

# Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale

à l'intention des acteurs de l'économie sociale et solidaire

# sommaire

Préambule.....	3
Introduction.....	4
<b>1</b> Qu'est-ce que l'utilité sociale ?.....	7
A) Une recherche de régulation renouvelée	
B) Contenu de la notion d'US	
C) Modes de production de l'US	
<b>2</b> Les étapes de la démarche.....	11
<b>Détermination des enjeux</b> .....	12
<b>Identification de l'utilité sociale</b> .....	13
A) Identification des critères de l'US générée	
B) Validation politique et formulation des questions évaluatives	
<b>Formalisation des indicateurs et du référentiel d'évaluation</b> .....	17
A) Les critères	
B) Les indicateurs	
C) Le référentiel	
<b>Collecte des données</b> .....	21
A) Données de suivi de l'action	
B) Données spécifiques	
C) Données externes	

	<b>Compilation et traitement des données</b> .....	24
	<b>Analyse des résultats et construction d'un point de vue collectif</b> .....	25
	A) Types de référence	
	B) Suivi dans le temps	
	C) Liens de causalité	
	D) Construction du débat	
<b>3</b>	<b>Dispositif et calendrier d'évaluation</b> .....	29
<b>4</b>	<b>Exemples de référentiels</b> .....	32
<b>5</b>	<b>Les spécificités de l'utilité sociale des entreprises de l'ESS</b> .....	55
	<b>Des pratiques génératrices d'US</b> .....	56
	<b>Le mode de gouvernance des entreprises de l'ESS</b> .....	57
	A) Les critères d'US	
	B) Les référentiels d'évaluation	
	<b>Conclusion</b> .....	72
	<b>Bibliographie</b> .....	73

# Préambule :

## l'utilité sociale et l'ESS

**Les entreprises coopératives, mutualistes et associatives, réunies sous la dénomination générique d'économie sociale et solidaire (ESS), ne sont pas des entreprises comme les autres :**

- parce qu'elles sont issues d'une histoire singulière, riche de sens et d'aspirations toujours renouvelées ;
- parce qu'elles sont porteuses de valeurs fortes, particulièrement de solidarité, plus que jamais d'actualité dans le monde contemporain ;
- parce qu'elles sont régies par des règles de fonctionnement spécifiques, traduction concrète de ces mêmes valeurs.

**Dans ce contexte, l'ESS et la question de l'utilité sociale (US) ne pouvaient que se rencontrer, et ce au moins pour deux raisons :**

- les critères communément utilisés dans le cadre des procédures d'évaluation, de nature souvent comptable et quantitative, se révèlent à eux seuls insuffisants pour rendre compte de la pluralité des effets générés par ces entreprises ;
- les acteurs appartenant à ce champ socio-économique peuvent légitimement revendiquer le droit de participer, aux côtés des pouvoirs publics et d'autres composantes de la société civile, à la définition de ce qui est utile pour la collectivité.

**Compte tenu de ces particularités, toute procédure d'évaluation de l'US se doit de respecter un ensemble de conditions précises :**

- être plurielle et s'attacher, dans un esprit de concertation et de dialogue, à associer un maximum d'acteurs (ou parties prenantes) concernés ;
- revêtir un caractère formatif, au sens où, à l'opposé d'une vision en termes seulement de contrôle et de sanction, il s'agit avant tout de mieux comprendre les pratiques mises en œuvre et de contribuer à leur amélioration ;
- demeurer ouverte, les critères et indicateurs devant pouvoir évoluer en fonction des transformations du contexte ainsi que des changements susceptibles d'intervenir dans les points de vue exprimés par les parties prenantes ou dans les priorités retenues.

Une procédure  
plurielle, formative  
et ouverte

# Introduction

Ce guide méthodologique a pour objet d'aider les acteurs de l'ESS à identifier et évaluer l'US générée par leurs activités. La logique retenue est donc celle de l'auto-évaluation, en vertu de laquelle la démarche est définie et mise en œuvre par la structure elle-même. Il est préconisé que cette mise en œuvre soit confiée à une équipe ad hoc, de préférence composée à la fois de salariés et d'administrateurs, exerçant des fonctions de responsabilités ou disposant des délégations de pouvoirs nécessaires à la conduite de cette mission. De telles équipes, de dimension variable selon la taille des structures concernées, comptent le plus souvent deux à cinq personnes.

*Toute démarche d'identification et d'évaluation de l'US, quels que soient les facteurs qui la motivent, est généralement porteuse, pour le fonctionnement de la structure, de retombées bénéfiques : en amenant les acteurs à s'interroger sur le sens des actions menées et le contexte dans lequel celles-ci s'insèrent, elle constitue un puissant levier de motivation et de mobilisation. En conséquence, il est essentiel qu'aussi bien les salariés que les administrateurs soient associés à la démarche. Il est également nécessaire de veiller à ce que la structure puisse disposer d'une certaine latitude pour aménager cette dernière au mieux, en fonction notamment de ses contraintes propres.*

La méthodologie étant tout de même assez complexe, nous recommandons que ce type de démarche soit accompagnée par un tiers extérieur, membre par exemple de la tête de réseau dont relève la structure ou d'un organisme d'appui spécialisé auprès des entreprises de l'ESS. Une telle approche d'auto-évaluation accompagnée est celle ayant présidé aux travaux que la Chambre Régionale de l'Economie Sociale Languedoc-Roussillon (Cres LR) a menés, de 2005 à 2008, sur la thématique de l'US et de sa mesure. Le présent guide s'inscrit dans le prolongement de ces derniers, lesquels ont comporté deux volets principaux :

Une démarche  
d'auto-évaluation,  
de préférence  
accompagnée

## Co-construction d'un outil d'identification de l'US (2005-2006)

Lors des "1<sup>ères</sup> Journées de l'ESS dans le Gard"<sup>1</sup>, plusieurs acteurs avaient fait état de leur insatisfaction vis-à-vis des procédures d'évaluation en vigueur, et de leur volonté de voir mieux reconnue et prise en compte la pluralité des effets produits par leurs actions. Afin de répondre à cette attente, une démarche a été engagée en vue de concevoir un outil générique d'identification de l'US. Proposée par Culture et Promotion et animée en partenariat avec la Cres LR, cette démarche a associé, dans une logique de

1. Ces "Journées", organisées dans le cadre d'une collaboration entre la Maison des Initiatives de Nîmes, le Plié Cévenol et la Cres LR, se sont déroulées les 14 et 15 juin 2005, respectivement à Nîmes et Alès.

co-construction, des acteurs de l'ESS et des représentants des pouvoirs publics (services déconcentrés de l'Etat et Collectivités territoriales). Elle a permis de concevoir un outil générique d'identification de l'US, lequel a été collectivement validé par les acteurs de l'ESS et les pouvoirs publics.

## Mise en œuvre de démarches d'évaluation de l'utilité sociale (2007-2008)

La Cres LR a ensuite proposé à des entreprises de l'ESS d'expérimenter cet outil. Dans cette optique, Culture et Promotion a défini une démarche, à la fois collective et individuelle, permettant aux acteurs d'évaluer l'utilité sociale de leur activité en se référant à l'outil élaboré en 2006. Animée en partenariat par la Cres LR et Culture et Promotion, cette démarche a mobilisé près d'une trentaine de structures de l'ESS dans deux départements :

- en 2007 dans le Gard, avec 10 associations, 2 coopératives et 1 mutuelle ;
- en 2008 :
  - dans les Pyrénées Orientales, avec 4 associations et 2 coopératives ;
  - dans le Gard, avec 7 associations, 1 coopérative et 1 mutuelle.

Parallèlement, un comité technique réunissant des membres des têtes de réseau régionales de l'ESS a été constitué, avec un double objectif :

- suivre les travaux menés et déterminer dans quelle mesure ceux-ci peuvent croiser leurs propres préoccupations ;
- permettre une prise en compte des spécificités propres à chacun de ces réseaux, aussi bien en matière de domaines d'activité couverts que de formes d'entreprise considérées.

## Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale

Le présent guide a été élaboré par la Cres LR avec l'appui de Culture et Promotion. Il capitalise les enseignements tirés des travaux évoqués précédemment. Il s'est également inspiré du contenu des "Cahiers de l'Avisé n°5 : évaluer l'utilité sociale de son activité", rédigé en collaboration, en 2007, par Culture et Promotion et l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques (Avisé).



Tout au long de ce guide, vous trouverez des renvois aux outils en ligne proposés conjointement par Culture et Promotion et l'Avisé :

- > [www.culture-et-promotion.org](http://www.culture-et-promotion.org) : "Evaluation de l'utilité sociale" / "Ressources" ;
- > [www.avise.org](http://www.avise.org) : "Actions" / "Evaluation de l'utilité sociale" / "Accéder à la boîte d'outils".

## Après un bref rappel sur la notion d'US, ce guide comporte trois parties :

- Une présentation des différentes **étapes à suivre** pour procéder à l'évaluation de l'US générée par une activité.
- Des **exemples de référentiels** portant sur des critères d'US couramment mobilisés par les entreprises de l'ESS. Ces exemples correspondent à des cas fictifs, conçus en combinant entre elles plusieurs des situations rencontrées au cours des démarches départementales évoquées plus haut.
- La présentation d'une série de **critères caractéristiques de l'US générée par les entreprises de l'ESS**. Dans ce cadre, une attention particulière a été accordée au **mode de gouvernance** propre et commun à ces entreprises, qu'elles aient un statut coopératif, mutualiste ou associatif. Cette analyse repose sur l'idée que les principes spécifiques régissant ce mode de gouvernance (gestion démocratique, liberté d'adhésion, double qualité, non lucrativité individuelle) sont en eux-mêmes porteurs d'effets d'US. Au travers d'une telle présentation, il s'agit de favoriser chez les acteurs de l'ESS une meilleure prise de conscience de cette réalité et de les encourager à mettre en œuvre des pratiques permettant de cultiver l'identité propre de leur entreprise.

Cultiver l'identité  
spécifique de l'ESS



# 1

Qu'est-ce que  
l'utilité sociale ?

## A Une recherche de régulation renouvelée

Le traitement de la question de l'US et de son évaluation a connu un changement notable depuis son apparition, au début des années 1970. Abordée à l'époque essentiellement sous un angle fiscal, cette question a par la suite de plus en plus souvent été examinée dans le cadre de démarches expérimentales, propres à certains réseaux et structures, ou de nature territoriale, associant en général acteurs de l'ESS et représentants des pouvoirs publics<sup>2</sup>.

Même si elles ne sont pas toujours clairement affichées et perçues de la sorte, ces démarches participent de la recherche, à l'échelle des territoires, de nouvelles modalités de régulation de l'économie. Etant donné que ces modalités renouvelées appellent, d'une part, la mise en œuvre de nouvelles formes de relations entre les collectivités publiques et les acteurs de l'ESS et, d'autre part, l'utilisation de nouveaux critères d'évaluation, la notion d'US a naturellement été mise à l'ordre du jour. Cette dernière permet en effet d'apporter des réponses aux préoccupations ainsi exprimées, dans la mesure où :

- son identification repose, dans tous les cas, sur la rencontre des points de vue exprimés par les différentes parties prenantes concernées, débouchant sur autant de conventions d'ordre socio-politique ;
- elle porte sur une plus grande variété de paramètres que ceux couramment utilisés dans le cadre des procédures d'évaluation en vigueur, lesquelles s'appuient le plus souvent sur des critères de nature quantitative et comptable, insuffisants pour rendre compte de la multiplicité des effets générés par la plupart des activités mises en œuvre.

Ce faisant, la notion d'US peut contribuer :

- à remédier au sentiment de manque de reconnaissance éprouvé par de nombreux acteurs de l'ESS, qui considèrent que leurs actions et efforts ne sont pas toujours pris en compte de façon appropriée ;
- à améliorer la qualité des décisions publiques, en permettant à celles-ci d'intégrer un plus grand nombre de paramètres que ceux habituellement retenus et, par là-même, de se fonder sur une représentation plus complète des mécanismes et phénomènes à l'œuvre.

Ces deux éléments apparaissent particulièrement importants dans le contexte actuel de recours croissant à la logique d'appel d'offres, notamment dans le cadre des relations entre les pouvoirs publics et les associations. Face aux risques que comporte un tel processus (concentration des acteurs, diminution de leur capacité d'initiative, formatage des réponses apportées, etc.), l'introduction de critères d'US, d'ailleurs prévue par le Code des marchés publics, peut favoriser l'émergence d'une commande publique à la fois socialement responsable et transparente<sup>3</sup>.

D'une approche fiscale généraliste à des démarches expérimentales, sectorielles ou territoriales

Une régulation concertée et mieux informée pour des politiques efficaces et transparentes

2. Cf. F. Rousseau : "L'utilité sociale : "terrain de jeu" entre associations et pouvoirs publics", *Juris associations* n° 376, 1<sup>er</sup> avril 2008.

3. Cf. notamment la position politique de l'Uniopss : "Les associations de solidarité face aux logiques de mise en concurrence", février 2009.

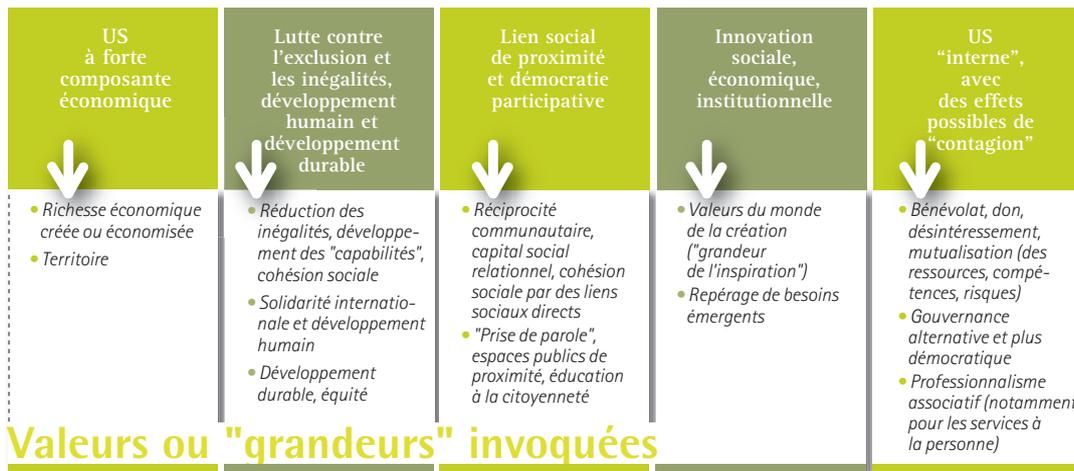
## B Contenu de la notion d'US

En ce qui concerne le contenu de la notion d'US, nous nous référons à la synthèse réalisée par Jean Gadrey, de l'Université de Lille 1, à partir de 38 rapports d'étude produits entre 2001 et 2003 dans le cadre d'un programme de recherche commandité par la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale (Dies)<sup>4</sup>.

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

Cette synthèse a également permis à Jean Gadrey d'identifier  **cinq grandes dimensions d'US**, elles-mêmes fondées sur différentes valeurs ou “grandeurs” de référence.

### Dimensions de l'utilité sociale



Nos propres travaux menés en 2005-2006 ont abouti à l'élaboration d'un outil d'identification de l'US dont les dimensions recoupent largement celles mises au jour par Jean Gadrey.

Cet outil comporte trois grands champs thématiques, incluant chacun plusieurs critères d'US, complétés par un champ dit "transversal" portant sur des critères d'US caractéristiques des structures de l'ESS.

COHESION SOCIALE 1	DEVELOPPEMENT LOCAL 2	CHANGEMENT SOCIÉTAL 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lien social</li> <li>• Egalité des chances</li> <li>• Ouverture et diversité culturelles</li> <li>• Solidarité envers les personnes en difficulté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emploi - Activités</li> <li>• Démocratie participative</li> <li>• Équité territoriale</li> <li>• Eco-développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation</li> <li>• Promotion d'un mode de développement solidaire et équitable</li> </ul>
CRITERES TRANSVERSAUX		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonctionnement démocratique</li> <li>• Valorisation des salarié(e)s et des bénévoles</li> <li>• Accès à tous</li> <li>• Participation des usagers, sociétaires, bénéficiaires</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie des personnes et groupes de personnes</li> <li>• Réponse à des besoins sociaux</li> <li>• Ancrage territorial</li> <li>• Pratiques partenariales</li> </ul>

## C Modes de production de l'US

L'US générée par une structure peut être liée :

- A l'**objet** même des activités et actions réalisées (ex. : *accompagnement de personnes en difficulté, accueil d'enfants dans une crèche parentale installée en zone rurale*).
- A la **manière de réaliser** l'action, aux pratiques mises en œuvre (ex. : *recours à des procédures participatives, accent mis sur le renforcement de la capacité d'initiative des bénéficiaires*).
- A son **mode de fonctionnement** (ex. : *gestion démocratique, non lucrativité*). La troisième partie de ce guide porte précisément sur ce volet, en présentant des critères d'US propres au mode de gouvernance des entreprises de l'ESS.

Ces différents modes peuvent se combiner dans le cadre d'une seule et même action.



