résultat (outcome) et les impacts sociaux³⁰ comme illustré ci-dessous.

Figure 1 : Chaîne de valeur de l'impact social



Source :

venu le temps de l'action. », 2011.

²⁸ Conseil supérieur de l'ESS, « Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social », 2011.

²⁹ STIEVENART Emeline, PACHE Anne-Claire, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Recma, 2014.

³⁰ L'Avise, EPVA, « Un guide pratique pour la mesure et la gestion d'impact », 2015.

Cette chaîne de valeur met en avant deux distinctions primordiales : la distinction entre les réalisations et les résultats d'une part et celle entre les résultats et les impacts d'autre part.

Concernant la première distinction entre réalisations et résultats, elle nous interpelle sur la différence entre les résultats que la structure cherche à identifier, mesurer, valoriser et les réalisations qui correspondent aux activités qu'elle mène. A titre d'exemple, si un salarié en insertion participe à une formation (réalisation), nous devons être à même d'identifier quels ont été les conséquences de cette action (résultats) : le salarié a-t-il acquis une expertise dans le domaine dans lequel il souhaite postuler ? A-t-il repris confiance en sa capacité à développer de nouvelles compétences ?

La deuxième distinction quant à elle, souligne la différence entre les résultats et l'impact social à proprement parlé. En effet, comme présenté dans l'étude « Evaluer l'impact social avec l'approche SROI, Application au secteur de l'Insertion par l'Activité Économique » de l'ESSEC, le passage des résultats à l'impact prend en considération des notions comme le temps, le poids mort, l'attribution et les phénomènes de déplacement. La prise en compte du temps consiste à observer si les résultats perdurent au-delà de l'action menée. Dans l'IAE par exemple, nous pourrions nous intéresser à la durée de mémorisation des compétences et des codes en entreprises acquis par le salarié en insertion après sa sortie de la SIAE. La notion de poids mort fait référence à la part des résultats qui auraient pu être obtenus sans l'action de la structure. Par exemple, un salarié en insertion obtient un emploi après son parcours grâce à un contact personnel et non grâce à l'action de la SIAE. Cette notion se rapproche de celle de l'attribution qui consiste à distinguer les changements liés à l'action de la structure étudiée et ceux issus de l'intervention d'accompagnants extérieurs tels que les médecins ou les assistants sociaux. Enfin, les phénomènes de déplacement nous amènent à nous intéresser aux conséquences de notre action sur une autre population ou zone géographique. Par exemple, nous pourrions nous demander si l'action de la SIAE ne renforcerait pas le chômage dans un quartier ne relevant pas de son périmètre.

En résumé, ces deux distinctions nous permettent définir l'impact social comme l'ensemble des résultats plus importants et de plus long terme attribuable à l'activité de l'organisation.

Or, si la prise en compte du temps, des phénomènes d'attribution, de poids mort ou encore de déplacement permettent d'identifier l'impact net d'une structure, il est important de noter que ces éléments restent difficiles à évaluer. Leur chiffrage repose principalement sur des hypothèses et des approximations, ce qui le rend par définition imprécis.

Néanmoins, il existe des outils de formalisation du changement qui permettent de faciliter la mise en évidence de l'impact d'une structure. Parmi ces outils, on compte notamment la théorie du changement et la logique d'intervention. Le premier outil consiste à décrire avec précision le problème social auquel la structure souhaite répondre et la solution qu'elle propose pour y répondre. Cela permet de définir les impacts recherchés et d'ainsi évaluer la cohérence entre un problème identifié et une solution avancée ³¹. L'étude « Evaluer l'impact social avec l'approche SROI, Application au secteur de l'Insertion par l'Activité Économique » menée par l'ESSEC propose un exemple de théorie du changement adapté à notre secteur d'étude l'IAE. Le problème social pourrait prendre cette forme : « L'exclusion du marché de l'emploi est souvent au cœur de la spirale de l'exclusion sociale et de la précarité, le travail étant un vecteur essentiel de l'intégration et de la citoyenneté. Or, certaines personnes font face à de telles difficultés qu'elles ont besoin de se stabiliser sur le plan personnel et d'acquérir (ou réacquérir) des comportements et compétences professionnels afin de réintégrer le marché du travail classique. ». Et l'une des solutions apportées par les SIAE pourrait se traduire de la forme suivante : un « accompagnement global et personnalisé de personnes en situation ou en risque d'exclusion vers l'emploi classique grâce à un contrat de travail spécifique permettant une requalification progressive à la fois sociale et professionnelle, dans le cadre d'activités offrant des opportunités de débouchés professionnels. ».

³¹ ESSEC, « Evaluer l'impact social avec l'approche SROI, Application au secteur de l'Insertion par l'Activité Économique », 2012.

Le deuxième outil permettant de formaliser ces changements est issue du Business Plan Social³². Également présentée dans l'étude de l'ESSEC, la logique d'intervention dresse la solution proposée par la SIAE en allant du plus abstrait au plus concret. L'objectif est de mettre en lien la vision globale de la structure pour la société, sa raison d'être, ses objectifs directeurs et les actions qu'elle met en œuvre pour y répondre. Le rôle de cet outil est d'assurer une meilleure compréhension de la cohérence de la solution avancée par la SIAE. Les motivations de l'organisation sont-elles en cohérence avec la stratégie définie ? Les activités menées ? C'est à ces réponses que propose de répondre l'outil en testant la solidité de la réponse apportée au problème posé.

Figure 2 : Exemple de logique d'intervention d'une structure d'insertion

Vision	Une société dans laquelle toute personne peut travailler et a sa place quelles que soient ses difficultés sociales et professionnelles passées						
Obj. Général/mission	Accompagner des personnes en situation d'exclusion vers un emploi durable grâce à une requalification sociale et professionnelle au sein d'une entreprise d'insertion collectant et traitant les déchets électroménagers						
Objectifs spécifiques	Mettre des personnes en difficulté en situation de travail	Réduire les freins à l'emploi	Renforcer leurs compétences professionnelles	Accompagner leur sortie vers un emploi durable	Contribuer au développement économique du territoire	Concilier l'action sociale avec une activité économique viable et favorable pour l'environnement	
Objectifs opérationnels (Actions)	Recruter des personnes en situation d'exclusion	Rencontrer régulièrement les personnes pour assurer un suivi socioprofessionnel	Proposer une formation qualifiante : compétences spécifiques, compétences transférables à d'autres métiers et connaissance générale de l'entreprise	Aider à la définition du projet professionnel	Créer des emplois locaux	Gérer des activités de logistique, de traitement et de recyclage	
	Les intégrer et immerger dans l'entreprise	Effectuer des démarches pour résoudre leurs problématiques personnelles (logement, santé,...)	Aider à définir et suivre l'évolution du parcours au sein de l'entreprise	Aider à la recherche d'emploi (CV, lettre de motivation, entretien, recommandation)	Contribuer au développement économique local	S'adapter au marché concurrentiel : productivité, normes, démarche qualité	
	Adapter le cadre de travail : sécurité, temps de travail, exigence de productivité, gestion des ressources humaines	Responsabiliser et valoriser les employés	Évaluer et valider l'acquisition de compétences	Animer un réseau d'entreprises partenaires employeurs	S'impliquer dans une dynamique de partenariats locaux (politique locale de l'emploi, acteurs sociaux, coopération industrielle)	Contribuer à la protection de l'environnement : solution locale de traitement et valorisation des déchets	
					Promouvoir le respect de l'environnement et l'économie solidaire		

Source : Evaluer l'impact social avec l'approche SROI, Application au secteur de l'Insertion par l'Activité Économique, ESSEC, 2012

Seulement ces deux outils de formalisation de l'impact social semblent pouvoir également formaliser l'utilité sociale d'une structure. En effet, leur objectif est

³² Le Business Plan Social est un cadre d'analyse qui assure la cohérence entre les décisions prises par la structure et ses principes. Cet outil permet de définir la stratégie à mettre en œuvre pour passer de l'idée à la réalisation du projet.

d'objectiver les solutions à un problème identifié apportées par une organisation sociale. Ainsi, ils pourraient de la même manière que pour l'impact social, objectiver l'utilité sociale d'une structure. Ce constat nous amène donc à relativiser la distinction entre les deux termes. C'est ce que précise Julien KLESZCZOWSKI dans sa thèse « Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation. » publiée en 2017. L'auteur explique la difficulté d'établir une distinction claire entre l'utilité sociale et l'impact social. Nous verrons par la suite que s'il est possible de reconnaître l'existence de logiques différentes dans les pratiques d'évaluation, il est en revanche contestable d'affirmer que les deux termes renvoient véritablement à des réalités différentes.

Face à ce constat, nous avons fait le choix d'employer le terme « impact social » dans la suite de ce mémoire. Ce choix se base sur deux principaux arguments. Tout d'abord, comme nous l'avons précisé initialement, ce terme est celui employé par la structure d'accueil du stage. Il convient alors de traiter ce sujet sans s'éloigner de la vision des acteurs de notre terrain d'étude. D'autre part, à l'heure actuelle, sa notoriété est plus élevée que celle du terme d'utilité sociale³³ et les méthodes d'évaluation auxquelles nous allons nous intéresser par la suite renvoient davantage à la notion d'impact que d'utilité sociale.

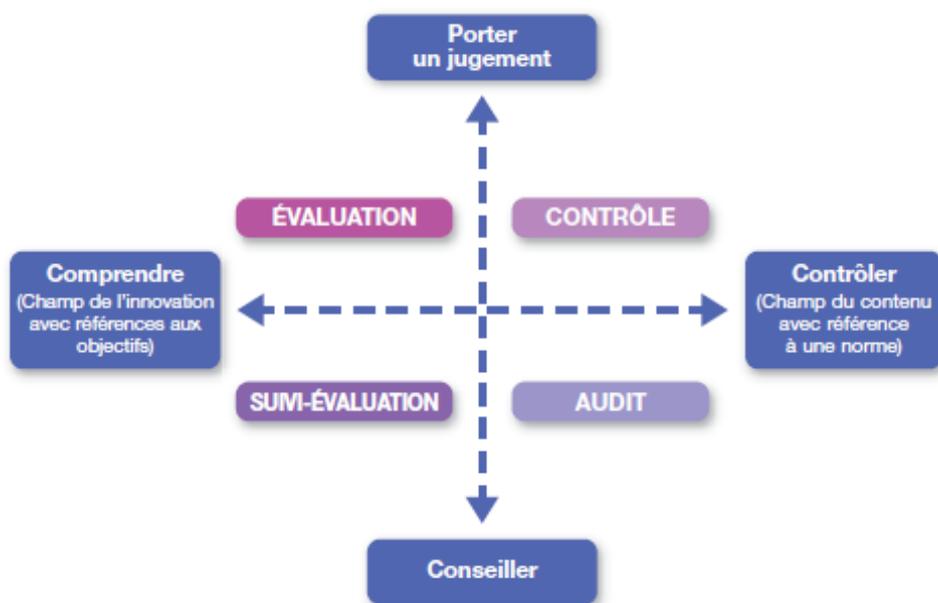
III. Distinction entre évaluation et mesure

³³ KLESZCZOWSKI Julien. Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2017.

Simultanément aux débats sur le sens des termes « utilité sociale » et « impact social », il existe une autre distinction mise en évidence par les acteurs : celle entre les concepts d'évaluation et de mesure. En effet, si ces deux notions renvoient communément à l'idée d'objectiver les effets d'une structure sur la société, leur sens diffère.

Pour commencer, la notion « évaluation » comme le précise Julien KLESZCZOWSKI dans sa thèse, a une acceptation plus large que celle de « mesure »³⁴. En effet, si nous nous intéressons à la définition du terme « évaluation » comme énoncée dans le dictionnaire Larousse, nous observons une description qui inclut l'idée de valeur : l'évaluation correspond à « l'action de déterminer la valeur de quelque chose ». Cette description renvoie à une dimension davantage qualitative pour objectiver la réalité. L'évaluation se caractérise donc par des démarches visant à porter un jugement sur les conséquences d'une action ou encore visant à les comprendre. Elle est à distinguer cependant des notions de contrôle et d'audit tel que l'illustre le schéma ci-dessous.

Figure 3 : Schéma explicatif des termes évaluation, contrôle, audit et suivi



Source : C
une déma

duire

³⁴ KLESZCZOWSKI Julien. Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2017.

Malgré une acceptation plus large du terme « évaluation », c'est l'expression « mesure de l'impact social » qui est la plus couramment utilisée actuellement. Comme précisé dans le rapport du Groupe de travail du CSESS sur la mesure d'impact social publié en 2011, la mesure permet de juger et de comparer les résultats obtenus afin de vérifier s'ils correspondent aux attentes et objectifs. Elle peut induire des questions telles que « La valeur de l'impact social est-elle supérieure à la valeur de l'investissement ? ». Pour y répondre, il convient alors d'estimer de manière chiffrée la valeur ajoutée sociale d'une organisation à finalité sociale. De fait, la « mesure » renvoie à une dimension davantage quantitative et suppose un acte ponctuel³⁵. Cet aspect quantitatif se retrouve d'ailleurs dans la définition du dictionnaire Larousse : mesurer c'est « évaluer avec un instrument de mesure, le volume, la superficie, la quantité de quelque chose ».

Or, quantifier les résultats pour connaître la rentabilité d'un investissement rejoint les logiques de chiffrage de performance des entreprises classiques. En effet, dans une entreprise classique, la notion de performance renvoie au degré de rentabilité de l'activité et la capacité à rémunérer les fonds investis.³⁶ Cette définition de la performance ne peut être confondue avec celle de l'entreprise sociale comme le précisent Sybille MERTENS et Michel MARÉE, dans leur étude sur la performance de l'entreprise sociale : « Dans le cas d'une entreprise sociale, la performance doit être interprétée dans un sens différent, pour une raison fondamentale que l'on peut relier principalement à la nature particulière de son activité : ce type d'entreprise poursuit une mission sociale dont la réalisation a des impacts (Brouard et Larivet, 2010) qui ne sont pas capturés par la valeur marchande, soit parce qu'ils échappent à l'échange marchand, soit parce qu'ils sont réfractaires à toute évaluation monétaire (Perret, 2002) ».

Ainsi, par son aspect quantitatif, la « mesure » amène à comparer des performances chiffrées induisant de fait une mise en concurrence entre les

³⁵ KLESZCZOWSKI Julien. Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2017.

³⁶ MERTENS Sybille, MARÉE Michel, « La "performance" de l'entreprise sociale. Définition et limites d'une évaluation monétaire », Revue internationale P.M.E, Volume 25, numéro 3-4, 2012.

structures.³⁷ Les indicateurs deviennent alors une injonction à produire des objectifs quantifiés non plus pour interroger l'utilité de la structure mais pour la comparer à ses homologues. Comme l'explique Marion STUDER dans son Mémoire de Recherche-Action « L'impact social, objet établi ou projet à coconstruire ? », nous entrons ici dans une logique de « benchmarking » de l'action des organisations à finalité sociale. Ce concept importé du management privé, a pour objectif de repérer les organisations les plus performantes pour imiter leurs facteurs clés de succès. Ce constat souligne les risques de banalisation de la démarche et le glissement exercé par l'utilisation de la notion de « mesure » plutôt que celle « d'évaluation ».

Les multiples travaux cités précédemment soulignent la diversité des conceptions de l'évaluation et de la mesure d'impact social. Pour autant, si ces définitions ne font pas consensus et qu'il n'existe aujourd'hui aucune description standardisée applicable à l'ensemble des acteurs de l'ESS, nous pouvons en retenir certaines idées communes. Trois d'entre elles sont détaillées dans l'étude de l'Agence Phare sur l'expérience de l'évaluation d'impact social³⁸.

La première idée commune entre ces conceptions est celle de la multidimensionnalité. Autrement dit, que nous parlions d'évaluation ou de mesure, la volonté d'étudier les effets des actions d'une structure ou d'un projet au-delà du seul aspect économique prédomine. Ainsi, la question de la performance doit intégrer des aspects sociaux, environnementaux, sociétaux ou encore politiques. Cette idée rejoint la définition de la performance de l'entreprise sociale de Sybille MERTENS et Michel MARÉE évoquée précédemment.

Deuxièmement, aussi bien le concept d'utilité sociale que celui d'impact social concernent l'évaluation des effets élargis d'une structure. Nous pouvons faire un rapprochement avec la notion d'externalités, puisqu'il est bien question d'objectiver des effets attendus et inattendus.

³⁷ STUDER Marion, « L'impact social, objet établi ou projet à co-construire ? », Mémoire de Recherche-Action, 2017.

³⁸ Agence Phare, L'Avise, « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale. », 2017.

Enfin, comme nous le constatons précédemment à travers les outils de formalisation du changement, il y a bien une volonté commune de comprendre en quoi les actions d'une structure peuvent affecter des bénéficiaires et la société plus généralement. Finalement, le point commun de l'évaluation ou de la mesure est d'objectiver l'efficacité d'une structure et ses effets sur la société³⁹.

En conclusion, les éléments exposés tout au long de cette partie nous permettent d'observer une relative difficulté à distinguer les notions d'impact, d'utilité, de mesure ou encore d'évaluation. Pour autant, chacun de ces termes est empreint d'une connotation qui peut influencer la manière d'appréhender la démarche.

Face à ces observations, il nous a semblé nécessaire de statuer sur l'utilisation du terme « évaluation de l'impact social » dans la suite de ce mémoire. En effet, malgré la prédominance de l'emploi du terme « mesure » par la structure d'accueil du stage et le manque de consensus actuel sur ces concepts, nous avons souhaité souligner l'aspect qualitatif de notre démarche en choisissant le terme « évaluation » plutôt que « mesure ». Ce choix souligne une volonté de défendre une évaluation à la hauteur des enjeux du secteur de l'insertion par l'activité économique.

