



**HAL**  
open science

## Evaluer l'utilité sociale de l'Economie sociale et solidaire - Alter'Guide

Véronique Branger, Laurent Gardin, Florence Jany-Catrice, Samuel Pinaud

### ► To cite this version:

Véronique Branger, Laurent Gardin, Florence Jany-Catrice, Samuel Pinaud. Evaluer l'utilité sociale de l'Economie sociale et solidaire - Alter'Guide. [Rapport de recherche] Université de Lille. 2014. hal-04147556

**HAL Id: hal-04147556**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-04147556>**

Submitted on 30 Jun 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License

# Evaluer l'utilité sociale de l'Economie Sociale et Solidaire

Véronique Branger

Laurent Gardin

Florence Jany-Catrice

Samuel Pinaud

**C**et alter'guide ne donne pas de méthodes clés en main pour permettre aux acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) de mesurer leur "utilité sociale". A fortiori, il ne fournit pas "la" bonne méthode pour évaluer l'utilité sociale, comme le font déjà nombre de guides d'évaluation.

A quoi sert-il alors ? Produit d'un travail collectif mêlant universitaires et acteurs de l'ESS, ce guide est une aide à la réflexion et à l'action de l'ESS lorsque celle-ci est confrontée à des questions relatives à l'évaluation de son activité et de ses effets (son utilité sociale), que ce soit dans un objectif interne à l'organisation ou dans un objectif de communication en direction des partenaires externes. Cet alter'guide montre que la définition et la mesure de l'utilité sociale "ne vont pas de soi", et ne peuvent donc en aucun cas être définies de manière extérieure aux acteurs. Ce ne sont pas des données qui s'imposent de manière évidente car elles engagent souvent la mission de l'ESS et ses qualités, dans toutes ses dimensions : cognitive, sociale, éthique, politique. Aucune méthode ne peut donner de mesure qui serait neutre et profondément objective.

Nous constatons aussi que l'évaluation de l'utilité sociale s'impose petit à petit dans l'ESS : ce guide explore les origines de la prégnance de l'évaluation de l'utilité sociale. Il fournit quelques clés de compréhension et quelques balises autour des enjeux de méthode. Il distingue les avantages et les inconvénients des grandes catégories de méthodes d'évaluation existantes, reprises pour être testées dans le cadre du projet Corus-ESS.

Ce guide est destiné aux acteurs de l'ESS et aux collectivités qui souhaitent s'emparer de la question de l'utilité sociale pour faire de leur évaluation le support d'une dynamique collective adapté aux besoins des territoires.



## Remerciements

Les auteurs de ce guide remercient tous les acteurs partenaires des différentes expérimentations, en particulier les membres du comité de pilotage de cette recherche-action : Béatrice Boutin (cigales), Jean-Marc Wotjkowski (amap), Christian Laidebeur (Fondation de France), Christian Singre (HEP), Séverine Romanowski (Gabnor), Jacques Dughera et Clara Schmidt (LMCU), ainsi que le groupe de travail de concertation à Arras, le groupe de travail du quartier des Bois Blancs et les entreprises cigalées, les cigaliers, les amapiens ayant participé à ces travaux et enfin, Lucie Galinon, Patricia Hanssens et les intervenants et participants des différents séminaires qui sont venus nourrir les réflexions de cette recherche action.

1	<b>Introduction</b> Problématique ..... 3
	<b>L'émergence de la notion d'utilité sociale</b> ..... 4
	Une émergence dans les politiques publiques
	L'appropriation de l'utilité sociale par les acteurs
2	<b>Un contexte de réforme des politiques publiques</b> ..... 6
	L'évaluation des politiques publiques
	Les conséquences de l'évaluation de l'utilité sociale pour l'ESS et les politiques publiques
	<b>Les méthodes d'évaluation de l'utilité sociale testées</b> ..... 9
3	<b>Comment analyser ses propres pratiques d'évaluation ?</b> ..... 10
	Expérimentation chez les Amap
	...Du pour et du contre
	<b>Valoriser la plus-value de l'ESS en monétarisant ce qui ne l'est pas ?</b> ..... 14
	Des définitions
	La mise en œuvre de la monétarisation
	Expérimentation de la méthode sur les circuits courts financiers solidaires
	...Du pour et du contre
	<b>Enquêter sur l'utilité sociale par sondage ?</b> ..... 22
	Positionnement de la méthode
Le déroulement d'une enquête par sondage	
Expérimentation de la méthode sur l'habitat participatif	
...Du pour et du contre	
<b>Autour d'une démarche concertée de définition d'indicateurs d'utilité sociale</b> ..... 27	
La mise en oeuvre de la concertation	
Expérimentation de la concertation sur les circuits courts alimentaires	
...Du pour et du contre	
<b>Perspectives</b> ..... 33	
<b>Synthèse des méthodes</b> ..... 34	
L'importance de la concertation	
La légitimité de la méthode	
Le choix de ce qui est mis en valeur	
Des coûts d'évaluation qui ne sont pas neutres	
<b>Préconisations</b> ..... 36	
La reconnaissance de la dimension démocratique de l'évaluation	
Faire du processus d'évaluation un processus vertueux	
<b>Bibliographie / Lexique</b> ..... 39	



Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

## QUI SOMMES-NOUS ?

Le projet Corus-ESS (Connaissance et reconnaissance de l'utilité sociale en ESS) a été porté par l'APES (Acteurs pour une économie solidaire), le laboratoire Clersé (Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques) de l'Université de Lille 1 et le laboratoire IDP (Institut du développement et de la prospective) de l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis. Il est né suite à l'appel à projet Chercheurs Citoyens de la Région Nord-Pas de Calais qui, par ce dispositif, vise à favoriser la recherche action entre chercheurs et société civile.

Entre l'APES qui souhaitait travailler sur l'utilité sociale et des chercheurs respectivement engagés sur des sujets liés à l'économie sociale et solidaire ou à l'évaluation d'autres richesses, l'alchimie s'est rapidement opérée.

Soutenu également par Lille Métropole, le projet Corus-ESS a exploré la question de l'utilité sociale et de son évaluation, et a testé, via trois filières (circuits courts alimentaires, circuits courts financiers solidaires, habitat), les enjeux du recours à différentes méthodes d'évaluation.

## POURQUOI NOUS SOMMES-NOUS ENGAGÉS DANS CE PROJET ?

En tant que tête de réseau, l'APES souhaitait s'emparer de l'évaluation de l'utilité sociale, thématique de plus en plus décisive pour ses acteurs qui souhaitent faire reconnaître l'économie sociale et solidaire. Le recul apporté par les universitaires dans ce projet de recherche partenariale était nécessaire pour travailler sur ce sujet sensible. La gageure pour nous était de produire collectivement de la connaissance autour d'un sujet très "politique".

Ce fut chose faite avec le Gabnor (Groupement des agriculteurs biologiques et bio-dynamistes du Nord-Pas de Calais), l'association régionale des Amap (Association pour le maintien d'une agriculture paysanne), l'association régionale des Gigales (Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire) et l'association HEP (Habitat écologique partagé).

Laurent Gardin, chercheur à l'IDP et Florence Jany-Catrice, chercheur au Clersé ont été doublement séduits par le projet : d'une part, le programme chercheurs-citoyens permettait d'injecter de la porosité dans les frontières de la connaissance entre l'expertise académique et la connaissance ordinaire des acteurs. D'autre part, l'idée d'un projet autour de l'évaluation de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire était l'occasion de poser des perspectives croisées entre la dynamique des nouveaux indicateurs de richesse portée ici par Florence Jany-Catrice, et celle des initiatives solidaires portée par Laurent Gardin.

Ce projet fut l'occasion de consolider les réseaux avec les acteurs, de produire de l'intercompréhension mutuelle à propos des questions de mesure et d'évaluation, mais aussi, il faut le dire, d'une belle expérience humaine de terrain, qui a été rendue possible par les acteurs des filières de la finance solidaire, des circuits courts alimentaires et de l'habitat coopératif qui nous ont accompagnés à un moment ou un autre dans ce qu'il est convenu d'appeler une "recherche action".



# Introduction

## Problématique

Les femmes et les hommes ont toujours cherché à estimer, intuitivement, ou de manière plus formelle, si leur activité était en phase avec leur projet, avec les finalités recherchées, ou avec ce qui était attendu d'eux. Les acteurs de l'ESS font de même lorsqu'ils développent un ensemble d'outils leur permettant d'évaluer, pour eux-mêmes, la richesse multidimensionnelle (lien social, développement territorial, soutenabilité environnementale...) qu'ils estiment produire. En effet, leur richesse dépasse largement ce que permet de mettre en valeur la comptabilité, fût-elle associative.

Les tensions autour de l'évaluation apparaissent lorsque l'une des parties prenantes s'approprie le droit de définir seule ce qui fait l'utilité sociale, et lorsqu'elle impose une méthode particulière pour mettre celle-ci en valeur. **Adopter une méthode d'évaluation en effet revient à chausser des lunettes à focale particulière. Selon le type de lunettes, les observations diffèrent.** Comprendre les enjeux liés à l'évaluation de l'utilité sociale et faire de ce processus une démarche vertueuse demande donc de comprendre d'abord qui l'évalue et comment elle est évaluée.

## L'émergence de la notion d'utilité sociale

**Le terme "utilité sociale" s'est progressivement imposé pour caractériser l'ESS. Au-delà du terme, il s'agit de repérer les "suppléments", les "plus-values" des acteurs de cette économie, et ce qu'"elle fait à son territoire", notamment par rapport à l'économie capitaliste.**

### ■ Une émergence dans les politiques publiques

En France, la notion d'utilité sociale est apparue dans le droit à partir de 1973 avec un arrêt du Conseil d'État imposant aux associations, désireuses de bénéficier d'exonération fiscale, de prouver que leur service n'était pas fourni par le marché ou à un coût inférieur à celui-ci. Cet arrêt a été décisif : les caractéristiques statutaires, de non lucrativité et de gestion désintéressée, ont été considérées comme insuffisantes pour permettre aux acteurs associatifs de bénéficier d'un régime fiscal dérogatoire. Les associations devaient désormais faire la "preuve" d'une contribution spécifique, en d'autres termes, d'une utilité sociale qui, en outre, n'entraverait pas la concurrence sur le "marché".