# 2

Les étapes  
de la démarche



La démarche d'identification et d'évaluation de l'US s'organise autour de six étapes successives :

1. Détermination des enjeux
2. Identification de l'US
3. Formalisation des indicateurs et du référentiel d'évaluation
4. Collecte des données
5. Compilation et traitement des données
6. Analyse des résultats et construction d'un point de vue collectif

6 étapes dont l'articulation doit être pensée dès le démarrage de la démarche

## 1 Détermination des enjeux

Les enjeux les plus couramment invoqués par les acteurs pour expliquer leur volonté de mettre en œuvre des démarches d'identification et d'évaluation de l'US générées par leurs activités sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Réfléchir sur son projet et en renforcer la cohérence	Améliorer ses pratiques et ses activités	Améliorer sa communication interne ou externe	Construire de nouvelles relations avec ses partenaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mieux articuler les finalités poursuivies, les buts visés, les objectifs recherchés et les actions mises en œuvre</i></li> <li>• <i>Renforcer la mobilisation en interne (salariés, administrateurs)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Elaborer des outils de pilotage et de suivi</i></li> <li>• <i>Professionaliser les acteurs</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rendre compte des actions réalisées, notamment auprès des financeurs</i></li> <li>• <i>Rendre visibles les relations entre les pratiques mises en œuvre et les effets générés (directs ou induits)</i></li> <li>• <i>Valoriser des avantages concurrentiels</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se positionner en tant que "force de propositions", en vue notamment d'élaborer des projets partagés</i></li> <li>• <i>Renforcer sa crédibilité</i></li> </ul>

Des enjeux multiples à hiérarchiser

Identifier clairement en amont les enjeux prioritaires auxquels on souhaite répondre constitue une première étape tout à fait cruciale, qui ne doit pas être négligée. Celle-ci permet en effet de déterminer :

- Le **périmètre** sur lequel doit porter l'évaluation : la structure dans son ensemble, un service, une mission particulière, une action donnée, etc. Il est en général irréaliste et hasardeux (risque de découragement) de vouloir évaluer d'un seul coup l'intégralité de l'US produite par une structure, la démarche gagnant à être menée de façon progressive, dans une logique d'auto-formation.
- La **méthodologie** à adopter (cf. infra), notamment les parties prenantes qui devront être associées à la démarche.
- L'**ordre de priorité** dans lequel les champs et critères (cf. infra) caractéristiques de l'US seront à aborder.

Cette clarification et hiérarchisation des enjeux ne peut être le fait que des responsables dirigeants, salariés ou élus, de la structure.



Exemple d'utilisation de l'abaque de Régnier dans le cadre d'un positionnement sur les enjeux (outil n° 5)

## 2 Identification de l'utilité sociale

L'idée est de parvenir à identifier collectivement l'US générée, en associant les différentes parties prenantes concernées : les membres de la structure (salariés, administrateurs, autres bénévoles), les financeurs, les usagers ou bénéficiaires, les partenaires techniques, etc. Idéalement, toutes ces catégories d'acteurs devraient être appelées à participer à cette identification. Dans la pratique, cette condition se révèle souvent difficile à remplir. Dès lors, le choix des parties prenantes à mobiliser se fera au regard des enjeux prioritairement poursuivis.

*ILLUSTRATION : si l'objectif visé est de favoriser l'appropriation du projet de la structure en interne, et par là-même de contribuer à renforcer la motivation de ses membres, les administrateurs et salariés devront forcément être associés à cette étape. S'il s'agit de chercher à instaurer de nouvelles relations avec les financeurs, par exemple en vue d'enrichir les critères utilisés dans le cadre des procédures d'évaluation, l'opinion des représentants des pouvoirs publics concernés sera obligatoirement recueillie.*

S'appuyer sur les points de vue des différentes parties prenantes

*Lorsque les usagers ou bénéficiaires sont nombreux et dispersés, il s'avère assez difficile de les associer au travail d'identification de l'US. En conséquence, leur participation sera souvent négligée, alors qu'ils sont les principaux destinataires des actions réalisées. Diverses solutions sont envisageables pour remédier à ce paradoxe, telles que la distribution de brefs questionnaires ou la réalisation d'entretiens rapides. Il est également possible, lorsque existent des associations fédérant les usagers, d'interroger leurs représentants ou de les inviter aux réunions collectives organisées pour identifier l'US (cf. infra).*



Exemple de cartographie de partenariats (outil n°6) –  
Exemple de typologie des parties prenantes par  
domaine d'action (outil n°7)

## A Identification des critères de l'US générée

Deux grandes approches d'identification de l'US peuvent être distinguées :

- La première s'appuie avant tout sur les faits, les participant(e)s (membres des parties prenantes impliquées) étant amené(e)s à mettre à plat les activités réalisées et les incidences produites. Dans ce cadre, un des volets de la procédure menée en interne consistera à répertorier les indicateurs déjà utilisés.
- La seconde privilégie la réflexion, les participant(e)s étant incité(e)s à s'interroger sur l'US générée par la structure ou l'action considérée. Pour ce faire, on s'appuie sur des questions simples du type : “à quoi cette structure/action sert-elle ?”, “quelle est son US ?”, “quels effets positifs produit-elle sur la société ou sur le territoire ?”.

Les deux approches précédentes peuvent aussi être combinées, en amenant les acteurs à examiner l'articulation existante entre les finalités poursuivies par la structure, les buts visés, les objectifs recherchés et les actions mises en œuvre.

**Finalités** : c'est la philosophie d'un projet, l'expression des valeurs qu'il cherche à réaliser ; elles permettent de répondre à la question : “pourquoi / pour qui agit-on ?”.

**Buts** : il s'agit d'un énoncé permettant de définir les intentions poursuivies ; ils permettent de répondre à la question : “que veut-on faire ?”.

**Objectifs** : ce sont les étapes qui vont permettre d'atteindre les buts visés ; ils indiquent de manière précise les résultats concrets à produire en vue d'atteindre ces buts.

**Moyens** : il s'agit des outils techniques, humains et financiers, qui vont permettre à la structure d'atteindre les objectifs visés ; ils font aussi ressortir son opérationnalité.

Pratiquement, ce travail d'identification pourra se faire au moyen d'une ou plusieurs réunion(s) organisée(s) :

- Soit en invitant simultanément les représentants de toutes les parties prenantes concernées, procédure potentiellement très riche, mais parfois difficile à mettre en œuvre (voire risquée, par exemple si des tensions existent entre certains participants).
- Soit en réunissant de manière séparée les représentants de chacune de ces catégories d'acteurs. Cette approche ne fait pas l'économie, dans la mesure du possible, de l'organisation d'une rencontre finale associant toutes les parties prenantes ou, au moins, certaines d'entre elles. Au cours de cette rencontre, les éléments identifiés lors des diverses réunions menées séparément, dûment traités et synthétisés (cf. infra), seront mis en débat.

Une procédure  
à aménager en  
fonction des  
circonstances

*S'agissant des parties prenantes externes, notamment des pouvoirs publics, il s'avère parfois difficile d'associer leurs représentants aux temps de travail collectifs. En conséquence, leurs points de vue pourront être recueillis à l'occasion d'entretiens spécialement programmés à cet effet, éventuellement précédés de l'envoi de brefs questionnaires. Il est recommandé que de telles démarches soient effectuées préalablement à la tenue des réunions, de manière à ce que les informations collectées puissent être prises en compte dans le cadre de la réflexion commune.*

*Concernant l'animation des temps de travail collectifs, plusieurs techniques peuvent être envisagées.*

*Nous en mentionnerons trois :*

- **Le "brainstorming"** ou remue-méninges, qui comporte trois phases : exposé de la problématique par l'animateur ; expression libre par chaque participant des opinions et des mots qui lui viennent à l'esprit ; inventaire des opinions émises.
- **La méthode des cartons** : une fois la problématique rappelée par l'animateur, chaque participant note ses idées sur des cartons (1 idée par carton), lesquels sont ensuite affichés et regroupés en se fondant sur la proximité des significations exprimées.
- **La méthode du blason** : chaque participant donne sa propre représentation de la structure, permettant ainsi au débat de s'amorcer.



Présentation de la méthode des cartons (outil n°10) –  
Exemple d'utilisation de la méthode du blason (outil n° 11)  
– Exemple de regroupement par idées-clés (outil n°12)

Quelle que soit la procédure utilisée, un travail de décryptage et de transcription des réponses recueillies s'avèrera la plupart du temps nécessaire. En effet, certains participants peuvent utiliser des mots différents pour désigner une réalité identique ou, a contrario, user de mots similaires pour rendre compte de faits distincts. Il s'agira donc, dans tous les cas de figure, de regrouper sous un vocable unique, suffisamment général et explicite, l'ensemble des réponses renvoyant à une seule et même dimension, ou critère, d'US.

Afin de mener à bien l'identification de cette dernière ainsi que l'harmonisation des termes utilisés, les structures pourront s'appuyer sur l'outil élaboré en 2005-2006 dans le département du Gard. Comme il a été indiqué, celui-ci se compose de trois champs thématiques et d'un champ "transversal", comportant chacun différents critères d'US. Ces derniers correspondent à autant d'angles de vue permettant d'observer le champ considéré.

Une construction partagée nécessitant de s'accorder sur les mots employés

## B Validation politique et formulation des questions évaluatives

Il est souhaitable, à l'issue de la phase d'identification de l'US, que celle-ci fasse l'objet d'une validation politique formelle, par exemple à la faveur d'une réunion du Conseil d'administration ou de toute autre instance appropriée.

Une telle étape sera également l'occasion de formuler de façon précise et explicite la (les) question(s) évaluative(s) à laquelle (auxquelles) la structure entend prioritairement répondre (ex. : dans quelle mesure notre action d'insertion contribue-t-elle au retour à l'emploi des personnes que nous accompagnons ? Dans quelle mesure notre action d'animation contribue-t-elle à la cohésion sociale ? Dans quelle mesure notre activité de retraitement des déchets permet-elle d'éviter un accroissement de la pollution ?). Cette procédure aidera notamment à déterminer, au regard des préoccupations formulées, l'ordre dans lequel les champs et critères d'US devront être abordés<sup>5</sup>.

Des questions évaluatives pour guider et ordonnancer la démarche

*Les démarches conduites en 2007 et 2008 ont montré que les structures rencontrent généralement des difficultés pour impliquer leurs administrateurs dans les travaux réalisés. Leur participation s'avère pourtant tout à fait essentielle, en particulier au niveau de la phase d'identification des champs et critères d'US. Etant donné le caractère éminemment politique de cette notion, il est effectivement indispensable que les dirigeants élus de chaque structure s'en approprient pleinement les enjeux, de même que les tenants et aboutissants. Cet impératif s'impose d'autant plus que c'est à eux, pour l'essentiel, que reviendront ultérieurement la tâche d'analyser les résultats produits et la responsabilité de les porter, notamment au cours de la phase de construction d'un point de vue collectif (cf. infra).*

<sup>5</sup> La problématique qui se pose ici est donc très proche de celle déjà rencontrée lors de l'étape de détermination des enjeux, si ce n'est que nous nous situons désormais à l'intérieur même du périmètre ayant été retenu comme support de l'évaluation.

### 3 Formalisation des indicateurs et du référentiel d'évaluation

Cette étape correspond à la construction du cadre de référence de l'évaluation. Ce dernier se concrétise sous la forme d'un référentiel, à l'intérieur duquel sont portés les critères d'US ayant été identifiés. Chaque critère est ensuite décliné en indicateurs. L'ensemble de ces critères et indicateurs décrit, pour le périmètre retenu, l'US générée.

#### A Les critères

Les critères correspondent à des caractères ou propriétés susceptibles d'observation. Ils décrivent les différents champs d'US sur lesquels porte l'évaluation. Si les champs définis sont suffisamment précis et explicites, ils peuvent directement constituer les critères d'évaluation.

#### B Les indicateurs

Il existe trois principaux types d'indicateurs, dont l'objet est de mesurer les critères d'US :

- **Indicateurs de réalisation** : ils permettent de décrire ce que fait concrètement la structure et la manière dont elle le fait ("le comment"). Correspondant en général aux objectifs opérationnels, ces indicateurs portent sur les activités mises en œuvre pour réaliser l'action considérée (*ex. : nombre de séances de travail organisées, nombre de personnes accueillies et conseillées, nombre de participants à une action collective*).
- **Indicateurs de résultat** : ils indiquent ce que l'action produit, les résultats directement imputables à cette dernière. Le plus souvent, ce niveau correspond aux buts visés par la structure (*ex. : niveau des connaissances ou des savoir-faire acquis, nombre de personnes conseillées ayant entrepris les démarches souhaitées, intensité des relations nouées entre les participants au cours d'une action collective*).
- **Indicateurs d'impact** : ils portent sur des conséquences imputables à l'action, mais vis-à-vis desquelles des facteurs extérieurs ont également joué. La structure n'est donc pas seule à l'origine de ces impacts, qui apparaissent le plus souvent à moyen terme. Ceux-ci peuvent soit correspondre aux finalités propres de la structure, soit constituer des retombées induites

Des critères déclinés en indicateurs mesurant des réalités différentes et portant sur des périodes distinctes

non recherchées initialement (*ex. : nombre de personnes ayant pu trouver un emploi grâce aux compétences acquises, nombre de personnes ayant pu accéder à de nouveaux droits ou services grâce aux démarches entreprises, maintien de relations entre les participants au delà des actions collectives organisées*). Souvent, ce sont ces indicateurs d'impact qui révèlent l'US générée.

Apprécier dans quelle mesure une action contribue effectivement à l'apparition de tels effets d'impact, et la proportion de ceux-ci lui étant imputable, se révèle parfois difficile. Pour en juger, on cherchera par exemple à répondre à une question du type : *“Si l'action n'avait pas été mise en œuvre, les changements seraient-ils tout de même intervenus ?”*. En général, on se contentera de quantifier le phénomène (à partir de la mesure des indicateurs d'impact) et de rendre compte du caractère récurrent de sa survenue (cf. infra).

**E**n complément, des éléments de contexte pourront également être mentionnés : ils permettent d'éclairer les caractéristiques de l'environnement dans lequel agit la structure et, par là-même, de pondérer les conclusions susceptibles d'être tirées à la lecture des résultats de l'évaluation (cf. infra).

## C Le référentiel

**U**n référentiel regroupe les critères et indicateurs d'évaluation. D'un point de vue didactique, il est intéressant de le présenter sous la forme d'un tableau, en positionnant les indicateurs relatifs à chaque critère en regard les uns par rapport aux autres. Cette façon de procéder facilitera notamment le repérage des liens de causalité existant entre les indicateurs de moyen/réalisation, de résultat et d'impact.

La mise en place d'un tel tableau sera également utile pour toute structure voulant se doter d'outils de pilotage internes ou souhaitant valoriser ses pratiques et son savoir-faire spécifiques.

Articuler les indicateurs dans un référentiel, en vue de mieux repérer et comprendre les phénomènes à l'œuvre

Indicateurs  
de réalisation

Indicateurs  
de résultat

Indicateurs  
d'impact

Éléments  
de contexte

**CHAMP US n°1**

CRITÈRE n°1

•

•

CRITÈRE n°2

•

•

•

•

•

•

**CHAMP US n°2**

CRITÈRE n°1

•

•

CRITÈRE n°2

•

•

•

•

CRITÈRE n°3

•

•

•

•

•

•

CRITÈRE n°4

•

•

•

•

•

•

•

•

**CHAMP US n°...**

CRITÈRE n°1

•

•

•

•

- La distinction entre indicateurs de résultats et indicateurs d'impact dépend souvent du point de vue propre à l'observateur considéré. S'accorder sur la nature d'un indicateur donné, et donc sur sa position à l'intérieur du référentiel, constitue ainsi un point déterminant, en particulier dans le cadre des procédures d'évaluation auxquelles sont soumises de nombreuses structures.

*ILLUSTRATION : Dans le cadre de la politique de lutte contre le chômage, le retour à l'emploi est généralement considéré comme de l'ordre du résultat par les représentants des pouvoirs publics. Or, compte tenu de l'ampleur des difficultés que rencontrent beaucoup des personnes accueillies, les acteurs de l'insertion doivent procéder avec eux, au préalable, à un indispensable travail de resocialisation et de remobilisation. L'accès à l'emploi ne pourra dès lors être envisagé que dans un second temps, et relèvera en conséquence de l'ordre de l'impact.*

- Tout indicateur, pour bien répondre à ce que l'on attend de lui, doit être :
  - significatif du critère mesuré ;
  - précis, ce qui peut parfois donner lieu à la rédaction de libellés relativement détaillés (ceux-ci devront néanmoins rester suffisamment simples pour pouvoir être aisément compris, et de la même manière, par tous les acteurs concernés) ;
  - accessible, il est inutile de faire figurer dans un référentiel des indicateurs qui s'avèreront impossibles à renseigner par la suite ;
  - pertinent, ce qui signifie que certains indicateurs devront être envisagés de manière relative, en termes de taux et de pourcentage.

*ILLUSTRATION : Un indicateur de résultat concernant le nombre de porteurs de projet étant parvenus à créer une activité ne sera pertinent que s'il est mesuré par rapport au nombre total de porteurs ayant été accompagnés. Un indicateur d'impact relatif à l'amélioration du niveau de bien-être chez des adolescents ayant participé à une action collective n'aura de sens qu'au regard du nombre total de jeunes concernés.*

Il est préconisé de faire figurer dans le référentiel la ou les source(s) d'information à mobiliser pour renseigner chacun des indicateurs retenus.

- En général, un référentiel d'évaluation de l'US comporte à la fois des indicateurs quantitatifs et des données qualitatives, issues d'observations ou d'entretiens. Ces données revêtent évidemment une importance cruciale lorsqu'on aborde une notion telle que l'US.
- Il est recommandé, dans le cadre de la mesure d'un critère d'US, de ne pas trop multiplier le nombre d'indicateurs, de manière à préserver la lisibilité du référentiel et ne pas rendre l'évaluation trop lourde.

Les indicateurs peu accessibles, redondants ou les moins significatifs par rapport au critère considéré seront donc à bannir. En revanche, les indicateurs complémentaires entre eux (en particulier lorsqu'ils permettent de retracer des liens de causalité), de même que ceux permettant de cerner les spécificités de la structure, sont à privilégier.

*Toute structure utilise usuellement un nombre plus ou moins important d'indicateurs. Ceux-ci ont vocation, d'une manière générale, à être intégrés dans son ou ses référentiels d'évaluation de l'US. Le recensement des indicateurs en vigueur constituera donc une tâche essentielle, pouvant intervenir assez tôt au cours du processus. Même lorsque la plupart des indicateurs portés dans un référentiel présentent un caractère assez conventionnel, le simple fait de les articuler de la sorte conduit à renforcer notablement le degré d'intelligibilité et de lisibilité de l'action concernée.*



Exemple de grille de critères et d'indicateurs Régie de quartier Villeneuve Village Olympique (outil n°3) – Exemple de grille de critères et d'indicateurs Agate Paysages (outil n°8) – Exemple de référentiel Jardin Moderne (outil n°19)

## 4 Collecte des données

Une fois le référentiel élaboré, l'étape suivante consiste à collecter les données pour renseigner les indicateurs définis. Plusieurs sources d'information peuvent être mobilisées. Des exemples de sources d'informations ont été inscrits en dessous de chaque indicateur figurant dans les référentiels de la partie 4 (à partir de la page 35).