³⁹ Groupe de travail du CSESS sur la mesure d'impact social, « La mesure d'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action », 2011. Disponible en ligne : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201112_CSESS_Rapport_ImpactSocial.pdf

PARTIE II. La nécessité d'évaluer l'impact social des structures de l'IAE

L'évaluation d'impact social est au cœur de l'actualité de l'Economie Sociale et Solidaire de manière générale. Chaque structure œuvre à valoriser son impact pour de nombreuses raisons : communiquer sur son action, convaincre de potentiels partenaires, financeurs, parties prenantes, disposer d'arguments lors des négociations avec les partenaires publics ou encore améliorer ses pratiques. A travers cette partie, nous allons nous intéresser aux spécificités de l'IAE et en quoi l'appropriation des démarches d'évaluation sociale représente un enjeu tout particulier pour ce secteur.

I. L'impératif d'évaluation au sein du secteur de l'IAE

L'Insertion par l'Activité Economique est définie par le Service Public comme « un accompagnement dans l'emploi proposé par certaines structures à des personnes très éloignées de l'emploi afin de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. »⁴⁰ Ainsi, cet accompagnement s'adresse principalement aux chômeurs de longue durée, aux personnes bénéficiaires des minimas sociaux (tel que le RSA), aux jeunes de moins de 26 ans en grande difficulté et aux travailleurs reconnus handicapés. Les personnes concernées sont alors ciblées et orientées par Pôle Emploi vers des structures spécialisées : les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

Un salarié embauché dans une SIAE signe un contrat spécifique nommé CDDI (contrat à durée déterminée d'insertion). Ce contrat ne peut être inférieur à quatre mois⁴¹ et est renouvelable dans la limite d'une durée totale de 2 ans. Il existe cependant la possibilité de le prolonger à titre exceptionnel pour les salariés âgés de

⁴⁰ Service Public. « En quoi consiste l'insertion par l'activité économique (IAE) ? » (consulté le 8 juillet 2019)

⁴¹ A l'exception des personnes bénéficiant d'un aménagement de peine dans le cadre d'une condamnation.

plus de 50 ans, les personnes reconnues travailleurs handicapés et les salariés rencontrant des difficultés particulièrement importantes⁴². Dans ce cas, la situation du salarié est alors étudiée par Pôle Emploi. Concernant le contenu de l'accompagnement, il peut varier d'une structure à l'autre, mais généralement il est question d'évaluation, d'ateliers de recherche d'emploi ou encore de bilans de compétences. Enfin, la rémunération horaire est au moins égale au SMIC.

Il existe quatre types de SIAE : les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI), les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) et les associations intermédiaires (AI).

Les ACI peuvent exercer des activités dans l'ensemble des secteurs d'activité. Les biens et services qu'ils produisent peuvent être commercialisés à condition que les recettes tirées de cette commercialisation ne couvrent qu'une partie inférieure à 30% des charges liées à ces activités⁴³.

Les AI permettent à leurs salariés de travailler occasionnellement pour le compte d'utilisateurs (particuliers, collectivités locales, associations, entreprises, etc.) dans le cadre d'un contrat de mise à disposition⁴⁴.

Les EI quant à elles, opèrent dans le secteur marchand tout en gardant une finalité avant tout sociale. Elles permettent à leurs salariés d'exercer une activité productive et de bénéficier parallèlement de différentes prestations adaptées à leurs besoins (par exemple une formation ou un accompagnement social)⁴⁵.

Enfin, les ETTI proposent à leurs salariés des missions auprès d'entreprises utilisatrices et sont soumises à l'ensemble des règles relatives au travail temporaire d'insertion⁴⁶.

A noter que d'autres formes de structures peuvent également être considérées comme structure d'insertion à l'instar des régies de quartier (associations loi 1901) qui œuvrent à créer des emplois destinés aux habitants du territoire les plus en difficulté⁴⁷

⁴² Il est question ici de difficultés dont l'absence de prise en charge ferait obstacle à l'insertion professionnelle de la personne concernée.

⁴³ Ministère du Travail. « Ateliers et chantiers d'insertion », (consulté le 8 juillet 2019)

⁴⁴ Ministère du Travail. « Associations intermédiaires (AI) », (consulté le 8 juillet 2019)

⁴⁵ Ministère du Travail. « Entreprises d'insertion (EI) », (consulté le 8 juillet 2019)

⁴⁶ Ministère du Travail. « Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) », (consulté le 8 juillet 2019)

⁴⁷ CNLRQ. « Un réseau de 140 régies de quartier et de territoire », (consulté le 8 juillet 2019)

ou encore les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) qui embauchent directement les publics en difficulté qui sont ensuite « mis à disposition » des entreprises adhérentes.⁴⁸

Les SIAE sont liées à l'Etat par deux aspects : le conventionnement et l'aide au poste d'insertion⁴⁹. En effet, pour accueillir des salariés en insertion, chaque structure doit suivre une procédure de conventionnement. Cette convention conclue entre l'Etat et la SIAE est valable pour une durée maximale de 3 ans et peut être renouvelée. Elle détermine notamment le nombre de postes d'insertion (en équivalent temps plein) pouvant être pourvus par la structure, les moyens humains mis en œuvre pour encadrer les salariés en insertion mais aussi l'évaluation et le suivi de ces derniers. Ce conventionnement implique une transmission des comptes et des rapports d'activité de la SIAE.

Concernant l'aide au poste d'insertion, il s'agit d'une aide financière perçue par les SIAE dans le cadre de l'embauche de personnes agréées par Pôle emploi. Les SIAE bénéficient de l'aide au poste d'insertion pour accomplir leurs missions : notamment l'accompagnement socio-professionnel et l'encadrement technique qu'elles doivent assurer. Cette aide est versée par l'Agence des services et de paiement (ASP) pour le compte de l'Etat, en fonction du nombre de postes d'insertion fixé par la convention. Elle comprend un montant socle⁵⁰ fixé tous les ans par un arrêté du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé du budget et dépend également de l'évolution du SMIC. Ainsi qu'un montant de la part modulée déterminé par les caractéristiques des personnes embauchées, les actions et moyens d'insertion mis en œuvre et les résultats constatés à la sortie de la structure.

Qu'il s'agisse de la convention ou de l'aide au poste d'insertion, nous remarquons dans chacune de ces procédures la prise en considération de l'évaluation des moyens mis en œuvre par les SIAE pour assurer l'insertion socio-professionnelle des salariés. Dans le cadre de l'aide au poste, l'évaluation va même plus loin en s'intéressant aux résultats à la fin du parcours d'insertion. Autrement dit, les moyens mobilisés et les résultats d'une structure servent de base aux négociations financières

⁴⁸ Ministère du Travail. « Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) » (consulté le 8 juillet 2019)

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ À compter du 1er janvier 2018, le montant socle de l'aide est fixé à 19 897 euros.

entre la SIAE et l'Etat. De fait, le financement des SIAE devient dépendant des résultats de celles-ci.

Cette observation rejoint les objectifs des différentes réformes de l'IAE qui se sont succédées à partir des années 2000⁵¹. Parmi elles, nous pouvons citer notamment la circulaire N°2008-21 datée du 10 décembre 2008 qui vise à mesurer l'impact des fonds publics qui financent les structures d'insertion. Ou encore plus récemment, en janvier 2019, le rapport de la Cour des comptes « L'insertion des chômeurs par l'activité économique : une politique à conforter »⁵² qui a exprimé plusieurs recommandations dont la volonté de renforcer « l'évaluation de l'efficacité » de l'IAE.

Ainsi, pour assurer une partie de leur financement, les SIAE doivent garantir l'évaluation de leurs actions et leurs résultats. Cette injonction à l'évaluation nous amène à nous interroger sur les indicateurs employés pour y parvenir.

II. Remise en question des indicateurs actuels

Afin de répondre aux impératifs d'évaluation émanant de la puissance publique, il a été nécessaire de fixer des objectifs opérationnels d'activité et de résultats. Actuellement, ces objectifs sont déterminés principalement par des indicateurs de taux de sorties dites « dynamiques ». La Délégation générale à l'emploi et la formation a défini trois types de sorties dynamiques. Pour commencer, il existe les sorties vers l'emploi durable : ce sont les CDI, CDD et contrats d'intérim de plus de six mois, les cas de titularisation dans la fonction publique, les stages ou encore la création d'une entreprise à l'issue du parcours d'insertion. Ces sorties vers l'emploi durable sont distinguées des sorties vers des emplois « de transition » : les CDD et contrats intérim

⁵¹ FNARS. « Guide pratique. Comment valoriser l'"insertion sociale et professionnelle" des SIAE ? », 2012.

⁵² Tout pour l'emploi. « Quelles évolutions pour l'Insertion par l'Activité Economique ? », (consulté le 9 juillet 2019)

de moins de six mois et contrats aidés. Enfin, les sorties positives concernent les formations qualifiantes ou les embauches dans une autre SIAE.

Seulement, plusieurs acteurs de l'insertion dénoncent l'aspect réducteur de ces indicateurs. En effet, comme le précise le travail de la FNARS sur la valorisation de l'insertion sociale et professionnelle⁵³, les dernières réformes tendent à apprécier de manière limitée le travail des SIAE. Ainsi au cours du Grenelle de l'insertion de 2008, la FNARS a défendu plusieurs principes pour dénoncer cette utilisation des indicateurs de taux de sorties comme unique facteur d'évaluation des SIAE. Tout d'abord, le taux de sorties dites dynamiques ou positives n'est pas représentatif de l'ensemble du travail des structures d'insertion. Si le retour à l'emploi est certes un des objectifs des SIAE, il n'en demeure pas moins primordial de valoriser l'ensemble du travail préalable exercée par les SIAE pour lever certains freins à l'emploi (tels que le logement, l'accès au droit, la mobilité, etc.). De plus, la FNARS souligne que le taux de sortie dynamique n'est pas suffisant pour relever les avancées à plus long terme connues par les bénéficiaires car il s'agit souvent d'une dynamique qui peut prendre du temps à porter ces fruits.

Le chercheur Hervé Defalvard de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée dénonce quant à lui, les dérives d'une évaluation scientifique et non démocratique.⁵⁴ Il explique que la circulaire de 2008 énoncée précédemment change le rapport des SIAE à l'Etat et les place dans une logique de résultat. Selon l'auteur, la parole des SIAE dans le dialogue de gestion est alors compromise.

D'autre part, dans la Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social⁵⁵, les acteurs de l'ESS remettent également en question les tendances actuelles des démarches évaluatives. Quatre points sont dénoncés.

Premièrement, l'absence de concertation avec les acteurs concernés dans la définition et le contrôle des évaluations. Nous retrouvons ici la dénonciation du chercheur Hervé Defalvard concernant l'aspect non démocratique des évaluations en question.

⁵³ FNARS. « Guide pratique. Comment valoriser l'insertion sociale et professionnelle des SIAE ? », 2012.

⁵⁴ DEFALVARD Hervé. « L'évaluation des structures de l'IAE : une question politique ». La Revue Lacanienne, 2009.

⁵⁵ TIESS. « Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social », 2019.

Deuxièmement, ces démarches évaluatives peuvent conduire à un évincement des missions intrinsèques des structures. En effet, la tendance des évaluations actuelles encourage certaines organisations à orienter leurs actions sur les objectifs opérationnels de résultats au détriment de leur mission principale. Le principal risque de détournement des missions identifié dans le secteur de l'IAE est celui de la sélection des publics en insertion. Par exemple, une personne ayant de nombreux problèmes serait évincée du recrutement car jugée comme trop éloignée de l'emploi et donc ne permettant pas de remplir les objectifs de sorties dynamiques. Pour autant, l'objectif même d'une SIAE est de permettre aux publics les plus en difficulté de lever leurs différents freins.

Troisièmement, les évaluations dénoncées ici ont tendance à accorder plus de valeur aux résultats qu'aux processus alors même que les processus eux-mêmes sont générateurs d'effets.

Enfin, le dernier argument concerne la tendance à la standardisation des démarches. Cette standardisation est dénoncée car elle va à l'encontre du développement de processus d'évaluation flexibles et adaptées au contexte de chaque structure.

A terme ces tendances d'évaluation restreintes ont des conséquences sur le modèle de développement des structures de l'ESS et donc de l'insertion. Elles provoquent une transformation des modes de financement : les choix d'actions moins sur leur pertinence que sur leur facilité à être évalués. Également, nous l'avons souligné précédemment, ces évaluations peuvent dénaturer le travail des OESS. Enfin, la standardisation tend à mener à un aplanissement des pratiques, freinant de fait les dynamiques d'innovation.

Pour autant, si les acteurs s'accordent pour remettre en question les pratiques d'évaluation limitantes, ils n'en demeurent pas moins convaincus de l'importance de démarches d'évaluation bien menées. En effet, comme le soulignent les auteurs de la Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social, les processus d'évaluation représentent de véritables clés pour améliorer son action, renforcer l'identité de sa structure et réaffirmer son projet politique.

En conclusion, tout l'enjeu réside dans la création d'une évaluation davantage représentative du travail des SIAE et des OESS de manière générale. Ainsi, nous

allons nous intéresser aux propositions faites pas les acteurs pour parvenir à cette évaluation.

III. Propositions de nouveaux indicateurs

Comme le rappelle le rapport général issu du Grenelle de l'insertion de 2008, les SIAE remplissent trois missions : d'intérêt général à travers leur action d'insertion socioprofessionnelle, de production et de service et de développement des territoires. Cette précision souligne la pertinence d'une évaluation élargie de l'action des SIAE, prenant en compte par exemple le caractère solidaire et écologique de leur activité.

Dans ce contexte, nous l'avons vu, les acteurs de l'insertion plaident pour une évaluation qui ne se limiterait pas au seul taux de retour à l'emploi. Il convient dès lors de créer une évaluation élargie de la valeur ajoutée sociale des structures de l'IAE. Nous allons ainsi nous intéresser aux différentes propositions réalisées par les acteurs de l'insertion dans l'optique de valoriser l'ensemble des impacts des SIAE.

Tout d'abord, comme le propose Hervé Defalvard dans son article « L'évaluation des structures de l'IAE : une question politique », la notion de sortie positive devrait être élargie à la résolution des freins d'un salarié en insertion. Autrement dit, il conviendrait de comptabiliser dans le taux de sortie dynamique l'acquisition d'une autonomie sociale ou la résolution de problèmes d'endettement, de logement, etc.

D'autre part, l'étude « Evaluer l'utilité sociale territoriale de 9 SIAE en Poitou-Charentes » a également été source de proposition en la matière.⁵⁶ Cette démarche d'auto-évaluation a mené à la co-construction d'un référentiel qui illustre l'utilité sociale des SIAE selon cinq catégories.

La première concerne la dynamique de territoire : quel est le maillage territorial de la SIAE, de quelle manière elle participe à la promotion de l'entraide et de la solidarité sur le territoire ou encore quelles sont ses actions de mutualisation.

⁵⁶ L'AVISE. « Evaluer l'utilité sociale territoriale de 9 SIAE en Poitou-Charentes », 2017.

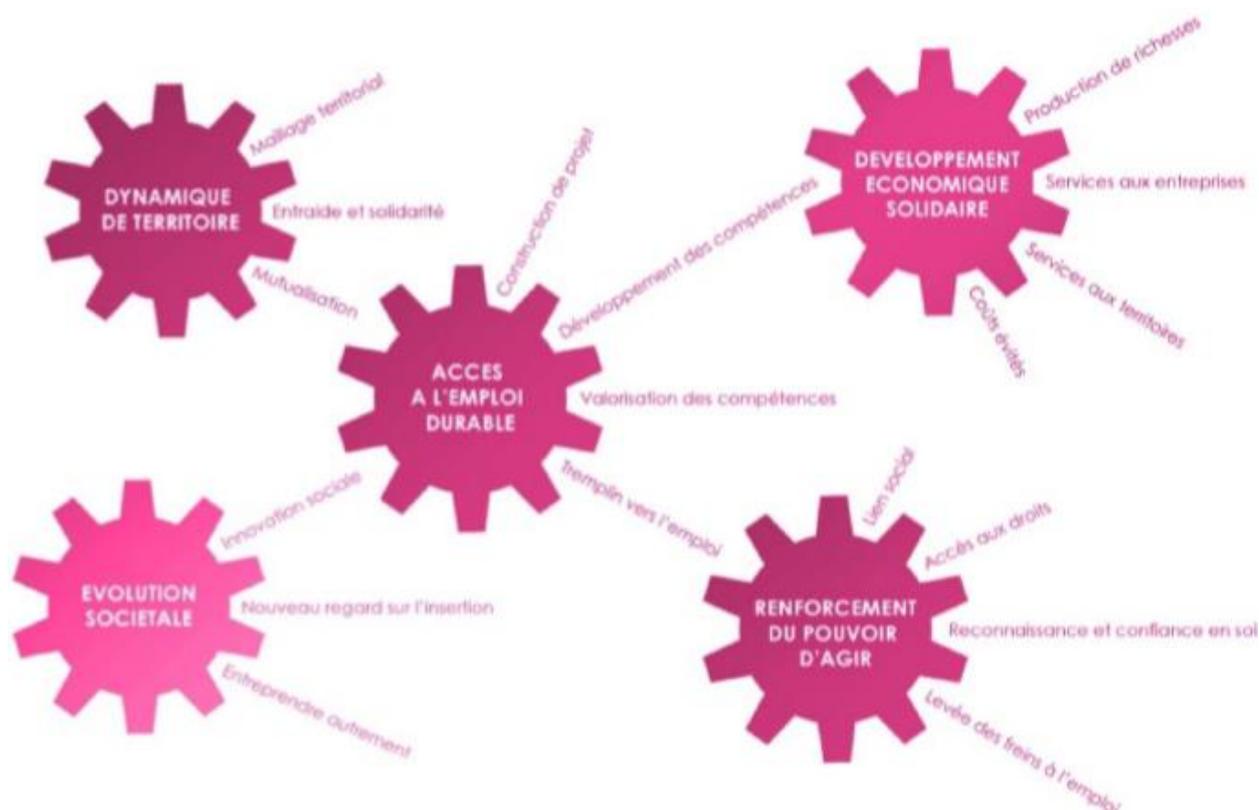
La deuxième catégorie du référentiel d'utilité sociale s'intéresse au développement économique et solidaire de la SIAE : cela prend en compte les richesses produites sur le territoire, les services aux entreprises, aux territoires mais également les coûts évités. Cette notion de « coûts évités » fait référence au calcul qui prend en considération ce qui se serait passé en l'absence du dispositif d'insertion.