Les politiques d'activation de l'emploi ont été, durant les années quatre-vingt et quatre vingt dix, un autre vecteur de définition de l'utilité sociale. Ces politiques ont précisé les conditions dans lesquelles des "emplois aidés" pouvaient être utilisés, notamment par les associations. Une liste de secteurs d'activités a généralement été établie par le politique pour identifier des structures pouvant

héberger les emplois aidés, dans des secteurs ayant vocation à l'utilité sociale: le sport, la culture, l'éducation, l'environnement, les services de proximité et les activités répondant à des besoins émergents ou non satisfaits. Les caractéristiques des personnes recrutées sur ces dispositifs (personnes durablement éloignées de l'emploi) ont aussi été des critères venant donner un contenu à cette utilité sociale.

Très récemment, la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014 mobilise, sans toutefois le définir précisément, le concept d'utilité sociale. Ses objectifs sont :

- 1) d'inclure dans le périmètre de l'ESS des sociétés n'ayant pas le statut d'économie sociale ;
- 2) de caractériser celles qui peuvent être reconnues "entreprise solidaire d'utilité sociale", et accéder ainsi aux fonds d'épargne salariale solidaire par exemple.

## NOMMER LE “SUPPLÉMENT” SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DE L’ESS

Si le terme d'utilité sociale s'impose aujourd'hui dans le paysage français au niveau des pouvoirs publics comme chez les acteurs pour désigner les apports de l'économie sociale et solidaire, il est proche d'autres concepts mis en avant par la sphère politico-administrative ou utilisés par différentes disciplines scientifiques pour désigner les “plus” de l'ESS :

- Les économistes standard définissent ainsi les externalités positives, comme des plus-values ou des bénéfices inintentionnels produits par une activité sur l'environnement ou sur des agents différents des bénéficiaires ciblés (la société, les communautés, d'autres individus).
- Le concept d'intérêt général qui transcende les intérêts individuels est notamment présent au niveau juridique pour désigner des services ayant des dimensions environnementales ou sociales et qui sont soumis à des droits et obligations spécifiques de service public.
- Au niveau des politiques européennes mais aussi dans certaines écoles de commerce, la notion d'impact social et environnemental se diffuse plus spécifiquement en direction de l'entrepreneuriat social par des approches managériales visant à quantifier, notamment au niveau monétaire, une valeur sociale créée.
- Dans une approche pluridisciplinaire, la contribution au bien commun de l'ESS, c'est-à-dire les apports de l'ESS dans la recherche du vivre ensemble et de l'intérêt général est mise en avant.

## ■ L'appropriation de l'utilité sociale par les acteurs

Aujourd'hui, à travers un plaidoyer autour de l'utilité sociale de leurs actions qu'ils évaluent, les acteurs de l'ESS cherchent de plus en plus à faire reconnaître, notamment par de potentiels financeurs, les spécificités de leurs activités comparées à celles des secteurs public ou privé lucratif. Les dimensions revendiquées de l'utilité sociale ont fait l'objet d'abondants travaux menés par les réseaux d'acteurs, par des chercheurs ou encore par des consultants<sup>1</sup>.

- L'utilité sociale à forte composante économique est appréhendée sous l'angle des richesses économiques créées ou des richesses économisées (ce qu'on appelle parfois les “coûts évités”).
- Les acteurs de l'ESS revendiquent aussi leur utilité sociale en raison des bénéfices collectifs pour la société, que ce soit en termes social (égalité sociale, égalité hommes-femmes, cohésion sociale) ou environnemental (protection des ressources écologiques).

- La dimension sociétale se manifeste par le développement de lien social, de réseau de coopération, de “capital social” ou encore de contribution au développement territorial et à la démocratie locale.

- L'utilité sociale est enfin revendiquée comme une dimension politique, consubstantielle de l'économie sociale et solidaire. Intrinsèque aux modes d'organisation de l'ESS ou aux statuts de l'économie sociale, cette dimension politique est mise en avant pour signaler que l'ESS participe à la définition des politiques publiques et du vivre ensemble.

- D'autres thématiques sont susceptibles d'être prises en compte comme la contribution à la solidarité internationale, à la diversité culturelle...

**Ces dimensions sont forcément incomplètes car le contenu de l'utilité sociale est le fruit d'une construction sociale.**

- Il dépend des rapports entre les pouvoirs publics et les diverses parties prenantes de l'ESS.
- Il est aussi très dépendant des méthodes mobilisées.

<sup>1</sup> Voir la bibliographie en fin de guide, notamment la référence au rapport de J. Gadrey dont le passage qui suit s'inspire tout en l'enrichissant.

# Un contexte de réforme des politiques publiques

L'évaluation de l'utilité sociale des acteurs ne peut être pensée indépendamment de l'évolution des modalités d'évaluation des politiques publiques.

## ■ L'évaluation des politiques publiques

Les évaluations de politiques publiques se transforment rapidement depuis plusieurs décennies sous l'effet d'une multitude de raisons :

- on assiste à une délégitimation progressive de l'Etat : les dépenses publiques, la fiscalité et les services publics sont de plus en plus contestés.
- Les sciences du politique (la gestion, les sciences politiques et surtout l'économie) se sont constituées de plus en plus comme des sciences autonomes, techniques et a-politiques.
- Émerge un marché des évaluateurs (cabinets de conseils, écoles, segments de l'université). Ceux-ci produisent des arguments pour être en mesure de fournir des évaluations "en toute indépendance", préférant parfois fournir du "clé en main" plutôt que d'accorder un soin au processus et à la concertation.

**La question de l'évaluation des politiques publiques est importante : qu'évalue-t-on ? Comment on évalue ? Qui évalue ?** Cette question est devenue centrale dans nos modes de gouvernements. **Elle engage les finances publiques, l'efficacité de l'action publique et, au-delà, la préservation de l'intérêt général.** En bref, elle engage la démocratie : elle nécessite *a minima* **une confrontation de points de vue, une certaine réflexivité quant aux méthodes déployées, et surtout une grande dose de concertation avec les collectifs concernés.** En effet, ce qui se joue dans l'évaluation des politiques publiques est susceptible de transformer la nature même de l'Etat et des acteurs qui l'accompagnent.

**Or, les protocoles "d'évaluation des politiques publiques" ne font pas l'unanimité parmi les experts et les chercheurs.**

- D'un côté, on trouve les tenants d'une posture scientifique qui considèrent qu'il est toujours possible d'identifier les causalités des phénomènes statistiques.

Ces "causalités" (qui visent à mesurer, par exemple, l'effet de la fiscalité sur le niveau d'emploi) sont construites à partir de statistiques issues de fichiers administratifs. Elles peuvent également être élaborées par des protocoles ad hoc, comme des méthodes expérimentales dites naturelles, ou aléatoires. Dans ce dernier cas, un groupe de personnes est soumis à un "traitement" – c'est-à-dire à une politique publique – et sa situation est ensuite comparée à un autre groupe "non traité" pour évaluer l'efficacité de la mesure mise en œuvre.

Même si des limites réglementaires, déontologiques, pratiques et économiques sont reconnues par les promoteurs de ce type d'évaluation, elles restent appréciées pour leur proximité avec les expérimentations issues des sciences du vivant, en particulier de médecine ou de pharmacologie, leur conférant, en apparence en tout cas, un caractère "rigoureux". Dans cette perspective, seul un État évalué par des experts à partir de méthodes dites "scientifiques", a toutes les chances de se comporter de manière rationnelle, et d'être un "bon" État.

Comme la science bute sur des actions souvent complexes, il est même attendu que, pour entrer dans la modernité et dans l'efficacité, l'État accepte de dessiner des politiques très ciblées se limitant à des objectifs entièrement... évaluables. Comme si la construction collective, complexe, de l'intérêt général pouvait se satisfaire d'une succession de petits actes identifiables, et devait passer sous la toise de ce qui est mesurable.

- De l'autre, on trouve les tenants d'une posture "pluraliste". Leurs travaux mettent en avant l'idée que l'évaluation d'une politique publique ne peut jamais se résoudre à un exercice de mesure d'impacts, au regard d'objectifs supposés parfaitement définis ex-ante. Conscients des limites du processus, ils précisent que toute démarche d'évaluation implique un retour critique sur la pertinence et sur la cohérence des objectifs fixés, mais aussi sur l'ensemble du cadre normatif et des représentations sociales qui les sous-tendent. Or, ce type de questionnement ne peut être déployé que dans un processus exigeant, qui mêle apports de connaissances scientifiques, hybridation des sciences sociales, et mise en débat pluraliste. L'idée est de pouvoir débattre du contenu et des méthodes des évaluations avec l'ensemble des acteurs, société civile organisée comprise.

C'est, on l'aura compris, la posture pluraliste qui a été adoptée dans cet alterguide.



## Les conséquences de l'évaluation de l'utilité sociale pour l'ESS et les politiques publiques

Pour l'ESS :

- Évaluer l'utilité sociale d'une structure ne renvoie pas seulement à un rapport de sujétion, un rapport de pouvoir, entre une institution financeuse et une institution financée. Cela renvoie également aux relations de négociation et de construction entre institutions publiques et acteurs de l'ESS.
- L'incertitude radicale qui caractérise le contexte économique de l'ESS (baisse du soutien public, réforme territoriale, délégation de service public, crise de légitimité de l'État, etc.) plaide pour que les acteurs reprennent en main le processus d'évaluation, en étant partie prenante à part entière. **Cela nécessite pluralisme scientifique et concertation.**

Pour les collectivités territoriales et l'État :

- Évaluer l'utilité sociale invite au **décloisonnement des politiques sectorielles** dans un souci de cohérence générale de l'action publique. Par exemple, débattre autour de l'utilité sociale de l'alimentation permet de faire dialoguer les dimensions (et donc les acteurs et les services qui les portent) de l'environnement, de l'économie, de l'agriculture ou encore de la consommation, etc.

Pour l'ESS, les collectivités territoriales et l'État :

- Réfléchir à l'évaluation de l'utilité sociale conduit à se concerter entre acteurs. Ce processus de concertation peut être un appui à la concertation pour l'élaboration d'autres politiques publiques, des politiques plus respectueuses des citoyens, de la nature.