### A Données de suivi de l'action

Ces données sont collectées au fur et à mesure du déroulement de l'action, au moyen d'outils simples déjà existants (au besoin complétés par des rubriques supplémentaires) ou spécialement construits à cet effet.

*ILLUSTRATIONS : Feuilles de présence aux réunions, formulaires d'inscription, fiches de retranscription des messages téléphoniques reçus, etc.*

## B Données spécifiques

Spécifiquement collectées afin de pouvoir procéder à l'évaluation, ces données portent le plus souvent sur des informations de nature qualitative et visent à apprécier les changements intervenus. Leur recueil devra donc intervenir à des moments appropriés, à définir en fonction de la nature des indicateurs devant être renseignés.

*ILLUSTRATIONS : - Pour les indicateurs de résultat, au cours ou à l'issue immédiate de l'action (ex. : degré de participation lors d'une réunion, niveau des relations établies entre les participants durant une animation collective, nature et importance des savoir-faire acquis par les bénéficiaires d'une action d'insertion).*

*- Pour les indicateurs d'impact, par exemple de 6 mois à 1 an après la fin de l'action (ex. : amélioration du niveau de bien-être, accroissement de la densité et de la diversité des liens sociaux en dehors de l'action, obtention d'un emploi ou inscription à une formation qualifiante).*

Les procédés de collecte correspondants peuvent prendre plusieurs formes :

- **Questionnaires** : les questions peuvent être soit fermées, soit ouvertes. Ces dernières permettent de recueillir un plus grand nombre d'informations ou des opinions. Elles peuvent toutefois se révéler difficiles à exploiter, notamment lorsque le nombre de personnes interrogées est élevé ou qu'elles emploient des mots différents pour évoquer une même réalité. Un travail d'interprétation et de re-codage des réponses est alors nécessaire avant de pouvoir renseigner les indicateurs correspondants.
- **Entretiens individuels** : ils permettent de recueillir des informations sur les pratiques, les représentations ou les opinions des personnes concernées. Il est souhaitable que l'enquêteur puisse s'appuyer sur un guide répertoriant les questions essentielles à poser. De manière à favoriser l'instauration d'un climat de confiance, il est recommandé que l'enquêteur, dès le début de l'entretien, en précise les conditions : objectif, règles de confidentialité, durée, etc.
- **Entretiens de groupe** : ils réunissent plusieurs personnes (habituellement pas plus de 8 pour faciliter l'expression de chacun) appartenant le plus souvent, dans un souci d'homogénéité, à une même catégorie d'acteurs. Les échanges de points de vue entre les participants permettent de recueillir des informations plus étayées et consolidées par rapport aux procédés précédents. Il est souhaitable que de tels entretiens fassent l'objet d'une co-animation, de manière à faciliter la prise de notes.
- **Observation** : cette méthode peut être utilisée, par exemple, pour observer l'intensité et la nature des relations qui s'établissent entre les membres d'un groupe, leur niveau de participation, ou encore leur degré d'appropriation d'une thématique mise en débat.

Afin de ne pas gêner les personnes concernées, et par là-même risquer d'influer sur leurs comportements ou leurs prises de position, l'enquêteur devra être le plus discret possible. De manière à illustrer ou à conforter les observations réalisées, des procédés particuliers peuvent parfois être utilisés, tels que la prise de photographies ou la réalisation de vidéos.

Des sources multiples appelant des procédés de collecte variés

## Objectivation des informations de nature qualitative

Les informations recueillies via ces différents procédés étant généralement de nature qualitative et subjective, puisque reposant, pour la plupart d'entre elles, sur des sources déclaratives (*les personnes interrogées ou les observateurs*), elles demandent à être retraitées pour pouvoir renseigner les indicateurs correspondants. Deux procédés, parmi d'autres, peuvent être utilisés :

- Utilisation d'un ensemble d'éléments décrivant l'effet considéré, pour lesquels on doit demander ou observer s'ils sont ou non présents.

*ILLUSTRATION : Pour un indicateur relatif au renforcement de la confiance en soi, les descripteurs pourront porter sur l'accroissement de la fréquence des prises de parole, la consolidation ou l'élargissement du réseau relationnel, l'accomplissement de démarches administratives plus fréquentes, la diminution de l'usage de médicaments, etc.*

- Utilisation d'une règle graduée de façon numérique (ex. : de 0 à 4) ou ventilée selon différents items (ex. : pas du tout / un peu / moyennement / beaucoup), permettant à la personne interrogée ou à l'observateur de positionner son appréciation quant à l'intensité de l'effet étudié (ex. : intensité de la participation, renforcement de l'estime de soi, amélioration de la qualité de vie).

Il est souhaitable que l'ensemble des personnes qui seront amenées à les utiliser ou à participer à l'analyse des résultats (cf. infra) soient associées à la construction de ces outils. Une telle précaution contribuera à faire que cette analyse repose sur une réelle compréhension mutuelle des termes employés et des effets qu'ils désignent.

Objectiver les données qualitatives et croiser les sources d'information

*Concernant en particulier les indicateurs qualitatifs, il est recommandé, afin d'étayer et de corroborer les informations recueillies, de croiser plusieurs sources d'origines différentes. Ainsi, les données collectées par les animateurs d'une action collective organisée avec des adolescents, via l'observation directe en situation, pourront être comparées à celles obtenues auprès des jeunes concernés au moyen de la diffusion d'un questionnaire à l'issue de l'action. Dans le même ordre d'idées, il sera avantageux de rapprocher les opinions des salariés en insertion du point de vue exprimé par les encadrants concernés.*

## C Données externes

Non produites par la structure, il s'agit en général de données de nature statistique pouvant être obtenues auprès de sources spécialisées (ex. : diagnostics de territoire, Insee), et parfois aussi auprès de partenaires techniques ou publics.

Le recours à de telles données s'avère souvent nécessaire pour disposer d'éléments de contexte. (ex. : taux de chômage au sein du territoire, taux de pauvreté, niveau de la délinquance) ou renseigner certains indicateurs d'impact. Ces derniers correspondant à des effets situés en aval de l'action considérée, la structure n'a pas toujours les moyens de recueillir les informations permettant de les renseigner. Toutefois, ces indicateurs d'impact peuvent parfois faire l'objet d'estimations, en s'appuyant, par exemple, sur des études monographiques concernant une activité similaire ou sur des abaques (cf. infra).

*S'interroger sur les outils de collecte existants, à adapter ou à créer, constitue une tâche nullement accessoire, pouvant notamment conduire à resserrer le référentiel élaboré. S'il apparaît effectivement que certains indicateurs se révèlent trop difficiles à renseigner, nécessitant la mise en œuvre d'outils et de procédures de collecte excessivement lourds, il sera préférable de supprimer ces indicateurs ou de les mettre temporairement entre parenthèses. Cette phase peut également permettre de rendre plus tangibles et concrets certains indicateurs éventuellement assez difficiles à appréhender au premier abord.*



Exemple de grille de critères et d'indicateurs Vieillir Autrement (outil n°14) – Exemple de grille d'évaluation de réunion (outil n° 20) – Exemple de grille de suivi d'un salarié (outil n°21) – Extrait de grille d'entretien exploratoire (outil n°22)

## 5 Compilation et traitement des données

Diverses, les unes quantitatives les autres qualitatives, provenant de sources multiples, les données collectées doivent être compilées et traitées pour pouvoir renseigner les indicateurs figurant dans le référentiel.

- Ce travail peut parfois simplement consister, en particulier pour les indicateurs de réalisation, à procéder à une sommation sur la période de référence (cf. infra) retenue.

**ILLUSTRATIONS :** - **Calcul du nombre total** de personnes accueillies et enseignées au cours d'une période de référence, en les répartissant selon une ou plusieurs caractéristique(s) jugée(s) pertinente(s) (âge, genre, statut, etc.).

- **Calcul du nombre total** de participants à des réunions d'information organisées au cours d'une période de référence.

- **Calcul du nombre total de bulletins d'information édités et diffusés au cours d'une période de référence, en procédant à leur ventilation en fonction de la nature des destinataires.**

- Le traitement requis peut, dans certains cas, s'avérer un peu plus exigeant, notamment lorsqu'il s'agit de déterminer un taux, par exemple afin de calculer un indicateur de résultat ou d'impact au regard des réalisations effectuées.

**ILLUSTRATIONS :** - **Calcul de la proportion (en %) des personnes ayant accédé à de nouveaux droits (indicateur de résultat), au cours de la période de référence, relativement au nombre total de personnes ayant été renseignées (indicateur de réalisation).**

- **Calcul de la proportion (en %) des personnes pour lesquelles il a été observé une diminution de la fréquence des maladies (indicateur d'impact) relativement au nombre de celles ayant modifié leurs comportements alimentaires dans le sens souhaité (indicateur de résultat) et au nombre de celles ayant assisté aux réunions de sensibilisation correspondantes (indicateur de réalisation).**

- En ce qui concerne surtout les indicateurs d'impact, les traitements à effectuer peuvent aussi prendre la forme d'extrapolations, lorsqu'il s'agit d'estimer le niveau de ces indicateurs à partir de données générales, extraites par exemple d'études statistiques ou d'analyses monographiques spécialisées.

**ILLUSTRATIONS :** - **Estimation de la diminution du niveau de pollution (indicateur d'impact) engendrée par le recyclage d'une quantité donnée de déchets (indicateur de résultat).**

- **Estimation du montant des coûts d'intervention des services de secours ayant été évités (indicateur d'impact) du fait de la diminution de la fréquence des accidents de la route observée chez des conducteurs (indicateurs de résultat) ayant participé à une action en matière de circulation et de sécurité routières (indicateur de réalisation).**

## 6 Analyse des résultats et construction d'un point de vue collectif

### A Types de références

**E**valuer signifie "attribuer une valeur à une chose", l'analyse des résultats consiste à examiner les indicateurs renseignés au regard d'une référence, explicite ou implicite, dont on cherche à se rapprocher. Ce faisant, cette analyse permet de répondre à la (aux) question(s) évaluative(s) posée(s).

Plusieurs types de références sont susceptibles de servir de base à de telles comparaisons :

- Objectifs fixés a priori : déterminer de tels objectifs est généralement assez aisé pour des indicateurs de réalisation, surtout lorsqu'ils correspondent à l'activation de moyens sur lesquels la structure dispose d'une relative maîtrise (ex. : nombre de bulletins à diffuser, nombre d'entretiens à réaliser). En revanche, procéder de la sorte se révèle beaucoup plus difficile lorsqu'il s'agit d'anticiper le niveau de certains changements pouvant être attendus à la suite de la mise en œuvre d'une action donnée (ex. : renforcement de la confiance en soi, accroissement de la densité des relations sociales).
- Situation initiale ou situation en absence de l'action.
- Résultats obtenus dans le cadre d'actions analogues mises en œuvre par d'autres structures (en tenant compte du niveau des moyens mis en œuvre).

*ILLUSTRATION : Comparaison des indicateurs de résultat et d'impact (ex. : acquisition de savoir-être et de savoir-faire, retour à l'emploi, qualité de vie) entre deux Entreprises d'Insertion exerçant dans le même domaine d'activité, en tenant compte des éventuelles différences s'agissant des moyens mobilisés ainsi que des caractéristiques économiques des territoires dans lesquels elles sont implantées (ex. : taux de chômage moyen).*

Une référence privilégiée : la comparaison des résultats au cours du temps

Ces comparaisons sont souvent difficiles à opérer, les conditions étant rarement parfaitement identiques (environnement social, contexte politique, etc.). Sur la durée, la référence est plus simple à déterminer, puisqu'on peut alors suivre l'évolution des indicateurs au cours du temps.

## B Suivi dans le temps

Un tel suivi s'effectue en comparant entre eux les référentiels obtenus sur plusieurs "périodes de référence" successives. Celles-ci possèdent une durée identique, qui dépend chaque fois de la nature de l'action considérée.

*ILLUSTRATIONS : - Dans le cas d'un stage de formation d'une durée de 3 à 6 mois, la période de référence s'étendra sur 12 à 18 mois, de manière à laisser le temps aux effets relevant du résultat de se concrétiser (ex. : acquisition de savoir-être et de savoir-faire) ou de l'impact (ex. : retour à l'emploi, création d'une activité).*

*- Dans le cas d'une action ponctuelle de médiation, la période de référence sera de 3 à 6 mois, au cours de laquelle seront observées les situations de retour et de non retour au conflit.*

Chaque référentiel porte donc sur un groupe particulier d'individus, et l'analyse des résultats se fait en comparant entre eux les indicateurs portant sur les différents groupes successifs. L'interprétation des évolutions enregistrées par les indicateurs nécessite toutefois de prendre en compte les éventuelles transformations de l'environnement survenues entre les périodes de référence considérées. D'où l'intérêt de se reporter aux éléments de contexte.

Une analyse à conduire dans la durée, en tenant compte des transformations du contexte

**ILLUSTRATIONS :** - L'évolution défavorable d'un indicateur tel que le taux de retour à l'emploi des bénéficiaires d'une action d'insertion (indicateur de résultat ou d'impact) ne signifie pas forcément que les moyens mis en œuvre sont défectueux si, dans le même temps, la situation économique générale du territoire s'est dégradée, avec notamment un accroissement du niveau moyen et de la durée moyenne du chômage.

- A l'inverse, l'évolution positive d'un indicateur tel que le sentiment de bien-être ressenti par des personnes âgées accompagnées dans le cadre d'une activité d'aide à domicile demandera à être relativisée si l'environnement dans lequel résident ces personnes s'est amélioré, par exemple du fait de la diminution de la délinquance dans le quartier concerné.

## C Liens de causalité

La forme du référentiel, avec les différents types d'indicateurs mis en regard les uns par rapport aux autres, peut faciliter l'analyse des résultats, en permettant notamment de faire ressortir les liens de causalité à l'œuvre.

Ceci se vérifie couramment lorsque des changements enregistrés dans les indicateurs de résultat ou d'impact font suite à des modifications apportées au niveau des indicateurs de réalisation, permettant ainsi d'apprécier l'efficacité des moyens mis en œuvre.

**ILLUSTRATION :** Enregistrement d'une hausse du degré d'acquisition d'un savoir-être particulier (ex. : respect des règles et de la hiérarchie : indicateur de résultat), chez les bénéficiaires d'une action d'insertion, lorsque s'accroît le degré de mixité du groupe (indicateur de réalisation).

Un autre cas de figure peut concerner le repérage d'évolutions simultanées entre des indicateurs de résultat et d'impact, permettant alors d'émettre des hypothèses sur l'existence entre eux d'éventuelles corrélations.

**ILLUSTRATION :** Enregistrement d'un accroissement de la proportion d'adolescents faisant preuve d'une capacité d'initiative accrue dans leur vie quotidienne (indicateur d'impact) lorsqu'augmente l'intensité des relations qu'ils établissent entre eux au cours d'une action collective (indicateur de résultat).

Les liens de causalité susceptibles d'être ainsi identifiées demandent souvent à être validées, par exemple au moyen de données qualitatives issues des témoignages recueillis.

## D Construction du débat

L'analyse des résultats appelle généralement l'organisation d'un temps d'échanges, qui permettra aux représentants des différentes parties prenantes de confronter leurs points de vue et de faire état des enseignements qu'ils tirent des évolutions enregistrées.

La finalité d'un tel temps d'échanges consiste en la construction d'un point de vue collectif, ce qui ne signifie pas qu'il faille forcément aboutir à un consensus. Il s'agira plutôt de faire en sorte que les principaux éléments d'analyse soient mis en débat entre les parties prenantes, de manière à déterminer les points sur lesquels leurs appréciations convergent et ceux, au contraire, sur lesquels elles divergent. Ce type de démarche pourra alors permettre, d'une part, de tirer des enseignements mieux étayés et, d'autre part, de formuler certaines préconisations partagées.

Afin de favoriser l'émergence d'un tel débat, il est souhaitable qu'une information claire sur les résultats obtenus soit fournie aux parties prenantes concernées. Dans cette optique, il faut veiller à ce que le rapport produit ne soit pas trop lourd, voire qu'il comporte une synthèse. De manière à en faciliter la compréhension, il est recommandé d'y inclure divers tableaux et schémas, lesquels constituent une incitation à la lecture. Il est en outre préconisé, en vue d'encourager la réflexion ainsi qu'une prise de conscience commune des enjeux, de conclure le rapport par un exposé des principales problématiques et questions soulevées par l'analyse<sup>7</sup>.

Construire une analyse et des préconisations partagées, basées sur une information claire et synthétique

*Une difficulté susceptible d'apparaître dans le cadre d'un tel d'exercice provient de ce que les parties prenantes n'ont pas toujours la même opinion sur l'importance que possèdent les critères ou indicateurs par rapport à l'US générée. Dans ce cas, un point du débat devra consister à se mettre d'accord sur la pondération à accorder aux différents critères ou indicateurs définis.*



# 3

Dispositif  
et calendrier  
d'évaluation

**Les différentes étapes décrites ci-dessus forment un tout, dont l'agencement sur le plan pratique nécessite d'être pensé dès le démarrage de la démarche. Dans ce cadre, doit être pris en compte le fait que ces étapes sont de natures relativement dissemblables :**

- Certaines présentent un caractère plus particulièrement "politique" et demandent, pour l'essentiel, à être menées en interne, par les instances et responsables dirigeants, élus et salariés, de la structure (sous l'impulsion de l'équipe chargée d'animer la démarche, éventuellement assistée de l'accompagnateur). Il s'agit des étapes portant sur la détermination des enjeux, la formulation des questions évaluatives et l'analyse des résultats (laquelle peut, par exemple, s'effectuer à la faveur d'une réunion du Conseil d'administration).
- D'autres étapes, elles aussi d'ordre "politique", appellent en revanche la participation la plus large possible des représentants des parties prenantes concernées. Il s'agit de celles relatives à l'identification de l'US et à la construction d'un point de vue partagé (ces étapes impliquant des partenaires extérieurs, il est préférable, lorsque cela s'avère possible, que leur animation soit confiée à l'accompagnateur ; à défaut, cette animation sera assurée par l'équipe ad hoc, dont les membres devront alors veiller à faire preuve d'une certaine distanciation par rapport à leur objet d'étude).
- Certaines étapes présentent un caractère essentiellement technique, et doivent être prises en charge par l'équipe ad hoc. Celle-ci devra toutefois s'attacher à travailler avec les différents acteurs intéressés, en particulier avec les salariés de la structure qui contribueront à la mise en œuvre des outils de collecte des données ou à l'observation directe en situation (ces salariés rempliront en effet d'autant mieux leur mission qu'ils disposeront d'une vision claire des tenants et aboutissants de la démarche ainsi que de leur place à l'intérieur de cette dernière). Ces étapes sont celles relatives à la formalisation des indicateurs et du référentiel, à la construction ou à l'adaptation des outils de collecte ainsi qu'à la compilation et au traitement des données.

