



MEMOIRE DE RECHERCHE-ACTION
Master Action Publique, Institutions, Economie Sociale et
Solidaire (APIESS)

L'impact social, objet établi ou projet à co-construire ?

Marion STUDER
Septembre 2017

Sous la direction de : Florence JANY-CATRICE

Tutrice en entreprise : Olivia MAILFERT

APIESS

Master 2
Action publique, institutions, économie sociale et solidaire

Attention : Certains documents de ce rapport sont issus du serveur interne au projet VISES. Ces documents sont soumis à une charte de confidentialité. Ils ne peuvent faire l'objet de publication par l'Université de Lille sans l'accord préalable de l'auteur du présent rapport.

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier ma tutrice de stage, Olivia et mes collègues de l'Apes, Guillaume, Simon, Patricia, Caro, Océane, Joackim, Julien, Aude et Bérengère pour la chaleur de leur accueil. Ils m'ont offert un cadre idéal pour réaliser ce stage, entre convivialité, bienveillance et soutien.

Je souhaite également remercier l'ensemble des membres du projet VISES, ayant contribué, de près ou de loin, à la réussite de cette première période dans le projet et à l'administration du questionnaire de l'enquête quantitative longitudinale. Je remercie aussi chaleureusement l'ensemble des répondants au questionnaire, partenaires, coordinateurs et structures expérimentatrices pour l'attention, le temps accordé et la précision de leurs réponses.

Je remercie également ma tutrice universitaire, Madame Florence Jany-Catrice, pour son accompagnement et les précieux conseils prodigués lors de ce stage mais également lors de la constitution des dossiers de candidature pour la réalisation d'une thèse de doctorat. Son exigence et ses remarques toujours au plus juste, constituent pour moi un réel moteur me poussant à me perfectionner toujours davantage.

Je désire aussi remercier Adèle, fidèle partenaire du SH4 au début de mon stage, mais aussi par la suite « partenaire de galère » dans les différents sprints qui ont jalonné cette période de 6 mois.

Je tiens également à remercier Cathelyne qui m'a offert un cadre plus qu'optimal pour la rédaction de ce mémoire et a su être un soutien précieux dans les périodes un peu compliquées de ce stage.

Enfin, je souhaite remercier ma famille, en particulier ma mère, soutien indéfectible et lectrice avisée de tous mes travaux dont les nombreuses versions de ce mémoire. Elle sait être présente à chaque épreuve, autant dans les moments de réussite et de joie que dans les moments difficiles et les périodes de doutes.

Sommaire

Introduction.....	8
PARTIE 1 : Définition de l’impact social	13
1.1. Généalogie de la notion : de l’intérêt général à l’utilité sociale	14
1.1.1. Crise de l’intérêt général et hybridation des secteurs public et privé	14
1.1.2. L’utilité sociale, un équilibre entre efficacité économique et légitimité politique	19
1.2. Utilité sociale et impact social	22
1.2.1. La définition de l’utilité sociale	22
1.2.2. Positionnement de l’impact social	34
1.2.3. L’évaluation de l’utilité sociale et de l’impact social	38
PARTIE 2 : Un exemple d’évaluation de l’impact social : le projet VISES.....	49
2.1. Structure d’accueil du stage : l’Apes	50
2.2. Le projet VISES.....	54
2.2.1. Présentation du projet	54
2.2.2. Phase 1 : Elaboration du dispositif	59
2.2.3. Phase 2 : Expérimentation du dispositif	60
2.2.4. Construction du projet	65
2.2.5. Dimension politique du projet	69
PARTIE 3 : L’enquête quantitative longitudinale.....	76
3.1. L’enquête quantitative du cabinet KPMG	77
3.2. Construction du questionnaire de la première administration	80
3.3. Administration de la première vague du questionnaire	90
3.4. Résultats de la première administration.....	92
3.4.1. Caractéristiques sociodémographiques des répondants	92
3.4.2. La participation au projet VISES	110
3.4.3. Les perceptions de l’impact social.....	121
Conclusion	133
Bibliographie	136
Annexes	141

Figures

Introduction.....	8
Figure 1 : Social Impact Bonds - Fonctionnement.....	9
PARTIE 1 : Définition de l'impact social	13
Figure 2 : Délégation des services publics et de la réalisation de l'intérêt général.....	18
Figure 3 : Schéma d'articulation des notions d'utilité sociale et d'impact social.....	35
Figure 4 : Détail des « besoins sociaux » du Baromètre 2010 des priorités sociales des français	36
Figure 5 : Les apports de l'évaluation de l'utilité sociale pour les structures.....	41
Figure 6 : Cartographie des principales méthodes d'évaluation de l'impact social.....	48
PARTIE 2 : Un exemple d'évaluation de l'impact social : le projet VISES.....	49
Figure 7 : Carte des actions de l'Apes	50
Figure 8 : Les trois phases successives du projet VISES	57
Figure 9 : Schéma récapitulatif partenaires du projet VISES	59
Figure 10 : Etapes de l'expérimentation	60
Figure 11 : Cadre d'analyse proposé par le CES	62
Figure 12 : Questions évaluatives	64
PARTIE 3 : L'enquête quantitative longitudinale.....	76
Figure 13 : Poste du répondant	93
Figure 14 : Ancienneté de la structure	93
Figure 15 : Appartenance à un réseau des structures	94
Figure 16 : Répartition des répondants	95
Figure 17 : Répartition dans VISES.....	95
Figure 18 : Représentation des acteurs du projet VISES	96
Figure 19 : Représentation des pôles d'expérimentation	96
Figure 20 : Zone d'intervention des répondants	97
Figure 21 : Statut juridique des répondants	98
Figure 22 : Répartition des répondants par type de structures - KPMG	99
Figure 23 : Objet principal des structures	99
Figure 24 : Répartition des répondants par objet - KPMG	100
Figure 25 : Direction de la structure	102
Figure 26 : Part des femmes dans le conseil d'administration.....	102
Figure 27 : Présence des salariés au CA	103
Figure 28 : Budget de la structure	105
Figure 29 : Acteurs de l'ESS – Répartition des répondants par budget - KPMG.....	106
Figure 30 : Part moyenne que la ressource représente dans le budget total des structures.....	108
Figure 31 : Structures ayant déjà mené une démarche d'évaluation.....	110
Figure 32 : Contexte des évaluations déjà menées.....	111

Figure 33 : Passif d'évaluation - KPMG.....	113
Figure 34 : Etape d'accompagnement des entreprises testeuses	113
Figure 35 : Motivation de participation au projet VISES	114
Figure 36 : Net Promoter Score – Raison de l'engagement dans un projet d'évaluation	115
Figure 37 : Objectifs de l'évaluation - KPMG.....	118
Figure 38 : Effets que l'évaluation doit intégrer	119
Figure 39 : Parties prenantes associées et projection des parties prenantes intégrées dans les prochaines étapes de la démarche d'évaluation VISES	120
Figure 40 : Quels sont les trois mots qui vous semblent les plus représentatifs du « social » dans le terme « impact social ».....	122
Figure 41 : Quels sont les trois mots les plus représentatifs de l'« impact social ».....	123
Figure 42 : Nature des outils d'évaluation	124
Figure 43 : Indicateurs de l'évaluation - KPMG.....	125
Figure 44 : Attribution d'une valeur monétaire à l'impact social.....	126
Figure 46 : Net Promoter Score – Conséquences de l'évaluation.....	129

Tableaux

Introduction.....	8
PARTIE 1 : Définition de l'impact social	13
Tableau 1 : Usages sémantiques de la notion d'utilité sociale.....	24
PARTIE 2 : Un exemple d'évaluation de l'impact social : le projet VISES.....	49
Tableau 2 : « Entreprises testeuses » accompagnées par l'Apes dans le cadre du projet VISES.....	52
Tableau 3 : Programme d'accompagnement Apes.....	54
Tableau 4 : Partenaires du projet VISES.....	55
PARTIE 3 : L'enquête quantitative longitudinale.....	76
Tableau 5 : Taux de réponse de l'administration du 1 ^{er} juin 2017.....	91
Tableau 6 : Répartition des réponses par statut et objet principal.....	101
Tableau 7 : Présence des femmes au poste de direction selon le statut	103
Tableau 8 : Présence des salariés au CA selon l'objet principal.....	104
Tableau 9 : Nombre moyen de salariés selon le pôle d'expérimentation.....	104
Tableau 10 : Budget des structures selon la zone d'intervention.....	107
Tableau 11 : Provenance des ressources financières.....	108
Tableau 12 : Provenance des ressources financières selon le statut.....	109
Tableau 13 : Recours antérieur à une démarche d'évaluation d'impact social selon l'objet.....	112
Tableau 14 : Parties prenantes jugées légitimes selon le poste du répondant.....	128

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ADEC	Actions de Développement de l'Emploi et des Compétences
AFEV	Association Fondation Etudiante pour la Ville
ALEAP	Association Libre d'Entreprises d'Apprentissage Professionnel
ALIISES	Allier Innovation et Impact Social au sein de l'Entrepreneuriat Social
APES	Acteurs Pour une Economie Solidaire
ATI	Association Tutélaire des Inadaptés
BGE	ensemBLE pour aGir et Entreprendre
CAIPS	Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale
CEC	Contrat emploi consolidé
CES	Contrat emploi solidarité
CES HEC	Centre d'Economie Sociale de la Haute Ecole de Commerce
CIS	Contrat à impact social
CNCRESS	Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale
CNVA	Conseil National de la Vie Associative
COTESS	Comité Territorial de l'Economie Sociale et Solidaire
COTIS	Collectif Transfrontalier pour l'Innovation Sociale
CRESS	Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire
DESIR	Développement du l'Economie Sociale InterRégionale
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
EIRL	Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée
ESS	Economie sociale et solidaire
ESSEC	Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
ETAPES	Encourager le développement de Territoires Apprenant Pour l'Entrepreneuriat Social

IRES	Institut de Recherches Economiques et Sociales
MEL	Métropole Européenne de Lille
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OLTIS	Organisme de Liaison et de Transfert en Innovation Sociale
PLIE	Plan Local pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi
RACINES	Comité Territorial de l'Economie Sociale et Solidaire
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SA	Société anonyme
SARL	Société à responsabilité limitée
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SEGEFA	Service d'Etude en Géographie Economique Fondamentale et Appliquée
SFE	Société Française de l'Evaluation
SROI	<i>Social Return On Investment</i>
UDAF	Union Départementale des Associations Familiales
UNIPSO	UNION des entreprises à Profit Social
URIOPSS	Union Régionale Interfédérale des Œuvres et organismes Privés Sanitaires et Sociaux
VISES	Valorisation de l'Impact Social de l'Entrepreneuriat Social

Introduction

La réalisation de notre stage de master 2 s'est effectuée sous le format d'une recherche-action. La recherche-action s'inscrit dans un courant méthodologique plus large de « recherche participative ». A la base de ce courant méthodologique il y a la critique d'une recherche scientifique qualifiée de disciplinaire et spécialisée. Ainsi, en s'opposant à la recherche fondamentale basée sur la propriété intellectuelle, sur le « *réductionnisme disciplinaire et [sur] l'unique motivation de la recherche de publication* »¹, la recherche participative se caractérise par le partage et la collaboration entre les acteurs du monde académique et de la société civile. Elle se donne pour objectif de développer des outils dans le cadre de l'interdisciplinarité et de la transdisciplinarité. L'interdisciplinarité se traduit par la combinaison d'approches provenant de différents champs disciplinaires (sociologie, économie, anthropologie etc). La transdisciplinarité se définit quant à elle par l'alliance de connaissances que l'on peut qualifier « d'académiques » et de connaissances « grises » appartenant au domaine commercial ou encore industriel.

On distingue trois niveaux de recherche participative. Le premier niveau correspond aux sciences participatives. Dans ce cadre méthodologique, c'est à un observateur, généralement le citoyen, qu'est confié l'exercice de collecte des données. La recherche reste toutefois pilotée par le monde académique qui définit l'ensemble de la méthodologie de récolte et effectue l'analyse des résultats. Ce type de recherche est souvent mobilisé pour réaliser des analyses portant sur la biodiversité. Le second niveau correspond aux sciences citoyennes. Dans ce cadre, le projet de recherche et la problématique sont travaillés par le monde académique mais sont issus de la société civile. Enfin, le troisième niveau est relatif à recherche-action participative².

La recherche-action répond au principe de co-élaboration de la problématique de recherche entre le monde académique et un groupe d'acteurs constitué issu de la société civile. Il s'agit d'un partenariat visant à produire une connaissance qui intéresse les deux partenaires. Le principe de base de cette démarche est la réciprocité. Le terrain nourrit autant la recherche que celle-ci apporte des éléments au terrain. « *La recherche-action dépasse la dichotomie entre le monde de la recherche et celui des praticiens. C'est une recherche impliquée et implicante, qui constitue un projet social doublé d'un projet scientifique. A l'initiative des praticiens, il s'agit de prendre du recul sur ses pratiques quotidiennes en les conceptualisant pour pouvoir comprendre, agir et transformer leur organisation, leurs pratiques. A l'initiative des chercheurs, il s'agit de transformer leurs pratiques de recherche, notamment leurs techniques d'enquêtes sociales de terrain, en travaillant davantage avec les praticiens, pour mieux comprendre leurs actions et être en capacité de les transformer. Toujours dans une vision de production de savoir et de connaissance, mais sans cloisonner recherche et pratique. [...] La recherche-action se distingue des méthodologies de recherche pratiquées par les chercheurs, comme celle des acteurs. Elle implique une autoréflexion à visée transformatrice, démocratique et formatrice. Il s'agit non pas de proposer un enseignement à consommer mais une recherche à produire, recherche choisie et*

¹ Intervention de Bertrand Bocquet à l'atelier doctoral de la ChairESS « Démarche en recherche-action et participative » du 19/06/2017

² *Ibid.*

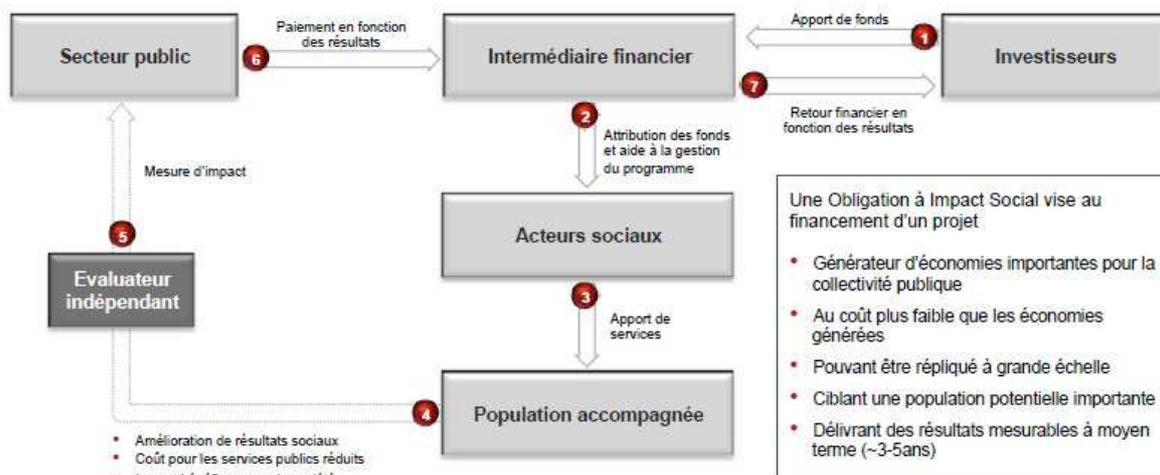
équipée à partir du potentiel constitué précisément, et en entrée de jeu, par chaque expérience vécue »³.

Pour notre stage de recherche-action, nous avons intégré l'Apes (Acteurs pour une économie solidaire), structure partenaire du projet VISES (Valoriser l'Impact Social de l'Entrepreneuriat Social). Le but de ce projet, le développement et l'expérimentation d'un dispositif d'évaluation de l'impact social des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), a d'ailleurs en partie déterminé le sujet de ce présent mémoire : l'analyse de l'objet « impact social » dans son champ de prédilection, l'ESS⁴.

Le centrage sur la thématique de l'impact social s'est également justifié par l'orientation que nous souhaitons donner à notre travail de thèse. En effet, nous y ambitionnons d'analyser les contrats à impact social (CIS).

Le contrat à impact social est apparu au Royaume-Uni sous le nom de « *Social Impact Bonds* » et a été expérimenté pour la première fois en 2010 dans un programme de réinsertion des détenus de la prison de Peterborough. Il vise à inciter les investisseurs privés à financer des projets à fort « potentiel » en proposant une rémunération du placement si l'impact social du projet est atteint. Le schéma suivant résume les acteurs et les flux en présence.

Figure 1 : Social Impact Bonds - Fonctionnement



Source : Sibille H., 2014

³ Ballon J. & Bodet C., 2016

⁴ Bien qu'initialement propre en France au champ de l'ESS, notons que la notion d'impact social tend à se développer dans d'autres champs d'activités, notamment pour les entreprises marchandes « classiques » développant le volet RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) de leur activité. Le rapport Frémeaux évoque cette accointance en observant « une certaine porosité de facto (et une convergence croissante sans doute) entre l'évaluation des politiques publiques, l'utilité sociale de l'ESS, et la RSE des entreprises » (Frémeaux P., 2013, p. 33)

Dans son principe, le CIS fonctionne de la sorte : une autorité publique (Etat ou collectivité territoriale) contractualise avec un intermédiaire financier. Les investisseurs privés apportent les fonds à l'intermédiaire financier dans le but de financer l'action à mener. L'intermédiaire financier alloue les fonds à une structure, généralement issue de l'ESS, afin qu'elle mette en place le programme auprès de la population cible. Les objectifs d'impact social à atteindre et le montant de la rémunération qui est fonction de l'accomplissement de ces objectifs sont alors fixés après concertation des différentes parties prenantes. Un évaluateur externe évalue ensuite si les objectifs initiaux sont atteints. Dans ce cas, l'autorité publique verse le montant principal ainsi que des intérêts (en fonction des résultats) à l'investisseur par le biais de l'intermédiaire financier. Dans le cas contraire, la charge financière est supportée par l'investisseur privé. Ainsi, la notion d'impact social est centrale dans toute construction d'un CIS puisqu'elle détermine le remboursement et le versement des intérêts de l'investissement.

Enfin, l'orientation de ce présent mémoire sur la notion d'impact social est liée aux limites que présente le Produit Intérieur Brut (PIB), indicateur hégémonique de bien-être social dans les sociétés régies par l'organisation capitaliste, pour évaluer la richesse créée par l'ESS⁵.

Parmi les limites les plus fréquemment évoquées, de nombreuses activités telles que l'activité bénévole ou l'activité domestique ne sont pas prises en compte dans le calcul du PIB. Le PIB n'intègre également pas la répartition des richesses et la création d'inégalités issues de l'activité économique. Il est un indicateur de flux qui ne prend pas en compte le patrimoine (le stock) et sa dépréciation pour soutenir l'activité, notamment le patrimoine naturel, ni les externalités⁶. Enfin, le PIB constitue une mesure de *l'output*, soit la quantité produite et non de *l'outcome*, soit la satisfaction et le bien-être de la consommation du bien produit⁷. On remarque que le champ de l'ESS est particulièrement concerné par ces limites. En effet, l'ESS est d'abord caractérisé par une participation importante des bénévoles. On recensait ainsi en France en 2012 environ 4 000 000 de participations bénévoles dans les associations employeuses correspondantes à 290 000 ETP, et plus de 19 945 000 de participations bénévoles dans les associations non employeuses correspondantes à 782 000 ETP⁸. De plus, nous l'avons vu, le PIB, par la non prise en compte des externalités, sous-estime la dégradation de l'environnement par l'activité économique

⁵ A ce propos, selon Philippe Kaminski, alors que le champ de l'ESS représente plus de 11% de l'emploi, il ne constituerait que 6% du PIB. Parmi ces 6%, 3% seraient alloués à la contribution des assureurs mutualistes et 3% aux associations. Malgré la part élevée du secteur associatif dans l'ESS, ce secteur représenterait selon Kaminski une faible part du PIB du fait de sa forte composition en emplois à temps partiels et à faible rémunération, du nombre élevé d'emplois aidés permettant de payer moins de cotisations sociales, de la faible intensité capitalistique, de l'absence d'actionnaires à rémunérer ce qui augmente le poids des salaires dans la valeur ajoutée et de la non soumission au paiement de la TVA qui amputerait la contribution des associations au PIB d'au moins 15% (Frémeaux P., 2013).

⁶ Nous entendons par externalités (positives ou négatives) l'ensemble des conséquences de l'action d'un agent économique sur le bien-être et le comportement d'autres agents sans être pris en compte dans les calculs de l'agent qui les génère.

⁷ Gadrey J. & Jany-Catrice F., 2005

⁸ CNCRESS, 2014

alors qu'une partie non négligeable des structures de l'ESS a précisément pour objet la préservation de la biodiversité et de la nature dans sa globalité. De même, alors que le PIB n'intègre pas la création d'inégalités, une autre partie des structures de l'ESS a pour vocation de réduire ces inégalités (économiques, sociales etc) et de venir en aide aux publics qui en sont victimes.

Le PIB semble donc encore plus incomplet quand il s'applique à l'ESS. Des notions alternatives telles que l'utilité sociale ou l'impact social ont en partie pour vocation de combler ce déficit de captation des richesses réellement produites et non intégrées dans le PIB. En ce sens, l'impact social peut, selon le cadrage théorique qui mobilise la notion, comme nous le verrons, constituer une évaluation alternative au PIB de la richesse produite par l'ESS.

Il s'agissait donc dans ce stage de master 2 d'initier une réflexion, à la fois conceptuelle, par la partie que nous avons réalisée en laboratoire, et opérationnelle, par le biais de notre terrain, sur la notion d'impact social.

Dès le début de notre analyse, nous avons constaté que l'impact social était sujet à de nombreux débats portant à la fois sur la définition de la notion et les méthodologies à mobiliser pour l'évaluer. Ces dernières années, on observe l'apparition d'une multitude de définitions de ce terme ainsi qu'une diversité de méthodes d'évaluation renouvelant perpétuellement le débat de l'évaluation de la richesse créée par les structures de l'ESS. Le manque de consensus quant à sa définition et à son évaluation fait donc de l'objet impact social un outil nous permettant de questionner l'évaluation ou les évaluations dominantes et alternatives de la richesse pour l'ESS.

D'un côté le courant dominant, plutôt porté sur une vision normative et standard de la notion, multiplie les injonctions à écarter le difficile travail de définition du terme au profit de l'élaboration d'une méthodologie permettant d'évaluer l'impact social à l'aide d'indicateurs standardisés. De l'autre côté, le courant que l'on peut qualifier « d'hétérodoxe », privilégie le volet réflexif et le caractère conventionnel et co-construit de la ou plutôt des définitions de l'impact social. Ce travail de définition est un préalable indispensable pour élaborer dans un second temps des méthodologies d'évaluation. Profondément inscrit dans le second courant, nous tenterons dans ce mémoire de proposer des éléments de réponses aux questionnements suivants : Comment pouvons-nous définir l'impact social ? En quoi les définitions proposées ont un caractère conventionnel et co-construit ? Et quelle évaluation pouvons-nous ensuite faire de la notion ?

Sur le modèle de la recherche-action, nous consacrerons la première partie de ce mémoire au volet « recherche » en développant les travaux que nous avons réalisés en laboratoire relatifs au questionnement de la notion d'impact social. Sans trop entrer dans le détail des différentes méthodologies d'évaluation dans notre revue de littérature, exercice qui aurait constitué un travail trop dense pour une période restreinte à une durée de 6 mois, nous proposerons une entrée dans l'analyse des méthodologies d'évaluation par la description de notre terrain, le projet VISES, qui entend développer une démarche d'évaluation de l'impact social. Nos deux parties suivantes seront donc orientées sur le volet « action » de notre stage avec une seconde partie qui présentera notre terrain de recherche-action et une troisième partie qui abordera les premiers résultats de notre enquête quantitative longitudinale. Cette enquête, à destination des acteurs du projet VISES, a pour

objet la nature et les motivations d'engagement dans une démarche d'évaluation, les méthodologies employées ainsi que les perceptions qu'ont les acteurs de l'impact social.

Etant en accord avec le principe de pluridisciplinarité évoqué précédemment dans la définition de la recherche-action, nous avons privilégié la mobilisation d'outils et méthodes hybrides d'enquête en sciences sociales pour élaborer ce présent mémoire. Nous nous sommes d'abord appuyés sur une campagne d'entretiens semi-directifs menée auprès de cinq partenaires opérateurs du projet VISES. Ensuite, nous avons complété ces entretiens par une analyse quantitative. Enfin, tout au long de notre période d'immersion au sein de l'Apes, nous avons tenu un journal de terrain basé sur nos observations qui sont, selon la situation, passives ou participantes. L'objectif de ce journal a été d'enrichir notre analyse par une étude ethnographique de la structure dans laquelle nous avons réalisé notre recherche-action, mais également des rencontres avec les entreprises testeuses et des réunions transfrontalières avec les partenaires et le groupe de recherche du projet VISES.

PARTIE 1

Définition de l'impact social

Cette première partie reflète le travail que nous avons réalisé en laboratoire sur le cadrage théorique de la notion d'impact social. Nous avons structuré nos travaux de recherche en deux temps. L'impact social étant une notion voisine de l'utilité sociale, nous avons débuté nos recherches par un travail sur la notion d'utilité sociale, antérieure chronologiquement à celle d'impact social. D'abord, rejetant toute théorie naturaliste ou positiviste, nous adopterons une analyse historique de la notion en retraçant sa généalogie. Une fois la notion d'utilité sociale située, il s'agira, dans un second temps, de tenter de la définir. C'est également dans cette partie que nous inclurons nos réflexions sur l'impact social et sur son articulation avec l'utilité sociale. Il s'agira aussi d'initier une réflexion sur les évaluations de l'utilité sociale et de l'impact social que nous poursuivrons dans notre partie relative à notre terrain.

1.1. Généalogie de la notion : de l'intérêt général à l'utilité sociale

Historiquement, le terme « impact social » n'a réellement été vulgarisé qu'aux alentours des années 2010. Avant la diffusion de cette notion, les acteurs de l'ESS mobilisaient le terme d'« utilité sociale ». Bien que la transition entre l'utilité sociale et l'impact social présente encore certaines zones d'ombre, sur lesquelles nous reviendrons, la genèse de l'utilité sociale a le mérite d'être bien documentée.

Le point de départ de l'apparition progressive de la notion d'utilité sociale est le phénomène dans lequel s'inscrit la société française depuis le début des années 1970 : l'apparition de nouvelles considérations de l'action publique. Ces nouvelles considérations passent notamment par une mutation de l'exercice des politiques publiques. Celui-ci intègre ainsi de plus en plus la société civile dans les délibérations mais également dans l'application des politiques. C'est en parallèle de ce déplacement progressif de l'exécution des politiques publiques vers la société civile qu'est apparue la notion d'utilité sociale, venant compléter, voire se substituer à la notion d'intérêt général. Mathieu Hély, sociologue ayant pour principaux domaines de recherche la sociologie du travail associatif et la sociologie politique de l'action publique, assimile ainsi l'utilité sociale à la construction d'un intérêt général « *désétatisé* »⁹.

1.1.1. Crise de l'intérêt général et hybridation des secteurs public et privé

L'intérêt général est défini comme l'expression d'une volonté générale qui est supérieure aux intérêts particuliers¹⁰. Il constitue la base de l'intervention des pouvoirs publics puisqu'il oriente, détermine les finalités et fonde la légitimité de cette action. Seuls les pouvoirs publics sont garants de l'intérêt général.

On observe depuis le début des années 1970 une crise de cet intérêt général. Mathieu Hely explique cette crise par un épuisement progressif de la légitimité des pouvoirs publics pour réaliser l'intérêt général. Cela s'illustre par une perte du « plein droit » dont bénéficiaient jusqu'alors les administrations publiques, sous l'invocation du principe d'intérêt général au profit d'une injonction

⁹ Hely M., 2006, p.1

¹⁰ Engels X. & al., 2006, p. 13

à démontrer la preuve de leur efficacité¹¹. C'est d'ailleurs avec cet épuisement de légitimité qu'apparaissent des principes de management privé dans la gestion des administrations.

Cette baisse de légitimité est corrélée au tournant libéral des années 1980. Durant cette période, suite aux préconisations de l'école néoclassique, jouissant alors d'une renommée internationale¹², de nombreuses mesures ont été mises en place pour réduire la place de l'Etat. Ces mesures se sont notamment traduites par un phénomène de sous-traitance et de délégation de services à l'initiative privée¹³. Ce sont les exemples de la délégation des services d'aide aux populations défavorisées, de lutte contre l'exclusion sociale ou du logement à la société civile, notamment aux structures à but non lucratif. Dans la logique anglo-saxonne de l'Etat et des pouvoirs publics, ces acteurs sont jugés plus flexibles, plus proches des destinataires et usagers et moins onéreux. On retrouve ici la critique de Jean-Louis Laville, sociologue et économiste spécialisé dans l'ESS, de la lourdeur de la bureaucratie et de l'inefficience du fonctionnaire¹⁴. Ainsi, cette décentralisation a entraîné un déplacement du pouvoir du centre vers la périphérie et a conduit à la disparition du mythe selon lequel l'Etat était l'incarnation directe et unique de l'intérêt général.

La circulaire relative aux rapports entre les collectivités publiques et les associations assurant des tâches d'intérêt général du 27 janvier 1975 remet explicitement en cause la conception centralisée et interventionniste traditionnellement associée à la puissance publique.

Extraits de la circulaire n°2010 du 27 janvier 1975 du Premier ministre relative aux rapports entre les collectivités publiques et les associations assurant des tâches d'intérêt général (Non publiée au journal officiel)¹⁵

L'état et les collectivités publiques n'ont plus le monopole du bien public. Dans bien des cas, c'est d'abord l'initiative privée qui a permis de répondre à des besoins. D'autre part, l'Etat et les collectivités locales, de même que les établissements publics, qui en relèvent, ont été amenés à confier des tâches d'intérêt général à des associations régies par la loi du 1er juillet 1901.

Ces dernières participent ainsi, aux côtés de la puissance publique, à l'action sociale, culturelle, éducative, sportive ou en faveur des loisirs. Les principes fixés par la loi de 1901 permettent, en effet, à une association de participer à une mission d'intérêt général et éventuellement de gérer un service public, pratique confirmée par la jurisprudence.

Néanmoins, la puissance publique ne peut laisser le soin aux associations de définir les orientations

...

¹¹ Hely M., 2006

¹² La période des années 1980 est notamment marquée par la mise en place des mesures emblématiques de plans d'ajustements structurels dans les pays en développement, qui ont servi, malgré eux, de terrain d'analyse pour l'idéologie néoclassique de libéralisation de l'économie.

¹³ Gadrey J., 2004

¹⁴ Laville J.-L. & Sainsaulieu R., 1997

¹⁵ Hely M., 2006

...

générales des politiques auxquelles elles contribuent. Elle ne peut davantage, dans la mesure où des associations fonctionnent avec des ressources publiques ou parapubliques, se dispenser de contrôler l'utilisation de ces ressources.

C'est-à-dire que si toute mesure qui tendrait à porter atteinte à la liberté de création et de fonctionnement d'une association dont l'activité est licite est légitimement exclue par les textes en vigueur, les conditions de la collaboration des associations avec les pouvoirs publics demandent à être précisées.

Cette collaboration, en dehors des textes législatifs ou réglementaires qui l'organisent, peut se traduire par des conventions conclues entre les pouvoirs publics, les organismes publics ou placés sous tutelle et les associations, soumettant ces dernières, en contrepartie des aides et avantages reçus, à des obligations nettement définies.

Plus récemment, la réforme constitutionnelle de 2002 consacre le caractère décentralisé de la République. Pour décrire ce phénomène, Jacques Chevallier, professeur de droit public, évoque « *un ébranlement de l'architecture étatique* ». Il ajoute que « *le modèle unitaire, sur lequel ont été construits les appareils d'Etat, est exposé à de fortes secousses. L'architecture étatique, devenue baroque, a perdu de sa rigueur et de son classicisme : l'Etat ne se présente plus comme un bloc monolithique, mais comme formé d'éléments hétérogènes ; et les anciens mécanismes qui garantissaient l'unité organique de l'Etat sont relayés par des procédés plus souples tels que le contrat, qui supposent la reconnaissance du pluralisme et l'acceptation de la diversité* »¹⁶.

La baisse de la légitimité de l'Etat est également corrélée à une hausse, depuis les années 1980, de l'action collective issue du monde privé. D'abord localement, avec l'émergence d'associations agissant au nom de l'intérêt général ou d'une vision alternative de l'intérêt général. Etant plus proches des réalités et difficultés rencontrées par les populations locales par rapport à l'Etat, ces associations jouissent d'une légitimité plus grande¹⁷. Le développement de ces initiatives privées s'explique notamment par l'expression, de la part des « gouvernés », d'attentes différentes de celles auxquelles les « gouvernants » répondaient. La société civile a alors pris en charge ces attentes et développé des activités marginalisées ou non prises en compte par les « gouvernants » ou encore a adopté une posture de contre-pouvoir pour occuper une place dans les négociations des décisions publiques. C'est notamment l'exemple des associations de protection de l'environnement qui ont joué depuis le début des années 1980, un rôle croissant de lobbying dans les instances de décision. Ceci s'est illustré lors du débat sur les biotechnologies (organismes génétiquement modifiés). On a ainsi vu apparaître, suite à une forme de désaccord de la part de la société civile vis-à-vis des positions prises par les « gouvernants », des associations et groupes de pression qui ont joué un rôle prégnant dans les débats. Le débat public sur les biotechnologies a alors progressivement été déplacé d'un simple produit de l'action de l'Etat à une délibération en relation

¹⁶ Chevallier J., 2003, p. 86

¹⁷ Gadrey J., 2004

avec le secteur associatif¹⁸. On observait d'ailleurs des taux de confiance des français envers les associations supérieurs à ceux accordés aux autorités publiques. Ainsi, parmi les opposants aux biotechnologies, 71,4% faisaient confiance aux associations de consommateur alors que 43,4% faisaient confiance aux notes du gouvernement¹⁹.

Ensuite, l'émergence de cette action collective s'explique par le débordement de la réalisation de l'intérêt général du cadre non-marchand. Ainsi, on observe de plus en plus des associations de loi 1901 appartenant à l'économie sociale développer une activité commerciale n'ayant pas pour objet la satisfaction de l'intérêt général. A l'opposé, on observe des entreprises du secteur marchand intégrant une activité d'intérêt général à travers les moyens de production, c'est l'exemple du commerce équitable, ou à travers des objectifs poursuivis, par exemple l'insertion sociale et le développement local²⁰.

Les frontières entre ces différents secteurs (public/privé et non-marchand/marchand) deviennent alors ambiguës à tel point qu'il n'est plus possible, dans certains cas, de restreindre l'intérêt général au champ du secteur non-marchand ou du secteur public.

Ainsi, avec l'accroissement du nombre d'acteurs ayant pour objet l'atteinte de l'intérêt général, la notion s'est élargie pour devenir « utilité sociale ». L'apparition progressive de l'utilité sociale serait donc corrélative à l'élargissement de la notion d'intérêt général via le processus d'intégration croissant de la société civile dans l'atteinte de cet intérêt général.

Le raisonnement est alors le suivant : puisque l'intérêt général est la « chasse gardée » des pouvoirs publics, si de nouveaux acteurs arrivent pour fournir une réponse à l'expression de la volonté générale qui est supérieure aux intérêts particuliers, il n'est plus possible de se limiter à l'intérêt général, il faut alors parler d'utilité sociale. Autrement dit, l'utilité sociale correspondrait à un intérêt général dont l'atteinte intègre les acteurs de la société civile et non plus que les pouvoirs publics, on peut alors parler « d'hybridation » des secteurs public et privé pour sa réalisation. « *L'intérêt général traditionnellement défini par les agents de l'Etat cèderait sa place, au niveau local, à une « utilité sociale » qui serait le fruit de négociations entre pouvoirs publics et acteurs privés mobilisés collectivement* »²¹. L'utilité sociale constituerait alors un « *nouvel espace transcendant l'opposition traditionnelle –mais de moins en moins claire- entre public et privé* »²².

¹⁸ Chaklahti S. & Rousselière D., 2006

¹⁹ *Ibid.*, 2006, p. 44

²⁰ Fraisse L. & Gardin L., 2001

²¹ Healy A., 2006, p. 228

²² Engels X. & al., 2006, p. 13

Schématiquement on pourrait représenter le glissement de l'intérêt général à l'utilité sociale comme suit :

Figure 2 : Délégation des services publics et de la réalisation de l'intérêt général



Source : auteur

Les notions d'utilité sociale et d'intérêt général sont tellement proches qu'une proposition de loi de 1994 à l'initiative de la Fondation pour la vie Associative (Fonda), qui a finalement été abandonnée, initiait la création d'une catégorie « *associations d'utilité sociale [qui aurait été] mixée avec les structures orientées vers le seul intérêt général* », cette catégorie aurait alors eu « *l'exclusivité d'une contribution au bien commun* »²³.

Pour Perret, l'utilité sociale permet ainsi de déconstruire un intérêt général qui apparaissait « monolithique » et s'inscrit dans un processus plus global de construction européenne, de décentralisation et de développement des partenariats public-privé. L'ensemble de ces processus permet l'entrée de nouveaux acteurs dans le champ de l'action publique tant pour reprendre les actions menées dans le passé que pour initier de nouveaux projets dans le but de répondre à des besoins non encore pris en compte. Dans le même sens que les auteurs précédemment cités, Perret voit à travers ce processus, une perte pour l'Etat de son droit monopolistique de définir le bien commun. « *A un intérêt général étatique et centralisé, s'oppose un intérêt éclaté, socialisé, décentralisé [...] la rémanence de la notion d'utilité sociale consacre donc à la fois la légitimité économique des entreprises associatives et la fin du monopole de l'intérêt général par l'Etat* »²⁴.

L'opposition entre le secteur public et le secteur privé dans l'atteinte de l'intérêt général devient ainsi une opposition « *en trompe l'œil* »²⁵. « *En faisant valoir sa contribution à la « production des solidarités » [le secteur associatif] participe à et de la recomposition des frontières, naguères irréductibles et étanches, entre le public et le privé* »²⁶. Pierre Rosanvallon, historien et sociologue français, en fait la même lecture. Pour lui, l'utilité sociale coïncide avec la

²³ Offredi C., 2008, p. 35

²⁴ Hely M., 2006, p. 4

²⁵ Supiot A., 1998

²⁶ Hely M., 2006, p. 3

reconfiguration des rapports entre Etat et société. La notion d'utilité sociale nous invite ainsi « à faire sortir de nos têtes [l'idée que] service collectif = Etat = non marchand = égalité et que service privé = marché = profit = inégalité »²⁷.

On comprend que l'érosion du clivage entre les domaines public et privé attribue automatiquement aux associations une fonction importante car ces structures oscillent entre les deux catégories. Dans le domaine privé, l'entreprise associative produit des services « non-marchands » non garantis par les entreprises lucratives. Dans le domaine public, les associations viennent en aide à un public particulier et généralement défavorisé mais sur un territoire donné et spécifique et non à l'ensemble de la société, rompant ainsi avec l'action des services publics se voulant plus globale²⁸. Mathieu Hély lie d'ailleurs l'émergence de l'utilité sociale à l'apparition de la catégorie du « travailleur associatif » dont la vocation est de remplir une fonction d'utilité sociale. Ce travailleur associatif combine la double caractéristique d'être un salarié du droit privé et d'être au service de fonctions relevant de l'action publique.

Sur la base des travaux de Mathieu Hely, Lochart et Simonet-Cusset, chercheurs à l'IRES (Institut de Recherches Economiques et Sociales), évoquent cet « *expert associatif* » qui est « *un être improbable mariant l'autorité du pouvoir tutélaire et la spontanéité, la créativité de la société civile* »²⁹. Ces auteurs parlent ainsi d'un changement de paradigme dans la gouvernance de l'action publique. « *Le glissement de paradigme de l'intérêt général vers l'utilité sociale ne se traduit pas simplement par l'émergence et la légitimation progressive de nouveaux modes et de nouvelles structures d'action publique, il se manifeste également par une redéfinition des acteurs qui incarnent celle-ci. Au fonctionnaire, figure symbolique du travailleur d'intérêt général, se substituerait ainsi celle du « travailleur associatif » comme travailleur d'utilité sociale* »³⁰.

1.1.2. L'utilité sociale, un équilibre entre efficacité économique et légitimité politique

L'hybridation des secteurs public et privé dans la réalisation de l'intérêt général serait donc à l'origine de l'apparition de l'utilité sociale. Par ailleurs, comme nous l'évoquons auparavant, l'apparition de l'utilité sociale et de son évaluation sont aussi liées à la perte de légitimité de « plein droit » et à l'injonction croissante de démontrer la preuve de l'efficacité des services publics³¹ et, par conséquent, des structures de la société civile remplissant à présent une mission d'intérêt général à l'aune de leur utilité sociale.

Il s'agirait alors de concilier efficacité économique et réalisation de l'intérêt général. On entend ici par efficacité économique la rationalisation des moyens mis en œuvre pour atteindre l'intérêt général.

²⁷ Rosanvallon P., 1981

²⁸ Hely M., 2006

²⁹ Lochard Y. & Simonet-Cusset M., 2003

³⁰ Simonet-Cusset M., 2006, p. 143

³¹ Hely M., 2006

Cette injonction à l'efficacité économique en complément de la réalisation de l'intérêt général entre en résonance avec le processus croissant d'évaluation des politiques publiques afin de contrôler leur efficience et leur légitimité. Ne serait alors légitime que l'action au service de l'intérêt général qui maximise le rapport entre ressources mobilisées (financières, humaines et matérielles) et effets sur l'intérêt général. Le contrôle de l'efficacité économique des services publics s'illustre notamment par la création en 1990 du Conseil Supérieur de l'Evaluation, sous l'impulsion de Michel Rocard alors premier ministre de la République française. Le vote de la Loi Organique relative aux Lois de Finances de 2006 qui sacralise l'évaluation de l'action publique et sa rationalisation économique, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) de 2007 et par la Modernisation de l'Action Publique de 2012 en sont d'autres exemples³².

Nous voyons dans le contrôle de l'efficacité économique et la rationalisation des ressources mobilisées une vision anglo-saxonne des pouvoirs publics assimilés à un agrégat bureaucratique inefficace et dilapidant l'argent public. Dans cette logique, on préfère au fonctionnaire le travailleur en association ou le bénévole, plus proche du terrain et moins couteux. Yasmine Siblot, sociologue à l'Université de Paris 8, développe à ce propos une analyse comparative entre la Grande-Bretagne et la France concernant les services publics dans les quartiers défavorisés afin d'analyser et comparer les modes d'organisation de l'action publique de part et d'autre de la manche³³.

Elle décrit l'utilisation en Grande-Bretagne du « *Third sector* » ou de la « *Community* » (assimilé au secteur associatif), pour réformer l'action publique des quartiers défavorisés. Cette utilisation est la résultante d'un processus historique de privatisation de l'action publique. Elle remonte ainsi aux années 1980, période durant laquelle la Grande-Bretagne est caractérisée par une généralisation du « *New public management* » et par une privatisation de masse. A cette époque, les mécanismes « type marché » imposent l'ouverture à la concurrence des services publics. Cette privatisation a pour principal effet la destruction des bases de l'action publique municipale qui pourtant était très développée dans les quartiers défavorisés. Au début des années 2000, ce système de privatisation est remis en cause. En 1997, plusieurs lois sont votées pour réintégrer l'Etat. Cependant, cette réintégration n'est pas complète, la critique de la rigidité administrative et du coût élevé de l'appareil d'Etat reste probante.

La vision anglo-saxonne inscrit l'Etat dans une logique libérale et répond au principe du « *steering, not rowing* » (gouverner sans gérer). « *Dans le cadre de l'idéologie libérale, l'Etat intervient dans le domaine social, comme dans les autres champs d'action, à titre résiduel et auxiliaire. L'idée est de promouvoir des formes de gestion plus souples et plus adaptées aux réalités sociales en s'appuyant sur la supériorité de la gestion privée sur celle du secteur public* »³⁴. Il s'agit alors de mettre en place une régulation concertée de l'action publique avec les acteurs privés et de développer des partenariats avec le « *third sector* », moins bureaucratique, « *cost-effective* » et ayant une capacité d'innovation et d'adaptation aux besoins des usagers.

³² Jatteau A., 2016

³³ Siblot Y., 2006

³⁴ Sitbon A., 2006, p. 66

Cette critique de l'appareil d'Etat, de sa bureaucratie et de son coût élevé est également croissante en France. Elle s'illustre également, mais dans une moindre mesure, par l'intégration des acteurs de la société civile jugés plus légitimes, car plus proches du terrain, mais également plus « *cost-effective* » car soumis d'une part à une contraction des financements publics et d'autre part à leur mise en concurrence.

Cette mise en concurrence s'illustre à travers l'exemple de la gestion du logement des personnes défavorisées³⁵. Ainsi, dans les années 1980, les associations ont été très présentes dans l'émergence des préoccupations concernant ce type de logement. Reconnues comme acteurs spécialisés de ce champ, les pouvoirs publics leur en ont majoritairement délégué la gestion. L'Etat a alors attribué à ces associations deux principales missions. L'une de l'ordre de la prestation, qui consiste principalement aux tâches de réhabilitation des logements ou d'opérations de renouvellement urbain. Pour ce type de mission, les associations sont directement mises en concurrence avec les opérateurs privés à but lucratif puisque ces missions donnent lieu à des appels d'offres des pouvoirs publics. La seconde mission est de l'ordre de l'insertion. L'accent est alors mis sur les habitants des logements. L'objectif est de rendre « aptes » les habitants à accéder à un logement ordinaire par le biais d'ateliers de gestion budgétaire, de travail sur l'occupation de l'espace, d'entretien, de décoration du logement etc. Cette mission qui s'apparente davantage à une action sociale est propre aux associations.

En marge de ces deux missions, on observe une double contrainte pour les associations de ce champ. La première émane des bailleurs sociaux (octroi de baux-glissants, sous-location etc) des logements mis à disposition des associations. Ceux-ci présentent une certaine réticence à l'octroi de logement aux ménages les plus pauvres de peur d'un « délabrement » accéléré du logement ou encore pour les « problèmes de voisinage » que cela peut entraîner. Les associations sont donc tenues de filtrer les usagers à l'entrée dans le dispositif. La seconde contrainte a pour origine le contrôle des financements alloués par les pouvoirs publics. Ainsi, les pouvoirs publics délèguent la question sociale du logement des populations défavorisées aux associations mais contrôlent également l'usage des subventions par l'évaluation quantitative des résultats des actions menées. Les associations étant fortement dépendantes des financements publics, la contrainte d'exigence de résultats des financeurs apparaît comme un poids supplémentaire qui les incite à sélectionner les ménages les plus proches de l'intégration lors de l'entrée des usagers dans le dispositif. Ce comportement s'apparente alors à une forme de « *passage sous la toise* »³⁶ réorientant en partie le cœur de l'activité de ces associations.

De plus, cette double contrainte crée une situation de mise en concurrence des différentes associations du champ, pour obtenir les financements publics mais également pour accéder à des logements auprès des bailleurs sociaux. Dans un contexte de restriction des financements et de pénurie des logements, cette double contrainte crée une concurrence rude entre les différents acteurs du secteur. Cette concurrence les incite notamment à mettre en place des modes de gouvernance basés sur la rationalité économique et la maximisation du rapport entre les ressources employées et les résultats (chiffrés et valorisables aux yeux des pouvoirs publics) obtenus.

³⁵ Bertand L. & Houard N., 2006

³⁶ Jany-Catrice F., 2012

On constate donc une inclusion croissante du modèle de régulation par le marché dans les modes de gouvernance des services publics et des structures de l'ESS par délégation. Cette inclusion illustre l'hybridation des secteurs public et privé, en intégrant des logiques privées d'organisation dans la gestion de missions initialement réservées au domaine public, notamment dans la réalisation de l'intérêt général devenu utilité sociale.