# Christiane Bouchart,

Vice Présidente au Développement Durable à Lille Métropole Communauté Urbaine,  
Conseillère municipale déléguée à l'économie sociale et solidaire - Commerce équitable à la Ville de Lille

*Pourquoi une collectivité territoriale participe-t-elle à un travail de définition de l'utilité sociale? L'idée communément admise voudrait, en effet, que les collectivités territoriales (et elles seules) s'occupent de l'intérêt général et que l'utilité sociale soit le pré-carré des associations. Et si, là aussi, la réalité des territoires et les dynamiques d'acteurs étaient plus diversifiées? C'est avec beaucoup d'intérêt qu'en tant qu'élue en charge de l'ESS, j'ai accepté l'invitation de l'APES et des universités de Lille 1 et de Valenciennes à contribuer aux travaux de Corus-ESS.*

**Les collectivités sont en effet conduites à s'intéresser à l'utilité sociale pour une triple raison :**

- avec la loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014, cette notion fait désormais partie du droit national que toute collectivité se doit d'appliquer ;
- les organisations de l'ESS, et notamment celles de nature associative, mettent volontiers en avant cette dimension de l'utilité sociale pour convaincre les collectivités territoriales de la nécessité de cofinancements publics. Dans un contexte budgétaire de plus en plus difficile, il est primordial de savoir et de pouvoir faire des choix, en toute objectivité. Participer à un groupe de réflexion commun qui a pour objectif de définir une utilité sociale pour des activités données sur un territoire précis ne peut être que bénéfique à la politique publique locale d'ESS. Il ne s'agit pas d'une réflexion en chambre, comme peuvent nous y inciter la vague et la vogue des indicateurs en tout genre, mais bien d'un approfondissement partagé de l'évaluation de l'utilité sociale des organisations et des processus de définition de l'utilité sociale ;
- enfin, dans cette évaluation, les collectivités territoriales doivent porter attention à l'impact sur le territoire de cette utilité sociale et de ces processus de participation. Elles ne peuvent s'en remettre ni aux seules préoccupations des investisseurs privés attirés par les entreprises sociales et le calcul de leur impact social, ni aux seuls critères du projet associatif.



# Les méthodes d'évaluation de l'utilité sociale testées

Les méthodes présentées ci-dessous sont : la mise en valeur des pratiques d'auto-évaluation, la monétarisation, le sondage et la concertation.

## Comment analyser ses propres pratiques d'évaluation ?

- Loin d'un monde hors de toute procédure d'évaluation, l'ESS est marquée par la prégnance et la diversité des démarches d'évaluation interne, ce qui montre qu'engagement militant et auto-évaluation de l'utilité sociale ne sont pas antinomiques, voire peuvent aller de pair.
- Les acteurs de l'ESS préfèrent souvent des outils ayant certaines caractéristiques en termes de "concertation". Le problème n'est pas de savoir si on évalue ou non. Mais de savoir comment on évalue et qui le fait, car les méthodes ont une incidence sur les résultats, et donc sur les enjeux qui sous-tendent l'évaluation (en termes de financement ou encore de contrôle).
- Cela permet d'éclairer autrement les controverses qui entourent l'évaluation de l'utilité sociale. Parmi les tensions possibles, l'une est centrale : elle oppose l'évaluation pour régulation interne à l'évaluation pour régulation externe.
  - Une évaluation pour raisons de régulation interne (ou pour des raisons de stratégies de l'organisation) consiste à venir nourrir le projet des acteurs plutôt qu'uniquement à l'évaluer ou à le contrôler.
  - Une évaluation pour raisons de régulation externe vise à coordonner la structure et les partenaires financiers, que ce soit sur le mode du contrôle (c'est le cas le plus fréquent), ou sur le mode de la co-construction.
- Cela peut être l'occasion de mettre en avant des **processus d'évaluation conjoints** où partenaires externes

et membres internes de l'organisation participent au processus d'évaluation et exercent un véritable pouvoir dans le processus évaluatif.

**Pour mettre en visibilité leurs pratiques d'autoévaluation**, les acteurs peuvent effectuer des petites enquêtes de type sociologique. Par exemple, nous avons collecté, dans le cas de circuits courts alimentaires, des informations sur les outils d'évaluation que les acteurs mobilisaient pour évaluer le produit de leur action.

Des entretiens ont permis de comprendre :

- l'origine des outils utilisés (par exemple : volonté de suivre les évolutions d'un mouvement en forte croissance) ;
- les questions auxquelles ils venaient répondre (par exemple : quelles sont les populations touchées ? Quelle est l'évolution démographique de ma base militante ?) ;
- les modalités de leur mise en œuvre quotidienne (par exemple : évaluation de la cohérence des pratiques au sein du mouvement) ;
- la dimension contraignante qu'ils pouvaient imposer (par exemple : droits et devoirs des Amap et des Cigales vis-à-vis de leur association régionale respective) ;
- et, plus généralement, la richesse des pratiques déjà en œuvre.

## TROIS EXEMPLES D'OUTILS D'ÉVALUATION CONSTRUITS PAR LES ACTEURS

### ÉVALUER LE NIVEAU DE SOLIDARITÉ ENTRE CONSOMMATEUR ET PRODUCTEUR : L'OUTIL DE CALCUL DU "PRIX JUSTE" D'UN PANIER DE LÉGUMES EN AMAP

Les Amap sont des partenariats entre producteurs et consommateurs qui s'engagent à acheter la production d'un agriculteur en amont de la production (préachat) et pour une durée (généralement une année) de telle sorte qu'ils partagent les aléas de la production (calamités climatiques, saisonnalité) avec un paiement fixe. Le producteur, lui, s'engage à livrer les consommateurs (une fois par semaine pour les cultures maraîchères) en fonction de la production disponible.

Dans cette relation de solidarité, l'un des points de débats concerne la définition du prix moyen payé par distribution par les consommateurs au producteur. Ce "prix du panier"<sup>2</sup> a une incidence d'autant plus grande sur le revenu du producteur que celui-ci vend tout ou une partie de sa production à l'Amap. Il a également une incidence sur les consommateurs qui peuvent se retrouver exclus en raison d'un prix trop élevé. Autour du "prix du panier" se joue ainsi une tension entre deux formes d'utilité sociale valorisée par le mouvement des Amap : l'accès à une alimentation de qualité et de proximité (accès qui dépend en partie du prix)

et une solidarité financière avec le producteur à la fois en termes de préachat et de niveau de rémunération. Pour régler cette tension, l'association régionale des Amap met à disposition des Amap de la région un outil de calcul du prix du panier. Celui-ci permet de rendre transparent les choix effectués par les consommateurs et le producteur dans le règlement de cette tension et dans la valorisation de cette double utilité sociale des Amap. Cet outil est une grille de calcul permettant de lister l'ensemble des coûts de production du producteur. Cette grille met à jour, de manière claire, l'influence du choix par les parties prenantes du prix du panier sur le revenu du producteur. Ce travail de mise en transparence des coûts est généralement effectué par quelques Amapiens et, le producteur, assisté d'une personne du réseau régional. Ce travail de mise à plat de la gestion de la ferme est ensuite discuté durant une **assemblée générale d'Amap pendant laquelle sera défini, par la concertation, le niveau de solidarité entre le consommateur et le producteur au fondement de l'utilité sociale revendiquée par le mouvement.**

<sup>2</sup> Les paiements s'effectuent généralement en plusieurs virements (1 à 12 par an) mais les réflexions internes s'effectuent généralement à partir du prix moyen payé par nombre de distribution, ce que les Amapiens appellent généralement le "prix du panier".

## EXEMPLE

## LA “VISITE PARTICIPATIVE” EST UN OUTIL D’ÉVALUATION ENTRE PAIRS DE L’UTILITÉ SOCIALE

La qualification d’“Amap” fait aujourd’hui l’objet de nombreuses réflexions de la part du mouvement national des Amap et des mouvements régionaux. Le mouvement national s’est engagé dans un intense travail collectif de redéfinition de sa charte. Les discussions engagées ne portent toutefois pas seulement sur le contenu de cette charte (autre forme de mise en valeur de ce que les acteurs reconnaissent être leur utilité sociale) mais également sur la manière dont son application devrait être localement évaluée.

L’enjeu pour le mouvement national est notamment de définir une modalité d’évaluation ou de contrôle des pratiques au sein de son mouvement qui se fasse par les acteurs du mouvement (consommateurs et producteurs). Le mouvement rejette explicitement la délégation du pouvoir d’évaluation à une institution indépendante. Dans cet objectif, l’association régionale des Amap de la Région Nord-Pas de Calais a mis en place des “visites participatives”. *“Une visite participative est un temps de discussion permettant aux Amapiens et au paysan de discuter de leurs pratiques agricoles et associatives, en présence d’un Amapien et d’un producteur d’une autre Amap afin d’entretenir ou d’instaurer la*

*confiance et de favoriser une compréhension mutuelle. Réalisée en présence de membres d’autres Amap, elle permet un partage de savoirs et savoir-faire pour progresser dans le respect de la charte.”*<sup>3</sup>

Cette procédure est prévue pour faire du processus d’évaluation des Amap un moment **d’apprentissage collectif** permettant de favoriser la cohésion des adhérents au mouvement autour de l’utilité sociale des Amap telle que définie dans la charte. La dimension participative de l’évaluation est au cœur de la démarche.

Ce processus d’évaluation peut ainsi permettre de rendre le jugement moins violent, car plus personnalisé, sans pour autant qu’il puisse être jugé de laxiste. Si sanction il y a, elle passe par la mise en œuvre de procédures spécifiques adaptées permettant d’éviter toute remise en cause radicale de l’activité. Ces processus rejoignent des résultats de la sociologie montrant qu’une partie de la violence sociale des évaluations vient du fait que le jugement que la personne évaluée porte sur sa propre activité est de moins en moins pris en compte.

3 - Association des Amap du Nord Pas-de-Calais, Trame de la visite participative chez le paysan, 8 p.

## EXEMPLE

### LA CO-EXISTENCE DE DISPOSITIFS D'ÉVALUATION : ENTRE LE CERTIFICAT ET L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE, À TRAVERS L'EXEMPLE DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE

Dans le monde de l'agriculture biologique, on distingue l'"évaluation experte" qui donne droit au certificat "AB" et l'"évaluation participative" dans le cas du label "Nature et Progrès". Cet exemple permet de rappeler que les procédures d'évaluation participatives ne sont pas synonymes de laxisme, le cahier des charges de "Nature et Progrès" étant d'ailleurs plus strict que celui de l'"Agriculture biologique".

La participation de diverses parties prenantes au processus d'évaluation, les interactions répétées avec la personne/l'organisation évaluée permettent égale-

ment de prendre en compte le "contexte" de l'organisation alors que l'évaluation experte fonctionne de manière dépersonnalisée.