**Il faut également prendre en considération le fait que la démarche demande à être mise en œuvre avec souplesse, de manière à pouvoir s'adapter au rythme propre de la vie de la structure (ex. : calendrier des réunions statutaires), de même qu'à d'éventuels changements dans les conditions présidant à son déroulement (ex. : participation de nouvelles parties prenantes, report d'un entretien ou d'une réunion).**

**Enfin, les différentes étapes de la démarche ne peuvent que s'articuler autour de la "période de référence" sur laquelle porte le référentiel élaboré. Cette dernière correspondant au "temps propre" de l'action ou des actions évaluée(s), cette période doit impérativement couvrir une durée suffisamment longue pour permettre à l'ensemble des effets potentiels de se concrétiser (ce qui induit qu'une partie de la collecte des données devra généralement être effectuée ex-post, de manière à pouvoir renseigner les indicateurs d'impact).**

Des étapes de nature distincte à agencer selon un rythme approprié et adapté à la vie de la structure

## Prototype de calendrier d'une démarche d'évaluation de l'US

ETAPE	Détermination des enjeux	Identification de l'US	Formalisation des indicateurs et du référentiel	Collecte des données		Compilation et traitement des données	Analyse des résultats et construction d'un point de vue collectif
DUREE	1 mois	2 mois	2 mois	12 mois (période de 4 mois (déroulement action) / référence / Action n°1)	8 mois (phase ex-post)	1 mois	1 mois
MAÎTRE D'ŒUVRE	Equipe ad hoc	Equipe ad hoc + accompagnateur extérieur	Equipe ad hoc + accompagnateur extérieur	Equipe ad hoc	Equipe ad hoc	Equipe ad hoc	Equipe ad hoc + accompagnateur extérieur
MODALITES PRATIQUES	Réunion du Conseil d'administration	Entretiens préalables Réunion collective des représentants des parties prenantes	Recensement des indicateurs et des outils de collecte en vigueur Séances de travail avec les salariés	Mise en œuvre des outils de collecte des données de suivi par les salariés de la structure Observation directe par les salariés de la structure durant le déroulement de l'action	Passation des questionnaires fin d'action et post action par les salariés de la structure et les membres de l'équipe ad hoc	Exploitation et analyse des données collectées	Réunion du Conseil d'administration Réunion collective des représentants des parties prenantes
PRODUCTION	Délimitation du périmètre d'évaluation Repérage des parties prenantes	Identification des critères de l'US	Elaboration du référentiel d'évaluation	Collecte des données	Collecte des données	Rédaction d'un rapport d'étude	Ajustement des pratiques Négociation d'un renouvellement de conventionnement

Les étapes présentées ici se succèdent de manière assez stricte, alors qu'elles peuvent, dans la pratique, être amenées à se chevaucher. Par ailleurs, dans le cas d'actions récurrentes, l'articulation des calendriers successifs doit être soigneusement aménagée, l'analyse des résultats reposant sur leur comparaison au cours du temps.



Exemple de calendrier d'une démarche d'évaluation (outil n°9)



# 4

## Exemples de référentiels

Cette partie a pour objet de présenter quelques exemples de référentiels, élaborés sur la base de cas fictifs conçus en combinant entre elles des situations examinées dans le cadre des accompagnements effectués, en 2007 et 2008, dans les départements du Gard et des Pyrénées Orientales. Ces exemples ne peuvent être utilement consultés que s'il a été pris connaissance, au préalable, des étapes de la démarche présentées précédemment. Ils ont un double but :

- permettre aux acteurs de mieux visualiser la forme que peut revêtir un tel outil, en particulier la manière dont s'articulent entre eux les différents types d'indicateurs afférents à un critère d'US donné ;
- présenter des modèles de traitement de certaines problématiques rencontrées à plusieurs reprises lors de ces démarches, de manière à ce que les acteurs puissent en retirer certains enseignements, voire s'en inspirer (même s'il ne peut évidemment s'agir de procéder à de simples copier-coller).

Une typologie des référentiels élaborés à l'occasion des situations examinées a été dressée, dont les catégories reposent sur la nature des activités concernées ainsi que sur les critères d'US identifiés. Au nombre de cinq, ces catégories ont trait à :

- "l'Accompagnement à la création d'activités" ;
- "l'Insertion sociale et professionnelle" : cette catégorie a été scindée en deux, avec plusieurs critères d'US communs et d'autres qui diffèrent, relatifs pour certaines structures au développement de l'activité économique ou à l'éco-développement (selon l'objet de l'activité), pour les autres à l'accès aux droits, biens ou services et au renforcement de l'autonomie des bénéficiaires ;
- "l'Animation" ;
- un ensemble de nature plus hétérogène, qui regroupe des structures dont les activités concernent, de façon plus ou moins explicite, la promotion d'un nouveau modèle de développement sociétal.

Cette typologie, qui ne prétend nullement à l'exhaustivité, inspire les cas fictifs présentés ci-après<sup>8</sup>.

*Certains résultats d'ordre économique, relatifs à des coûts évités ou au développement de l'activité économique, revêtent en général un caractère induit et auraient pu être traités de façon indépendante. Le choix a toutefois été fait de les porter dans les référentiels présentés, en tant qu'indicateurs d'impact, de manière à bien faire ressortir leurs liens avec les éléments de réalisation et de résultat. Afin de les différencier, ces indicateurs ont été inscrits en italique.*

NB : de manière à renforcer la lisibilité des référentiels présentés, une même couleur est utilisée pour un critère donné et son ou ses indicateur(s) afférent(s).

8. Les critères recensés, ayant servi de base à l'établissement de cette typologie, ne se retrouvent cependant pas tous de façon systématique dans les cas présentés.

## Typologie proposée (démarches d'accompagnement 2007 et 2008)

Catégories	Accompagnement à la création d'activités ↓	Insertion sociale et professionnelle I ↓	Insertion sociale et professionnelle II ↓	Animation ↓	Promotion sociétale/ Aiguillon ↓
Critères d'US identifiés	<p>Insertion sociale et professionnelle</p> <p><b>Egalité des chances</b> (accès à l'entrepreneuriat)</p> <p><b>Développement local</b></p> <p><b>Promotion d'un mode de développement collectif et solidaire</b></p>	<p>Insertion sociale et professionnelle</p> <p>Lien social</p> <p><b>Développement de l'activité économique ou éco-développement</b></p>	<p>Insertion sociale et professionnelle</p> <p>Lien social</p> <p><b>Egalité des chances</b> (accès à de nouveaux droits, biens ou services)</p> <p><b>Autonomie</b></p>	<p><b>Autonomie</b></p> <p>Lien social</p> <p><b>Ouverture sociale et culturelle</b></p> <p><b>Responsabilité et citoyenneté</b></p>	<p><b>Egalité et démocratisation</b></p> <p><b>Promotion d'un mode de développement collectif et solidaire</b></p> <p><b>Développement local ou éco-développement</b></p>
Structures	<p>FD des Civism du Gard (Gard 2008)</p> <p>CAE Mine de Talents (Gard 2008)</p> <p>CAE Perspectives (PO 2008)</p> <p>Addearg (Gard 2007)</p> <p>CIBC 30-48 (Gard 2007 / 1 volet)</p>	<p>AEPI (PO 2008)</p> <p>Les Jardins de l'Amitié (PO 2008)</p> <p>Présence 66 (PO 2008)</p> <p>Travail et Solidarité (PO 2008)</p> <p>Le Merlet (Gard 2007)</p> <p>Offres et Demandes (Gard 2007)</p>	<p>Artothèque (Gard 2008)</p> <p>Espace Entraide et Solidarité (Gard 2008)</p> <p>MGEN 30 (Gard 2008 / 1 volet)</p> <p>CIBC 30-48 (Gard 2007 / 1 volet)</p> <p>La Clède (Gard 2007)</p> <p>Langue et Partage (Gard 2007)</p> <p>Solidarnet (Gard 2007)</p>	<p>Avenir Jeunesse (Gard 2008)</p> <p>La Bécède (Gard 2008)</p> <p>FD Foyers Ruraux du Gard (Gard 2008)</p>	<p>Coopérative oléicole La Catalane (PO 2008)</p> <p>MGEN 30 (Gard 2008 / 1 volet)</p> <p>UFC Que Choisir d'Alès (Gard 2008)</p> <p>Scic Ecosite de La Borie (Gard 2007)</p>

# Cas n°1

Exemple d'une CAE qui, dans le cadre de sa mission traditionnelle d'accompagnement des porteurs de projet, cherche à favoriser, au moyen de dispositifs appropriés (*ex. : aménagement des horaires, aides à la mobilité, etc.*), l'accueil d'un public féminin.

Par ailleurs, cette CAE s'efforce :

- d'encourager la création d'activités dans des secteurs peu développés au sein du territoire ;
- de promouvoir un modèle d'entrepreneuriat collectif et coopératif.

## CHAMPS ET CRITÈRES D'US IDENTIFIÉS :

### **CHAMP Insertion socioprofessionnelle**

CRITÈRES : **Autonomie** - **Egalité (hommes/femmes)** -  
**Confiance / Estime de soi** - Capacité économique - **Coûts évités**

### **CHAMP Développement local**

CRITÈRES : **Création d'activités adaptées aux besoins du territoire** -  
**Développement économique local**

### **CHAMP Changement sociétal**

CRITÈRES : **Plus-value de l'entrepreneuriat collectif** -  
**Promotion de l'entrepreneuriat collectif**

# CHAMP Insertion socioprofessionnelle

CRITÈRES : **Autonomie** - **Egalité (hommes/femmes)** - **Confiance/estime de soi** - **Capacité économique** - **Coûts évités**

## Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques (âge, sexe, statut, qualification...) des porteurs de projet reçus au cours de la période de référence + Proportion de ceux ayant été :

- incités à abandonner leur projet ;
- appuyés dans la redéfinition de leur projet ;
- intégrés au sein de la Coopérative d'Activités (= entrepreneurs-salariés).

Tableaux statistiques de suivi

- Nombre moyen d'heures d'accompagnement effectuées au cours de la période de référence sous la forme :

- d'entretiens individuels ;
- d'ateliers collectifs thématiques.

Tableaux statistiques de suivi

- Proportion de femmes qui, au cours de la période de référence, n'auraient pas pu intégrer la coopérative d'activités en l'absence des dispositifs spécifiques mis en place.

Entretiens individuels

## Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques (dont sexe) des entrepreneurs-salariés accompagnés au cours de la période de référence ayant :

- acquis des savoir-être favorables à la réussite de leur projet<sup>1</sup> ;
- acquis des connaissances et savoir-faire techniques favorables à la réussite de leur projet<sup>2</sup> ;
- élaboré un projet de création d'activité réaliste.

Suivi individuel in situ

- Proportion et caractéristiques (dont sexe) des entrepreneurs-salariés accompagnés au cours de la période de référence ayant :

- concrétisé leur projet de création d'activité ;
- trouvé un emploi (+ nature, qualité et adéquation par rapport au parcours effectué).

Tableaux statistiques de suivi

## Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques des entrepreneurs-salariés accompagnés au cours de la période de référence ayant enregistré :

- une amélioration de leur estime de soi et de leur confiance en soi ;
- un renforcement de leur confiance envers les autres, les institutions ou la société en général.

Enquête, questionnaire

- Proportion et caractéristiques des entrepreneurs-salariés accompagnés au cours de la période de référence ayant enregistré un accroissement du montant de leurs revenus.

Enquête, questionnaire

- *Montant des coûts nets<sup>3</sup> économisés pour la collectivité du fait du non versement des indemnités chômage ou des minima sociaux correspondants.*

Calcul, extrapolation

- *Montant des coûts évités pour les porteurs de projet ayant été incités à l'abandonner ou appuyés dans le cadre de sa redéfinition.*

Calcul, extrapolation

## Éléments de contexte

Niveau du chômage au sein du territoire

1. Nature des savoir-être correspondants à préciser (ex. : capacité à articuler temps de vie personnelle et temps de vie professionnelle, respect des convenances, etc.).

2. Nature des connaissances et savoir-faire correspondants à préciser (variables selon les activités concernées).

3. Déduction faite des subventions attribuées à la CAE pour l'exercice de sa mission d'insertion.

# CHAMP Développement local

## CRITÈRES : Création d'activités adaptées aux besoins du territoire - *Développement économique local*

### Indicateurs de réalisation

- Nombre (proportion) d'entrepreneurs-salariés ayant participé, au cours de la période de référence, aux réunions d'information organisées sur un secteur d'activité peu développé au sein du territoire.

Feuilles d'émargement

- Proportion des entrepreneurs-salariés ayant suivi, au cours de la période de référence, les sessions de formation et d'accompagnement à la création d'activités dans le secteur concerné.

Tableaux statistiques de suivi

- Proportion des entrepreneurs-salariés ayant été mis en contact, au cours de la période de référence, avec des partenaires spécialisés dans le secteur concerné.

Tableaux statistiques de suivi

### Indicateurs de résultat

- Proportion des entrepreneurs-salariés ayant, au cours de la période de référence :
  - élaboré un projet de création réaliste ;
  - concrétisé un projet de création d'activités ;au sein du secteur concerné.

Tableaux statistiques de suivi

### Indicateurs d'impact

- **Accroissement de l'offre de biens ou de services correspondants au sein du territoire.**

Comptes de résultats des entrepreneurs-salariés

- **Nombre d'acheteurs ou de bénéficiaires des activités créées (+ degré de satisfaction).**

Comptes de résultats des entrepreneurs-salariés + Enquêtes consommateurs

- *Effets induits sur l'économie locale du fait des dépenses d'investissement et de consommations intermédiaires générées.*

Comptes de résultats des entrepreneurs-salariés

- *Renforcement des synergies entre les acteurs locaux appartenant au secteur d'activités concerné<sup>4</sup>.*

Veille informative, diagnostics territoriaux

### Éléments de contexte

**Répartition sectorielle des activités présentes au sein du territoire**

<sup>4</sup> Éléments susceptibles d'être pris en considération : développement de partenariats professionnels, organisation de manifestations commerciales collectives, création d'une association professionnelle locale, etc.

# CHAMP Changement sociétal

## CRITÈRES : Promotion de l'entrepreneuriat collectif - Plus-value de l'entrepreneuriat collectif

### Indicateurs de réalisation

- Proportion des entrepreneurs-salariés ayant participé aux ateliers sur le fonctionnement de la CAE et le modèle coopératif organisés au cours de la période de référence.

Feuilles d'émergence

- Proportion des entrepreneurs-salariés s'étant activement impliqués dans la préparation des actions collectives organisées au cours de la période de référence (ex. : opérations de communication, salons commerciaux...).

Feuilles d'émergence

### Indicateurs de résultat

- Proportion des entrepreneurs-salariés accompagnés au cours de la période de référence ayant développé entre eux des relations professionnelles significatives<sup>5</sup>.

Suivi in situ

- Proportion des entrepreneurs-salariés ayant participé aux actions collectives organisées au cours de la période de référence.

Suivi in situ

- Proportion des entrepreneurs-salariés ayant, à l'issue de l'accompagnement :

- intégré la Coopérative d'Emploi (= salariés-coopérateurs) ;
- créé une entreprise indépendante sous statut coopératif (ou autres types d'entreprises collectives).

Tableaux statistiques de suivi

### Indicateurs d'impact

- Chiffres d'affaires des entrepreneurs-salariés imputables aux relations professionnelles établies entre eux au sein de la Coopérative d'Activités.

Comptes de résultats des entrepreneurs-salariés

- Chiffres d'affaires des salariés-coopérateurs imputables aux relations professionnelles établies entre eux au sein de la Coopérative d'Emploi.

Comptes de résultats des entrepreneurs-salariés

- Proportion des entrepreneurs-salariés ayant maintenu, à la suite de leur sortie de la Coopérative d'Activités, des relations professionnelles significatives avec des salariés-coopérateurs de la Coopérative d'Emploi + Incidence en termes de chiffres d'affaires.

Enquête + Comptes de résultats des anciens entrepreneurs-salariés

- Accroissement de la notoriété de la CAE, du niveau de publicité autour du modèle coopératif et de son degré de reconnaissance<sup>6</sup>.

Veille informative

- Accroissement du nombre d'entreprises coopératives ou d'autres types d'entreprises collectives présentes au sein du territoire.

Veille informative (ex. source : répertoire CCI)

### Éléments de contexte

Habitudes de travail en commun au sein du territoire

Niveau de la prise en compte de l'entrepreneuriat collectif par les pouvoirs publics locaux

5. Éléments susceptibles d'être pris en considération : mutualisation de locaux ou de matériel, création d'une marque commune, participation conjointe à des salons commerciaux, etc.

6. Éléments susceptibles d'être pris en considération : parution d'articles de presse, adoption de mesures spécifiques de la part des pouvoirs publics, sollicitations nouvelles de la part de partenaires, etc.