1.2. Utilité sociale et impact social

Après avoir retracé l'historique de la notion d'utilité sociale, nous proposons d'abord dans cette partie une réflexion sur sa définition. L'impact social étant, nous le verrons, postérieur et dépendant de la vision qu'ont les acteurs de l'utilité sociale, nous aborderons la question de sa définition dans un second temps.

1.2.1. La définition de l'utilité sociale

1.2.1.1. Une définition équivoque

Avant d'aborder la question de la définition de l'utilité sociale, il nous a semblé significatif de faire un rapide détour par une réflexion sur « l'utile » dont découle cette « utilité » sociale.

Grâce aux travaux de Nuccio Ordine³⁷, philosophe et critique littéraire italien, on comprend que cette notion a varié dans le temps et ne fait pas consensus parmi les philosophes et écrivains. Historiquement, les sens attribués à « l'utile » sont fortement corrélés au mode d'organisation de la société dans laquelle ils s'inscrivent³⁸. Ainsi, « l'utile » pouvait s'apparenter à un accomplissement personnel à l'époque de la Grèce antique alors qu'il a commencé à prendre une connotation de gain et de profit avec le développement du commerce et l'apparition de la classe des marchands au Moyen-Age. C'est d'ailleurs avec ce changement de sens que sont apparues les protestations les plus vives contre ce nouvel « utile ». En effet, s'est posée la question de l'utilité de l'inutile, qui peut s'apparenter à un utile incompris, et l'inutilité de l'utile³⁹. Calvino illustre parfaitement cette guerre contre l'utilitarisme en revendiquant l'utilité de l'inutilité. Il affirme ainsi que « souvent, l'engagement que les hommes mettent dans des activités qui semblent tout à fait gratuites, sans autre but que le divertissement ou la satisfaction de résoudre un problème difficile, se révèle comme essentiel dans un domaine que personne n'avait prévu avec des conséquences qui peuvent aller loin »⁴⁰.

Par sa fonction d'avant-garde, l'ESS s'inclut parfaitement dans cette vision de l'inutile de Calvino. En effet, traditionnellement, l'ESS a souvent décelé des problèmes non encore pris en

³⁷ Ordine N., 2015

³⁸ Ce qui nous conforte dans la vision conventionnelle de la notion d'utilité sociale que nous aborderons dans la suite de ce mémoire

³⁹ Un exemple actuel d'utile inutile peut être la logique de la société de consommation dans laquelle les achats répondent davantage à une sollicitation marketing qu'à un besoin primaire.

⁴⁰ Calvino I., 2003, p. 473

compte par les pouvoirs publics. Or, au moment où elle les décèle, les actions entreprises peuvent sembler inutiles alors qu'elles revêtent un potentiel d'utilité fort (utile incompris ou pas encore compris). Dès lors, la vision réductrice de « l'utile » inciterait les structures de l'ESS à écarter la prise en compte de ces besoins alors qu'ils ont un potentiel d'utilité énorme et peuvent être porteur d'un progrès inespéré pour la société.

Après ce rapide détour, arrêtons-nous à présent sur la définition de l'utilité sociale. Si on admet que l'utilité sociale correspond à une nouvelle forme de régulation de l'action publique qui apparaît à travers la délégation des services d'intérêt général à la société civile, on constate la difficulté avec laquelle les différents auteurs la définissent. « *L'utilité sociale est une notion équivoque qui résiste à toute tentative de définition universelle* »⁴¹.

Pour Mathieu Hely, les termes d'utilité sociale et d'intérêt général ont pour caractéristique commune d'être indéfinissables sinon par défaut.

D'un point de vue étymologique, la notion est ambiguë. En effet, le terme « d'utilité » peut renvoyer à l'utilitarisme et l'instrumentalisme et à des notions d'efficacité économique et de rationalité instrumentale. Ces caractéristiques sont propres à ce que le courant dominant appelle *l'homo economicus*, l'individu agissant pour ses propres intérêts déconnecté de la société dans laquelle il évolue. A l'opposé, le terme « social » fait référence aux relations sociales et au processus de réciprocité. Ces deux termes ne semblent donc pas, à priori, conciliables.

⁴¹ Engels X. & al., 2006, p. 14

Engels et Hely tentent toutefois de définir trois registres d'usage sémantique de l'utilité sociale qu'ils synthétisent dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Usages sémantiques de la notion d'utilité sociale

Registre	Concepts	Auteurs
Identitaire	Légitimité	J.-L.LAVILLE
	Reconnaissance	J.GADREY
	Economie solidaire	A. LIPIETZ
Institutionnel	Programme	J.-C.THOENIG& P.DURAN
	Dispositif	P.LASCOUMES
	Procédure	P. ROSANVALLON
Analytique	Concertation	L.BOLTANSKI et L. THEVENOT
	Consensus	B.ENJOLRAS
	Compromis	H. MINTZBERG

Source : Engels X. & Hely M., 2006, p. 19

Ainsi, le registre « *identitaire* » fait référence à un mode de légitimation d'un champ dont les frontières avec le secteur marchand traditionnel semblent de plus en plus floues. Le registre « *institutionnel* » est en rapport avec l'injonction qu'ont les structures se revendiquant d'utilité sociale, de la part des acteurs publics et cadres légaux, de démontrer leur utilité sociale ou l'utilité sociale d'un dispositif qu'elles mettent en œuvre. Enfin, le registre « *analytique* » fait référence à des actions résultantes d'un compromis entre des intérêts hétérogènes mais dont la finalité est de transcender les intérêts individuels. Une action d'utilité sociale est alors un processus d'action collective et désigne un accord fondé sur un compromis d'intérêts hétérogènes.

De même que la définition ne semble pas admise de manière consensuelle, Richez-Battesti, économiste française, met en évidence que « *l'utilité sociale est plus une croyance sociale qu'une*

croyance collective partagée, dans le sens où les différents acteurs des réseaux s'entendent sur un faisceau de valeurs plus que sur une conception unique »⁴².

D'autres auteurs attribuent un caractère polysémique à la notion. A défaut d'utiliser le terme d'utilité sociale, Fraisse et Gardin, respectivement socio-économiste et maître de conférences en sociologie à l'Université de Valenciennes, évoquent la notion de « plus-value sociale » associée aux « externalités sociales positives »⁴³, Bastide, Garrabe et Fas, économistes au centre d'études et de projets de l'Université de Montpellier 1, utilisent le terme « d'utilité sociétale »⁴⁴, Lipietz homme politique et économiste, parle quant à lui d'une « utilité communautaire »⁴⁵.

1.2.1.2. Une proposition de circonscription de la définition de l'utilité sociale par les différentes justifications de mobilisation de la notion

Dans cette partie, nous nous baserons essentiellement sur les travaux de Jean Gadrey⁴⁶ qui s'appuie sur les justifications de recours à l'utilité sociale pour en circonscrire une définition. Ces recours sont de trois types. Le principal recours est celui de l'administration fiscale pour justifier les exonérations fiscales des structures de l'ESS. Le second recours est relatif à la justification des politiques publiques en faveur de la création « d'emplois aidés ». Le troisième recours est lié à la justification des aides et subventions publiques octroyées aux structures de l'ESS (hors exonérations fiscales).

Gadrey situe la première définition de la notion d'utilité sociale dans le cadre du droit fiscal avec l'arrêt du conseil d'Etat du 30 novembre 1973 concernant l'affaire dite « de la clinique Saint Luc ». Pour la première fois, les deux conditions de non-lucrativité, à savoir la gestion désintéressée et le réinvestissement des excédents dans « l'œuvre » n'ont pas suffi pour justifier les exonérations fiscales. A ainsi été ajoutée une troisième condition autorisant l'exonération fiscale « *si les bénéficiaires normaux des services de l'institution ou de la collectivité lorsqu'elle prend en charge leurs dépenses profitent directement de sa gestion désintéressée : que ce soit parce qu'elle leur rend des services à des conditions, notamment de prix, nettement plus avantageuses que celles offertes par les entreprises commerciales ayant un objet analogue ; que ce soit parce qu'elle rend des services qui ne sont pas normalement fournis par le marché* »⁴⁷.

Dans cet arrêt, l'usage du terme « utilité sociale » n'est pas fait mais on voit se dessiner les contours de la notion avec la définition de deux critères, l'un économique, un coût inférieur à celui du marché, l'autre « structurel », l'absence de solution marchande pour un besoin reconnu. On voit également se dessiner la préoccupation croissante de l'Etat de maintenir un équilibre entre les

⁴² Richez-Battesti N., 2006, p. 124

⁴³ Fraisse L. & Gardin L., 2001

⁴⁴ Bastide L., Garrabe M. & Fas C., 2001

⁴⁵ Lipietz A., 1999

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid.*, p. 28

associations et le secteur privé lucratif afin de garantir une « concurrence loyale » entre ces deux acteurs⁴⁸.

C'est dans les instructions fiscales du 27 mai 1977 et du 15 septembre 1998 qu'apparaît explicitement le terme d'utilité sociale. On remarque que cette définition de l'utilité sociale dans les instructions est toujours corrélative à la question de l'exonération des impôts et aux préoccupations de l'Etat d'assurer un traitement « équitable » entre les associations et le secteur privé afin d'éviter toute « concurrence déloyale ».

Dans l'instruction du 15 septembre 1998, l'acceptation de l'exonération fiscale s'opère en deux temps. Il y a d'abord le contrôle d'une gestion désintéressée de la structure. Le droit français retient trois critères qui caractérisent cette gestion désintéressée. Le premier est la gestion et l'administration de la structure qui doit être assurée à titre bénévole par des personnes (directeur et autres administrateurs siégeant au conseil d'administration) n'ayant elles-mêmes aucun intérêt dans les résultats d'exploitation. Le second critère est que la structure ne peut procéder à aucune distribution, qu'elle soit directe ou indirecte, des bénéfices engrangés. Enfin, les membres de la structure et leurs ayants droit ne peuvent être déclarés tributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.

Cependant, cette condition de gestion désintéressée n'est pas à elle seule suffisante pour justifier l'exonération fiscale. Ainsi, dans un second temps, l'administration fiscale vérifie si l'activité de la structure entre en concurrence avec une ou plusieurs entreprises du secteur privé lucratif. Si la structure n'entre pas en concurrence, l'exonération est accordée. Si la structure entre en concurrence avec une ou plusieurs entreprises du secteur privé lucratif, l'administration fiscale procède à la vérification de son utilité sociale, soit au contrôle de la non-concurrence déloyale par la règle des « quatre P ». Dans l'ordre décroissant d'importance les « quatre P » correspondent au produit, au public, au prix et à la publicité.

Un produit « d'utilité sociale » est défini comme une activité qui « *tend à satisfaire un besoin qui n'est pas ou mal pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante* ». Concernant le critère du public, les actes doivent être « *réalisés principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique ou sociale (chômeurs, personnes handicapées notamment ...)* ». Le critère du prix admet que la structure fait des « *efforts pour faciliter l'accès du public, distincts de ceux accomplis par les entreprises du secteur lucratif, notamment par un prix nettement inférieur pour des services de nature similaire. Cette condition peut éventuellement être remplie lorsque l'association pratique des tarifs modulés en fonction de la situation des clients* ». Enfin la publicité fait référence au contrôle du non-recours à des méthodes commerciales qui constituent un indice de lucrativité. Une exception est faite pour les campagnes d'appel à la générosité publique et pour les informations diffusées par la structure aux personnes ayant déjà bénéficié de ces prestations ou qui en ont exprimé la demande, notamment via des organismes sociaux⁴⁹.

⁴⁸ Jean Gadrey note d'ailleurs que cette préoccupation se substitue entièrement à tout argument de justice sociale.

⁴⁹ B.O.I. n°170 du 15 septembre 1998 [BOI 4H-5-98]

Jean Gadrey explique les second et troisième recours à la notion d'utilité sociale par la justification des politiques publiques en faveur de la création « d'emplois aidés » et par la justification des aides et subventions publiques octroyées aux structures de l'ESS (hors exonérations fiscales). Notons que ces deux autres justifications sont complémentaires au premier recours sans en avoir pour autant la même envergure. Nous ne développerons donc pas outre mesure ces deux recours et nous contenterons de sélectionner, parmi les exemples mobilisés dans le rapport de Jean Gadrey, les textes de loi les plus représentatifs de ces deux types de recours à la notion d'utilité sociale permettant de circonscrire davantage la définition du terme.

« La loi du 16 octobre 1997 relative au développement d'activités pour l'emploi des jeunes évoque le développement d'activités créatrices d'emplois pour les jeunes correspondant à des besoins émergents ou non satisfaits et présentant un caractère d'utilité sociale, notamment dans les domaines des activités sportives, culturelles, éducatives, d'environnement et de proximité »⁵⁰

« La loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions » clarifie le champ de l'insertion par l'activité économique en distinguant notamment « les activités d'utilité sociale qui permettent l'utilisation des CES (contrats emploi – solidarité) et des CEC (contrats emploi – consolidé) »⁵¹

« La loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 [qui] stipule que les SCIC ont pour objet la production ou la fourniture des biens et services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale [...] Dans ce cas, les avantages économiques qui sont la contrepartie de la reconnaissance d'utilité sociale sont multiples. Ils concernent, d'une part, une fiscalité en partie spécifique par rapport aux SA et SARL (la partie des résultats d'une SCIC affectée aux réserves impartageables, n'est pas soumise à l'impôt sur les sociétés, contrairement à ce que souhaitait Bercy). Ils portent, d'autre part, sur le droit de recevoir des subventions publiques : les collectivités territoriales peuvent participer aux charges de fonctionnement des SCIC en vue de faciliter leur développement, en leur accordant des subventions. Elles peuvent également accorder des subventions en faveur des investissements ou des actions de formation réalisées. Enfin, les SCIC ont accès à certains emplois aidés (contrats jeunes et emplois d'insertion lorsqu'elles ont un conventionnement dans ce champ) »⁵²

« Les conventions pluriannuelles d'objectifs entre l'Etat et les associations (circulaire du 1^{er} décembre 2000), qui permettent de programmer des financements publics pour trois ans, prévoient notamment une évaluation ainsi définie :

L'évaluation des conditions de réalisation des projets ou des actions auxquels l'Etat a apporté son concours, sur un plan quantitatif comme qualitatif, est réalisée dans les conditions définies d'un commun accord entre l'administration et l'association et précisées en annexe de la présente convention.

L'évaluation porte notamment sur la conformité des résultats à l'objet mentionné à l'article 1^{er}, sur l'impact des actions ou des interventions, s'il y a lieu, au regard de leur utilité

⁵⁰ Gadrey J., 2004, p. 39

⁵¹ *Ibid.*, p. 40

⁵² *Ibid.*, p. 41

sociale ou de l'intérêt général, sur les prolongements susceptibles d'être apportés à la convention, y compris la conclusion d'une nouvelle convention »⁵³

En sus de ces justifications par l'appareil public, Jean Gadrey évoque l'influence du CNVA (Conseil National de la Vie Associative) dans la tentative de circonscription de la notion d'utilité sociale.

A l'origine de l'action du CNVA, il y a une contestation de la confusion possible entre les critères de non-lucrativité et les « vrais » critères d'utilité sociale. Pour le CNVA, ces deux types de critères ne sont pas à confondre. Limiter la définition de l'utilité sociale à la production d'un bien ou un service qui est mal ou non pris en compte par le marché⁵⁴ supposerait qu'une fois que le marché intègre la prise en compte de ce bien ou service, les associations deviennent automatiquement lucratives.

Afin de rompre avec cette définition réductrice, le CNVA propose en 1995 une liste de 10 critères permettant de circonscrire l'utilité sociale :

- « - la primauté du projet, finalité de l'action de l'association ;*
- le fonctionnement démocratique ;*
- l'apport social de l'association à la collectivité, dont les indicateurs d'appréciation ne se mesurent pas seulement en termes économiques, mais aussi en termes de valeurs qu'une société se donne ;*
- la non-lucrativité, qui est la marque de la différence avec le secteur commercial ;*
- la gestion désintéressée, qui n'exclut ni la rigueur de gestion, ni la transparence financière ;*
- la capacité à mobiliser la générosité humaine (bénévolat) ou financière (dons) ;*
- le mixage des publics et l'ouverture ;*
- les secteurs d'intervention peu ou mal couverts par les autres agents économiques et par les collectivités publiques ;*
- l'existence de financements publics ou parapublics ;*
- l'existence d'un agrément interministériel ou d'une habilitation »⁵⁵*

Suite à des négociations avec les membres des ministères concernés, cette liste a été réduite en 1996 à 5 critères :

- La primauté du projet sur l'activité
- La non-lucrativité et la gestion désintéressée (regroupement des deux critères)
- L'apport social des associations
- Le fonctionnement démocratique

⁵³ *Ibid.*, p. 42

⁵⁴ Pour rappel, selon la définition de l'utilité sociale de l'administration fiscale, « est d'utilité sociale toute activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché, ou qui l'est de façon peu satisfaisante »

⁵⁵ Avis sur « l'utilité sociale des associations et ses conséquences en matière économique, fiscale, et financière » (session plénière du 15 juin 1995), *cit.* Gadrey, 2004, p. 32

- L'existence d'agrément

Jean Gadrey note que les critères semblent être écartés (capacité à mobiliser le bénévolat ou les dons, mixage des publics et ouverture, secteurs d'intervention peu ou mal couverts par les autres agents, existence de financements publics) se recoupent en partie dans le critère plus global « d'apport social des associations ».

Malgré la réduction du nombre de critères, la proposition faite par le CNVA n'a pas été retenue. Face à cet échec, le premier ministre a nommé un « expert indépendant », Guillaume Goulard, maître des requêtes au Conseil d'Etat pour publier un rapport, le rapport Goulard, à l'origine de l'instruction fiscale du 15 septembre 1998.

A partir de ces tentatives de circonscription de la notion d'utilité sociale, Jean Gadrey se risque, en conclusion de son rapport, à proposer une définition se voulant volontairement large de l'utilité sociale :

« Est d'utilité sociale l'activité d'une OES [Organisation de l'économie sociale et solidaire] qui a pour résultat constatable et, en général⁵⁶, 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 réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits,

- à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité,

- à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie) »⁵⁷.

1.2.1.3. Les quatre modes de production de l'utilité sociale de Mathieu Hely

Malgré le caractère indéfinissable de la notion revendiqué plus haut par Mathieu Hely, celui-ci dessine quatre modes de production de l'utilité sociale permettant, comme l'analyse de Jean Gadrey, d'en préciser les contours.

Il y a d'abord l'utilité sociale produite suite à l'assignation par une institution publique. Le second mode de production d'utilité sociale résulte d'un partenariat « mailleur de réseaux d'acteurs locaux ». Le troisième type de production relève d'une démarche sociale solvabilisée par les pouvoirs publics. Enfin, le dernier mode de production de l'utilité sociale est défini sur le mode concurrentiel traditionnel^{58 59}.

⁵⁶ Dans une note de bas de page, Jean Gadrey précise que la notion « en général » est destinée à laisser une place à des effets externes non intentionnels (qui ne figurent donc pas dans les objectifs explicites), mais constatables et évaluables.

⁵⁷ Gadrey J., 2004, p. 121

⁵⁸ Hely M., 2006

⁵⁹ Voir également Hely M., 2005 pour une analyse plus approfondie

L'utilité sociale assignée par les institutions publiques concerne les associations spécialisées dans les services tutélaires pour les publics jugés « incapables » (curatelle, sauvegarde de justice, tutelle). Mathieu Hély estime que dans certaines régions, 25% des tutelles sont assurées par des associations, notamment pas l'Association Tutélaire des Inadaptés (ATI) et l'Union Départementale des Associations Familiales (UDAF). Ces associations appliquent les mesures de protection décidées par le Juge.

Pour l'utilité sociale résultant d'un partenariat entre acteurs institutionnels, Mathieu Hely prend l'exemple du domaine scolaire et de l'association AFEV (Association Fondation Etudiante pour la Ville) créée en 1991. Cette association joue un rôle complémentaire à l'Education Nationale dans l'accompagnement scolaire des publics issus de zones défavorisées et constitue une sorte de « mailleur de réseaux »⁶⁰ d'acteurs locaux. L'AFEV met ainsi en réseau des enseignants, travailleurs sociaux, responsables de collectivités locales, étudiants avec des enfants rencontrant des difficultés scolaires et leur famille.

L'utilité sociale relevant d'une demande sociale solvabilisée par les pouvoirs publics correspond aux travailleurs sociaux prestataires de services d'utilité sociale. Mathieu Hely prend l'exemple de l'aide à domicile des personnes âgées, les aides ménagères, les aides soignants ou encore les auxiliaires de vie financés par les « chèques emploi service » des pouvoirs publics.

Le dernier mode de production de l'utilité sociale est défini sur le mode concurrentiel. Ce mode de production englobe les associations ayant une activité commerciale par exemple les « entrepreneurs du spectacle ». Ces associations productrices de spectacle sont soumises à autorisation (obtention d'une licence) tout en exerçant une activité commerciale (rémunération des artistes etc).

1.2.1.4. Une convention socio-politique

Pour Gadrey, l'émergence d'une définition de l'utilité sociale est une éventualité qui ne dépend pas d'abord de la logique scientifique mais des débats sociaux et politiques, « *l'utilité sociale est une convention socio-politique en devenir* »⁶¹. Gadrey ajoute que « *ce qui se cherche n'est pas un accord sur une définition exempte d'ambiguïté, définie par tel ou tel chercheur « rigoureux ». C'est un accord politique sur une notion générale, du même ordre en effet que la notion d'intérêt général, dont l'efficacité pour l'action impliquera la flexibilité (un flou délibéré)* »⁶².

Ce présent mémoire souscrit aux théories de l'école des conventions et reconnaît le caractère conventionnel de l'utilité sociale et de son corollaire, l'impact social. Comme le rappelle Jean Gadrey, le terme d'utilité sociale répond à l'ensemble des critères usités pour définir une convention socio-politique. Nous précisons ici le caractère « socio-politique » de la convention

⁶⁰ Boltanski L. & Chiapello E., 1999

⁶¹ Gadrey J., 2004, p. 27

⁶² *Ibid.*, p. 42

puisqu'il existe une multitude d'autres conventions ne faisant pas appel à des arguments de justice ou à des représentations d'une société souhaitable.

L'économie des conventions est un courant qualifié « d'hétérodoxe » mettant l'accent sur le rôle des règles et normes sociales dans les pratiques économiques. Favereau caractérise l'économie des conventions par une « *méthode générale d'approche des coordinations organisationnelles* »⁶³. Ce courant tente ainsi d'expliquer les actions économiques « *par l'émergence de règles et conventions économiques qui constituent des repères créés et modifiés en permanence dans et par l'action* »⁶⁴. Le courant conventionnaliste marque ainsi son désaccord avec l'existence et l'application de normes et règles qui seraient préexistantes. Il a pour objectif d'« *inscrire les actions économiques dans leur contexte cognitif, éthique, et institutionnel, [ce qui] permet de repérer des « modèles » distincts là où l'économie standard ne voit que des déclinaisons marginales d'un modèle unique* »⁶⁵.

De manière simplifiée, nous pouvons lister trois exigences inhérentes à cette école, issue du courant institutionnaliste. La première correspond à la reconnaissance du caractère construit du marché. La seconde exigence est l'étude des modes de coordination différents du mode marchand. Enfin, la troisième exigence est relative à la démonstration que le fondement de règles et d'institutions nécessaires à la réussite de la coordination n'est pas naturel mais historique ou négocié. Cette troisième exigence vise notamment à contredire le postulat de naturalisme ou de positivisme de l'économie standard. Dupuy souligne ainsi que ce courant prend acte de ce que « *le paradigme de la rationalité est radicalement incomplet* » et vise à redécouvrir « *ce que l'on nomme d'ordinaire l'histoire* »⁶⁶. Ainsi, les institutions de coordination sont les objets d'une délibération humaine n'ayant aucun caractère de nécessité logique. L'acte de se coordonner est différent d'un phénomène mécanique soutenu par une rationalité instrumentale illimitée.

Le courant conventionnaliste se pose en contre point de deux positions épistémiques : l'individualisme méthodologique et l'holisme méthodologique. L'individualisme méthodologique correspond à une organisation dans laquelle l'individu est perçu à travers la maximisation de son intérêt à travers l'échange marchand. Dès lors, le marché devient prégnant dans l'organisation de la société et finit par dicter les comportements aux individus. L'économie des conventions reproche notamment à ce courant son refus de prendre en compte le rôle des structures collectives dans l'organisation de la société. L'holisme méthodologique quant à lui vise à expliquer les comportements des agents en faisant apparaître des normes sous les comportements apparemment libres des acteurs.

Dans le cas de l'individualisme méthodologique tout comme dans celui de l'holisme méthodologique, l'objet est de réduire et systématiser la compréhension du comportement des acteurs sous la forme de lois prévisibles. L'école des conventions rejette ce réductionnisme scientifique et explique la construction et l'évolution des cadres communs de coordination

⁶³ Favereau O., 1989

⁶⁴ Postel N., 2004, p. 1 (chap 7)

⁶⁵ Gadrey J., 2004, p. 43

⁶⁶ Dupuy J.-P., 1989, p. 398

(organisation, marché et institution) par l'action des individus. Il y aurait ainsi un lien réciproque entre des cadres qui structurent les interactions entre les individus et les actions des individus qui rétroagissent sur ces cadres collectifs.

Définition de la convention dans la revue d'économie⁶⁷

Pour définir une convention, Favereau évoque un « dispositif cognitif collectif »⁶⁸.

Dans l'introduction de la revue d'économie on peut lire que « *le terme de convention qui désigne le dispositif constituant un accord de volonté tout comme son produit, doté d'une force normative obligatoire, doit être appréhendé à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets* ». Olivier Favereau précise le caractère contraignant de la convention à l'aide d'une règle qui est « *une prescription à laquelle il est possible de se conformer et qui indique quel comportement est requis ou préféré ou prohibé, dans des contextes déterminés* ».

La convention n'est toutefois pas un contrat en ce sens qu'elle existe indépendamment d'un engagement explicite, elle est ainsi « tacite », « non écrite » et « non directive ». « *Une convention est un système d'attente réciproque sur les compétences et les comportements conçu pour aller de soi et comme allant de soi* »⁶⁹.

Jean Gadrey définit une convention par « *une règle (ou un ensemble de règles et de normes, y compris morales) largement partagée et inscrite dans les cadres cognitifs des acteurs. Dès lors, elle n'a pas besoin d'être réaffirmée et évaluée à chaque fois : dans la majorité des cas, elle fonctionne de façon implicite, et ce n'est qu'en cas de contestation, ou lorsque certains acteurs en expriment le besoin, qu'elle est réactivée* »⁷⁰.

Nicolas Postel⁷¹ distingue trois approches de l'école des conventions. La première est celle de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. Ces auteurs s'appuient sur les notions de formes et de cités⁷² et déterminent six conceptions du « juste » propres à six modèles de cité : marchand, industriel, civique, de l'opinion, domestique, inspiré. Ainsi, une convention « marchande » repose sur l'idée que la concurrence est bénéfique à tous comme l'extrême richesse de certains. Une convention « industrielle » justifie de façon naturelle la course aux gains de productivité. Une convention « civique » met au centre des arguments de justice, de cohésion sociale, les biens collectifs et la solidarité. L'ouvrage qui fait suite aux travaux de Boltanski et Thévenot, celui de Boltanski et Chiapello, décrit en 1999 une septième « cité », la « cité par projet ». Cette septième « cité » serait liée à l'émergence d'un nouvel esprit du capitalisme à partir des années 1990, résultant d'un

⁶⁷ Dupuy J.-P. & al., 1989

⁶⁸ Favereau O., 1989

⁶⁹ Salais R., 1989

⁷⁰ Gadrey J., 2004, p. 48

⁷¹ Postel N., 2004

⁷² Boltanski L. & Thevenot L., 1991

affaiblissement de la critique sociale et d'une récupération de la critique artiste par l'enrichissement qualitatif du travail⁷³.

La seconde approche est celle d'André Orléan. Elle se décompose en deux axes. Le premier axe consiste en l'analyse du fonctionnement des marchés financiers et décrit la nature conventionnelle de la monnaie. Il explique ainsi que la monnaie n'a pas de valeur intrinsèque. C'est une convention dont la valeur dépend du niveau de confiance que lui attribuent les agents économiques. Orléan décline ainsi la monnaie en trois niveaux de confiance : la confiance éthique, la confiance hiérarchique et la confiance méthodique⁷⁴.

Le second axe correspond à l'initiation d'une réflexion sur l'émergence des normes et sur l'explication de l'engagement des agents par peur de la sanction.

La troisième approche est celle d'Olivier Favereau dont les travaux portent essentiellement sur les conventions et relations de travail. Il développe le concept de « dispositif cognitif collectif » pour représenter un ensemble de règles au travail cristallisé sous la forme de routines et modes opératoires. Favereau distingue notamment la « régulation de contrôle » impulsée par les centres de décision et la « régulation autonome » qui émerge des pratiques des acteurs. Il démontre ainsi que les acteurs jouent un rôle dans la production des règles.

Il existe une forte diversité de conventions socio-politiques couvrant des champs et niveaux (local, national, international) différents. Par exemple, les pays développés⁷⁵ sont caractérisés par des conventions d'égalité et de solidarité nationale, de genre et de famille distinctes d'un pays à l'autre expliquant une grande diversité dans les modes d'organisation. A l'échelle internationale, sans distinction de développement, on observe aussi des conventions de richesse⁷⁶ très diverses⁷⁷.

Tout comme l'intérêt général, l'utilité sociale est constitutive de règles implicites allant de soi. Elle est corrélative à des considérations de justice et une vision plus ou moins partagée par les acteurs de l'ESS de ce qui est souhaitable pour que l'économie et la société fonctionnent au mieux. Par exemple, sous la convention d'égalité, les acteurs de l'ESS partagent la vision d'une nécessaire lutte contre les inégalités et l'exclusion de publics jugés défavorisés (chômeurs de longue durée pour les structures d'insertion par l'activité économique, handicapés etc).

A propos de l'utilité sociale, Jean Gadrey évoque un « ensemble de règles et d'outils de justifications de l'action [des structures de l'ESS] suffisamment partagés pour faire l'objet d'accords et de décisions communes (entre les parties prenantes de l'activité) »⁷⁸. Gadrey n'exclut cependant pas la possibilité de conflits de convention entre deux groupes d'acteurs ou de possibilité

⁷³ Boltanski L. & Chiapello E., 1999

⁷⁴ Aglietta M. & Orléan A., 2002

⁷⁵ Selon la définition de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique)

⁷⁶ Représentation de ce qui compte et de ce qui mérite d'être compté

⁷⁷ Gadrey J., 2004

⁷⁸ *Ibid.*, p. 44

de modifications des conventions existantes dans l'ESS. Il prend l'exemple des conflits possibles entre des groupes pensant souhaitable de favoriser l'accès à l'emploi des femmes et des groupes pensant qu'il est préférable que les femmes restent au foyer pour l'équilibre du ménage.

1.2.2. Positionnement de l'impact social

Lorsque nous avons débuté en février 2017 nos recherches sur l'impact social, un élément a immédiatement attiré notre attention : le passage quasiment invisible, inexpliqué et brutal de l'usage et de l'évaluation de l'utilité sociale à l'usage et l'évaluation de l'impact social. A ce propos, une chercheuse d'HEC Liège, impliquée dans le projet VISES, concédait lors d'un entretien n'avoir volontairement pas fait la distinction entre les deux termes dans le lexique du projet « *pour ne pas lancer ce débat* »⁷⁹.

Nous l'avons vu, la notion d'utilité sociale et son évaluation sont apparues dans les années 1970. A partir des années 2010, cette notion a laissé sa place à l'impact social et à son évaluation. Cette transition s'est opérée dans la plus grande discrétion et dans l'absence quasi-totale de questionnement de la part des acteurs de l'ESS. Nous avons d'ailleurs à plusieurs reprises interrogé les acteurs de notre terrain sur la distinction entre les deux termes. Aucun de nos répondants n'a été capable de trouver une justification à ce basculement⁸⁰. Afin d'apporter des éléments de réponse permettant d'expliquer cette transition d'usage, nous formulerons deux hypothèses après avoir défini l'impact social et évoqué son articulation avec l'utilité sociale.

Nous l'avons vu, l'utilité sociale est une convention socio-politique assimilée à l'intérêt général mais ouverte aux acteurs de la société civile. Il s'agit d'une notion se voulant volontairement floue car émanant de conventions communément admises, reflétant ce que les acteurs pensent être socialement et économiquement souhaitable pour améliorer la société.

L'impact social, propre à chaque structure, s'inscrit comme une composante plus opérationnelle de l'utilité sociale. Gadrey assimile les impacts sociaux d'une structure à ses résultats^{81 82}. Il serait la contribution concrète et opérationnelle de la structure, de par ses activités, à la réalisation de l'utilité sociale. Selon Pierre Savignat, président de la SFE (Société Française de l'Evaluation), l'activité d'une structure étant plus « palpable » que l'utilité sociale dans sa globalité, l'impact social est davantage objectivable, « *l'utilité sociale c'est quelque chose de plus controversé de plus débattu, de plus flou [l'impact social] est une forme d'approche plus opérationnelle* ».

⁷⁹ ESD avec une chercheuse du CES

⁸⁰ Journaux de terrain 1 et 2

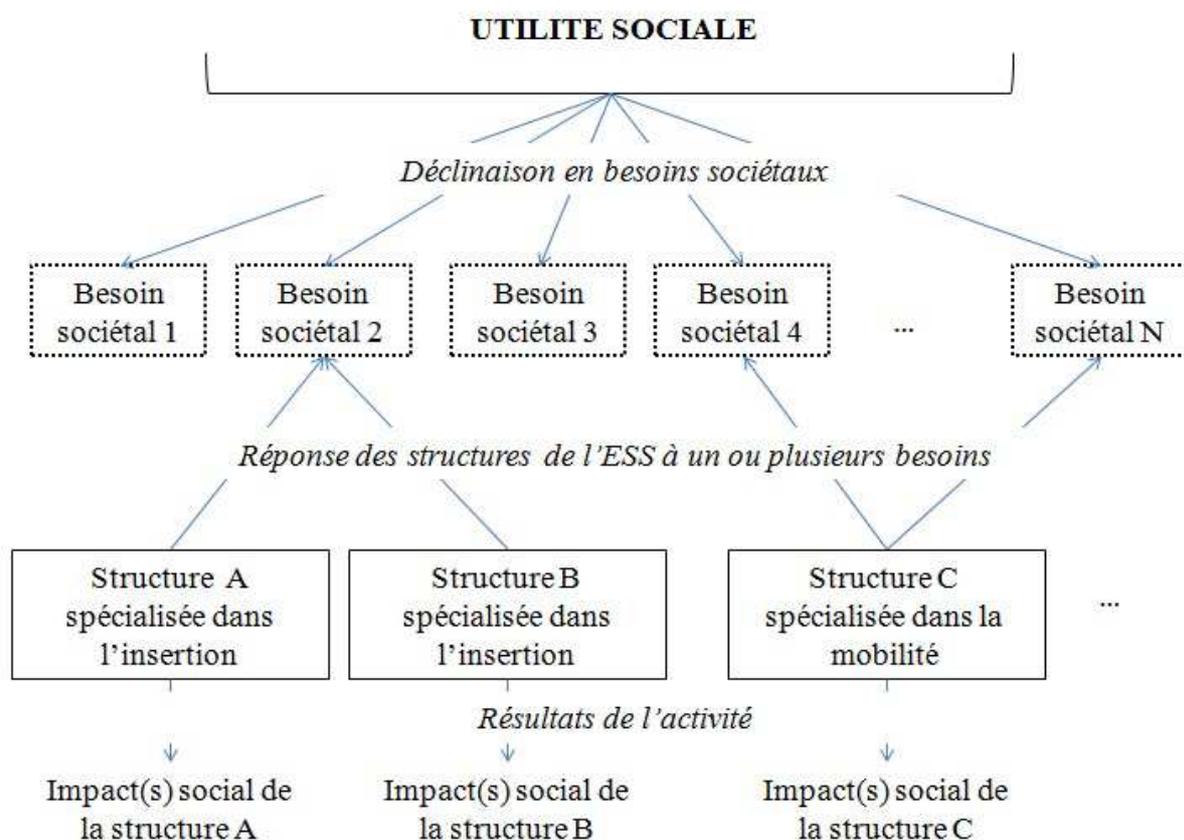
⁸¹ Gadrey J., 2004

⁸² Notons que KPMG, un cabinet d'audit, en s'appuyant sur la théorie du changement, distingue les « résultats », qui seraient alors les effets directs de l'action de la structure sur ses bénéficiaires, et les « impacts », qui correspondraient à l'ensemble des effets directs et indirects de l'action de la structure sur ses bénéficiaires (Baudet A. & Durquety E., 2017, p. 18)

Savignat voit ainsi dans l'utilité sociale « *ce à quoi on arrive* » et dans l'impact social « *le chemin [...] c'est en regardant l'impact social, une évaluation multifacette sous tous les angles, qu'on peut apporter des réponses en termes d'utilité sociale* »⁸³. Les propos que nous avons recueillis auprès d'une chercheuse de l'Université de Liège semblent nous mener à la même distinction entre les notions d'utilité sociale et d'impact social.

*« J'ai l'impression que derrière utilité sociale il y a l'idée d'une construction en fait de ce que c'est l'utilité sociale, qui est un peu plus présente que l'impact social qui peut être quelque chose de plus objectif, neutre, qu'on sait de toute façon, alors que utilité sociale tout de suite, en tout cas moi de ce que j'ai l'impression d'avoir lu, derrière il y a des auteurs qui vont mettre l'idée que, faut d'abord la définir collectivement, de quoi on parle, etc, en tout cas c'est ce que moi j'ai retenu »*⁸⁴

Figure 3 : Schéma d'articulation des notions d'utilité sociale et d'impact social



Source : auteur

En synthèse, nous avons l'utilité sociale, assimilée à un intérêt général, soit une notion dont les contours sont relativement flous car constituant une convention régie par un ensemble de règles implicites entre les acteurs. Ces règles sont la conséquence de considérations de justice et d'une vision plus ou moins partagée de ce qui est souhaitable pour que l'économie et la société

⁸³ Journée d'étude « évaluer, impact social, utilité sociale » organisée par la SFE le 30 mai 2017

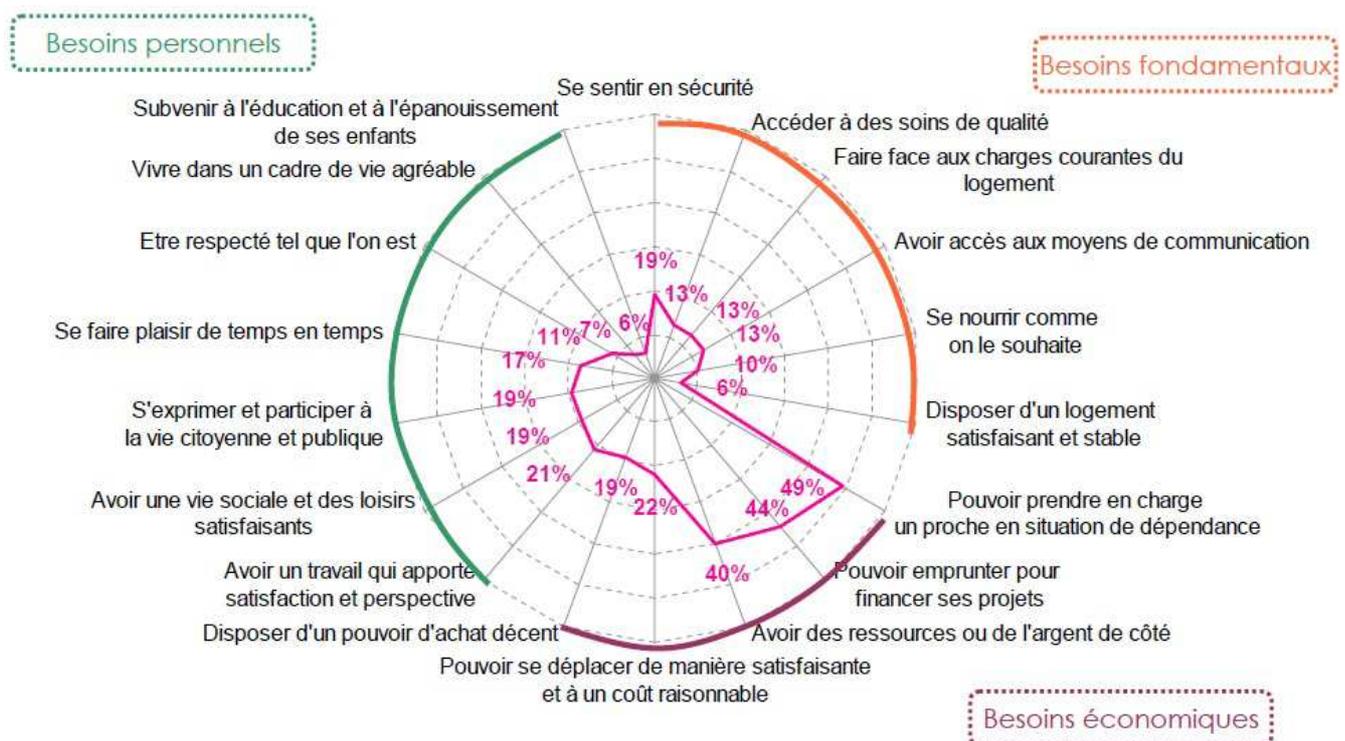
⁸⁴ ESD auprès d'une chercheuse du projet VISES

fonctionnent au mieux. L'utilité sociale correspondrait ainsi à un idéal que les acteurs de l'ESS chercheraient à atteindre. Afin de rendre plus concret cet idéal, l'utilité sociale se décline en un ensemble de « besoins sociétaux »⁸⁵. Le terme d'« aspiration sociale » peut également être employé pour définir un « besoin sociétal ».

Prenons l'exemple du recensement des « besoins sociétaux »⁸⁶ de l'enquête menée par le TNS Sofres, une société d'enquêtes par sondages, en partenariat avec le mouvement des entrepreneurs sociaux⁸⁷. Le TNS Sofres a ainsi interrogé un échantillon de 1000 individus sur leurs priorités sociales. L'agence a ensuite regroupé les besoins recensés en trois grandes catégories : les « besoins fondamentaux » (avoir un logement, se nourrir, accéder à des soins de qualité...), les « besoins économiques » (avoir de l'argent de côté pour faire face aux coups durs, être en capacité d'emprunter pour financer ses projets, pouvoir le cas échéant assurer la prise en charge de ses proches en situation de dépendance...) et les « besoins personnels » (avoir une vie sociale et des loisirs satisfaisants, évoluer dans un cadre de vie agréable, participer à la vie citoyenne, être en capacité de subvenir à l'épanouissement de ses enfants, se sentir respecté...).

Le schéma suivant liste l'ensemble des besoins recensés dans l'enquête regroupés par catégorie :

Figure 4 : Détail des « besoins sociaux » du Baromètre 2010 des priorités sociales des français



⁸⁵ On retrouve d'ailleurs la notion de « besoins sociétaux » dans le cadre d'analyse (outil de référence) de la démarche d'évaluation du projet VISES, nous le verrons dans la seconde partie de ce mémoire.

⁸⁶ Notons que dans cette enquête est utilisé le terme de « besoins sociaux » à la place de « besoins sociétaux »

⁸⁷ Mouvement des entrepreneurs sociaux & TNS Sofres, 2010

Source : Mouvement des entrepreneurs sociaux & TNS Sofres, 2010

Ce sont à ces besoins sociétaux que les structures de l'ESS tentent de répondre en exerçant une activité qui produit des impacts sociaux. L'impact social est ainsi le résultat de l'action concrète de la structure pour répondre à un besoin sociétal identifié, besoin sociétal inspiré de l'idéal de l'utilité sociale à atteindre.

Tout comme l'utilité sociale, l'impact social est une convention. Ainsi, ce sont l'ensemble des parties prenantes de la structure qui ont une vision commune du besoin sociétal auquel ils doivent répondre. Il n'existe pas de définition consensuelle et généralisable de l'impact social tout comme nous ne pouvons définir, sinon par défaut, l'utilité sociale. Nous nous risquons cependant ici à proposer une définition relativement large pour tenter de circonscrire, autant que faire se peut, la notion d'impact social. Nous entendrions donc par impact social l'ensemble des effets directs et indirects, intentionnels (attendus) et non-intentionnels (inattendus), positifs et négatifs, visibles et invisibles, de court, moyen et long terme, qu'a l'action d'une structure de l'ESS sur l'ensemble de ses parties prenantes directes (bénéficiaires, partenaires etc) et indirectes (familles des bénéficiaires etc).

Maintenant que nous avons abordé la définition de l'impact social et que nous avons décrit son articulation avec l'utilité sociale, nous allons formuler des hypothèses nous permettant d'expliquer, en tout cas en partie, la transition dans l'usage des deux notions. Nous formulerons ici deux hypothèses, notons qu'à ce stade de notre analyse, nous accordons davantage de crédit à la première. Cependant, dans un souci d'exhaustivité, nous formulerons ici les deux.

La première explication que nous développerons s'inscrit dans un contexte d'individualisation de la société française. Ainsi, nous l'avons vu, l'ensemble des structures de l'ESS est au service de l'utilité sociale. Dès lors, évaluer l'utilité sociale d'une structure ne peut se faire isolément puisque ce n'est pas l'action unique de la structure qui permet l'atteinte de l'utilité sociale mais l'action concertée et convergente d'un ensemble de structures de l'ESS. Nous voyons ainsi, à travers l'usage de l'impact social plutôt que celui de l'utilité sociale, un moyen de capter les effets de l'action d'une structure prise isolément du reste du champ de l'ESS. C'est d'ailleurs l'explication que nous en a fait Benoit Mounier, technicien à l'Avise (Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement), qui résume la distinction entre l'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact social par l'existence d'un lien de causalité entre l'action et les effets produits pour la seconde notion. L'impact social correspondrait aux effets directement attribuables à la structure⁸⁸. On trouve également une illustration de cette volonté d'isolement des effets d'une structure dans la théorie du changement pour laquelle l'étape « finale » d'une évaluation d'impact serait l'utilisation d'un contrefactuel permettant de voir « ce qu'il se serait passé si la structure n'avait pas agi », révélant ainsi la singularité de l'action de la structure^{89 90}.

⁸⁸ Intervention de Benoit Mounier, conférence en ligne du RTES du 6 juin 2017

⁸⁹ Baudet A. & Durquety E., 2017

⁹⁰ Nous reviendrons sur l'usage du contrefactuel dans ce présent mémoire lorsque nous définirons les différents types d'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact social.

On peut supposer, à travers l'isolement de l'action de la structure, une volonté de la part des financeurs publics d'aller plus loin dans le contrôle de légitimité des exonérations fiscales d'une part et de l'octroi de subventions d'autre part. Ainsi, avec l'évaluation de l'utilité sociale, il était complexe de constater l'effet isolé de la structure bénéficiant des aides, l'évaluation de l'impact social augmente le degré de précision. Contribuer à l'utilité sociale ne suffit plus, il faut à présent démontrer concrètement dans quelle mesure la structure y contribue. L'évaluation devenant spécifique à chaque structure, il est aisé aux pouvoirs publics de comparer les différentes structures pour observer laquelle est la plus efficace et la plus compétitive⁹¹.

Nous voyons également, à travers cette volonté d'isoler les effets de l'action d'une structure, une déviance progressive et silencieuse vers l'usage du financement privé, notamment de l'*impact investing*, dans le champ de l'ESS. L'investissement à impact social (dont l'un des produits est le contrat à impact social) correspond à une pratique d'investissement qui cherche des placements qui génèrent à la fois explicitement une rentabilité économique et une rentabilité sociale. La mesure d'impact social devient alors un élément clé de la relation d'investissement entre le financeur et la structure, c'est l'élément dont dépendent l'investissement et la reconduction de l'investissement. Le choix de l'investissement est basé sur un, deux ou trois indicateurs au maximum. On comprend également l'intérêt de pouvoir isoler l'action d'une structure indépendamment du reste du champ de l'ESS pour déterminer le choix d'investir ou non dans cette structure.