La troisième catégorie concerne le renforcement du pouvoir d'agir. Ici, il est question de valoriser les liens sociaux créés par les salariés en insertion, leur accès aux droits, leur perception de la reconnaissance, leur confiance en eux, et la levée des freins à l'emploi.

Puis, la quatrième catégorie valorise l'innovation sociale produite par la SIAE, le nouveau regard qu'elle apporte sur l'insertion et la promotion de l'entrepreneuriat social.

Enfin, l'accès à l'emploi durable demeure également évalué mais sous une autre forme que l'unique aux de sortie. Il est question dans ce référentiel de mettre en avant la construction de projets, le développement des compétences, la valorisation de ces compétences et le tremplin vers l'emploi que l'expérience en SIAE représente. Le schéma ci-dessous résume les cinq catégories du référentiel.

Figure 4 : Référentiel de l'utilité sociale de l'IAE en Poitou-Charentes



Source : L'AVISE, « Évaluer l'utilité sociale territoriale de 9 SIAE en Poitou-Charentes. » 2017.

Le travail d'Hélène Duclos permet également d'approfondir cette réflexion sur des indicateurs d'évaluation représentatifs de l'action des SIAE. En effet, dans son étude menée pour le PLIE⁵⁷ et la Métropole de Lyon, l'auteurice présente cinq catégories qui rejoignent celles étudiées précédemment.

La première catégorie concerne « l'emploi » et s'intéresse cette fois-ci à relever certes le retour à l'emploi mais aussi la motivation des salariés en insertion, leur capacité à se projeter, leur montée en compétences, la levée des freins, l'assimilation des codes et usages en entreprise. Mais avant tout, comme le précise Hélène Duclos, il convient de valoriser l'enjeu premier de l'insertion : favoriser la capacité à rebondir entre les périodes d'emploi et de non-emploi.

La deuxième catégorie nommée « capacité à agir » œuvre à relever le sentiment de reconnaissance perçu par les salariés en insertion, l'évolution de leur estime d'eux-mêmes (ce qui attire à la confiance de soi), de leurs liens sociaux (amélioration des relations familiales, création de liens amicaux par exemple) et de leur capacité matérielle (possibilité d'acquérir de nouveaux biens, de contracter un prêt, etc.). Cette catégorie met l'accent sur la valorisation de l'autonomie acquise par les salariés en insertion.

La catégorie suivante nommée « contrat social » englobe des indicateurs relatifs à l'accès aux droits, le développement du sentiment d'appartenance (rompre avec l'isolement), la favorisation de la mixité sociale et l'accès à tous (la structure accueille tout type de public notamment les plus éloignés de l'emploi, sans sélection). Cependant, le critère sur la mixité sociale n'a pas été retenu car il a été jugé comme pouvant être à l'origine de tensions notamment concernant le nombre de personnes d'origine étrangère accueillies.

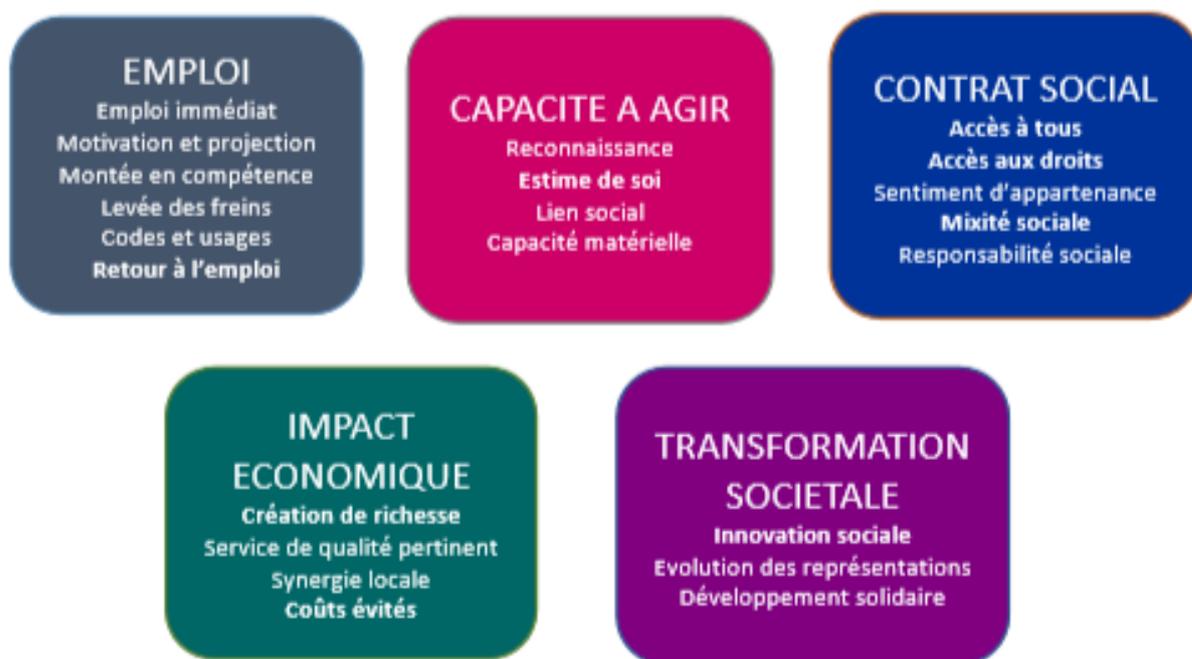
La quatrième catégorie traite de « l'impact économique ». Il s'agit de considérer les SIAE comme des acteurs économiques à part entière. En effet, les structures d'insertion génèrent une activité, produisent des biens et des services sur le territoire,

⁵⁷ PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi

rémunèrent, en cela elles s'inscrivent dans un réel écosystème économique local. Ainsi cette catégorie propose d'évaluer la création de richesses, la qualité du service et les synergies locales de la SIAE. De plus, nous retrouvons également la notion de coûts cachés, similaire à celle de l'étude de L'Avisé sur l'utilité sociale territoriales des 9 SIAE de Poitou-Charentes.

Enfin, la dernière catégorie présente la « transformation sociétale » engendrée par la SIAE. Cela rejoint l'idée que les structures d'insertion ont une influence qui dépasse le cadre même de l'insertion. Pour répondre à leurs problématiques récurrentes, les SIAE développent des solutions innovantes. Ce sont ces innovations sociales qu'il s'agit de valoriser, dans l'optique de favoriser leur essaimage. Le schéma ci-dessous résumé les cinq catégories détaillées précédemment.

Figure 5 : Référentiel de l'utilité sociale de l'IAE par Hélène Duclos



Source : DUCLOS Hélène, « L'utilité sociale de l'insertion – Enseignements et perspectives. », 2017.

Pour finir, nous nous sommes intéressés à la proposition d'indicateur de « bien être » présenté dans le rapport du groupe de travail du CSESS sur la mesure d'impact social⁵⁸. Le rapport fait référence aux travaux de la Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi sur la Mesure de la Performance Economique et du Progrès Social, qui précise huit dimensions déterminantes du bien-être. Les huit dimensions en question sont les suivantes : les niveaux de vie matériels (revenu, consommation, etc.), la santé, l'éducation, les activités personnelles dont le travail, la voix politique et la gouvernance, les connexions et les relations sociales, les conditions environnementales (actuelles et éventuelles) et l'insécurité (de nature économique et/ou physique). Ces indicateurs n'apportent pas une définition précise du bien-être mais présentent néanmoins l'avantage de valoriser cet indicateur dans l'évaluation de l'accompagnement socio-professionnel.

En conclusion, différents travaux ont permis de développer des indicateurs davantage représentatifs de l'action des SIAE. Ils permettent de sortir du traditionnel indicateur de taux de retour à l'emploi pour s'intéresser à des notions davantage qualitatives telles que la capacité d'agir, le bien être des salariés ou encore l'innovation sociale induite de l'action des SIAE. Seulement, comment ces indicateurs sont-ils mis en place ? Comment se traduisent-ils dans les méthodes actuelles d'évaluation ? C'est ce que nous nous proposons d'étudier dans la suite de cette partie.

IV. Pluralité des méthodes et pratiques d'évaluation d'impact social

Si les acteurs s'accordent sur la nécessité d'évaluer et de promouvoir des indicateurs représentatifs de leur action, il n'existe actuellement pas une méthode universelle pour y parvenir. Au contraire, nous pouvons observer une forte diversité de méthodes d'évaluation de l'impact social.

⁵⁸ CSESS, « La mesure d'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action. », 2011.

A partir des années 2000, plusieurs guides traitant de la question d'évaluation d'impact social ont été publiés⁵⁹. Ils permettent d'introduire une ou plusieurs méthodes, de sensibiliser et parfois même d'accompagner les structures dans la mise en œuvre de démarches évaluatives. Même si les protocoles d'évaluation sont pensés pour s'adapter à chaque structure, les guides identifient quatre étapes majeures à suivre.

La première étape consiste à identifier la finalité de l'évaluation. Le but est d'identifier les objectifs et les effets recherchés de l'action menée par la structure. Ainsi, l'évaluation permettra de comparer les résultats aux attentes de l'action.

La deuxième étape précise les questions évaluatives. Il s'agit de produire des indicateurs pour comparer les effets de l'action dans le temps. Pour ce faire, il est possible de s'appuyer sur des référentiels existants.

Troisièmement, il convient de construire les outils d'enquête. Ces outils peuvent prendre différentes formes : questionnaires, observations, entretiens ou encore systèmes de reporting. L'objectif est de collecter les informations pertinentes afin d'identifier les impacts du projet. Cette étape permet d'établir des relations causales prouvant l'impact spécifique du projet.

Enfin, la dernière étape consiste à impliquer les parties prenantes. En effet, la plupart des guides précisent l'aspect long terme du processus d'évaluation. Dans ce cadre, il convient d'impliquer les salariés, les bénéficiaires et autres parties prenantes concernées par le projet. Cette étape rejoint la volonté des acteurs de promouvoir un processus d'évaluation davantage démocratique.

Cependant, si ces guides permettent d'énoncer les étapes majeures du processus d'évaluation d'impact social, ils ne détaillent que très rarement les méthodes en elles-mêmes⁶⁰. De fait, leur rôle est davantage de décrire des grands principes d'évaluation. Comme le souligne l'étude de l'Agence Phare, ce n'est pas sans effet sur les pratiques des structures d'utilité sociale qui part la suite se trouvent démunis face au manque de précision quant aux méthodes et outils d'analyse de l'impact social. Certains guides spécialisés remplissent ce rôle mais présentent le

⁵⁹ Agence Phare, L'Avisé. « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale. », 2017.

⁶⁰ Agence Phare, L'Avisé. « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale. », 2017.

désavantage d'être peu accessibles du fait de leur aspect très technique ; seules des personnes déjà sensibilisées au sujet réussissent à s'en emparer.

D'autre part, malgré la diversité des évaluations d'impact social existantes, nous observons au sein de ces guides une tendance à valoriser les méthodes quantitatives. Parmi ces méthodes, nous pouvons citer l'approche à partir d'indicateurs déjà formalisés ou développés en internes (principalement obtenus par questionnaires). Il existe également les approches monétisées telles que le SROI⁶¹ qui propose d'exprimer les changements attribués à l'action d'une structure d'utilité sociale en valeurs monétaires afin de calculer un ratio coût/bénéfice. Puis, les approches comparatives aussi appelées approches randomisées consistent à comparer à partir d'une analyse statistique un groupe témoin non affecté par l'action de la structure à un groupe bénéficiaire de l'action. Enfin, parmi les méthodes quantitatives nous retrouvons l'approche par les coûts évités évoquée précédemment dans ce mémoire⁶². Seule une méthode qualitative revient régulièrement, il s'agit des démarches compréhensives basées sur des entretiens afin d'identifier la perception des acteurs et ou bénéficiaires sur les effets de l'action étudiée. Le tableau ci-dessous classe les méthodes présentées dans ces guides en fonction de leur approche quantitative ou qualitative.

Figure 6 : Synthèse des principales méthodes d'évaluation d'impact social préconisées dans les guides d'évaluation d'impact social

Type de méthode		Caractéristiques principales
Quantitatives	Approche à partir d'indicateurs	Analyse des effets à partir d'indicateurs formalisés par des administrations ou développés en internes. La définition d'indicateurs s'accompagne souvent de la passation de questionnaires.
	Approches monétisées (SROI)	Analyse de la chaîne d'impacts auprès des parties prenantes puis tentatives de monétisation des changements observés.
	Approches comparatives (Approches randomisées)	Analyse statistique des effets à partir d'une comparaison entre un groupe témoin, non-touché par un dispositif et un échantillon test touché par le dispositif, afin d'isoler les effets imputables au projet.
	Approche par les coûts évités	Calcul de la différence entre de l'argent investi et les coûts évités pour les financeurs (en général publics).
Qualitatives	Entretiens (individuels ou collectifs)	Démarche compréhensive pour appréhender les représentations des acteurs et leurs perceptions des effets des actions.

⁶¹ SROI : Social Return on Investment, ou retour social sur investissement

⁶² Cf page 30 du mémoire

Source : Agence Phare, L'Avise. « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale. », 2017.

Pour autant, si les principales méthodes présentées dans ces guides sont quantitatives, il est important de souligner l'existence d'autres méthodes qualitatives conceptualisées par des économistes et sociologues. A l'instar des méthodes comparatives qualitatives telles que celles s'appuyant sur l'observation sociologique ou encore celles tenant compte de la trajectoire des bénéficiaires avant et après leur expérience avec la structure d'utilité sociale.

Cette observation nous amène à nous interroger sur l'influence des méthodes des sciences-économiques anglo-saxonnes. En effet, ces méthodes qualitatives sont souvent inspirées du modèle anglo-saxon d'analyse de l'impact social. Ce « glissement » peut être en partie expliqué par la nécessité d'identifier des critères et des indicateurs « objectivables » décrite par Mathieu Hély⁶³ : « Face à de tels enjeux de légitimité, il n'est donc pas surprenant de voir la mise en œuvre de techniques raffinées pour, sinon « objectiver », du moins normaliser le concept d'utilité sociale en lui associant des indicateurs empiriques ».

Concernant les outils employés, le Baromètre de la mesure d'impact social de 2018⁶⁴ témoigne de la mobilisation d'une très large gamme d'outils. Les organisations de l'ESS déclarent mobiliser des travaux de chercheurs, des enquêtes, des grilles d'indicateurs ou encore des études réalisées par des consultants. Néanmoins, l'outil le plus souvent utilisé demeure l'enquête réalisée en interne par les membres de la structure. Le tableau ci-dessous résumé les différents outils employés par les OESS pour évaluer leur impact social.

⁶³ HELY Mathieu, « Le travail "d'utilité sociale" dans le monde associatif », Management et Avenir, 2010.

⁶⁴ KPMG. « Baromètre de la mesure d'impact social. Choisir les bons outils pour son évaluation. », 2018.

Figure 7 : Types d'outils d'évaluation sociale par les OESS et fréquences d'utilisation

Type d'outils	Description	Fréquence d'utilisation
Enquête interne	Travaux de collecte et d'analyse de données réalisés par les membres de l'organisation auprès des bénéficiaires <i>Ex. Enquête de suivi adressée à d'anciens bénéficiaires, enquête de satisfaction</i>	56,7 % des cas
Outil de suivi ou de reporting	Grille d'indicateurs, règlementaires ou non, concernant l'activité globale ou des projets spécifiques <i>Ex. Bilan Chantier Insertion dans l'IAE</i>	35,4 % des cas
Études conseil	Travaux mobilisant les méthodologies du conseil (étude de marché, étude de coûts, monétarisation...) <i>Ex. Étude de coûts sociaux évités</i>	30,4 % des cas
Audit	Travail de vérification aboutissant à un jugement par rapport à une norme prédéfinie sur les états financiers, le contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque <i>Ex. Audit ISO</i>	17,7 % des cas
Travaux de recherche	Travaux mobilisant des méthodologies scientifiques quantitative ou qualitative (sociologie, ethnologie, psychologie, économie, statistique...) <i>Ex. Expérimentations aléatoires proposées par le FEJ (Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse)</i>	9,9 % des cas
Autres outils	Principalement, production de supports média <i>Ex. Témoignages de bénéficiaires</i>	7,1 % des cas

Source : KPMG. « Baromètre de la mesure d'impact social. Choisir les bons outils pour son évaluation. », 2018.

Par ailleurs, l'étude de l'Agence Phare démontre que l'ensemble des structures d'utilité sociale appréhende leur impact. Il n'existerait pas une distinction stricte entre les organisations pratiquant des démarches d'évaluation d'impact social et d'autres qui s'en abstiendraient. En réalité, la majorité des structures d'utilité social réalise des bilans quantitatifs, des reportings, des tableaux de bords faisant appel à différentes méthodes. Cela ne signifie pas que toutes les structures mènent des évaluations d'impact social, néanmoins l'appréhension de leur impact est partagée par tous. Ainsi, il est plus exact de parler de *continuum* de pratiques.

L'étude « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale. » conduite par l'Agence Phare formalise ce continuum sous la forme de quatre niveaux de pratiques.