# Cas n°2

Exemple d'un jardin solidaire, sous statut associatif, servant de support à une action d'insertion de personnes en difficulté sociale et professionnelle. Dans le cadre de l'accompagnement réalisé, une attention particulière est accordée au renforcement de leur capacité d'autonomie. Pour ce faire, ces personnes :

- bénéficient d'un appui et de conseils en vue de réaliser des démarches pour accéder à de nouveaux droits, biens ou services ;
- sont incitées à participer à la préparation et à la mise en œuvre des opérations de promotion de l'agriculture biologique proposées par l'association (réunions publiques, diffusion d'un bulletin d'information - cf. ci-dessous).

Ce jardin étant dédié exclusivement à l'agriculture biologique, dont la production est vendue aux adhérents sous la forme de paniers, l'association, en vue de promouvoir cette forme d'agriculture, organise régulièrement des réunions publiques et édite un bulletin d'information.

## CHAMPS ET CRITÈRES D'US IDENTIFIÉS :

### **CHAMP Insertion socioprofessionnelle**

CRITÈRES : Retour à l'emploi - Coûts évités

### **CHAMP Mieux-être personnel**

CRITÈRES : Autonomie des personnes - Estime de soi - Confiance

### **CHAMP Eco-développement**

CRITÈRES : Développement de la production biologique -  
Réduction de la pollution - Amélioration de la santé

# CHAMP Insertion socioprofessionnelle

## CRITÈRES : Retour à l'emploi - Coûts évités

### Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques (âge, sexe, statut...) des personnes accompagnées au cours de la période de référence.

Tableaux de suivi des parcours

- Proportion et caractéristiques des personnes accompagnées au cours de la période de référence ayant :
  - suivi une formation ;
  - été mises en contact avec des partenaires extérieurs spécialisés (+ nature et objet).

Tableaux de suivi des parcours

### Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des personnes accompagnées au cours de la période de référence ayant :
  - élaboré un projet professionnel réaliste ;
  - réalisé des démarches en vue de s'insérer plus activement sur le marché du travail<sup>1</sup>.

Suivi individuel in situ

- Proportion et caractéristiques des personnes accompagnées au cours de la période de référence ayant acquis :
  - des savoir-être<sup>2</sup> (ex. : ponctualité, aptitude à travailler en équipe...);
  - des connaissances et savoir-faire techniques<sup>3</sup> ;

favorables à leur insertion professionnelle.

Suivi individuel in situ

### Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques des personnes accompagnées au cours de la période de référence ayant :
  - trouvé un emploi (+ nature, qualité et adéquation par rapport au parcours effectué) ;
  - engagé une formation qualifiante (+ nature).

Tableaux de suivi des parcours

- *Montant des coûts nets<sup>4</sup> économisés pour la collectivité du fait du non versement des indemnités chômage ou des minima sociaux correspondants.*

Calcul, extrapolation

### Éléments de contexte

Niveau du chômage au sein du territoire

1. Nature des démarches correspondantes à préciser (ex. : réécriture du CV, envoi de candidatures spontanées, réponse à des offres d'emplois, etc.).

2. Nature des savoir-être correspondants à préciser (ex. : respect des horaires, capacité à articuler temps de vie personnelle et temps de vie professionnelle, capacité à travailler en équipe, respect des convenances et de la hiérarchie, etc.).

3. Nature des connaissances et savoir-faire correspondants à préciser (variables selon les activités concernées).

4. Déduction faite des subventions attribuées à la structure pour l'exercice de sa mission d'insertion.

# CHAMP Mieux-être personnel

CRITÈRES : **Autonomie des personnes** - **Estime de soi** - **Confiance**

## Indicateurs de réalisation

- Proportion et caractéristiques (âge, sexe, statut...) des personnes accompagnées au cours de la période de référence ayant été conseillées dans le cadre de démarches en vue d'accéder à de nouveaux droits, biens ou services.

Tableaux de suivi des parcours

- Proportion et caractéristiques (ex. : âge, sexe, statut...) des personnes accompagnées ayant participé aux opérations de promotion de l'agriculture biologique organisées au cours de la période de référence (+ intensité de leur participation).

Observation directe in situ

## Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des personnes conseillées au cours de la période de référence ayant réalisé des démarches en vue d'accéder à de nouveaux droits, biens ou services.

Suivi individuel in situ

## Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques des personnes conseillées au cours de la période de référence ayant accédé à de nouveaux droits, biens ou services.

Enquête : questionnaire auprès des personnes accompagnées

- Proportion et caractéristiques des personnes accompagnées au cours de la période de référence ayant fait preuve d'une capacité d'autonomie accrue dans leur vie quotidienne.

Enquête : questionnaire auprès des personnes accompagnées

- Proportion et caractéristiques des personnes accompagnées au cours de la période de référence ayant enregistré un renforcement de leur estime de soi et de leur confiance en soi.

Enquête : questionnaire auprès des personnes accompagnées

- Proportion et caractéristiques des personnes accompagnées au cours de la période de référence ayant manifesté une confiance accrue envers les autres et la société.

Enquête : questionnaire auprès des personnes accompagnées

## Éléments de contexte

Degré initial d'autonomie des bénéficiaires

# CHAMP Eco-développement

CRITÈRES : Développement de la production biologique - Réduction de la pollution - Amélioration de la santé

## Indicateurs de réalisation

- Nombre de participants aux réunions d'information publiques organisées au cours de la période de référence (+ intensité de la participation).

Feuille d'émergence  
+ Observation directe

- Nombre de bulletins d'information édités et diffusés au cours de la période de référence.

Données internes

## Indicateurs de résultat

- Evolution du nombre d'adhérents au cours de la période de référence.

Listing adhérents

- Evolution du montant moyen des paniers vendus au cours de la période de référence.

Récapitulatif des factures émises

- Fidélisation des adhérents = taux d'accroissement de la durée moyenne d'adhésion à l'association enregistrée au cours de la période de référence.

Listing adhérents

- Proportion des adhérents ayant, au cours de la période de référence :  
- activement participé à l'organisation des réunions publiques ou à la réalisation et à la diffusion du bulletin d'information ;

Observation directe

- été satisfaits de la qualité des paniers achetés ;
- encouragé des personnes de leur entourage à recourir aux services de l'association.

Enquête : questionnaire  
auprès des adhérents

## Indicateurs d'impact

- Quantité de produits agricoles standards à laquelle s'est substituée la production biologique vendue par l'association.

Enquête : questionnaire  
auprès des adhérents

- Accroissement du nombre d'exploitants pratiquant l'agriculture biologique au sein du territoire<sup>5</sup>.

Répertoire Chambre d'agriculture

- Diminution du niveau de la pollution liée à l'accroissement de la production agricole biologique au sein du territoire (+ réduction des coûts collectifs afférents).

Calcul, extrapolation  
(référence à des études spécialisées)

- Diminution de l'occurrence de maladies chez les adhérents du fait du recours à une alimentation biologique (+ réduction des coûts collectifs afférents en matière de santé).

Calcul, extrapolation  
(référence à des études spécialisées)

## Éléments de contexte

Niveau initial de production et de consommation de produits agricoles biologiques au sein du territoire

5. Périmètre à définir.

# Cas n°3

Exemple d'une Association Intermédiaire (AI) mettant à disposition des particuliers (notamment des personnes âgées) des salariés effectuant des tâches d'aide à domicile (ménage, repassage, garde d'enfants, jardinage, bricolage...). Les salariés concernés sont des demandeurs d'emploi, dont l'AI a pour objet de faciliter l'insertion sociale et professionnelle.

Dans cette perspective, afin d'enrichir la palette d'activités proposées aux personnes qu'elle accompagne et de favoriser leur insertion auprès des entreprises, l'association s'efforce de développer ses relations avec les acteurs économiques du territoire (privés et publics), en vue :

- de les informer sur les services qu'elle propose ;
- de connaître plus précisément leurs besoins en main d'œuvre et d'améliorer ainsi les chances de recrutement des salariés mis à disposition (cet objectif est facilité par le fait que l'AI a pu tester les salariés dans le cadre de missions confiées antérieurement).

## CHAMPS ET CRITÈRES D'US IDENTIFIÉS :

### CHAMP Insertion socioprofessionnelle

CRITÈRES : Retour à l'emploi - Confiance / Estime de soi - Capacité économique - Coûts évités

### CHAMP Offre de services

CRITÈRES : Qualité de vie - Coûts évités - Développement économique local

### CHAMP Développement local

CRITÈRES : Développement d'une dynamique économique locale

# CHAMP Insertion socioprofessionnelle

CRITÈRES : Retour à l'emploi - Confiance / Estime de soi - Capacité économique - Coûts évités

## Indicateurs de réalisation

• Nombre de candidatures reçues et d'entretiens d'embauche réalisés au cours de la période de référence.

Tableau d'enregistrement des candidatures reçues

• Proportion et caractéristiques (âge, genre, qualification, statut...) des candidats embauchés au cours de la période de référence.

Tableau de suivi du personnel

• Nombre et caractéristiques (âge, genre, qualification, type de contrat, durée du travail...) des salariés mis à disposition par l'association au cours de la période de référence.

Tableau de suivi du personnel

• Nombre moyen d'heures d'accompagnement individuel et collectif effectué par salarié au cours de la période de référence.

Tableau de suivi du personnel

• Proportion et caractéristiques des salariés ayant été mis en contact avec des partenaires spécialisés (+ nature : santé, logement, formation...) au cours de la période de référence.

Tableau de suivi du personnel

## Indicateurs de résultat

• Proportion et caractéristiques des salariés ayant acquis\* :  
- des savoir-être<sup>1</sup> ;  
- des savoir-faire techniques<sup>2</sup> ; favorables à leur insertion sociale et professionnelle.

Observation directe par les permanents

• Proportion et caractéristiques des salariés ayant fait preuve de volontarisme en vue de s'insérer socialement et professionnellement\* :  
- motivation significative dans le cadre des missions effectuées au sein de l'AI<sup>3</sup> ;  
- réalisation de démarches pour accéder à de nouveaux droits ou services<sup>4</sup> ;  
- signature de contrats de travail complémentaires avec d'autres employeurs.

Observation directe par les permanents + Enquête (questionnaire) auprès des salariés

• Proportion et caractéristiques des salariés pour lesquels il a été enregistré\* (dans le cadre de leur activité au sein de l'AI) :  
- un allongement de la durée du travail (+ évolution de la durée moyenne) ;  
- un accroissement du nombre et de la diversité des missions effectuées (+ évolution du nombre moyen de missions).

Exploitation du tableau de suivi du personnel

\*au cours de la période de référence

## Indicateurs d'impact

• Proportion et caractéristiques des salariés qui, au cours de la période de référence :  
- se sont inscrits dans une formation ;  
- ont intégré un emploi plus qualifié (+ nature) au sein de l'AI ;  
- ont trouvé un emploi en dehors de l'AI<sup>5</sup>.

Tableaux de suivi du personnel

• Evolution de l'ancienneté moyenne des salariés au sein de l'AI.

Exploitation du tableau de suivi du personnel

• Proportion et caractéristiques des salariés ayant, au cours de la période de référence, enregistré :  
- une amélioration de leur estime de soi et de leur confiance en soi ;  
- un renforcement de leur confiance envers les autres, les institutions ou la société en général.

Enquête (questionnaire) auprès des salariés

• Proportion et caractéristiques des salariés ayant, au cours de la période de référence, enregistré un accroissement du montant de leurs revenus.

Enquête (questionnaire) auprès des salariés

• Coûts économisés pour la collectivité du fait de la diminution correspondante des versements d'indemnités chômage ou de minima sociaux.

Calcul (extrapolation en fonction du nombre de salariés concernés)

## Éléments de contexte

Niveau du chômage au sein du territoire

Degré initial d'autonomie des bénéficiaires

1. Éléments susceptibles d'être pris en considération : respect des horaires, capacité à articuler les temps de vie personnelle et de vie professionnelle, respect des convenances et de la hiérarchie, capacité à travailler en équipe, etc.

2. Nature des savoir-faire concernés à préciser.

3. Éléments susceptibles d'être pris en considération : absentéisme, acceptation de nouvelles missions, etc.

4. Exemples : demandes d'ouverture de droits à la Sécurité Sociale, demande de logements, inscription à une formation, suivi de leçons d'auto-école, etc.

5. Dont recrutements par des entreprises auprès desquelles les salariés étaient mis à disposition.

# CHAMP Offre de services

CRITÈRES : **Qualité de vie** - **Coûts évités** - **Développement économique local**

## Indicateurs de réalisation

- Niveau des moyens mobilisés par l'AI au cours de la période de référence :
  - montant des dépenses d'exploitation et d'investissement ;
  - bénévolat valorisé ;
  - nombre et nature des supports de communication diffusés à l'intention des particuliers ;
  - nombre et nature des opérations de promotion réalisées à l'intention des particuliers ;
  - etc.

Compte de résultat de l'association  
+ Données internes

- Nombre et caractéristiques des particuliers ayant eu recours aux services de l'AI au cours de la période de référence (+ nature des prestations).

Tableau de suivi de la clientèle

## Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des particuliers ayant, au cours de la période de référence :
  - fait appel à d'autres types de prestations proposées par l'AI ;
- été satisfaits de la qualité des prestations effectuées ;
- recommandé à d'autres personnes d'avoir recours aux services de l'AI.

Tableau de suivi de la clientèle

Enquête (questionnaire)  
auprès des particuliers

- Evolution du nombre de réclamations émises par les particuliers au cours de la période de référence par rapport à la période précédente<sup>6</sup>.

Exploitation du tableau  
de suivi de la clientèle

- Evolution du nombre de particuliers ayant eu recours aux services de l'AI au cours de la période de référence par rapport à la période précédente.

Exploitation du tableau  
de suivi de la clientèle

## Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques des particuliers ayant enregistré une amélioration de leur qualité de vie grâce :
  - au surcroît de temps disponible généré par le recours aux services de l'AI ;
  - au fait d'avoir pu demeurer dans leur domicile (pour les personnes âgées).

Enquête (questionnaire)  
auprès des particuliers

- *Coûts évités pour la collectivité du fait de la non admission dans un établissement d'accueil spécialisé des personnes âgées concernées.*

Calcul (extrapolation en fonction du nombre de personnes âgées concernées + référence à des études spécialisées)<sup>7</sup>

- *Richesses générées dans l'économie locale<sup>8</sup> du fait :*
  - de l'utilisation accrue de services par les particuliers ayant bénéficié d'un surcroît de temps disponible ;

Enquête (questionnaire)  
auprès des particuliers

- de l'utilisation de services spécialisés par les personnes âgées ayant pu être maintenues à domicile<sup>9</sup>.

Enquête (questionnaire) auprès  
des particuliers (personnes âgées) +  
Calcul (référence à des études spécialisées)

## Éléments de contexte

Niveau initial de l'offre de services correspondants au sein du territoire

6. A pondérer en fonction de l'évolution éventuelle du nombre de particuliers ayant recours aux services de l'AI.

7. Calcul envisageable : (coût moyen de l'accueil en établissement spécialisé - coût moyen de prise en charge des personnes âgées à domicile) x (nombre de personnes âgées concernées) ; calcul à établir en fonction du degré de dépendance des personnes âgées concernées.

8. Périmètre à définir.

9. Auprès de professionnels de la santé (médecins, infirmières, kinésithérapeutes...) ou d'autres secteurs (coiffure à domicile, portage des repas, etc.).

# CHAMP Développement local

## CRITÈRE : Développement d'une dynamique économique locale

### Indicateurs de réalisation

- Nombre et nature des acteurs économiques locaux ayant participé aux réunions d'information organisées au cours de la période de référence<sup>10</sup>.

Feuilles d'émergence

- Nombre et nature :
  - des supports de communication diffusés à l'intention des acteurs économiques locaux ;
  - des démarches de sensibilisation effectuées auprès des acteurs économiques locaux ou des collectivités publiques ;au cours de la période de référence.

Données internes

### Indicateurs de résultat

- Proportion et nature des acteurs économiques locaux concernés ayant :
  - acquis une meilleure connaissance des services proposés par l'AI et manifesté un intérêt significatif à leur égard ;
  - incité d'autres acteurs économiques locaux à participer aux réunions d'information ou à s'intéresser aux services proposés par l'AI.

Bilans post-réunions + Enquête (questionnaire) auprès des acteurs économiques

- Proportion et nature des collectivités publiques concernées ayant manifesté un intérêt significatif à l'égard des propositions avancées par les AI<sup>11</sup>.

Observation directe

- Evolution du nombre d'acteurs économiques locaux (+ nature) ayant eu recours aux services de l'AI au cours de la période de référence par rapport à la période précédente.

Exploitation du tableau de suivi de la clientèle

- Nombre de conseils fournis aux salariés pour leur permettre de répondre plus adéquatement aux besoins exprimés par les acteurs économiques locaux + proportion des salariés ayant suivi les conseils formulés.

Suivi et observation directe par les permanents

### Indicateurs d'impact

- Evolution :
  - du nombre de missions confiées à l'AI par des acteurs économiques locaux ;
  - du nombre de salariés mis à disposition embauchés par des acteurs économiques locaux ;au cours de la période de référence par rapport à la période précédente.

Tableau de suivi du personnel

- Nombre de mesures prises par les collectivités publiques en vue de favoriser le développement des services proposés par les AI<sup>12</sup>.

Veille informative

- Renforcement du degré de reconnaissance et d'intégration de l'AI à l'intérieur du système des acteurs économiques locaux<sup>13</sup>.

Observation directe

### Éléments de contexte

Habitudes de travail en commun entre les partenaires au sein du territoire

10. Ces réunions s'adressent prioritairement aux employeurs privés et publics du territoire. Elles ont un double objet : les informer sur les services proposés par l'AI, connaître plus précisément leurs besoins en main d'œuvre.

11. Notamment quant à la possibilité de favoriser le recours par les entreprises aux salariés mis à disposition par les AI.  
12. Exemple : introduction de clauses sociales dans les marchés publics.

13. Indices susceptibles d'être pris en considération : signature de conventions, sollicitations à participer à des réunions, à des projets d'intérêt local..., parution d'articles de presse, etc.

# Cas n°4

Exemple d'une association d'Education Populaire mettant en œuvre des actions collectives à destination des jeunes, orientées sur deux thématiques : circulation et sécurité routière ; accès aux arts et à la culture.