La seconde hypothèse que nous formulerons est liée à l'origine anglo-saxonne de la notion d'impact social. La différence entre les termes d'« utilité sociale » et d'« impact social » pourrait n'être qu'institutionnelle. La notion d'impact social serait uniquement reprise du monde anglo-saxon ayant initié les « Social Impact Bonds » en 2010. Il se pourrait alors que l'impact social ne soit que la simple traduction du « *social impact* » repris en France afin de donner une aura et un fondement international et théorique à la notion d'utilité sociale. L'impact social serait alors « l'utilité sociale » à la mode anglo-saxonne.

1.2.3. L'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact social

Avant de poursuivre notre analyse, nous avons d'abord jugé significatif de nous arrêter sur la distinction entre les termes « mesurer » et « évaluer ». On peut voir à travers le terme de « mesurer » la domination de la société par un régime de « performance totale »⁹². La mesure de la performance se définit comme une comparaison quantifiée d'un résultat à un objectif simple et ciblé. La performance devient « totale » lorsqu'elle se situe au-dessus des individus, elle définit un régime, l'évalue et finit par dicter les actes des individus.

⁹¹ Notons à ce propos que le projet VISES financé par le FEDER (Fonds Européen de Développement Régional) émerge sur l'axe 2 du programme Interreg V « Accroître la compétitivité transfrontalière des PME », nous y reviendrons dans la seconde partie de ce mémoire.

⁹² Jany-Catrice F., 2012

Cette définition se complète par un registre chiffré et calculatoire. La performance devient la combinaison d'un résultat et d'un processus d'optimisation, qui passe par la quantification des objectifs, pour atteindre ce résultat. Il s'agit donc de mettre en concurrence les individus et de comparer leur « performance » chiffrée afin de retenir la meilleure performance comme objectif à atteindre. Dans cette description de la performance, les « indicateurs » deviennent une manière naturelle de soumettre l'individu aux objectifs quantifiés. Par exemple, la performance d'une action de l'ESS ne peut s'exprimer qu'à travers une transformation en données chiffrées de ses objectifs. Il ne s'agit plus d'interroger les chiffres mais de les utiliser pour se comparer.

On entre donc ici dans une logique de « *benchmarking* » de l'action. Le « *benchmarking* » est un concept importé du management privé. Il correspond à un outil d'évaluation comparatiste qui consiste à repérer les organisations les plus performantes pour les prendre en modèle. Les autres organisations vont ensuite copier ces « modèles » afin d'essayer d'être autant voire plus efficaces dans un processus d'amélioration continue⁹³.

La « performance totale » trouve ses fondements dans la (sur)utilisation de la mesure chiffrée et des indicateurs qui en découlent. De Gaulejac utilise d'ailleurs le terme de « quantophrénie » pour décrire cette société dans laquelle le chiffre est omniprésent.

Enfin, l'utilisation du terme de « mesure » destitue l'exercice d'évaluation de sa dimension sociopolitique. Ainsi, alors que la mesure se cantonne à positionner l'objet étudié sur une échelle définie, l'évaluation présente l'intérêt de porter un questionnement sur la valeur de l'objet étudié⁹⁴, questionnement généralement partagé par un ensemble d'acteurs aux avis parfois divergents. Nous privilégierons donc ici l'usage du terme « évaluer » à celui de « mesurer ».

Mathieu Hely mobilise les travaux de Max Weber pour justifier l'apparition du contrôle « gestionnaire », par le biais de l'évaluation, dans l'engagement associatif. Weber définit ainsi deux éthiques antagonistes : l'« éthique de la conviction » et l'« éthique de la responsabilité ». Ces deux éthiques sont strictement nécessaires pour constituer « l'homme authentique » soit l'homme qui peut prétendre à « vocation politique », ici à un engagement dans un projet associatif à portée politique. Compte tenu de ces deux éthiques antagonistes, on voit apparaître dans l'ESS une opposition entre « l'esprit associatif » reflété par des valeurs humanistes qui caractérisent les débuts de l'ESS et les réajustements nécessaires et dynamiques de rationalisation du fonctionnement et de la gestion de l'association « comme une entreprise », avec l'usage d'un panel d'indicateurs issus du management privé⁹⁵. Hely reprend ainsi les termes de Schnapper qui affirme que « *les travailleurs sociaux, au sens large du terme, sont partagés entre le pôle de la vocation, qui transfigure leur activité quotidienne en mission de charité ou de solidarité (terme laïcisé de la charité) et celui de la profession salariée* »⁹⁶.

⁹³ Bruno I. & Didier E., 2013

⁹⁴ Jany-Catrice F., 2012

⁹⁵ Hely M., 2006

⁹⁶ Schnapper D., 2002, p. 203

1.2.3.1. Enjeux de l'évaluation

La formulation mobilisée par Pache et Stievenart, respectivement professeure à l'ESSEC Business School et directrice du cabinet Kimso, « *Prove and Improve* »^{97 98} (« prouver et améliorer»), résume les deux principaux enjeux de l'évaluation de l'impact social, que l'on peut également appliquer à l'évaluation de l'utilité sociale. Ainsi, parmi les usages faits de l'évaluation, nous pouvons, à ce stade de notre étude, en mettre deux en exergue au vu leur prédominance sur le reste des utilisations.

La première utilisation majeure de l'évaluation de l'impact social appartient au domaine de la légitimation et du financement de l'ESS (« *prove* »). Selon une enquête de KPMG, 64% des acteurs de l'ESS et 71% des bailleurs de fonds affirment mesurer leur impact social pour rendre des comptes à des partenaires⁹⁹. On retrouve aussi ici l'idée de justification des financements octroyés par les pouvoirs publics et, indirectement, par le contribuable à l'origine des financements publics. L'Etat étant toujours l'entité hégémonique garante de l'intérêt général, il contrôle d'une part (le bon) usage des financements qu'il alloue, et d'autre part que cet intérêt général, devenu utilité sociale, soit bien atteint.

La seconde utilisation entend s'appuyer sur l'évaluation de l'impact social pour créer un outil de pilotage interne (« *improve* »). Selon l'enquête de KPMG, 71% des acteurs de l'ESS affirment mesurer leur impact social pour améliorer leur activité, ce taux s'élève à 86% pour les bailleurs de fonds¹⁰⁰.

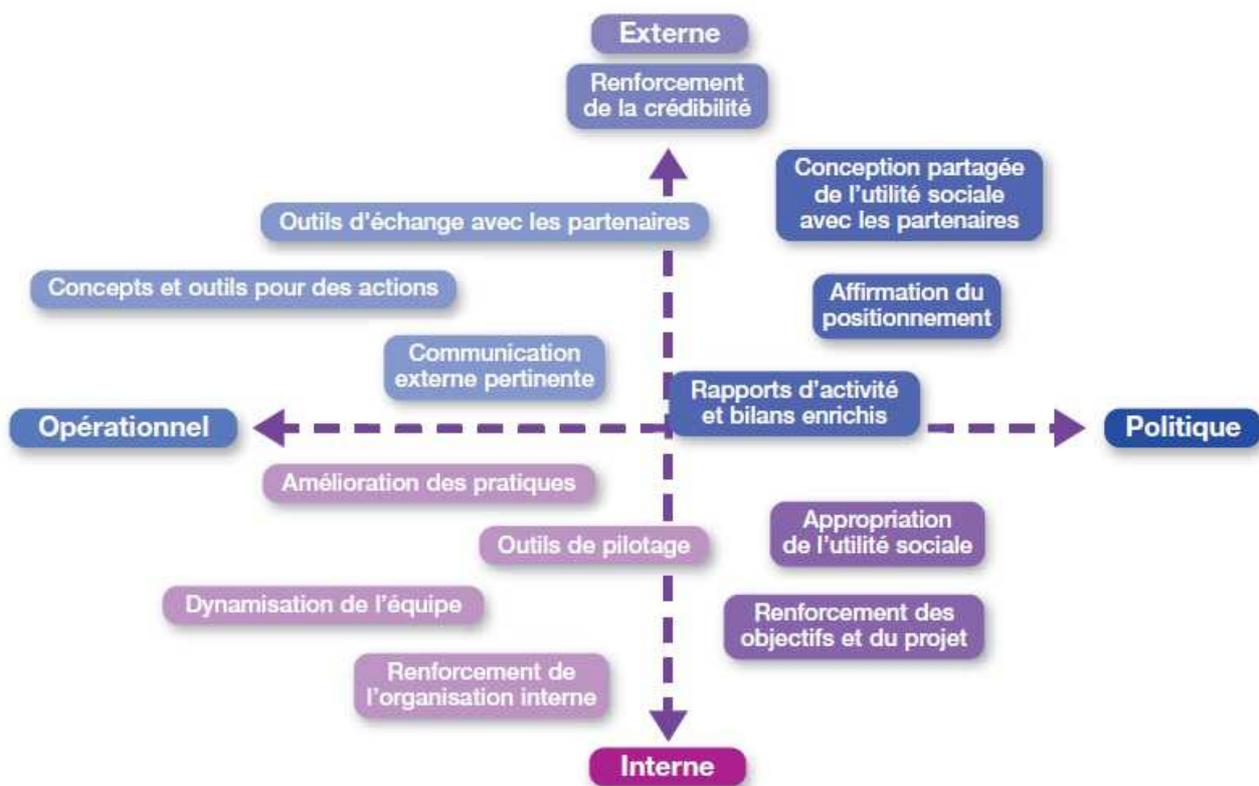
Le schéma de l'Avise suivant nous donne des exemples d'apports de l'évaluation. Dans ce schéma, l'on peut assimiler le pôle « externe » à la partie « *prove* » de l'évaluation et le pôle « interne » à la partie « *improve* » de l'évaluation.

⁹⁷ Notons que cette formule, également utilisée par Benoit Mounier lors de la présentation de l'impact social à la conférence en ligne du RTES du 6 juin 2017, est mobilisée en Grande Bretagne par des réseaux de la philanthropie et de l'entrepreneuriat social.

⁹⁸ Pache A.-C. & Stievenart E., 2014, p. 79

⁹⁹ Baudet A. & Durquety E., 2017

¹⁰⁰ *Ibid.*

Figure 5 : Les apports de l'évaluation de l'utilité sociale pour les structures

Source : Avise, 2007

Nous allons à présent approfondir chacun de ces deux usages.

Concernant la constitution, à travers l'évaluation, d'un dispositif de légitimation des structures de l'ESS (« *prove* »), nous nous appuyerons sur le canevas des différents registres de l'utilité sociale proposés par Engels et Hely pour proposer deux formes de légitimation¹⁰¹.

Pour rappel, le premier registre énoncé par Engels et Hely est « identitaire » et fait référence à un mode de légitimation d'un secteur dont les frontières avec le secteur marchand traditionnel semblent de plus en plus floues. Ce registre est d'autant plus probant qu'apparaît depuis la fin des années 1990 des entreprises du secteur marchand à but lucratif se revendiquant de « l'économie solidaire », c'est l'exemple des entreprises du commerce équitable, de l'insertion sociale et du développement local. Ainsi, ces entreprises, n'ayant pas le statut de l'économie sociale (association, mutuelle, coopérative, fondation) affirment agir pour la réalisation de l'utilité sociale de par leurs moyens de production ou par leur objectif. Dans ce contexte, l'évaluation de l'utilité sociale de ces structures permet de dessiner les contours d'un secteur « solidaire » qui se distingue du secteur marchand traditionnel et donne une forme de légitimité à ces entreprises particulières qui, malgré leur organisation privée, agissent pour l'atteinte de l'utilité sociale.

On constate que dans la définition initiale de l'économie solidaire d'Eme et Laville, la notion d'utilité sociale n'apparaît pas. Les éléments de cette définition se distinguent en trois points.

¹⁰¹ Engels X. & Hely M., 2006

Ils correspondent d'une part à une reconnaissance de réciprocité qui constitue le moteur de création d'initiatives en marge des incitations du marché ou de la redistribution. Ces « impulsions réciprocatrices » fondent alors les spécificités de l'économie solidaire. D'autre part, la définition évoque l'idée d'une socialisation et d'une mutualisation des besoins individuels et privés dans un espace public de proximité, permettant ainsi une construction collective (ou co-construction) de l'offre et de la demande. Enfin, la définition parle d'une hybridation dans un même secteur, le secteur de l'économie solidaire, de ressources marchandes, non-marchandes et non-monétaires¹⁰².

Des approches voisines mettent en avant l'utilité sociale comme fondement de l'économie solidaire. Lipietz évoque ainsi l'idée de la création d'un « label d'utilité sociale » pour délimiter l'espace socioéconomique que recouvre l'ESS et pour promouvoir le « tiers secteur »¹⁰³.

La question « *identitaire* » se pose également pour la légitimation de l'économie sociale. Ainsi, il n'est plus rare d'observer des associations développant des activités commerciales, pouvant de plus en plus être assimilées à des « entreprises associatives »¹⁰⁴. Dès lors, « *la vérification et la valorisation de la « finalité sociale » des entreprises de l'économie sociale et solidaire deviennent des critères discriminants pour délimiter les contours d'un tiers secteur* »¹⁰⁵. Ainsi, le statut « association » se suffit de moins en moins à lui-même pour justifier d'un avantage fiscal compte tenu du brouillage dans les délimitations du secteur marchand et non-marchand. Le statut ne faisant plus la vertu, l'évaluation de l'utilité sociale tend à éclairer les frontières entre l'économie sociale et solidaire et le reste de l'économie du secteur privé. « *Une politique publique de soutien aux activités d'économie solidaire montre qu'elle ne peut être fondée sur l'invocation de leur finalité sociale et de leur fonctionnement solidaire mais doit identifier et valoriser leur utilité sociale ou leur contribution à l'intérêt général. C'est à cette condition que des avantages réglementaires ou fiscaux spécifiques peuvent se justifier* »¹⁰⁶.

Le second registre énoncé par Engels et Hely est « institutionnel ». Il s'agit de légitimer l'action des structures de la société civile au regard des acteurs publics et cadres légaux. Ainsi, les pouvoirs publics délèguent les services d'intérêt général mais ils demeurent garants de cet intérêt. A travers le processus d'évaluation de l'utilité sociale, les pouvoirs publics contrôlent la bonne réalisation de cet intérêt général. On serait ici dans un processus de reconnaissance mutuelle entre les pouvoirs publics et les associations. « *Ces associations bénéficient d'une reconnaissance officielle et d'une légitimité institutionnelle soutenues par l'octroi de capacités juridiques et d'aides financières. Dans le même temps, l'Etat attend des associations une aide dans le fonctionnement démocratique et dans la diffusion et la promotion de sa politique* »¹⁰⁷.

En effet, comme vu précédemment, les frontières entre secteur marchand et non marchand se brouillent, des structures du secteur marchand, appartenant à l'économie solidaire, peuvent avoir

¹⁰² Eme B. & Laville J.-L., 1994

¹⁰³ Lipietz A., 2001

¹⁰⁴ Fraisse L., 2006

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 104

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 105

¹⁰⁷ *Ibid.*, p. 63

une activité d'intérêt général alors qu'à l'inverse des structures du secteur non-marchand peuvent voir leur objet se distancer de l'atteinte de l'intérêt général. C'est l'exemple de certaines associations de protection de l'environnement qui modifient leur projet initial afin d'obtenir davantage de financements et perdent ainsi leur caractère d'utilité sociale.

Maxime Moreau, géographe à l'Université d'Orléans, cite le cas des associations NIMBY (« *Not In My Backyard* ») qui orientent leurs activités sur la préservation environnementale de quartier. On comprend alors qu'il s'agit de répondre à la satisfaction d'intérêts particuliers, ici ceux des habitants du quartier, sans réellement servir l'utilité sociale¹⁰⁸.

Il est à noter que cette « dérive » n'est pas propre au champ de l'environnement. Nous prendrons l'exemple développé par Audrey Sitbon, sociologue à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, concernant la gestion associative de la communication publique sur le sida. Audrey Sitbon évoque notamment le doute sur les capacités du monde associatif à assurer une représentation politique à l'ensemble de la société civile. « *Cette inquiétude trouve sa source dans les revendications taxées de catégorielles telles que la lutte contre l'homophobie comme passage obligé pour lutter efficacement contre le sida. La défense de cette cause a pu être assimilée à la tentative d'imposition d'un mode de vie et de sexualité, soit à une vision communautaire des réponses à apporter* »¹⁰⁹. Le risque est donc une instrumentalisation au profit de mouvements sociaux qualifiés de « corporatistes », autrement dit que « *des intérêts sectoriels se substituent à la puissance publique* » et que « *les minorités actives dictent leur loi à la majorité silencieuse* »¹¹⁰.

L'utilité sociale dans son registre « institutionnel » sert donc d'outil de légitimation de l'action de la société civile vis-à-vis des pouvoirs publics et garantit qu'elle ne se met pas uniquement au service d'intérêts particuliers.

Le second usage de l'évaluation est la construction d'un outil de pilotage interne (« *improve* »). Ce second usage apparaît moins dans la littérature mais nous semble d'une égale importance, si ce n'est d'une importance supérieure au premier usage de l'évaluation. D'abord, l'évaluation de l'impact social ou de l'utilité sociale peut constituer un outil de réflexivité qui favorise la réalisation d'un audit interne et externe de l'action. Elle révèle ainsi les effets de l'action menée, permet de les comparer au projet initial et offre à la structure la possibilité d'ajuster en continu ses activités. Ainsi, « *l'utilité sociale peut être l'occasion de débats très fructueux au sein des associations qui entendent ne pas avoir « le nez sur le guidon »* »¹¹¹.

Ensuite, nous l'avons vu, l'utilité sociale et l'impact social constituent des conventions sociopolitiques. Une auto-évaluation opérée par les structures permet ainsi de repenser en continu l'activité pour être au plus près de la convention voire pour la faire évoluer. L'évaluation interne constitue alors une démarche réflexive permettant de mettre en débats les conventions. « *Indépendamment de tout contrôle externe, qui les amène à s'interroger périodiquement sur la*

¹⁰⁸ Moreau M., 2006

¹⁰⁹ Sitbon A., 2006, p. 72

¹¹⁰ Dupuy F. & Thoenig J.-C., 1985, p. 235

¹¹¹ Gadrey J., 2004, p. 49

conformité de leurs valeurs et de leurs actions en faveur du bien commun (utilité sociale), cette évaluation peut devenir un outil de consolidation ou d'évolution des conventions »¹¹².

Nous reprendrons tel quel l'exemple de l'enquête de Culture et Promotion cité par Jean Gadrey pour illustrer l'intérêt d'un usage interne d'amélioration d'une structure qui s'évalue¹¹³.

Encadré : l'intérêt d'une évaluation de l'utilité sociale aux yeux de certaines associations¹¹⁴

"L'expérimentation a suscité un véritable intérêt chez les participants... L'intérêt fut grandissant au fur et à mesure de l'avancée du travail. Les associations ont progressivement réalisé ce que pouvait leur apporter la démarche d'évaluation de leur utilité sociale. On peut analyser cet intérêt à quatre niveaux : niveau de l'action, du projet associatif, de l'association même, et niveau interassociatif".

En ne retenant que les titres de l'analyse de cet intérêt manifesté, on obtient la liste suivante.

a) Intérêt pour l'action

- Suivi de l'action
- Enseignements pour une future action
- Valorisation de l'apport spécifique des associations
- Crédibilisation de l'action, renforcement de l'argumentaire associatif auprès des partenaires

b) Intérêt pour le projet associatif

- Aide à construire un projet associatif
- Maintien du cap de l'association
- Mise en avant des cohérences ou incohérences des associations

c) Intérêt pour la vie et la pratique associatives

- Mieux se connaître
- Effet mobilisateur sur les nouveaux arrivants
- Sensibilisation à la nécessité d'évaluer l'utilité sociale des actions
- Appropriation d'un savoir-faire réutilisable

d) Intérêt pour une dynamique interassociative

- Connaissance et reconnaissance du réseau (Culture et Promotion)
- Vers des représentations et une réflexion collective sur l'utilité sociale

¹¹² *Ibid.*, p. 49

¹¹³ Notons que les accompagnements que nous avons débuté dans l'évaluation d'impact social de structures expérimentatrices du projet VISES semblent également s'orienter vers cet usage (nous reviendrons sur la définition de ce projet constituant notre terrain dans la partie suivante). Parmi les participants aux réunions, certains nous ont exprimé l'apport interne d'une telle démarche (meilleure compréhension de leur activité, mise à plat du projet etc) (Journaux de terrain 1 et 2)

¹¹⁴ Gadrey J., 2004, p. 49-50

1.2.3.2. Les différents types d'évaluation

Au préalable de décliner les différents types d'évaluation, nous nous appuyons sur le rapport Frémeaux afin de rappeler trois éléments fondamentaux inhérents à toute démarche d'évaluation¹¹⁵.

Il faut d'abord rappeler le caractère de construit social des indicateurs d'utilité sociale ou d'impact social. En effet, le risque de l'usage d'indicateurs pour décrire les contributions des structures de l'ESS à un objet, comme nous l'avons vu, éminemment politique, l'utilité sociale, peut conduire à un phénomène de « dépolitisation » de cet objet.

Ainsi le chiffre devient une norme, acceptée par tous et extraite de toute dimension politique. Florence Jany-Catrice parle d'une « *illusoire neutralité axiologique* ». La « mesure » de l'efficacité devient un référentiel normé et incontestable, « puisque le chiffre le dit c'est que c'est vrai ». Dans cette posture, le chiffre donne une vision technocratique du politique et le réduit à une simple boîte à outil dans laquelle on va piocher des indicateurs. Cela a ainsi pour effet d'écartier toute la dimension démocratique et la discussion autour de la construction de l'indicateur qui fait office « d'argument d'autorité »¹¹⁶. « *Une politique des preuves risquerait de mettre au second plan cette dernière, en déléguant la prise de décision à des experts. Si le développement n'est affaire que de technique, alors nul besoin de politique. Des techniciens, des experts suffisent. Le développement, et par extension les affaires publiques, seraient alors le domaine exclusif des économistes [sous entendu du mainstream]* »¹¹⁷. Il convient également de rappeler qu'étant un construit social, aucune évaluation n'est neutre. Elle est le fruit de représentations et de négociations et rapports de force entre les acteurs, ce qui nous amène au second élément fondamental de l'évaluation : l'importance de la co-construction de la démarche d'évaluation.

D'un point de vue opérationnel, cet élément nous semble central dans toute démarche d'évaluation car déterminant pour son appropriation et pour la légitimation des résultats de l'évaluation. Ainsi, plus la structure intégrera de parties prenantes (bénéficiaires, financeurs publics, financeurs privés, partenaires etc) dans la démarche, plus cette démarche et les résultats qui en découlent seront acceptés par ces parties prenantes, notamment les partenaires financeurs. Une démarche d'évaluation imposée ex-post à des parties prenantes aura toute les chances d'au moins être ralentie par l'incompréhension de ces acteurs et au plus d'être écartée car considérée comme non légitime. A ce propos, Pierre Savignat affirmait « *la question de la méthode ce n'est pas de chercher la meilleure méthode en soi, la méthode qui serait par essence la meilleure, mais c'est de chercher la méthode la plus adaptée, et une méthode adaptée c'est une méthode appropriée par les acteurs. Parce que la question de l'appropriation par les acteurs telle que nous le voyons ici, tel que nous l'avons partagé depuis ce matin, est une question tout à fait essentielle. Peut-être que la*

¹¹⁵ Frémeaux P., 2013

¹¹⁶ Jany-Catrice F., 2012

¹¹⁷ Jatteau A., 2016, p. 457

méthode qui va ressortir de l'assemblée citoyenne ce sera peut-être pas la meilleure du monde, mais ce sera la notre, ça sera celle des acteurs, et on va travailler avec ça»¹¹⁸.

La socio-économie de la quantification aborde aussi largement le caractère co-construit et conventionnel de toute évaluation et des indicateurs qui la composent. En tête de file de ce courant, nous pouvons citer les travaux d'Alain Desrosières¹¹⁹. Desrosières rappelle le caractère co-construit de l'évaluation à travers sa célèbre réplique « *quantifier, c'est convenir puis mesurer* »¹²⁰. Il ajoute que « *le verbe quantifier, dans sa forme active (faire du nombre), suppose que soit élaborée et explicitée une série de conventions d'équivalences préalables, impliquant des comparaisons, des négociations, des compromis, des traductions, des inscriptions, des codages, des procédures codifiées et répliquables, et des calculs conduisant à la mise en nombre. La mesure proprement dite vient ensuite, comme mise en œuvre réglée de ces conventions* »¹²¹.

Ainsi, l'évaluation de l'utilité sociale tout comme celle de l'impact social est la résultante de délibérations entre les acteurs, de choix sur les variables à retenir et sur celles à écarter dans la construction de l'indicateur, de rapports de forces.

Enfin, il faut reconnaître l'incomplétude des mesures et évaluations puisque l'essentiel des engagements des acteurs demeure largement invisible¹²². Malgré une tentative de captation des reliquats de ces effets, la grande majorité demeure implicite et ne peut être révélée par une démarche d'évaluation. Lors du début de notre stage, nous avons été approchés par un café des enfants localisé dans la métropole Lilloise. Ce café souhaitait évaluer son impact social en se focalisant sur la mesure de l'épanouissement des enfants participants aux activités proposées par le café. Si nous pouvons mesurer quelques effets, notamment en interrogeant les enfants, en supposant qu'ils soient en âge d'être soumis à un entretien, ou en comptant le nombre de sourires des enfants dans la journée, on comprend bien qu'une évaluation ne pourra jamais capter un effet si vaste et non palpable, mais pourtant réel, de favorisation de l'épanouissement d'un enfant consécutive à l'activité du café.

Ce rappel sur les trois éléments fondamentaux de l'évaluation étant fait, nous allons à présent nous concentrer sur les différents types d'évaluation. Dans son rapport, Philippe Frémeaux fait état de deux grands courants d'évaluation. Le premier courant est l'évaluation pluraliste. Pour cette évaluation, il s'agit d'associer de nombreux acteurs dans le but de tenir compte de la pluralité des systèmes de valeur qui coexistent. Se basant sur le caractère conventionnel de l'utilité sociale ou de l'impact social, ce courant d'évaluation entend construire des espaces de délibérations spécifiques afin de mieux estimer ce qui n'est pas directement objectivable.

¹¹⁸ Discours de Pierre Savignat lors de la journée d'étude « Evaluer, impact social, utilité sociale » organisée par la SFE le 30 mai 2017

¹¹⁹ Desrosières A., 2008

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ *Ibid.*, p. 10

¹²² Frémeaux P., 2013

A l'opposé, le second courant est l'évaluation qui se proclame indépendante et scientifique. Ce courant d'évaluation revendique une indépendance, une rigueur, une scientificité et une impartialité dans le processus d'évaluation. Il est basé sur le postulat que la définition de protocoles rigoureux rend possible et légitime une mesure scientifique des actions menées.

En s'appuyant sur ces deux grands courants d'évaluation, Philippe Frémeaux dresse ensuite une liste des différents types d'évaluation¹²³. Il y a d'abord l'évaluation « managériale » qui « consiste à produire une mesure de l'efficacité d'une activité de production à partir d'une valorisation financière de chaque élément qui la compose »¹²⁴. Cette méthode basée sur le calcul économique « coût-avantage » nécessite l'attribution à l'ensemble des éléments de l'évaluation d'une valeur monétaire afin de rendre la comparaison possible. La méthode la plus connue est celle du *Social return on investment (SROI)* développée par l'ESSEC (Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales)¹²⁵.

Le second type d'évaluation est basé sur un contrefactuel. Il s'agit alors de définir un groupe de contrôle comparable mais non soumis à l'action de la structure de l'ESS. Pour ce type d'évaluation, la méthode la plus connue est celle des expérimentations aléatoires développées par le J-Pal d'Esther Duflo¹²⁶.

Les méthodes d'évaluation d'impact social se répartissent entre ces deux grands types d'évaluation. Cependant ces deux types d'évaluation ne sont pas exclusifs. Le schéma suivant proposé par le Conseil Supérieur de l'ESS liste les principales méthodes d'évaluation selon deux dimensions : l'ouverture sur l'interne ou l'externe, et la prise en compte de la plus ou moins grande agrégation des critères. On y retrouve les deux méthodes citées par Frémeaux, le SROI et l'analyse Coûts-Bénéfices.

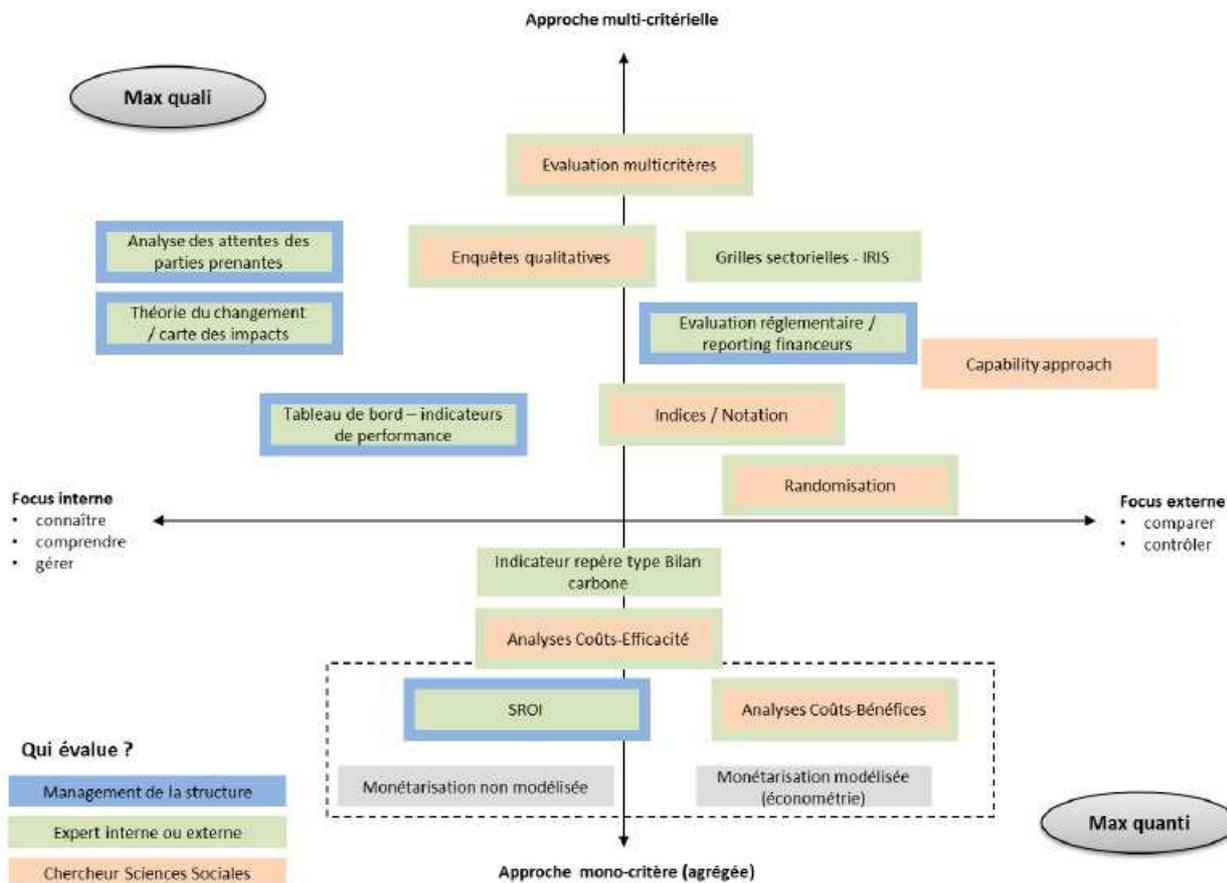
¹²³ Cette liste n'a pas vocation à être exhaustive.

¹²⁴ Ogien A., 2013, cité dans Frémeaux P., 2013, p. 33

¹²⁵ Pour une analyse détaillée de cette méthode voir Mertens S. & al., 2015

¹²⁶ Pour une analyse détaillée de cette méthode voir Jatteau A., 2016

Figure 6 : Cartographie des principales méthodes d'évaluation de l'impact social



Source : CSESS, 2011, p. 20

De manière globale, dans son évaluation, l'impact social s'apparente à ce qu'on appelle en statistique une « variable latente ». Autrement dit, l'impact social, n'a pas d'indicateur propre mais est expliqué et évalué à partir d'un ensemble d'autres indicateurs. La dimension sociopolitique et co-construite de l'évaluation prend dès lors une dimension décisive puisque le choix des indicateurs sélectionnés pour décrire la notion (et ceux délibérément écartés) finissent par la créer voire, dans certaines conditions, la remodeler à leur image¹²⁷.

En nous appuyant sur le terrain de notre recherche-action, nous allons à présent développer un exemple d'évaluation d'impact social des structures de l'ESS : la démarche d'évaluation du projet VISES.

¹²⁷ Desrosières A., 2008

PARTIE 2

Un exemple d'évaluation de l'impact social : le projet VISES

Notre stage a donc couplé à la recherche en laboratoire une immersion terrain, à raison d'une division égale du temps du stage entre ces deux composantes. Dans la première partie nous avons développé nos travaux de revue de la littérature réalisés en laboratoire. Cette seconde partie a pour objet d'évoquer la partie action de notre stage qui constitue un exemple concret d'une démarche d'évaluation d'impact social. Il s'agit d'abord de décrire notre terrain d'analyse, et le cadre dans lequel il s'inscrit, puis d'analyser les premiers résultats de l'enquête quantitative longitudinale administrée aux acteurs de notre terrain.

Pour la réalisation de notre stage de recherche-action nous avons investi le projet VISES par le biais de l'Apes, partenaire opérateur du projet.

2.1. Structure d'accueil du stage : l'Apes

Nous avons donc réalisé la partie action de notre stage au sein de l'Apes Hauts-de-France. L'Apes est une tête de réseau regroupant des acteurs de l'ESS qui « *se reconnaissent dans des valeurs et des pratiques solidaires et qui se placent dans une démarche d'amélioration continue* »¹²⁸. A ce jour, l'Apes compte 160 structures adhérentes dans 11 domaines d'intervention : le commerce (14 structures), l'agriculture (8 structures), la coopération (4 structures), l'informatique (3 structures), l'alimentation (10 structures), les loisirs et la culture (21 structures), l'énergie et l'habitat (12 structures), l'édition (8 structures), la santé le social et l'emploi (19 structures), l'accompagnement et la formation (29 structures) et la mobilité (9 structures).

Figure 7 : Carte des actions de l'Apes



Source : Rapport d'activité 2016, Apes

¹²⁸ <http://apes-hdf.org/>

Les structures sont principalement implantées dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais, ancienne région Nord-Pas-de-Calais, certaines sont toutefois situées en Somme et dans l'Aisne. Dans l'optique d'une couverture globale de la région des Hauts-de-France, l'Apes s'est donné pour objectif de développer davantage son réseau dans ces départements.

En tant que réseau d'acteurs, l'Apes a pour mission de représenter et promouvoir ses acteurs mais également, de manière plus globale, le secteur de l'ESS au sein des instances et des débats publics au niveau régional, national, européen et international. L'Apes mène également une action d'appui à l'émergence, la pérennisation et le développement d'initiatives solidaires sur les territoires. Pour ce faire, l'association mène des campagnes de sensibilisation auprès des élus, des entreprises ou encore des jeunes par le biais d'organisation d'évènement dans les écoles supérieures.

Par ailleurs, l'Apes mène une action de recherche et développement en expérimentant des projets « socialement innovants ». L'association conduit son action à travers sept grands « domaines innovants » : les filières (énergie ...), le logement, les nouveaux modèles économiques (économie de la fonctionnalité et de la coopération), la démarche progrès, les monnaies locales, les achats responsables et l'utilité sociale. C'est dans ce dernier volet que s'inscrit le projet VISES.

L'Apes est ainsi partenaire opérateur du projet VISES. Dans ce cadre, l'Apes accompagne durant la phase d'expérimentation 11 « entreprises testeuses » du pôle Autre ESS et est structure pilote pour la phase d'essaimage. En coopération avec l'équipe du groupe de projet « impact social » de l'Apes, constitué d'Olivia Mailfert et Guillaume Delevaque, tout deux chargés de mission, Bérengère Delfairière, directrice de l'Apes et Aude Boursin sa remplaçante temporaire, notre mission est de suivre l'accompagnement à l'évaluation de l'impact social de ces 11 « entreprises testeuses ».

Le recrutement des structures accompagnées s'est opéré en plusieurs étapes. L'Apes a commencé par diffuser, via la lettre d'information à ses adhérents, l'annonce du recrutement. Puis deux temps d'information, l'un dans le Pas-de-Calais (l'Apes souhaitait avoir au moins 4 structures de ce département dans le dispositif) et l'autre dans le Nord ont été organisés. Suite à ces temps d'information, les structures candidates se sont manifestées. Il y avait ainsi 30 « entreprises testeuses » intéressées. Après des rencontres individuelles pour donner davantage d'informations, certaines se sont désistées. Ce filtrage naturel a permis de réduire les candidates à 11 structures expérimentatrices. L'Apes n'a donc pas dû procéder à une sélection parmi les candidates.

Les principales motivations de désistement des structures étaient l'aspect chronophage de la démarche et l'aspect non-prioritaire d'une évaluation d'impact social. Pour certaines structures, le désistement était également dû à la méthodologie du projet VISES qui ne correspondait pas à leurs attentes. En effet, ces structures souhaitaient obtenir une démarche d'évaluation « clé en main » aboutissant à des indicateurs monétarisés.

Le domaine d'activité et le statut des structures accompagnées sont marqués par une forte hétérogénéité, nous donnant accès à un terrain très riche et caractéristique de la pluralité des acteurs composant l'économie sociale et solidaire. Les 11 « entreprises testeuses » sont les suivantes :

Tableau 2 : « Entreprises testeuses » accompagnées par l'Apes dans le cadre du projet VISES

	Nom	Domaine d'activité	Statut
	Caféméléon	Café des enfants , café associatif nomade, culturel et éco-citoyen, ouvert à tous mais spécialement dédié à l'enfant de 0 à 16 ans et à son entourage familial et social ¹²⁹ .	Association
	Colline	Petite enfance , association régionale qui fédère des établissements et services d'accueil de jeunes enfants, ainsi que des initiatives de parents de la région Hauts-de-France ¹³⁰ .	Association
	E2i	Conseil , accompagnement des territoires et des organisations vers des modèles de développement vertueux fondés sur le pouvoir d'agir et la coopération ¹³¹ .	Société coopérative et participative
	Energéthic	Environnement , association qui développe des projets citoyens de production d'énergies renouvelables (photovoltaïque, éolien, hydraulique, bois-énergie...) sur le territoire du Pas-de-Calais ¹³² .	Association
	Espace 36	Culture , association qui soutient la création artistique dans une logique de dynamisation de l'offre culturelle ¹³³ .	Association

¹²⁹ <http://www.cafemeleon.fr/>

¹³⁰ <http://www.colline-acepp.org/>

¹³¹ <http://e2i.coop/>

¹³² <https://energethic-asso.fr/>

¹³³ <http://espace36.free.fr/>

	Garage Solidaire du Hainaut	Insertion , atelier chantier d'insertion visant à favoriser la mobilité sur son territoire d'intervention ¹³⁴ .	Association
	Gecco	Environnement , entreprise solidaire d'utilité sociale qui collecte et met en œuvre une filière locale de valorisation des huiles et graisses alimentaires usagées (telles que les huiles de friture) en biodiesel pour les transports publics ¹³⁵ .	SARL
	Les Blongios	Environnement , association de chantiers nature pour la préservation de la biodiversité ¹³⁶ .	Association
	Maillage	Accompagnement , association qui accompagne des initiatives individuelles ou collectives ¹³⁷ .	Association
	Signes de Sens	Handicap , création de solutions pédagogiques innovantes pour tous, en partant des besoins des personnes en situation de handicap ¹³⁸ .	Association
	Talents Conseils et Formation	Formation et accompagnement de publics en recherche d'emploi ou en reconversion professionnelle ¹³⁹ .	Entreprise individuelle à responsabilité limitée

Source : auteur

A ce jour, nous avons débuté la démarche d'accompagnement pour 6 des 11 structures : E2i, Espace 36, Garage Solidaire du Hainaut, Les Blongios, Signes et Sens et Talents Conseil et Formation. Afin d'éviter la surcharge de travail et pour pouvoir ajuster sa méthode d'accompagnement au fur et à mesure de l'avancement de la démarche, l'Apes a choisi d'étaler l'accompagnement de ses 11 « entreprises testeuses » dans le temps.

¹³⁴ <https://www.garage-solidaire-hainaut.fr/>

¹³⁵ <http://www.gecco.fr/>

¹³⁶ <http://www.lesblongios.fr/>

¹³⁷ <http://maillage.asso.fr/>

¹³⁸ <http://www.signesdesens.org/>

¹³⁹ <http://www.talents-conseil-formation.fr/>

Le diagramme de Gantt suivant représente une projection qui se veut temporaire, compte tenu du caractère incertain du temps que prendra l'évaluation d'impact des structures, des différents accompagnements réalisés par l'Apes.

Tableau 3 : Programme d'accompagnement Apes

	févr-17	mars-17	avr-17	mai-17	juin-17	juil-17	août-17	sept-17	oct-17	nov-17	déc-17	janv-18	févr-18	mars-18	avr-18	mai-18	juin-18	juil-18	août-18	sept-18	oct-18	nov-18	
E2I																							
Espace 36																							
Signes de sens																							
TCF																							
Convergences Plurielles – Garage solidaire																							
Blongios																							
Maillage																							
Caféméléon																							
Colline																							
Energéthic																							
Gecco																							

Source : auteur

En amont de VISES, l'Apes a co-porté un projet « chercheurs-citoyens » (financé par la région Nord-Pas-de-Calais), Corus'ESS d'une durée de 3 ans autour de la connaissance et la reconnaissance de l'économie sociale et solidaire à travers son utilité sociale. Le travail consistait en une recherche-action s'étendant sur 3 champs d'expérimentation : les circuits-courts alimentaires, le logement participatif, et la finance solidaire. C'est d'ailleurs pour poursuivre ce premier travail d'évaluation de l'utilité sociale que l'Apes a rejoint le projet VISES, en ayant suscité l'idée en amont, le projet VISES.

2.2. Le projet VISES

2.2.1. Présentation du projet

Le projet VISES (Valorisation de l'Impact Social de l'Entrepreneuriat Social) est un projet de recherche-action transfrontalier France-Belgique d'une durée de 4 ans.



Ce projet est co-porté et coordonné par la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) côté français et de ConcertES côté belge. La CRESS est une association reconnue d'utilité publique chargée d'assurer au niveau local la promotion et le développement de l'économie sociale et solidaire. Elle est constituée des syndicats d'employeurs, des réseaux et structures de l'économie sociale et solidaire de la région Hauts-de-France. ConcertES est une plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale francophone belge (Région Wallonne et Bruxelles) à vocation de représentation, défense, promotion et réalisation de recherches sur l'économie sociale. Elle rassemble 17 fédérations. Depuis 2009, ConcertES est désignée organisation représentative des entreprises d'économie sociale dans le cadre du décret du gouvernement wallon du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale¹⁴⁰.

Le projet compte 21 partenaires parmi lesquels la CRESS et ConcertES, 12 partenaires opérateurs et 7 partenaires associés. Ce sont les partenaires opérateurs qui sont en charge du suivi de l'accompagnement des « entreprises testeuses ». Le pilotage théorique du projet est réalisé par le Centre d'économie sociale (CES) de HEC, école de gestion de l'Université de Liège.

Tableau 4 : Partenaires du projet VISES

<p>Chef de file et coordinateurs <i>Projectleider en coördinator</i></p>	
<p>Partenaires Opérateurs <i>Projectpartners</i></p>	
<p>Partenaires Associés <i>Geassocieerde projectpartners</i></p>	

¹⁴⁰ Il est à noter que la Belgique utilise le terme d' « économie sociale » pour évoquer ce que la France nomme « économie sociale et solidaire ». Afin d'alléger notre propos, nous utiliserons le terme d'économie sociale et solidaire (ESS) sans distinction de nationalité dans le présent mémoire.

Source : VISES, *Observation de l'économie sociale et solidaire, vers de nouveaux défis, cahier thématique*

Le projet VISES est financé par le programme européen Interreg, la région Wallonne, la région Flamande, la région Hauts-de-France, le département du Pas-de-Calais et la métropole européenne de Lille (MEL).

Dans ses plaquettes de communication, le projet VISES se donne pour objectif de « développer, dans la cadre d'une recherche-action avec des entreprises, des fédérations et des chercheurs, une démarche d'évaluation et de valorisation de l'impact social adaptée aux spécificités et valeurs de l'ESS »¹⁴¹ et de notamment « mettre en lumière ce que les entreprises sociales et solidaires apportent pour le dynamisme des territoires et le bien-être de leurs habitants »¹⁴². Le point de départ du projet est l'observation de l'émergence « d'outils et de méthodes pour évaluer l'impact social [...] de qualités très diverses [qui sont] rarement développés et portés par l'ESS »¹⁴³. L'objet du projet est donc de « concevoir, tester et diffuser un dispositif de valorisation de l'impact social propre à l'entrepreneuriat social »¹⁴⁴. Ce dispositif ambitionne non seulement de proposer aux entreprises un outil de communication à même d'expliquer leur impact social à leurs partenaires, mais aussi un tableau de bord leur permettant de guider leurs futures actions. « La valorisation de l'impact social de l'entrepreneuriat social doit aider à démontrer que ce mode d'entreprendre autrement est essentiel. Outiller les entreprises de l'ESS pour identifier, valoriser et suivre leur plus-value sociale est fondamental pour leur assurer un meilleur dialogue avec leurs partenaires d'une part, et pour soutenir leur vision stratégique et prospective d'autre part »¹⁴⁵. Il ne s'agit toutefois pas de proposer un travail d'évaluation externe mais un accompagnement à l'évaluation. « Nous proposons à des entreprises de l'ESS de participer à cette co-construction et de cheminer avec elles tout au long d'un processus d'évaluation et de valorisation de l'impact social »¹⁴⁶. Le projet VISES ambitionne, à terme, via la plateforme RACINES (Rassembler des informations coordonnées sur l'économie sociale), de construire un outil informatique en libre accès réunissant des données sur les « spécificités et richesses des territoires, de l'ESS et de ses entreprises »¹⁴⁷.

¹⁴¹ VISES, 2017d

¹⁴² VISES, 2017a

¹⁴³ VISES, 2017d

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ VISES, 2017b

¹⁴⁶ VISES, 2017d

¹⁴⁷ *Ibid.*

La temporalité du projet VISES se segmente en trois temps.

Figure 8 : Les trois phases successives du projet VISES



Source : cahier des charges du projet VISES, note interne

Le premier temps est relatif à la conception de la démarche d'évaluation d'impact social. D'une période de un an, il a réuni un ensemble de chercheurs, de représentants de fédérations de l'économie sociale et solidaire et d'entreprises sociales dans le but d'élaborer une démarche « *d'identification, d'analyse, de mesure et de valorisation de l'impact social* »¹⁴⁸. Cette période qui avait pour objet d'initier la constitution d'une culture commune autour de la notion d'impact social, a notamment été consacrée à la réalisation d'un état de l'art théorique et pratique sur l'évaluation de l'impact social et à la construction d'une méthodologie d'évaluation.