Le premier niveau concerne la « validation au ressenti ». Il s'agit des structures qui ne mettent pas en place d'outils d'évaluation d'impact social. Parmi elles, sont comptabilisées également les structures ayant quelques indicateurs de base, tels que des indicateurs d'activité ou de réalisation. Cependant, comme nous le précisons précédemment cette absence d'outils d'évaluation formalisée ne signifie pas que les structures n'appréhendent pas leur impact. En réalité, cette appréhension se fait « par l'expérience » : c'est le poids de l'expérience de terrain qui permet d'estimer l'impact social. Les acteurs se basent alors sur leur ressenti à partir de ce qu'ils expérimentent au quotidien sur le terrain. Cette validation « au ressenti » est rendue possible par la proximité avec les bénéficiaires. Elle est apportée de façon « naturelle » comme en témoignent les structures interrogées par l'Agence Phare, soit par observation de changements chez les bénéficiaires ou encore le temps d'un échange avec ceux-ci. Les caractéristiques communes aux structures de niveau 1 sont les suivantes : elles sont très récentes, ont peu de salariés, dépendent peu de financements publics et n'ont pas d'incitation extérieure pour démontrer leur impact.

Le deuxième niveau fait référence aux organisations dont les pratiques sont peu formalisées ou construites par « bricolage ». Autrement dit, il s'agit des pratiques visant à résoudre des problèmes de manière improvisée en fonction du temps et des moyens disponibles. Dans le cadre du processus d'évaluation d'impact, cela peut prendre la forme de construction d'indicateurs ou la récolte de données et leur analyse de manière expérimentale. Pour autant, les acteurs ne considèrent pas systématiquement ces méthodes comme des étapes d'évaluation d'impact social. Ce niveau concerne principalement les structures récentes qui manquent de ressources humaines pour engager une réflexion plus approfondie. A la différence des structures de niveau 1, certaines structures de niveau 2 se retrouvent souvent en position d'obligation de formalisation de reportings.

Le troisième niveau se distingue des deux premiers par l'aspect revendicatif d'évaluation d'impact social. En effet, les structures de niveau 3 sont celles développant des méthodes formalisées de type questionnaires ou tableaux de bords dans l'optique de réaliser des analyses sur leur impact. En opposition aux méthodes « bricolées », il s'agit dans ce cas de méthodes menées sur un temps long, avec une réflexion analytique réalisée en amont de la démarche et dont une partie des équipes

est associée. Ce niveau se retrouve principalement dans les structures de forme associative, disposant de budgets et d'un nombre de salariés importants. Nous pouvons observer une corrélation entre les caractéristiques de ce niveau et les exigences de reportings qui reposent sur les associations. En effet, les associations sont majoritaires à effectuer ces démarches car elles sont soumises à davantage de requêtes de formalisation de leur impact social pour justifier leurs financements.

Enfin, le dernier niveau fait référence aux structures revendiquant la scientificité des évaluations d'impact social qu'elles mettent en place. Leur discours est précis et distingue les résultats de leur action et les changements qu'ils impliquent. Les structures de ce niveau se distinguent par un recours systématique à un accompagnement externe. Ce sont principalement des associations anciennes qui ont déjà entamé un changement d'échelle. Ces différents niveaux peuvent être résumés par le schéma ci-dessous.

Figure 8 : Les quatre niveaux de formalisation des pratiques d'évaluation d'impact social et les caractéristiques des structures correspondantes



Source : Agence Phare, L'Avise. « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale. », 2017.

V. Apports de l'évaluation de l'impact social

Si les pratiques d'évaluation de l'impact social sont nombreuses, elles poursuivent cependant des objectifs similaires. Il s'agit d'étudier dans cette section les quatre principaux enjeux de l'évaluation d'impact social : le renforcement du projet de la structure, l'amélioration des pratiques et de la communication et enfin la construction de nouvelles relations avec les parties prenantes.

Tout d'abord, comme nous le précisons en première partie de ce mémoire, l'évaluation d'impact social requiert une étape de clarification de la mission sociale de l'organisation⁶⁵. A travers la théorie du changement ou la carte des impacts, nous questionnons la structure sur les finalités, les objectifs et les valeurs de son projet social. Cet exercice représente une réelle opportunité pour les membres de la structure en question d'échanger sur les points de vue de chacun et de s'expliquer les divergences d'opinions lorsqu'il y en a. C'est un temps précieux qui n'est pas toujours pris par les organisations et qui gagne pourtant à apaiser certaines tensions au sein d'une structure ou tout simplement à repréciser le projet d'insertion. De fait, les prémices de l'évaluation d'impact social permettent de redonner à chacun un cap commun.

Deuxièmement, l'évaluation permet d'avoir un regard sur les effets de son activité. Cette information est précieuse car c'est à partir des indicateurs de résultat que la structure peut connaître ses points forts comme ses faiblesses. Ainsi, l'analyse des résultats obtenus favorise la prise de décision pour améliorer les pratiques⁶⁶ d'une organisation. Finalement, l'évaluation agit comme un miroir des points à améliorer et permet de mieux comprendre les difficultés rencontrées pour les contourner. A terme, l'utilisation de l'évaluation comme moyen d'amélioration des pratiques participe au renforcement de l'efficacité des actions de la structure.

⁶⁵ ESSEC, « Evaluer l'impact social avec l'approche SROI, Application au secteur de l'Insertion par l'Activité Économique », 2012.

⁶⁶ STIEVENART Emeline, PACHE Anne-Claire, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Recma, 2014.

D'autre part, évaluer son impact social revient à rendre visible l'utilité de son action⁶⁷. Ces résultats deviennent ensuite de véritables outils pour valoriser son action et communiquer sur son impact. C'est d'ailleurs l'un des principaux arguments qui a été avancé par REPERES Métropole pour expliquer la mise en place d'une démarche d'évaluation d'impact social. En effet, RM entend valoriser les résultats de l'évaluation au sein de son rapport d'activité triennale. L'objectif est également de porter la voix de l'ensemble des entreprises d'insertion à travers cette démonstration. (Nous étudierons plus en détails les motivations de RM en dernière partie de ce mémoire). Par ailleurs, communiquer sur son action permet de la faire connaître et éventuellement de convaincre de potentiels financeurs. Ainsi, la pérennité et la stabilité financière de la structure peuvent être favorisées par l'évaluation.

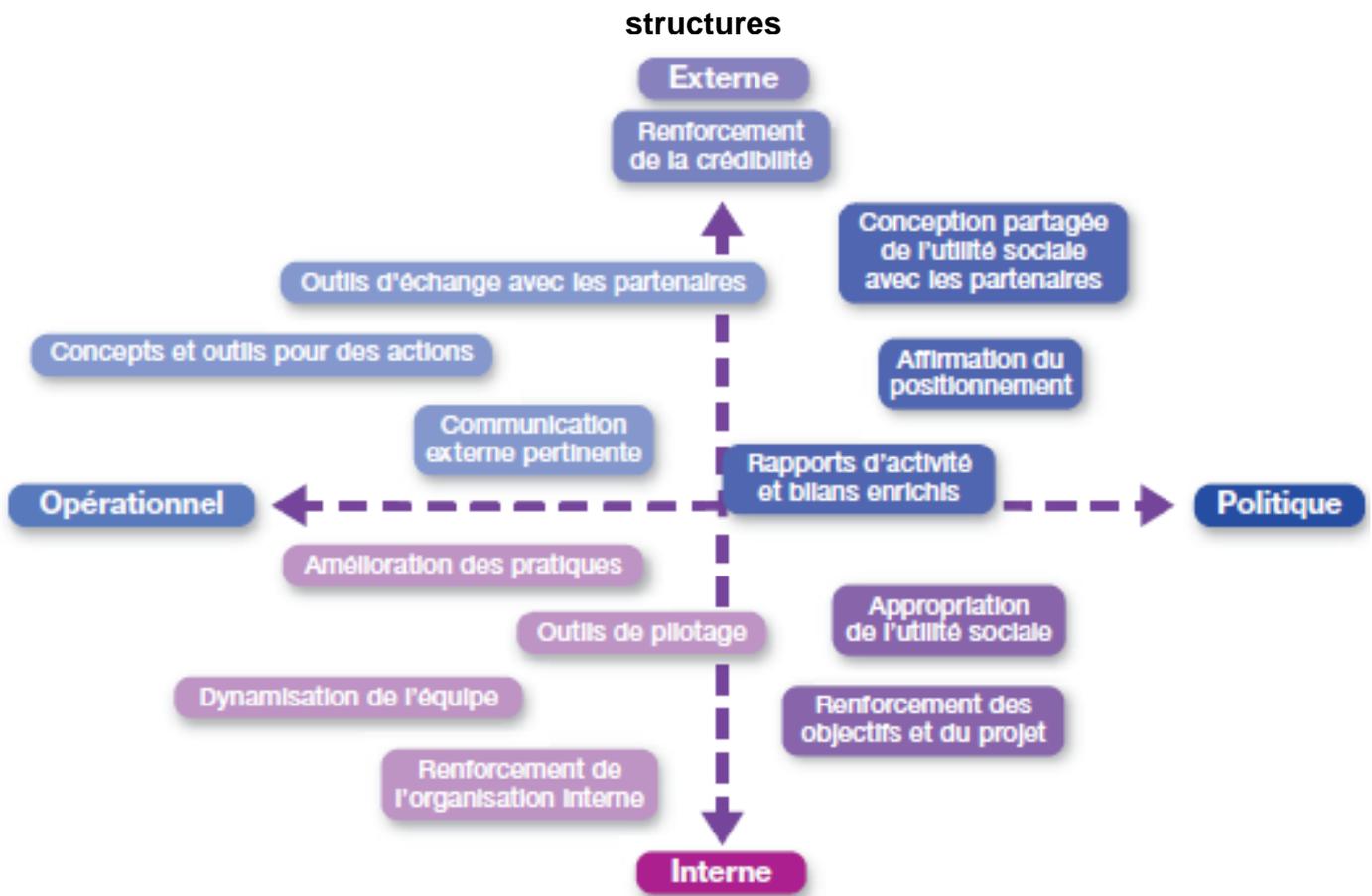
Enfin, l'évaluation d'impact social représente un réel outil de négociation. En effet, en apportant de la crédibilité à la structure⁶⁸, elle lui permet d'affirmer son positionnement et d'ainsi faire évoluer ses relations avec ses partenaires. C'est un élément qui renforce le dialogue de gestion avec l'acteur public. La structure est en position d'apporter des éléments concrets à l'utilité sociale qu'elle revendique, ce qui lui permet d'attester davantage de la pertinence d'une relation basée sur la co-construction. Un changement de position s'opère alors : ce n'est pas d'un côté l'acteur public qui finance l'activité et de l'autre la structure d'insertion qui répond aux besoins mais plutôt le binôme qui crée une vision partagée de l'utilité sociale.

Le schéma des Cahiers de L'Avise n°5 propose une classification des différents apports de l'évaluation d'impact social selon deux logiques : opérationnel/politique et interne/externe.

⁶⁷ L'Avise, « Evaluer l'utilité sociale de son activité, conduire une démarche d'autoévaluation », 2007.

⁶⁸ Ibid.

Figure 9 : Les apports de l'évaluation de l'utilité sociale pour les structures



Source : Cahiers de l'AVISE n°5, Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation. » 2002.

En conclusion, nous avons pu observer que l'IAE est un secteur soumis aux méthodes d'évaluation depuis plusieurs années. Seulement, son évaluation se base principalement sur l'étude d'un indicateur unique : le taux de sortie à l'emploi durable. Face à ce constat, les acteurs de l'insertion plaident et participent à la mise en place de nouveaux indicateurs qui valorise davantage l'ensemble des actions des SIAE. La place accordée au ressenti des salariés en insertion prend également de l'ampleur. Finalement, s'il n'existe pas de pratiques clairement définies mais plutôt un continuum de pratiques, nous observons néanmoins que les finalités de l'évaluation restent similaires et permettent aux SIAE de surmonter de nombreux défis liés à leur secteur. Nous pouvons retenir que le fait d'évaluer lui-même crée de la valeur.

PARTIE III. Etude de cas : Réaliser une démarche d'évaluation d'impact social pour un groupement de SIAE

Les éléments exposés en amont confirment la nécessité de la mise en place de pratiques évaluatives au sein des SIAE. Cependant, la diversité des pratiques existantes et les moyens nécessaires à leur réalisation nous interrogent quant à la faisabilité de telles démarches.

La commande de terrain a été l'occasion d'expérimenter la mise en place d'une démarche d'évaluation de l'impact social sur un pré-échantillon des bénéficiaires du dispositif REPERES Métropole. Nous étudierons sous forme d'étude de cas la commande de terrain menée dans le cadre de la mission de stage. Il s'agira de formaliser la démarche d'évaluation, d'explicitier les choix dont il a été question au cours de cette expérience et d'analyser les limites de l'outil créé. Enfin, nous finirons par apporter un point de vue réflexif sur cette expérience.

I. Contexte de la commande de terrain

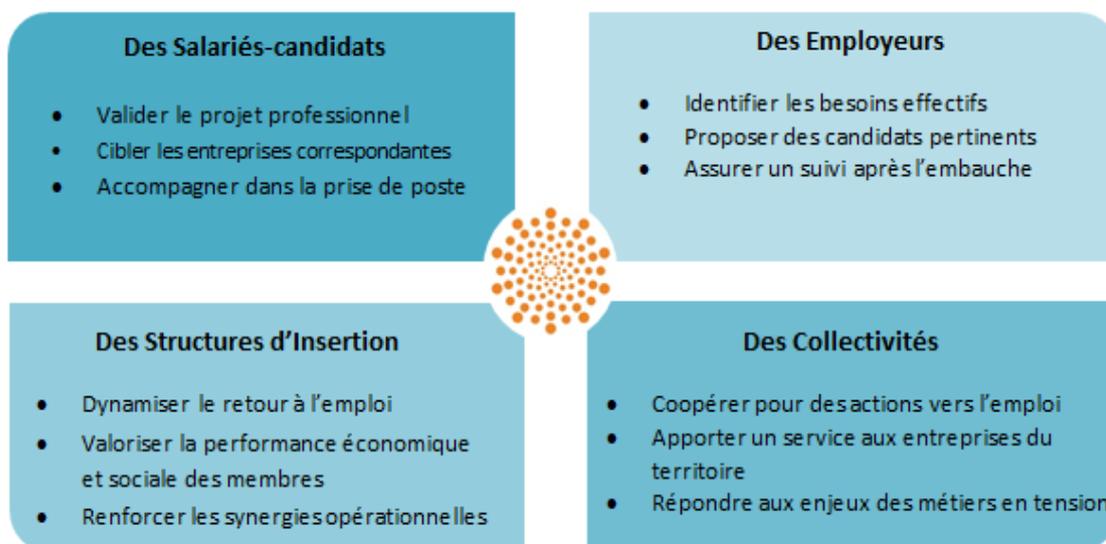
Pour commencer cette étude de cas, il convient de présenter le contexte dans lequel s'est déployée la commande d'évaluation d'impact social. Pour ce faire, nous allons présenter le dispositif REPERES Métropole qui a fait l'objet de cette étude, ainsi que ses motivations pour mener une telle démarche.

1. Présentation de REPERES Métropole

REPÈRES Métropole (RM) est un réseau de structures d'insertion de l'agglomération lyonnaise. REPERES signifie Réseau d'Entreprises Partenaires pour l'Emploi à Responsabilité Economique et Sociale. Ce dispositif créé en 2016, mutualise la relation entreprise entre ses quatorze membres et a vocation à assurer le lien entre les besoins en recrutement des employeurs locaux et les compétences des salariés en fin de parcours d'insertion. Il est composé à la fois d'ateliers chantiers

d'insertion, d'entreprises de travail temporaire d'insertion, d'associations intermédiaire, de régies de quartier et d'entreprises d'insertion œuvrant dans domaines d'activités très variés (logistique, industrie, BTP, environnement, propreté, aide à domicile, etc.). La diversité des structures qui composent ce réseau représente un réel enjeu. En effet, RM œuvre à construire un dispositif opérationnel avec des SIAE aux fonctionnements différents. L'enjeu sous-jacent est également de réussir à faire travailler ensemble des chargés d'insertion socio-professionnels (CIP) et des directeurs de structures ayant leurs propres objectifs, parcours et méthodes de travail. L'objectif de cette mutualisation est de renforcer les synergies avec les employeurs du territoire lyonnais dans l'optique de favoriser la sortie à l'emploi durable des salariés des quatorze SIAE. Les chargés de relation entreprise (CRE) de RM sont aussi en charge de l'accompagnement professionnel des salariés en fin de parcours d'insertion. Cet accompagnement comprend une validation du projet professionnel des salariés, des ateliers collectifs, une préparation aux entretiens d'embauche ainsi qu'un suivi dans l'emploi. Depuis sa création, 239 salariés en fin de parcours aussi appelés « candidats » ont été accompagnés et plus de 126 contrats d'embauche ont été signés. Le groupement est aujourd'hui identifié par les partenaires institutionnels (Région, Métropole, etc.), est partenaire de la Charte des 1000⁶⁹ et adhère au réseau DEMAIN.⁷⁰

Ainsi, ce dispositif se situe au croisement de quatre acteurs :



⁶⁹ La Charte des 1000 est un partenariat avec les entreprises prêtes à s'engager pour l'insertion et l'emploi dans le Grand Lyon. Il a été initié par la Maison Lyon pour l'emploi et la Métropole de Lyon.

⁷⁰ Le réseau DEMAIN favorise la professionnalisation et l'échange de pratiques entre les chargés de relations entreprises de la région Auvergne Rhône Alpes.

Le tableau ci-dessous présente les différents types des SIAE au sein du groupement.

Figure 9 : Tableau des structures membres de REPERES Métropole.