Chaque action collective s'étend sur une période de référence de 3 mois et comporte plusieurs séances. Le déroulement de celles-ci s'appuie sur une méthode participative, qui encourage les jeunes à prendre un maximum d'initiatives et de responsabilités, en vue de favoriser le renforcement de leur autonomie.

## CHAMPS ET CRITÈRES D'US IDENTIFIÉS :

### **CHAMP Responsabilité**

CRITÈRES : Responsabilisation individuelle - *Coûts évités*

**CHAMP / CRITÈRE : Ouverture culturelle**

**CHAMP / CRITÈRE : Autonomie**

# CHAMP Responsabilité

CRITÈRES : **Responsabilisation individuelle - Coûts évités**

## Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques (genre, origine socioculturelle. ...) des jeunes ayant participé à l'action collective organisée en matière de circulation et de sécurité routière au cours de la période de référence (+ assiduité aux séances).

Feuilles de présence

## Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des jeunes ayant acquis, lors des séances organisées au cours de la période de référence :

- des connaissances et compétences accrues en matière de circulation et de sécurité routière ;

- *une conscience et compréhension accrues du rôle des règles et de leur respect.*

Observation directe lors des séances +  
Enquête auprès des jeunes  
(questionnaire fin d'action)<sup>1</sup>

- Proportion et caractéristiques des jeunes s'étant activement impliqués durant les séances organisées au cours de la période de référence.

Observation directe  
lors des séances

## Indicateurs d'impact

- *Diminution du taux d'accidentologie routière chez les jeunes ayant participé à l'action collective organisée au cours de la période de référence.*

Enquête auprès des jeunes  
(questionnaire post action à 6 mois) + Calcul<sup>2</sup>

- *Préservation du niveau de vie chez les jeunes concernés du fait de la diminution du taux d'accidentologie routière constatée.*

Calcul : extrapolation à partir de l'impact financier moyen des accidents de la route pour les personnes concernées (référence à des études spécialisées)

- *Coûts évités pour la collectivité du fait de la diminution du taux d'accidentologie routière constatée.*

Calcul : extrapolation à partir du coût moyen en matière de secours et d'hospitalisation (référence à des études spécialisées)

## Éléments de contexte

Répartition de la population du territoire en fonction des catégories sociales et culturelles

Niveau initial d'accidentologie constaté localement chez les jeunes

1. Le recours à ces deux procédés de collecte concernant des catégories d'acteurs différentes (l'observation directe est opérée par les animateurs tandis que le questionnaire d'enquête est destiné aux jeunes), pour renseigner un seul et même indicateur, permet d'étayer et de corroborer les données recueillies.

2. Extrapolation par rapport au taux moyen d'accidentologie routière constaté chez les jeunes du même âge (référence à des études spécialisées).

## CHAMP / CRITÈRE : Ouverture culturelle

### Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques (genre, origine socioculturelle...) des jeunes ayant participé à l'action collective organisée en matière d'accès aux arts et à la culture au cours de la période de référence (+ assiduité aux séances).

Feuilles de présence

### Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des jeunes s'étant activement impliqués durant les séances organisées au cours de la période de référence.

Observation directe lors des séances

### Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques des jeunes ayant participé à l'action collective organisée au cours de la période de référence :

- qui se sont intéressés plus activement au domaine artistique et culturel<sup>3</sup> ;
- qui se sont impliqués dans des initiatives artistiques et culturelles en dehors de l'association ;
- qui ont diversifié leurs centres d'intérêt.

Enquête auprès des jeunes  
+ Enquête auprès des parents  
(questionnaires post action à 6 mois)<sup>4</sup>

- Proportion des parents concernés :
  - n'étant plus activement intéressés au domaine artistique et culturel ;
  - ayant diversifié leurs centres d'intérêt.

Enquête auprès des jeunes  
+ Enquête auprès des parents  
(questionnaires post action à 6 mois)

### Éléments de contexte

Répartition de la population du territoire en fonction des catégories sociales et culturelles

Niveau initial de fréquentation des équipements culturels locaux

3. Éléments susceptibles d'être pris en considération : inscriptions à des bibliothèques, visites de musées ou de galeries artistiques, achats ou emprunts d'ouvrages, etc.

4. Le recours à ces deux sources vise, ici encore (cf. note 1), à étayer et corroborer les données recueillies.

## CHAMP / CRITÈRE : Autonomie

### Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques (genre, origine socioculturelle...) des jeunes ayant participé aux actions collectives organisées au cours de la période de référence (+ assiduité aux séances)<sup>5</sup>.

Feuilles de présence

### Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des jeunes s'étant activement impliqués durant les séances organisées au cours de la période de référence.

Observation directe  
lors des séances<sup>6</sup>

- Proportion et caractéristiques des jeunes s'étant impliqués dans des actions collectives ultérieurement organisées par l'association.

Tableaux récapitulatifs  
des participants

### Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques des jeunes concernés s'étant impliqués de manière accrue dans d'autres structures ou sphères en dehors de l'association.

Enquête auprès des jeunes  
+ Enquête auprès des parents  
(questionnaires post actions à 6 mois)

- Proportion et caractéristiques des jeunes ayant manifesté, à la suite des actions collectives organisées au cours de la période de référence, une capacité accrue, dans le cadre de leur vie courante, à prendre des initiatives et à concevoir des projets<sup>7</sup>.

Enquête auprès des jeunes  
+ Enquête auprès des parents  
(questionnaires post actions à 6 mois)

### Éléments de contexte

Degré initial  
d'autonomie  
des jeunes  
concernés

5. Agrégation des données relatives aux deux types d'actions collectives considérées.

6. Éléments susceptibles d'être pris en considération : capacité d'initiative, formulation d'idées ou de propositions nouvelles, interactions avec les autres jeunes, etc.

7. Éléments susceptibles d'être pris en considération : inscription à une formation, réalisation de démarches en vue d'accéder à de nouveaux droits, biens ou services, etc.

# Cas n°5

Exemple d'une association menant une opération d'éducation nutritionnelle destinée à promouvoir, notamment auprès de populations défavorisées, des modèles alimentaires bénéfiques sur le plan de la santé. L'association s'efforce aussi, plus largement, de provoquer une prise de conscience des impacts, en particulier environnementaux et sociétaux, que peuvent avoir les choix de consommation.

Pour ce faire, l'association organise des réunions d'information et des "ateliers cuisine" à destination des familles, ainsi que des animations pédagogiques auprès d'élèves dans les écoles. Ces actions tendent à favoriser l'apparition de liens sociaux entre les personnes concernées, appartenant notamment à des catégories sociales et culturelles différentes.

## CHAMPS ET CRITÈRES D'US IDENTIFIÉS :

### **CHAMP Égalité des chances**

CRITÈRES : Amélioration de la santé - Coûts évités

### **CHAMP Changement sociétal**

CRITÈRES : Promotion d'un modèle de consommation responsable - Réduction de la pollution

**CHAMP / CRITÈRE : Lien social**

# CHAMP Egalité des chances

CRITÈRES : Amélioration de la santé - *Coûts évités*

## Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques (dont catégories sociales et culturelles) des participants aux réunions d'information et aux "ateliers cuisine" organisés au cours de la période de référence.

Feuilles de présence

- Nombre et caractéristiques (dont catégories sociales et culturelles) des élèves ayant suivi les animations pédagogiques organisées au cours de la période de référence.

Feuilles de présence

## Indicateurs de résultat

- Proportion des participants concernés ayant adopté des comportements alimentaires appropriés<sup>1</sup>.

Enquête, questionnaire

- Proportion des élèves concernés ayant incité leurs parents à adopter des comportements alimentaires appropriés<sup>1</sup> (rôle prescripteur).

Enquête, questionnaire

## Indicateurs d'impact

- Diminution de l'occurrence d'états de surpoids et de maladies liées à la mauvaise alimentation chez les personnes concernées<sup>2</sup>.

Calcul : extrapolation par rapport aux moyennes enregistrées pour les diverses catégories de la population (référence à des études spécialisées)

- *Coûts nets<sup>3</sup> évités pour la collectivité du fait de la non survenue ou de la non aggravation des maladies liées à la mauvaise alimentation chez les personnes concernées.*

Calcul : extrapolation par rapport aux coûts moyens de prise en charge médicale pour les diverses maladies concernées (référence à des études spécialisées)

## Éléments de contexte

Répartition de la population du territoire en fonction des catégories sociales et culturelles

Différences dans l'occurrence des maladies ou des cas de surpoids selon les catégories socioculturelles

1. Éléments susceptibles d'être pris en considération : accroissement de la consommation de légumes, diminution de la fréquentation de la restauration rapide, etc.

2. Participants aux réunions d'information et aux "ateliers cuisine", élèves ayant suivi les animations pédagogiques et les membres de leur famille.

3. Déduction des subventions éventuelles attribuées à l'association.

# CHAMP Changement sociétal

CRITÈRES : **Promotion d'un modèle de consommation responsable - Réduction de la pollution**

## Indicateurs de réalisation

- Nombre de participants aux réunions d'information et aux "ateliers cuisine" organisés au cours de la période de référence.

Feuilles de présence

- Nombre d'élèves ayant suivi les animations pédagogiques organisées au cours de la période de référence.

Feuilles de présence

## Indicateurs de résultat

- Proportion des participants concernés ayant adopté un modèle de consommation approprié<sup>4</sup>.

Enquête, questionnaire

- Proportion des élèves concernés ayant incité leurs parents à adopter un modèle de consommation approprié (rôle prescripteur).

Enquête, questionnaire

## Indicateurs d'impact

- Accroissement du volume des achats de produits correspondants en provenance du territoire<sup>4</sup> + Incidences en termes de consolidation ou de développement des producteurs et des distributeurs locaux concernés.

Enquête (source : comptes de résultats des producteurs et des distributeurs concernés)

- Accroissement du volume des achats de produits correspondants en provenance de l'extérieur du territoire<sup>5</sup>.

Enquêtes consommateurs

+ Incidences en termes de consolidation ou de développement des filières de production et de distribution concernées.

Calcul : effet multiplicateur (référence à des études spécialisées)

- Réduction de la pollution et des émissions de gaz à effet de serre induite par le recours à des produits respectant des normes environnementales ou produits localement. (+ coûts évités afférents pour la collectivité).

Calcul (référence à des études spécialisées)

## Éléments de contexte

Niveau initial de consommation de produits respectant des normes sociales ou environnementales, biologiques, issus de circuits courts de distribution, etc.

4. Contenu du modèle à préciser ; éléments susceptibles d'être pris en considération : achats de produits respectant des normes environnementales ou sociales, approvisionnement auprès de circuits courts, etc.

5. Périmètre à définir.

## CHAMP / CRITÈRE : Lien social

### Indicateurs de réalisation

- Nombre et diversité sociale et culturelle des participants aux réunions d'information et aux "ateliers cuisine" organisés au cours de la période de référence.

Feuille de présence

- Nombre et diversité sociale et culturelle des élèves ayant suivi les animations pédagogiques organisées au cours de la période de référence.

Observation in situ

### Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques (dont catégories sociale et culturelle) des participants ayant établi des échanges significatifs au cours des réunions d'information et des "ateliers cuisine" organisés au cours de la période de référence.

Observation in situ

- Proportion et caractéristiques (dont catégories sociale et culturelle) des élèves ayant établi des échanges significatifs au cours des animations pédagogiques organisées au cours de la période de référence.

Observation in situ

### Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques (dont catégories sociale et culturelle) des participants ou des élèves ayant maintenu entre eux des relations significatives en dehors des actions organisées au cours de la période de référence.

Enquête, questionnaire

- Proportion et caractéristiques (dont catégories sociale et culturelle) des participants ou des élèves ayant fait preuve d'une plus grande confiance en soi et d'une capacité accrue à établir des relations avec autrui à la suite des actions considérées organisées au cours de la période de référence.

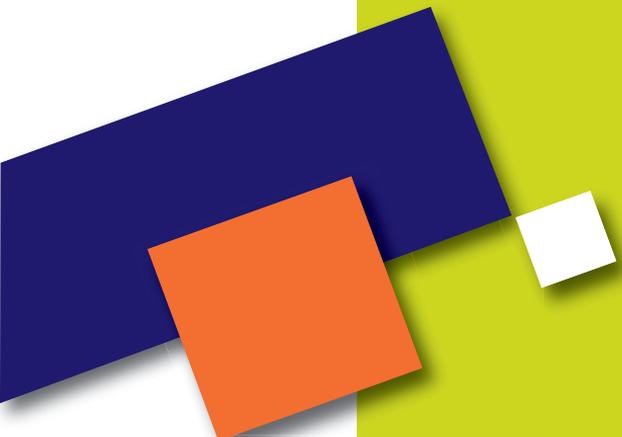
Enquête, questionnaire

- Proportion et caractéristiques (dont catégories sociale et culturelle) des participants ou des élèves ayant modifié favorablement leurs représentations à l'égard de catégories sociales ou culturelles différentes de la leur à la suite des actions organisées au cours de la période de référence.

Enquête, questionnaire

### Éléments de contexte

Niveau et qualité des relations entre catégories de la population d'origines sociales et culturelles différentes



# 5

Les spécificités  
de l'utilité sociale  
des entreprises  
de l'ESS



# 1 Des pratiques génératrices d'US

Les exemples de référentiels présentés dans la partie précédente ont permis de rendre compte de certaines pratiques, ainsi que des indicateurs de réalisation afférents, ayant pour caractéristiques :

- de favoriser assez directement la survenue d'effets d'US ;
- d'être assez répandues au sein des entreprises de l'ESS.

A ce double titre, ces pratiques peuvent être considérées comme relativement significatives de l'US dont est porteur le modèle de l'ESS. Ces traits communs sont certes liés, en partie, à la nature des activités réalisées par les structures ayant suivi les démarches d'accompagnement, mais peuvent aussi être considérées comme une traduction concrète des valeurs fondamentales dont se réclament l'ensemble des entreprises de l'ESS.

## Pratiques concernées

- La volonté d'élargir et de faciliter l'accès des usagers ou bénéficiaires aux services proposés, ce qui peut par exemple donner lieu à l'instauration d'horaires aménagés, de tarifs modulés en fonction des revenus, etc.
- Le mixage des publics concernés, ces derniers étant repérés en fonction d'une pluralité de critères (CSP, âge, genre, origine culturelle, etc.).
- Le souci de favoriser le renforcement de l'autonomie des bénéficiaires, conduisant à la mise en œuvre :
  - de méthodes pédagogiques fondées sur leur participation active ;
  - d'actions visant à développer leurs aptitudes à accéder à de nouveaux droits, biens ou services (couverture sociale, mobilité, logement, etc.) ;
  - de procédures destinées à les associer à la conception des services proposés et à la prise des décisions correspondantes.
- La volonté d'apporter des réponses personnalisées aux bénéficiaires, ce qui conduit les structures à instaurer de multiples relations partenariales, à l'échelle des territoires, avec d'autres intervenants concernés.

## 2 Le mode de gouvernance des entreprises de l'ESS

### A Les critères d'US

Le mode de gouvernance des entreprises de l'ESS est régi par une série de principes spécifiques : Gestion démocratique ; Double qualité<sup>9</sup> ; Liberté d'adhésion ; Non lucrativité ou lucrativité limitée. Ils se traduisent par des règles précises inscrites dans les statuts juridiques des trois formes d'entreprises de l'ESS : associative, coopérative et mutualiste (toutefois, chacune de ces formes d'entreprises ne vérifie pas forcément l'intégralité des principes et règles considérés).

Le tableau ci-dessous constitue une synthèse des critères et effets d'US liés à l'application des principes et règles régissant le fonctionnement et le mode de gouvernance des structures de l'ESS. Ces critères et effets sont issus d'un travail d'identification opéré dans le cadre des démarches d'accompagnement menées en 2008.

PRINCIPE	CRITERES D'US	EFFETS D'UTILITE SOCIALE
Gestion démocratique	→ Responsabilité / Citoyenneté	L'apprentissage de la pratique démocratique contribue à responsabiliser les adhérents, leur permet de s'ouvrir à la prise en compte des opinions d'autrui et d'élargir l'éventail de leurs préoccupations. Ces éléments concourent à favoriser l'engagement des adhérents à l'extérieur, soit au sein de réseaux professionnels ou fédératifs (contribuant ainsi à renforcer la notoriété et l'influence de la structure), soit dans le cadre d'engagements citoyens.
	→ Pertinence	L'apprentissage de la pratique démocratique et la responsabilisation des adhérents contribuent à renforcer la capacité de la structure à prendre des décisions pertinentes, au sens de conformes à l'intérêt commun ou collectif de la population des adhérents.
	→ Renouveau / Innovation <sup>10</sup>	Le mode de gestion démocratique, en favorisant la libre expression et l'examen concerté des idées et propositions, tend à renforcer la capacité de renouvellement et le dynamisme des structures de l'ESS.
	→ Reconnaissance / Estime de soi <sup>11</sup>	Le mode de gestion démocratique, en permettant à chacun de s'exprimer et de voir son opinion considérée pareillement à celles des autres, constitue un facteur de reconnaissance des personnes, contribuant à renforcer leur estime de soi.

9. Ce principe renvoie au fait que les usagers ou bénéficiaires de l'activité sont également les sociétaires ou adhérents de l'entreprise, et qu'ils disposent à ce titre d'une faculté d'orientation des décisions de gestion.

10. Dans les référentiels présentés ci-après, ce critère n'a pas été traité au niveau de la "Gestion démocratique", étant également rattaché, de manière plus directe et tangible, aux trois autres principes étudiés.

11. Dans les référentiels ci-après, ce critère n'a pas été traité au niveau de la "Gestion démocratique", étant également rattaché, de manière plus tangible, au principe de la "Liberté d'adhésion".