Le second temps du projet correspond à l'expérimentation du dispositif développé lors de la première année. Cette expérimentation suit la logique de la recherche-action et la co-construction. Les accompagnateurs ont pour rôle de tester le dispositif sur le terrain et de faire remonter au groupe de recherche des informations émanant des « entreprises testeuses » (difficultés rencontrées, outils pertinents etc) pour ajuster en continu la démarche d'évaluation. Ainsi, pendant une durée de deux ans, les partenaires opérateurs du projet testeront la démarche développée auprès de 69 « entreprises testeuses » situées des deux côtés de la frontière. Ces entreprises testeuses sont

¹⁴⁸ VISES, 2017a

regroupées en trois pôles : le pôle Insertion, le pôle Solidarité et le pôle Autre ESS. Le pôle Insertion regroupe les « *entreprises proposant des services et emplois en direction des personnes éloignées de l'emploi* », le pôle Solidarité concentre les « *structures proposant des services collectifs, répondant aux besoins essentiels des citoyens, dans un souci d'accessibilité universel* ». Enfin, le pôle Autre ESS réunit des « *structures s'inscrivant dans les pratiques et valeurs de l'ESS et proposant des biens et services dans tous les secteurs d'activité, à l'exception des structures ayant l'insertion et/ou la solidarité comme cœur d'activité* »¹⁴⁹.

Le projet VISES compte 5 partenaires accompagnateurs dans le pôle Insertion. Il y a un partenaire flamand, 4werk, 3 partenaires wallons, ALEAP (Association Libre d'Entreprises d'Apprentissage Professionnel), Atout EI et CAIPS (Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale), et un partenaire français, le Coorace.

Le pôle Solidarité est composé de 4 partenaires accompagnateurs dont 3 partenaires wallons, CAIPS, SAW-B et UNIPSO (UNION des entreprises à Profit Social) et un partenaire français, l'URIOPSS (Union Régionale Interfédérale des Œuvres et organismes Privés Sanitaires et Sociaux).

Le pôle Autre ESS compte 4 partenaires accompagnateurs dont 2 partenaires wallons, SAW-B et Ressources et 2 partenaires français, l'Apes et la Caisse Solidaire.

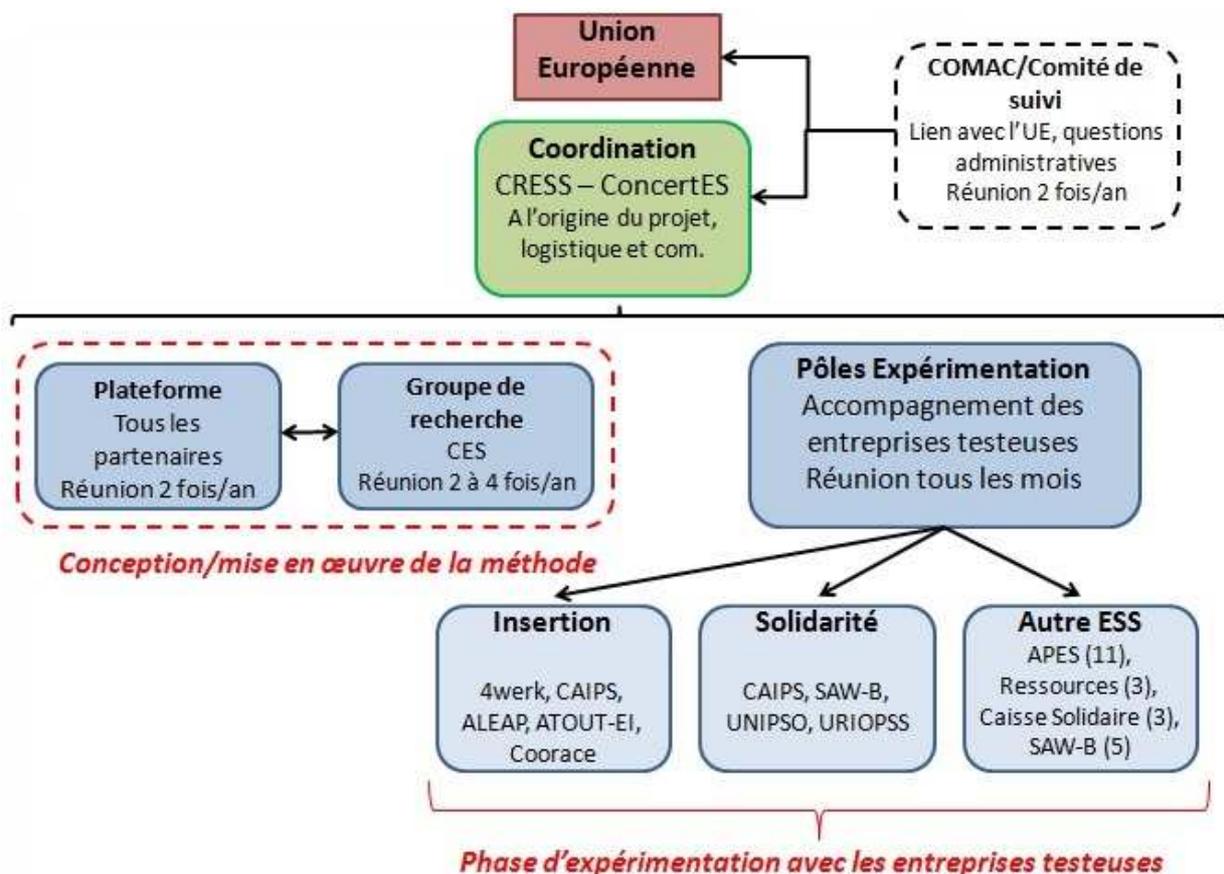
A ce stade du projet, le recrutement des « entreprises testeuses » n'est pas finalisé, nous ne pouvons donc pas nous positionner sur la répartition des structures entre les différents pôles.

La diffusion de la démarche constitue le troisième temps du projet. Cette période d'essaimage a pour objectif de diffuser aux structures extérieures à VISES la démarche d'évaluation d'impact social conçue et expérimentée dans le projet. Durant cette phase, qui doit débuter en 2019 pour une période de un an, les partenaires proposeront à d'autres entreprises des formations et un accompagnement court. C'est pour cette phase que l'Apes est désignée structure pilote.

¹⁴⁹ Note interne au projet VISES « Définition des pôles d'expérimentation VISES »

Le schéma suivant représente les différents partenaires mobilisés lors des phases successives du projet VISES.

Figure 9 : Schéma récapitulatif partenaires du projet VISES



Source : auteur

2.2.2. Phase 1 : Elaboration du dispositif

Cette première phase a débuté en mars 2016 pour se finaliser en janvier 2017. Plusieurs axes ont été investis dont l'élaboration de la démarche d'évaluation et la production de deux travaux qui doivent constituer les piliers de la démarche, la synthèse théorique et la synthèse pratique.

L'élaboration de la synthèse théorique¹⁵⁰ a été pilotée par le CES. Le groupe de recherche était également composé de centres de recherche et de fédérations ou unions régionales disposant d'un service Recherche et Développement (R&D). Ce travail s'est traduit par un état de l'art des travaux existants portant sur l'évaluation de l'impact social et une vulgarisation de ces travaux pour

¹⁵⁰ Mertens S. & Stockart M., 2017

permettre au reste des partenaires du projet de commencer à se construire une culture commune autour de la notion, culture commune encore balbutiante au début du projet.

« On est quand même des fédé, des unions régionales, en tout cas du côté français, qui n'avaient pas trop investi la question »¹⁵¹

Le pilotage de la synthèse pratique¹⁵² a été assuré par le CES, Saw-B, l'Apes et la Caisse Solidaire. Ce travail visait à recenser les théories et pratiques existantes relatives à l'évaluation des structures de l'ESS au sens large sans se limiter spécifiquement aux études d'impact. Pour ce travail, des entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès de 14 structures : France-Active, Microstart, Kimso, Signes de Sens, Association régionale des AMAP, Smart, Lire et écrire, CAIPS, Social Innovatie Fabriek, Apes, Réseau Financité, Coorace, Colline-ACCEPP NPDC et BADJE.

2.2.3. Phase 2 : Expérimentation du dispositif

La seconde phase du projet VISES a été initiée en février 2017. Cette étape consiste à tester les outils du dispositif sur les « entreprises testeuses » et à en faire remonter les résultats pour ajuster la démarche en continu.

« on reste dans cette idée qu'on va tester plein de choses, enfin pas plein de choses, plein d'outils qui logiquement sont compatibles avec le dispositif mais que dans la phase de recherche-action on soit dans un processus d'entonnoir où on arrive à en écarter ou appuyer plutôt certains que d'autres, avoir ce regard critique en fait »¹⁵³

Cette seconde phase se décompose en trois grandes étapes. Le schéma suivant synthétise la teneur des différentes phases d'accompagnement des entreprises testeuses :

Figure 10 : Etapes de l'expérimentation



Source : Note interne VISES

Au préalable de ces trois grandes étapes, une « étape 0 » est prévue. Elle correspond à la validation de l'adhésion des « entreprises testeuses » à la démarche. Dans cette étape, les « entreprises testeuses » recrutées s'engagent par la signature d'une convention de participation. Cette convention précise le cadre dans lequel s'inscrit le projet VISES, une démarche de recherche-action et d'expérimentation d'un dispositif d'évaluation d'impact social. Les « entreprises

¹⁵¹ Entretien semi-directif (ESD) auprès d'une coordinatrice VISES

¹⁵² VISES, 2017f

¹⁵³ ESD auprès d'une coordinatrice VISES

testeuses » s'engagent notamment à participer à quatre réunions de discussion avec les autres « entreprises testeuses » ainsi qu'à suivre un accompagnement d'une durée variant entre 6 et 18 mois.

Il est à noter que l'engagement des « entreprises testeuses » dans une telle démarche est volontaire et qu'aucune rétribution financière n'est prévue pour couvrir leurs frais (déplacement, mobilisation de ressources humaines en interne etc).

Cet engagement constitue un premier biais dans notre enquête de terrain puisque les « entreprises testeuses » que nous accompagnons sont volontaires pour entamer une démarche d'évaluation d'impact social. Elles adhèrent à un dispositif d'accompagnement basé sur la recherche-action et sur la diversité des méthodes d'évaluation, notamment avec l'inclusion d'évaluations quantitatives et qualitatives. Ces structures ne sont donc pas contraintes légalement ou soumises à l'injonction d'une partie prenante ou d'un organisme externe à la structure d'évaluer leur impact social. Nous supposons que cette démarche volontaire mais également la nature du projet VISES, basé sur la recherche-action et la diversité des méthodes d'évaluation testées, aura un impact sur la teneur et les résultats des accompagnements que nous suivrons mais également sur la nature des réponses à notre enquête quantitative que nous présenterons dans la partie suivante.

2.2.3.1. Etape 1 : Etat des lieux et choix d'une question évaluative

Cette première étape a pour objectif de permettre à « l'entreprise testeuse » de se constituer une culture commune autour de l'évaluation et de travailler sur l'identité de la structure. Pour cette étape, dans une logique de co-construction, l'accompagnateur incite fortement les « entreprises testeuses » à inviter aux réunions les parties prenantes internes (salariés non-cadres, salariés cadres, membres du conseil d'administration, salariés en insertion, bénévoles) mais également externes (financeurs publics, financeurs privés, partenaires d'activité, prescripteurs relais, organismes de labellisation etc). « *Notre démarche d'évaluation se veut participative. Cela signifie que nous proposons l'implication de multiples parties prenantes [...]. Cette participation est pertinente pour plusieurs raisons.*

- *Pragmatiques : la participation est une condition nécessaire pour faciliter une meilleure appropriation et utilisation de l'évaluation, de ses effets et de ses résultats.*
- *Emancipatrices : l'évaluation est un moment formateur et générateur d'effets sur ceux qui participent. »¹⁵⁴*

Un premier travail est donc réalisé pour identifier les différentes parties prenantes de la structure via la réalisation d'une carte des parties prenantes. Cependant, le choix de convier les parties prenantes à la réflexion reste à la discrétion de chaque structure.

Un temps est ensuite consacré à l'appropriation des enjeux de l'évaluation d'impact social. Il s'agit alors d'initier des animations visant à recenser les craintes et les attentes des participants, les points positifs et négatifs d'une évaluation et d'initier un débat entre les participants. Il est à noter que chaque phase de l'étape 1 a pour but de favoriser les débats entre les participants.

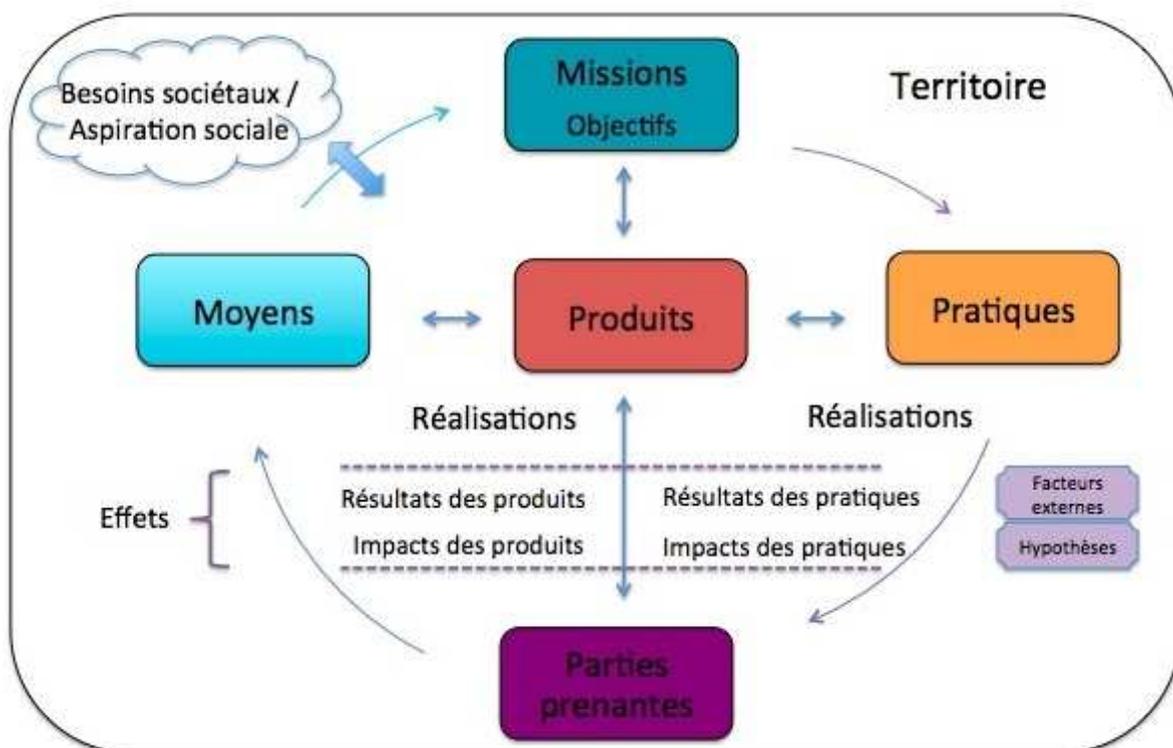
¹⁵⁴ VISES, 2017d

L'objectif est de déconstruire et confronter les idées de chacun des acteurs pour initier la construction d'une culture commune à « l'entreprise testeuse » de l'évaluation d'impact social et de ses enjeux. L'exercice sera donc d'autant plus intéressant si une diversité de parties prenantes est réunie pour alimenter les discussions et débats.

Le second temps consiste en la réalisation d'un état des lieux des démarches d'évaluation déjà réalisées antérieurement par la structure. Il s'agit alors pour l'accompagnateur d'identifier les techniques de collecte de données au sens large (blason, rapports d'activités etc) et les indicateurs déjà mobilisés par la structure qui seraient pertinent de réutiliser dans l'évaluation de son impact social.

Le troisième temps, constituant le cœur de la première étape, correspond à une réflexion sur l'identité de « l'entreprise testeuse ». Pour cette phase, les participants réalisent un portrait de la structure. Pour ce faire, la méthodologie prévue par le CES est l'utilisation du cadre d'analyse et du Social Business Model Canevas (SBMC)¹⁵⁵ de façon secondaire.

Figure 11 : Cadre d'analyse proposé par le CES



Source : note interne VISES

Ce cadre d'analyse, inspiré des travaux sur la « théorie du changement »¹⁵⁶, a pour objectif de dessiner le portrait de « l'entreprise testeuse ». Dans une note interne, le CES précise la signification de ce cadre. Les « besoins sociétaux/aspiration sociale » sont les besoins sociétaux

¹⁵⁵ Un exemple de SBMC est disponible en Annexe A

¹⁵⁶ Le cadre de la théorie du changement vise à expliquer le processus de changement social en cartographiant ses différentes étapes selon un enchaînement logique.

auxquels la structure cherche à répondre par son activité. Par aspiration sociale on entend ici « *la projection d'un idéal social* »¹⁵⁷. Pour répondre à ces besoins sociétaux, la structure se fixe des « missions » qu'elle traduit en « objectifs » à atteindre. Le cadre précise également le « territoire » (cadre juridique, écosystème de la structure etc) sur lequel évolue « l'entreprise testeuse ». Afin de remplir sa mission et de réaliser ses objectifs, la structure mobilise des ressources ou « moyens » humains, financiers, matériels, intellectuels, brevets, partenariats, expériences, réseaux etc (« *inputs* »). Ces moyens permettent de développer des activités et « produits » permettant d'atteindre les objectifs fixés. Parallèlement, pour développer ses activités de production, en tant qu'« entreprise » d'ESS, la structure se distingue des « entreprises classiques » par sa manière de fonctionner et par ses « pratiques » propres au champ de l'ESS. Chacun des produits de ses activités, de même que ses pratiques, les « réalisations », donne lieu à des « résultats » à partir du moment où elles touchent des « parties prenantes » de la structure. Enfin, pour passer des résultats (« *outcomes* ») aux « impacts », il convient de régler le problème d'attribution en répondant aux questions suivantes : les effets sont-ils bien causés par l'action de « l'entreprise », sont-ils des effets d'aubaine (ces effets ne se seraient-ils pas de toute façon produits ?) a-t-on pris en compte la question de l'érosion dans le temps des effets ?

Dans sa note, le CES reconnaît cependant que le lien causal entre les réalisations et les résultats est complexe à démontrer. « *La méthode la plus rigoureuse est celle qui compare les effets sur deux groupes différents de parties prenantes (l'une ayant été exposée à l'action de l'entreprise et l'autre non) [les expérimentations aléatoires]. Pour des raisons de coûts et parfois des raisons éthiques, ce type de méthode n'est pas possible à mettre en œuvre. Il s'agira plus généralement d'énoncer des hypothèses de liens de causalité. Certains s'arrêtent donc en documentant les outputs liés aux produits et aux pratiques et en énonçant en quoi ces outputs auront probablement des effets qu'ils décrivent aussi précisément que possible* »¹⁵⁸.

Enfin, dans le cadre d'analyse proposé, les relations entre les différents termes sont « en boucle » puisque les réalisations et impacts peuvent avoir également des effets sur la mobilisation de moyens et ressources, la définition des missions et objectifs et le choix posé en termes de produits et de pratiques.

L'accompagnateur anime, interroge et invite à discuter les parties prenantes présentes aux réunions sur le contenu de ce cadre d'analyse. Souvent le cadre d'analyse se complète en deux réunions de 3 heures. Ces discussions ont pour objectif de faire émerger des questionnements, des divergences, des priorités ou encore des faiblesses qui pourraient aider à identifier une « question évaluative ». Plusieurs techniques d'animation sont admises pour cet exercice. Ainsi l'animateur peut poser des questions sur chacun des éléments du cadre sans le montrer. Le cadre est alors utilisé comme un outil d'animation pour agencer et relier les informations données par les participants. L'accompagnateur peut également montrer le cadre à « l'entreprise testeuse » et l'inviter à le compléter case par case.

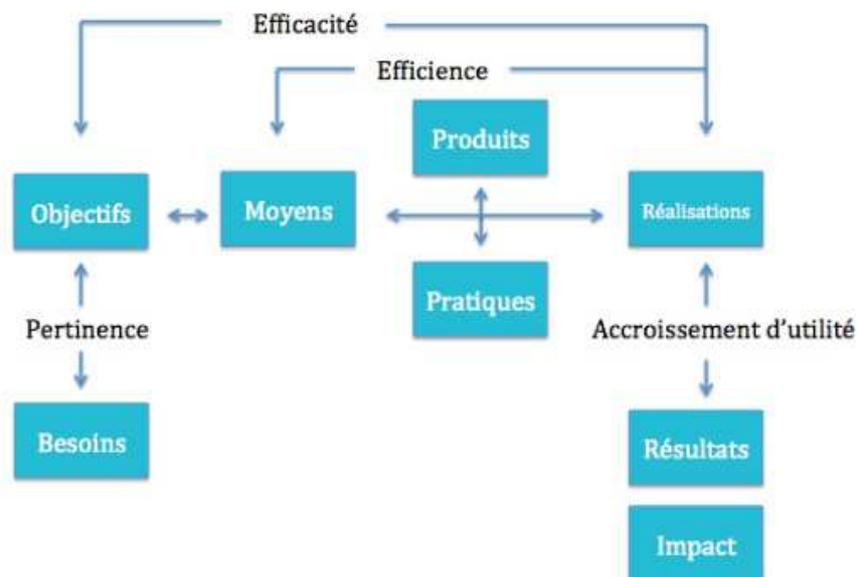
¹⁵⁷ VISES, 2017e, p.3

¹⁵⁸ Note explicative du cadre d'analyse interne VISES

Le travail sur le cadre d'analyse permet à l'ensemble des participants d'avoir une vision commune et pointue de l'identité de la structure (pourquoi la structure existe, avec qui elle agit, comment, pour quels effets attendus etc). La mise à plat des éléments constituant le cadre d'analyse doit notamment permettre aux participants des réunions de cibler les éléments prioritaires qu'ils désiraient valoriser dans l'évaluation de l'impact social, ce qui déterminera la « question évaluative ».

La dernière phase de cette première étape qui succède à la réflexion sur l'identité de « l'entreprise testeuse » est donc celle de la définition de la « question évaluative », soit le choix de l'élément à valoriser par l'évaluation. En s'appuyant sur les travaux de Pache et Stievenart¹⁵⁹ dont le schéma de la note explicative VISES est directement tiré, le CES définit quatre types de question évaluative.

Figure 12 : Questions évaluatives



Source : note interne VISES, adapté de Pache et Stievenart, 2014

Le premier type de question évaluative entend décrire l'impact d'un des éléments du cadre d'analyse en tant que tel (pratique, activité, réalisation etc). Les trois autres types de question évaluative comparent cet impact avec d'autres éléments. En interrogeant la « pertinence », le second type de question évaluative compare l'impact aux besoins et entend vérifier si les effets correspondent réellement aux besoins auxquels la structure entend répondre par son activité. Le troisième type de question évaluative relève de « l'efficacité ». Il s'agit alors de comparer l'impact aux objectifs fixés et de se demander si les effets sont à la hauteur des attentes de la structure et répondent aux objectifs. Enfin, le quatrième type de question évaluative se concentre sur « l'efficacité ». On compare alors l'impact avec les moyens mobilisés.

¹⁵⁹ Pache & Stievenart, 2014

2.2.3.2. Etape 2 : Récolte des données

Une fois l'élément à valoriser défini par la question évaluative, un travail d'identification et de documentation sur les informations à réunir pour y répondre est effectué. Pour ce travail, un premier temps est accordé au recensement de l'ensemble des informations dont la structure dispose déjà. Il s'agit ensuite de définir les éléments manquants que la structure souhaite obtenir et de réfléchir à l'outil à privilégier pour les récolter. Il n'y a pas d'outil type, chaque « entreprise testeuse » choisit ses outils de récolte de données en concertation avec les parties prenantes intégrées à la réflexion. Ces outils peuvent être d'ordre quantitatifs (questionnaires, etc) ou qualitatifs (observations participantes, focus groupe, entretiens individuels etc). Pour cette étape, c'est à « l'entreprise testeuse » de mettre en place les outils de récolte de données. Le rôle de l'accompagnateur se limite aux conseils lors de l'élaboration des outils (conception de l'outil, préparation et organisation de sa mise en œuvre). Les outils de récolte de données sont donc fonction des moyens en termes de temps et de ressources humaines et financières dont dispose « l'entreprise testeuse ».

2.2.3.3. Etape 3 : Analyse des données et valorisation

La troisième étape n'est pour le moment pas très documentée. On peut toutefois d'ores et déjà affirmer que cette étape sera portée sur l'analyse des données récoltées et sur une réflexion relative à l'utilisation du travail réalisé. L'analyse des données est effectuée par « l'entreprise testeuse » avec l'aide de l'accompagnateur qui a, comme dans l'étape deux, un rôle de support.

Nous l'avons vu dans la première partie, le travail de valorisation de l'impact social peut prendre la forme d'un outil de communication avec les parties prenantes externes telles que les financeurs ou les pouvoirs publics. La valorisation de l'impact social peut par exemple être mobilisée dans des dossiers de demande de financement. L'évaluation de l'impact social peut également être un outil de pilotage interne permettant à la structure de réajuster son activité dans une logique d'optimisation afin de répondre plus précisément aux besoins sociétaux qu'elle poursuit. Avant même ces deux types d'usage, la valorisation peut constituer l'initiation d'un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes (usagers, clients, travailleurs, financeurs etc), exercice assez peu répandu dans les structures de l'ESS¹⁶⁰.

2.2.4. Construction du projet

A l'origine du projet VISES il y a la collaboration entre la CRESS et ConcertES. Le premier rapprochement entre ces structures s'est réalisé en 2008 via la mise en place du programme européen Interreg DESIR (Développement de l'Economie Sociale InterRégionale). Pour ce programme, la CRESS était structure pilote et ConcertES un partenaire. L'objectif de ce programme était politique puisqu'il s'agissait de combler le manque de visibilité de l'ESS auprès des pouvoirs publics, en développant un observatoire transfrontalier de l'ESS.

¹⁶⁰ Dans les accompagnements débutés, plusieurs participants aux réunions ont ainsi affirmé trouver le travail de co-construction très utile pour initier un dialogue avec les parties prenantes, dialogue souvent rare dans la gestion quotidienne de la structure (Journal de terrain 2)

« Il nous paraissait important de développer un observatoire transfrontalier qui nous permettra de se compter pour dire combien on est et à quel point il est impératif de porter un regard sur cette économie là. Donc, dans une action un peu de lobby, et d'appuyer les acteurs de l'ESS »¹⁶¹

L'observatoire transfrontalier devait regrouper des indicateurs quantitatifs comme le nombre d'emplois, le nombre de structures, la masse salariale et qualifier les emplois de l'ESS en termes de répartition homme-femme ou encore selon le secteur d'activité.

En parallèle de cet observatoire, une démarche d'étude prospective a été mise en place afin d'inviter les acteurs de l'ESS à réfléchir sur ce que devrait être l'ESS dans 5 et 10 ans et sur les thématiques qu'elle devrait investir. Cette étude prospective a conduit à la création de l'ADEC (Actions de Développement de l'Emploi et des Compétences). L'ADEC est un dispositif de développement des emplois et des compétences qui est soutenu par l'Etat français et qui permet de réaliser de l'ingénierie de formation et de concevoir des modules qui permettent au salarié d'acquérir des compétences adaptées aux métiers jugés « d'avenir ». Les missions de l'ADEC étaient ici orientées sur les métiers issus des grandes orientations définies dans l'étude prospective.

« Comme exemple de formations qui ont été faites, il y a eu des formations sur la fonction de commercial dans l'économie sociale et solidaire, en quoi cette fonction est particulière et en quoi on ne l'aborde pas de la même manière que dans l'économie classique »¹⁶²

En 2012, le financement du programme européen DESIR a pris fin (les financements européens ont une durée légale de 4 ans). La CRESS et ConcertES ont toutefois continué leur collaboration en menant des études de chaque côté de la frontière pour alimenter l'observatoire. Pour les départements du Nord et du Pas-de-Calais, (ancienne région Nord-Pas-de-Calais), la CRESS a concentré son travail sur des questions relatives à l'égalité, la parité homme-femme et l'emploi des jeunes dans l'ESS. Dans le but de poursuivre les enseignements tirés de l'étude prospective, la CRESS a également investi la thématique de l'innovation sociale en produisant un guide en 2014.

« L'idée derrière ça c'était de dire on a un concept qui est nouveau, enfin qui apparaît, qui amène les acteurs à se voir au travers d'autres grilles de lecture, et à se valoriser à travers d'autres grilles de lecture que les grilles de lecture classiques de "je suis une association et j'ai des valeurs", "j'ai une éthique" ... à ce moment là il était important de savoir dire en quoi un acteur de l'ESS présentait un caractère innovant »¹⁶³

¹⁶¹ ESD auprès d'une coordinatrice VISES

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ *Ibid.*

Pour construire ce guide, la CRESS a mobilisé les fédérations, les unions régionales du secteur et les COTESS (Comité Territorial de l'Economie Sociale et Solidaire). Le travail s'est réalisé sur deux volets, l'un conceptuel pour décrypter et vulgariser la notion d'innovation sociale et l'autre plus pratique avec des témoignages d'acteurs de terrain.

L'objectif de la construction de ce guide était également politique puisque la date de sa publication correspondait à celle de l'écriture de la loi ESS en 2014. L'objectif était donc d'interpeller les pouvoirs publics.

« Ce livret qui permettait de mettre en avant les acteurs de l'ESS au travers d'une grille de lecture plus actuelle [...] ce qui était vraiment intéressant dans une phase où, forcément quand il y a la constitution d'une loi il y a un peu de lobbying qui est fait de la part des acteurs, et donc on avait une capacité d'interpeller les parlementaires avec ces deux outils [l'observatoire du programme DESIR et le cahier thématique sur l'innovation sociale] »¹⁶⁴

A la suite de cette publication, le conseil d'administration de la CRESS a souhaité poursuivre le travail sur la question de l'innovation sociale via la valorisation de l'impact social qui était alors une notion émergente. En parallèle de la réalisation du guide sur l'innovation sociale, la CRESS avait gardé des liens avec ConcertES concernant les travaux qu'ils produisaient à la suite de l'observatoire en Wallonie. Ces travaux se sont avérés assez similaires à ceux menés par la CRESS. C'est donc à cette période qu'a été pensée une nouvelle collaboration entre les deux structures pour investir la thématique de l'impact social. De plus, la temporalité pour une nouvelle collaboration transfrontalière correspondait à la nouvelle programmation du fonds FEDER pour la période 2014-2020.

Pour la demande de financement au fonds européen FEDER, la CRESS et ConcertES ont privilégié le dépôt d'un « portefeuille de projets ». Le principe du « portefeuille de projets » est de proposer un projet « chapeau » avec une thématique générale qui nécessite de développer plusieurs projets transversaux. La coordinatrice de la CRESS interrogée justifie le choix de ce type de demande par la nature des structures pilotes (CRESS et ConcertES) qui sont des têtes de réseaux.

« On fédère des fédérations qui sont investies dans des champs différents puisque l'économie sociale est investie dans des champs différents donc si on veut penser un déploiement de l'ESS ce n'est pas totalement déconnant [...] d'être plutôt sur des projets connectés qui vont faire sens pour une dynamique globale »¹⁶⁵

La période 2014-2015 a ensuite été consacrée à l'écriture du « portefeuille de projets » ALIISES (Allier Innovation et Impact Social au sein de l'Entrepreneuriat Social) composé d'un projet « chapeau », ayant pour fonction d'assurer la coordination générale et la communication, et de trois projets.

¹⁶⁴ Ibid.

¹⁶⁵ Ibid.

Le premier projet, ETAPES (Encourager le développement de Territoires Apprenant Pour l'Entrepreneuriat Social) portait sur les dynamiques territoriales en partenariat avec le SEGEFA (Service d'Etude en Géographie Economique Fondamentale et Appliquée) de l'Université de Liège, un laboratoire spécialisé dans l'intelligence territoriale. L'objectif de ce projet était de partir des territoires pour créer une dynamique. Il s'agissait de mettre en place des actions permettant l'émergence et le développement d'initiatives d'ESS en s'appuyant sur des accompagnateurs de projet comme le BGE (ensemBLE pour aGir et Entreprendre) permettant d'interpeller les porteurs de projets locaux sur l'existence de l'ESS et de les former. En parallèle de cet accompagnement, des outils financiers devaient être développés par la Caisse Solidaire, partenaire opérateur sur ce projet, pour faciliter la consolidation des plans de financement des porteurs de projets.

Le second projet, COTIS (COLlectif Transfrontalier pour l'Innovation Sociale) portait sur l'innovation sociale. Ce projet s'inspirait du projet québécois OLTIS (Organisme de Liaison et de Transfert en Innovation Sociale) basé sur des centres de transfert de l'innovation permettant d'orienter les porteurs de projets vers des initiatives socialement innovantes. Des agences de développement, telles que l'Institut Godin, qui était partenaire opérateur pour ce projet, avaient le rôle de courroie de transmission entre le monde de la recherche et les acteurs de terrain.

Le troisième projet portait sur la valorisation de l'impact social via le projet VISES. Pour ce troisième volet, le choix du partenaire académique a été orienté vers le CES de HEC Liège.

« [le CES] eux travaillaient déjà sur les questions d'impact social, ils avaient déjà eu des fonds donc ça paraissait pertinent que ce soit eux sur le dossier »¹⁶⁶

Afin de maximiser les chances d'obtention du financement, il est à noter que l'orientation de ce « portefeuille de projets » était basée sur les orientations de l'Union européenne fortement axées sur la question de l'impact social et de sa valorisation.

« On savait que la question de l'impact social, de l'évaluation de l'impact social ça faisait partie des orientations [...] dans la manière d'instruire les dossiers, de les évaluer, il y avait cette volonté de la part de l'Europe d'avoir une focale beaucoup plus forte sur l'impact du retour sur investissement en fait, et l'innovation sociale on la retrouvait dans pas mal de rapports qui sortaient au niveau européen et on était conscient qu'en tout cas c'était une notion qui faisait écho aux instructeurs »¹⁶⁷

Finalement le fonds FEDER a refusé les axes 1 et 2 du « portefeuille de projets » pour ne retenir que l'axe trois. Pour cet axe, les coordinateurs (CRESS et ConcertES) devaient toutefois retravailler le projet afin de le rendre plus opérationnel. Le projet, qui à l'origine portait sur la région Hauts-de-France et la Wallonie devait également intégrer la Flandre, la traduction, l'interprétariat flamand-français et les instruments de communication tout en maintenant la même enveloppe budgétaire. Le « portefeuille de projets » prévoyait une enveloppe globale de 11 millions

¹⁶⁶ *Ibid.*

¹⁶⁷ *Ibid.*

d'euros dont 700 000 euros pour le projet « chapeau » ALIISES, 3,8 millions d'euros pour le projet ETAPES, 3,6 millions d'euros pour le projet COTIS et 3,2 millions d'euros pour le projet VISES¹⁶⁸.

2.2.5. Dimension politique du projet

La dimension politique nous a semblé relativement discrète lors de la construction du projet VISES et le déroulement des premières phases, mais elle tend à se développer avec le début de la phase d'expérimentation.

Cette relative absence de dimension politique dans le projet VISES, qui rappelons le n'est qu'une « apparente neutralité », comme nous l'avons montré dans la première partie, s'illustre à travers les différentes étapes de la construction du projet. Dès l'écriture du projet, la dimension technique était très présente aux dépens d'une interrogation relative à l'aspect politique du projet. On constate déjà une certaine mise en quarantaine de la posture réflexive, notamment par l'injonction faite par le fonds FEDER de réduire la partie réflexive du projet aux profits d'une opérationnalité plus marquée.

« Ils nous ont dit il faut revoir la copie, vous n'êtes pas suffisamment dans l'opérationnel [...] en gros tout ce qui est de l'ordre de l'étude du rapport des phases d'expertise, c'est trop important dans votre dossier, il faut réduire la phase réflexive pour que votre projet comporte un caractère opérationnel beaucoup plus fort »¹⁶⁹

Cette injonction du fonds FEDER a ainsi contribué à l'appauvrissement de la dimension politique du projet.

« On a dû réécrire un peu ce qu'on avait imaginé en réduisant toute la phase réflexive de construction qui n'était pas pensée sur une année [...] on avait écrit une note qui expliquait ce qu'on voulait mettre en place et nous on avait déjà construit le projet derrière, [...] dans ce projet la phase de réflexion et de co-construction je pense qu'elle durait bien un an et demi à deux ans tu vois, et on passait dans l'expérimentation que en année 3 je pense et on mettait en parallèle expérimentation et diffusion »¹⁷⁰

On peut également s'interroger sur le choix du laboratoire de recherche désigné comme pilote académique du projet. Ainsi, le CES de HEC Liège est une école de gestion. Ce laboratoire de recherche affiche une certaine proximité avec le monde de l'entrepreneuriat social. Il a fondé l'Académie des entrepreneurs sociaux en Belgique, et la chercheuse référente du CES pour le projet VISES, Sybille Mertens, est également titulaire de la chaire Cera en « Entrepreneuriat social et coopératif ». Le choix de ce laboratoire s'explique par son obtention, au préalable de VISES, de

¹⁶⁸ Préprojet déposé au Fonds FEDER, note interne VISES

¹⁶⁹ ESD auprès d'une coordinatrice VISES

¹⁷⁰ *Ibid.*

financements de la part de l'Union européenne et de la réalisation d'autres travaux sur le sujet. On peut supposer que l'orientation gestionnaire du laboratoire, marquant une certaine faiblesse dans la posture réflexive par rapport à l'évaluation de l'impact social, a un effet sur l'élaboration de la démarche d'évaluation VISES, en tout cas au début du projet. Plusieurs éléments nous confortent dans cette position.

D'abord, lorsque l'on interroge le CES sur la distinction entre l'utilité sociale et l'impact social. Une chercheuse du CES interrogée a ainsi expliqué la différence entre ces termes comme suit :

« J'ai l'impression que derrière utilité sociale il y a l'idée d'une construction en fait de ce que c'est l'utilité sociale, qui est un peu plus présente que l'impact social qui peut être quelque chose de plus objectif, neutre, qu'on sait de toute façon, alors que utilité sociale tout de suite, en tout cas moi de ce que j'ai l'impression d'avoir lu, derrière il y a des auteurs qui vont mettre l'idée que, faut d'abord la définir collectivement, de quoi on parle, etc, en tout cas c'est ce que moi j'ai retenu »¹⁷¹

Ainsi, aux yeux de cette chercheuse du CES, l'impact social est vu comme plus objectif et neutre et on aurait une perte de cette convention politique propre à l'utilité sociale, c'est cet objet neutre que le projet VISES se donne pour objectif de valoriser.

Cette logique gestionnaire s'illustre également par les objectifs et outils proposés par le CES. L'un des partenaires interrogé a notamment affirmé que :

« Ce premier travail était davantage technique et opérationnel et était déconnecté du sens politique [...] dès la période de dépôt du projet, le projet était lu de manière opérationnelle et avait une dimension technicienne prégnante sans intégrer une quelconque dimension politique c'est ce qui nous dérangeait »¹⁷²

Ainsi, dans un premier temps l'élaboration de la démarche d'évaluation s'est traduite par l'énonciation d'une liste générique d'indicateurs à appliquer à toutes les structures, une liste sectorielle adaptée au secteur d'activité ou à une structure ayant une forme particulière et une liste d'indicateurs plus spécifiques à chaque « entreprise testeuse ».

« Dans le projet c'est prévu que ce soit fait à l'année 1, 2016, donc uniquement avec les partenaires du projet vu que les entreprises qui sont dans le projet n'étaient pas du tout impliquées dans le projet à ce moment là, ça devait venir du CES »¹⁷³

¹⁷¹ ESD auprès d'une chercheuse VISES

¹⁷² ESD auprès d'un partenaire opérateur VISES

¹⁷³ ESD auprès d'une chercheuse VISES

Par ailleurs, même si l'on observe aujourd'hui une évolution du vocable utilisé pour évoquer l'impact social, avec notamment l'utilisation du terme « d'évaluation » dont nous avons expliqué la portée politique par rapport à la « mesure » dans la première partie de ce mémoire, les premières notes publiées par le CES relatives à VISES évoquaient le terme de « mesure » de l'impact social. Ainsi, l'on peut voir inscrit dans les premières lignes du projet VISES la volonté affichée de « *co-construire un outil de mesure de l'impact social en s'appuyant sur une pluralité d'acteurs* »¹⁷⁴.

De même, les deux outils servant d'appui à l'accompagnement des « entreprises testeuses », le cadre d'analyse et le social business model canevas (SBMC) adaptés à l'ESS, sont directement issus du management privé, tout comme certains outils mobilisés lors des accompagnements. On peut citer des exemples d'outils comme la « roue de Déming » ou méthode PDCA (*Plan-do-check-act*) soit une méthode d'amélioration continue utilisée dans la supply chain, ou encore le SWOT (*Strengths-weaknesses-opportunities-threats*), une matrice destinée à regrouper les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une entreprise¹⁷⁵.

En s'arrêtant sur le vocabulaire utilisé tout au long de l'élaboration de la démarche on peut noter la présence de reliquats du management privé dans les différents documents communiqués. Le premier exemple constitue la définition des 69 structures expérimentatrices de la démarche, dont une partie importante, en tout cas pour l'Apes, est composée d'associations et qui sont pourtant nommées « entreprises ». De même, lorsqu'il s'agit de définir l'objet de l'évaluation, soit l'impact social, en sus d'évoquer le terme « d'effets », on peut voir apparaître des notions telles que la « valeur ajoutée » ou la « plus-value » sociale de l'action des « entreprises testeuses », soit des notions qui, jusqu'à présent, étaient cantonnées au domaine privé marchand traditionnel¹⁷⁶. Nous verrons dans l'enquête quantitative que cette notion de « plus-value » revient fréquemment lorsque l'on interroge les acteurs sur leur définition de l'impact social. On retrouve une dimension entrepreneuriale dans l'acronyme même du projet VISES : valorisation de l'impact social de l'entrepreneuriat social. Précisons également que le « portefeuille de projets » ALIISES déposé au fonds FEDER émergeait prioritairement à l'axe 2 du programme Interreg V France Wallonie Flandre à savoir « *Accroître la compétitivité transfrontalière des PME* »¹⁷⁷. On comprend dès lors, en se positionnant sur la « compétitivité » des structures de l'ESS, l'importance que risque de prendre la dimension managériale dans le dispositif, dimension visible dans le vocable mobilisé pour le définir. De plus, le « portefeuille de projets » ALIISES a également pour objet clairement énoncé de « *contribuer à un objectif commun de développement de l'entrepreneuriat social* ». Il est à noter que, notre période de stage étant restreinte dans le temps, nous n'avons pas développé en détail dans notre travail l'analyse des conséquences de cet « entrepreneuriat » dans l'ESS, très présent on le voit autant dans les préoccupations européennes que dans les travaux du CES. Les conséquences de l'émergence de cet entrepreneuriat se font ressentir autant dans les modes de

¹⁷⁴ VISES, 2017b

¹⁷⁵ Journal de terrain 2

¹⁷⁶ VISES, 2017e

¹⁷⁷ Préprojet déposé au Fonds FEDER, note interne VISES

gouvernance et la portée du message politique des structures de l'ESS que dans l'évaluation de l'impact social¹⁷⁸.

Nous pouvons d'ores et déjà affirmer que l'apparition de la dimension entrepreneuriale dans l'ESS a un effet indéniable sur l'apparition de cette logique de gestion managériale puisque l'entrepreneuriat social tend à réduire les « *perspectives de spécificités de fonctionnement [pour donner] une attention unique aux résultats* »¹⁷⁹ et au développement de la structure. On trouve d'ailleurs cette logique d'inclusion de la gestion managériale dans l'entrepreneuriat social clairement affichée sur le site internet d'Ashoka, le plus grand réseau mondial d'entrepreneurs sociaux. On peut ainsi y lire que les membres d'Ashoka sont des « *catalyseurs* » qui suscitent « *des rencontres inattendues entre business et social* »¹⁸⁰.

L'abstraction de la dimension politique est aussi visible dans le processus de construction du dispositif d'évaluation VISES. Ainsi, lors de l'élaboration, le CES a adopté une posture qu'on peut qualifier de recherche fondamentale, si l'on reprend la distinction préalablement faite entre recherche fondamentale et recherche participative. Il a ainsi proposé une démarche ex-nihilo sans réellement intégrer les partenaires dans la réflexion. Cette posture a eu pour effet d'écarter toute logique de discussion et co-construction (soit la dimension politique) de l'élaboration de la démarche.

*« La co-construction était surtout réservée à un trinôme de tête : CRESS – ConcertES – CES. Ils ont cherché à construire un modèle applicable à tous sans une implication et une co-construction flagrante avec les partenaires. Les partenaires devaient rentrer dans des cases »*¹⁸¹

*« Après les premières réunions, la question du sens s'est vite posée. Il y avait une forme de flou en termes d'orientation politique. La CRESS et ConcertES donnaient un apport important et de qualité sur la dimension technique mais il n'y avait pas de message politique [...] le CES avait sa vision, qui ne partait pas du tout du terrain et il était le seul organisme de recherche financé dans le projet. C'était aussi la vision de certains partenaires qui attendaient d'avoir un outil applicable et avaient une approche purement financière d'ailleurs. Il y avait une incompréhension globale entre les partenaires »*¹⁸²

On constate cependant, de par le jeu de certains acteurs, en tête de file l'Institut Godin et la ChairESS pour le monde académique, et Saw-B et l'Apes pour les partenaires opérateurs, une réintégration progressive de la dimension politique dans le projet VISES.

¹⁷⁸ Nous nous y consacrerons plus longuement dans notre thèse.

¹⁷⁹ Mertens S. & Stockart M., 2017

¹⁸⁰ Ashoka, 2017

¹⁸¹ ESD auprès d'un partenaire opérateur VISES

¹⁸² *Ibid.*

« Sur l'année 1 [...] on a eu la volonté de construire les bases de notre dispositif ce qui a mené à pas mal d'échanges et à repenser ce qui avait été pensé au départ c'est-à-dire un dispositif, un outil, pour basculer vers un dispositif, des outils, d'aller vers la formalisation d'un document sur les enjeux avec le plaidoyer, et puis de commencer à ouvrir nos réflexions, nos échanges avec d'autres »¹⁸³

Ainsi le dispositif a été rediscuté par l'ensemble des partenaires opérateurs mais également associés, dont la ChairESS et l'Institut Godin, ce qui a abouti à la publication d'une note politique¹⁸⁴ en avril 2017, soit un an et demi après le commencement du projet.

Cette note politique aborde les trois axes fondamentaux revendiqués par le projet VISES. Le premier axe est dédié aux pratiques de l'ESS. Il invite à orienter la démarche d'évaluation sur les spécificités de l'ESS qui résident notamment dans les pratiques des structures qui « réalisent leurs actions en accord avec leurs valeurs (solidarité, l'humain au centre, lucrativité limitée, etc) et leurs principes (gestion participative et gouvernement démocratique) »¹⁸⁵. Ces spécificités permettent de proposer des réponses nouvelles aux besoins (économiques, sociaux et culturels) mal ou non pris en compte par la société en étant au plus proche des populations et en favorisant le principe démocratique. Le second axe porte sur la diversité des méthodes d'évaluation testées. Le projet VISES s'engage par cet axe à s'écarter des méthodes d'évaluation qui privilégient « la standardisation et la normalisation des pratiques [qui] valorisent prioritairement ce qui est facilement mesurable »¹⁸⁶. L'objectif ici est de permettre une pluralité des méthodes d'évaluation, notamment en incluant des méthodes qualitatives. Le refus de la standardisation est également lié au refus de la comparaison des structures de l'ESS. « L'évaluation est un outil de médiation et de progrès et non un outil de contrôle ou de certification »¹⁸⁷. Le troisième axe est relatif à la nécessaire co-construction de l'évaluation pour une reconnaissance mutuelle par l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, « pour que les entreprises de l'ESS s'approprient le dispositif et l'utilisent pour évaluer leur impact social, il doit partir de leurs réalités et faire sens pour elles et leurs parties prenantes »¹⁸⁸.

Malgré son contenu clair laissant entrevoir une dimension sociopolitique à la démarche d'évaluation du projet VISES, notamment de par l'attention portée sur l'intégration des parties prenantes et la co-construction, on peut toutefois s'étonner du délai qu'il a fallu pour publier cette note politique. Ce travail qui synthétise les enjeux et principes défendus par la projet VISES constitue l'essence et la base du projet. En conséquence, à nos yeux, la note politique aurait dû être le premier travail réalisé avant toute réflexion sur la confection de la démarche d'évaluation. On comprend dès lors la supériorité qu'avait prise la dimension technique sur cette dimension politique au début du projet.