Ainsi, un agriculteur "Nature et Progrès" sur la terre duquel seraient trouvées des traces de pesticides en raison d'épandages diffus d'un agriculteur voisin "conventionnel", peut ne pas se voir enlever directement (ce qui ne veut pas dire qu'il ne la perdra pas à terme) sa labellisation alors qu'il perdrait quasi-systématiquement son certificat "agriculture biologique" dans le cas d'une évaluation effectuée par Ecocert.

#### ■ ...Du pour et du contre...



#### Du pour...

- Cette objectivation des moments d'autoévaluation permet de montrer que les acteurs portent une attention constante au produit de leur activité et interrogent leurs missions.
- Ils passent, de ce fait, un temps important à vérifier que les valeurs qu'ils mettent en avant se retrouvent dans le produit de l'action.
- Lorsque les acteurs s'approprient les démarches évaluatives, celles-ci apparaissent comme un processus d'apprentissage interne et d'auto-contrôle du mouvement. Cela renforce généralement la cohérence du mouvement et l'utilité sociale visée collectivement.
- Lorsque les pouvoirs publics s'approprient les outils forgés par les organisations en interne et qu'ils les considèrent comme légitimes, alors ils peuvent enrichir les dispositifs d'évaluation dans leur ensemble.

- La dimension concertée du processus d'évaluation, où les compétences professionnelles des acteurs est prise au sérieux est souvent mise en avant. Elle s'oppose clairement ici à la légitimité de l'évaluation "experte". Cette dernière, parce que produite par une instance non engagée dans l'activité, est parfois considérée comme plus "impartiale".



#### Du contre...

- Ce temps vient généralement se (sur)ajouter à des procédures d'évaluation imposées par des financeurs qui, généralement, prennent peu en compte les outils d'évaluation construits de manière autonome par les acteurs dans la production de leur jugement de l'utilité sociale.



**Le risque est grand que, pour se simplifier la vie, les acteurs délaissent les outils qu'ils se sont forgés dans un objectif de coordination interne, au profit de ceux issus des financeurs (tableau de bord, etc. souvent repris dans un souci de régulation externe).**

## Valoriser la plus-value de l'ESS en monétarisant ce qui ne l'est pas ?



Nous avons appliqué une méthode de valorisation monétaire. Cette méthode s'apparente à une logique comptable "coût-avantage". Nous l'avons fait en tentant d'associer les acteurs concernés, qui ont été invités à énoncer leurs "contributions" (les coûts) et leurs "impacts" (les avantages).

### Des définitions...

La monétarisation de l'utilité sociale vise :

- à transformer en unités monétaires l'ensemble des contributions et des impacts des parties prenantes des acteurs de l'ESS ;
- à rapporter ces impacts à ce qu'il en coûte de les réaliser ;
- et ainsi mesurer la "plus-value" sociale de l'activité.

### Ce qu'on entend par "contribution" ?

Les contributions, c'est à dire les ressources qui sont nécessaires à l'activité, sont d'abord exprimées par type d'acteur concerné (c'est à dire par les parties prenantes du projet) ; puis par catégorie (par exemple les ressources matérielles ; les heures de travail ; les heures d'activité bénévole ; les ressources financières..).

Ces contributions sont ensuite précisées selon leur qualité : les contributions d'heures de travail (ou de bénévolat) en réunion sont distinguées des heures de conseil etc. Un coût est affecté à chaque contribution. Pour chaque heure de travail ou d'activité est retenue une rémunération.

### Ce qu'on entend par "impact" ?

Les impacts de l'activité sont listés acteur par acteur.

Par exemple :

- le coût du chômage évité lorsque l'activité permet de créer des emplois ;
- la confiance en soi retrouvée pour un petit entrepreneur qui a eu du temps d'écoute ;
- l'impact en terme de formation ou d'éducation populaire (aux enjeux de société, à des enjeux de gestion etc.) d'avoir été impliqué dans une organisation de l'ESS.

Une valeur monétaire est ensuite affectée à chacun de ces impacts, selon un processus plus ou moins discuté (par exemple la formation ou l'éducation populaire peut être estimée au coût d'une formation équivalente sur le "marché").

### Le "résultat" ?

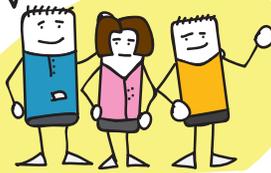
Lorsque ces contributions et ces impacts ont été quantifiés, leur "comparaison" peut être réalisée, faisant apparaître un effet net positif (si les impacts sont supérieurs aux contributions) ou un effet net négatif

dans le cas contraire.

L'ensemble de cette démarche est mise en œuvre à travers des tableaux (cf tableau 2 page 19).

## La mise en œuvre de la monétarisation

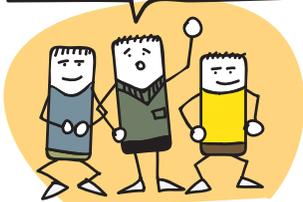
Quel type de partie prenante est concernée par l'activité de mon organisation ?



**DIRECTION DE L'ORGANISATION**  
+ APPUI EXTÉRIEUR

Qu'est-ce que nous apportons ?  
(= CONTRIBUTION)

Qu'est-ce que ça nous apporte ?  
(= IMPACT)

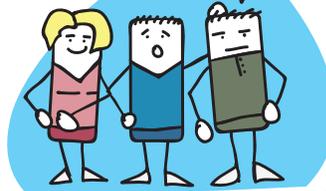


**GROUPE D'USAGERS**  
+ APPUI EXTÉRIEUR

EXEMPLE

Qu'est-ce que nous apportons ?  
(= CONTRIBUTION)

Qu'est-ce que ça nous apporte ?  
(= IMPACT)



**GROUPE DE PARTENAIRES FINANCIERS**  
+ APPUI EXTÉRIEUR

EXEMPLE



**GROUPE DE SALARIÉS**  
+ APPUI EXTÉRIEUR

EXEMPLE

Qu'est-ce que ça nous apporte ?

Qu'est-ce que nous apportons ?



**QUESTIONNAIRES**

IMPACTS  
CONTRIBUTIONS  
= Bénéfice net de l'impact social pour le groupe

+

IMPACTS  
CONTRIBUTIONS  
= Bénéfice net de l'impact social pour le groupe

+

IMPACTS  
CONTRIBUTIONS  
= Bénéfice net de l'impact social pour le groupe

+

IMPACTS  
CONTRIBUTIONS  
= Bénéfice net de l'impact social pour le groupe

**= BÉNÉFICE NET DE L'IMPACT SOCIAL DE L'ORGANISATION**

**Dans un premier temps**, un groupe de pilotage liste les contributions et impacts possibles ainsi que les acteurs concernés. C'est une première étape pour recenser ce qui pourra être quantifié. La possibilité de la transformation en chiffres des éléments repérés ne se pose pas à cette phase ; cela sera étudié par la suite.

**Dans un deuxième temps**, le groupe de pilotage rencontre chaque catégorie d'acteurs concernés (les bénéficiaires de l'organisation, les usagers, les salariés, etc.) pour leur présenter la démarche de la monétarisation dans son ensemble, ses atouts et ses dangers ainsi que les contributions et impacts repérés, liés à leur activité. Chaque catégorie d'acteurs se prononce sur les indicateurs repérés, fournit de nouvelles idées, et identifie les données disponibles ou pouvant être recueillies pour fournir une donnée quantifiée aux critères.

**Dans un troisième temps**, les données quantitatives sont recueillies (à la fois sur les contributions et sur les impacts) : les données peuvent déjà être à disposition dans l'organisation ; des questionnaires spécifiques auprès des acteurs concernés peuvent être administrés ; des "focus groups" peuvent aussi être organisés pour débattre des impacts à prendre en compte.

**Définition :** Un focus group est un groupe généralement homogène d'acteurs qui se rassemblent pour débattre d'une question, pour fournir un point de vue commun sur une thématique, ou sur une question. Dans notre expérimentation, le focus group des cigaliers est intervenu sur les impacts qu'il était prioritaire de mettre en avant.

**Dans un quatrième temps**, le calcul est opéré pour chaque indicateur à partir des données. Si c'est une heure de travail : le nombre d'heures est multiplié par la rémunération choisie. Une fourchette haute et une fourchette basse sont calculées. La somme est faite du côté des contributions et du côté des impacts. Enfin, le ratio entre contributions et impacts, lui-même avec une fourchette haute et une fourchette basse, donne un nombre mesurant les bénéfices nets de l'impact social.

Une fois la monétarisation effectuée, la comparaison contribution-impact suppose permettre de **valoriser son action sociale en interne et en externe**.

## ■ Expérimentation de la méthode sur les circuits courts financiers solidaires

Nous avons testé la méthode de la monétarisation avec l'association régionale des Cigales. Le club "Cigales" est un réseau d'investisseurs-citoyens, qui investit dans l'économie locale et solidaire à partir d'une cagnotte qu'il s'est constitué. Les Cigales sont donc un outil de finance solidaire de proximité. Chaque club rassemble 10 à 20 citoyens d'un même territoire qui souhaitent agir concrètement pour l'économie locale et la création d'emplois. Ils gèrent ensemble une partie de leur épargne et l'investissent collectivement dans des entreprises locales en création, reprise ou développement. En plus de leurs finances, les cigaliers mettent à disposition des entrepreneurs leur réseau et leurs compétences. Un accompagnement humain de 5 années permettant de pérenniser l'activité et l'idée est de faire "effet levier" sur d'autres financements.

Le groupe de pilotage était composé de l'équipe Corus-ESS et d'une salariée de l'association. Il a élaboré la première trame comprenant des indicateurs possibles et les acteurs concernés. Les acteurs repérés ont été les cigaliers, les entreprises cigalées, les entreprises non financées par les Cigales, les salariés des entreprises cigalées, les pouvoirs publics et la société.

Au vu du travail important demandé pour mettre à jour les contributions et les effets de l'association Cigales, des rencontres ont été limitées aux cigaliers et aux entreprises financées. Une seule rencontre a finalement eu lieu avec les cigaliers. Celle avec les entreprises n'a pu avoir lieu, faute de participants...

Ce résultat, relativement décevant, peut avoir plusieurs explications :

- d'abord, un manque crucial de disponibilité des entrepreneurs, pris en tenaille par le quotidien de leur activité économique souvent encore fragile ;
- cela peut aussi être lié aux enjeux de la méthode même de monétarisation, qui vise à affecter une valeur monétaire à des impacts qui ne sont pas monétarisés...
- Des formes de résistance (en termes éthiques ou de sens), ou désintérêt pour la méthode et les enjeux ont pu apparaître...
- Pour contourner en partie la difficulté, un questionnaire a été utilisé pour collecter des informations sur les entreprises aidées.