PRINCIPE	CRITERES D'US	EFFETS D'UTILITE SOCIALE
Double qualité	→ Responsabilité	La structure constitue la propriété collective des adhérents, ce qui les amène à faire preuve d'un attachement particulier à l'égard de celle-ci et, partant, de comportements responsables et loyaux.
	→ Pertinence	Les adhérents des structures de l'ESS étant également leurs usagers, elles possèdent une aptitude accrue à proposer des biens ou services en adéquation avec les besoins ressentis. Ce facteur peut également contribuer à la fidélisation des adhérents.
	→ Renouvellement / Innovation	Les adhérents des structures de l'ESS étant également leurs usagers, elles possèdent une forte capacité à détecter précocement des problématiques ou attentes nouvelles et à leur apporter des réponses adaptées.
Liberté d'adhésion	→ Egalité d'accès <i>(aux biens et services)</i>	La liberté d'adhésion permet à toutes les personnes d'accéder aux biens et services proposés par les structures de l'ESS, notamment à des personnes appartenant à des catégories socioprofessionnelles ou socioculturelles défavorisées, ayant souvent des difficultés pour accéder à certains biens ou services.
	→ Reconnaissance <i>(Estime de soi / Confiance)</i>	La non-exclusion de personnes fréquemment exclues dans d'autres circonstances contribue à revaloriser leur sentiment d'estime de soi, débouchant sur un accroissement de leur confiance en soi ainsi que de leur confiance envers les autres et la société dans son ensemble. Il peut en résulter un renforcement de leur capacité à se projeter dans l'avenir et de leur participation à la vie citoyenne.
	→ Ouverture interculturelle	En permettant à des personnes appartenant à des catégories socioprofessionnelles ou socioculturelles diverses de se côtoyer et de mieux se connaître, ce principe contribue à casser certaines représentations négatives et favorise l'ouverture interculturelle.
	→ Renouvellement / Innovation	La liberté d'adhésion permet aux structures de l'ESS de s'appuyer sur une population de membres se caractérisant par une grande diversité, ainsi que sur un "vivier" actif de postulants potentiels à leurs instances de délibération. Ce principe favorise également l'ouverture d'un espace d'expression spécifique (possibilité de donner son avis). Ces facteurs contribuent à renforcer le dynamisme et la capacité de renouvellement de ces structures.

PRINCIPE	CRITERES D'US	EFFETS D'UTILITE SOCIALE
Non lucrativité ou lucrativité limitée	→ Renouveau / Innovation	La limitation des exigences en matière de rentabilité financière à court terme, par rapport aux entreprises à but lucratif, permet plus facilement aux entreprises de l'ESS de développer des projets à long terme ou présentant une profitabilité réduite par rapport aux standards courants (en lien avec les domaines d'activité ou les publics concernés). Ces facteurs leur donnent la possibilité de répondre à des besoins traditionnellement délaissés ou mal couverts.
	→ Responsabilisation	La limitation des exigences en matière de rentabilité financière à court terme favorise la mise en œuvre de pratiques génératrices de relations sociales harmonieuses au sein des structures de l'ESS, contribuant à accroître la satisfaction et la responsabilisation des salariés. Le fait que les revenus dégagés soient réinvestis, en tout ou partie, dans le projet, peut également concourir à responsabiliser et motiver les salariés.
	→ Attractivité	Le caractère singulier de ce principe et les pratiques favorisant l'instauration de relations sociales harmonieuses au sein des structures de l'ESS peuvent contribuer à améliorer leur image vis-à-vis de l'extérieur et inciter un nombre élevé de personnes à vouloir en devenir salarié.
	→ Viabilité	Les différents effets mentionnés ci-dessus contribuent à renforcer la viabilité des entreprises de l'ESS en leur permettant d'éviter certains coûts (réalisation d'investissements moins risqués, moindre absentéisme du personnel, etc.) et de bénéficier d'un haut degré de productivité.

*NB : la concrétisation de ces effets dépend aussi du contexte dans lequel évoluent les structures considérées, celui-ci pouvant venir contrecarrer ou au contraire conforter leur apparition.*

**D'un point de vue général, il ressort que les effets d'US identifiés concernent aussi bien la structure que les personnes impliquées.**

Il apparaît également que des mêmes critères d'US sont parfois liés à des principes distincts. On peut en conclure que la mise en œuvre des principes et règles régissant le mode de gouvernance des entreprises de l'ESS "fait système", et que ce dernier constitue un "Tout" cohérent. L'examen des référentiels présentés ci-après devra donc être envisagé de manière globale, en tenant compte des interactions existant entre eux.

Enfin, il est généralement admis que l'apparition de tels effets d'US est confortée par la mise en œuvre de pratiques appropriées. Des exemples de telles pratiques ont ainsi été portés, dans une colonne relative aux moyens employés<sup>12</sup>, au sein des référentiels proposés. Ces exemples sont fournis à titre purement indicatif et ne prétendent nullement décrire un modèle normatif unique, qui serait à appliquer dans son intégralité et en toutes circonstances. L'objectif recherché consiste plutôt à aider les acteurs à tirer partie des multiples potentialités que recèle le mode d'entrepreneuriat propre aux structures de l'ESS.

## B Les référentiels d'évaluation

Deux approches sont proposées, qui correspondent à deux angles de vue différents des mêmes effets d'US identifiés :

- **Par les principes** : cette approche consiste à porter dans un même référentiel les critères, et les indicateurs afférents, attachés à chacun des principes régissant le mode de gouvernance des entreprises de l'ESS. Elle a pour principal avantage de bien mettre en valeur la spécificité de ce dernier.
- **Par les critères** : cette approche consiste à regrouper dans un référentiel particulier l'ensemble des indicateurs correspondants à un même critère d'US (ou à un même ordre de critère), quels que soient les principes auxquels ils se rattachent. Elle a pour principal avantage d'être plus lisible et facile à exploiter.

**APPROCHE PAR LES PRINCIPES** (voir page suivante)

# PRINCIPE Gestion démocratique

CRITÈRES : Responsabilité / Citoyenneté - Pertinence

## Exemples de moyens

**Réunions d'information à l'intention des adhérents** (notamment des nouveaux adhérents),

**Sessions de formation à l'intention des militants.**

**Démarches** (ex. : tutorat, accompagnement, etc.) **visant à inciter les adhérents ou les militants à s'impliquer dans la gouvernance ou à prendre des responsabilités au sein de la structure.**

**Prises de décisions partagées, faisant suite à un réel processus de consultation des adhérents et des militants.**

## Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques des adhérents ou militants ayant participé aux réunions d'information et/ou aux sessions de formation sur la gouvernance de la structure organisées au cours de la période de référence (+ intensité de la participation).

- Nombre et caractéristiques des adhérents ou militants touchés par les démarches entreprises au cours de la période de référence en vue de les inciter à prendre des responsabilités dans la gouvernance de la structure.

- Nombre et nature des documents d'information adressés aux adhérents ou aux militants au cours de la période de référence (+ niveau d'audience).

## Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des adhérents ou militants s'étant impliqués de façon significative ou accrue dans la gouvernance de la structure au cours de la période de référence.

- Proportion et caractéristiques des adhérents ou militants ayant accédé à des fonctions de responsabilité accrues au cours de la période de référence (taux de renouvellement des instances).

- Accroissement du taux de participation aux élections internes ou aux réunions des instances.

- Renforcement de la représentativité (socioprofessionnelle, socioculturelle, géographique...) des membres des instances de délibération et de décision de la structure par rapport à la population des adhérents.

## Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques des adhérents ou militants :
  - engagés dans des réseaux professionnels ou fédératifs en lien avec l'activité de la structure ;
  - ayant pris des responsabilités à l'extérieur de la structure dans le cadre d'engagements citoyens (autres associations, syndicats, collectivités locales...);
  - ayant acquis de nouvelles clés de lecture de la réalité ;
  - ayant fait preuve d'une faculté d'analyse critique accrue ;
  - ayant diversifié leurs centres d'intérêt.

- Accroissement du nombre et de la diversité des réseaux professionnels ou fédératifs au sein desquels est représentée la structure.

- Renforcement de la capacité de la structure :
  - à prendre des décisions pertinentes (= conformes à l'intérêt collectif ou commun).
  - à aborder des thématiques nouvelles.

## PRINCIPE Double qualité

CRITÈRES : **Responsabilité** - **Pertinence** - **Renouvellement/Innovation**

### Exemples de moyens

Réunions de concertation avec les adhérents.

Numéro d'appel téléphonique gratuit pour les adhérents.

Edition d'un bulletin interne d'information.

Création d'un forum de discussion sur Internet.

### Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques des adhérents ayant participé aux réunions de concertation organisées au cours de la période de référence (+ intensité de la participation).
- Nombre et nature des appels téléphoniques reçus et des messages déposés sur le forum de discussion par les adhérents au cours de la période de référence.
- Nombre et nature des suggestions formulées par les adhérents au cours de la période de référence.

### Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des adhérents s'étant impliqués de façon régulière dans la vie interne de la structure au cours de la période de référence :
  - participation aux réunions de concertation ;
  - appels téléphoniques ;
  - formulation de suggestions ;
  - rédaction de contributions pour le forum de discussion ou le bulletin d'information interne.
- Réduction de la fréquence et/ou de la proportion de comportements irresponsables ou déloyaux de la part des adhérents.
- Proportion et caractéristiques des adhérents satisfaits des biens ou services proposés.
- Nombre de besoins nouveaux ou de problématiques émergentes repérés au cours de la période de référence.

### Indicateurs d'impact

- *Coûts évités du fait de la réduction de la fréquence et/ou de la proportion de comportements irresponsables ou déloyaux de la part des adhérents au cours de la période de référence.*
- **Accroissement du taux de fidélisation des adhérents.**
- **Accroissement du nombre et de la diversité des adhérents.**
- **Lancement de nouveaux projets en vue de répondre aux besoins nouveaux ou aux problématiques émergentes repérés au cours de la période de référence (+ adéquation / pérennité).**
- **Modifications apportées aux biens ou services proposés en vue de répondre aux suggestions formulées par les adhérents au cours de la période de référence (+ adéquation / pérennité).**
- **Accroissement de l'activité découlant des nouveaux projets lancés ou des modifications apportées aux biens ou services au cours de la période de référence.**

**L**e principe de la double qualité renvoie au fait que les bénéficiaires de l'action de l'entreprise en sont également les sociétaires (ex. : dans une mutuelle, les assurés sont également les assureurs ; dans une Société coopérative de production, les salariés sont les associés-coopérateurs de l'entreprise ; dans une association, l'adhésion est souvent requise pour pouvoir bénéficier des services proposés, etc.).

Ce principe n'est cependant pas vérifié dans toutes les entreprises de l'ESS :

- Il en est ainsi pour les structures d'insertion sociale et professionnelle, dont les bénéficiaires sont, de fait, en raison des difficultés qu'ils connaissent, dans l'incapacité d'accomplir une démarche autonome telle que celle d'adhérer et de participer à un projet collectif. On peut toutefois considérer que ces personnes représentent des "adhérents implicites" à l'objet poursuivi, lequel consiste justement à faire en sorte qu'elles puissent recouvrer leurs capacités de socialisation et de réalisation de démarches autonomes. Une telle situation correspond à un critère du type "Autonomie des personnes", tel qu'il a été traité, par exemple, dans le cas fictif n° 2 présenté dans la deuxième partie de ce guide.
- Dans des contextes totalement différents, certaines associations proposent leurs services à des tiers non-adhérents, les banques coopératives font bénéficier des clients non sociétaires de leurs prestations, etc.
- S'agissant des Sociétés coopératives de production (Scop), la problématique de la rupture du principe de la double qualité se pose également, tous les salariés ne possédant pas forcément le statut d'associé. Conformément aux recommandations de la Confédération générale des Scop, des actions sont généralement engagées en vue d'inciter les salariés non associés à devenir coopérateurs et les salariés associés à élargir le sociétariat. Un tel cas de figure pourrait donner lieu à un référentiel s'apparentant à l'exemple suivant.

## PRINCIPE Double qualité / Le cas des Scop

CRITÈRES : **Pertinence** - **Responsabilité** - **Viabilité**

### Exemples de moyens

Sessions de formation

Dispositions statutaires

### Indicateurs de réalisation

- Nombre et nature des démarches effectuées à destination des salariés non associés, au cours de la période de référence, en vue de les inciter à devenir coopérateurs.
- Nombre et caractéristiques des salariés non associés touchés par les démarches effectuées au cours de la période de référence (+ niveau de réceptivité).

### Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des salariés non associés étant devenus coopérateurs au cours de la période de référence.

### Indicateurs d'impact

- Diversification des points de vue exprimés lors de la prise des décisions.
- Renforcement de la capacité de la structure à prendre des décisions pertinentes = conformes à l'intérêt collectif ou commun.
- Accroissement de la motivation des salariés concernés et de la productivité globale de l'entreprise.
- Renforcement du sentiment d'appartenance et de la solidarité collective.
- Accroissement du capital social de l'entreprise<sup>1</sup>.
- Accroissement du nombre d'associés extérieurs (cf. note 1).

1. Souscription de parts sociales par les nouveaux salariés associés + possibilité d'apports supplémentaires par d'éventuels associés extérieurs (le total des apports des associés extérieurs ne peut excéder 49 % du capital social).

## PRINCIPE Liberté d'adhésion

CRITÈRES : **Egalité d'accès** (aux biens et services) - **Reconnaissance** (estime de soi / confiance) -  
Ouverture interculturelle - **Renouvellement / Innovation**

### Exemples de moyens

**Démarches actives destinées à encourager l'adhésion de nouvelles personnes, issues notamment de catégories socioprofessionnelles ou socioculturelles défavorisées.**

**Réunions d'accueil ou d'information à l'intention des nouveaux adhérents.**

**Dispositifs visant à faciliter l'intégration des nouveaux adhérents** (ex. : organisation de moments de convivialité, évocation de l'histoire de la structure, organisation de réunions en petits groupes, etc.).

### Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques des personnes ayant nouvellement adhéré au cours de la période de référence, dont proportion de celles appartenant à des catégories socioprofessionnelles ou socioculturelles défavorisées.
- Proportion et caractéristiques des nouveaux adhérents qui n'auraient pas pu adhérer (et accéder ainsi aux biens ou services proposés) en l'absence :
  - d'application du principe de liberté d'adhésion (ex. : non sélection à l'entrée dans les mutuelles) ;
  - des dispositifs visant à faciliter l'intégration des nouveaux adhérents.
- Proportion et caractéristiques des nouveaux adhérents ayant participé aux réunions d'accueil et/ou d'information organisées au cours de la période de référence (+ intensité de la participation).

### Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des nouveaux adhérents au cours de la période de référence :
  - satisfaits des modalités de leur intégration ;
  - ayant le sentiment d'avoir été écoutés et que leur point de vue a été pris en compte.
- Diversification des catégories socioprofessionnelles et socioculturelles représentées au sein de la population des adhérents.
- Proportion et caractéristiques (dont appartenance à des catégories socioprofessionnelles et socioculturelles défavorisées) des nouveaux adhérents s'étant impliqués de façon significative ou ayant pris des responsabilités dans la gouvernance de la structure au cours de la période de référence.

### Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques des nouveaux adhérents ayant enregistré un accroissement du niveau de leur qualité de vie du fait de l'accès aux biens ou services proposés.
- Proportion et caractéristiques des nouveaux adhérents ayant enregistré un renforcement :
  - de leur estime de soi ;
  - de leur confiance en soi ;
  - de leur confiance envers les autres ;
  - de leur confiance envers les institutions et la société.
- Proportion et caractéristiques des adhérents ayant modifié dans un sens favorable leurs représentations à l'égard de catégories de la population différentes de la leur.
- **Renforcement de la capacité de la structure à aborder des thématiques nouvelles.**

# PRINCIPE Non lucrativité ou lucrativité limitée\*

CRITÈRES : **Renouvellement / Innovation** - **Responsabilisation** - **Attractivité** - **Viabilité**

## Exemples de moyens

Mise en réserve de tout ou partie des excédents d'exploitation.

Politique de rémunération équitable et transparente.

Pratiques en matière de dialogue social.

Pratiques en matière de formation professionnelle.

Méthodes de travail fondées sur l'enrichissement des tâches et le renforcement de la coopération entre les salariés (système de rotation des tâches, groupes de projet...).

## Indicateurs de réalisation

- Montant (+ taux) des excédents mis en réserve au cours de la période de référence.
- Taux d'autofinancement au cours de la période de référence.
- Amplitude de l'échelle des salaires + transparence des règles de rémunération + montant des versements effectués au titre de l'intéressement ou de la participation (+ nombre et caractéristiques des salariés concernés) + montant des abondements de l'entreprise en faveur des dispositifs collectifs d'épargne salariale.
- Nombre et nature des réunions des instances relevant du dialogue social organisées au cours de la période de référence + nombre et caractéristiques des participants + intensité de la participation.
- Nombre et caractéristiques des salariés concernés par les méthodes de travail multitâches et coopératives au cours de la période de référence.

## Indicateurs de résultat

- Taux d'investissement et nature des investissements (renouvellement, capacité, innovation) réalisés au cours de la période de référence, dont part des investissements :
  - à long terme<sup>1</sup> ;
  - présentant un taux de rentabilité limité ou inférieur aux standards courants<sup>2</sup>.
- Proportion et caractéristiques des salariés :
  - satisfaits de la qualité des relations de travail à l'intérieur de l'entreprise ;
  - ayant le sentiment d'être écoutés et que leur point de vue est pris en compte.
- Proportion et caractéristiques des salariés manifestant une forte adhésion au projet de la structure et une forte motivation / Eléments d'appréciation :
  - ancienneté ;
  - absentéisme ;
  - revendications ou conflits sociaux.

## Indicateurs d'impact

- Offre de biens ou de services à rentabilité immédiate limitée délaissés par les entreprises à but lucratif + (niveau de satisfaction des adhérents-usagers-bénéficiaires).
- Evolution du nombre de candidatures spontanées reçues au cours de la période de référence (indicateur d'amélioration de l'image de la structure).
- **Accroissement du taux de productivité au cours de la période de référence.**
- **Coûts évités du fait de la limitation de la rotation de l'emploi, de l'absentéisme, des conflits sociaux.**
- **Coûts évités du fait de la limitation de la réalisation d'investissements risqués.**

\* En plus des éléments de réalisation directement afférents à ce principe, d'autres pratiques, liées au mode de gestion des ressources humaines, et dont on peut estimer que le caractère de non lucrativité (totale ou partielle) en facilite la mise en œuvre, ont également été portées dans le référentiel présenté.