¹⁸³ ESD auprès d'une chercheuse VISES

¹⁸⁴ VISES, 2017c

¹⁸⁵ VISES, 2017e, p.3

¹⁸⁶ *Ibid.*, p.5

¹⁸⁷ *Ibid.*

¹⁸⁸ *Ibid.*, p.6

La rediscussion du projet a permis de réfléchir également à une intégration plus forte des partenaires dans l'élaboration du dispositif d'évaluation.

« Il y a eu des réunions avec la CRESS et ConcertES pour élargir aux partenaires et ne pas se limiter à la première année dans l'élaboration avec l'idée que, plutôt que de tester le dispositif les années suivantes il faudrait le co-construire avec les partenaires et l'expérimenter, ça a été un des changements majeurs [...] le projet initialement était prévu pour le tester avec quand même quelques ajustements. Après, avec la modification, on allait encore plus loin dans l'expérimentation en laissant un plus large espace de liberté pour ajuster avec les partenaires »¹⁸⁹

Cette intégration des partenaires dans la réflexion puis dans les discussions a conduit à une déconstruction de la démarche d'évaluation initiale pour aboutir à une démarche co-construite intégrant la diversité et l'hétérogénéité des structures de l'ESS.

« Au début, il y avait un risque d'aboutir à un outil uniformisé qui fait entrer tous les acteurs dans la case mais qui ne sert à rien. Cet outil avait pour but de répondre aux injonctions des financeurs puisqu'il répondait à un format standard, qui permettait une comparaison rapide etc. Le dispositif a ainsi évolué vers un outil beaucoup plus large et compliqué mais qui prend en compte les spécificités des structures »¹⁹⁰

« La proposition est moins aboutie que ce qui était prévu dans le projet, typiquement sur les indicateurs. Il était prévu initialement qu'il y ait déjà une liste d'indicateurs, ou au moins quelques propositions qui serviraient de pierre à casser pour l'expérimentation et ensuite les confronter avec ce qui était vécu dans les entreprises, maintenant on est plus dans un vide plus grand pour que ça vienne vraiment des entreprises et du terrain »¹⁹¹

« Au début du projet on s'était dit que l'on allait créer des indicateurs génériques avant le début de l'expérimentation, puis on s'est dit qu'on allait finalement les créer pendant l'expérimentation en se concertant. Au final, on attend à présent que tous les indicateurs soient sortis et analysés pour voir si il y en a qui reviennent tout le temps pour les définir comme indicateurs génériques. Si dans l'étude il y a aucun indicateur similaire tant pis il n'y aura pas d'indicateurs génériques »¹⁹²

« Au départ [...] on s'était dit ça serait peut-être intéressant d'avoir un seul outil, qu'on serait peut-être en capacité de cheminer vers un seul outil et qu'on déploie. En fait on s'est rendu compte que ce n'était pas possible, parce qu'on a une

¹⁸⁹ ESD auprès d'une chercheuse VISES

¹⁹⁰ ESD auprès d'un partenaire opérateur VISES

¹⁹¹ ESD auprès d'une chercheuse VISES

¹⁹² Chercheuse lors d'une réunion des pôles Solidarité et Autre ESS du 29/06/2017

diversité d'acteurs, que t'as des préoccupations différentes en fonction des secteurs d'activité, des législations aussi différentes, des façons d'approcher en termes de méthodologies, de questions évaluatives [...] Si on se butait à vouloir formaliser UN outil, qui corresponde à tout le monde et qui soit compatible avec le dispositif, en fait on ne pourrait pas le développer [...] [à propos des partenaires] ils ne se sont jamais tapés dessus mais on sentait qu'il y avait des crispations et qu'il y avait des moments où il fallait sortir de l'impasse [...] avec le recul on s'aperçoit qu'en fait toutes les impasses c'était ça, c'était le fait de dire, un dispositif un outil, c'était ça derrière qui bloquait et qui fallait passer à un dispositif des outils »¹⁹³

Notre terrain, ainsi décrit dans cette seconde partie, nous a servi de support pour l'administration de la première vague de notre enquête quantitative longitudinale. La troisième partie de ce mémoire entend en analyser les premiers résultats¹⁹⁴.

¹⁹³ ESD auprès d'une coordinatrice VISES

¹⁹⁴ Notons que cette première analyse constitue un tri à plat des réponses de la première administration. Notre thèse, une fois les deux autres administrations effectuées, aura en partie pour objet une analyse plus approfondie des résultats.

PARTIE 3

L'enquête quantitative longitudinale

Cette période d'immersion au sein du projet VISES a été l'occasion d'administrer la première vague de notre enquête quantitative longitudinale. Cette enquête porte sur la nature et les motivations de l'engagement dans une démarche d'évaluation, les parties prenantes intégrées et la perception de l'impact social qu'ont les acteurs à l'origine de la mise en place de cette évaluation.

Notre population s'étend à l'ensemble des acteurs de l'ESS ayant réalisé, initié ou projeté d'entamer une démarche d'évaluation d'impact social. Nous nous sommes appuyés sur notre terrain pour circonscrire notre échantillon. Nous avons ainsi fait le choix de prendre pour échantillon l'ensemble des acteurs du projet VISES, soient les 2 coordinateurs, les 12 partenaires opérateurs et les 69 « entreprises testeuses ».

Comme nous l'avons précisé dans la deuxième partie, le choix de cet échantillon constitue un premier biais dans l'enquête quantitative. Ainsi, les « entreprises testeuses » de notre échantillon sont volontaires pour entamer une démarche d'évaluation d'impact social et adhèrent à un dispositif d'accompagnement, basé sur la recherche-action revendiquant la diversité des méthodes d'évaluation. Ces structures ne sont donc pas contraintes légalement ou soumises à l'injonction d'une partie prenante ou d'un organisme externe à la structure d'évaluer leur impact social.

Nous justifions cependant ce choix par le caractère longitudinal que nous voulons donner à notre étude. Nous voyons ainsi, à travers les acteurs du projet VISES, un échantillon dans le temps bien plus stable que si nous administrions les questionnaires des structures de l'ESS de la région Hauts-de-France sans facteur de convergence ou de mobilisation entre elles. Avec l'implication forte des partenaires et de la coordination, ainsi que des « entreprises testeuses » qui connaissent la nature expérimentale du projet, nous savions que nous obtiendrons des taux de réponse plus élevés qu'une administration à un échantillon d'acteurs ne participant pas à ce type de projet. Lors du recrutement de ces « entreprises », celles-ci se sont notamment engagées, par la signature d'une convention, à suivre le programme VISES sur l'ensemble des deux années d'expérimentation et de participer aux temps en commun avec les partenaires et le groupe de recherche. Cette condition nous permet de réduire au maximum les éventuels biais d'attrition.

Afin de déceler l'évolution des perceptions avec l'avancement de la démarche d'évaluation et du projet, nous avons donc fait le choix, en concertation avec notre tutrice universitaire, de procéder à une administration longitudinale. Nous avons ainsi projeté trois administrations du questionnaire : la première, réalisée en juin, en début de projet, la seconde à la moitié de la phase d'expérimentation et la troisième une fois la phase d'expérimentation aboutie.

3.1. L'enquête quantitative du cabinet KPMG

Pour la construction de notre enquête quantitative, nous avons procédé à une revue de la littérature de l'ensemble des travaux analogues existants sur le territoire français. Nous observons une relative absence de ce type de travaux puisque nous avons recensé une seule enquête quantitative de la même envergure, celle menée par le cabinet d'audit KPMG¹⁹⁵. La présentation de cette enquête constituera cette première partie.

¹⁹⁵ Baudet A. & Duquerty E., 2017

Le premier constat que l'on peut faire à propos de cette enquête est sa singularité. Cette singularité est d'ailleurs revendiquée dès les premières lignes du rapport final de l'enquête publié en février 2017 qui évoque une enquête « *première de ce type en France* »¹⁹⁶. C'est également sur cette primauté que les auteurs s'appuient lors de la présentation des résultats de l'enquête à divers séminaires. Ce rappel fréquent de la primauté de l'enquête nous mène à notre second constat lié à l'aura que veulent donner les auteurs de cette étude à leurs travaux. On constate d'ailleurs une omniprésence de la représentation de KPMG et de cette enquête à l'ensemble des conférences auxquelles nous avons participé durant la période de notre stage¹⁹⁷.

On peut dès lors se questionner sur la quasi-systématicité de la présentation de cette étude. Nous reconnaissons l'intérêt d'une telle étude pour améliorer la lecture que tout un chacun peut avoir de l'évaluation de l'impact social en France, et cela d'autant plus que cette notion, comme nous l'avons vu est nouvelle. Cependant, cette omniprésence à l'ensemble des colloques et présentations nous alerte sur trois points. D'abord, malgré son contenu riche, l'enquête menée par KPMG présente un certain nombre de biais et limites¹⁹⁸. De plus, cette omniprésence nous questionne sur l'intention de KPMG, qui, rappelons le, appartient au secteur marchand lucratif¹⁹⁹. A ce stade de l'analyse, nous voyons à travers cette surreprésentation du cabinet d'audit une ambition de se positionner en tant que référence sur le sujet en France. Enfin, compte tenu de l'omniprésence de KPMG, par le biais de cette enquête mais pas uniquement²⁰⁰, dans les débats relatifs à l'évaluation de l'impact social, on peut s'interroger sur la teneur de ces débats (ou peut-être l'absence de débats) en France dans les prochaines années. Rappelons que l'enquête porte sur la « *mesure d'impact social* »²⁰¹ dont nous avons évoqué précédemment l'opposition avec la notion « d'évaluation ». Ainsi, bien que dense concernant l'évaluation d'impact social, cette enquête ne contient aucune page réflexive dédiée au questionnement même de la notion d'impact social. Notons d'ailleurs que le cabinet n'a jamais défini le terme, que ce soit dans le questionnaire qu'il a administré ou dans la restitution des résultats qu'il en a fait. « *Le choix a, par ailleurs, été fait de ne pas définir les termes « d'impact social » ou de « mesure »* »²⁰².

¹⁹⁶ *Ibid.*, p.1

¹⁹⁷ Nous avons assisté à une présentation de l'enquête quantitative lors d'une réunion à Bruxelles entre le groupe de recherche et les partenaires du projet VISES le 25/04/2017, lors de la journée d'étude « évaluer, impact social, utilité sociale » organisée par la Société Française d'évaluation le 30/05/2017 et lors de la conférence en ligne de RTES du 06/06/2017. Une présentation est également prévue lors des prochaines journées françaises de l'évaluation les 16 et 17/11/2017.

¹⁹⁸ Biais et limites que le cabinet n'évoque pas lors de ses présentations, nous y reviendrons.

¹⁹⁹ Notons que les auteurs de ce baromètre, Adrien Baudet et Eve Duquerty, sont diplômé d'HEC pour l'un, et ancienne consultante et responsable du développement de la Direction nationale ESS de KPMG en charge de la réalisation de prestations de conseils et du développement du segment de marché ESS au sein du cabinet pour l'autre.

²⁰⁰ KPMG est également positionné aux avant-postes en tant qu'évaluateur externe dans les contrats à impact social (voir Ministère de l'Economie et des Finances, 2016)

²⁰¹ Baudet A. & Duquerty E., 2017

²⁰² *Ibid.*, p.2

L'enquête quantitative du cabinet KPMG porte sur les méthodes de « *mesure d'impact* » usitées par les acteurs de l'ESS. Le cabinet a distingué deux types d'acteurs pour l'administration de son questionnaire, les acteurs de terrain (associations, entreprises sociales, SCIC etc) et les bailleurs de fonds (fondations, acteurs publics, banques, fonds d'investissement etc). Nous nous concentrerons dans la suite de notre mémoire sur les résultats relatifs aux acteurs de terrain.

On peut lire dans les premières pages du rapport que l'enquête espère répondre aux questions suivantes « *Comment et par qui la mesure d'impact social est-elle réellement pratiquée ? Les outils correspondent-ils vraiment aux attentes du terrain ? Concrètement, la mesure d'impact social permet-elle d'améliorer les pratiques ? Et quelles sont les conséquences du développement de ces évaluations ?* »²⁰³. Pour répondre à ces questions, les auteurs proposent deux axes d'analyse : « *1. Proposer un état des lieux des pratiques en termes de mesure d'impact social ; 2. Explorer des pistes de réponses aux besoins des acteurs du secteur* »²⁰⁴.

Le cabinet KPMG a administré le questionnaire en ligne sur une période de onze semaines entre octobre et décembre 2016. L'administration a été réalisée via deux canaux. « *Un ensemble de réseaux d'acteurs, fédérations et centres de ressources de l'Economie Sociale et Solidaire a d'abord diffusé l'enquête auprès de ses membres. En parallèle, les équipes régionales de KPMG ont été mobilisées pour diffuser directement l'enquête auprès d'acteurs de l'ESS et de leurs financeurs, partenaires ou clients* »²⁰⁵.

L'enquête est construite sous la forme d'un questionnaire à choix multiples composé de 22 éléments. Le cabinet a récolté 366 réponses dont 327 réponses pour les acteurs de terrain et 39 réponses pour les bailleurs de fonds.

A partir des enseignements tirés de son enquête quantitative, KPMG formule quatre recommandations²⁰⁶.

La première recommandation porte sur la valorisation de la diversité des motifs et motivations de réalisation d'une évaluation d'impact social. KPMG justifie cette recommandation par l'utilisation de l'évaluation d'impact social comme un « *élément clé* » pour lever des fonds mais aussi comme un outil pour améliorer la gestion interne des structures. KPMG regrette le contexte actuel dans lequel le motif le plus généralement avancé pour initier une démarche d'évaluation d'impact social est la preuve de l'efficacité de l'action entreprise. KPMG encourage la valorisation et la promotion des évaluations qui poursuivent un objectif d'amélioration interne est aussi « *d'optimisation de l'impact social* ».

La seconde recommandation vise à promouvoir la diversité des méthodes d'évaluation d'impact social. KPMG incite à rompre avec une vision assez véhiculée de hiérarchisation entre les

²⁰³ Baudet A. & Duquerty E., 2017, p.1

²⁰⁴ *Ibid.*, p.2

²⁰⁵ *Ibid.*

²⁰⁶ Recommandations formulées par Adrien Baudet lors de la journée d'étude « évaluer, impact social, utilité sociale » organisé par la SFE le 30/05/2017

méthodes qualitatives et quantitatives mais aussi une hiérarchisation des outils à l'intérieur même de ces méthodes (focus groupe, entretiens semi-directifs etc...). Toutes ces méthodes sont complémentaires. Pour KPMG, une bonne méthode est une méthode qui répond d'une part aux objectifs fixés, d'autre part qui est adaptée aux actions menées par la structure. KPMG invite à harmoniser le vocabulaire de l'évaluation utilisé pour favoriser un dialogue constructif entre les différents types de démarche évaluatives et les différents courants d'évaluation d'impact social.

La troisième recommandation est relative à l'apport d'un soutien technique aux acteurs et bailleurs qui se lancent dans une démarche d'évaluation. KPMG rappelle ainsi que mener une évaluation d'impact social est quelque chose de complexe, avec des outils évaluatifs difficiles d'accès pour un néophyte. KPMG souhaite favoriser la publication et le développement d'éléments qui peuvent faciliter l'appropriation de ces outils évaluatifs. Parmi ces éléments de montée en compétence, KPMG évoque les productions des centres de ressources (guides et études de cas, cahiers de l'Avise (agence d'ingénierie pour entreprendre autrement)), la formation des acteurs (programmes spécialisés dans les écoles de commerce et écoles spécialisées) et l'accompagnement des structures de terrain par des évaluateurs externes (tels que KPMG).

Enfin, la quatrième recommandation porte sur le développement de l'accompagnement financier et la mise à disposition de ressources financières pour les structures qui se lancent dans une évaluation d'impact social. KPMG explique que l'évaluation d'impact social sert les acteurs de terrain pour leur amélioration continue mais également les financeurs pour gérer leur portefeuille d'investissement ainsi que la collectivité au sens large. Aujourd'hui la charge de l'évaluation est majoritairement portée par les acteurs de terrain, KPMG souhaiterait partager cette charge.

Compte tenu de l'aura dont semble jouir cette enquête quantitative et de sa singularité en France aujourd'hui, l'enquête menée par KPMG constitue un objet de comparaison intéressant pour notre enquête quantitative longitudinale. Nous procéderons ainsi à des rappels fréquents de cette enquête lors de l'analyse de nos résultats²⁰⁷. Notons cependant le caractère divergent de l'enquête quantitative de KPMG, qui constitue une photographie en l'instant t de l'état de l'évaluation de l'impact social, par rapport à notre étude longitudinale qui est une analyse dynamique.

3.2. Construction du questionnaire de la première administration

Nous avons effectué la première administration de notre questionnaire d'enquête quantitative le 1^{er} juin 2017 à l'occasion de l'organisation de la première rencontre entre les « entreprises testeuses » et les partenaires du projet VISES, à la Maison européenne des sciences de l'Homme et de la société (MESHS).

Afin de pouvoir profiter de cet évènement entre les acteurs du projet VISES pour administrer notre première vague, nous avons débuté la construction du questionnaire dès l'initiation de notre stage en février 2017.

²⁰⁷ Le questionnaire de l'enquête quantitative menée par KPMG est disponible en Annexe D

Les premiers questionnements relatifs à la construction du questionnaire ont émergé lors d'une réunion entre la CRESS, la ChairESS et l'Institut Godin en février. L'objet de la réunion était de restituer un état des lieux de l'avancement du projet VISES auprès des chercheurs des deux institutions. Ainsi, les réflexions sur le contenu du questionnaire portaient sur les connaissances de l'impact social des acteurs de VISES et sur ce qu'ils attendaient de la démarche d'évaluation développée par le projet. L'idée était d'interroger ces deux mêmes éléments au début et à la fin du projet pour pouvoir observer les effets du projet VISES sur la vision des acteurs qui le composent.

Nous nous sommes appuyés sur ce premier brainstorming, sur nos lectures et sur nos premières expériences d'accompagnement « d'entreprises testeuses » pour élaborer la première architecture de notre questionnaire.

Dans cette première ébauche, les éléments que nous souhaitions intégrer dans le questionnaire portent sur la définition de l'impact social et les attentes et craintes relatives à l'évaluation des acteurs du projet. Nous avons observé la prégnance de ces interrogations relatives à la définition de l'impact social au sein même du projet VISES lors d'une réunion entre le CES et les partenaires opérateurs à Bruxelles le 20 mars 2017²⁰⁸. Ainsi, la matinée avait été quasiment entièrement consacrée à un débat sur le lexique du projet proposé par le CES avec un focus sur la définition de l'impact social qui ne faisait pas consensus dans l'assemblée. La définition proposée par le CES était la suivante : « *Impacts : changements d'utilité pour les individus et la collectivité, issus des résultats. Par extension, effets sur les organisations et sur les grandeurs macroéconomiques.*

Ces impacts peuvent être :

- *Directs : changements d'utilité pour les personnes visées par la mission de l'entreprise, ses produits et/ou ses pratiques ;*
- *Ou indirects : changements sur d'autres agents économiques (au-delà des bénéficiaires visés, par exemple la famille d'un bénéficiaire).*
- *Volontaires ou involontaires ;*
- *Positifs ou négatifs.*

Lorsqu'ils sont indirects, les impacts peuvent être individuels ou collectifs. Et lorsqu'ils sont collectifs, ils peuvent être de deux types :

- *Des externalités collectives : il s'agit d'une variation d'utilité concernant des groupes d'individus*
- *Des effets d'incidence (dits impacts macro-économiques), qui ne signifient pas un accroissement d'utilité mais un effet sur d'autres organisations et grands agrégats économiques. Exemple : réduction du budget du chômage, dont le proxy pour estimer cet impact peut être le taux d'insertion, le salaire des personnes ayant retrouvé un emploi. »²⁰⁹*

²⁰⁸ Journal de terrain 1

²⁰⁹ « Projet VISES – Cadrage conceptuel : lexique (1) », note interne VISES

Les partenaires opérateurs trouvaient cette définition trop déconnectée de leur réalité et du terrain. L'un des points bloquants était la distinction entre impact et résultat, distinction jugée propre à chaque structure. Une des partenaires présente à la réunion expliquait ainsi que la distinction entre ces termes variait entre les structures qu'elle accompagne et entre les « bénéficiaires » de ces structures. Elle prenait l'exemple de la création d'emploi dans les structures d'insertion par l'activité économique. Dans certains cas le résultat s'assimile à un impact puisque la création même de l'emploi augmente le bien-être du « bénéficiaire ». En revanche, dans d'autres cas les résultats sont distincts des impacts puisque la création de l'emploi n'améliore pas la situation (psychologique, familiale etc) du « bénéficiaire ». Elle affirmait ainsi que les résultats pour certains constituaient des impacts pour d'autres.

Cet exemple illustre bien le caractère flottant de la notion qu'il convient de co-définir. L'intérêt d'interroger les acteurs du projet VISES, dont les « entreprises testeuses », sur la définition qu'ils se font de l'impact social, permet d'initier cette démarche de co-définition. Concernant le débat de la réunion à Bruxelles, la décision a été consensuellement prise de s'appuyer sur ce lexique « martyr » et de l'adapter avec les remontées du terrain.

Nous envisagions également d'interroger les acteurs sur leur motivation d'adhésion à un programme d'évaluation (demande des financeurs, motivation personnelle etc) et l'utilisation qu'ils souhaitent en faire. Une autre partie concerne le statut (association, SARL etc) et la nationalité des structures. Enfin, nous nous questionnions quant à l'intégration des financeurs à notre échantillon.

Plusieurs arguments sont favorables à cette intégration. D'abord, nous adhérons au principe d'intégration des parties prenantes, notamment des financeurs, dans toute démarche d'évaluation. Il nous semble donc indispensable d'intégrer également leur perception dans notre panel de réponse. Nous faisons ainsi la supposition que leurs perceptions sont assez divergentes de celles des « entreprises testeuses » ou partenaires opérateurs non financiers. Enfin, avec l'hypothèse que les perceptions des financeurs sur l'évaluation de l'impact social s'orientent davantage vers des indicateurs quantitatifs standardisés permettant la comparabilité entre les structures, il était intéressant de voir l'évolution de la perception des financeurs se trouvant intégrés dans un projet allant un peu à contre-courant de cette démarche standardisée et donc à contre-courant de leur préjugés initiaux sur les méthodes d'évaluation. Cependant, de par la nature des répondants financeurs, personnes morales représentées majoritairement voire exclusivement par des techniciens lors de l'évènement, nous avons des interrogations quant à la significativité de leurs réponses. Nous craignons ainsi d'obtenir la perception du technicien en tant que personne sans pouvoir réellement en déduire le positionnement du financeur en tant que personne morale. Compte tenu de ces contraintes corrélées à la richesse que peut nous apporter l'intégration des financeurs dans l'analyse, nous avons plutôt fait le choix d'interroger ces financeurs par le biais d'entretiens semi-directifs complémentaires à l'étude quantitative longitudinale.

A partir de ce cheminement, nous avons élaboré une ébauche du questionnaire fin mars 2017²¹⁰. Ce questionnaire se décompose en trois grandes parties.

²¹⁰ Voir Annexe B

La première porte sur les caractéristiques sociodémographiques du répondant. L'objectif de cette partie est de vérifier la représentativité de notre échantillon par rapport à l'ESS. Il s'agit donc de récolter des informations sur le statut du répondant (association, coopérative etc) et l'objet principal de l'action de la structure (action caritative, culture, environnement, insertion etc). Nous faisons également l'hypothèse que l'objet et le statut de la structure influencent les motivations et usages de l'évaluation. Ainsi, le secteur de l'insertion par l'activité économique en France est soumis à des contraintes réglementaires de légitimation de son activité par l'évaluation, notamment par le taux de retour à l'emploi dynamique, beaucoup plus fortes que le reste des structures de l'ESS. Nous supposons que le principal usage de l'évaluation pour ce type de structure est externe. Toujours dans une logique d'interrogation de la représentativité de l'échantillon par rapport à l'ESS, nous avons inclus des questions portant sur le mode de gouvernance de la structure en interrogeant la part des femmes dans les instances de direction (conseil d'administration, direction).

Afin de situer la nature des réponses par rapport au panel de répondant de l'échantillon, nous avons inclus des questions relatives à l'origine géographique (Flandre, Wallonie, Hauts-de-France), au type du répondant (partenaire, entreprise testeuse, coordinateur) et au pôle d'expérimentation (insertion, solidarité, autre ESS).

Nous faisons également l'hypothèse que l'ancienneté de la structure a un effet sur les perceptions de l'impact social et sur l'évaluation. Ainsi, nous distinguons les structures que nous définirons comme « traditionnelles », créées avant 2010, des « jeunes structures ». Nous supposons ici que les « jeunes structures », pour une partie d'entre elles, s'inscrivent dans une nouvelle dynamique de l'ESS corrélée au développement de l'entrepreneuriat social. Leur activité étant basée sur le développement de la taille et du territoire d'exercice de la structure, nous supposons qu'elles auront tendance à privilégier un usage externe de l'évaluation afin de révéler cette croissance aux yeux des partenaires, notamment des financeurs. En contraste, nous faisons la supposition que les structures « traditionnelles » s'interrogent davantage sur les effets de leurs actions en tant que réponse au besoin sociétal auquel le projet initial de la structure entend répondre. Nous envisageons ainsi un usage interne de l'évaluation pour piloter et ajuster l'action de la structure. Nous avons donc inclus une question sur la date de création de la structure.

Avec l'hypothèse que la taille de la structure joue sur l'usage et la méthode de l'évaluation privilégiée ainsi que sur l'intégration des parties prenantes dans l'évaluation, nous avons consacré une place importante, dans cette première partie, aux questions relatives à l'envergure de la structure. Nos questions portent d'abord sur l'appartenance ou non à un réseau qui permet d'évaluer l'isolement relatif de la structure par rapport au reste de l'ESS. Il s'agit également de questionner le nombre de salariés en nombre réel et en équivalent temps plein, la participation des bénévoles hors conseil d'administration à l'activité et le budget global de la structure.

Enfin, nous faisons l'hypothèse d'une forte dépendance des structures de l'ESS aux financements publics. Nous avons donc essayé de vérifier cette hypothèse en incluant des questions relatives à la provenance et la part, dans le budget global, des ressources financières ainsi que le nom des trois principaux financeurs de la structure. Nous supposons par ailleurs que le modèle économique et la dépendance ou indépendance par rapport à certains types de financements, ont une influence sur le choix de la méthodologie et de l'usage de l'évaluation de l'impact social.

Nous avons réservé la seconde partie du questionnaire aux « entreprises testeuses » afin de recenser leur expérience et ressenti du projet VISES. Il s'agit d'abord de situer la structure dans la démarche d'évaluation du projet. Une première question porte donc sur l'étape de l'expérimentation dans laquelle la structure se situe (démarche pas encore débutée, étape 1 : état des lieux, étape 2 : récolte des données, étape 3 : analyse et valorisation de l'impact social). Toujours dans une logique de positionnement de la structure dans une démarche d'évaluation, nous l'interrogeons sur son « passif d'évaluation » en incluant des questions sur les démarches d'évaluation d'utilité sociale ou d'impact social déjà effectuées au préalable de VISES et le contexte dans lequel celles-ci ont été effectuées (obligation légale, agrément etc).

Ensuite, sur la base de l'hypothèse que la motivation d'entrée dans une démarche d'évaluation a une influence sur la méthode d'évaluation utilisée (quantitative, qualitative, inclusion des parties prenantes) et l'usage qui en sera fait (usage interne ou externe), nous interrogeons les « entreprises testeuses » sur l'origine de leur entrée dans le projet VISES (volonté personnelle, invitation ou incitation par une partie prenante) et sur les raisons de l'engagement dans un projet d'évaluation d'impact social. Nous avons développé cette question sous un « format » dynamique. Nous demandons ainsi au répondant de classer chaque proposition que nous lui faisons sur une échelle de 0 à 5 (0 = « non pas du tout » et 5 = « oui tout à fait »). Ainsi, l'administration des deux autres vagues de questionnaires nous permettra d'observer l'évolution des raisons de l'engagement avec l'avancée de la démarche. Chacune des propositions constitue une de nos hypothèses de motivation d'entrée dans un dispositif d'évaluation d'impact social :

- Pour répondre à des contraintes réglementaires
- Pour rendre des comptes aux partenaires
- Pour rechercher des financements complémentaires ou des dons
- Pour progresser dans l'activité
- Pour communiquer sur l'activité
- Par curiosité politique

Pour cette question, nous avons prévu une possibilité « autre » afin de ne pas réduire le champ des motivations à nos simples hypothèses.

Nous faisons aussi l'hypothèse qu'une démarche d'évaluation d'impact social nécessite un investissement, en temps et en ressources humaines et financières, important²¹¹. Deux questions portent ainsi sur le temps (en pourcentage du temps total de travail) et le personnel affecté (en équivalent temps plein) au projet VISES. Nous prévoyons également d'inclure dans la dernière vague de questionnaire une question relative à la durée finale de l'évaluation et le temps accordé à chaque étape de l'évaluation.

L'hypothèse du caractère co-construit, mais peut-être pas avec l'ensemble des parties prenantes, d'une démarche d'évaluation est testée dans le dernier axe de cette seconde partie. Il

²¹¹ Ce qui complique la tâche des « petites structures » ne disposant pas de ce temps ou de ces ressources.

s'agit ainsi d'interroger les répondants, pour chaque étape de la démarche d'évaluation, sur les parties prenantes intégrées. Notre question porte sur deux volets : l'un sur les parties prenantes effectivement intégrées dans les étapes réalisées, l'autre sur les parties prenantes que les répondants projettent d'intégrer dans les prochaines étapes. Ces deux volets permettent d'obtenir des enseignements liés à la longitudinalité de l'étude. Il sera ainsi intéressant de comparer, avec l'avancement du projet, les parties prenantes que les répondants avaient prévu d'intégrer et celles effectivement intégrées au processus d'évaluation.

La troisième partie de notre questionnaire est à destination de l'ensemble des acteurs du projet. Elle porte sur les perceptions de l'impact social et de son évaluation. La première hypothèse que nous souhaitons tester dans cette partie nous paraît centrale dans notre étude. Elle concerne la non-existence d'une définition consensuelle de l'impact social qu'il faut co-définir avec les parties prenantes de l'évaluation. Notre difficulté a donc été de formuler un questionnement permettant de révéler la « non-consensualité » des définitions de l'impact social tout en obtenant ces définitions. Nous avons plusieurs possibilités. Nous pouvions d'une part proposer une question ouverte pour nous permettre de révéler cette pluralité des définitions au risque de n'obtenir aucune réponse, les répondants étant peut-être trop « dans le flou » pour proposer une définition. D'autre part, nous pouvions intégrer une question plus fermée avec des choix de réponse, prenant ainsi le risque de restreindre la représentation de l'impact social des répondants à nos propres représentations. A ce stade de notre réflexion, nous avons privilégié deux types de question. L'une passe par un nuage de mots dans lequel les répondants doivent sélectionner les trois mots qui leur semblent les plus représentatifs pour définir le « social » puis « l'impact social ». L'autre propose quatre définitions de l'impact social entre lesquelles les répondants doivent choisir. Avec l'avancement du projet et la constitution progressive d'une culture commune sur l'impact social des acteurs du projet, nous supposons que les mots sélectionnés et la définition choisie évolueront dans les questionnaires des deux vagues suivantes.

La seconde hypothèse de cette partie que nous souhaitons tester porte sur les outils d'évaluation privilégiés. Nous supposons que le type d'outil utilisé est corrélatif à l'usage de l'évaluation (interne ou externe) et au type de structure. Deux questions portent ainsi sur la nature que doivent prendre les outils (quantitatifs, qualitatifs, mixtes etc) et sur le recours ou non à la monétarisation des termes de l'évaluation.

En opposition avec les recommandations de KPMG portant sur la nécessité d'un évaluateur externe pour construire les indicateurs d'impact social, nous pensons qu'une démarche d'évaluation, pour être appropriée par tous, doit être réalisée par les parties prenantes de la structure avec l'appui d'un animateur externe uniquement pour structurer les discussions. Nous faisons ici l'hypothèse que cette nécessaire appropriation par les parties prenantes de l'évaluation est également ressentie par les acteurs du projet VISES inscrit dans une démarche d'évaluation. Il s'agit donc de questionner les répondants sur les acteurs (salariés, bénéficiaires, évaluateur externe etc) jugés les plus légitimes pour construire les indicateurs d'impact social. Il sera ici également intéressant d'observer l'évolution de ce jugement avec l'avancée de la démarche d'évaluation du projet VISES.

Enfin, notre terrain nous a révélé de nombreuses craintes émanant des partenaires et « entreprises testeuses » sur l'évaluation de l'impact social²¹². Notre dernière question porte donc sur les risques inhérents à toute démarche d'évaluation. Comme pour les motivations d'adhésion à une démarche d'évaluation, nous procédons ici par un classement sur une échelle de 0 à 5 (0 = « non pas du tout » et 5 = « oui tout à fait ») des propositions qui constituent nos hypothèses sur les risques liés à l'évaluation de l'impact social :

- Aboutir à l'imposition d'indicateurs standards venant de l'extérieur
- Etre une démarche chronophage
- Aboutir à une modification du projet de la structure pour répondre aux critères de l'évaluation
- Déterminer l'accès aux financements et la pérennité de la structure

Pour cette question, nous avons également laissé une possibilité « autre » afin de ne pas réduire le champ des craintes à nos simples hypothèses.

A ce stade de notre réflexion, nous envisagions d'administrer ce questionnaire de façon anonyme. L'objectif était d'éviter de brider les réponses, notamment celles portant sur les financements et leurs origines. Afin de pouvoir analyser l'étude de façon longitudinale, nous programmions de demander de nouveau les informations sur les caractéristiques sociodémographiques dans les deux autres questionnaires.

Cette première ébauche réalisée, nous avons testé le questionnaire auprès des salariés de l'Apes. Ce test nous a permis de procéder à quelques ajustements. Concernant la première partie sur les caractéristiques sociodémographiques, nous avons ajouté un questionnement relatif à la gouvernance des structures en interrogeant les répondants sur la participation des salariés au conseil d'administration. Pour la taille des structures, en sus des informations sur le nombre de salariés et de bénévoles, nous avons intégré une question sur le nombre de salariés en insertion lorsque la structure était concernée et sur le nombre d'heures de la participation bénévole mensuelle. Pour la deuxième partie du questionnaire, une nouvelle hypothèse relative aux motivations d'engagement dans un projet d'évaluation d'impact social a été ajoutée :

- Pour donner du sens au travail des structures

Nous avons également remarqué, grâce à ce test, l'orientation de notre analyse concernant la liste des parties prenantes proposée dans la dernière question de la seconde partie. Ainsi, nous avons donné une place importante à la partie prenante « financeur » aux dépens d'autres parties prenantes que nous n'avions pas proposé et qui sont pourtant fondamentales au bon fonctionnement de la structure (partenaires d'activité, prescripteurs relais etc). Cette orientation de notre proposition initiale est très liée à l'omniprésence des parties prenantes financeurs dans les débats environnant la question de l'évaluation d'impact social, au risque d'oublier les autres parties prenantes, pourtant aussi importantes pour le bon fonctionnement d'une structure de l'ESS. Nous avons donc ajusté notre question en y ajoutant les parties prenantes « prescripteurs relais » (missions locales, PLIE –

²¹² Journal de terrain 1

Plan Local pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi, etc), « organismes d'agrément et de labellisation » (DIRECCTE – Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi, etc) et « partenaires d'activité ». Nous avons également distingué dans les « salariés », les salariés cadres des salariés non-cadres. Pour la troisième partie du questionnaire, les points d'attention remontés concernaient le choix des mots proposés dans les nuages de mots avec notamment l'ajout du mot « société » pour définir le terme « social » de « l'impact social ».

Notre enquête quantitative se voulant co-construite, nous avons également consulté le CES et les partenaires opérateurs du projet pour recenser les éléments et informations qu'ils souhaitaient récolter par le questionnaire. Pour ce faire, nous avons profité de la réunion entre le groupe de recherche et les partenaires du 25 avril 2017 à Bruxelles pour présenter l'architecture globale de notre enquête²¹³. Afin de ne pas créer un biais dans l'administration programmée au 1^{er} juin 2017, nous avons comme point d'attention de ne pas évoquer le détail des questions du questionnaire puisque les participants à la réunion constituent également une partie de notre échantillon. Nous nous sommes donc contentés de présenter le caractère longitudinal de notre étude et les cinq questionnements centraux de notre questionnaire :

- Hétérogénéité des acteurs
- Définition de l'impact social
- Méthode d'évaluation
- Co-construction de l'évaluation
- Usage de l'évaluation

A la suite de cette présentation succincte, nous avons ouvert les discussions sur deux axes. Le premier axe portait sur l'administration du questionnaire en tant que tel, comment s'assurer de capter l'ensemble des « entreprises testeuses » pour les trois administrations. Le second axe était relatif au contenu du questionnaire, nous interrogeons les participants sur les éléments qu'ils aimeraient connaître avant et après le déroulement du projet VISES et les questions qu'ils souhaiteraient voir posées dans le questionnaire de la première administration. Plusieurs points d'attention sont remontés de ces échanges.

Le premier point d'attention est le risque de « faire doublon » avec les informations déjà demandées aux « entreprises testeuses ». Ce point de vigilance, émis par ConcertES, s'explique par la volonté des coordinateurs de constituer des fiches sur les « entreprises testeuses » contenant des informations qu'ils comptaient récolter le 1^{er} juin 2017. Un travail de coordination entre nos deux travaux doit donc être effectué pour éviter ce doublon.

Le second point d'attention porte sur la temporalité de la troisième administration. Ainsi, pour l'URIOPSS, il y a un réel intérêt de prévoir une administration une année après la fin du projet VISES afin de réellement recenser l'effet et l'appropriation par les « entreprises testeuses » du projet « à froid ». Nous partageons ce point de vue et n'excluons pas la réalisation d'une quatrième administration au-delà de notre temps de thèse si nos travaux nous le permettent.

²¹³ Journal de terrain 1

Le troisième point d'attention est relatif au raccrochement des « entreprises testeuses » qui ne seraient pas encore recrutées au 1^{er} juin 2017. Il nous faut donc réfléchir et prévoir d'autres temps afin de s'assurer de l'administration de la première vague de questionnaires à ces structures.

Le quatrième point d'attention, formulé par l'Institut Godin, est relatif à la définition de l'impact social. Ainsi, dans notre présentation, nous avons expliqué que nous nous intéressions dans la dernière partie de notre questionnaire à la définition de l'impact social des acteurs du projet. Nous argumentions ce questionnement par l'inexistence, à nos yeux, d'une définition consensuelle de l'impact social. Nicolas Chochoy de l'Institut Godin a formulé l'idée que, dans certains cas, le problème n'est pas une absence de définition mais une définition trop précise de l'impact social. L'intérêt du questionnaire avant/pendant/après nous permet d'observer l'évolution et la création d'une autre perception et d'un autre schéma mental que la chaîne de valeur de cette notion, très souvent utilisée et inspirée de la théorie du changement. Selon lui, il faut donc mettre en valeur cette ouverture de perspective de définition dans le questionnaire sans proposer des définitions trop précises de l'impact social. A partir de cette remarque nous avons modifié les questions relatives à la définition de l'impact social. Nous avons maintenu les nuages de mots mais avons substitué aux propositions des quatre définitions de l'impact social une question ouverte interrogeant le répondant sur sa propre définition de l'impact social. En effet, notre réflexion nous a amené à la conclusion que proposer quatre définitions constituerait un biais qui réduirait le champ des réponses puisque nous restreignons les réponses à des définitions plus ou moins influencées par la théorie du changement et la chaîne de valeur.

Afin de résoudre le premier point d'attention formulé par ConcertES, nous avons organisé une nouvelle réunion avec la coordination le 4 mai 2017²¹⁴. La réunion portait sur le contenu du questionnaire et sur les conditions de son administration le 1^{er} juin 2017.

Concernant le contenu, la coordination souhaitait réaliser une carte d'identité des « entreprises testeuses » lors de la rencontre du 1^{er} juin. Sa crainte était donc de « faire doublon » avec les informations que nous souhaitions récolter dans notre première vague de questionnaires. Les informations contenues dans la carte d'identité sont les suivantes :

- Nom de l'entreprise
- Secteur d'activité
- Taille de l'entreprise (nombre d'équivalent temps plein)
- Forme juridique
- Périmètre d'intervention (zone géographique)
- Nom du référent dans l'entreprise
- Nom de la structure qui l'accompagne
- Téléphone
- Site internet
- Logo de l'entreprise

²¹⁴ Journal de terrain 1

Afin de trouver un consensus, nous avons décidé d'inclure dans notre questionnaire des questions permettant de récolter les informations manquantes de la fiche d'identité des « entreprises testeuses ». Nous nous sommes engagés à transmettre ces informations à la coordination une fois récoltées. Nous avons donc intégré dans la première partie de notre questionnaire, relative aux caractéristiques sociodémographiques, trois questions sur le nom de l'entreprise, le périmètre d'intervention et le site internet. Ce compromis nous a forcé à désanonymiser le questionnaire. Nous sommes conscients de l'apparition du biais de désirabilité sociale inhérent à cette désanonymisation. Cependant, dans une perspective de longitudinalité, un questionnaire qui n'est pas anonyme nous permettra d'alléger les deux vagues suivantes d'administration puisque nous n'aurons plus à redemander les caractéristiques sociodémographiques du répondant.

La coordination a également exprimé une réticence concernant les deux administrations suivantes. Selon elle, étant donné l'état d'avancement différent des « entreprises testeuses », il est possible que certaines structures aient déjà fini leur démarche d'évaluation dès la seconde vague d'administration du questionnaire. Une troisième administration, pour ces structures, apparaît redondante pour la coordination. Nous avons résolu cette contrainte par un ajustement dans notre enquête quantitative. Ainsi, pour la troisième administration, nous allons prévoir un filtre permettant de distinguer les « entreprises testeuses » dont l'accompagnement est terminé du reste des structures. Pour les « entreprises testeuses » suivant encore l'accompagnement nous construirons le troisième questionnaire de la même façon que les deux premiers. Pour les « entreprises testeuses » ayant fini leur accompagnement, nous orienterons les questions du troisième questionnaire sur « l'après VISES » et l'appropriation des acteurs de l'évaluation effectuée.

Pour les conditions d'administration du 1^{er} juin 2017, la coordination prévoit un temps de 15 minutes dans le programme pour que les acteurs répondent au questionnaire. Pour les deux autres administrations, la coordination devra prévoir des temps communs dans les prochains événements pour nous permettre d'administrer les questionnaires. Les « entreprises testeuses » se sont engagées, en signant la convention, à participer à quatre temps en commun sur les deux années d'expérimentation. Le premier temps en commun est celui du 1^{er} juin. Le second aura lieu le 23 novembre 2017 et portera sur la recherche-action. Deux autres temps, dont les dates ne sont pas définies, seront organisés en 2018.

Afin de finaliser le questionnaire²¹⁵, un dernier rendez-vous a été organisé avec notre tutrice universitaire le 16 mai 2017. Durant cette rencontre, nous avons effectué les derniers ajustements. Nous avons notamment opté, dans nos nuages de mots, pour une couleur monochrome malgré une organisation en « nuage ». L'ordre des mots proposés dans le nuage a également été choisi aléatoirement par la fonction « =alea » du logiciel Excel.

²¹⁵ La version finale est disponible en Annexe C

3.3. Administration de la première vague du questionnaire

Nous avons donc procédé à la première administration de notre enquête quantitative longitudinale lors de la rencontre entre les « entreprises testeuses » et les partenaires du projet VISES le 1^{er} juin 2017. Pour cette administration, la coordination du projet avait prévu un temps en plénière, en début d'après-midi. Les participants de la journée ont eu 12 minutes pour compléter le questionnaire. Nous avons prévu des versions néerlandaises des questionnaires pour les partenaires et « entreprises testeuses » flamandes présentes.

Durant cette administration, plusieurs difficultés ont été remontées par les répondants. La première est relative aux questions sur le modèle économique et les ressources financières. Certains répondants, qui ne font pas partie de la direction de la structure, ne connaissent pas la réponse aux informations demandées. La seconde difficulté a été le manque de temps pour compléter le questionnaire. Nous avons constaté que ce manque de temps n'a pas impacté les réponses à la dernière partie de notre questionnaire mais plutôt à celles propres aux « entreprises testeuses ». Ainsi, quelques questionnaires ne sont pas complétés entièrement pour cette partie expliquant les non-réponses relativement plus élevées par rapport aux deux autres axes du questionnaire. Nous supposons que cela est lié à la mise en exergue par la couleur bleue de cette partie et par la présentation du tableau, relativement important des parties prenantes. Ainsi, il est possible que les répondants, en voyant le tableau et la couleur différente, aient commencé par compléter le reste du questionnaire pour finir par cette partie. Notre autre hypothèse est l'organisation des questions dans cette seconde partie. Ainsi, nous avons commencé par interroger les « entreprises testeuses » sur l'étape à laquelle elles se situaient dans la démarche VISES. Une partie significative des « entreprises testeuses » présentes lors de la rencontre n'avaient pas débuté leur démarche d'accompagnement. Il est donc possible qu'ayant répondu qu'elles n'avaient pas initié la démarche, ces structures ne se sont pas senties légitimes pour compléter la suite du second axe.

Les acteurs du projet VISES constituant notre échantillon se décomposent en 69 « entreprises testeuses », auxquelles nous ajoutons une marge d'erreur de 5 « entreprises testeuses » supplémentaires²¹⁶, 12 partenaires opérateurs comprenant un ou plusieurs accompagnateurs²¹⁷ et 2

²¹⁶ Certains partenaires opérateurs ont d'une part intégré plus « d'entreprises testeuses » que le nombre qui leur était associé, c'est le cas de l'Apes qui a intégré 11 structures à la place de 10, d'autre part intégré des « entreprises testeuses » en supplément de celles convenues qui ne se situent pas sur le territoire d'éligibilité du projet VISES.

²¹⁷ SAW-B comprend 3 accompagnateurs, Ressources comprend 1 accompagnateur, la Caisse solidaire comprend 1 accompagnateur, l'Apes comprend 3 accompagnateurs (sans nous compter), CAIPS comprend 1 accompagnateur, Atout EI comprend 2 accompagnateurs, l'URIOPSS comprend 2 accompagnateurs, le Coorace comprend 3 accompagnateurs, ALEAP comprend 2 accompagnateurs, 4werk comprend 3 accompagnateurs, UNIPSO comprend 4 accompagnateurs et le CES comprend 3 chercheurs

coordinateurs²¹⁸. Nous avons donc un intervalle d'échantillon compris entre 83 et 104 répondants selon qu'une seule personne de chaque structure réponde au questionnaire ou que l'ensemble des acteurs de chaque structure réponde à l'enquête quantitative.

Le tableau suivant synthétise le taux de réponse à la première administration de notre enquête quantitative longitudinale :

Tableau 5 : Taux de réponse de l'administration du 1^{er} juin 2017

	Signatures de la feuille d'émargement	Réponses (sans correction)	Taux de réponse de la journée	Réponses (avec correction)	Taux de réponse rapporté à l'échantillon total
Entreprises testeuses	51	42	82%	32	46%
Partenaires opérateurs	25	20	80%	10	83%
Coordinateurs	4	2	50%	2	100%
Total	80	64	80%	44	53%

Source : auteur

Pour cette rencontre du 1^{er} juin 2017, 80 acteurs ont signé la feuille d'émargement. Sur ces 80 émargements, 51 signatures provenaient de représentants des « entreprises testeuses » (réfèrent VISES et autre salarié de la structure), 25 signatures provenaient des partenaires opérateurs et 4 signatures provenaient des coordinateurs.