Nom	Domaine d'activité	Type de SIAE
AIJE	Création et entretien d'espaces verts, propreté urbaine, second-œuvre	Entreprise d'insertion
CARDOM	Nettoyage et remise en état de véhicules	Entreprise d'insertion
ELITS	Entretien et nettoyage	Entreprise d'insertion
ENVIE RHÔNE	Réparation et revente d'électroménager	Entreprise d'insertion
ENVIE SUD EST	Collecte et traitement de DEEE / Valorisation des déchets	Entreprise d'insertion
ESTIME	Autre mise à disposition de ressources humaines	Association intermédiaire
EUREQUA	Rénovation intérieure, Confection Textile, Propreté	Régie de Quartier (1 EI, 2 ACI)
IDEO	Exploitation agricole, Atelier de confection	Atelier chantier d'insertion
INTERVALLE	Bâtiment, Travaux publics	Entreprise de travail temporaire d'insertion
ENTREPRISE ECOLE	Transport de personnes et de marchandises, Nettoyage, Propreté Urbaine, Collecte d'encombrants, Espaces verts	Entreprise d'insertion
MÉNAGE SERVICE	Aide à domicile, Ménage, Repassage, Vitre, Nettoyage de véhicule	Entreprise d'insertion
NOUVELLE ATTITUDE	Tri et Recyclage	Entreprise d'insertion
RIB	Services aux habitants et aux professionnels	Régie de Quartiers
TREMLIN BÂTIMENT	Second-œuvre, rénovation intérieure, peinture	Entreprise d'insertion

Source : Auteur

2. Pourquoi engager une démarche d'évaluation ?

En 2019, REPERES Métropole célèbre ses trois années d'existence. A cette occasion, le comité de pilotage du dispositif a souhaité organiser d'une part un évènement réunissant l'ensemble de ses membres, partenaires, anciens candidats et employeurs avec lesquels ils ont collaboré depuis la création ; et d'autre part, rédiger un rapport d'activité triennale compilant l'ensemble des données récoltées depuis 2016.

Or, comme le précise Julia Roussey, chargée de relation entreprise pour REPERES Métropole, si la plupart des données quantitatives sont recensées jusqu'à ce jour dû aux impératifs des financeurs, il n'en est pas de même pour les données concernant les effets de l'accompagnement des CIP et des CRE :

« Nous avons la matière pour rendre compte seulement des effets sur la situation "emploi" des personnes accompagnées. Ce sont les indicateurs candidats suivis puisque nos seuls bilans sont ceux auprès de nos financeurs qui s'intéressent aux nombres de contrats signés à la sortie. Donc nous n'avons aucune donnée ou méthode pour rendre compte des effets de notre travail sur toutes les autres dimensions de l'accompagnement socio-professionnel. »

En effet, le dispositif disposait uniquement d'indicateurs exigés par les financeurs et permettant de piloter son activité : taux de sorties dynamiques, positives, nombres de contrats signés, nombre de candidats suivis, etc. En revanche, il ne disposait pas d'indicateurs davantage orientés sur la perception des salariés en insertion. Au-delà de la question de l'emploi, il s'agit de s'intéresser davantage à ce que les salariés retirent de leur parcours d'insertion, ce qu'ils ont appris, les freins qu'ils ont soulevés, les compétences qu'ils ont acquises, etc.

C'est à partir de ce constat que le comité de pilotage a souhaité mettre en place une démarche d'évaluation d'impact social auprès des candidats accompagnés au cours des trois dernières années. Pour réaliser ce projet, il a été choisi de diviser en deux l'échantillon total : dans notre cas il s'agit du nombre total de candidats

accompagnés depuis la création, soit 239 candidats (données mars 2019). Ainsi, dans un premier temps, l'évaluation d'impact social concernera 20% de cet échantillon ce qui équivaut à 47 salariés. Puis, dans un deuxième temps l'autre partie de l'échantillon sera étudiée. Ce choix souligne la volonté du dispositif de s'approprier les méthodes et outils d'évaluation d'impact social sur un premier échantillon avant de mettre en place la démarche sur l'échantillon total.

Ainsi, une partie évaluation d'impact social serait incluse au rapport d'activité triennale. L'enjeu est triple : assurer l'évaluation d'impact social de RM pour les financeurs du dispositif, communiquer et garantir la visibilité de RM auprès des recruteurs et informer les membres des résultats « qualitatifs » de RM depuis sa création. Les finalités de cette évaluation sont la valorisation des résultats obtenus par le dispositif depuis sa création, la promotion d'indicateurs qualitatifs auprès des financeurs (soit au-delà des résultats chiffrés) ainsi que la constitution d'un outil de communication et un référentiel commun à toutes les SIAE du groupement.

II. Etapes de la démarche d'évaluation d'impact social de RM

Comme nous le précisons, il s'agit de la première expérience d'évaluation d'impact social de la structure. Nous allons à présent nous intéresser aux différentes étapes qui ont constituées cette démarche. Nous commencerons par rappeler quelques éléments organisationnels avant de détailler étapes par étapes la mise en place de l'évaluation ainsi que les limites rencontrées au cours de leur exécution.

Organisation de la démarche et principes méthodologiques

La démarche s'est appuyée sur l'approche d'auto-évaluation de l'impact social de RM. Cependant, il a fallu adapter la démarche aux enjeux et contraintes du dispositif. En effet, l'objectif de cette démarche était, à travers l'évaluation de chaque membre et de l'accompagnement de RM, d'évaluer plus largement l'impact social de l'accompagnement socio-professionnel de l'IAE.

Par « impact social de REPERES Métropole », nous entendons l'impact des actions des SIAE membres associé à celui de l'accompagnement dispensé par les CRE en fin de parcours d'insertion.

La démarche a été divisée en deux phases : un pré-test sur un échantillon représentatif de 20% qui sera intégré au rapport d'activité triennale et une recommandation pour l'enquête sur échantillon complet avec une transmission du protocole de mise en œuvre.

Cette évaluation a été réalisée en interne. La démarche a été conduite dans le cadre de ma mission de stage et a été encadrée par un groupe pilote composé de directeurs et de CIP du groupement. Ce groupe s'est réuni deux fois et prévoit une troisième rencontre en septembre comme présenté dans le calendrier ci-dessous :

Figure 10 : Calendrier des principales étapes de l'évaluation



Source : Auteur

Etape 1 : Appropriation des démarches d'impact social

Dans le cas d'une première évaluation d'impact social, il convient de se familiariser avec la démarche. Nous avons procédé par un premier temps

d'appropriation des grands principes de l'évaluation d'impact social. Pour ce faire, nous avons réuni plusieurs ouvrages et guides détaillant le sujet. La lecture des différents ouvrages nous a permis de cerner davantage les enjeux et aboutissements de l'évaluation, ainsi que de comparer les différentes méthodes existantes.

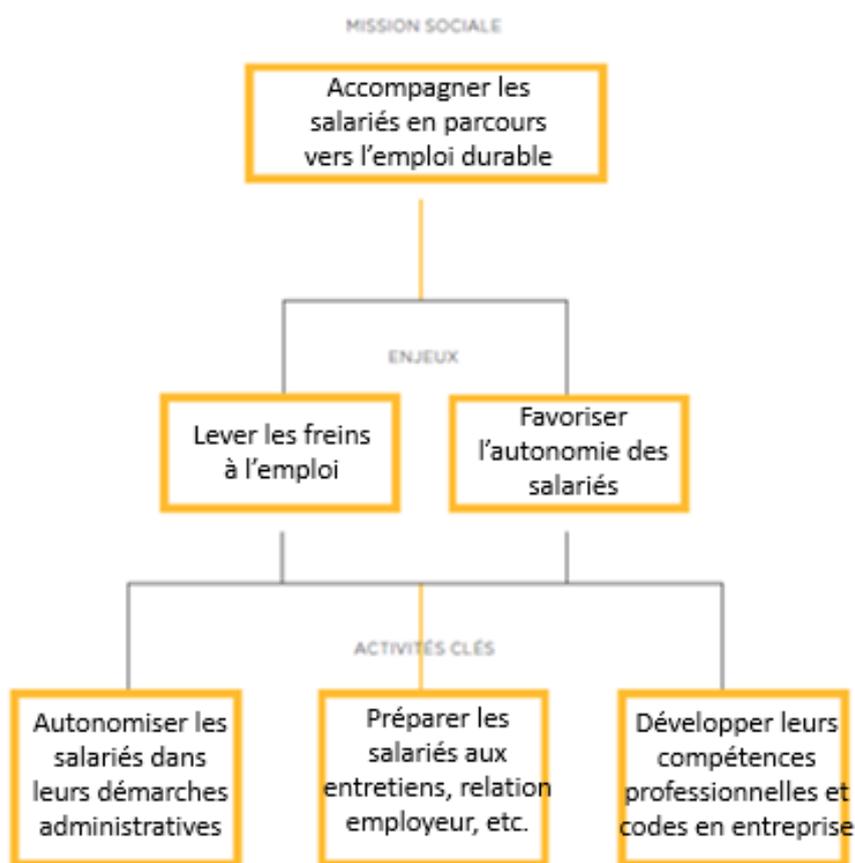
Par la suite, nous avons principalement suivi les étapes du guide « Evaluer l'impact social avec l'approche SROI » des Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC Business School. En effet ce guide reprenait les principales étapes de la démarche en l'illustrant par des exemples appliqués au secteur de l'IAE.

Etape 2 : Identification de l'impact social de RM

Comme nous l'avons étudié dans la partie précédente de ce mémoire, il est conseillé d'identifier les besoins sociaux auxquels notre organisation tente de répondre avant de commencer une évaluation d'impact social. Il existe différentes méthodes pour clarifier la mission sociale d'une organisation.

En nous basant sur le modèle présenté dans le Guide de la mesure d'impact social de la Fondation REXEL et du cabinet d'expertise (IM)PROVE, nous avons clarifié les enjeux et la mission sociale de RM à partir de ses activités clés. Contrairement aux attentes d'une telle étape, la clarification des missions de RM n'a pas eu un grand impact sur la suite de notre évaluation. Nous pouvons supposer que cette observation est due principalement au fait que cette étape a été réalisée par une seule personne, puis validé par un CRE. Alors même que l'intérêt d'une telle démarche, comme nous le présentions dans la deuxième partie de ce mémoire, est de créer un espace de dialogue au sein de la structure pour réaffirmer le projet de la structure. Ainsi, nous en déduisons que cette étape présente un réel intérêt uniquement si elle est pensée en collectif.

Figure 11 : Formalisation de la mission sociale de REPERES Métropole



Source : Auteur

Etape 3 : Choix de l'échantillon évalué

Comme nous le précisons, il s'agit dans le cadre de ce stage d'une pré-évaluation basée sur l'étude d'une partie de l'échantillon total de candidats accompagnés par RM. Le groupe pilote a statué sur l'étude de 20% de cet échantillon, ce qui correspond à 47 anciens candidats accompagnés par les SIAE membres et les CRE de RM.

D'autre part, afin d'obtenir un échantillon le plus représentatif possible, il a été choisi de construire l'échantillon de 20% au prorata des sorties de RM. Ainsi, à partir de la population totale de salariés dont nous disposons encore de contacts (soit l'équivalent de 219 candidats) nous avons sélectionné des salariés en fonction des données suivantes : 70% de salariés en sorties dynamiques, dont 50% en sorties

durables, 80% d'hommes, 20% de femmes et répartis équitablement sur les trois années d'activité. A noter que ces chiffres correspondent aux données de RM à l'exception de la part d'hommes et de femmes. En effet, le groupe pilote a choisi de surreprésenter légèrement la part de femmes (en réalité les chiffres correspondaient davantage à 82% d'hommes, 18% de femmes). Ce choix marque une volonté de valoriser une part plus importante des réponses de la population féminine.

Etape 4 : Construction d'un référentiel

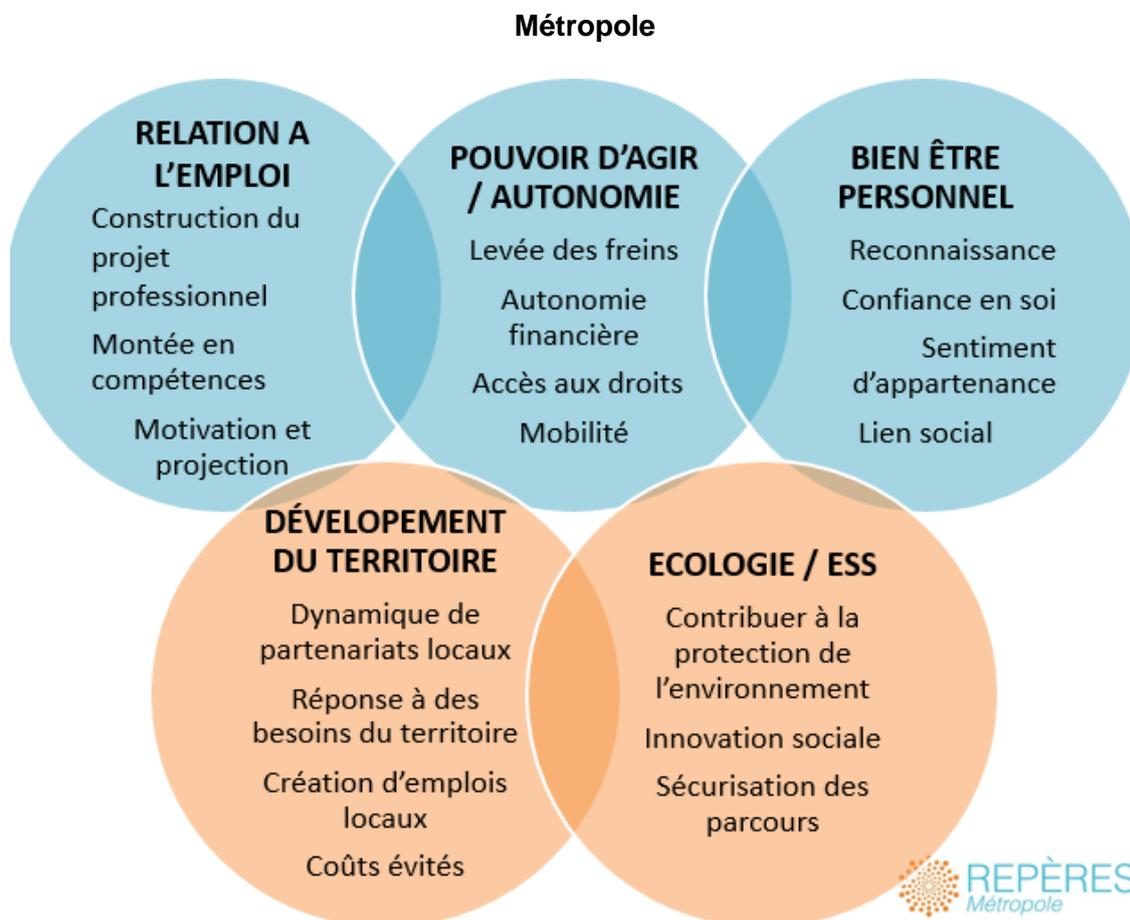
Le référentiel correspond à l'ensemble des critères et indicateurs qui décrivent l'utilité sociale d'une structure. Un indicateur représente l'information permettant de porter un jugement sur une réalité que l'on cherche à appréhender. La définition de ces indicateurs répond à de multiples objectifs. Premièrement ils permettent d'apporter la « preuve » que la situation des bénéficiaires a changée du fait de l'intervention de la SIAE. Deuxièmement, les indicateurs donnent une estimation de l'ampleur de ces changements, de leur quantité et du nombre de bénéficiaires concernés. Enfin, ils nous permettront de rendre compte de l'efficacité du travail accompli.

Dans le cadre de notre démarche, nous avons procédé en plusieurs temps pour définir notre référentiel d'évaluation.

Premièrement, nous avons réuni l'ensemble des critères existants dans le secteur de l'IAE. Nous nous sommes intéressés principalement aux critères dits « qualitatifs » orientés autour du bien être des salariés, de l'acquisition de compétences, de l'autonomie, etc. Cependant, nous n'avons pas omis de présenter les critères relevant également du développement territorial ou de l'environnement. En effet, il nous a semblé important de présenter l'ensemble des critères existants aux membres du groupe pilote dans l'optique d'approfondir l'évaluation sur échantillon complet. Une fois ces critères compilés, ils ont été organisés sous forme de cinq thèmes : relation à l'emploi, pouvoir d'agir/autonomie, bien être personnel, développement territorial et écologie. Ils sont représentés sur le schéma ci-dessous. Les encadrés bleus correspondent aux thèmes retenus par le groupe pilote pour l'évaluation sur le pré-échantillon de 20% et les encadrés oranges correspondent aux

thèmes envisagés pour une prochaine évaluation. Ce référentiel couvre la diversité des activités des structures d'insertion.

Figure 12 : Les cinq thèmes du référentiel d'évaluation d'impact social de REPERES



Source : Auteur

Deuxièmement, nous avons construit notre propre outil à partir des catégories sélectionnées par le groupe pilote en nous inspirant de la méthode de l'Outcomes Star. Cette grille a été développée en Grande Bretagne pour des structures prenant en charge des personnes en situation de grande exclusion⁷¹. Elle permet de suivre l'évolution du salarié à partir d'une note attribuée en amont puis post-parcours d'insertion.

⁷¹ ESSEC. « Evaluer l'impact social avec l'approche SROI, Application au secteur de l'Insertion par l'Activité Économique », 2012.