## Exemple d'indicateurs retenus pour les contributions :

- contribution en temps de travail : accompagnement des entreprises, par les salariés de l'association, par le club cigales financeur, par d'autres Cigales, par le réseau d'experts du mouvement.

## Exemples d'indicateurs retenus pour l'impact :

- effet levier d'accès à d'autres financements : finance solidaire, finance classique, fonds publics ;
- acquisition d'expérience et de compétences : meilleure conduite de l'entreprise (moins d'isolement, partage de réflexions) et baisse du risque en conséquence ;
- plus grande stabilité personnelle et matérielle : confiance en soi, résolution de difficultés personnelles, de difficultés de logement ;
- convivialité ;
- création d'emplois permise par la création de l'entreprise.

## La valorisation monétarisée des impacts des Cigales dans le Nord-Pas de Calais

L'expérimentation a été limitée dans ses résultats à l'impact sur les cigaliers de l'activité des Cigales en Nord-Pas de Calais.

On présente une arborescence des impacts, pour les cigaliers, de leur activité.

On y lit (voir le tableau et le graphique page suivante) que les contributions majeures des cigaliers se situent en temps consacré ; on y lit aussi que les effets de l'activité, qui ont été mis à jour par le focus group concernent la formation, l'insertion dans des réseaux divers, l'apprentissage de la démocratie etc.

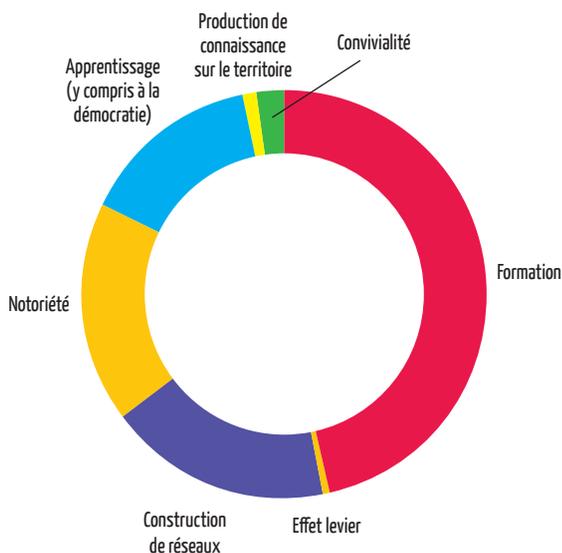
Tableau 1. L'arborescence des impacts, pour la partie prenante des cigaliers

Les impacts de l'activité des cigaliers sur les adhérents aux cigales		Choix des Indicateurs d'impacts sociaux
A Formation vis-à-vis du système économique et financier	A1 Formation d'un module de 50 heures sur le système financier	Formation sur une année pour une cigales
	A2 Coût de ce module (ou d'une heure)	Ex : 20 Euros/ heure si en groupe
	A3 Formation à l'économie et la gestion de l'entreprise	Formation de 20 heures sur une année par an et par cigalier
	A4 Formation à la gestion du risque	Formation de 20 heures sur une année par an et par cigalier
B Education populaire, sensibilisation à l'ESS, et à la démarche citoyenne	B1 Formation annuelle/éducation populaire/ formation ESS	Coût d'une formation (1 ou 2 jours) à l'ESS sur le marché
C Impact sur les pratiques économiques des cigaliers	C1 Effet levier : investissement dans Le reste de la finance solidaire	La moitié d'une cigale réinvestit dans d'autres dispositifs de finance solidaire : au minimum effet levier de 10% ; au maximum effet levier de 100% (pour la moitié des membres d'une cigales)
	C2 Adhésion à des réseaux ESS dans les pratiques de consommation	coût d'adhésion à des réseaux ESS dans les pratiques de consommation
D Amélioration du pouvoir d'agir	D1 Notoriété individuelle	Coût moyen entre une adhésion à un réseau professionnel d'entrepreneurs privés et l'adhésion à l'association des cigales
	D2 Augmentation des compétences individuelles (sur la prise de parole, la confiance en soi, la capacité à juger le risque et s'engager...)	Coût de formation à la prise de parole/ compétences oratoires améliorées
	D3 Réputation/recommandation : nombre de fois où l'on parle des cigales dans son entourage	% de dossiers qui arrivent seuls par rapport à l'année précédente (coût évité)
	D4 Facilitation de l'apprentissage et de la coordination (plus grande performance)	40% des cigaliers relancent une autre cigales
	D5 Sentiment d'appartenance à un réseau et à un collectif (ESS par exemple)	Adhésion des individus à des réseaux ESS
E Production de connaissances sur l'état socio-économique du territoire par la participation aux jurys, aux instances du territoire...	E1 Production d'une expertise citoyenne collective par le réseau et le regard croisé par une diversité de compétences	Les cigales contribuent à 10 % (min) ou 25 % (max) d'un rapport annuel sur l'ESS sur un territoire (ex : EPCI)
F Production d'une expertise citoyenne collective par le réseau et le regard croisé par une diversité de compétences	F1 Production d'une expertise citoyenne collective par le réseau et le regard croisé par une diversité de compétences	Coût d'un consultant sur 1 journée (min), sur 3 jours (max)
G Convivialité, mixité	G1 Convivialité et mixité	Repas entre cigaliers sur une année
H Apprentissage démocratique grâce aux votes 1 personne/1 voix dans la Cigales	H1 Processus démocratique	Coût d'une élection municipale/ coût d'un processus de démocratie participative

## Le rapport des contributions aux impacts pour la partie-prenante des cigaliers<sup>1</sup>

Tableau 2. Rapport des contributions aux impacts

CONTRIBUTIONS	65 207	
Coûts en matériel	2 295	
Valorisation des heures	62 912	
IMPACTS	minimum	maximum
	100 540	177 327
Formation	46 950	57 400
Effet levier	210	2 100
Construction de réseaux	18 067	44 905
Notoriété	17 631	35 265
Apprentissage (y compris à la démocratie)	14 526	32 351
Production de connaissance sur le territoire	1 100	3 250
Convivialité	2 056	2 056
"Bénéfices nets"	35 334	112 119
Ratio de type : impacts/contribution	1,54	2,72



→ Pour calculer un retour sur investissement social, on peut rapporter les "impacts" aux "contributions". Dans cet exemple expérimenté, ce ratio varie entre **1,54** (=100 541/65 207) et **2,72** (= 177 326/65 207).

→ On lit aussi, à partir du graphique circulaire, que les impacts les plus souvent mis en avant par les cigaliers sont des effets en termes de formation (au système financier), d'éducation (éducation populaire). Cela rejoint les propos de cigaliers lors du processus.

"Cette somme de compétences apporte une plus-value et une richesse" (cigalier, homme)

"J'ai acquis sur peu de temps l'équivalent de quelqu'un en gestion ou compta d'un bon niveau" (cigalier, homme)

<sup>1</sup> D'autres acteurs parties prenantes du processus pourraient venir compléter ce rapport partiel : les entrepreneurs aidés, les autres entrepreneurs, les pouvoirs publics etc.

## COMMENT ESTIMER L'ÉQUIVALENT DE LA VALEUR D'APPRENTISSAGE À LA DÉMOCRATIE ?

Nous avons, pour cette rubrique qui a été énoncée par le focus group des cigaliers, retenu un prix équivalent d'une "démarche de démocratie" en retenant 2 conventions :

### 1 Le coût d'un dispositif de démocratie directe (coût par habitant d'une élection municipale).

→ 0,64 euros par habitant et par élection. Ici, on a retenu 0,64 euros par cigalier, participant aux réunions x le nombre de réunions par an dans le club Cigales moyen... On arrive alors à un montant de 112 euros par an pour une Cigale de taille moyenne.

### 2 Le coût d'un dispositif de démocratie directe (sur la base d'une conférence citoyenne mise en œuvre dans une région)

→ environ 500 euros par personne : les personnes comprennent les panelistes d'une conférence citoyenne (15) et les bénéficiaires des débats et de l'avis citoyen (ici, on a considéré qu'ils étaient une centaine). On arrive à un montant de 8750 euros par an pour un club cigales de taille moyenne.

## ...Du pour et du contre....



### Du pour...

- En monétarisant ce qui n'est pas habituellement mis en valeur monétaire, un acteur de l'ESS peut **quantifier l'ensemble de son activité au regard des apports financiers publics et privés**. Cela permet de transformer l'idée que certains se font de la subvention, en la faisant passer du statut de "coût public" à celui d'investissement social.
- Cette méthode vise à dépasser la représentation de l'impact en termes de simple "coût évité".
- Cette méthode permet également de **mettre en évidence la variété des ressources** (qu'on appelle parfois hybridation des ressources) et notamment des contributions non monétaires. Par exemple, en objectivant, en comptant et en valorisant le bénévolat, la part des autres financements est souvent relativisée.
- Les focus group révèlent des choses qui n'auraient sans doute pas été énoncées sans les discussions et les débats.
- Enfin, l'expression d'un nombre en "monnaie" peut appuyer la **communication** de manière assez évocatrice.