Parmi les 51 représentants des « entreprises testeuses », 42 ont complété le questionnaire, soit un taux de réponse de 82%. Parmi les 25 représentants des partenaires opérateurs, 20 ont complété le questionnaire, soit un taux de réponse de 80%. Parmi les 4 représentants de la coordination, 2 ont complété le questionnaire, soit un taux de réponse de 50%. De manière globale, sur les 80 représentants présents, 64 ont complété le questionnaire, soit un taux de réponse de la journée de 80%.

Si l'on corrige à présent les réponses des représentants appartenant à la même structure, sans prendre en compte la marge des 5 « entreprises testeuses » supplémentaires, on constate que

²¹⁸ Pour l'évènement, 4 membres des institutions coordinatrices étaient présents, les directeurs des deux institutions, pour la représentation, et les techniciennes en charge du pilotage du projet VISES. Dans l'ensemble des autres évènements auxquels nous avons participé, seulement les 2 techniciennes étaient présentes.

sur les 69 « entreprises testeuses » de notre échantillon, 32 ont complété le questionnaire, soit un taux de réponse de 46%. Sur les 12 partenaires opérateurs de notre échantillon, 10 ont complété le questionnaire, soit un taux de réponse de 83%. Sur les 2 coordinateurs de notre échantillon, 2 ont complété le questionnaire, soit un taux de réponse de 100%. Au total, nous avons donc un taux de réponse à notre enquête quantitative de 53%.

La relative faiblesse du taux de réponse des « entreprises testeuses » peut s'expliquer par le recrutement encore en cours de ces structures. Ainsi, au 1^{er} juin, la quasi moitié des « entreprises testeuses » n'était pas encore recrutée²¹⁹. Nous prévoyons un rattrapage des réponses manquantes par l'envoi de l'enquête quantitative par courriel et par des déplacements au sein des structures manquantes pour administrer le questionnaire au fur et à mesure de l'avancement des recrutements.

A ce stade de l'analyse, nous pouvons nous appuyer sur ces données pour formuler une critique relative à l'étude quantitative du cabinet KPMG qui constitue notre outil de comparaison. En effet, si notre taux de réponse apparaît satisfaisant pour l'administration de la journée mais relativement médiocre si l'on s'intéresse à l'ensemble de notre échantillon, il a le mérite d'exister. Ainsi, le cabinet KPMG, du fait de son mode d'administration, ne dispose d'aucune mesure du taux de réponse à son questionnaire. Le questionnaire a été transféré tout azimut à des réseaux de l'ESS et KPMG ne dispose pas des moyens lui permettant de calculer le nombre d'acteurs ayant reçu le questionnaire. De même, par le premier canal, ce n'est pas KPMG qui a administré le questionnaire mais les réseaux à qui KPMG a transféré le questionnaire. On peut dès lors se questionner sur la significativité et la représentativité des répondants. D'abord parce que nous ne connaissons pas le nombre total de questionnaires administrés, obtenir 366 réponses sur 1 000 n'est pas aussi significatif qu'obtenir 366 réponses sur 370²²⁰. Puis, il est possible que les réseaux qui ont administré le questionnaire l'aient toujours fait vers un unique type d'acteur n'étant pas représentatif de l'ESS dans sa globalité.

3.4. Résultats de la première administration

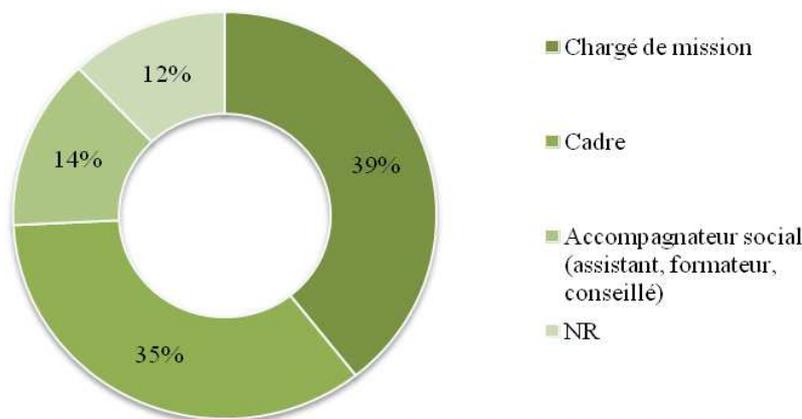
3.4.1. Caractéristiques sociodémographiques des répondants

3.4.1.1. Caractéristiques globales

Nous nous sommes d'abord intéressés aux caractéristiques du répondant. Nous avons dès cette question dû procéder à un recodage de nos réponses puisque nous n'avions pas anticipé la part importante des « accompagnateurs sociaux » dans le panel des répondants.

²¹⁹ Nous ne pouvons nous positionner sur le chiffre exact du nombre « d'entreprises testeuses » non encore recrutées car une dizaine d'entre elles étaient entrées dans le processus de signature de la convention depuis plusieurs semaines et nous n'avons aucune vision quant à l'état d'avancement de ces signatures.

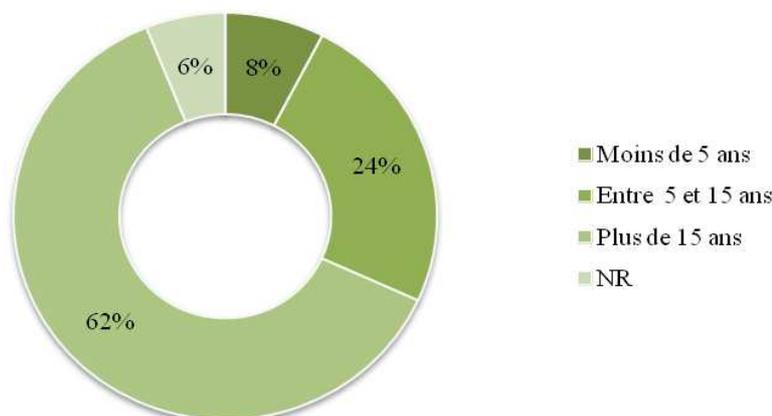
²²⁰ Dans le premier cas, le traitement des non-réponses est significatif puisque la majorité de l'échantillon a refusé de répondre au questionnaire.

Figure 13 : Poste du répondant

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On constate une majorité de chargés de mission (39%) et de cadres (35%) dans les répondants. Nous incluons dans les chargés de mission les chefs de projet et autres salariés de la structure n'ayant pas le statut de cadre. Nous avons cependant fait le choix de créer une nouvelle catégorie pour les « accompagnateurs sociaux », qui pourraient pourtant entrer dans les critères de la catégorie « chargé de mission ». Cependant, du fait de leur poids (14% des réponses) nous avons jugé significatif d'isoler cette catégorie de répondants.

Nous pouvons regretter de ne pas avoir cette information concernant l'enquête quantitative de KPMG. En effet, il nous semble significatif de filtrer les réponses selon la catégorie du répondant (direction ou salarié) notamment concernant les usages de l'évaluation (externe ou interne) et les méthodes d'évaluation à privilégier.

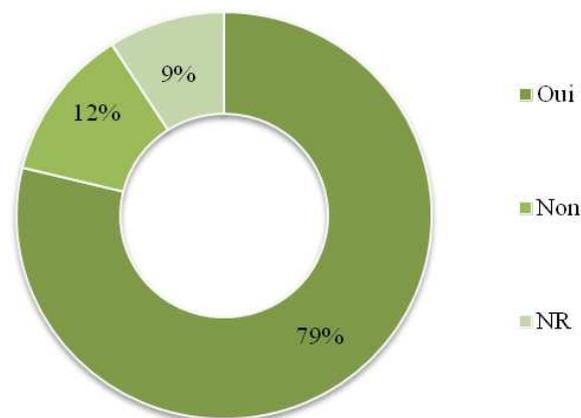
Figure 14 : Ancienneté de la structure

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

L'analyse de l'ancienneté des structures souligne qu'une grande majorité des structures a plus de 15 ans d'existence (62%). Les structures ayant entre 5 et 15 ans d'ancienneté ont une position intermédiaire (24%) et les structures ayant moins de 5 ans d'ancienneté sont assez peu représentées (8%).

Enfin, nous avons interrogé les répondants sur leur appartenance à un réseau, pour identifier le degré d'isolement de la structure.

Figure 15 : Appartenance à un réseau des structures

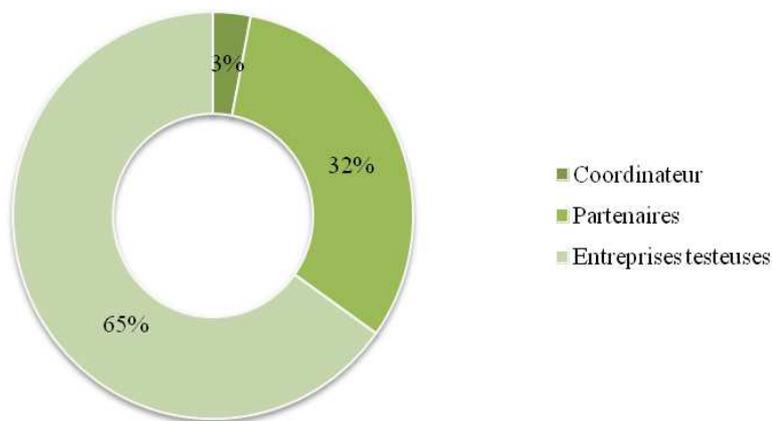
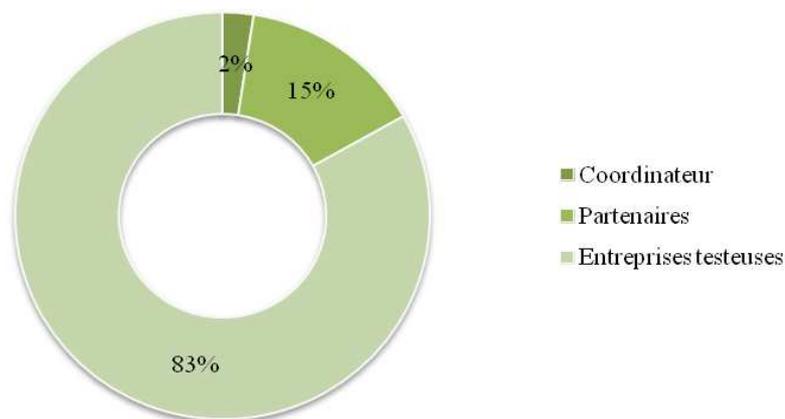


Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On le voit, le champ de l'ESS est un monde interconnecté. Ainsi, la grande majorité des structures (79%) s'inscrit dans un réseau. Les verbatims précisant la nature des réseaux dans lesquels s'inscrivent les structures sont de deux types. Les structures appartiennent d'abord à des réseaux globaux représentant l'ESS à l'échelle régionale et nationale (CRESS, ConcertES, Interfed). Le second type de réseau est souvent un regroupement de structures de l'ESS appartenant au même champ d'activité (Réseau Ressources pour les ressourceries, Coorace pour l'insertion etc).

3.4.1.2. Représentativité des répondants

Nous nous intéresserons d'abord à la représentativité des répondants par rapport au projet VISES. Notre premier axe d'analyse correspond à la représentation des différents types d'acteurs (entreprises testeuses, partenaires, coordinateurs).

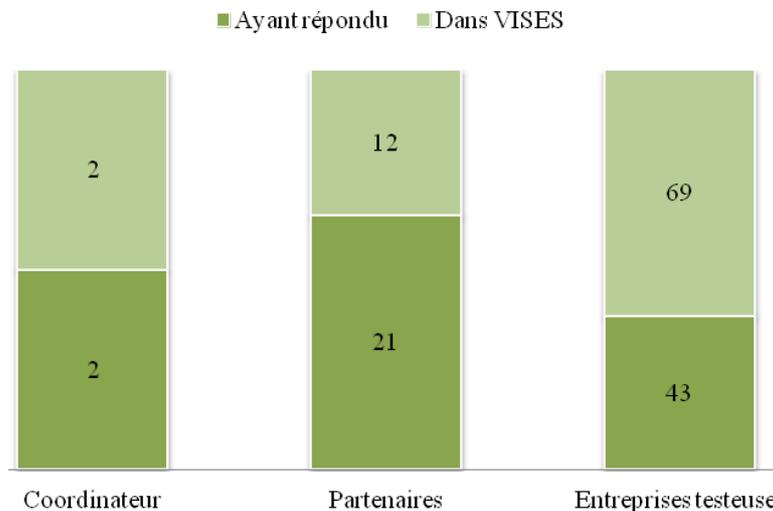
Figure 16 : Répartition des répondants**Figure 17 : Répartition dans VISES**

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On constate ainsi que la majorité des répondants sont des entreprises testeuses (65%), puis des partenaires (32%) et des coordinateurs (3%). Lorsque l'on compare ces proportions à la composition du projet VISES, on peut constater un biais lié à la surreprésentation dans nos réponses des partenaires par rapport aux entreprises testeuses puisque ceux-ci représentent 15% des acteurs du projet alors que les entreprises testeuses en représentent 83%.

L'histogramme suivant décrit cette surreprésentation relative.

Figure 18 : Représentation des acteurs du projet VISES

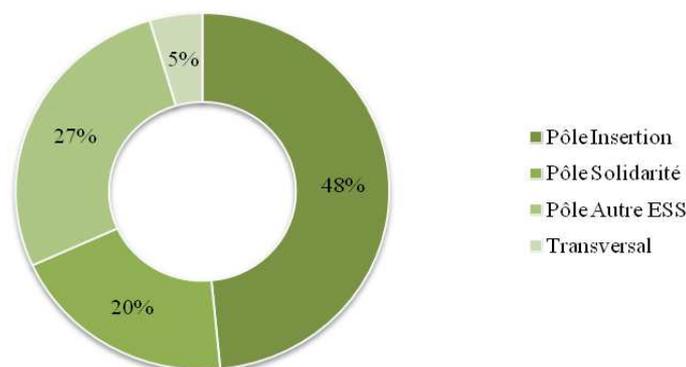


Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

Nous avons donc obtenu toutes les réponses pour la coordination (2 réponses pour 2 structures). Pour les partenaires nous avons obtenu 21 réponses pour 12 structures dans le projet et pour les entreprises testeuses nous avons obtenu 43 réponses pour 69 structures dans le projet. Le nombre de réponses excédant le nombre de structures pour les partenaires s'explique par la réponse de plusieurs acteurs de la même structure.

Si l'on analyse la représentation par pôle d'expérimentation, on remarque que la moitié des répondants appartient au pôle Insertion. La seconde moitié des répondants se répartit uniformément entre le pôle Solidarité (20%) et le pôle Autre ESS (27%).

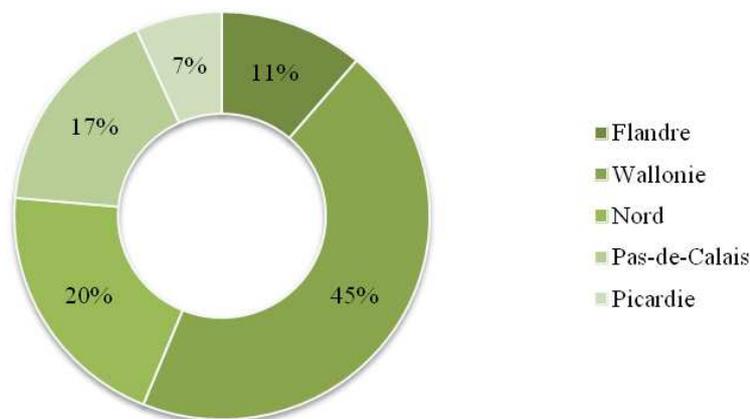
Figure 19 : Représentation des pôles d'expérimentation



Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

Notre panel de répondants est caractérisé par une majorité de structures belges.

Figure 20 : Zone d'intervention des répondants



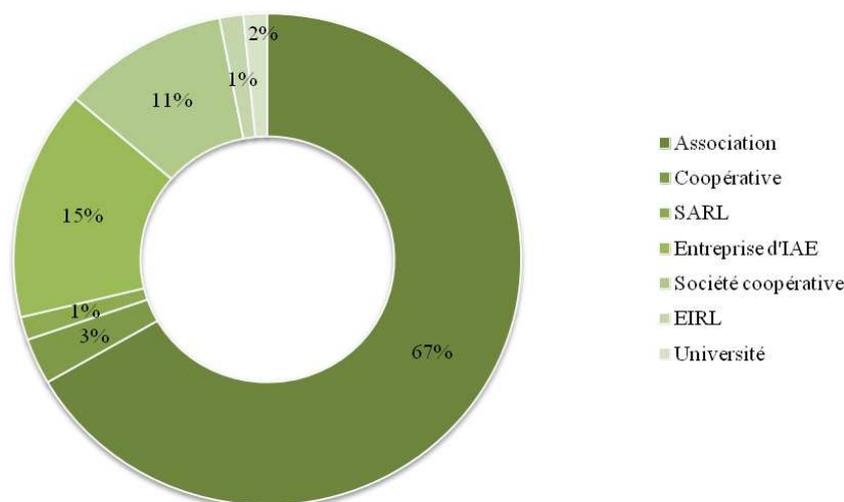
Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

La majorité des répondants intervient en Wallonie (45%). S'ensuivent des structures intervenant dans le département du Nord (20%), dans le département du Pas-de-Calais (17%) et en Flandre (11%). On remarque l'action de quelques structures en Picardie (7%) qui peut s'expliquer par le récent regroupement des anciennes régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie dans la région des Hauts-de-France.

Nous allons maintenant nous intéresser à la représentativité de notre échantillon dans le champ de l'ESS. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur l'observatoire national de l'ESS du Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale (CNCRESS)²²¹.

Nous allons commencer par observer la représentativité de nos réponses par l'entrée statutaire.

²²¹ CNCRESS, 2014

Figure 21 : Statut juridique des répondants

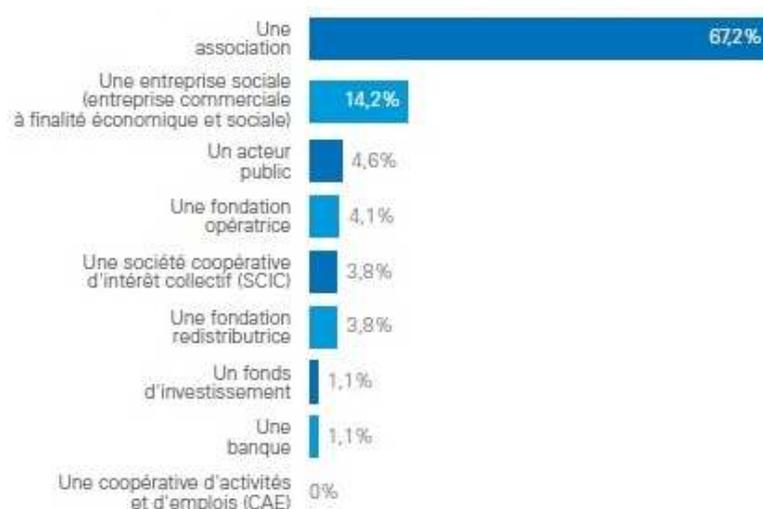
Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On constate une majorité d'associations (67%). Les sociétés coopératives et les entreprises d'insertion par l'activité économique occupent à elles deux un quart des réponses (respectivement 11% et 15%). Le reste des réponses est réparti entre les coopératives (3%), les EIRL et SARL (2%) et l'Université (2%) qui constitue le laboratoire du CES. Il est à noter que nous avons ici distingué les associations des entreprises d'insertion par l'activité économique car nous souhaitons isoler ces structures. Cependant, dans la majorité des cas, les structures d'insertion par l'activité économique sont sous le statut associatif.

Ces proportions sont en adéquation avec les chiffres de la CNCRESS. Ainsi, selon l'observatoire de l'ESS, les associations et les coopératives représentent respectivement 84,3% et 11,7% des établissements de l'ESS. Notre échantillon semble être représentatif de la composition des structures de l'ESS avec toutefois l'absence dans nos réponses de fondations (qui représentent 0,6% des structures de l'ESS) et de mutuelles (qui représentent 3,4% des structures de l'ESS).

Les proportions du panel des répondants à l'enquête quantitative menée par KPMG sont assez similaires à notre enquête.

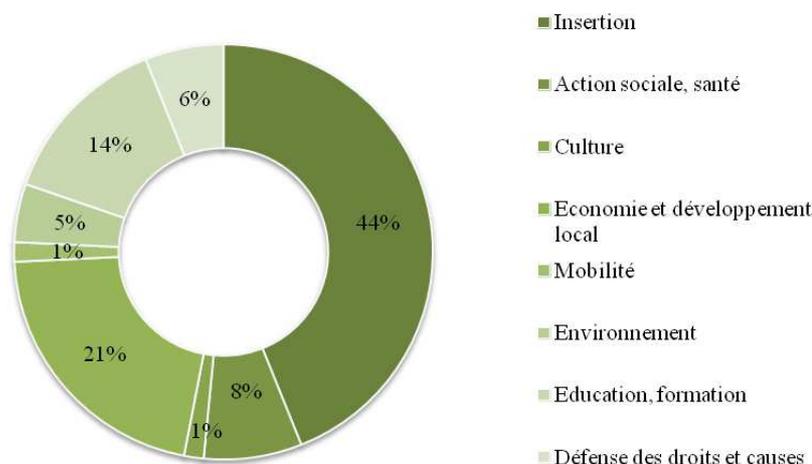
Figure 22 : Répartition des répondants par type de structures - KPMG



Source : Baudet A. & Duquerty E., 2017, p.3

Nous pouvons également observer la représentativité de nos réponses par l'entrée de l'objet principal.

Figure 23 : Objet principal des structures



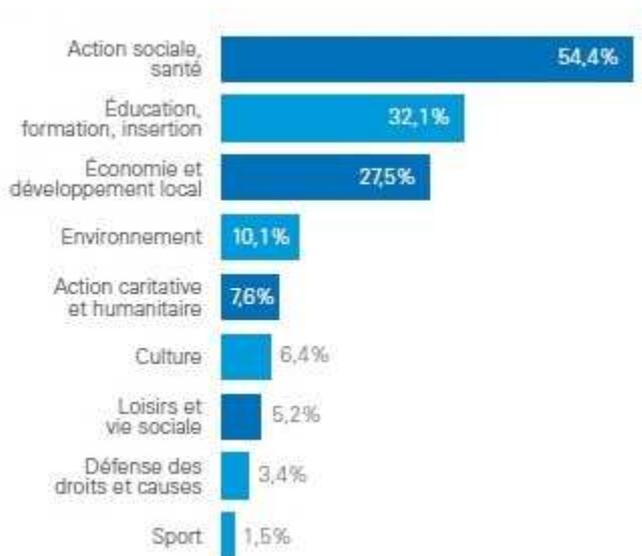
Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On constate que la quasi moitié des répondants a pour objet l'insertion (44%). L'économie et le développement local ainsi que l'éducation et la formation représentent à eux deux un tiers des réponses (respectivement 21% et 14%). S'ensuivent dans les mêmes proportions l'action sociale et santé (8%), la défense des droits et causes (6%) et l'environnement (5%). On remarque une faible représentation des secteurs de la culture (1%) et de la mobilité (1%). Notons cependant que les chiffres relatifs à la mobilité sont à nuancer puisqu'ils constituent l'activité support des structures dont l'objet principal est l'insertion. C'est l'exemple de la structure que nous accompagnons, le

Garage Solidaire, qui s'appuie sur la réparation de véhicules à moindre coût, favorisant ainsi la mobilité, pour permettre l'insertion de publics éloignés de l'emploi²²².

Cette répartition entre en contraste avec l'enquête menée par KPMG pour laquelle l'action sociale et la santé est majoritaire (54,4%). L'éducation et la formation, agrégées avec l'insertion, ainsi que l'économie et le développement local représentent chacun environ un tiers des réponses (respectivement 32,1% et 27,5%). L'enquête de KPMG intègre un objet principal qui n'est pas présent dans le projet VISES, l'action caritative et humanitaire (7,6%).

Figure 24 : Répartition des répondants par objet - KPMG



Source : Baudet A. & Duquerty E., 2017, p.3

Nous n'avons pas trouvé de travaux satisfaisants sur l'ESS nous permettant de vérifier la représentativité des répondants à notre enquête par l'entrée « objet ». L'observatoire proposé par la CNCRESS n'inclut notamment pas l'insertion dans les objets principaux d'activité.

²²² Journal de terrain 1

Nous avons croisé les informations liées au statut des répondants avec l'objet principal.

Tableau 6 : Répartition des réponses par statut et objet principal

	Insertion	Action sociale, santé	Culture	Défense des droits et causes	Economie et développement local	Mobilité	Environnement	Education et formation
Association	14	5	1	4	11	0	2	7
Entreprise d'IAE	9	0	0	0	0	1	0	0
Autres	6	0	0	0	3	0	1	1

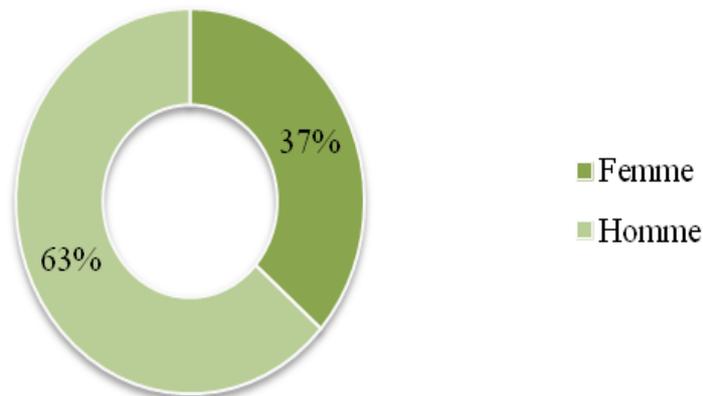
Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

Nous retrouvons ici l'hypothèse que nous avons formulée concernant les structures d'insertion qui sont majoritairement sous statut associatif. De même, l'on peut observer que la structure ayant répondu que son objet principal était la mobilité est une entreprise d'insertion par l'activité économique. De manière globale, on constate que la majorité des structures, peu importe l'objet, est sous statut associatif. Un seul secteur, celui de l'insertion, nous paraît moins exclusif puisqu'il comprend de manière significative à la fois des associations, des entreprises d'insertion par l'activité économique et des sociétés coopératives.

3.4.1.3. Gouvernance

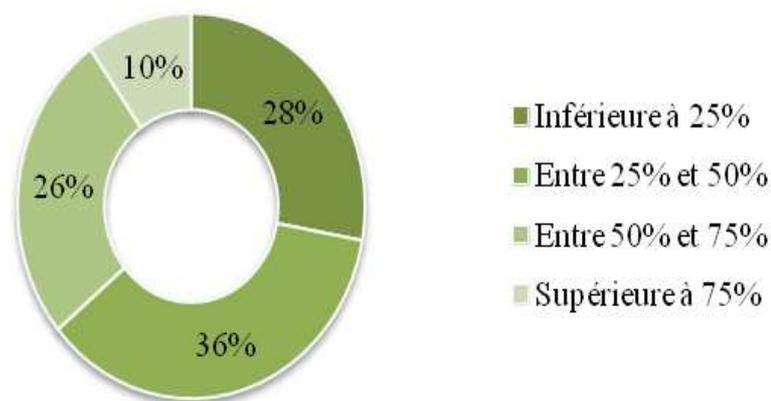
En sus d'un engagement sur le terrain se voulant alternatif et innovant, l'ESS se caractérise par une forte réflexivité quant à son mode d'organisation et sa gouvernance. Cette sous-partie entend questionner cette gouvernance.

Concernant la présence des femmes dans les instances de décision de la structure, l'on peut constater l'existence d'inégalités de représentation aux postes de direction. Ainsi, les hommes sont majoritairement titulaires des postes de direction (63%).

Figure 25 : Direction de la structure

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

La répartition entre les hommes et les femmes est plus équilibrée dans les conseils d'administration des structures.

Figure 26 : Part des femmes dans le conseil d'administration

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

Ainsi, on observe que pour la moitié des structures répondantes, la part des femmes dans le conseil d'administration est entre 25% et 75%. 28% des structures demeurent cependant à forte majorité masculine et seulement 10% des structures comptent une majorité de femmes dans le conseil d'administration.

Nous avons croisé la présence des femmes au poste de direction avec le statut de la structure.

Tableau 7 : Présence des femmes au poste de direction selon le statut

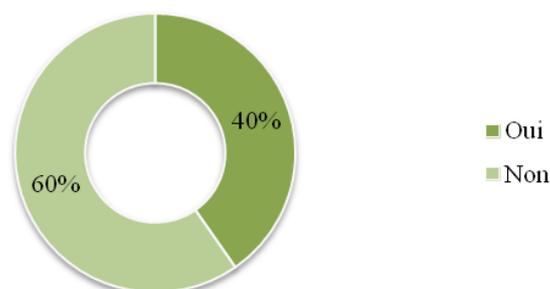
	Femme	Homme
Association	17	25
Coopérative	0	1
SARL	0	1
Entreprise d'IAE	1	9
Société coopérative	5	2
EIRL	0	1

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

Malgré une majorité masculine dans les associations, on remarque un relatif équilibre dans la répartition des femmes et des hommes aux postes de direction. Pour les coopératives, SARL et EIRL l'unicité des réponses ne nous permet pas de tirer de conclusions significatives. On constate une orientation très masculine de la direction des entreprises d'insertion par l'activité économique et observons la tendance inverse pour les sociétés coopératives pour lesquelles la majorité des postes de direction est occupée par une femme.

Nous avons également interrogé la représentation des salariés dans les instances de décision.

Figure 27 : Présence des salariés au CA



Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On remarque ainsi que pour la majorité des structures (60%), les salariés ne sont pas présents au conseil d'administration (CA). Si l'on croise cette information avec l'objet principal de la structure, on remarque un certain équilibre entre la présence et la non-présence des salariés au CA, excepté pour les domaines de l'insertion, de l'action sociale et la santé, et de l'éducation et la formation, dans lesquels très peu de structures accordent une place pour les salariés dans leur CA.

Tableau 8 : Présence des salariés au CA selon l'objet principal

	Non	%	Oui	%
Insertion	21	77 %	6	23 %
Action sociale, santé	4	80 %	1	10 %
Education et formation	5	71 %	2	29 %
Economie et développement local	6	43 %	8	57 %
Environnement	1	33 %	2	66 %
Culture	0	0 %	1	100 %
Défense des droits et causes	0	0%	4	100 %
Mobilité	0	0 %	1	100 %

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017 corrigée des non-réponses, traitement par nos soins

3.4.1.4. Taille des structures

Nous allons maintenant nous intéresser à la taille des structures constituant notre panel de réponses. Nous pouvons interroger la taille de plusieurs façons. Ainsi, la première clé de lecture est relative au nombre de salariés de la structure. Du fait de l'accès aux ressources financières relativement restreint, le secteur associatif est caractérisé par une part importante de structures ne comptant aucun salarié. Dès lors, on peut considérer que les structures comprenant des salariés atteignent une taille significative comparativement au reste du champ de l'ESS. Le projet VISES intègre comme « entreprises testeuses » uniquement des structures salariés. On comprend dès lors que les réponses à notre enquête quantitative intégreront uniquement les « moyennes ou grandes » structures.

Tableau 9 : Nombre moyen de salariés selon le pôle d'expérimentation

		Nb salariés moyen	Nb ETP moyen
Pôle Insertion	Partenaires	5,1	4,3
	Entreprises testeuses	109	82,3
Pôle Solidarité	Partenaires	18,75	15
	Entreprises testeuses	54,4	46,25
Pôle Autre ESS	Partenaires	12	10
	Entreprises testeuses	8,6	7,7

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

Pour analyser la taille des structures par le nombre de salariés, nous avons jugé significatif de distinguer les pôles d'expérimentation d'une part et le type de répondant (partenaire – entreprise testeuse) d'autre part. Concernant les partenaires, on constate une hiérarchie entre les différents

pôles selon le nombre de salariés moyens. Ainsi, le pôle Solidarité est caractérisé par un nombre de salariés moyen (et d'ETP) supérieur (18,75 salariés en moyenne) à celui du pôle Autre ESS (12 salariés en moyenne), lui-même supérieur à celui du pôle Insertion (5,1 salariés en moyenne). Cependant, pour les partenaires, l'écart entre les différents pôles reste relativement faible.

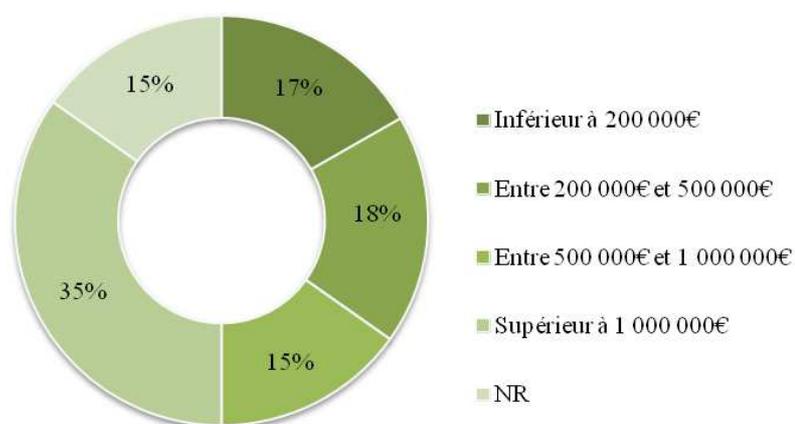
La tendance apparaît assez différente pour les entreprises testeuses. Ainsi, on observe une démarcation forte des entreprises testeuses du pôle Insertion qui comptent en moyenne 109 salariés dans la structure. Les entreprises testeuses du pôle Solidarité ont une position intermédiaire avec une moyenne de 54,4 salariés. En contraste, les entreprises testeuses du pôle Autre ESS comptent assez peu de salariés (en moyenne 8,6 salariés), révélant des tailles plus petites.

Nous devons toutefois souligner les limites du recours à la moyenne pour révéler la taille des structures des pôles Insertion et Solidarité. En effet, lorsque l'on regarde le détail des réponses, on constate que la moyenne est fortement tirée vers le haut par les structures belges (principalement les structures de la Flandre) qui sont caractérisées par des tailles et nombres de salariés significativement plus importants que les structures françaises.

Dans notre questionnaire, nous avons intégré un questionnement relatif à la participation bénévole dans les structures. Cependant, nous avons constaté lors du traitement des données que la plupart des structures n'étaient pas concernées par l'activité bénévole. Ceci nous permet d'émettre l'hypothèse que la participation bénévole est corrélative à la présence de salariés dans la structure. Ainsi, nous pouvons supposer que les structures non-salariées corrigent leur déficit de salariés par une activité bénévole importante. De même, nous supposons que plus la structure grandit, plus elle a besoin d'avoir recours à du personnel qualifié pour s'organiser, ce qui passe par la substitution du salariat au bénévolat.

Notre dernière clé de lecture permettant d'analyser la taille d'une structure correspond au budget global.

Figure 28 : Budget de la structure

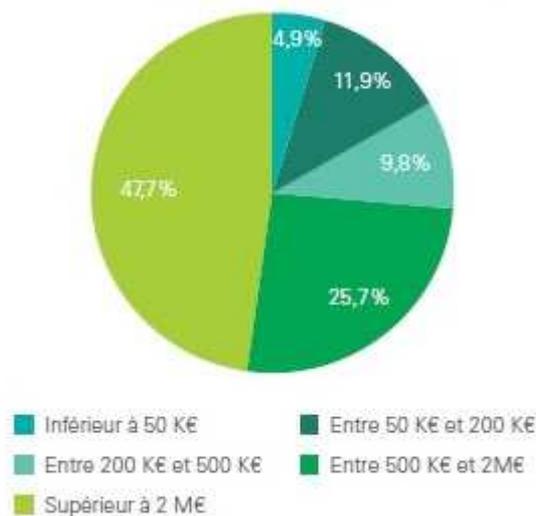


Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On remarque que la majorité des structures de notre panel de réponses a un budget supérieur à 1 000 000€ (35%). Un autre tiers dispose d'un budget situé entre 200 000€ et 1 000 000€ (18% entre 200 000€ et 500 000€ et 15% entre 500 000€ et 1 000 000€). Seulement 17% des structures disposent d'un budget inférieur à 200 000€.

On retrouve la relative même répartition pour l'enquête quantitative menée par KPMG avec une présence encore plus marquée de structures disposant d'un budget supérieur à 500 000€ (25,7% pour un budget compris entre 500 000€ et 2 000 000€ et 47,7% pour un budget supérieur à 2 000 000€).

Figure 29 : Acteurs de l'ESS – Répartition des répondants par budget - KPMG



Source : Baudet A. & Duquerty E., 2017, p.3

Il semblerait donc que le budget de la structure soit corrélé à la réalisation d'une évaluation d'impact social, puisque dans les deux études une très faible part de structures à petit budget est engagée ou a réalisé une démarche d'évaluation d'impact social.

En restant sur l'entrée du budget pour définir la taille des structures, nous avons tenté de caractériser l'importance du budget selon la zone d'intervention des structures répondantes.

Tableau 10 : Budget des structures selon la zone d'intervention

	Inférieur à 200 000€	Entre 200 000€ et 500 000€	Entre 500 000€ et 1 000 000 €	Supérieur à 1 000 000€
Flandre	0	0	0	8
Wallonie	3	7	6	16
Nord	6	5	4	1
Pas-de-Calais	7	2	3	2
Picardie	4	0	2	0

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On voit ainsi se dessiner un clivage important entre les structures belges et françaises. Alors que la majorité des structures intervenant en Belgique a un budget supérieur à 500 000€, avec des disparités internes puisque la totalité des structures intervenant en Flandre et 16 structures intervenant en Wallonie ont un budget supérieur à 1 000 000€, la majorité des structures françaises a un budget inférieur à 500 000€. Si l'on précise l'analyse, on constate que l'équilibre pour les structures intervenant dans le Nord est présent entre les deux tranches inférieures de budget, mais que la plupart des structures intervenant dans le Pas-de-Calais et la totalité des structures intervenant en Picardie ont un budget inférieur à 200 000€.

Le croisement des tranches de budget avec le statut et l'objet des structures ne nous permet pas de dégager des tendances significatives pour un statut ou un objet particulier. Ainsi, les différents statuts et objets principaux se répartissent uniformément sur l'échelle des budgets. De même, nous avons croisé les budgets des structures avec le type de répondant (partenaire – entreprise testeuse – coordinateur). Si nous pouvons affirmer que la coordination se situe entièrement dans la tranche de budget supérieur à 1 000 000€, nous ne pouvons réellement dégager de tendance pour le reste des acteurs du projet VISES.

3.4.1.5. Provenance des ressources financières

En lien avec la taille des budgets, nous nous concentrerons dans cette sous-partie sur la provenance des ressources financières des structures répondantes.

Tableau 11 : Provenance des ressources financières

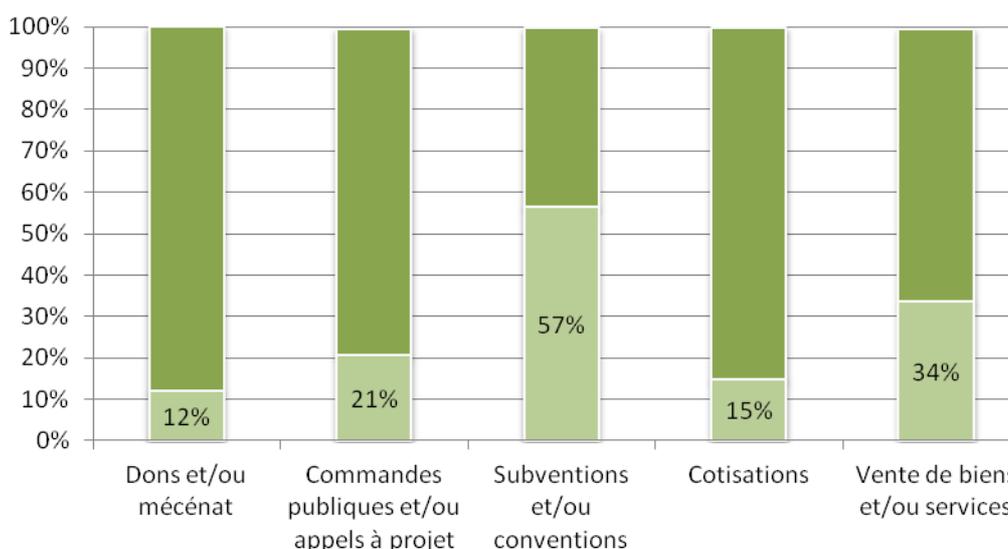
	Pourcentage de structures ayant recours à ce type de financement
Dons et/ou mécénat	18%
Commandes publiques et/ou appels à projets	48%
Subventions et/ou conventions	89%
Cotisations	44%
Vente de biens et/ou services	68%

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

Notre premier constat est le recours important aux subventions ou conventions (89% des structures sollicitent ce type de financement). On remarque également que la majorité des structures a recours à la vente de biens et/ou services (68% des structures sollicitent ce type de financement). La moitié des structures a recours aux commandes publiques et/ou appels à projets et aux cotisations (respectivement 48% et 44%). Enfin les dons et/ou le mécénat sont les ressources financières les moins mobilisées par les structures (18% des structures sollicitent ce type de financement).

Nous avons ensuite interrogé la part moyenne de la ressource financière, lorsqu'elle est sollicitée, dans le budget total des structures.

Figure 30 : Part moyenne que la ressource représente dans le budget total des structures



Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On retrouve la prégnance du financement par subventions ou conventions. Ainsi, pour les structures ayant recours à ce type de financement, les subventions ou conventions constituent en moyenne 57% du budget total des structures. Malgré le recours relativement important aux produits des ventes de biens et/ou services, ce type de financement, lorsque les structures y ont recours, représente 34% du budget total des structures. Le constat est le même pour les commandes publiques et/ou appels à projet et les cotisations. Alors que le recours à ces financements avoisine les 50%, ces deux types de financement ne représentent respectivement que 21% et 15% des budgets totaux des structures. De même que le recours aux dons ou au mécénat est marginal dans le financement des structures, lorsque celles-ci ont recours à ce type de financement, il ne représente que 12% du budget total.

Enfin, afin d'affiner notre lecture, nous avons croisé la provenance des ressources financières avec le statut des structures.

Tableau 12 : Provenance des ressources financières selon le statut (plusieurs réponses possibles)

	Dons et/ou mécénat	Commandes publiques et/ou appels à projets	Subventions et/ou conventions	Cotisations	Vente de biens et/ou services	Total des réponses
Associations	11 26 %	27 63 %	43 100 %	27 63 %	28 65 %	43
Coopératives	0 0 %	1 100 %	0 0 %	0 0 %	1 100 %	1
SARL	0 0 %	1 100 %	1 100 %	0 0 %	1 100 %	1
Entreprises d'IAE	0 0 %	0 0 %	8 80 %	1 10 %	8 80 %	10
Société coopérative	1 14 %	3 43 %	6 86 %	1 14 %	6 86 %	7
EIRL	0 0 %	0 0 %	1 100 %	0 0 %	1 100 %	1

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017 corrigée des non réponses, traitement par nos soins

On le voit, la répartition des recours aux différents financements par les associations, SARL, sociétés coopératives et EIRL est similaire aux pourcentages de recours aux différents types de financement que nous évoquions plus haut. Des disparités apparaissent lorsque l'on analyse la provenance des financements des coopératives et des entreprises d'insertion par l'activité économique. Ainsi, les coopératives n'ont pas recours aux subventions et financent leurs activités par les commandes publiques et/ou appels à projets et par la vente de biens et/ou services. Les entreprises d'insertion quant à elles font reposer uniformément leur financement sur les subventions et les ventes de biens et/ou services.

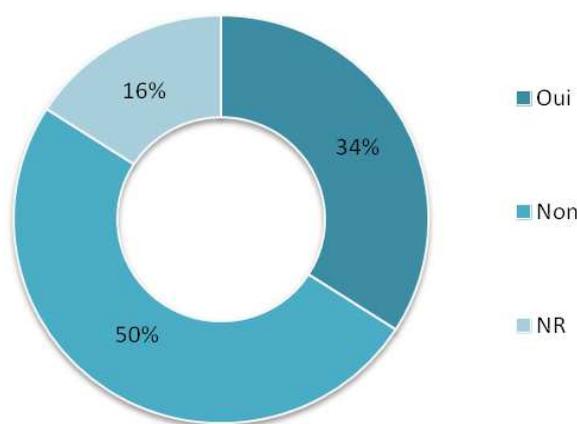
3.4.2. La participation au projet VISES

Au préalable du traitement des données concernant la participation des « entreprises testeuses » au projet VISES nous devons rappeler les précautions avec lesquelles il faut lire ces données. Comme nous l'évoquions précédemment, nous avons eu un taux de réponse avoisinant les 50% pour les « entreprises testeuses ». Bien que nous ayons relancé les « entreprises testeuses » absentes de cette journée, nous avons d'ailleurs d'ores et déjà obtenu 5 nouvelles réponses, la tendance que nous reflétons dans les prochaines pages ne concerne que la moitié des structures engagées dans l'expérimentation de la démarche d'évaluation VISES.

3.4.2.1. Passif d'évaluation

Dans cette partie, nous allons d'abord nous intéresser au passif d'évaluation des structures ayant intégré le projet VISES.

Figure 31 : Structures ayant déjà mené une démarche d'évaluation

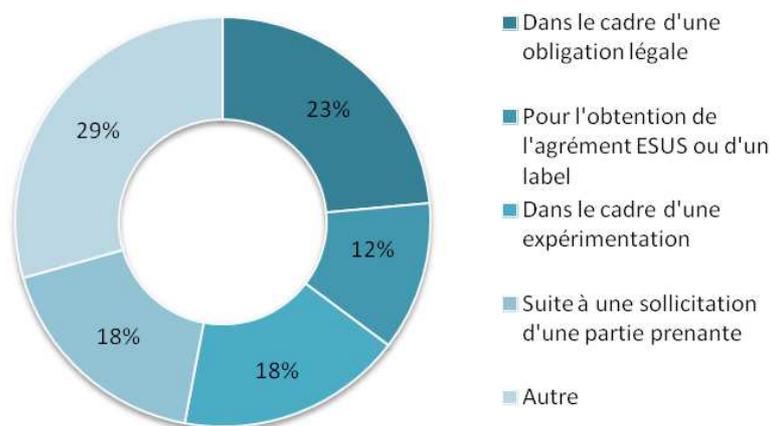


Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On le voit, une majorité des structures répondantes (50%) n'a pas mené d'évaluation d'impact social avant le projet VISES et un tiers a déjà mené ce type d'évaluation (34%).

Si l'on précise l'analyse des structures ayant déjà mené une évaluation d'impact social, on constate que 23% des répondants ont mené une démarche d'évaluation dans le cadre d'une obligation légale, 18% des répondants ont mené une démarche d'évaluation dans le cadre d'une expérimentation ou suite à une sollicitation d'une partie prenante et 12% des répondants ont indiqué avoir déjà mené une démarche d'évaluation pour obtenir l'agrément ESUS (loi ESS-2014) ou un label. Les verbatims nous permettent de définir deux autres raisons de recours à une démarche d'évaluation. La première, qui concerne la majorité des répondants ayant indiqué « autre », évoque un usage et un travail interne pour mieux comprendre l'apport des actions menées. La seconde concerne l'obtention de la norme ISO 9001 (norme de qualité).