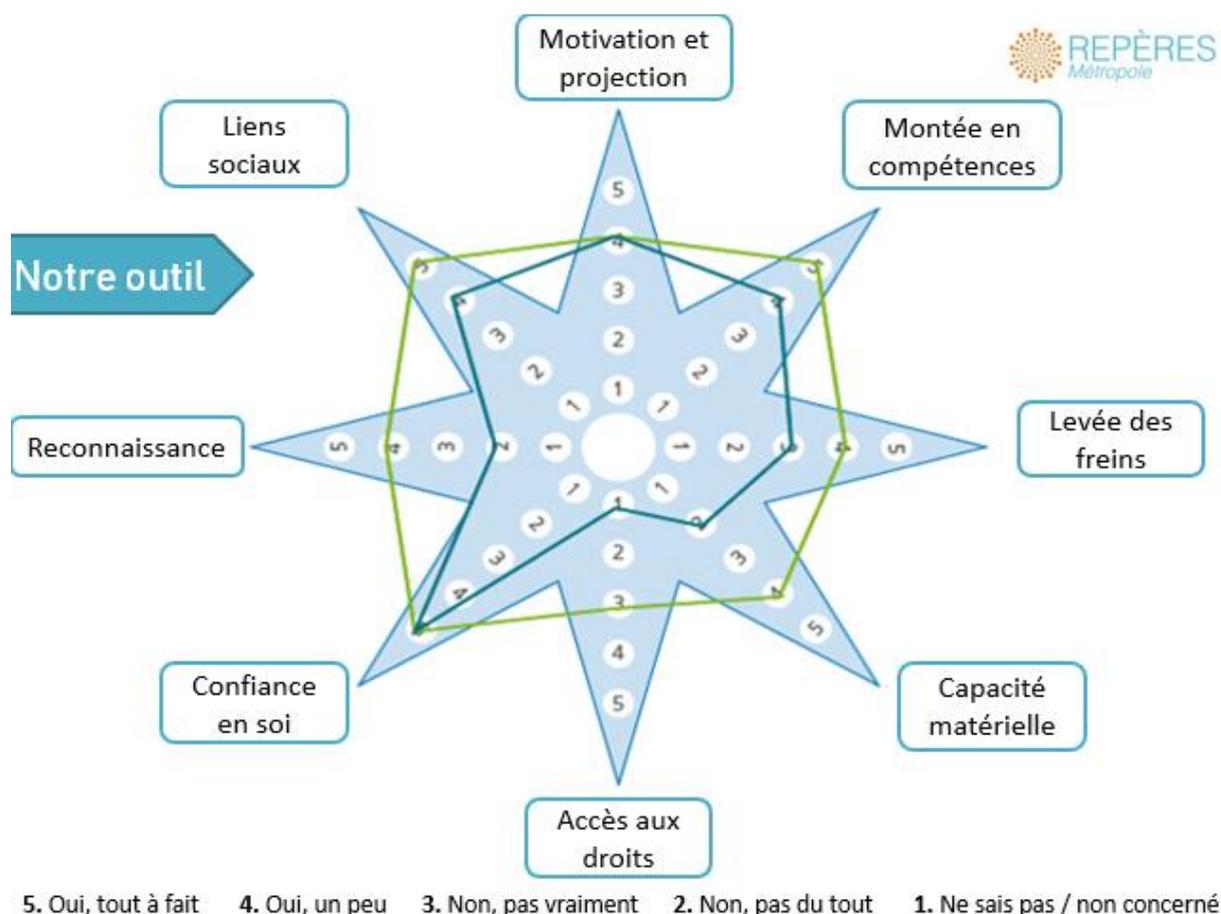
Etape 5 : Constitution d'un groupe pilote

Nous avons vu au cours de la première partie de ce mémoire la revendication des acteurs de terrain concernant l'aspect démocratique des démarches d'évaluation. RM soutient cette volonté d'impliquer ses membres dans le processus afin de coconstruire une vision commune autour de la démarche. Cette étape est d'autant plus importante qu'elle permet de renforcer la coopération au sein du groupement et d'accentuer les efforts de mutualisation entre pairs. Julia Roussey souligne l'importance de cette démarche dans son témoignage :

« De manière générale, travailler à quatorze, si l'on veut que la dimension collective du dispositif ait une réalité, que les projets, méthodes, enjeux soient véritablement appropriés, il est crucial d'associer l'ensemble des membres non seulement aux décisions mais à leur processus d'élaboration. C'est fondamental au sein de RM. Associer à la démarche des directeurs du comité de pilotage et des CIP du Groupe CIP de RM était évident. Cela a été d'autant plus incontournable que l'étude des méthodes de mise au point de mesure d'impact soulignait l'importance d'un tel groupe pour conduire la démarche. »

Le rôle du groupe pilote au cours de cette démarche est d'encadrer l'évaluation de manière globale (validation du référentiel, reformulation du guide d'entretien, etc.), de fixer l'échantillon retenu, de déterminer les indicateurs les plus pertinents et d'assurer la transmission de l'outil en interne.

Figure 13 : Outil Outcomes Star adapté au dispositif REPERES Métropole



Source : Auteur

Seulement, nous avons rapidement réalisé que cet outil serait difficilement exploitable dans le cadre de la pré-évaluation s'agissant d'une évaluation post parcours d'insertion et uniquement basée sur les témoignages des salariés. Le groupe pilote a estimé qu'il serait compliqué de demander aux salariés de s'auto évaluer sur ces domaines avant et post parcours. Ainsi, il a été retenu de garder l'outil dans le cadre de l'évaluation des prochains candidats.

Troisièmement, nous avons construit un premier questionnaire (V0) à partir des indicateurs retenus. Ce questionnaire était divisé en trois thèmes : emploi de qualité, pouvoir d'agir, bien être personnel. Eux-mêmes divisés en sous parties nommées « sections »⁷². Chaque section comprenait quatre questions : trois questions à choix

⁷² Cf Annexe n°1 : Guide d'entretien d'évaluation de l'impact social de RM V0

afin d'alimenter les indicateurs chiffrables et une question ouverte pour permettre aux salariés de s'exprimer librement et d'ainsi obtenir des verbatim valorisables dans le rapport. Le questionnaire a été affiné par les CIP du groupe pilote afin d'être le plus adapté aux bénéficiaires. Notamment au niveau de la compréhension de langue, une grande partie des salariés de l'échantillon étant un public FLE, il convenait d'adapter le vocabulaire pour favoriser la compréhension du questionnaire.

Dans un quatrième temps, nous avons testé ce premier questionnaire auprès d'un salarié en insertion. Ce test a fait ressortir plusieurs éléments. Tout d'abord, la longueur du questionnaire n'était pas adaptée : quarante questions est un nombre bien trop important créant un risque que la personne abandonne l'entretien par manque de temps ou par volonté de l'écourter. D'autre part, le format à choix « Beaucoup, Un peu, Pas vraiment, Pas du tout. » n'est pas adapté pour l'entretien téléphonique. En effet, ce format est contraignant car il demande une précision trop importante. Enfin, certains indicateurs ont dû être supprimés tels que la confiance dans les institutions car il s'est avéré difficile à évaluer avec les contraintes auxquelles nous faisons face (barrière de la langue, premier contact avec l'évaluateur, entretiens non réalisés physiquement pour la plupart).

Face à ces observations, nous avons entrepris de créer un deuxième questionnaire (V1) plus adapté à notre évaluation.⁷³ Ce questionnaire représente la version finale du guide d'entretien adressé aux salariés lors des entretiens téléphoniques et physiques. Le nombre de questions a été réduit par deux pour atteindre le nombre de vingt. Les catégories finalement retenues sont les suivantes : montée en compétences, levée des freins à l'emploi, accès aux droits, autonomie financière, accompagnement dans et vers l'emploi, satisfaction de l'emploi actuel, confiance en l'avenir, regard des autres, bien être personnel, lien social et citoyenneté. Le test de ce questionnaire a été plus concluant grâce aux modifications apportées. Ainsi, nous avons choisi d'administrer celui-ci à l'ensemble du pré-échantillon.

Etape 6 : Collecte des données

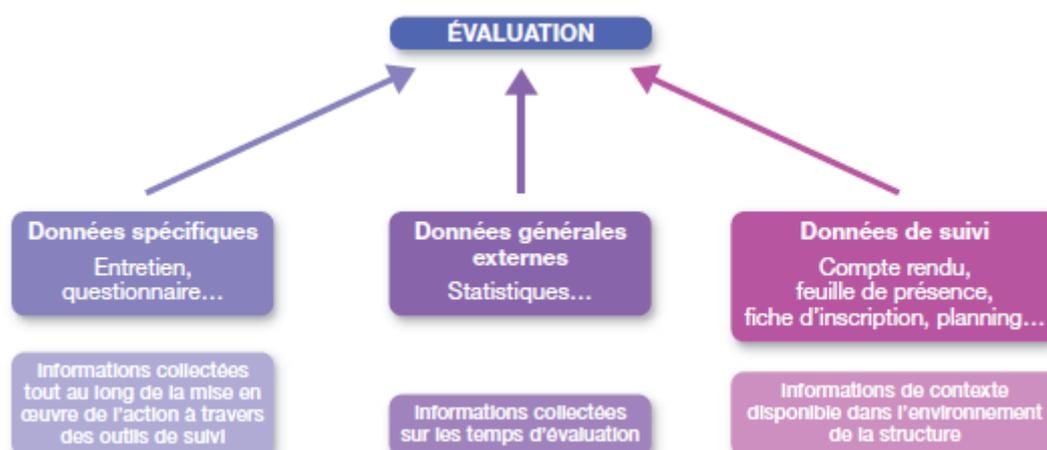
⁷³ Cf Annexe n°2 : Guide d'entretien d'évaluation de l'impact social de RM V1

L'information a été collecté par un évaluateur qui rencontrait les salariés pour la première fois. Il y avait alors un enjeu à développer une relation de confiance entre l'enquêteur et l'enquêté pour obtenir des réponses à des questions qui relèvent souvent de la sphère privée et de l'intime (confiance en soi, liens sociaux, autonomie, etc.). La prise de contact était effectuée par deux moyens : un appel téléphonique par l'évaluatrice elle-même ou un appel de Julia Roussey, CRE, en contact direct avec les salariés pour introduire la démarche. A partir de cette prise de contact, un rendez-vous était déterminé en fonction des créneaux horaires qui convenaient aux salariés. Pour les salariés encore en recherche d'emploi il s'agissait de créneaux compris entre 9h et 17h. En revanche, pour les salariés en emploi les entretiens avaient lieu davantage en fin de journée à partir de 18h.

L'outil de collecte principal était le questionnaire (version V1). Il était administré sous forme d'entretien en face à face ou par voie téléphonique. Cet élément dépendait de la disponibilité des salariés (s'ils souhaitaient accorder un entretien long ou acceptaient de se déplacer dans les locaux de leur ancienne SIAE). Ainsi, les entretiens basés sur le questionnaire ont été conduits auprès des anciens salariés des différentes structures membres. Ces entretiens individuels ont permis de cerner la perception des bénéficiaires de l'utilité sociale de l'accompagnement socio-professionnel au sein de leur SIAE et à la fin de leur parcours avec les CRE de RM. Ils ont également permis d'obtenir des témoignages concrets venant étayer les indicateurs.

Pour compléter ces données, nous avons fait appel à trois sources d'informations présentées dans le schéma ci-dessous.

Figure 14 : Les différentes sources d'information d'une évaluation



Source : Cahiers de l'AVISE n°5, Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation. » 2002.

Etape 7 : Analyse des données

Les données récoltées ont été synthétisées de deux manières. Tout d'abord, concernant les données quantitatives (réponses des questions à choix), elles ont été réunies dans un logiciel de traitement de données. Dans notre cas, il s'agit d'un fichier Excel construit par l'évaluateur à partir des questions dispensées dans le questionnaire. Puis, les données issues des questions ouvertes ont été réunies dans un document à part afin d'en tirer les verbatim nécessaires pour le rapport. Des fiches synthétiques ont été réalisées pour chaque entretien, puis ont été archivées.

L'étape d'analyse des données a fait ressortir la difficulté d'exploiter certains résultats tels que le regard de l'entourage sur le salarié depuis son parcours d'insertion ou encore l'indicateur « citoyenneté ». En effet, après analyse, nous avons pu observer que la reformulation de ces deux questions permettant de les rendre davantage compréhensibles induisait en réalité un biais sociologique. Prenons l'exemple du regard des proches sur le salarié, la question finale est devenue : « vos proches étaient-ils contents que vous ayez cette expérience dans l'entreprise d'insertion ? ». Ainsi, elle ne permettait plus d'obtenir l'information souhaitée sur l'évolution du regard des proches mais plus leur satisfaction de l'emploi actuel du salarié. Nous avons donc fait le choix de ne pas faire apparaître dans le rapport d'impact final cet indicateur.

Etape 8 : Communication

Pour finir, les données ont été synthétisées afin d'être agrégées à la partie « rapport d'impact social » du rapport d'activité triennale de REPERES Métropole dont la publication est prévue pour septembre prochain.⁷⁴

⁷⁴ Cf Annexe n°3 : Extraits du rapport d'impact social de RM

En conclusion, la réalisation de l'évaluation d'impact social de REPERES Métropole a été l'occasion d'expérimenter les grandes étapes présentées dans les différents guides mais surtout d'en proposer une version adaptée à notre structure. Les huit étapes qui ont constitué cette démarche ont permis de faire ressortir les avantages et les limites d'un tel exercice. Dans notre cas, l'évaluation a présenté l'avantage d'avoir été mise en œuvre rapidement (résultats obtenus en six mois) et d'avoir impulsé une réflexion autour d'un référentiel commun d'évaluation d'impact social entre les membres du groupement. Pour autant, comme nous avons pu le voir également au cours de cette étude de cas, de nombreuses étapes ont aussi connu leurs lots de difficultés (barrière de la langue, dimension rétrospective pouvant biaiser les réponses, etc.). Pouvons-nous considérer que ces difficultés ont été surmonté ou qu'elles remettent en question la validité des résultats ? Ce point nous renvoie à notre question de départ : peut-on tout évaluer ?

III. Analyse réflexive sur l'expérimentation de la démarche

L'expérimentation de la mise en place de cette évaluation d'impact social, ses réussites comme ses contraintes nous amène à soulever différents questionnements.

Pour commencer, il semble intéressant de relever l'intérêt accordé par les managers et CIP des SIAE membres pour ce travail. En effet, la restitution des résultats a été l'occasion pour l'ensemble du groupe pilote d'apprécier les retours sur les dimensions qualitatives de leur travail. Un des managers a notamment souligné la motivation qu'engendrait ce type de rapport. De fait, les managers n'ont pas toujours l'opportunité d'obtenir ces témoignages directs de la part des salariés. La présentation du rapport avec les verbatims a été l'occasion de rappeler l'utilité sociale du travail des SIAE et d'ainsi renforcer la volonté de développer davantage un tel projet. Cette observation rejoint l'hypothèse de départ de ce mémoire sur la nécessité d'évaluer.

Pour autant, les limites rencontrées lors de la réalisation de ce travail, nous amènent également à nous questionner sur la complexité de ces démarches. En effet, si leur nécessité semble indéniable, leur faisabilité pose encore question. Nous avons pu observer au cours de cette évaluation la difficulté à interroger un public FLE par

exemple. Le constat de ces difficultés nous questionne quant à la capacité des acteurs de l'insertion d'évaluer l'insaisissable. Or, nous avons vu qu'il s'agit souvent des éléments les plus représentatifs de leur action. Cette remarque pointe le risque de voir apparaître une survalorisation des impacts quantifiables, en défaveur des impacts certes plus difficiles à évaluer mais pourtant si nécessaires de promouvoir. Ces démarches ne doivent pas influencer les interventions de financement dans des domaines qui sont plus difficiles à mesurer mais socialement importants. D'autant plus que nous savons la difficulté de l'économie standard à mesurer les externalités⁷⁵.

D'autre part, la démarche d'évaluation d'impact social est chronophage et mérite d'être orchestrée par une personne en charge de l'évaluation en tant que mission principale. Or, cela requiert un investissement financier et en termes de RH considérable pour certaines structures de l'insertion. Cette observation remet en question l'accessibilité de la démarche auprès de l'ensemble des acteurs de l'IAE. D'autre part, alors que l'évaluation se présente comme une nécessité, cela fait apparaître le risque de garantir la pérennité des structures uniquement à même de répondre à cet exercice.

Par ailleurs, nous remarquons qu'initialement les démarches d'évaluation d'impact social sont déployées dans l'optique de sortir des indicateurs traditionnels (taux de sorties positives, dynamiques) et d'ainsi apporter davantage une vision qualitative du travail des SIAE. Or, en cherchant à objectiver certaines réalités et en agrégeant les réponses, nous obtenons certes des indicateurs davantage tournés sur des dimensions qualitatives mais qui au final deviennent encore des chiffres (par exemple : « 83% des salariés attestent avoir plus confiance en eux »). Ainsi, comme le précise Hervé Defalvard dans son écrit « L'évaluation des structures de l'IAE : une question politique », il est important de veiller à ce que l'attention ne soit pas tournée uniquement sur ces chiffres mais également sur les témoignages des bénéficiaires : « Mais cette parole de la valeur ajoutée sociale, c'est aussi la parole singulière des personnes en insertion, les mots de leur histoire de vie. Irréductible à un chiffrage, l'État doit néanmoins pouvoir les écouter pour peu que ces paroles fassent partie du bilan des SIAE ». Il faut veiller à promouvoir également les paroles, les histoires, les témoignages des salariés dans nos bilans.

⁷⁵ MERTENS Sybille, MARÉE Michel, « La "performance" de l'entreprise sociale. Définition et limites d'une évaluation monétaire », Revue internationale P.M.E, Volume 25, numéro 3-4, 2012.