"Notre manière de penser aujourd'hui c'est les coûts. Pour donner du "peps" aux bénévoles des Cigales : se baser sur l'envie plutôt que le devoir. On prend pas assez de temps, on formalise pas assez les effets induits. La démocratie dans nos clubs, il y a un gros boulot. Il y a de la formation, de la convivialité..." (Cigalier, femme)



## Du contre...

- Tout d'abord **tout doit-il être monétarisé** ? Doit-on et si oui, comment, quantifier et monétariser des dimensions qui justement échappent au marché, au prix monétaire (par exemple la confiance en soi) ? Cette réflexion n'est évidemment pas seulement technique et doit s'opérer au niveau politique de la structure.
- Le nombre obtenu reste profondément lié aux choix et aux objectifs des groupes de travail. Par exemple, faut-il retenir le Smic ou un salaire d'expert pour valoriser le travail bénévole dans une association ? **L'impact social dépendra fortement du choix et des conventions retenues.** La comparaison de l'impact social entre acteurs de l'ESS doit donc être maniée avec beaucoup de précaution. Nous avons ainsi préféré fournir une fourchette qui montre la marge d'estimation !
- La méthode met **surtout en avant les bénéfiques** ; elle peut conduire à sous-estimer des coûts en ne les comptabilisant pas (par exemple en ne remarquant pas les inégalités hommes-femmes, ce qui les passe de fait sous silence).
- Même quand elles sont standardisées, ces méthodes peuvent conduire à comparer les impacts sociaux d'organisations très hétérogènes. Cela **ouvre la porte à la concurrence** dans la recherche de financements publics ou privés, par la comparaison de leurs "performances", et in fine à la distinction des organisations qui seraient soutenues de celles qui ne le seraient pas...
- **Les aspects techniques et comptables de cette méthode de monétarisation peuvent apparaître austères et lourds à s'approprier, avant même la mise en oeuvre.**
- **Des effets de rétroaction** peuvent apparaître. On pressent que si de tels indicateurs venaient à être institutionnalisés, des acteurs pourraient orienter leur activité vers l'amélioration du rapport coût-avantage, plutôt que vers l'amélioration des pratiques.
- **De plus en plus standardisées et utilisées de manière systématique, sans prendre en compte les contraintes propres à l'activité, ces évaluations peuvent s'imposer aux acteurs sommés de passer sous les fourches caudines de critères qu'ils n'ont pas choisis.**



**Méthode qui n'est pas aussi scientifique que le prétend le recours à la « monnaie », ou la présentation par tableaux de chiffres ou encore la répartition de la « valeur ». De nombreuses questions restent en suspens : pendant combien de temps compte-t-on les effets qu'on a listés (quel terme ?) ? Quelle valeur d'actualisation retient-on alors ? Jusqu'où veut-on monétariser ce qui n'a pas de prix ?**

## Enquêter sur l'utilité sociale par sondage ?



### Positionnement de la méthode : associer les opinions d'un grand nombre d'individus

La méthode par sondage vise à associer les opinions d'un grand nombre d'individus. Cette méthode est donc séduisante en ce qu'elle limite peu *a priori* le nombre de personnes invitées à s'exprimer. Elle apparaît, à première vue, comme un projet qui permet l'adhésion du plus grand nombre au projet et à son évaluation.

- Par exemple, le projet Corus-ESS a mis en œuvre une enquête d'opinion pour connaître l'avis des habitants d'un quartier de Lille dans lequel deux **projets d'habitat participatif** sont en cours ("les voisins du quai" et "voisins et cetera").
- Nous sommes partis de l'hypothèse que les habitants "ordinaires" ne connaîtraient pas nécessairement le pro-

jet d'habitat participatif, ce qui rend complexe la consultation. Nous avons élargi le questionnement autour de la qualité de vie du quartier (plus de 7 000 habitants). Tous les habitants étaient visés par le questionnaire qui a été administré sur un échantillon de 223 individus représentatifs du quartier.

- Le questionnaire avait plusieurs objectifs. Evaluer :
  - les représentations que les habitants se font de leur quartier et de ses projets ;
  - leur représentation de la qualité de vie ;
  - leur représentation et leur motivation dans le partage et la gestion collective de leur lieu de vie.

### Le déroulement d'une enquête par sondage

**1<sup>ère</sup> étape.** Un comité de pilotage (copil) est constitué pour définir les objectifs de l'enquête.

**2<sup>ème</sup> étape.** Plusieurs réunions sont organisées pour aboutir à la rédaction d'un questionnaire qui tient compte :

- des objectifs fixés ;
- du temps possible d'administration (pas plus de 7 à 8 mn, ce qui limite le nombre de questions) ;
- de la formulation des questions (il faut être accessible ; ne pas jargonner ; éviter les méprises sur les questions ; et les biais divers inhérents aux enquêtes quantitatives) ;

**3<sup>ème</sup> étape.** Le questionnaire est testé auprès de quelques individus pour vérifier que les contraintes rappelées ci-dessus sont respectées.

**4<sup>ème</sup> étape.** Un échantillon empirique est constitué (deux ou trois grands critères de représentativité de la population sont retenus. Par exemple l'âge, le sexe, les professions et catégories sociales...).

**5<sup>ème</sup> étape.** Un enquêteur administre le questionnaire, fait la saisie des données, et propose des tableaux de résultats.

**6<sup>ème</sup> étape.** Le copil peut discuter les résultats, et aider à leur interprétation. Le travail peut, en aval, donner lieu par exemple à un diaporama support de réaction des habitants et de débats futurs.

## Expérimentation de la méthode sur l'habitat participatif

Un copil a été mis en place. Il était constitué de partenaires du projet Corus-ESS, de représentants des groupes d'habitat participatif ("voisins du quai" et "les voisins et cætera"), et d'un représentant de la mairie de quartier des Bois Blancs.

Trois réunions de ce comité se sont déroulées courant mars 2014.

La première a rappelé les objectifs généraux du questionnaire (pourquoi interroger les habitants du quartier ?) et a permis de jeter les bases d'une première trame de questionnaire. Les partenaires ont mis en avant l'hypothèse de l'importance du profil sociodémographique des

habitants dans leur manière de répondre. Ils ont rappelé que le projet visait à identifier les pratiques et valeurs de l'habitat participatif et les représentations vis-à-vis des projets qui existent déjà.

Les deux réunions suivantes ont visé à peaufiner le questionnaire et à rattacher les questions autour des pratiques (exemple : participez-vous déjà à des associations ?), mais aussi autour des représentations (exemple : pour vous, que veut dire "partager des espaces communs" ?) et des perspectives sur ce que les habitants seraient prêts à mettre en commun dans leur quartier.

### Exemples de pages du questionnaire

**Q12) Selon vous, lorsque les travaux de rénovation de votre quartier seront terminés...**

*À ne remplir que si vous avez répondu au moins deux oui à la question 11*

	Plutôt oui	Plutôt non	Je ne sais pas
Le quartier permettra une meilleure mobilité, « desservi par les transports en commun			
Le quartier sera plus animé			
Le quartier sera plus équipé (commerces de proximité)			
Les services aux familles seront plus nombreux (assistantes maternelles, crèche etc...)			
La qualité de vie du quartier sera améliorée			

**Q13) Selon vous, qu'est-ce qui pourrait améliorer votre quartier ?**

Plus de crèches	Plus de places de stationnement
Plus de commerces de proximité	Autre (à préciser) : .....
Plus d'espaces sportifs	

**Q14) Depuis combien de temps, habitez-vous dans le logement que vous occupez en ce moment ?**

Moins de 2 ans	2 à 4 ans
5 à 9 ans	10 ans ou plus

**Q15) Pour vous, qu'est-ce qui a été le plus important quand vous avez choisi ce logement ?**  
*Choisissez deux réponses maximum par critère*

Critère logement	Critère quartier
Le prix	Le voisinage
La surface	La proximité des services
L'isolation thermique	La qualité du cadre de vie
L'isolation phonique	La rénovation urbaine
La sécurité du logement	La tranquillité
Je ne l'ai pas choisi	Le quartier m'importe peu
	Je ne l'ai pas choisi

**Q16) De manière générale, que diriez-vous de la qualité de votre logement ?**

Elle est excellente	Elle est bonne
Elle est mauvaise	Elle est très mauvaise

**III) Projet d'habitat participatif**

*L'habitat participatif est une forme d'habitat regroupant plusieurs foyers et comporte à la fois des parties privées (logements individuels) et des parties communes (jardin, potager...). Les habitants participent à la conception du projet de logement collectif mais aussi à sa future gestion (notamment à la gestion des espaces communs).*

**Q17) Avez-vous déjà entendu parler des projets d'habitats participatifs dans le quartier des Bois Blancs ?**

Oui	Non
<i>Sinon, allez directement à la question 18</i>	

Si, oui comment en avez-vous entendu parler ?

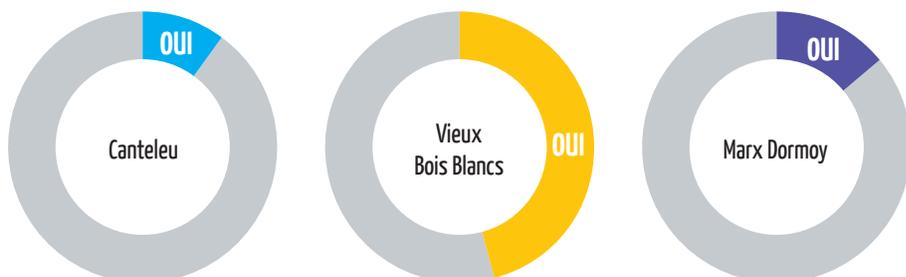
- Bouche à oreille
- Communication par la mairie
- Communication par les associations
- Par les médias

Le questionnaire a été administré par une enquêtrice sur la période d'avril-mai 2014, et les résultats ont été traités durant l'été 2014.

## De quelques résultats

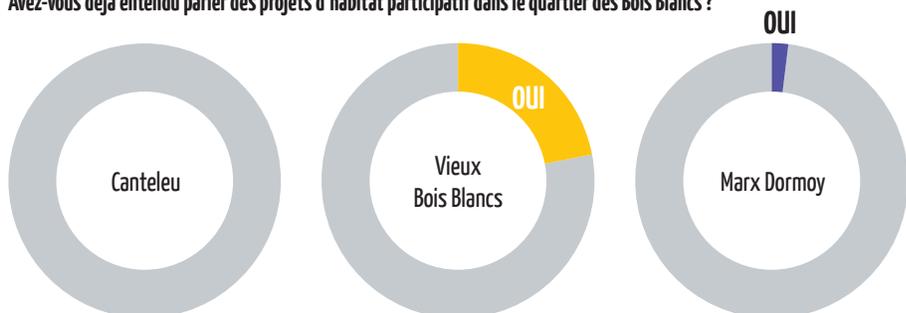
On fournit ci-dessous quelques illustrations sur les réponses données par l'échantillon (représentatif)

### Participez-vous à la vie locale ou associative de votre quartier ?



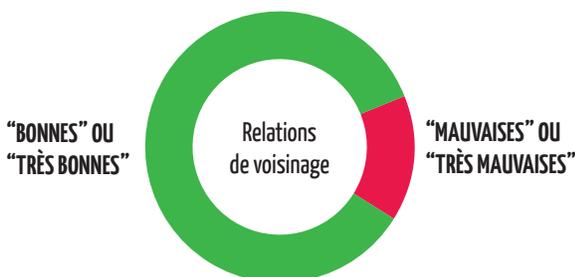
→ 28% des personnes interrogées participent d'une manière ou d'une autre à la vie associative. Avec des variations importantes selon les quartiers interrogés (de près de la moitié dans "Les Vieux Bois Blancs", à 10% seulement dans le quartier de "Canteleu").