Figure 32 : Contexte des évaluations déjà menées



Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins. Répondants : uniquement ceux qui ont répondu « oui » à évaluation antérieure

Soulignons ici un biais dans notre questionnaire concernant le passif de l'évaluation d'impact social. En effet, pour cette question, nous n'avons pas précisé la définition de l'impact social, car cette définition constitue l'objet de la dernière partie du questionnaire. Dès lors, il est tout à fait possible que les structures ayant déclaré avoir déjà mené une démarche d'évaluation d'impact social assimilent l'évaluation à celle qui leur est légalement imposée par les pouvoirs publics et non à une évaluation plus globale intégrant une dimension qualitative. Prenons l'exemple des structures d'insertion par l'activité économique. Pour accéder aux financements, ces structures sont contraintes par les pouvoirs publics de mesurer le taux de retour à l'emploi dynamique des bénéficiaires de leur activité²²³. Le décret de 2014 fixe ainsi, via la circulaire de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) du 10 décembre 2008, un objectif de 60% de « sorties dynamiques » comprenant au moins 25% de sorties vers l'emploi durable²²⁴. Une structure d'insertion peut ainsi avoir répondu qu'elle avait déjà mené une évaluation d'impact en faisant référence à cette mesure de retour à l'emploi dynamique. Cependant, nous ne pouvons pas réellement parler d'une évaluation d'impact social au sens large lorsque nous nous limitons à la

²²³ Légifrance, 2014

²²⁴ Cervera M. & Defalvard H., 2009

simple mesure du taux de retour à l'emploi, en écartant toute la dimension qualitative de l'accompagnement des bénéficiaires de l'activité.

Ce biais s'illustre notamment en croisant le recours antérieur à une démarche d'évaluation d'impact social avec l'objet principal de la structure.

Tableau 13 : Recours antérieur à une démarche d'évaluation d'impact social selon l'objet

	A déjà mené une démarche d'évaluation	N'a jamais mené une démarche d'évaluation
Insertion	11	8
Action sociale, santé	2	0
Culture	1	0
Défense des droits et causes	0	0
Economie et développement local	4	3
Mobilité	0	1
Environnement	1	1
Education et formation	3	2
Total général	22	15

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On constate que la majorité des structures ayant pour objet l'insertion ou l'action sociale et la santé ont déjà mené une démarche d'évaluation d'impact social dans le passé. Les structures ayant pour objet l'économie et le développement local, l'environnement et l'éducation et la formation se répartissent uniformément entre le recours antérieur et le non recours à une démarche d'évaluation d'impact social.

L'enquête de KPMG présente le même biais. Notons cependant que les auteurs de l'enquête, que ce soit dans leur rapport final ou durant les différentes présentations de l'étude, n'ont jamais évoqué cette limite. En revanche, on remarque l'utilisation systématique des données chiffrées concernant le recours à l'évaluation des structures, notamment des structures de l'action caritative et humanitaire (64% ont déjà mené une démarche de mesure d'impact social) et d'insertion (45,7% ont déjà mené une démarche de mesure d'impact social), pour promouvoir et encourager le développement de l'évaluation d'impact social. L'étude évoque ainsi « *une pratique qui se diffuse ... un peu moins de la moitié des répondants déclarent avoir déjà mis en place une démarche de mesure d'impact social au cours des cinq dernières années [...] au global, la mesure d'impact social apparaît comme une pratique relativement répandue au sein de l'ESS* »²²⁵.

²²⁵ Baudet A. & Duquerty E., 2017

Figure 33 : Passif d'évaluation - KPMG

Votre structure a-t-elle mis en place des actions concrètes de mesure d'impact social au cours des cinq dernières années ?

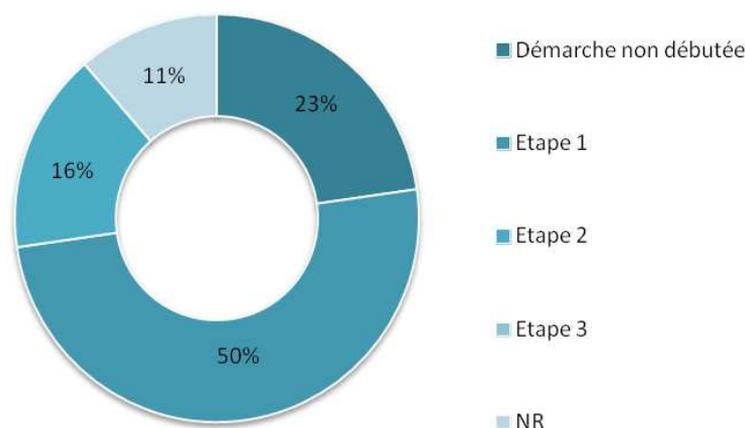


Source : Baudet A. & Duquerty E., 2017

3.4.2.2. Participation au projet VISES

Nous allons à présent nous concentrer sur la démarche d'évaluation du projet VISES. Nous avons d'abord interrogé les structures sur l'étape à laquelle elles se situent dans la démarche d'évaluation.

Figure 34 : Etape d'accompagnement des entreprises testeuses



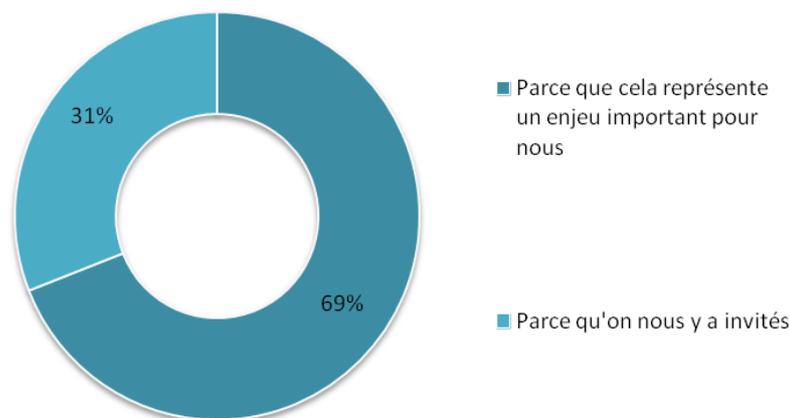
Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

La moitié des « entreprises testeuses » initie la démarche d'évaluation ou se situe à sa première étape. Le reste des structures se répartit équitablement entre une démarche non débutée (23%) et la réalisation de l'étape 2 relative à la récolte des données (16%). Du fait de la prédominance de structures n'ayant pas encore débuté ou se situant à la première étape de la

démarche d'évaluation, nous pouvons faire l'hypothèse que les réponses sur l'expérience VISES, notamment sur l'intégration des parties prenantes et les effets que l'évaluation doit inclure, sont avant tout des prévisions plus que des réponses représentatives de l'évaluation empirique de l'impact social des « entreprises testeuses ».

Nous nous sommes ensuite concentrés sur les motivations d'adhésion au projet VISES. Les motivations évoquées par les répondants ont un caractère binaire.

Figure 35 : Motivation de participation au projet VISES



Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

La grande majorité des « entreprises testeuses » a ainsi rejoint le projet parce qu'il représentait un enjeu important pour la structure (69%). Le reste des répondants a indiqué avoir rejoint le projet suite à une invitation d'une de leurs parties prenantes (31%). Les verbatims précisent que les parties prenantes ayant procédé à cette invitation sont les partenaires opérateurs du projet VISES (Apes, Atout EI, Coorace, 4werk etc).

De manière plus globale, afin de recenser les motivations d'adhésion à une démarche d'évaluation d'impact social, faisant ainsi écho à la première partie de ce mémoire, nous avons utilisé l'outil « Net Promoter Score » calculé sur une échelle de 0 à 5 graduée comme suit :

0 = Non pas du tout – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 = Oui tout à fait

Cet outil nous a permis de hiérarchiser les raisons d'engagement dans une démarche d'évaluation d'impact social. Afin de simplifier la lecture des graphiques suivants nous avons retraité les non-réponses (qui représentaient environ 20% des réponses) afin qu'elles n'apparaissent pas. Les pourcentages ne sont donc pas proportionnels à l'ensemble des « entreprises testeuses » mais uniquement à celles ayant répondu à la question.

Figure 36 : Net Promoter Score – Raison de l'engagement dans un projet d'évaluation

Pour quelles raisons diriez-vous être engagé dans un projet d'évaluation de votre impact social ?²²⁶

■ 0-Non pas du tout ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5-oui tout à fait

Nous commencerons par aborder les motivations d'adhésion à une évaluation d'impact social faisant le plus consensus, soit les propositions pour lesquelles une majorité de gradation au niveau « 5-Oui tout à fait » ont été indiquées.

Pour progresser dans notre activité



La motivation faisant l'objet du plus grand consensus est relative à la progression des structures dans leur activité par l'évaluation de l'impact social. Ainsi, 69% des répondants ont déclaré être tout à fait d'accord avec cette proposition. Le reste des réponses se répartit entre le niveau 4 (19%), 3 (8%) et 2 (3%). Aucune structure n'est pas du tout d'accord avec cette proposition.

Pour avoir une meilleure appropriation du sujet "impact social"

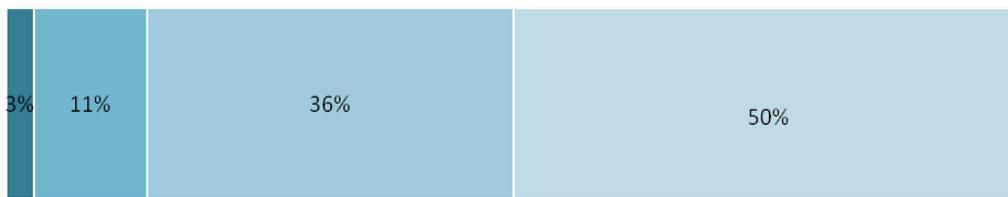


La meilleure appropriation du sujet « impact social » semble également faire consensus parmi les répondants. 63% des répondants ont déclaré être tout à fait d'accord avec cette

²²⁶ EQ longitudinale administrée le 01/06/2017

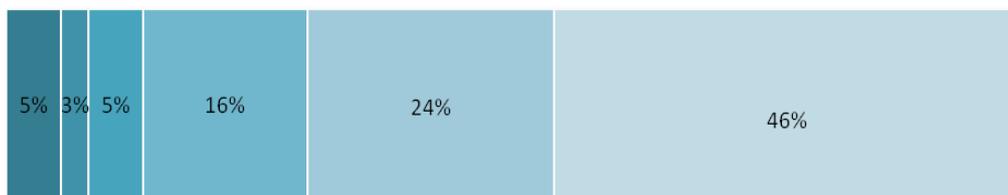
proposition. Le reste des réponses se répartit entre le niveau 4 (20%), 3 (9%) et 2 (9%). Aucune structure n'est pas du tout d'accord avec cette proposition.

Pour communiquer sur notre activité



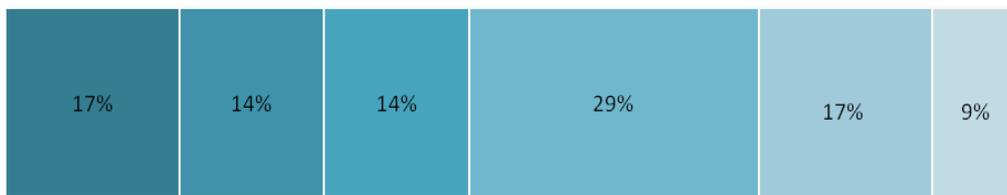
Bien que majoritairement en accord avec la proposition, la répartition des réponses est plus équilibrée pour la motivation relative à la communication sur l'activité. 50% des répondants ont déclaré être tout à fait d'accord avec cette proposition et 36 % la situent sur le niveau 4 de l'échelle. Le reste des réponses se répartit entre le niveau 3 (11%) et le niveau 2 (3%). Aucune structure n'est pas du tout d'accord avec cette proposition.

Pour donner du sens à notre travail



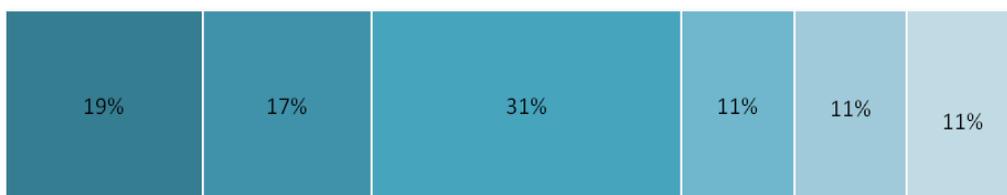
Le constat est le même pour la motivation du sens donné au travail des structures. La majorité des répondants est tout à fait d'accord avec cette proposition (46%) mais le reste des réponses est plus disparate entre les différents niveaux. 24 % ont situé cette proposition sur le niveau 4 de l'échelle, 16% sur le 3 et 5% sur le 2. On constate également une minorité de structures peu (3%) ou pas du tout d'accord (5%) avec cette proposition.

Pour rechercher des financements complémentaires



Les réponses pour la motivation relative à la recherche de financements complémentaires sont beaucoup moins consensuelles. On observe ainsi une répartition similaire des réponses entre les différents niveaux d'échelle avec une très légère majorité accordée au niveau 3 (29%) suivi du niveau 0 – non pas du tout (17%) à égalité avec le niveau 4 (17%). Le niveau 5 d'accord total avec cette proposition se positionne en dernier (9%).

Pour rendre des comptes à nos partenaires



La même disparité s'observe avec la motivation relative au rendu de comptes aux partenaires. Une légère majorité est accordée au niveau 2 (31%) suivi du niveau 0 – non pas du tout (19%). Les trois niveaux les plus élevés sur l'échelle de gradation (les niveaux 3 – 4 – 5 oui tout à fait) se positionnent en dernier (11% chacun).

Pour répondre à des contraintes réglementaires



La motivation relative à la réponse à des contraintes réglementaires fait également largement consensus. 46% des répondants ont déclaré n’être pas du tout d’accord avec cette proposition. Le reste des réponses se répartit entre le niveau 2 (22%), 3 (19%) et les niveaux 4 et 5-oui tout à fait (3% chacun).

On constate que les deux dernières propositions contredisent les résultats de l’enquête quantitative menée par KPMG.

Figure 37 : Objectifs de l’évaluation - KPMG



Source : Baudet A. & Duquerty E., 2017

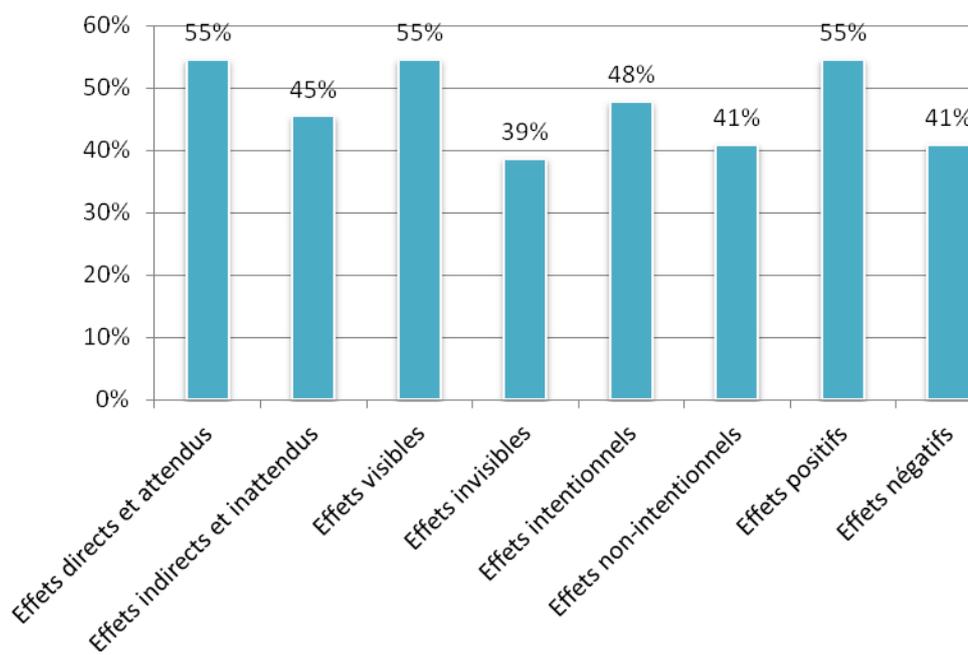
On voit ainsi que dans cette enquête, l’utilisation de l’évaluation pour rendre des comptes aux partenaires est largement consensuelle (63,7%). Sans être majoritaire, l’utilisation de l’évaluation pour répondre à des contraintes réglementaires est également très présente (40,7%). Ceci nous permet de faire le lien avec le biais précédemment évoqué. Nous expliquons ainsi qu’au préalable de l’enquête, les termes « mesure » et « impact social » n’avaient pas été précisés. Nous supposons qu’une partie importante des répondants, notamment les structures d’insertion par l’activité économique, avaient assimilé l’évaluation à celle qu’elles sont légalement contraintes de

réaliser, sans réellement parler d'une évaluation d'impact social, au sens large, ne se limitant pas au simple taux de retour à l'emploi. Ce taux important de 40,7% semble confirmer cette hypothèse.

Nous l'avons vu, la majorité des structures se positionne encore au début de la démarche d'évaluation. Il sera donc intéressant de réitérer l'analyse lors des administrations des prochaines vagues de questionnaires pour observer l'éventuelle évolution des motivations des « entreprises testeuses ».

Nous avons enfin interrogé les « entreprises testeuses » sur les effets qu'elles désiraient inclure dans leur évaluation d'impact social.

Figure 38 : Effets que l'évaluation doit intégrer



Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On le voit, aucune proposition ne ressort de manière significative. Il semblerait cependant qu'à ce stade de l'analyse, l'intégration des effets directs et attendus (55%), des effets visibles (55%) et des effets positifs (55%) soit la plus demandée. Comme nous l'avons précisé, la majorité des structures se positionne encore au début de la démarche d'évaluation. Afin de pouvoir en tirer de réels enseignements, nous pensons que le traitement de ces réponses relatives aux effets que l'évaluation d'impact social doit intégrer doit se faire de manière dynamique sur l'ensemble de l'enquête longitudinale.

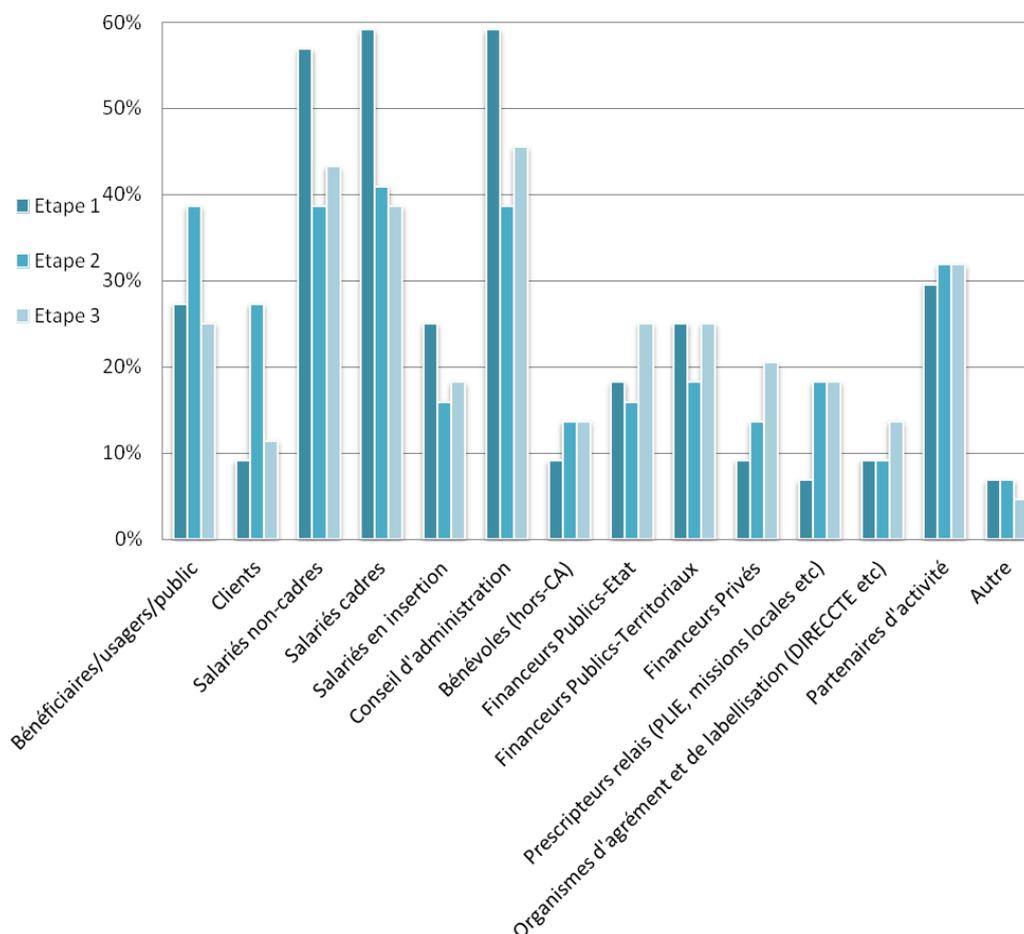
3.4.2.3. L'évaluation d'impact social du projet VISES

Cette dernière sous-partie tend à analyser les ressources concrètes, en termes de temps et les parties prenantes intégrées dans la démarche d'évaluation du projet VISES.

On constate que la mobilisation de ressources humaines et financières par les structures engagées dans la démarche d'évaluation du projet VISES est relativement similaire entre les « entreprises testeuses ». En moyenne, les répondants ont indiqué y consacrer par mois 5% du temps total et y affecter 1,6 salarié en équivalent temps plein.

Nous avons ensuite interrogé les structures sur les parties prenantes qu'elles ont intégré dans les étapes déjà effectuées et qu'elles souhaiteraient intégrer dans les prochaines étapes. Cette intégration détermine naturellement le caractère co-construit ou non de la démarche d'évaluation et par là-même la légitimité que l'on pourra attribuer aux résultats de l'évaluation. Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, plus les parties prenantes seront intégrées, et cela dès le début de la démarche d'évaluation, plus le résultat de l'évaluation paraîtra légitime, sera accepté et approprié par les différents acteurs du projet évalué.

Figure 39 : Parties prenantes associées et projection des parties prenantes intégrées dans les prochaines étapes de la démarche d'évaluation VISES



Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

Pour la première étape, trois types de parties prenantes à associer sont mis en évidence, les salariés non-cadres (57%), les salariés cadres (59%) et les membres du conseil d'administration (59%). Au second rang se situent les bénéficiaires, usagers ou public (27%), les partenaires d'activité (30%), les salariés en insertion (25%) et les financeurs publics, Etat et territoriaux (respectivement 18% et 25%). Une minorité de structures affirme souhaiter associer le reste des parties prenantes. Les verbatims nous permettent de préciser la catégorie autre qui correspond à trois types d'acteurs : les familles des travailleurs, les chercheurs et la direction²²⁷.

L'association des parties prenantes aux deux autres étapes constitue pour la majorité des « entreprises testeuses » des projections. Nous souhaitons donc aborder ces chiffres avec prudence. On constate cependant un rééquilibrage entre l'association des bénéficiaires, usagers et public avec les salariés non-cadres, les salariés cadres et les membres du conseil d'administration. Alors qu'une part plus importante des « entreprises testeuses » souhaite intégrer les clients, bénévoles, financeurs privés et prescripteurs relais, on observe une réduction de l'association des salariés en insertion et financeurs publics.

3.4.3. Les perceptions de l'impact social

Cette dernière partie, commune à l'ensemble des acteurs VISES, porte sur la définition de l'impact social et les outils de son évaluation. Comme nous l'avons précisé au préalable, il n'existe pas de définition consensuelle de l'impact social. Sur le principe d'une convention sociopolitique, nous invitons les parties prenantes de chaque démarche d'évaluation à énoncer leur propre définition, qui se veut co-construite et partagée de ce terme. La vision partagée nous semble en effet impérativement requise pour légitimer la démarche d'évaluation et permettre son appropriation par l'ensemble des parties prenantes du projet.

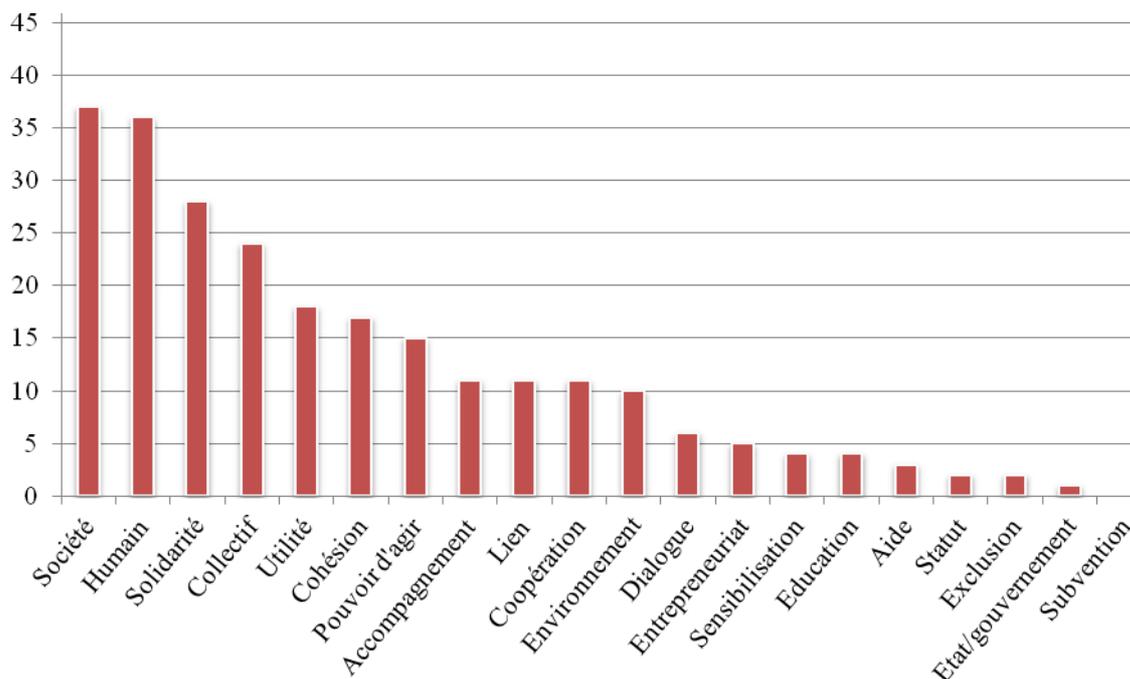
Les questions posées à notre échantillon n'ont donc pas pour objet de proposer une définition de l'impact social, mais d'interroger une pluralité d'acteurs d'un même projet, sur leur vision de l'impact social afin de repérer les éléments constitutifs de la création d'une culture commune sur cette notion.

3.4.3.1. Définitions de l'impact social

Nous avons d'abord essayé de préciser la définition de l'impact social à l'aide d'un nuage de mots. Nous avons ainsi demandé à notre échantillon d'indiquer les trois mots qui lui semblait les plus représentatifs du terme « social » composant « l'impact social ».

²²⁷ Ne connaissant pas la composition de la « direction » de la structure ayant indiqué cet acteur, nous avons fait le choix de ne pas retraiter cette proposition en la laissant dans la catégorie « autre »

Figure 40 : Quels sont les trois mots qui vous semblent les plus représentatifs du « social » dans le terme « impact social »



Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

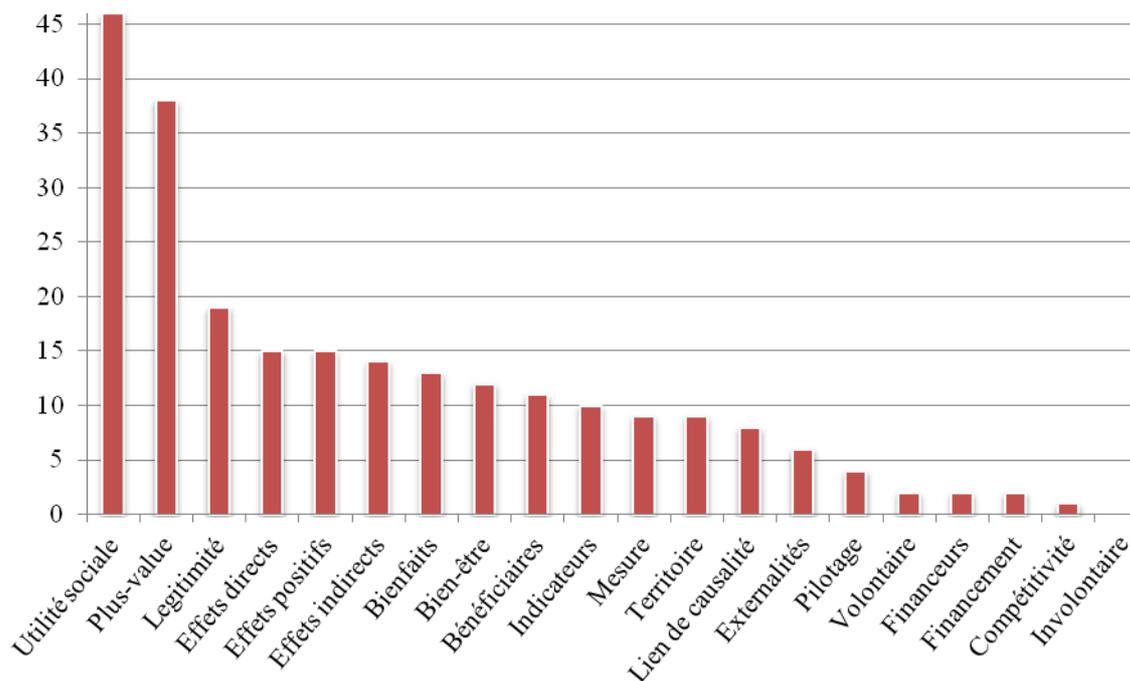
Les deux mots dont l'occurrence est la plus forte pour définir le « social » dans le terme « impact social » sont « société » et « humain ». Nous retrouvons la forte présence de la dimension « humaine » dans les accompagnements de notre terrain. Dans la plupart des accompagnements que nous avons débuté, c'est souvent cette dimension humaine que tentent de révéler les structures à travers l'évaluation de leur impact social. Ainsi, la majorité des questions évaluatives que nous avons d'ores et déjà définies porte sur les rapports humains qu'entretiennent les structures avec leurs bénéficiaires²²⁸.

On retrouve également de manière significative les termes « solidarité », « cohésion », « collectif » et « utilité ». L'apparition relativement fréquente du terme « utilité » nous permet d'illustrer le lien assez fort que l'utilité sociale maintient avec l'impact social. Nous pouvons également nous étonner de l'occurrence (5 répondants) du terme « entrepreneuriat », révélatrice de la présence de ce nouveau type de structure dans le champ de l'ESS.

Nous avons ensuite demandé à notre échantillon d'indiquer les trois mots qui lui semblaient les plus représentatifs du terme « impact social ».

²²⁸ Journal de terrain 2

Figure 41 : Quels sont les trois mots qui vous semblent les plus représentatifs de l'« impact social »



Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

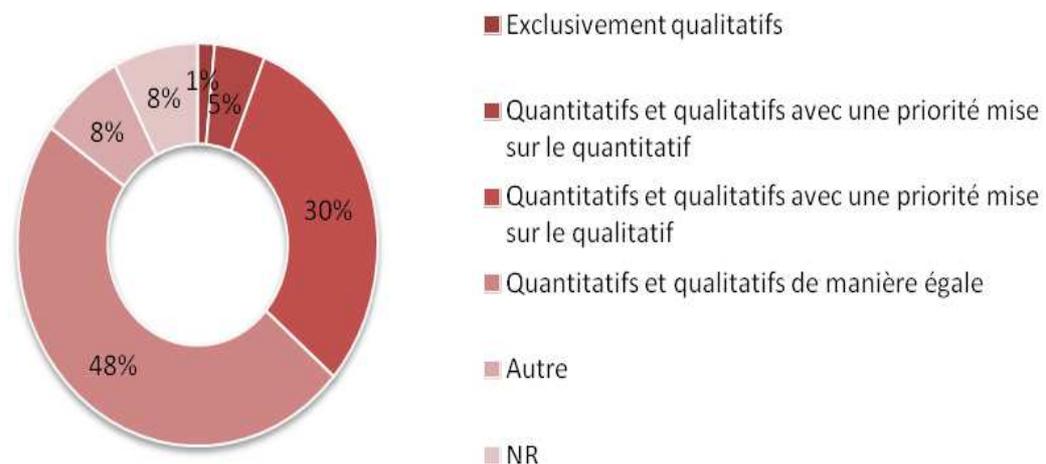
La distinction est ici plus marquée. On observe deux termes revenant de façon récurrente pour définir l'impact social. Le premier, « utilité sociale », révèle de nouveau la difficulté de distinction entre les notions d'utilité sociale et d'impact social pour les répondants puisqu'ils utilisent l'un des termes pour définir l'autre. Le second, « plus-value », correspond à un terme directement issu du management privé et du monde de la finance. Sans tirer de conclusion hâtive de cette tendance, nous devons noter la présence marquée d'un tel terme pour évoquer l'impact social de structures normalement écartées de la logique de rentabilité financière. La « légitimité » semble également se démarquer des termes usités pour définir l'impact social, faisant ainsi écho à la première partie de ce mémoire relative aux enjeux de l'évaluation.

Nous avons également interrogé notre échantillon sur sa définition de l'impact social par une question ouverte. Les réponses obtenues nous permettront de réaliser une analyse lexicométrique. Le cadrage temporel du rendu de ce présent mémoire ne nous a pas permis de réaliser l'analyse lexicométrique des réponses obtenues. Nous projetons la réalisation de cette analyse durant notre temps de thèse.

3.4.3.2. L'évaluation d'impact social

Cette sous-partie porte sur les outils et méthodes d'évaluation. Nous nous sommes d'abord concentrés sur la nature des outils d'évaluation que notre échantillon souhaite privilégier.

Figure 42 : Nature des outils d'évaluation souhaités



Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

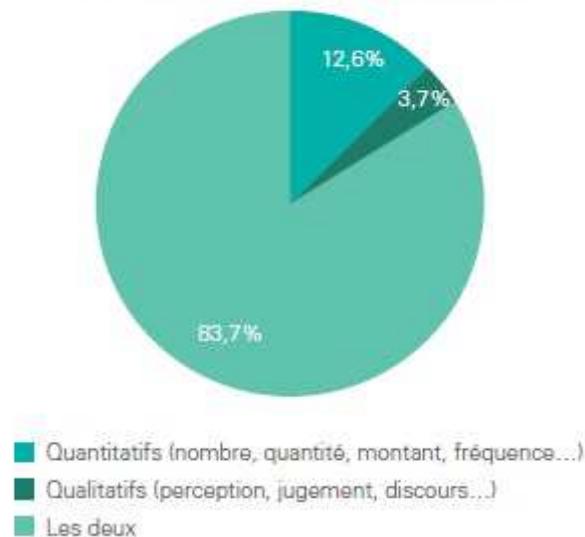
On le voit, la majorité des répondants souhaite mobiliser les deux types d'outils (quantitatifs et qualitatifs). 48% des répondants espèrent utiliser les deux types d'outils de manière égale, 30% mettent une priorité sur l'outil qualitatif alors que 5% mettent une priorité sur l'outil quantitatif. Les verbatims nous permettent de préciser la nature « autre », catégorie créée *expost*. Pour cette catégorie les répondants ne tranchent pas entre les différents types d'indicateurs et affirment que le choix du type d'indicateur dépend de la situation et de l'usage de l'évaluation. On retrouve ici l'idée développée par l'un de nos interlocuteurs lors de nos accompagnements de terrain, qui voit dans l'impact social une boîte à outils permettant de bâtir un argumentaire adapté à l'interlocuteur que la structure doit convaincre. L'impact social, et les outils qui le décrivent (quantitatifs ou qualitatifs), doivent donc être adaptables à la situation de communication à laquelle doit faire face la structure²²⁹.

On retrouve des résultats sensiblement similaires dans l'enquête menée par KPMG, dans laquelle 83,7% des répondants ont eu recours à la fois aux outils quantitatifs et qualitatifs.

²²⁹ Journal de terrain 2

Figure 43 : Indicateurs de l'évaluation - KPMG

Quels types d'indicateurs utilisez vous pour appréhender l'impact social de votre action ?

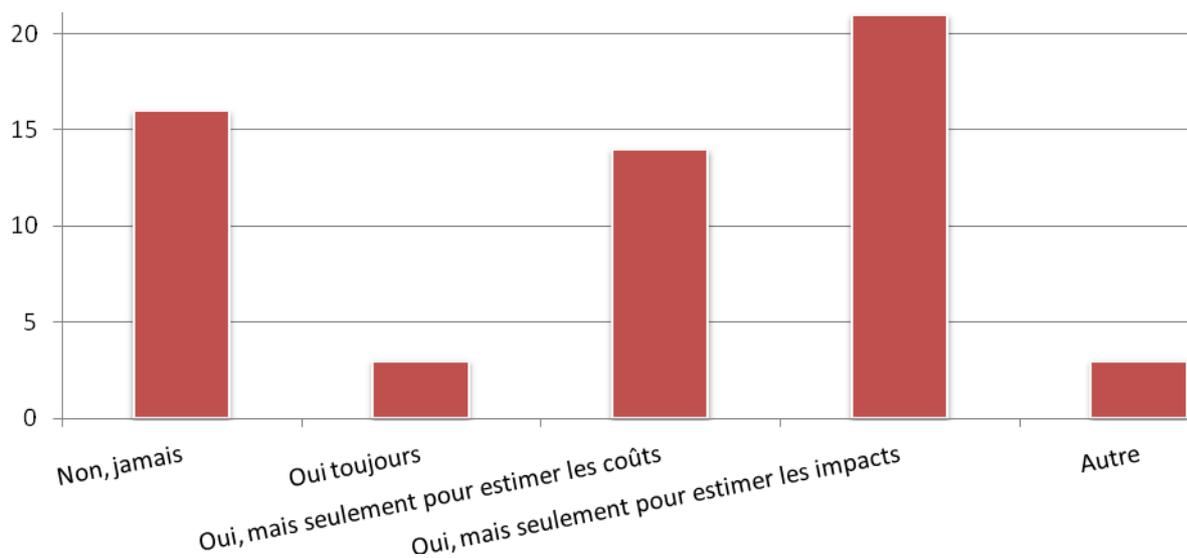


Source : Baudet A. & Duquerty E., 2017

Il convient cependant de relativiser les chiffres des deux études. Ainsi, comme le révèle la synthèse pratique du projet VISES, il y a souvent chez les acteurs de terrain des difficultés à distinguer les outils quantitatifs des outils qualitatifs. « *Il y a, d'ailleurs, une difficulté à distinguer réellement un indicateur qualitatif et quantitatif. Par exemple, le nombre de réunions ou le nombre de retours seront considérés souvent comme des indicateurs qualitatifs pour la gouvernance alors qu'ils ne disent que peu de choses sur le type de gouvernance ou sur sa qualité. En fait, il y a très peu d'indicateurs réellement qualitatifs* »²³⁰.

Nous avons ensuite interrogé notre échantillon sur l'attribution d'une valeur monétaire à l'impact social.

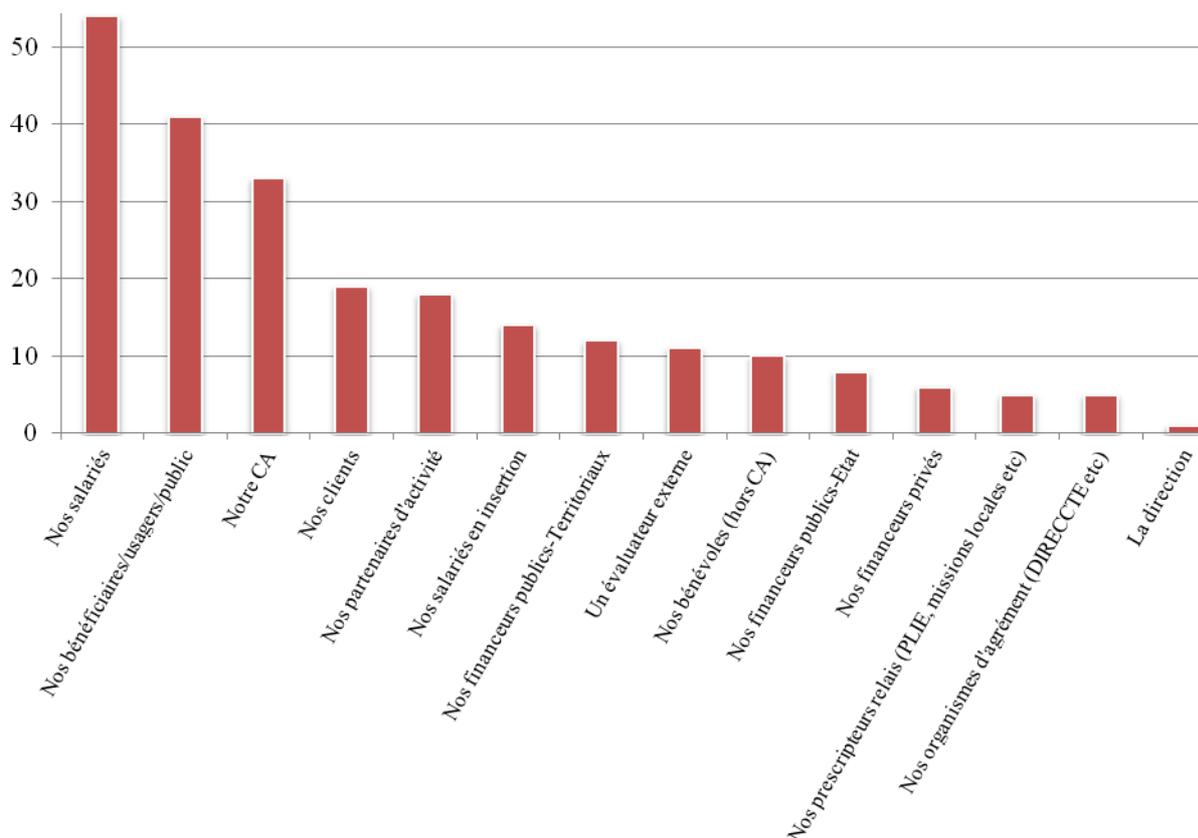
²³⁰ VISES, 2017f, p.5

Figure 44 : Attribution d'une valeur monétaire à l'impact social

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On constate un avis partagé sur la question. Les réponses se répartissent uniformément entre le refus total de recours à la monétarisation, la monétarisation pour estimer les coûts et la monétarisation pour estimer les impacts. Du fait de la répartition uniforme des réponses nous ne pouvons encore trancher sur la vision partagée qu'auraient les acteurs de notre échantillon sur cette question. Cette absence de consensus peut être également liée à l'absence, pour le moment, de méthodologie globalement reconnue efficace pour attribuer une valeur monétaire aux impacts sociaux. Il se peut également qu'elle traduise un refus d'attribuer une valeur monétaire à une action visant à répondre à un besoin sociétal généralement porté sur l'humain, des publics en difficulté ou encore l'environnement. La question de la monétarisation fait donc encore débat. Lors de l'administration de notre questionnaire, l'une des répondantes est venue nous interpeller concernant cette question. Elle nous a ainsi expliqué qu'elle ne s'était jamais interrogée sur la monétarisation des effets de l'action des structures de l'ESS. Elle a ajouté que cette question la laissait perplexe et a refusé de répondre ne mesurant pas bien l'ampleur des enjeux. Les verbatims nous permettent de préciser la nature « autre », catégorie créée ex post. Dans cette catégorie, certains répondants justifient l'usage de la monétarisation de l'impact social lorsqu'il s'agit de s'adresser aux financeurs. D'autres affirment que la monétarisation ne doit pas être obligatoire mais être utilisée lorsque cela est possible.

Enfin, nous avons interrogé dans cette sous-partie les répondants sur les parties prenantes les plus légitimes pour construire les indicateurs d'impact social.

Figure 45 : Parties prenantes légitimes pour construire les indicateurs d'impact social

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

Notre premier constat est la surreprésentation des salariés et bénéficiaires, usagers et public dans les réponses. Les membres du conseil d'administration semblent également jouir d'une légitimité dans la construction des indicateurs en se positionnant en troisième position. De manière plus réduite, les répondants jugent légitimes les clients, partenaires d'activité et salariés en insertion pour construire les indicateurs d'impact social. On remarque également la faible part des répondants ayant indiqué comme légitime un évaluateur externe pour construire les indicateurs d'impact social. Notons que cette faible présence vient contredire l'enquête menée par KPMG dans laquelle l'une des quatre recommandations finales porte justement sur l'invitation au recours à un évaluateur externe pour apporter une assistance technique aux structures engagées dans une démarche d'évaluation. Il sera intéressant de poursuivre l'analyse de la légitimité des parties prenantes dans la construction des indicateurs d'impact social avec l'avancée du projet VISES.

Nous avons ensuite souhaité croiser les informations sur les parties prenantes jugées légitimes pour construire les indicateurs d'impact social avec le poste du répondant au questionnaire. Nous supposons en effet que la nature de la légitimité diffère selon le poste, un cadre répondant ne trouvera peut-être pas la même légitimité à intégrer un salarié dans la réflexion par rapport à un salarié lui-même répondant.

Tableau 14 : Parties prenantes jugées légitimes selon le poste du répondant

	Chargé de mission	Cadre	Accompagnateur social (assistant, formateur, conseiller)
Notre CA	12	12	3
Nos salariés	22	15	9
Nos bénéficiaires/usagers/public	16	11	6
Nos clients	4	6	5
Un évaluateur externe	5	4	0
Nos bénévoles (hors CA)	4	3	0
Nos financeurs publics-Etat	4	1	0
Nos financeurs publics-Territoriaux	6	3	0
Nos financeurs privés	3	0	0
Nos partenaires d'activité	8	6	0
Nos prescripteurs relais	0	2	1
Nos organismes d'agrément	2	2	0
Nos salariés en insertion	5	3	5
La direction	0	1	0

Source : EQ longitudinale administrée aux acteurs du projet VISES le 01/06/2017, traitement par nos soins

On constate que les réponses selon le poste ne semblent pas se distinguer concernant la légitimité donnée aux membres du conseil d'administration, aux salariés, aux bénéficiaires, usagers et public, aux clients et aux salariés en insertion. La distinction est marquée pour la légitimité attribuée à un évaluateur externe, aux bénévoles, aux financeurs publics, aux organismes d'agrément et aux partenaires d'activités pour lesquels aucun accompagnateur social n'a donné de légitimité pour la construction des indicateurs d'impact social. Cette absence de légitimité est peut-être liée à l'éloignement de ces différentes parties prenantes du quotidien des accompagnateurs sociaux. On remarque également que seuls les chargés de missions estiment légitimes les financeurs privés pour construire les indicateurs d'impact social. Ce constat initie une interrogation quant à l'absence de légitimité de ce type de parties prenantes pour les cadres qui voient pourtant une légitimité relative à associer les financeurs publics. Nous supposons que la nature des financeurs, et l'objet qu'ils poursuivent (développement du territoire, *impact investing* etc), peut avoir un impact sur le type d'indicateurs qu'ils souhaiteront construire.

3.4.3.3. Les risques de l'évaluation

Nous consacrerons cette dernière sous-partie aux craintes relatives à toute démarche d'évaluation d'impact social. Pour cela, nous avons de nouveau utilisé l'outil « Net Promoter Score » calculé sur une échelle de 0 à 5 graduée comme suit :

$$0 = \text{Non pas du tout} - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 = \text{Oui tout à fait}$$

Nous avons ainsi hiérarchisé les craintes relatives à une démarche d'évaluation d'impact social. Afin de simplifier la lecture des graphiques suivants nous avons retraité les non-réponses

(qui représentaient environ 10% des réponses) afin qu'elles n'apparaissent pas. Les pourcentages ne sont donc pas proportionnels à l'ensemble des répondants mais uniquement à ceux ayant répondu à la question.

Figure 46 : Net Promoter Score – Conséquences de l'évaluation

Selon vous l'évaluation de l'impact social²³¹ :

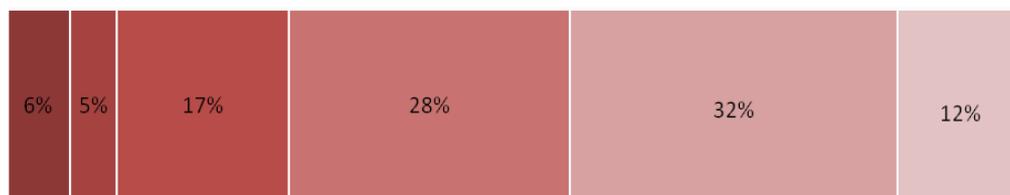
■ 0-non pas du tout ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5-oui tout à fait

Doit être une démarche propre à chaque structure



Nous commencerons par aborder la proposition faisant le plus consensus, à savoir la proposition relative à la nécessaire réalisation d'une démarche propre à chaque structure. 44% des répondants ont déclaré être tout à fait d'accord avec cette proposition. Le reste des réponses se répartit entre le niveau 4 (22%), 3 (14%), 2 (16%) et le niveau 1 (3%). Aucune structure n'est pas du tout d'accord avec cette proposition. Une verbatim de l'un des répondants précise qu' « *il faut un socle commun pour permettre la légitimité de standards mais en prévoyant une marge personnalisable* ». Concernant cette proposition, un autre verbatim précise que la démarche doit être également « *commune sur un territoire ou commune à une problématique identique* ».