Enfin, si nous avons étudié les différentes finalités des résultats de l'évaluation d'impact social (améliorer ses pratiques, mieux communiquer sur son action, etc.), une question reste en suspens : la production de résultats d'impacts sociaux ne risque-t-elle pas d'être employée à des fins de comparaison entre les structures ? Or, comparer les organisations d'utilité sociale entre elles comporte le risque de générer une rémunération à la performance sociale⁷⁶. De fait, les structures qui réussiront à mieux valoriser leurs impacts seront favorisées dans cette course à la recherche de financements. Pour prévenir risques, il semble important de plaider et de mettre en pratique une évaluation qui promeuve la spécificité des organisations. Ce point résume l'enjeu contemporain de l'évaluation : arbitrer entre une restitution détaillée des impacts d'une structure (dans l'objectif de tenir compte des spécificités du contexte) et la mise en place d'indicateurs communs pratiques mais présentant un risque d'être réducteurs.

⁷⁶ HELY Mathieu, « Le travail "d'utilité sociale" dans le monde associatif », Management et Avenir, 2010.

Conclusion

La valorisation des impacts sociaux devient progressivement incontournable pour les structures de l'insertion par l'activité économique. Les enjeux sont multiples : renforcement du projet de la structure, amélioration des pratiques, meilleure communication des résultats et surtout construction de nouvelles relations avec les parties prenantes, notamment leurs financeurs.

Alors que les traditionnels indicateurs d'évaluation sont orientés sur les taux de sorties à l'emploi dynamique, les acteurs de l'insertion plaident et agissent en faveur d'indicateurs davantage représentatifs de leur action. Donner la parole aux salariés en insertion, c'est leur permettre le passage de sujet à acteur de leur insertion ! Ainsi, la construction de ces démarches doit être pensée de manière démocratique afin que l'ensemble des parties prenantes des SIAE puissent se saisir de ces pratiques aujourd'hui estimées nécessaires.

Cependant, les évaluations d'impact social présentent également leurs lots de difficultés, comme en témoigne l'expérimentation d'évaluation d'impact social de REPERES Métropole mise en place dans la cadre de la commande de terrain : barrière de la langue, moyens limités, etc. Ces obstacles nous renvoient alors à notre question de départ : doit-on et peut-on tout évaluer ?

La réponse à cette question ne doit pas omettre l'aspect politique de l'évaluation des SIAE. Si évaluer est une nécessité aujourd'hui, l'enjeu principal demeure dans l'appropriation ou la création de méthodes de valorisation d'impact social par les acteurs de l'insertion eux-mêmes. Finalement, évaluer c'est créer de la valeur. Alors il convient d'évaluer certes, mais cette évaluation ne doit pas se faire sans les acteurs et les principes de l'Economie Sociale et Solidaire : œuvrer pour une économie au service de l'Homme.

Sigles

ACI : Atelier et chantier d'insertion

AI : Association intermédiaire

CDDI : Contrat à durée déterminée d'insertion

CIP : Chargé d'insertion socio-professionnelle

CRE : Chargé de relation entreprise

EI : Entreprise d'insertion

ETTI : Entreprise de travail temporaire d'insertion

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi

RM : REPERES Métropole

SROI : Social Return on Investment

Bibliographie

Agence Phare, L'Avise. « L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale. », 2017.

BERTIN Alexandre, « Quelle perspective pour l'approche par les capacités ? », Revues Tiers Monde, 2005. (en ligne)

CNLRQ. « Un réseau de 140 régies de quartier et de territoire », (consulté le 8 juillet 2019)

Conseil supérieur de l'ESS, « Rapport de synthèse sur la mesure de l'impact social », 2011. (en ligne)

Cour des comptes, « L'insertion des chômeurs par l'activité économique : une politique à conforter », 2019.

CRES Languedoc Roussillon et association Culture et Promotion, « Référentiel d'identification et de mesure de l'utilité sociale générée par les structures de l'ESS », 2006.

CSESS, « La mesure d'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action. », 2011. (en ligne)

DEFALVARD Hervé. « L'évaluation des structures de l'IAE : une question politique ». La Revue Lacanienne, 2009.

ESSEC, « Evaluer l'impact social avec l'approche SROI, Application au secteur de l'Insertion par l'Activité Économique », 2012. (en ligne)

FNARS. « Guide pratique. Comment valoriser l'"insertion sociale et professionnelle" des SIAE ? », 2012. (en ligne)

Fondation Rexel, (Im)Prove, « Guide de la mesure d'impact social », 2015. (en ligne)

GADREY Jean, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », rapport de synthèse pour la DIISES et la MIRE, 2003.

HELY Mathieu, « Le travail "d'utilité sociale" dans le monde associatif », Management et Avenir, 2010. (en ligne)

KLESZCZOWSKI Julien. Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2017. (en ligne)

KPMG. « Baromètre de la mesure d'impact social. Choisir les bons outils pour son évaluation. », 2018. (en ligne)

L'Avise, « Evaluer l'utilité sociale de son activité, conduire une démarche d'autoévaluation », 2007. (en ligne)

L'Avise, EPVA, « Un guide pratique pour la mesure et la gestion d'impact », 2015.

L'Avise, La Fonda, Le Labo de l'ESS, « Rapport I. Une approche prospective de la mesure d'impact social », 2017. (en ligne)

L'AVISE. « Evaluer l'utilité sociale territoriale de 9 SIAE en Poitou-Charentes », 2017. (en ligne)

L'Avise. « Mesure de l'impact social : approches à l'échelle européenne », 2014. (en ligne)

Le Portail de l'économie sociale et solidaire en Normandie, « Vers une définition de l'utilité sociale », (consulté le 15 juillet 2019).

MERTENS Sybille, MARÉE Michel, « La "performance" de l'entreprise sociale. Définition et limites d'une évaluation monétaire », Revue internationale P.M.E, Volume 25, numéro 3-4, 2012.

Ministère du Travail. « Ateliers et chantiers d'insertion », (consulté le 8 juillet 2019)

Ministère du Travail. « Associations intermédiaires (AI) », (consulté le 8 juillet 2019)

Ministère du Travail. « Entreprises d'insertion (EI) », (consulté le 8 juillet 2019)

Ministère du Travail. « Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) », (consulté le 8 juillet 2019)

Ministère du Travail. « Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) » (consulté le 8 juillet 2019)

OCDE, « Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement », (consulté le 21 juillet 2019).

Legifrance, LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, 2014.

OCDE, Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002. (en ligne)

Service Public. « En quoi consiste l'insertion par l'activité économique (IAE) ? » (consulté le 8 juillet 2019)

STIEVENART Emeline, PACHE Anne-Claire, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Recma, 2014. (en ligne)

STUDER Marion, « L'impact social, objet établi ou projet à co-construire ? », Mémoire de Recherche-Action, 2017. (en ligne)

TIESS. « Déclaration de Montréal sur l'évaluation et la mesure d'impact social », 2019. (en ligne)

Tout pour l'emploi. « Quelles évolutions pour l'Insertion par l'Activité Economique ? », (consulté le 9 juillet 2019)

Annexes

Annexe n°1 : V0 Guide d'entretien employé pour l'évaluation d'impact social de REPERES Métropole - réalisé par Inès GHAZLI

Date Entretien :	Réalisé par :	N° :
Nom :	Prénom :	Âge :
F / H :	Contact :	Ville :
Date sortie SIAE :	Date sortie RM :	
Situation actuelle :		Nom CIP :
<input type="checkbox"/> En emploi (Entreprise : Poste : Contrat :)		
<input type="checkbox"/> En recherche d'emploi		
Depuis :		

Thème 1 : Emploi de qualité

Section 1 : Montée en compétences

Q1) Avez-vous suivi une formation au cours de votre parcours en SIAE ?

- Oui plusieurs
- Oui deux
- Oui une
- Non

Q2) « J'ai le sentiment d'avoir acquis de nouvelles compétences »

- Beaucoup
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q3) Connaissiez-vous les codes en entreprise / respect des horaires / vouvoiement / comment se comporter lors d'un entretien / regarder dans les yeux / avant d'intégrer [SIAE] / de rencontrer les conseillers de RM ? Si non, vous ont-ils aidé à les acquérir ?

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q4) Que vous a apporté [SIAE/RM] au niveau professionnel ? Qu'est-ce que vous avez appris ? / « Je sais de quoi je suis capable / ce que je sais faire » / Quels changements pouvez-vous constater au niveau pro depuis votre contrat avec [SIAE] ? *Attentes : Connaître les avancées professionnelles perçues par le salarié.*

Section 2 : Accompagnement vers et dans l'emploi

Q5) [CRE RM] vous a-t-il permis d'avoir des contacts avec / de rencontrer des employeurs ?

- Oui ils m'ont mis en contact et j'ai été embauché
- Oui ils m'ont mis en contact et j'ai eu plusieurs entretiens
- Oui ils m'ont mis en contact et j'ai eu un entretien
- Non (demander si même pas un appel, entretien téléphonique)

Q6) Suite à votre parcours [SIAE + RM], avez-vous trouvé un emploi qui correspondait à votre projet professionnel ?

- Oui et l'emploi correspond exactement à mon projet
- Oui et l'emploi correspond un peu à mon projet
- Oui mais l'emploi ne correspond pas à mon projet
- Pas d'emploi à l'issue de l'accompagnement

Q7) « Si j'ai passé un entretien, je me suis senti plus sûr / en confiance / moins stressé à l'entretien après l'avoir préparé / m'être entraîné avec [CRE RM] »

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q8) C'était comment l'accompagnement avec [CRE RM] ? / Pensez-vous que RM vous a soutenu dans votre choix de projet professionnel ? *Attentes : Avoir une vision plus large de la perception de l'accompagnement selon le salarié.*

Section 3 : Emploi actuel

Q9) « Le travail que je fais en ce moment me plaît » / « Je me sens bien au travail »

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q10) « Je me sens bien dans mon équipe »

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q11) « Je me sens utile dans mon travail »

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q12) Êtes-vous satisfait de votre emploi actuel dans l'ensemble ? *Attentes : Le salarié peut s'exprimer sur l'aspect qu'il souhaite (environnement, relation avec collègues, avec supérieur hiérarchique, votre chef d'équipe, se voir longtemps dans le métier, etc.) selon son ressenti et sa perception de ce qui le satisfait.*

Thème 2 : Pouvoir d'agir

Section 1 : Levée des freins

Q13) Avez-vous réglé un problème de logement / santé / garde d'enfant / mobilité / autre avec [SIAE] ?

- Oui au moins trois freins levés
- Oui deux
- Oui un
- Non

Q14) Comprenez-vous / Parlez-vous mieux le français depuis votre parcours chez [SIAE] ?

- Beaucoup mieux
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout
- NA

Q15) « Je me sens plus à l'aise dans les TC / Je prends des transports différents d'avant / Je fais des trajets plus longs depuis mon parcours avec [SIAE] »

- Beaucoup plus à l'aise (nouvelles lignes et trajets plus loin)
- Un peu plus à l'aise (au moins une nouvelle ligne)
- Pas vraiment (peu de changement)
- Pas du tout (pas de changement)

Q16) Pourquoi c'était difficile de rentrer dans une entreprise avant votre expérience chez [SIAE] ? Est-ce plus facile à présent ? Quelles étaient les difficultés rencontrées pour trouver un emploi ? (manque d'expérience, formation, niveau de français, etc.) ? Qu'est-ce qu'il vous manquait pour trouver un emploi ? *Attentes : Le salarié évoque les freins qu'il a perçus et comment la SIAE/RM l'a accompagné dans la levée des freins.*

Section 2 : Accès aux droits

Q17) Votre accompagnement avec [SIAE] vous a-t-il permis d'accéder à des nouveaux droits / renouvellement / mise à jour démarches / prestations sociales / CMU-C / changement situation CAF / Pôle Emploi/ logement (social) / RQTH?

- Oui au moins 3
- Oui 2

- Oui 1
- Non

Q18) « Grâce à l'accompagnement en SIAE, je connais les aides auxquelles j'ai droit et je sais où les demander »

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q19) « Je peux faire plus de démarches seul auprès des organismes publics type Pôle Emploi / CAF / CPAM / etc. »

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q20) Avant l'accompagnement avec [SIAE], c'était compliqué de réaliser un dossier de demande CAF / CMUC / autres droits ? Et maintenant ? / Comment faisiez-vous pour vos démarches ? Avec de l'aide, seul ? *Attentes : Identifier si l'accompagnement a permis au salarié d'avoir une meilleure compréhension et prise en main des démarches administratives concernant ses droits.*

Section 3 : Autonomie

Q21) « Depuis mon passage chez [SIAE], j'ai plus de facilités à payer mes factures »

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q22) « J'ai pu obtenir des nouveaux biens / produits / services / meubles / etc. que je n'avais pas avant »

- Au moins 3
- 2
- 1
- Aucun

Q23) « Quand j'ai un problème, je sais à qui m'adresser pour trouver une solution » / Par exemple, si je vois que je ne touche plus les APL, je sais ce que je dois faire, envoyer un mail ou aller à la CAF, si dans mon logement j'ai une fuite, je sais qui appeler, si je n'ai pas été remboursée pour une consultation médicale.

- Toujours
- Le plus souvent oui
- Parfois
- Jamais

Q24) Vous sentez-vous plus capable de vous débrouiller seul ? Avez-vous besoin de plus ou moins d'aide qu'avant ? Avez-vous le sentiment d'avoir plus ou moins les moyens de prendre une décision depuis votre parcours avec [SIAE]? *Attentes : Identifier si l'accompagnement a permis au salarié d'être davantage autonome dans ses démarches.*

Thème 3 : Bien-être personnel

Section 1 : Confiance en soi, autrui, les institutions, en l'avenir

Q25) « Depuis que j'ai commencé à travailler, j'ai plus confiance en moi »

- Tout à fait d'accord
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q26) Faites-vous plus confiance aux institutions / Pôle Emploi / CAF / autre ?

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q27) « J'arrive mieux qu'avant à m'imaginer dans un an »

- Tout à fait d'accord
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q28) Comment étiez-vous avec les autres / collègues / inconnus avant votre expérience chez [SIAE] ? Aujourd'hui est-ce différent ? Faites-vous plus confiance aux autres ? *Attentes : Relever si le salarié est plus à l'aise dans ses relations avec autrui depuis son parcours.*

Section 2 : Estime de soi et regard des autres

Q29) « J'ai une meilleure connaissance de mes qualités et compétences »

- Beaucoup
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q30) « Je sens un regard plus positif sur moi de la part de mon entourage / famille / amis / proches »

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q31) « Je suis fier de ce que j'ai fait et de ce que je fais » (au niveau professionnel)

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q32) Comment vous sentez-vous en ce moment de manière générale dans votre vie ? Êtes-vous plus heureux qu'avant la période avec [SIAE] ? *Attentes : Relever si le parcours avec la SIAE a eu un effet sur le bien-être du salarié.*

Section 3 : Lien social et citoyenneté

Q33) Vous êtes-vous fait des amis chez [SIAE] ? Les voyez-vous encore aujourd'hui ?

- Oui je les vois toujours et je m'en suis fait d'autres sur mon lieu de travail actuel
- Oui je les vois toujours
- Oui mais je ne les vois plus
- Non

Q34) Avez-vous rencontré des personnes que vous voyez régulièrement ailleurs que sur votre lieu de travail depuis que vous avez terminé votre expérience chez [SIAE] ?

- Oui beaucoup
- Oui quelques-unes
- Oui une
- Non

Q35) Depuis votre parcours chez [SIAE], participez-vous à une ou des activités dans une association / club de sport / autre ?

- Régulièrement
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais

Q36) Allez-vous au théâtre / cinéma / musée / concert / bibliothèque / activité culturelle plus souvent depuis votre expérience chez [SIAE] ?

- Régulièrement
- Plusieurs fois
- Au moins une fois
- Jamais

Q37) « Je me sens plus intégré dans la société, mon environnement, mon quartier »

- Tout à fait
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Q38) Par rapport à votre situation antérieure, quand vous êtes dans la rue, vous sentez-vous à l'aise, comprenez-vous les situations autour de vous, avez-vous des habitudes dans votre quartier, des gens qui vous reconnaissent (voisins, commerçants) ? *Attentes : Identifier si le salarié se sent davantage citoyen / faire partie de la société / son environnement depuis l'accompagnement avec la SIAE + RM.*

Questions ouvertes

Q39) Qu'est-ce qui a changé pour vous / dans votre vie depuis votre expérience chez [SIAE] ?

Q40) C'était important pour vous ce passage chez [SIAE] ? Pourquoi ?

Q41) Quel souvenir gardez-vous de [SIAE/RM] ?