### Avez-vous déjà entendu parler des projets d'habitat participatif dans le quartier des Bois Blancs ?



→ Les habitants interrogés connaissent peu les projets d'habitat participatif : ceux qui sont dans le quartier impliqué disent le connaître nettement plus. Ils ne représentent cependant quand-même pas plus d'un cinquième des habitants du quartier des "Vieux Bois Blancs".

### Comment caractérisez-vous les relations de voisinage ?

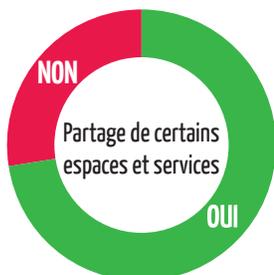


→ Les habitants, dans leur grande majorité (85%), caractérisent de manière positive leur relations de voisinage, quel que soit le quartier où ils habitent. Mais 15% donc les qualifient de mauvaises voire très mauvaises.

#### Champ

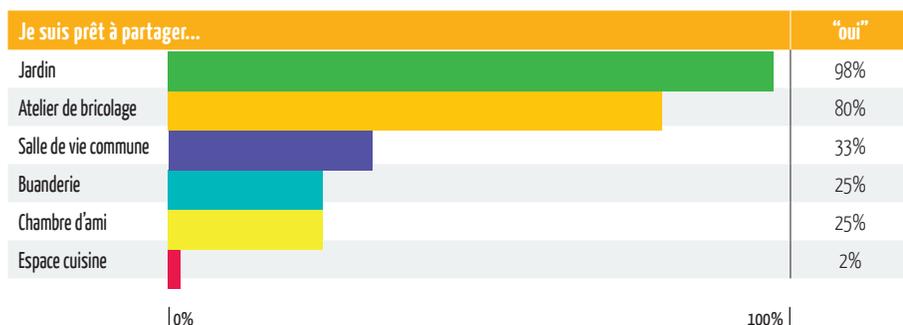
Enquête réalisée entre 14 avril et 30 mai 2014 sur un échantillon de 223 personnes du quartier des Bois Blancs de 7127 habitants.

## Seriez-vous prêt à partager certains espaces et services dans le quartier ?



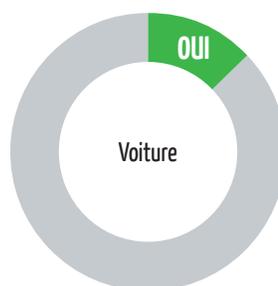
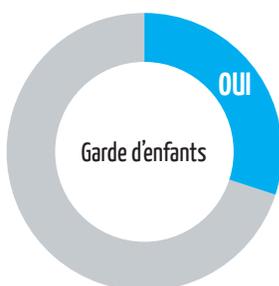
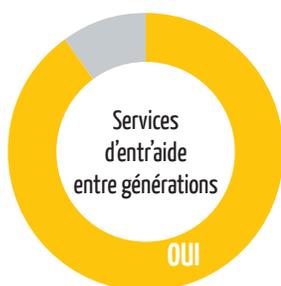
→ Sur les 223 personnes interrogées, près de 72% sont prêtes à partager certains espaces ou services.

## Quels espaces accepteriez-vous de partager ?



→ 98% des personnes prêtes à partager de l'espace se disent prêtes à partager un jardin, 80% un atelier de bricolage, 33% une salle de vie commune... et même 25% une chambre d'amis !

## Quels services ou biens accepteriez-vous de partager ?



→ Si 90% est prêt à partager un service d'entraide avec les personnes âgées... ils ne sont plus que 13% à accepter le partage d'une voiture.

## ■ ...Du pour et du contre....



### Du pour...

- L'outil fournit une image spontanée des opinions, des pratiques et des perceptions des individus, à partir de questionnaires en touchant des publics différents (au-delà des militants, ou des parties prenantes).
- L'outil est séduisant car il fournit de nombreuses illustrations lisibles rapidement (comme en témoignent les graphiques ci-dessus).
- Il peut être suivi dans le temps, moyennant des moyens financiers suffisants car l'enquête est chronophage dans sa conception, son administration et son traitement.



### Du contre...

- Ce n'est pas l'utilité sociale du projet qui a été évaluée par l'outil, car les savoirs (sur le projet comme sur l'idée même d' "utilité sociale") n'existaient pas a priori. Les habitants interrogés ne pouvaient donc révéler leurs préférences ou leur opinion.
- Même dans le cas d'un projet plus "avancé", l'utilité sociale ne peut être révélée par 4 ou 5 questions, même si ces questions sont élaborées de manière concertée. **Sur l'utilité sociale, les savoirs sont co-construits, et nécessitent de réfléchir ensemble les conditions de l'utilité sociale du futur.**
- Les réponses sont figées, et comme l'outil standardisé ne prévoit pas de dialogue entre les habitants pendant l'administration du questionnaire, il y a peu de possibilité pour modifier les perceptions et les pratiques.



**La méthode par sondage donnent l'illusion d'une méthode scientifique indiscutable, bien millimétrée parce qu'on fournit beaucoup de chiffres. Mais ceux-ci restent dépendants de la manière dont les questions ont été énoncées, de leur place dans le questionnaire et, éventuellement, du sort réservé aux non réponses dans l'analyse des résultats.**

Les méthodes d'évaluation ont un rapport différent au lien qui unit les individus, les citoyens et la société.

Les méthodes d'évaluation ont toutes un parti pris et une manière de se représenter les acteurs. Chaque méthode part d'une figure sous-jacente des personnes interrogées.

Certaines font l'hypothèse d'une société composée d'une collection d'individus : chaque individu est interrogé en toute indépendance. C'est le cas des méthodes par sondage (voir partie 2.3), qu'on appelle aussi enquêtes d'opinion. L'hypothèse est faite que l'individu a un stock de préférences (pré-définies en amont de l'interrogation) ; ces préférences sont simplement révélées par l'enquête sans que l'individu n'interagisse avec son milieu pour répondre. Il fournit donc un "avis" spontané à chaque question posée. **Les individus participent au processus en renseignant le questionnaire. On peut dire qu'ils sont acteurs de la production d'une somme d'opinions individuelles.**

D'autres méthodes au contraire mettent en avant l'idée d'une concertation avec les citoyens. C'est le cas de la "démarche concertée" (voir partie 2.4). Ces méthodes partent de l'idée que ces citoyens qui interagissent et dialoguent pendant la concertation sont conscients de leurs droits et devoirs (ou qu'ils en prennent conscience) ; qu'ils sont inscrits dans la cité en prenant part aux problématiques qui concernent la société. Leur jugement n'est pas formé ex ante, mais dépend des débats contradictoires qui sont organisés. **Les citoyens participent à une montée en intelligence collective et sont des acteurs de la production du jugement collectif.**

Les méthodes retenues dans cet alter'guide auront aussi une intensité de concertation différente.

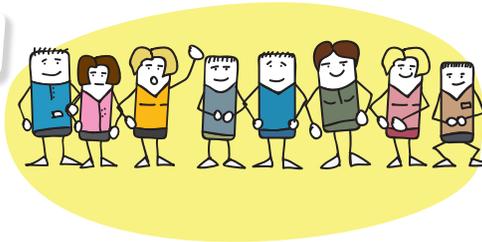
## Une démarche concertée de définition d'indicateurs d'utilité sociale



La démarche de concertation pour la définition de l'utilité sociale associe un ensemble d'acteurs se reconnaissant agir dans le développement d'une activité. La concertation entre les différentes parties prenantes vise à identifier des indicateurs qui définissent l'utilité sociale d'une activité. La légitimité de cette méthode provient de la capacité des acteurs à dialoguer et à faire émerger une position commune sur ce qui fait l'utilité sociale de l'objet mis en débat. Les participants à cette méthode ne sont pas des individus indiquant leurs préférences sur l'utilité d'une activité comme dans la méthode du sondage précédemment décrite ; il ne s'agit pas non plus d'individus lambda mobilisés dans une démarche délibérative de démocratie participative pour apporter leur point de vue de citoyen et dégager une position rationnelle et consensuelle sur une activité. Ici, les acteurs impliqués sont des parties prenantes, pour reprendre la traduction littérale de "stakeholders", des porteurs d'intérêts d'une activité mise en débat.

### 1 PRÉSENTATION MUTUELLE DES PARTICIPANTS ET DES ENJEUX

Producteurs  
Consommateurs  
Collectivités locales  
Regroupements d'acteurs  
Experts...



### 2 et 3 APPROFONDISSEMENTS EN SOUS-GROUPES DE TRAVAIL

Le lien social L'environnement L'économique



LES GRANDES DIMENSIONS

Le prix Les pratiques alimentaires



LES CRITÈRES

La santé des agriculteurs La distance parcourue Le nombre d'intermédiaires



LES INDICATEURS

### 4 LA SÉLECTION DES INDICATEURS PHARES



## La mise en œuvre de la concertation

En premier lieu, il convient de définir le cadre de ce processus participatif :

- **l'objet de la concertation** : une structure, un mouvement, un ensemble de structures... ;
- **les parties prenantes** à engager : structures directement impliquées, associations d'usagers ou de producteurs, collectivités, groupements en lien avec l'activité... ;
- le lieu du débat : dans la mesure du possible un lieu "neutre", dans tous les cas l'ensemble des débats ne sont pas réalisés chez un seul type de parties prenantes ;
- **la forme du débat** en choisissant, notamment, entre deux approches : partir d'une "feuille blanche", en animant le débat sans base de travail définie a priori ; ou partir d'un support qui pourra servir de base commune, plus ou moins approfondie (une monographie ; les critères mis en avant dans un réseau...);
- en plus des initiateurs du projet Corus-ESS, **un animateur a été mobilisé** pour faciliter les prises de parole. Il a participé à la conception et l'animation des débats notamment.

Ensuite, la mise en œuvre de la concertation demande plusieurs séquences de réunions espacées dans le temps :

- **1<sup>ère</sup> séquence.** Un tour de table de présentation permet à chaque participant de **se présenter et d'exposer ses attentes vis-à-vis de la démarche proposée**, son point de vue quant à l'avenir de l'activité et ce qu'il valorise dans son expérience par rapport à celle-ci. L'absence de certains acteurs peut alors être relevée et les participants peuvent participer à l'élargissement des présents. Le deuxième temps de cette réunion permet d'entamer **une discussion sur les intérêts ou réticences** que chacun attribue à l'activité et à son utilité. Les principaux points mis en avant ainsi que les controverses qu'ils suscitent peuvent alors constituer les grandes dimensions de l'évaluation de l'utilité.