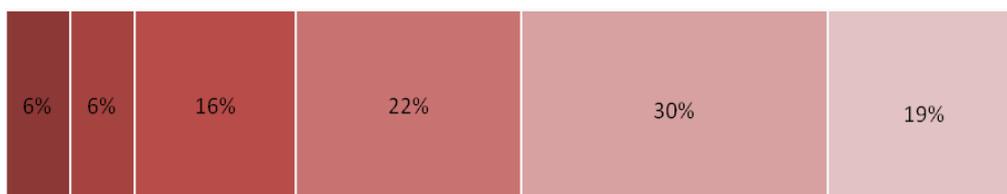
Peut déterminer l'accès aux financements



²³¹ EQ longitudinale administrée le 01/06/2017

Sans récolter une majorité de réponses de niveau 5, la proposition selon laquelle l'évaluation de l'impact social peut déterminer l'accès aux financements est relativement partagée. 32% des répondants situent cette proposition sur le niveau 4 d'accord et 12% sur le niveau 5-tout à fait d'accord. Le reste des réponses se répartit entre le niveau 3 (28%) et le 2 (17%). Une partie des répondants a toutefois exprimé son désaccord avec la proposition en la positionnant sur le niveau 1 (5%) et le niveau 0-pas du tout d'accord (6%).

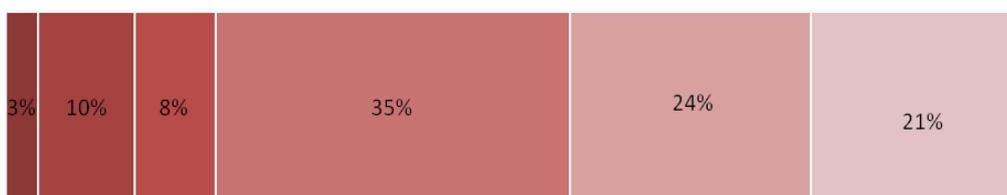
Peut mener à des choses que l'on sait déjà



Les proportions de réponses sont assez similaires pour la proposition selon laquelle la démarche d'évaluation peut mener à des choses que la structure connaît déjà. Ainsi, 30% des répondants situent cette proposition sur le niveau 4 d'accord et 19% sur le niveau 5-tout à fait d'accord. Le reste des réponses se répartit entre le niveau 3 (22%) et le niveau 2 (16%). Une partie des répondants a toutefois exprimé son désaccord avec la proposition en la positionnant sur le niveau 1 (6%) et le niveau 0-pas du tout d'accord (6%).

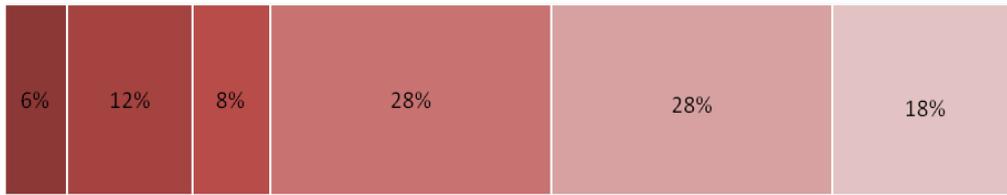
Les deux propositions suivantes sont marquées par un avis moyen des répondants autour du niveau 3 d'accord.

Peut être une démarche chronophage



Pour cette proposition, 35% des répondants se situent au niveau 3 de l'échelle d'accord. Le reste des réponses se répartit inégalement entre les niveaux 4 et 5 (24% et 21%) et les niveaux inférieurs à 3 (8% pour le niveau 2, 10% pour le niveau 1 et 3% pour le niveau 0-pas du tout d'accord).

Peut aboutir à une modification du projet initial de la structure pour répondre aux critères de l'évaluation



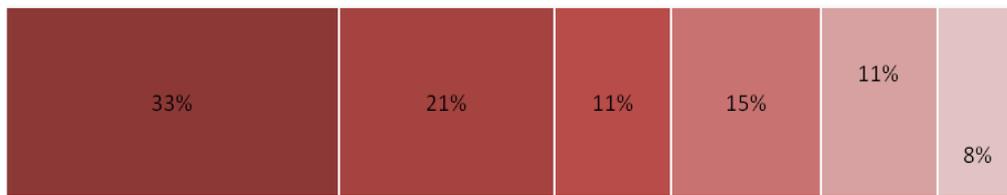
Nous pouvons faire la même observation pour cette proposition. 28% des répondants se situent aux niveaux 3 et 4 de l'échelle d'accord. Le reste des réponses se répartit entre le niveau 5 (18%) et les niveaux inférieurs à 3 (8% pour le niveau 2, 12% pour le niveau 1 et 6% pour le niveau 0-pas du tout d'accord).

Doit être standardisée pour permettre de comparer les structures entre elles



La crainte relative à la standardisation pour permettre de comparer les structures entre elles fait consensus « par le bas ». Les niveaux d'accord 0-non pas du tout, 1 et 2 sont ainsi majoritaires (respectivement 14%, 36% et 20%). Le reste des réponses se répartit entre le niveau 3 (8%), le niveau 4 (17%) et le niveau 5-oui tout à fait (5% chacun).

Peut aboutir à l'imposition d'indicateurs standards venant de l'extérieur



La crainte relative à l'imposition d'indicateurs standards venant de l'extérieur fait également consensus. La majorité des répondants affirme n'être pas du tout d'accord avec la proposition (33%). Le reste des réponses se répartit entre le niveau 1 (21%), 2 (11%), 3 (15%), 4 (11%) et le niveau 5-oui tout à fait (8%).

En marge de nos propositions, deux autres verbatims viennent compléter le champ des réponses possibles. L'une précise que la démarche d'évaluation « *doit être une co-construction* », faisant ainsi écho aux positionnements que nous évoquons dans la première partie de ce mémoire, et l'autre indique que la démarche doit « *amener la structure à mieux se connaître voire en formaliser certains aspects* ».

Nous l'avons vu, la majorité des structures se positionne encore au début de la démarche d'évaluation. Il sera donc intéressant de réitérer l'analyse lors des administrations des prochaines vagues de questionnaires pour observer l'éventuelle évolution des réponses.

Conclusion

Nous nous demandions au début de ce mémoire quelle ou quelles définitions nous pouvions faire de l'impact social, en quoi cette notion avait un caractère conventionnel et co-construit et quelle évaluation nous pouvions en faire.

Nous avons vu que la notion d'impact social n'est apparue que tardivement, dans les années 2010, succédant à la notion d'utilité sociale. Cette utilité sociale émane du phénomène d'hybridation des secteurs publics et privés à partir des années 1970 et de l'élargissement de la réalisation des missions d'intérêt général à la société civile. L'utilité sociale, qui regroupe l'action des acteurs du domaine public et privé, fait ainsi suite à l'intérêt général, « chasse gardée » de l'organe public. Nous avons également positionné l'utilité sociale dans un équilibre entre efficacité économique, soit le contrôle de l'efficacité de l'action des structures de l'ESS par rapport aux entreprises du secteur marchand traditionnel, et légitimité politique, soit la vérification du bon exercice de la mission d'intérêt général.

Nous avons ensuite abordé la question de la définition de l'utilité sociale. Nous avons ainsi vu qu'une instance, le droit fiscal, s'était montrée particulièrement dynamique dans la définition de ce terme. En nous écartant un peu de la définition de l'administration fiscale, nous avons démontré, en nous appuyant sur le courant conventionnaliste, le caractère conventionnel et co-construit de l'utilité sociale. Ce caractère rend ainsi sa définition volontairement floue et implique une co-construction et une négociation entre l'ensemble des acteurs, aux systèmes de valeurs parfois convergents, parfois divergents, pour en préciser les contours. Puis nous avons situé l'impact social, ayant également un caractère conventionnel et co-construit, par rapport à cette utilité sociale. Ainsi, l'utilité sociale, représentant l'objectif commun à atteindre, se décline en un ensemble de besoins sociétaux. C'est à ces besoins sociétaux que les structures tentent de répondre par leurs activités. Les effets de ces activités constituent les impacts sociaux des structures. Nous voyions dans la notion d'impact social et de son évaluation un nouveau pas vers l'individualisation de l'évaluation et du « contrôle de la performance » des structures de l'ESS.

Une fois ce travail de définition réalisé, nous nous sommes concentrés sur les principaux enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale et de l'impact social. Nous avons déterminé deux principaux enjeux et usages de l'évaluation, à savoir un usage interne et un usage externe. Le premier usage entend s'appuyer sur l'évaluation de l'impact social d'une structure pour créer un outil de pilotage interne de son action. Cette évaluation constitue alors un outil de réflexivité qui lui permet de réaliser un audit interne et externe. Elle révèle les effets de l'action menée, les compare à son projet initial et permet lui d'ajuster en continu ses activités. Le second usage correspond à la constitution d'un outil de légitimation de l'action des structures de l'ESS. Cette légitimation peut avoir pour destination l'ensemble des parties prenantes mais se résume en général à un « rendu de compte » auprès des financeurs de la structure.

Nous avons poursuivi notre analyse en nous appuyant sur notre terrain, le projet VISES, pour décrire le développement et l'application empirique d'une démarche d'évaluation. Après avoir décrit ce terrain et la démarche d'évaluation développée en trois grandes étapes (définition de la question évaluative, récolte des données et valorisation), en lien avec le caractère éminemment

politique et conventionnel de l'impact social et de son évaluation, nous nous sommes intéressés à la portée politique du projet. Nous avons ainsi constaté qu'à l'initiation du projet cette dimension politique était relativement absente, « muselée » par un sur-déploiement de l'encadrement technique de la démarche.

Enfin, afin de dégager quelques tendances empiriques, nous avons analysé les résultats de la première administration aux acteurs du projet VISES (coordinateurs, partenaires, et entreprises testeuses) de l'enquête quantitative longitudinale qui s'étendra sur deux années. Ces premiers résultats nous ont permis de faire ressortir des éléments significatifs confirmant les points abordés dans notre première partie.

D'abord, les résultats de l'enquête montrent une forte dépendance des structures de l'ESS aux financements publics, notamment aux subventions (en moyenne plus de 50% de la part du budget global). Les résultats nous montrent ensuite que les acteurs du projet semblent s'orienter davantage vers un usage interne de l'évaluation. Le Net Promoter Score que nous avons construit, situé comme proposition récoltant le plus d'adhésion de la part des répondants, l'utilisation de l'évaluation pour progresser dans l'activité et pour donner du sens au travail des structures. L'usage externe apparaît seulement après en tant qu'outil de communication sur l'activité des structures. Les résultats démontrent aussi le caractère co-construit de l'évaluation. La grande majorité des répondants souhaite intégrer dans l'évaluation au moins ses parties prenantes internes (salariés non-cadres, salariés cadres, membres du conseil d'administration). Une partie importante des répondants souhaite également intégrer ses parties prenantes « proches » (bénéficiaires, usagers et public, financeurs publics, partenaires d'activité). L'enquête quantitative nous a aussi permis de dégager quelques grandes tendances dans la perception de l'impact social de nos répondants qui le définissent en majorité par les mots « humain », « utilité sociale », « plus-value » et « légitimité ». Ces quatre mots se recourent avec les éléments développés dans la première partie, notamment la difficile distinction chez les acteurs de terrain entre les notions d'utilité sociale et d'impact social, la volonté de démontrer la spécificité de l'action des structures de l'ESS, leur plus-value par rapport au secteur privé traditionnel, et l'outil de légitimation que constitue l'évaluation d'impact social. Nous avons également observé à travers ces résultats l'existence d'un débat non stabilisé quant aux méthodes d'évaluation à privilégier (indicateurs quantitatifs, qualitatifs, monétarisés). Enfin, les résultats de l'enquête révèlent l'existence d'un certain nombre de craintes relatives à toute démarche d'évaluation. Le Net Promoter Score révèle ainsi que la majorité des répondants juge que la démarche d'évaluation doit être propre à chaque structure. Ils craignent une standardisation et une généralisation de la démarche, construite de manière univoque, à l'ensemble des structures de l'ESS. Cette majorité a également indiqué que l'évaluation pouvait modifier le projet initial de la structure pour répondre aux critères d'évaluation ou déterminer l'accès aux financements.

Pour finir, nous souhaitons repositionner l'objet impact social dans notre sujet de thèse relatif aux contrats à impact social. Nous avons ainsi démontré à travers ce mémoire le côté largement politique et conventionnel de l'impact social. Cette notion constitue la clé de voute du contrat à impact social puisque les déterminations du remboursement et de la rémunération des financeurs privés sont dépendantes de l'évaluation de l'impact social. Nous jugeons donc intéressant d'étendre notre analyse au caractère co-construit et sociopolitique du contrat à impact social. Cette réflexion nous semble en partie à contre-courant de la pensée dominante, basée sur le

modèle de l'*impact investing*, qui voit dans le contrat à impact social un outil de financement basé sur un choix rationnel de « placement » de fonds afin de maximiser la rentabilité économique et sociale de l'investissement. Ce choix rationnel est déterminé par un ou deux indicateurs jugés neutres, parfaitement objectifs et révélateurs de l'efficacité de la structure bénéficiant de l'investissement. Objectivité qui, à nos yeux, ne constitue tout au mieux qu'un mirage et est caractérisé par une « apparente neutralité axiologique »²³².

²³² Jany-Catrice F., 2012

Bibliographie

AGLIETTA M., ORLEAN A., 2002, *La monnaie, entre violence et confiance*, Paris, Odile Jacob.

ASHOKA, 2017, « Qui sommes-nous ? », *Ashoka*.

AVISE, 2007, *Evaluer l'utilité sociale de son activité*, Les cahiers de l'Avise.

BALLON J., BODET C., 2016, « De l'action à la recherche, de la recherche à l'action : l'émancipation par le savoir. L'expérience de la Coopérative d'Activités et d'Emploi Coopaname », 3e Sommet international des coopératives, Québec, octobre 2016.

BASTIDE L., GARRABE M., FAS C., 2001, « Identité de l'économie sociale et de l'économie solidaire », *RECMA*, n°289, p. 19 à 27.

BAUDET A., DURQUETY E., 2017, *Baromètre de la mesure d'impact social*, KPMG.

BEAUD M., 1985, *L'art de la thèse. Comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du Net*, nulle éd. (2006), Paris, La Découverte, 202 p.

BEAUD S., WEBER F., 1997, *Guide de l'enquête terrain*, nulle éd. (2010), Paris, La Découverte, 334 p.

BERTRAND L., HOUARD N., 2006, « Le positionnement des associations dans les politiques du logement des personnes défavorisées », dans *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, L'Harmattan, p. 243 à 256.

BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1991, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, nulle éd. (2011), Paris, Gallimard, 971 p.

BOUQUET B., 2008, « Services d'intérêt général et utilité sociale », dans *La notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques*, L'Harmattan.

BRUNO I., DIDIER E., 2013, *Benchmarking. L'Etat sous pression statistique*, Zones, 250 p.

CALVINO I., 2003, *Défis aux labyrinthes*, Paris, Seuil.

CERVERA M., DEFALVARD H., 2009, « Accompagnement dans et vers l'emploi : profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Economique », *Travail et Emploi*, n°119.

- CHAKLATHTI S., ROUSSELIÈRE D., 2006, « Le débat européen sur les biotechnologies agricoles : la place des associations dans l'émergence d'une politique publique », dans *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, L'Harmattan, p. 37 à 52.
- CHEVALLIER J., 1981, « L'association entre public et privé », *Revue de droit public et de la science politique en France et à l'étranger*, n°4.
- CHEVALLIER J., 2003, *L'Etat post-moderne*, Paris, LGDJ (Droit et société).
- CNCRESS, 2014, *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014*, Jurisassociations.
- CSESS, 2011, « La mesure d'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action », Rapport présenté lors de la séance plénière du CSESS du 8 décembre 2011.
- DESROSIERES A., 2008b, *Gouverner par les nombres*, Paris, Presses de l'école des Mines, 336 p.
- DESROSIERES A., 2008a, *Pour une sociologie historique de la quantification*, Paris, Presses de l'école des Mines, 328 p.
- DUPUY F., THOENIG J.-P., 1985, *L'administration en miettes*, Paris, Fayard.
- DUPUY J.-P., 1989, « Convention et common knowledge », *Revue économique*, 40, p. 361 à 400.
- DUPUY J.-P., EYMARD-DUVERNAY F., FAVEREAU O., SALAIS R., THEVENOT L., 1989, « Économie des conventions », *Revue économique*, 40, n°2.
- EME B., LAVILLE J.-L., 1994, *Cohésion sociale et Emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.
- ENGELS X., HELY M., PEYRIN A., TROUVE H., 2006, *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, 280 p.
- FAVEREAU O., 1989, « Marchés internes marchés externes », *Revue économique*, 40, p. 273 à 328.
- FRAISSE L., 2006, « Utilité sociale et économie solidaire : Un rapport ambivalent au cœur de la reconfiguration des régulations publiques », dans *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, L'Harmattan, p. 101 à 114.
- FRAISSE L., GARDIN L., 2001, « Les externalités positives dans l'aide à domicile : un approche européenne », dans *Les services sociaux, entre associations, Etat et marché : l'aide aux personnes âgées*, Paris, La Découverte, p. 192 à 207.

FREMEAUX P., 2013, « L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire », Rapport de mission à Monsieur Benoit Hamon, Ministère délégué chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation.

GADREY J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents », Rapport de synthèse pour la DIES et le MIRE.

GADREY J., JANY-CATRICE F., 2005, *Les nouveaux indicateurs de richesse*, nulle éd. (2016), Paris, La Découverte, 126 p.

HEALY A., 2006, « « Une gouvernance patronale » : de l'ouverture des modes de prise de décision publique locaux à la sélection des acteurs participant à l'action économique de la communauté urbaine de Lyon », dans *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan.

HELY M., 2005, *Le travailleur associatif. Un salariat de droit privé au service de l'action publique*, Sociologie, EHESS.

HELY M., 2006, « De l'intérêt général à l'utilité sociale : transformations des l'état social et genèse du travailleur associatif », *La société biographique. Une injonction à vivre dignement*, p. 173 à 194.

JANY-CATRICE F., 2012, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?*, Villeneuve d'Ascq, Septentrion, 176 p.

JATTEAU A., 2016, *Faire preuve par le chiffre ? Le cas des expérimentations aléatoires en économie*, Thèse de doctorat, Paris, Université de Paris-Saclay, 542 p.

LAVILLE J.-L., SAINSAULIEU R., 1997, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brower.

LEGIFRANCE, 2014, « Décret n° 2014-197 portant sur la généralisation de l'aide au poste d'insertion et diverses mesures relatives à l'insertion par l'activité économique ».

LIPIETZ A., 1999, « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », Rapport d'étape au Ministère de l'emploi et de la solidarité, Paris.

LIPIETZ A., 2001, *Pour le tiers secteur*, Paris, La Découverte.

LOCHART Y., SIMONET-CUSSET M., 2003, *L'expert associatif, le savant et le politique*, Paris, Syllepse.

MERTENS S., STOCKART M., 2017, « Projet VISES synthèse théorique », dans Projet VISES.

MERTENS S., XHAUFLAIR V., MAREE M., 2015, *Questionning the social return on investment (SROI)*, SOCENT Publication.

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, 2016, « Conférence sur l'investissement à impact social », Dossier de présentation.

MOREAU M., 2006, « Les associations d'environnement en France : entre intérêt général et utilité sociale », dans *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, p. 53 à 64.

MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX, TNS SOFRES, 2010, *Baromètre 2010 des priorités sociales des français*, Kantar TNS.

OFFREDI C., 2008, « Itinéraire d'un questionnement de la notion d'utilité sociale en matière d'évaluation des politiques publiques », dans *La notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques*, Paris, L'Harmattan.

OFFREDI C., RAVOUX F., 2008, *La notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, 269 p.

OGIEN A., 2013, *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*, Quae, 119 p.

ORDINE N., 2015, *L'utilité de l'inutile*, Paris, Les Belles Lettres, 228 p.

PACHE A.-C., STIEVENART E., 2014, « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », *RECMA*, n°331, p. 76 à 92.

PERRET B., 2008, « Utilité sociale et nouvelle conception de la gouvernance », dans *La notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques*, Paris, L'Harmattan.

POSTEL N., 2004, *Les règles dans la pensée économique contemporaine*, CNRS éditions.

RICHEZ-BATTESTI N., 2006, « Evaluer la production associative par les pouvoirs publics : du contrôle à la coproduction des critères ? », dans *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, p. 115 à 128.

ROSANVALLON P., 1981, *La crise de l'Etat-providence*, Paris, Le Seuil.

SALAI R., 1989, « L'analyse économique des conventions de travail », *Revue économique*, 40, p. 199 à 240.

SCHNAPPER D., 2002, *La démocratie providentielle. Essai sur l'égalité contemporaine*, Paris, Gallimard.

SIBILLE H., 2014, « Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social ? Innover financièrement pour innover socialement », Rapport du Comité Français sur l'investissement à impact social.

SIBLOT Y., 2006, « Recours au secteur associatif et « modernisation » des secteurs publics en Grande-Bretagne. Désengager l'Etat pour revivifier la « community » ? », dans *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, p. 179 à 190.

SIMONET-CUSSET M., 2006, « Introduction. « Transformation des modes d'engagement associatif », dans *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan.

SITBON A., 2006, « Les responsabilités du monde associatif et de l'Etat dans la communication publique sur le VIH : articulations, désaccords et justifications », dans *De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, p. 65 à 78.

SUPIOT A., 1998, « Le travail et l'opposition public/privé », dans *Le travail en perspectives*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, p. 141 à 155.

VISES, 2017a, *Donnons du sens à notre économie*, Plaquette de communication VISES.

VISES, 2017d, *Evaluer et valoriser son impact social : un accompagnement pour les structures d'économie sociale et solidaire*, Plaquette de communication VISES.

VISES, 2017b, *Observation de l'économie sociale et solidaire, vers de nouveaux défis*, Plaquette de communication VISES.

VISES, 2017c, *Plaidoyer pour une évaluation co-construite de l'impact social de l'entrepreneuriat social*, Plaquette de communication VISES.

VISES, 2017e, *Projet VISES synthèse pratique*, Plaquette de communication VISES.

Annexes

Annexe A :	143
Annexe B :	147
Annexe C :	155
Annexe D :	161

Annexe A :

Social Business Model Canevas (SBMC)

Besoins identifiés

Quels sont les éléments clés du besoin social ou sociétal auquel vous souhaitez répondre ?

Partenaires

Qui sont-ils ?
Que vous apportent-ils ?
Que réalisez-vous ensemble ?

Solution/Activités clés

Quels sont les éléments clés des programmes, actions, méthodologies mis en place ?

Ressources clés/Avantages

Quelles sont les ressources internes (physiques, humaines, financières, intellectuelles (brevet, droit)) et avantages comparatifs (expériences, partenaires, etc.) pour réaliser l'ensemble de l'activité ?

Proposition de valeur - Bénéfices/effets positifs

Quelle est la valeur ajoutée de la proposition par rapport à l'existant ?
L'objectif de votre projet est-il clairement énoncé ? Utilité sociale ?

Monitoring/Gouvernance

Impliquez-vous les bénéficiaires et/ou les travailleurs dans l'identification du besoin, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ? Méthode d'évaluation ?

Canaux de distribution

Le projet prend-il en compte les conditions et moyens d'accès aux bénéficiaires finaux, y compris via des partenaires ?

Usagers / utilisateurs / bénéficiaires

Les publics cibles sont-ils clairement identifiés et pertinents ?

Structure des Coûts

Quelles sont les grosses dépenses ?
Quelles sont les activités les plus coûteuses ?

Ressources/revenus

Quelles sont les ressources financières et non financières dont dispose le projet ? Le projet engendre-t-il des revenus (prix de vente, contribution des usagers, etc.) ?
Importance, source, durée, contrepartie ?

Annexe B :

Questionnaire de l'enquête quantitative longitudinale (*Première version*)

QUESTIONNAIRE POUR LES PARTICIPANTS AU PROJET VISES

Dans le cadre d'une collaboration entre la Chair'ESS et l'Apes (Acteurs pour une économie solidaire), nous menons une étude sur la nature de l'engagement des participants dans le projet VISES et sur leur perception de l'impact social. La réponse à ce questionnaire ne durera pas plus de 10 minutes. L'anonymat sera strictement respecté.

I. Mieux vous connaître

1.) Vous êtes dans VISES en tant que :

- Partenaire
- Entreprise testeuse
- Coordinateur (CRESS - ConcertES)

2.) A quel(s) pôle(s) appartenez-vous :

- Pôle Insertion
- Pôle Solidarité
- Pôle Autre ESS

3.) Dans quelle zone géographique du projet vous situez-vous : Flandre Wallonie Nord Pas-de-Calais

4.1.) Quel est le statut de votre structure : Association

- Coopérative
- Entreprise d'insertion par l'activité économique
- Fondation
- SARL (Société à responsabilité limitée) / SA (Société anonyme)
- SCOP (Société coopérative et participative) / SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif)

4.2.) Si vous être une entreprise d'insertion par l'activité économique, pouvez-vous préciser votre type :

- AI (Association Intermédiaire)
- ACI (Atelier et chantier d'insertion)
- EI (Entreprise d'insertion)
- ETTI (Entreprise de travail temporaire d'insertion)

5.) Votre structure est dirigée par : une femme un homme

6.) Diriez-vous que la part des femmes dans le Conseil d'Administration est : Inférieure à 25%

- Entre 25% et 50%
- Entre 50% et 75%
- Supérieure à 75%

7.) Quel est l'objet principal de votre structure : Action caritative et humanitaire

- Action sociale, santé
- Culture
- Défense des droits et causes
- Economie et développement local
- Education, formation
- Insertion
- Loisir et vie sociale
- Sport
- Environnement
- Autre (veuillez préciser) :

8.) A quelle date la structure a-t-elle été créée :

9.) Est-ce que votre structure s'inscrit dans un réseau : Oui Non

Si oui, lequel (lesquels) :

II. Vos ressources

10.) Combien de salariés la structure compte-t-elle :

a.) en nombre de salarié :

b.) en Equivalent Temps Plein (ETP) :

11.) Combien de bénévoles compte la structure :

- a.) Nombre de bénévoles siégeant au Conseil d'administration (CA) : Moins de 5
 Entre 5 et 10
 Entre 10 et 15
 Plus de 15

- b.) Nombre de bénévoles participant à l'activité de la structure (hors CA) : Moins de 10
 Entre 10 et 20
 Entre 20 et 30
 Plus de 30

12.) Diriez-vous que le budget de votre structure est :

- Inférieur de 100 000 €
 Entre 100 000 € et 300 000 €
 Entre 300 000 € et 700 000 €
 Supérieur à 700 000 €

13.1.) Quelle est la provenance de vos ressources financières :

Provenance de la ressource	Oui	Non	Part de la ressource sur le budget global de la structure
Dons et/ou mécénat		 %
Commandes publiques et/ou appels à projet		 %
Subventions et/ou conventions		 %
Cotisations		 %
Vente de biens et/ou services (hors commandes publiques)		 %

13.2.) Quels sont vos trois principaux financeurs : -

-
 -

III. Votre participation au projet VISES
 (Si vous êtes partenaire ou coordinateur, veuillez passer à la session IV. Vos perceptions de l'impact social)

- 14.) A quelle étape de l'expérimentation vous situez-vous : Démarche pas encore débutée
 Etape 1 : état des lieux et choix d'une question évaluative
 Etape 2 : récolte des données
 Etape 3 : analyse des données et valorisation de l'impact social

15.) Avez-vous déjà réalisé une évaluation de votre utilité sociale ou de votre impact social en dehors du projet VISES : Oui
 Non

Si oui, dans quel contexte cette évaluation avait-elle eu lieu :

- Dans le cadre d'une obligation légale
 Pour l'obtention de l'agrément ESUS ou d'un label
 Dans le cadre d'une expérimentation
 Suite à une demande d'une partie prenante (veuillez préciser laquelle (lesquelles)) :
 Autre (veuillez préciser) :

16.) Quelle est l'origine de votre entrée dans le projet VISES :

- C'est notre propre volonté
 C'est une de mes parties prenantes qui m'y a invité, laquelle :
 C'est une de mes parties prenantes qui m'y a incité, laquelle :
 Autre :

17.) Pour quelles raisons diriez-vous être engagé dans un projet d'évaluation de votre impact social :

	0	1	2	3	4	5
	Non pas du tout					Oui tout à fait
Pour répondre à des contraintes réglementaires	<input type="radio"/>					
Pour rendre des comptes à nos partenaires	<input type="radio"/>					
Pour rechercher des financements complémentaires ou des dons	<input type="radio"/>					
Pour progresser dans notre activité	<input type="radio"/>					
Pour communiquer sur notre activité	<input type="radio"/>					
Par curiosité politique	<input type="radio"/>					
Pour une autre raison (précisez) :	<input type="radio"/>					
.....						

18.1.) Combien de temps diriez-vous affecter au projet VISES par mois (en % du temps total de travail du mois) : %

18.2.) Combien de personnel diriez-vous affecter au projet VISES (en équivalent temps plein) : ETP

19.) Quelles parties prenantes avez-vous intégrés dans les étapes réalisées. Et quelles parties prenantes souhaitez-vous intégrer dans les prochaines étapes :

	Etape 1 : état des lieux et choix d'une question évaluative	Etape 2 : récolte des données	Etape 3 : analyse des données et valorisation de l'impact social
Bénéficiaires/usagers/public	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné
Clients	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné
Salariés	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné
Conseil d'administration	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné
Bénévoles (hors conseil d'administration)	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné
Financeurs Publics -Etat	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné

Financeurs Publics - Territoriaux	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné
Financeurs Privés	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné
Autre (précisez) :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non-concerné

IV. Vos perceptions de l'impact social

20.) Nuage de mots sur : pour vous le social c'est (entourez les trois mots qui vous semblent les plus représentatifs)

21.) Nuage de mots sur : pour vous l'impact social c'est (entourez les trois mots qui vous semblent les plus représentatifs)

22.) Dans quelle définition de l'impact social vous reconnaissez-vous le plus :

4 définitions à proposer

-
-
-
-

23.) Selon vous les outils d'évaluation de l'impact social doivent être :

- Exclusivement quantitatifs
- Exclusivement qualitatifs
- Quantitatifs et qualitatifs avec une priorité mise sur le quantitatif
- Quantitatifs et qualitatifs avec une priorité mise sur le qualitatif
- Quantitatifs et qualitatifs de manière égale

24.) Pensez-vous qu'il faudrait attribuer une valeur monétaire (en €) aux impacts sociaux : Oui Non

25.) Selon-vous qui est le plus légitime pour construire les indicateurs de votre impact social :

- Notre conseil d'administration
- Nos salariés
- Nos bénéficiaires/usagers/public
- Nos clients
- Un évaluateur externe
- Nos bénévoles (hors conseil d'administration)
- Nos financeurs publics -Etat
- Nos financeurs publics-Territoriaux
- Nos financeurs privés
- Autre :

26.) Selon vous l'évaluation de votre impact social :

	0	1	2	3	4	5
	Non pas du tout					Oui tout à fait
Peut aboutir à l'imposition d'indicateurs standards venant de l'extérieur	<input type="radio"/>					
Peut être une démarche chronophage	<input type="radio"/>					
Peut aboutir à une modification du projet de la structure pour répondre aux critères de l'évaluation	<input type="radio"/>					
Peut déterminer l'accès aux financements et à la pérennité de la structure	<input type="radio"/>					

27.) Souhaitez-vous apporter d'autres éléments sur les points de vigilance à garder dans le projet VISES :

.....

.....

.....

Merci pour votre aide

Annexe C :

Questionnaire de l'enquête quantitative longitudinale (*version finale*)

QUESTIONNAIRE POUR LES PARTICIPANTS AU PROJET VISES



Dans le cadre d'une collaboration entre la Chair'ESS et l'Apes (Acteurs pour une économie solidaire), nous menons une étude sur la nature de l'engagement des participants dans le projet VISES et sur leur perception de l'impact social. La réponse à ce questionnaire ne durera pas plus de 10 minutes. Le traitement et la diffusion des résultats se feront de façon strictement anonyme.

I. Mieux vous connaître

1.) Quel est le nom de l'entreprise testeuse :

Site internet : http://

2.) Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise testeuse :

Chargé(e) de mission

Cadre

Bénévole

Autre

3.a.) Vous êtes dans VISES en tant que :

Partenaire

Entreprise testeuse

Coordinateur (CRESS - ConcertES)

3.b.) Le cas échéant, à quel(s) pôle(s) appartenez-vous :

Pôle Insertion

Pôle Solidarité

Pôle Autre ESS

4.) Dans quelle zone géographique la structure :

a.) Est localisée : Flandre

Wallonie

Nord

Pas-de-Calais

Autre :

b.) Intervient-elle : Flandre

Wallonie

Nord

Pas-de-Calais

Autre :

5.) Quel est le statut de votre structure :

Association

Coopérative

Entreprise d'insertion par l'activité économique

Fondation

SARL (Société à responsabilité limitée) / SA (Société anonyme)

Société coopérative

6.) Quel est l'objet principal de votre structure :

Action caritative et humanitaire

Action sociale, santé

Culture

Défense des droits et causes

Economie et développement local

Education, formation

Environnement

Insertion

Logement

Loisir et vie sociale

Sport

Mobilité

Autre (veuillez préciser) :

7.) Le poste de directeur est assuré par : une femme un homme

8.) Diriez-vous que la part des femmes dans le Conseil d'Administration est :

Inférieure à 25%

Entre 25% et 50%

Entre 50% et 75%

Supérieure à 75%

9.) En quelle année la structure a-t-elle été créée :

10.) Est-ce que la structure s'inscrit dans un ou plusieurs réseaux : Oui Non

Si oui, précisez lequel (lesquels) :

II. Vos ressources

11.) Combien de salariés la structure compte-t-elle :

- a.) en nombre de salariés :
- b.) en équivalents temps plein (ETP) :

12.) Le cas échéant, combien de salariés en insertion la structure compte-t-elle :

13.) Concernant les bénévoles de la structure :

- a.) Combien de bénévoles participent régulièrement à l'activité de la structure (hors CA) : Moins de 10
 Entre 10 et 20
 Entre 20 et 30
 Plus de 30
- b.) Diriez-vous que la participation bénévole est de : Moins de 50 h/an
 Entre 50h et 150h/an
 Entre 150h et 300h/an
 Supérieure à 300h/an

14.) Les salariés sont-ils présents au CA : Oui Non

15.) Diriez-vous que le budget de votre structure est :

- Inférieur à 200 000 €
 Entre 200 000 € et 500 000 €
 Entre 500 000 € et 1 000 000 €
 Supérieur à 1 000 000 €

16.a.) Quelle est la provenance de vos ressources financières :

Provenance de la ressource	Oui	Non	Part approximative de la ressource sur le budget global de la structure
Dons et/ou mécénat		 %
Commandes publiques et/ou appels à projet		 %
Subventions et/ou conventions		 %
Cotisations		 %
Vente de biens et/ou services (hors commandes publiques)		 %

16.b.) Quels sont, selon vous, vos trois principaux financeurs : -

-

-

III. Votre participation au projet VISES

Si vous êtes partenaire ou coordinateur, veuillez passer à la session IV. Vos perceptions de l'impact social

17.) A quelle étape de l'expérimentation vous situez-vous :

- La démarche n'a pas encore débuté Nous en sommes à l'étape 2 : récolte des données
 Nous en sommes à l'étape 1 : état des lieux et question évaluative Nous en sommes à l'étape 3 : analyse des données et valorisation

18.) Diriez-vous que vous avez déjà expérimenté ou réalisé une évaluation de votre utilité sociale ou de votre impact social en dehors du projet VISES : Oui Non

Si oui, dans quel contexte cette évaluation avait-elle eu lieu :

- Dans le cadre d'une obligation légale
 Pour l'obtention de l'agrément ESUS ou d'un label
 Dans le cadre d'une expérimentation
 Suite à une sollicitation d'une partie prenante (veuillez préciser laquelle (lesquelles)) :

Autre (veuillez préciser) :

19.) Pour quelle raison principale participez-vous au projet VISES :

- Parce que cela représente un enjeu important pour nous
 Parce qu'on nous y a invités (précisez l'acteur à l'origine de l'invitation) :

Parce qu'on nous y a incités (précisez l'acteur à l'origine de l'incitation) :

Autre :

20.) Pour quelles raisons diriez-vous être engagé dans un projet d'évaluation de votre impact social :

	0	1	2	3	4	5
	Non pas du tout					Oui tout à fait
						
- Pour répondre à des contraintes réglementaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Pour rendre des comptes à nos partenaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Pour rechercher des financements complémentaires ou des dons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Pour progresser dans notre activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Pour communiquer sur notre activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Pour donner du sens à notre travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Pour avoir une meilleure appropriation du sujet « Impact social »	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- autre (précisez) :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21.a.) Combien de temps estimez-vous que votre structure affecte au projet VISES chaque mois (en % du temps total de travail) : %

21.b.) Combien de personnel (salariés et bénévoles) diriez-vous que votre structure affecte au projet VISES : ETP

22.) Qui avez-vous intégré dans les étapes réalisées. Et quelles parties prenantes souhaiteriez-vous à priori intégrer dans les prochaines étapes :

	Étape 1 : état des lieux et choix d'une question évaluative  Étape 1	Étape 2 : récolte des données  Étape 2	Étape 3 : analyse des données et valorisation de l'impact social  Étape 3
Bénéficiaires/usagers/public	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Non concerné (Nc)	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Clients	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Salariés non-cadres	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Salariés cadres	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Salariés en insertion	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Conseil d'administration	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Bénévoles (hors conseil d'administration)	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Financeurs Publics -État	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Financeurs Publics - Territoriaux	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Financeurs Privés	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Prescripteurs relais (PLIE, Mission locale etc)	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Organismes d'agrément et de labellisation (DIRECCTE etc)	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Partenaires d'activité	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc
Autre (précisez) :	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Nc

23.) Compte tenu des moyens dont vous disposez, quels effets, selon vous, l'évaluation de votre impact social doit-elle intégrer :

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Effets directs et attendus | <input type="checkbox"/> Effets visibles | <input type="checkbox"/> Effets intentionnels | <input type="checkbox"/> Effets positifs |
| <input type="checkbox"/> Effets indirects et inattendus | <input type="checkbox"/> Effets invisibles | <input type="checkbox"/> Effets non-intentionnels | <input type="checkbox"/> Effets négatifs |

IV. Vos perceptions de l'impact social

24.a.) Dans le terme « impact social », pour vous, le **social** c'est :

24.b.) Que vous évoque le terme « **impact social** » :



(entourez les **trois mots** qui vous semblent les plus représentatifs)

25.) Quelle serait votre définition de l'impact social :

.....

26.) Selon vous les outils d'évaluation de l'impact social doivent être :

- Exclusivement quantitatifs
- Exclusivement qualitatifs
- Quantitatifs et qualitatifs avec une priorité mise sur le quantitatif
- Quantitatifs et qualitatifs avec une priorité mise sur le qualitatif
- Quantitatifs et qualitatifs de manière égale

27.) Pensez-vous qu'il faudrait attribuer une valeur monétaire (en €) aux impacts sociaux :

- Non jamais
- Oui, mais seulement pour estimer les coûts
- Oui toujours
- Oui, mais seulement pour estimer les impacts

28.) Selon-vous qui est le plus légitime pour construire les indicateurs de votre impact social :

- Notre conseil d'administration
- Nos financeurs publics-Territoriaux
- Nos salariés
- Nos financeurs privés
- Nos bénéficiaires/usagers/public
- Nos partenaires d'activité
- Nos clients
- Nos prescripteurs relais (PLIE, Mission locale etc)
- Un évaluateur externe
- Nos organismes d'agrément et de labellisation (DIRECCTE etc)
- Nos bénévoles (hors conseil d'administration)
- Nos salariés en insertion
- Nos financeurs publics -État
- Autre :

29.) Selon vous l'évaluation de l'impact social :

	0	1	2	3	4	5
	Non pas du tout					Oui tout à fait
Peut aboutir à l'imposition d'indicateurs standards venant de l'extérieur	<input type="radio"/>					
Peut être une démarche chronophage	<input type="radio"/>					
Peut aboutir à une modification du projet de la structure pour répondre aux critères de l'évaluation	<input type="radio"/>					
Peut déterminer l'accès aux financements	<input type="radio"/>					
Peut mener à des choses que l'on sait déjà	<input type="radio"/>					
Doit être standardisée pour permettre de comparer les structures entre elles	<input type="radio"/>					
Doit être une démarche propre à chaque structure	<input type="radio"/>					
Autre (précisez)	<input type="radio"/>					

30.) Avez-vous des remarques complémentaires :

.....

Annexe D :

Questionnaire de l'enquête quantitative de KPMG



Bonjour,

De plus en plus d'acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire ainsi que leurs financeurs développent de nouveaux moyens de suivre et d'évaluer les effets de leur activité.

Afin de dresser un état des lieux de leurs pratiques et de leurs attentes à ce sujet, KPMG lance le premier **Baromètre de la Mesure d'Impact Social**, en partenariat avec une équipe de chercheurs.

Cette enquête est menée auprès d'associations, de fondations opératrices, d'entreprises sociales, de coopératives et de leurs financeurs. Le questionnaire contient une vingtaine de questions qui ne vous prendront pas plus d'une dizaine de minutes.

Nous vous remercions de votre participation !

Le réseau Economie Sociale et Solidaire de KPMG

ecosociale@kpmg.fr

Qualification du questionnaire

1 - Votre structure est :

Caractéristiques des répondants

2- Votre activité concerne :
(Trois réponses possibles)

- Action caritative et humanitaire
- Action sociale, santé
- Culture
- Défense des droits et causes
- Economie et développement local
- Education, formation, insertion
- Loisirs et vie sociale
- Sport
- Environnement

**3- Vos ressources proviennent principalement :
(Trois réponses possibles à classer par ordre d'importance, 1 étant le plus important)**

Cotisations

Dons et mécénat

Commandes publiques

Subventions ou conventions

Ventes de biens ou services (hors commande publique)

4- Quel est le budget de votre structure ?

▼

5- Quelle est la taille de votre structure ?

▼

6- Combien de bénévoles participent à l'activité de votre structure ?

▼

7- Quel est l'âge de votre structure ?

▼

8- Votre structure a-t-elle mis en place des actions concrètes de mesure d'impact social au cours des cinq dernières années ?

- Oui, de façon régulière
- Ponctuellement, à des moments clés de notre activité
- Non, mais nous l'envisageons
- Non, jamais

Caractéristiques de la démarche de mesure d'impact social

**9- A l'origine, à quels besoins répondaient ces actions de mesure d'impact ?
(Trois réponses possibles, à classer par ordre d'importance 1 étant le plus important)**

- Rendre des comptes à nos partenaires
 - Rechercher des financements ou des dons
 - Améliorer notre activité
 - Répondre à des contraintes réglementaires
 - Communiquer sur notre activité
 - Autre (merci de préciser)
-

**10- Qui participe au choix de la méthode d'évaluation ?
(Trois réponses possibles, à classer du plus impliqué (1) au moins impliqué (3))**

- Dirigeant(s) de notre organisation
 - Personne(s) en charge de l'évaluation au sein de notre organisation
 - Autre collaborateur (hors chargé d'évaluation)
 - Bénévole(s)
 - Financeur(s)
 - Evalueur externe
 - Autre partie prenante
-

11- Quel(s) type(s) d'information(s) collectez-vous lors de cette démarche de mesure d'impact social ?

(Plusieurs réponses possibles)

- Des informations sur les ressources mobilisées pour mener notre activité (dons en nature, temps de travail bénévole...)
- Des informations sur les réalisations (biens ou services produits)
- Des informations sur les impacts (changements générés chez les bénéficiaires)
- Des informations sur la satisfaction de nos bénéficiaires vis à vis de l'activité évaluée
- Des informations sur un groupe témoin permettant une comparaison avec nos bénéficiaires

12- Quel(s) type(s) d'indicateur(s) utilisez-vous pour appréhender l'impact social de votre action ?

- Quantitatif (nombre, quantité, montant, fréquence...)
- Qualitatif (perception, jugement, discours...)
- Les deux

13- Combien d'indicateurs utilisez-vous pour appréhender l'impact social de votre action ?

14- Qui participe à la collecte des données ?

(Trois réponses possibles, à classer du plus impliqué (1) au moins impliqué (3))

- Dirigeant(s) de notre organisation
- Personne(s) en charge de l'évaluation au sein de notre organisation
- Autre collaborateur (hors chargé d'évaluation)
- Bénévole(s)
- Financeur(s)
- Evalueur externe
- Autre partie prenante

15- A quel(s) moment(s) sont collectées les données ?

(Plusieurs réponses possibles)

- Avant de lancer une activité / un programme (prospectif)
- Après la fin de cette activité / de ce programme (rétrospectif)
- Pendant la réalisation de cette activité / de ce programme (continu)

16- Qui participe à l'analyse des données ?

(Trois réponses possibles, à classer du plus impliqué (1) au moins impliqué (3))

- Dirigeant(s) de notre organisation
- Personne(s) en charge de l'évaluation au sein de notre organisation
- Autre collaborateur (hors chargé d'évaluation)
- Bénévole(s)
- Financier(s)
- Evalueur externe
- Autre partie prenante

17- Votre organisation a-t-elle rencontré des difficultés avec les éléments suivants ?

(Plusieurs réponses possibles)

- Absence de soutien : nos partenaires ne nous accompagnent pas suffisamment dans la démarche d'évaluation
- Aucune difficulté, tout s'est bien déroulé
- Résistances : les collaborateurs ou dirigeants ne sont pas favorables à une évaluation d'impact social
- Coûts : les ressources à consacrer à l'évaluation sont trop élevées (temps, moyen financiers et humains)
- Complexité : les outils, techniques ou méthodes d'évaluation sont trop complexes
- Valorisation : nous ne souhaitons pas attribuer une valeur monétaire à notre impact
- Eloignement : la personne ou la structure en charge de l'évaluation ne connaît pas suffisamment notre activité
- Autre difficulté (merci de préciser)

18- Comment sont financés les coûts liés à la démarche d'évaluation ?

- Ils sont inclus dans nos coûts de fonctionnement
- Ils sont pris en charge par le(s) financeur(s) du projet
- Nous levons ou collectons des fonds spécifiques pour l'évaluation
- L'évaluation est assurée en "pro bono" par un tiers

19- Les indicateurs d'impact ou la méthodologie de mesure ont-ils évolué depuis leur première utilisation ?

- Oui, à notre initiative
- Oui, à la demande de nos partenaires
- Non, ils sont restés identiques
- Je ne sais pas

20- Dans les faits, diriez-vous que la mesure d'impact vous permet d'atteindre les résultats suivants ?

	Tout à fait atteint	Plutôt atteint	Plutôt pas atteint	Pas du tout atteint	Ne sait pas
Obtenir ou renouveler des agréments ou des labels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Rendre des comptes à nos partenaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Prendre de meilleures décisions concernant notre activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Communiquer auprès du public	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Fédérer nos équipes (collaborateurs, bénévoles)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mieux comprendre les effets de notre activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Développer ou renouveler des sources de financement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

21- En conclusion, diriez-vous que la mesure d'impact social a changé la façon dont ...

	Oui tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Non pas du tout
... votre organisation réalise son activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
... votre organisation communique sur son activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
... vous percevez le rôle/la mission de votre organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>