Annexe n°2 : V1 Guide d'entretien employé pour l'évaluation d'impact social de REPERES Métropole - réalisé par Inès GHAZLI

Date :

Nom Prénom :

Question	Retranscription
Montée en compétences	
<p>Q1) Avez-vous suivi une formation au cours de votre parcours en SIAE ? Laquelle / Lesquelles ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	
<p>Q2) Avez-vous l'impression d'avoir développé de nouvelles compétences ? Qu'avez-vous appris au cours de votre expérience avec [SIAE] ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	
Levée des freins à l'emploi / Accès aux droits	
<p>Q3) Était-ce difficile de rentrer dans une entreprise avant votre expérience avec [SIAE] ? Pourquoi ? Quelles difficultés vous empêchaient d'avoir un emploi ?</p>	
<p>Q4) La [SIAE] vous a-t-elle aidé à régler ces problèmes quand vous y étiez ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p>Pouvez-vous m'expliquer comment ils vous ont aidé ?</p>	
<p>Q5) Est-ce que [SIAE] vous a aidé dans vos démarches : mutuelle, changement de situation CAF, logement social, pôle emploi, RQTH ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	

<p>Q6) Est-ce que vous comprenez mieux le français depuis votre expérience chez [SIAE] ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non 	
Autonomie	
<p>Q7) Avant l'accompagnement avec [SIAE], comment faisiez-vous pour vos démarches CAF / CMU-C / logement social / Pôle emploi / autres droits ? Avec de l'aide, seul ? Et maintenant ?</p>	
<p>Q8) Est-ce que c'est plus facile au niveau financier maintenant ? C'est plus simple de payer les factures, le loyer à la fin du mois depuis que vous avez un salaire / un travail ?</p>	
Accompagnement dans et vers l'emploi	
<p>Q9) Comment [CRE RM] vous a-t-il aidé ? Qu'est-ce que vous avez appris avec elle/lui ?</p>	
<p>Q10) Du coup, vous diriez que l'accompagnement avec [CRE RM] vous a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Beaucoup aidé <input type="checkbox"/> Un peu aidé <input type="checkbox"/> Pas vraiment aidé <input type="checkbox"/> Pas du tout aidé 	
Emploi actuel	
<p>Q11) [CRE RM] vous a-t-il permis d'avoir un travail qui correspondait à votre projet ? Est-ce que le travail que vous vouliez faire ?</p>	
<p>Q12) Est-ce que vous aimez bien le travail que vous faites en ce moment ? Comment ça se passe dans votre travail ? (Vous sentez-vous utile dans votre travail / comment ça se passe avec vos collègues) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oui 	

<input type="checkbox"/> Non	
Confiance en l'avenir	
<p>Q13) Est-ce que vous savez ce que vous voulez faire plus tard ? Voulez-vous rester dans ce métier ? Commencer une formation ? Est-ce que vous avez un projet que vous aimeriez faire ?</p>	
Regard des autres	
<p>Q14) Avez-vous l'impression que votre famille / vos amis ont un regard plus positif sur vous depuis que vous travaillez ? Qu'est-ce que pense votre famille de votre emploi ?</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Bien être personnel	
<p>Q15) Êtes-vous plus heureux en ce moment qu'avant de venir chez [SIAE] ?</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
<p>Q16) Vous sentez-vous plus sûr de vous ? Avez-vous plus confiance en vous ? Avez-vous moins peur de vous exprimer, de faire des démarches ?</p>	
Lien social	
<p>Q17) Vous êtes-vous fait des amis chez [SIAE] ? Et les voyez-vous encore aujourd'hui ?</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
<p>Q18) Depuis votre parcours chez [SIAE], participez-vous à une ou des activités dans une association / club de sport / autre ? Allez-vous plus souvent à la bibliothèque, au cinéma, au théâtre ?</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	
Citoyenneté / Intégration	

Q19) Comment vous sentez-vous dans votre lieu d'habitation, votre environnement ? Par rapport à votre situation antérieure, quand vous êtes dans la rue, vous sentez-vous à l'aise, familier, comprenez-vous les situations autour de vous, avez-vous des habitudes dans votre quartier, des gens qui vous reconnaissent (voisins, commerçants) ?

- Oui
- Non

Question ouverte

Q20) Quel souvenir gardez-vous de [SIAE/RM] ? Qu'est-ce que vous voudriez leur dire aujourd'hui ? Êtes-vous satisfait de cette période avec [SIAE] ?

Annexe n°3 : Version finalisée du rapport d'impact social de REPERES Métropole

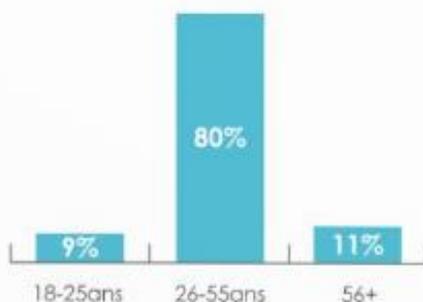
BILAN SOCIAL

En 2019, REPERES Métropole a initié une démarche d'évaluation de l'impact social de son action et de celle de ses membres. Les éléments présentés dans ce rapport visent à mettre en valeur des indicateurs qualitatifs.

Méthodologie et outils

La démarche d'évaluation a été co-construite avec un groupe pilote composé de 3 directeurs et de 2 chargées d'accompagnement socio-professionnel des structures membres. Sur les 235 candidats du vivier de REPERES Métropole, 47 candidats ont participé à l'étude d'impact social. Ce pré-échantillon de 20% a été déterminé au pro-rata des sorties à l'emploi depuis 2016. Un questionnaire adapté a été créé et les données ont été collectées par entretiens physiques et téléphoniques.

Caractéristiques de l'échantillon enquêté



Durée moyenne du parcours d'insertion : **20 mois**



22% de femmes
78% d'hommes

Depuis 2016, REPERES Métropole a accompagné vers et dans l'emploi durable :

- **92%** de personnes avec un niveau de formation inférieur ou égal au CAP
- **48%** sans aucune qualification
- **44%** de bénéficiaires du RSA

Les impacts du parcours en insertion pour les salariés accompagnés par RM :

Montée en compétences



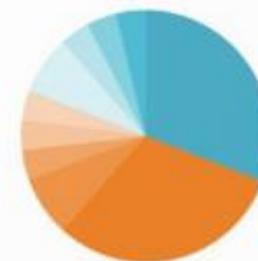
72% des salariés considèrent avoir développé de nouvelles compétences au cours de leur expérience en SIAE

« J'ai appris parce que par rapport à l'époque c'est de nouvelles techniques, des nouvelles choses, donc voilà je m'y suis remis, disons aux techniques modernes par rapport à il y a 30 ans en arrière. »

« Le parcours que j'ai fait en insertion c'est incroyable. Je suis content d'être passé chez eux. Ça m'a apporté de l'expérience. [...] Ça m'a aidé, ça m'a donné des notions. »



Plus d'un salarié sur deux a suivi une formation au sein de sa SIAE :



- Nettoyage
- Menuiserie
- Ploquiste
- Convoyeur
- Gardiennage
- Laveur de vitre
- Restauration collective
- Langue française
- Transports
- CACES

Autonomie financière



74% des salariés déclarent être plus autonomes financièrement depuis leur passage en SIAE

« Pour moi c'était plus simple parce que j'étais à l'ASS. Et l'ASS [Allocation de Solidarité Spécifique] c'est 400 et quelques par mois. Donc j'ai gagné un peu plus. »

« Avant j'étais au RSA, là j'ai un appartement, une femme, des enfants. J'ai aucun souci pour payer un truc, on va acheter un truc pour mes filles, pour ma femme et je vis comme les autres. »

Accès à la Culture

30% des salariés déclarent participer davantage à des activités culturelles et associatives depuis la fin de leur parcours

Bien-être et confiance

88% des salariés se déclarent épanouis à l'issue de leur parcours en SIAE

« Ils m'ont remis le pied à l'étrier. Se lever le matin et bosser, c'est ce qu'il faut quoi. »

« Ça m'a permis de voir que je pouvais continuer à travailler, que je n'avais pas... je n'avais rien perdu. »

« C'était une expérience et aujourd'hui je peux vous dire que j'ai confiance en moi, vraiment confiance en moi. »

91% des salariés se déclarent confiants pour la suite à la sortie de la SIAE

« C'est surtout que des fois quand on est hors emploi on est pas... au niveau... on est un peu déconnecté du système. Avec un petit peu le fait de travailler, ça enlève un peu les appréhensions, parce qu'au début on est un peu craintif, après ça se passe mieux quand on est dans le vif du sujet. »

« C'était bien pour moi parce que c'est une expérience et franchement j'ai appris. Le but c'était pas de rester quoi parce que je savais ce que j'avais à faire les jours à venir et je sais ce que je veux demain. »

Levée des freins et accès aux droits



76% des salariés concernés par la problématique (37 réponses sur 47) ont été accompagnés dans le renouvellement ou l'acquisition de nouveaux droits

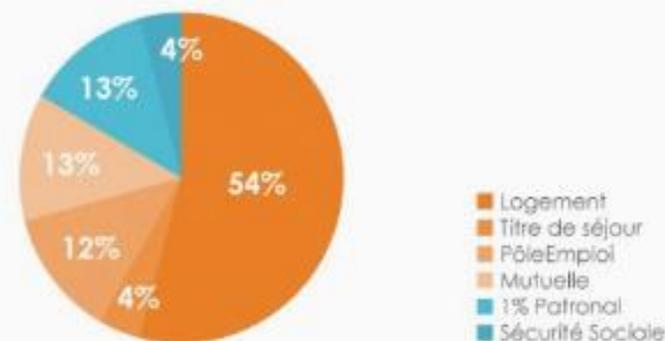


85% des salariés concernés par la problématique (39 réponses sur 47) considèrent avoir soulevé un ou plusieurs freins à l'emploi grâce à l'accompagnement

88% des salariés concernés par la problématique (25 réponses sur 47) déclarent avoir progressé en langue française au cours de leur expérience en SIAE

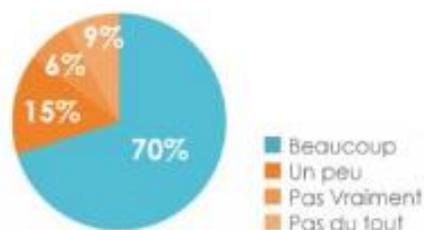
« Quand je travaille tous les jours, avec l'équipe, dès qu'on travaille on apprend toujours, on s'améliore. Avant je parlais pas comme ça [le français]. »

Répartition des différents droits renouvelés ou acquis par les salariés au cours de leur parcours



BILAN SOCIAL

Accompagnement dans et vers l'emploi



85% des salariés se déclarent satisfaits de l'accompagnement avec REPÈRES Métropole

« Ça a été une victoire tout de suite, on a travaillé ensemble, on s'est posé, on a discuté et voilà ça a été le grand débouché de... je peux dire de ma vie, parce que c'est un souhait ce que je fais aujourd'hui. »

« REPÈRES m'a aidé à trouver cette formation même si je ne suis plus en insertion. On prenait souvent de mes nouvelles, savoir ce que je devenais, oui moi j'aime bien. Moi ça m'a beaucoup aidé. »

« Comment on va faire les entretiens, comment on parle aux employeurs, on apprend beaucoup de choses [avec RM]. »

« REPÈRES m'a beaucoup aidé parce qu'en fait aujourd'hui ce qui est primordial c'est la relation. On est d'accord ? Si tu es très intelligent mais que tu n'es pas relationné, ça devient un peu compliqué [...] Du coup ça m'a ouvert la porte et ça m'a ouvert l'esprit aussi. »



94% des salariés en poste (35 réponses sur 47) déclarent être satisfaits de leur emploi actuel

« J'ai capté la qualité de l'insertion et je l'ai développé aussi ici [dans ma nouvelle entreprise], je suis apprécié. Finalement mon contrat s'est fini mais on m'a fait signer un CDI. Je dis à tout le monde que c'est grâce à vos conseils tout ça. »

Les impacts du parcours en insertion pour les salariés accompagnés par RM :

Liens sociaux



74% des salariés ont tissé des liens au cours de leur parcours d'insertion et les ont maintenus après leur sortie de la SIAE

« On était des amis, beaucoup d'entre eux je les ai connus dans l'entreprise d'insertion, aujourd'hui on a gardé cette relation amicale. On s'appelle, on se voit, on boit un coup ensemble, on discute. »



Portraits de candidats

Rabah A.

**Aujourd'hui en poste chez Faure Transports
En tant que Chauffeur**

Que refenez-vous de votre parcours d'insertion ?

«Le groupe! On était comme des frères. Tout le temps on travaille, on rigole. Même avec le chef, on s'appelle. J'ai commencé un entourage, des amis, le matin voilà je me lève, c'est comme une famille! Maintenant avec l'insertion, j'ai des amis c'est magnifique. On reste toujours en contact, on se voit, on discute des projets. Et avant je connaissais pas Lyon, mais grâce à cette expérience, je commence à connaître parce que je conduisais et on avait des chantiers dans toute la région. C'est grâce à eux que j'ai avancé sur beaucoup de choses par rapport à mes démarches. C'est la chargée d'insertion socio-professionnelle qui a fait le maximum. Elle m'a beaucoup aidé.»

Et l'accompagnement avec REPÈRES Métropole ?

REPÈRES Métropole m'a préparé pour l'entretien, parce que moi à chaque fois, je passe des entretiens mais toujours dans ma tête c'est négatif... Parce qu'au début je parlais pas bien français, je suis timide, je stresse beaucoup. Mais avec REPÈRES, on s'est préparé. Grâce à eux je suis en poste maintenant. Je fais chauffeur de navette. On a trouvé un contrat CDI, je commence avec mon permis B et après je commencerai une formation pour le permis D. Là je travaille avec les gens, il y a du contact! Ça m'a aidé beaucoup, je parle mieux maintenant et je comprends mieux le français qu'avant.

Comment s'est passée l'intégration dans la nouvelle entreprise?

L'ancien chauffeur m'a formé. Je travaille avec lui en double. Même avec les clients ils sont sympas. Ils sont super contents. Je suis content par rapport à ça. J'ai trouvé mon projet complètement.

Considérez-vous avoir atteint votre objectif aujourd'hui?

Oui bien sûr, je suis fier. J'ai fait une formation en 2014 agent de sécurité mais le reste j'ai jamais travaillé. Après j'ai pas baissé les bras. Chaque mois je postulais, j'ai passé plusieurs formations, des tests, des entretiens... Et après ça a changé totalement, en même pas 3 ans. J'ai fait un pas de 0% à 70% directement. En même pas 1 an j'ai signé un contrat de 24 mois en insertion. J'ai fait 22 mois et j'ai signé un contrat, pas d'insertion, un CDI directement! Là j'ai trouvé un appartement, je suis employé. Franchement j'ai bien avancé.»



Lydie G.

**Aujourd'hui en poste à la Mairie de Saint-Fons
En tant qu'Agent d'entretien**

«Avant j'avais pas travaillé [en France], j'ai juste fait des formations et des stages. Quand j'étais à Madagascar je travaillais dans un magasin de prêt à porter pendant 8 ans. J'ai commencé en 2017 dans l'entreprise d'insertion. C'est la première fois pour moi, faire du nettoyage dans un bureau ou dans une école. L'entreprise [d'insertion] m'a formée. Au début, j'ai du mal mais après ça va. La chargée d'insertion socio-professionnelle m'aide à chaque fois que j'ai une démarche... Par exemple, j'ai fait une demande de logement avec elle. [...] Depuis que j'ai travaillé en insertion c'est là que ça s'améliore ma langue française parce que quand je vais travailler, je vois des gens, je parle avec des gens. Ça m'a appris les mots. C'est pour ça que moi je m'entraîne, je continue de lire des romans.»

Qu'avez-vous appris avec l'accompagnement avec REPÈRES Métropole ?

J'ai appris comment faire un entretien devant l'employeur. Parce que comme je suis un petit peu timide... On a fait l'entraînement. Tout ce REPÈRES Métropole m'a appris. J'ai fait pendant l'entretien. J'étais moins stressée. Vraiment, ça m'a beaucoup aidé. [...] L'entretien s'est passé bien. Au début j'étais paniquée, après j'ai regardé bien la personne. Après la personne, elle sourit et c'est là que c'était ho! Comment dire, c'était sans hésiter tout ce que je sais par rapport aux formations que j'ai déjà faites, par rapport à ce que j'ai déjà pratiqué [pendant mon parcours d'insertion] dans la crèche.

Et comment s'est passée l'intégration dans ce nouveau poste ?

Ça se passe bien. Et après quand je vois les filles qui s'occupent des enfants, ça me donne envie de faire une formation pour s'occuper des enfants, comme une formation petite enfance. C'est ça que j'ai envie de faire, j'ai pas envie de rester dans l'entretien. Il faut évoluer.»

Samir A.

**Aujourd'hui en contrat professionnel avec le GEIQ Industrie
En tant qu'Assembleur-monteur**

«Je voulais continuer l'école parce qu'à la base j'ai une licence en administration et apprendre le métier manuel. L'entreprise d'insertion m'a présenté le métier et l'atelier. Avec mes chefs d'équipe, ils m'apprennent bien, donc je me suis amélioré vite. [...] Le conseil que je donne : au début tu vas dire toujours que c'est difficile. Mais il n'y a pas un truc facile dans la vie. Donc pour gagner la vie, il faut se donner. Tout le temps, je réfléchis à ça. La première chose c'est de pouvoir s'intégrer dans le monde du travail. Arriver à travailler collectivement avec des gens que tu ne connais pas.»

Et l'accompagnement avec REPÈRES Métropole ?

Je voulais trouver une formation pour m'améliorer et avoir un diplôme. REPÈRES Métropole m'a proposé les métiers de l'industrie. Je suis allé à la préformation et au niveau technique j'avais l'habitude avec l'expérience de l'entreprise d'insertion. C'est vraiment REPÈRES qui m'a encouragé surtout. On m'a préparé aux entretiens. Dans mon pays on fait des entretiens mais c'est terre à terre, c'est pas vraiment difficile comme ici. Donc franchement, c'était bien.

Avez-vous l'impression d'avoir développé de nouvelles compétences ?

Oui, tout le temps je remercie l'entreprise d'insertion à cause de ça parce qu'ils m'ont appris beaucoup de choses. Maintenant si j'ai un problème à la maison, je peux me débrouiller moi-même. J'aide beaucoup d'amis. Je détecte les appareils, je vais directement les réparer. Donc je suis hyper content. [...] ça vaut le coup de s'accrocher! Il faut beaucoup de courage. Je me suis donné. Je me suis dit, bon je peux le faire.

Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans ce que vous faites en ce moment ?

Ce qui me plaît le plus c'est le fait de me trouver dans une machine que j'ai jamais vu et je la fabrique moi-même. On m'envoie pas mal de pièces que je connais pas et puis je fabrique un appareil. Ça me pousse à réfléchir énormément. Bien comprendre le plan et réfléchir à la chronologie des pièces. Donc tout ce qui me plaît quoi.

Est-ce que cette expérience en insertion a eu un impact sur votre confiance en vous ?

Oui, ça joue vraiment dans la confiance, que je connais ce métier. Au début je me suis dit c'est sûr que je peux pas être autonome. Mais au fur et à mesure j'ai démonté une machine moi-même, je l'ai diagnostiquée, j'ai changé les pièces et je l'ai mise en marche. Quand on a du courage, ça marche.»