1. Investissements qui ne sont pas immédiatement ou à court terme rentables.

2. Exemple : création par une banque de prestations adaptées aux besoins de publics défavorisés, exclus des circuits bancaires traditionnels. Ces investissements doivent être comptabilisés nets des éventuelles subventions perçues par l'entreprise en vue de s'adresser à ces publics particuliers.

L'analyse des résultats provenant de référentiels tels que ceux présentés précédemment, pour une entreprise de l'ESS particulière, ne peut être pertinente qu'au regard des données moyennes correspondantes enregistrées par les entreprises à but lucratif exerçant dans le même domaine d'activité. Cette condition se justifie particulièrement s'agissant du principe de non lucrativité ou lucrativité limitée.

## APPROCHE PAR LES CRITÈRES

### CRITÈRE : **Renouvellement / Innovation**

#### Exemples de moyens

Réunions de concertation avec les adhérents.

Numéro d'appel téléphonique gratuit pour les adhérents.

Création d'un forum de discussion sur Internet.

Mise en réserve de tout ou partie des excédents d'exploitation.

#### Indicateurs de réalisation

- Nombre et nature des suggestions formulées par les adhérents au cours de la période de référence.
- Nombre et caractéristiques des personnes ayant nouvellement adhéré au cours de la période de référence.
- Diversification des catégories socio-professionnelles et socioculturelles représentées au sein de la population des adhérents et des instances de décision de la structure.
- Montant (+ taux) des excédents mis en réserve au cours de la période de référence.
- Taux d'autofinancement au cours de la période de référence.

#### Indicateurs de résultat

- Nombre de besoins nouveaux ou de problématiques émergentes repérés au cours de la période de référence.
- Taux d'investissement et nature des investissements (renouvellement, capacité, innovation) réalisés au cours de la période de référence, dont part des investissements :
  - à long terme<sup>1</sup> ;
  - présentant un taux de rentabilité limité ou inférieur aux standards courants<sup>2</sup>.

#### Indicateurs d'impact

- Lancement de nouveaux projets en vue de répondre aux besoins nouveaux ou aux problématiques émergentes repérés au cours de la période de référence (+ adéquation / pérennité).
- Modifications apportées aux biens ou services proposés en vue de répondre aux suggestions formulées par les adhérents au cours de la période de référence (+ adéquation / pérennité).
- Offre de biens ou de services à rentabilité immédiate limitée délaissés par les entreprises à but lucratif (+ niveau de satisfaction des adhérents -usagers-bénéficiaires).
- Accroissement de l'activité découlant des nouveaux projets lancés ou des modifications apportées aux biens ou services au cours de la période de référence.

1. Investissements qui ne sont pas immédiatement ou à court terme rentables.

2. Exemple : création par une banque de prestations adaptées aux besoins de publics défavorisés, exclus des circuits bancaires traditionnels. Ces investissements doivent être comptabilisés nets des éventuelles subventions perçues par l'entreprise en vue de s'adresser à ces publics particuliers.

## CRITÈRE : Pertinence

### Exemples de moyens

Réunions de concertation avec les adhérents.

Numéro d'appel téléphonique gratuit pour les adhérents.

Création d'un forum de discussion sur Internet.

Démarches (ex. : tutorat, accompagnement, etc.) visant à inciter les adhérents ou les "militants" à s'impliquer dans la gouvernance ou à prendre des responsabilités au sein de la structure.

Prises de décisions partagées, faisant suite à un réel processus de consultation des adhérents et des "militants".

### Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques des adhérents ayant participé aux réunions de concertation organisées au cours de la période de référence (+ intensité de la participation).
- Nombre et nature des appels téléphoniques reçus et des messages déposés sur le forum de discussion par les adhérents au cours de la période de référence.
- Nombre et caractéristiques des adhérents ou militants touchés par les démarches entreprises au cours de la période de référence en vue de les inciter à prendre des responsabilités dans la gouvernance de la structure.

### Indicateurs de résultat

- Renforcement de la représentativité (socioprofessionnelle, socioculturelle, géographique...) des membres des instances de décision de la structure par rapport à la population des adhérents.
- Proportion et caractéristiques des adhérents satisfaits des biens ou services proposés.

### Indicateurs d'impact

- Renforcement de la capacité de la structure à prendre des décisions pertinentes (= conformes à l'intérêt collectif ou commun).
- Accroissement du taux de fidélisation des adhérents.

## CRITÈRE : Responsabilité / Citoyenneté

### Exemples de moyens

Réunions d'information à l'intention des adhérents (notamment des nouveaux adhérents).

Sessions de formation à l'intention des militants.

Dispositifs (ex. : tutorat, procédures d'accompagnement, etc.) visant à inciter les adhérents et militants à prendre des responsabilités dans la gouvernance de la structure.

Réunions d'accueil et dispositifs destinés à faciliter l'intégration des nouveaux adhérents.

Edition d'un bulletin d'information interne.

### Indicateurs de réalisation

- Nombre et caractéristiques des adhérents ou militants ayant participé aux réunions d'information et/ou aux sessions de formation sur la gouvernance de la structure organisées au cours de la période de référence (+ intensité de la participation).
- Proportion et caractéristiques des nouveaux adhérents ayant participé aux réunions d'accueil organisées au cours de la période de référence (+ intensité de la participation).
- Nombre et caractéristiques des adhérents ou des militants touchés par les démarches entreprises au cours de la période de référence en vue de les inciter à prendre des responsabilités dans la gouvernance de la structure.
- Nombre et nature des documents d'information adressés aux adhérents ou aux militants au cours de la période de référence (+ niveau d'audience).

### Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des adhérents ou militants s'étant impliqués de façon significative ou accrue, au cours de la période de référence :
  - dans la vie interne de la structure (formulation de suggestions, rédaction de contributions pour le forum de discussion ou le bulletin d'information interne...);
  - dans la gouvernance de la structure.
- Proportion et caractéristiques des adhérents ou militants ayant accédé à des fonctions de responsabilités accrues au cours de la période de référence (taux de renouvellement des instances).
- Accroissement du taux de participation aux élections internes ou aux réunions des instances.
- Réduction de la fréquence et/ou de la proportion de comportements irresponsables ou déloyaux de la part des adhérents.

### Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques des adhérents ou des militants :
  - s'étant engagés et/ou ayant pris des responsabilités à l'extérieur de la structure (autres associations, syndicats, collectivités locales...);
  - acquis de nouvelles clés de lecture de la réalité;
  - fait preuve d'une faculté d'analyse critique accrue;
  - diversifié leurs centres d'intérêt.
- *Coûts évités du fait de la réduction de la fréquence et/ou de la proportion de comportements irresponsables ou déloyaux de la part des adhérents au cours de la période de référence.*

## CRITÈRE : Egalité

### Exemples de moyens

**Dispositifs spécifiques** (ex. : cotisations différenciées en fonction des revenus) **destinés à favoriser l'adhésion de personnes appartenant à des catégories défavorisées ou habituellement exclues des lieux de prise de parole et de décision** (ex. : jeunes).

### Indicateurs de réalisation

- Proportion et caractéristiques des personnes appartenant à des catégories défavorisées ou habituellement exclues des lieux de prise de parole et de décision ayant adhéré au cours de la période de référence.
- Proportion et caractéristiques des nouveaux adhérents qui n'auraient pas pu adhérer (et accéder ainsi aux biens ou services proposés) en l'absence :
  - d'application du principe de liberté d'adhésion (ex. : non sélection à l'entrée pour les mutuelles) ;
  - des dispositifs spécifiques mis en place.

### Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des nouveaux adhérents :
  - satisfaits des modalités de leur intégration ;
  - ayant le sentiment d'avoir été écoutés et que leur point de vue a été pris en compte ;
  - s'étant impliqués de façon significative dans la vie de la structure ;
  - ayant pris des responsabilités dans la gouvernance de la structure.

### Indicateurs d'impact

- Proportion et caractéristiques des nouveaux adhérents ayant enregistré un accroissement du niveau de leur qualité de vie du fait de l'accès aux biens ou services proposés.
- Proportion et caractéristiques des nouveaux adhérents ayant enregistré un renforcement :
  - de leur estime de soi ;
  - de leur confiance en soi ;
  - de leur confiance envers les autres ;
  - de leur confiance envers les institutions et la société.
- Proportion et caractéristiques des adhérents ayant modifié dans un sens favorable leurs représentations à l'égard de catégories de la population différentes de la leur.

## CRITÈRE : Motivation (pour les salariés)

### Exemples de moyens

Politique de rémunération équitable et transparente.

Pratiques en matière de dialogue social.

Pratiques en matière de formation professionnelle.

Méthodes de travail fondées sur l'enrichissement des tâches et le renforcement de la coopération entre les salariés (ex. : système de rotation des tâches, groupes de projet...).

### Indicateurs de réalisation

- Amplitude de l'échelle des salaires + montant des versements effectués au titre de l'intéressement ou de la participation + montant des abondements de l'entreprises en faveur des dispositifs collectifs d'épargne salariale (+ nombre et caractéristiques des salariés concernés).
- Nombre et nature des réunions des instances relevant du dialogue social organisées au cours de la période de référence + nombre et caractéristiques des participants + intensité de la participation.
- Montant (+ taux) des dépenses en matière de formation professionnelle réalisées au cours de la période de référence + nombre et caractéristiques des salariés concernés + nature des formations dispensées.
- Nombre et caractéristiques des salariés concernés par les méthodes de travail multitâches et coopératives au cours de la période de référence.

### Indicateurs de résultat

- Proportion et caractéristiques des salariés :
  - satisfaits de la qualité des relations de travail à l'intérieur de l'entreprise ;
  - ayant le sentiment d'être écoutés et que leur point de vue est pris en compte.
- Proportion et caractéristiques des salariés manifestant une forte adhésion au projet de la structure et une forte motivation / Eléments d'appréciation :
  - ancienneté ;
  - absentéisme ;
  - revendications ou conflits sociaux.

### Indicateurs d'impact

- Accroissement du taux de productivité.
- *Coûts évités du fait de la limitation de la rotation de l'emploi, de l'absentéisme, des conflits sociaux.*
- Evolution du nombre des candidatures spontanées reçues au cours de la période de référence (indicateur d'amélioration de l'image de la structure).

# Conclusion

## Ultimes recommandations pratiques

Conserver toujours présent(s) à l'esprit l'enjeu ou les enjeux poursuivi(s), ainsi que les questions évaluatives auxquelles on entend répondre, constitue un atout précieux. Ce procédé conduisant à bien hiérarchiser les éléments à aborder, il permet de se concentrer sur ceux réellement stratégiques et prioritaires. Par là même, il contribue à prévenir le risque de concevoir une évaluation exagérément lourde et, en conséquence, difficilement lisible et exploitable.

Toute démarche d'évaluation, a fortiori de l'US, exige d'être envisagée dans la durée. Une fois le référentiel élaboré, celui-ci devra en effet être mis en œuvre sur plusieurs périodes de référence successives, en vue de comparer entre eux les résultats obtenus et d'analyser les évolutions enregistrées. Il en résulte la nécessité d'élaborer un dispositif rigoureux et pérenne de collecte des informations, dans le cadre aussi bien du suivi des actions que de la réalisation d'enquêtes auprès des personnes concernées.

Une démarche d'évaluation de l'US doit, par nature, demeurer ouverte, de manière à pouvoir s'adapter aux évolutions du contexte. Ces dernières englobent les éventuels changements concernant le nombre, la nature ou les points de vue des parties prenantes considérées. Il en découle le besoin d'organiser régulièrement des rencontres avec leurs représentants, afin de pouvoir échanger sur les résultats obtenus, les enseignements susceptibles d'en être tirés, les préconisations envisageables, voire sur le contenu même de l'US. Cela implique que le référentiel soit évolutif et adaptable en permanence.

Procéder régulièrement à de tels temps d'information et d'échanges avec l'ensemble des parties prenantes contribue à faire de l'évaluation de l'US un levier majeur pour promouvoir de nouvelles formes de relations entre les acteurs et les pouvoirs publics. Dans ce cadre, la mise en avant des spécificités propres aux entreprises de l'ESS, notamment de l'US attachée à leur mode de gouvernance, constitue une dimension essentielle. Seule la prise en compte effective de ces spécificités permettra que puissent s'instaurer, en particulier à l'échelle des territoires, des modalités renouvelées de régulation de l'ESS. Pouvant s'appuyer sur une plus grande variété de critères d'évaluation que ceux couramment utilisés, ces modalités devraient conduire à une meilleure intelligibilité des phénomènes considérés, au bénéfice à la fois des modalités d'intervention des acteurs et de l'efficacité des politiques publiques.

# Bibliographie

- Alternatives Economiques, Hors-série pratique n° 11 : **“L'utilité sociale”**, septembre 2003.
- Amblard Colas : **“Intérêt général, utilité publique ou utilité sociale. Quel mode de reconnaissance pour le secteur associatif ?”**, XXII<sup>e</sup> colloque de l'Adde, mars 2009.
- Associations mode d'emploi n° 70, **Le fait du mois : “Intérêt général, utilité sociale ou sociétale, vers un nouveau cadre ?”**, juin-juillet 2005.
- Bouchard Marie J. : **“Vers une évaluation multidimensionnelle et négociée de l'économie sociale”**, Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives (Recma) n° 292, 2004.
- Cahiers de l'Avisé n° 5 (Les) : **“Evaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation”**, Culture et Promotion et Avisé, novembre 2007.
- Chopart Jean-Noël, Neret Guy, Rault Daniel : **“Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire”**, La Découverte-Recherches, 2006.
- Crajep Languedoc-Roussillon, Rapport final CDVA 2007 : **“Action expérimentale de développement de la vie associative”**, octobre 2008.
- Collège Coopératif Provence-Alpes-Méditerranée et Association Tremplin, Rapport final Programmes régionaux de recherche-action (Dies-Mire) : **“L'utilité sociale dans dix champs d'activité de l'économie solidaire en Provence-Alpes-Côte d'Azur”**, décembre 2002.
- Daupleix Mathieu, Rapport final DESS Sagl : **“La Scic, entre démarche d'utilité sociale et construction de l'intérêt collectif. De l'organisation au territoire”**, commandité par l'UR Scop Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon, octobre 2002.
- Dossiers pour notre temps n° 98 : **“Comment évaluer son utilité sociale ? Bilan d'une expérimentation associative”**, Culture et Promotion, 2001.
- Dossiers pour notre temps n° 98 bis : **“Boîte à outils et idées”**, Culture et Promotion, 2001.
- Dossiers pour notre temps n° 99 : **“Eclairages sur l'évaluation de l'utilité sociale des associations”**, Culture et Promotion, 2001.
- Engels Xavier, Hély Matthieu, Peyrin Aurélie, Trouvé Hélène (dir.) : **“De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne”**, L'Harmattan-Logiques sociales, mai 2006.
- Enjolras Bernard : **“Associations, concurrence et fiscalité : les fondements économiques de l'utilité sociale”**, Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives (Recma) n° 263, 1997.
- Gadrey Jean, Rapport de synthèse pour la Dies et la Mire : **“L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents”**, février 2004.
- Garrabé Michel : **“Organisations d'économie sociale et capital social”**, Gres, octobre 2003.
- Garrabé Michel : **“Utilité sociale et capital social interne : le cas d'une organisation d'économie sociale culturelle”**, Gres, novembre 2003.
- Garrabé Michel (dir.) : **“Utilité économique et sociale du tourisme social en Languedoc-Roussillon”**, Cep, novembre 2005.

- Gianfaldoni Patrick et Richez-Battesti Nadine (dir.), Rapport pour la DIISES : **“La gouvernance partenariale des banques coopératives”**, mars 2008.
- Juris associations n° 376, Dossier : **“L'évaluation de l'utilité sociale : débats, enjeux et outils”**, avril 2008.
- Lipietz Alain : **“Pour le tiers-secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi, comment ?”**, La Découverte et La Documentation française, 2001.
- Nogues Henry : **“Economie sociale et solidaire, quelques réflexions à propos de l'utilité sociale...”**, Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives (Recma) n° 290, 2003.
- Saucier Carol : **“Les critères de mesure de la richesse et de l'utilité sociales produites par les entreprises collectives”**, Economie et Solidarités, vol. 36, 2005.
- Thierry Dominique et Geze Patrick (dir.) : **“L'évaluation de l'utilité sociale : bibliographie raisonnée”**, Avise, 2003.
- Viveret Patrick, Rapport de synthèse de la Mission **“Nouveaux facteurs de richesse”** : **“Reconsidérer la richesse”**, 2002.

Nous invitons les acteurs intéressés par la question de l'US et de son évaluation à consulter l'espace- collaboratif ouvert sur le site Internet de la Cres LR :

[www.creslr.org/us](http://www.creslr.org/us)

Cet espace-collaboratif a un triple objet :

- Présenter les travaux réalisés par les acteurs de l'ESS régionale s'étant engagés dans des démarches en la matière.
- Permettre à l'ensemble des ces acteurs et à toutes les personnes intéressées d'échanger sur cette question, notamment de faire état de conseils pratiques et de retours d'expérience.
- Fournir un ensemble d'informations actualisées susceptibles d'aider les acteurs, aussi bien dans le cadre de la conception que de la mise en œuvre de telles démarches d'évaluation.

Merci aux acteurs ayant participé aux démarches d'accompagnement qui, au travers de leurs témoignages, ont contribué à la réalisation de cette publication.

**Maquette et conception graphique**  
Claire Bourdais - Oxalis.



# CRES

Languedoc - Roussillon

68 rue Pablo Casals  
34000 Montpellier  
Tel. 04 67 60 20 28  
[contact@creslr.org](mailto:contact@creslr.org)  
[www.creslr.org](http://www.creslr.org)

Avec le soutien  
de la Préfecture de Région du Languedoc-Roussillon,  
de la Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports,  
de la Caisse des Dépôts et Consignations,  
de la Région Languedoc-Roussillon,  
du Conseil Général du Gard et du Conseil Général des Pyrénées-Orientales.

**Culture**   
**et Promotion**

*Ce guide s'appuie  
sur la méthodologie  
élaborée par Culture  
et Promotion*