- **2<sup>ème</sup> séquence.** Ces grandes dimensions font l'objet d'un approfondissement en trouvant des critères qui permettent de définir ce que les différents participants entendent plus précisément sous chacune de ces "appellations". Une méthode permettant de favoriser la participation aux échanges d'un maximum de personnes passe par **la constitution de sous-groupes de travail** qui participent successivement à différentes tables de discussion centrées chacune sur des grandes dimensions. L'animateur de chacune des tables note à cette occasion les différents critères et sous-critères caractérisant ces dimensions.

- **3<sup>ème</sup> séquence.** Une présentation des **grandes dimensions et des critères de l'utilité sociale** est réalisée. Ceux-ci font l'objet d'un consensus et il convient d'approfondir à partir de l'établissement d'indicateurs qui permettent d'incarner la plus-value de l'activité. Ici encore la constitution de sous-groupes de travail favorise les échanges en mettant à la fois en évidence les consensus et controverses.

- **4<sup>ème</sup> séquence.** Il s'agit de **sélectionner des "indicateurs-phares"** qui pourraient être considérés comme les plus représentatifs de chacune des "dimensions" de l'utilité sociale. Cette sélection se réalise à partir de votes permettant, suite à une discussion, d'abord de donner un poids respectif de chacune des "dimensions", et ensuite de voter sur les indicateurs considérés comme les plus importants par dimension.

**Une fois la démarche de concertation menée à bien, cet outil peut être utilisé pour :**

- 1) caractériser et améliorer les pratiques des acteurs directement impliqués dans la réalisation de l'activité ;
- 2) permettre aux acteurs territoriaux de se reconnaître dans la définition de l'activité éventuellement en vue d'actions communes ;
- 3) participer à la construction de politiques publiques (champ d'intervention, cahier des charges, proposition d'orientation politique...).

## ■ Expérimentation de la concertation sur les circuits courts alimentaires

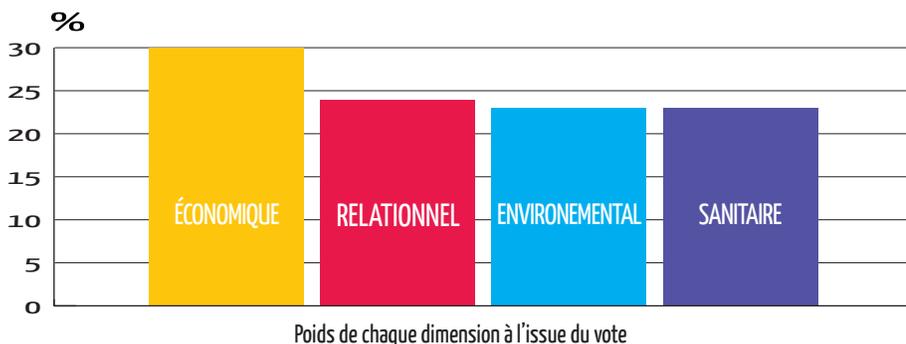
Nous avons cherché à faire dialoguer des producteurs et des consommateurs, des représentants de divers échelons de collectivités territoriales (local, départemental, régional) mais aussi des associations et syndicats agricoles ainsi que des acteurs de l'économie sociale et solidaire impliqués sur le territoire d'Arras.

47 personnes ont participé au processus, dont plus de 20 ont participé à au moins 3 rencontres sur les 4, avec une moyenne de 25 personnes par rencontre. Ont participé à la démarche des acteurs de la petite paysannerie et de l'agriculture biologique, des acteurs traditionnels du monde agricole, des représentants des collectivités territoriales (Région, Département, communauté de communes, commune) ainsi que des représentants d'associations mobilisées sur le territoire où était appliquée la méthode.

Malgré l'invitation qui leur a été faite, les grandes et moyennes surfaces n'ont pas participé à la concertation et les représentants de l'agriculture conventionnelle n'ont pas été jusqu'au terme de la démarche. Par ailleurs, les réticences d'organisations de l'ESS ou de l'agriculture paysanne à s'engager dans le dispositif de concertation de Corus-ESS peuvent être liées au faible impact supposé de ces démarches chronophages ; elles se posent la question de recourir à des modes d'actions plus revendicatifs.

À l'issue de la présentation du processus et d'un large débat entre les participants, nous avons procédé à un vote (à bulletin secret) : nous demandions aux participants d'énoncer le poids qu'ils accordaient à chaque dimension de l'utilité sociale des circuits courts alimentaires.

### Quel poids donner aux dimensions ?



→ On peut lire ce graphique de deux manières :

- dans le vote proposé aux membres de la concertation, la dimension "économique" se distingue légèrement (30 %) des dimensions "relationnelle" (24%), "environnementale" (23%) et "sanitaire" (23%) ;
- dans le résultat du vote proposé, l'économique ne représente pas plus du tiers de ce qui importe, selon les participants.

Des indicateurs-phares précisent chacune de ces dimensions (voir le tableau ci-dessous). La distance parcourue par les aliments consommés est un indicateur de la dimension environnementale ; les différences entre le taux de maladies professionnelles<sup>4</sup> repérées par la Mutualité sociale agricole selon que l'agriculteur vende sa production en circuits courts ou en circuits longs puis, au sein des circuits courts alimentaires, entre l'agriculture bio

et agriculture non bio témoignent de la dimension sanitaire et de la qualité alimentaire ; la transparence dans la constitution des prix de vente est un indicateur économique et la participation active des producteurs (voire des consommateurs) à des collectifs par exemple incarne la dimension relationnelle.

### Extrait des indicateurs phares retenus à l'issue de la concertation sur les circuits courts alimentaires (CCA)

Dimensions	Critères	Sous-critères	Indicateurs discutés
1 Dimension Environnementale	1.1 Pollution de l'air et consommation d'énergie fossile	Distance parcourue par les aliments	Distance parcourue par les aliments par kilogramme de produits ou plutôt kilomètres parcourus par l'ensemble des aliments
	1.7 Impact sur la biodiversité		Diversité de la production
2 Dimension sanitaire et Qualité alimentaire	2.1 Santé du producteur	Comprenant la préservation avec agriculture bio	Différences de taux de maladies professionnelles repérées par la MSA entre agriculture en circuits courts et agriculture en circuits longs puis, au sein des CCA, entre agriculture bio et agriculture non bio
	2.2 Santé du consommateur	Changement de pratique	Taux de gaspillage alimentaire des consommateurs de CCA et comparaison aux taux généraux
3 Dimension économique	3.1 Meilleure répartition de la valeur ajoutée		Transparence dans la constitution des prix de vente
	3.5 Solidarité économique entre Le producteur et le consommateur	Prise de risque assumée par le consommateur	Engagement des consommateurs dans une régularité de consommation
4 Dimension relationnelle	4.1 Implication des consommateurs	Modifier les pratiques alimentaires	Connaissance de la saisonnalité des différents produits par le consommateur
	4.2 Implication des producteurs	Contentement moral - fierté d'être agriculteur	Taux de nouvelles installations agricoles en CCA

<sup>4</sup> Notons qu'en l'absence d'étude sanitaire spécifique, l'impact des circuits courts alimentaires sur la santé des producteurs ou des consommateurs est difficile à mettre en évidence, même s'il est identifié comme un indicateur communément admis.

## ...Du pour et du contre...



### Du pour...

- La force de cette méthode de valorisation est incontestablement la **légitimité conférée par la participation de multiples parties prenantes** à la définition d'indicateurs.
- Dans l'optique d'un usage interne aux acteurs, les indicateurs issus d'une concertation peut servir de repères, voire d'outil de gestion permettant d'évaluer l'**amélioration des pratiques**. Cette évaluation des pratiques pourrait aussi servir à la **valorisation des activités** auprès des partenaires extérieurs.
- Dans un objectif plus collectif, la concertation peut servir de support commun pour le lancement d'une **dynamique collective** territoriale permettant aux acteurs de s'identifier et d'œuvrer ensemble.
- Dans un objectif de **régulation des rapports avec les pouvoirs publics**, l'outil peut servir de grille d'évaluation des projets demandant un appui public ; avoir vocation aussi à perdurer dans le processus continu de suivi des projets ; aider à la définition de politiques publiques.
- L'outil peut apparaître aussi comme appui collectif pour **interpeller les pouvoirs publics**.
- Cela offre la possibilité de **mettre en évidence des désaccords** qui cherchent à être dépassés dans la démocratie participative.



### Du contre...

- Il s'agit d'**acteurs ayant un point de vue** et éventuellement un intérêt à défendre et non de citoyens lambda censés être plus extérieurs aux enjeux.
- Les parties prenantes sont **difficiles à mobiliser dans leur diversité** sur un dispositif où les usages de la démarche ne sont pas préalablement fixés.
- Cette configuration **réduit les controverses possibles** sur la définition des indicateurs. Elle peut donner le sentiment d'un entre soi voire d'une artificialité où se retrouvent des parties prenantes certes différentes mais au final adhérant aux grandes lignes de l'utilité sociale d'une activité.
- La détermination des indicateurs peut aussi souffrir d'un **défaut d'expertise**. Les participants mettent en avant des indicateurs-phares qui demanderaient, chacun, des approfondissements spécifiques. Le débat peut néanmoins réclamer de telles études en soulignant ce manque.
- La méthode de concertation peut aussi apparaître **comme un trompe l'œil n'ayant pas d'impact sur les politiques publiques**. Dans le même temps, force est de constater que l'ESS parvient progressivement à une certaine prise en compte de son action suivant des voies qui ne se limitent pas à la démocratie participative ou aux rapports de force mais qui recherchent à instaurer un dialogue territorial.



Dans cette méthode mêlant institutions et acteurs, il est important d'énoncer l'objectif de la concertation s'il est connu, ou d'indiquer les différentes possibilités que peut ouvrir la concertation (à quoi serviront les indicateurs co-construits ? A quoi servira l'évaluation concertée ?). Si les usages possibles de l'objet de la concertation ne sont pas suffisamment mis en avant, émergeront des sentiments d'incompréhension voire de temps perdu...

# Sandrine Rousseau,

Vice-Présidente enseignement supérieur et recherche, Région Nord-Pas de Calais

*La recherche, le progrès scientifique sont des objets dont les sociétés doivent se saisir pour orienter leur mode de développement. Ce sont des objets collectifs, dont le fruit est collectif.*

*Et le progrès, qui est attendu de la recherche, n'est pas que technologique. Au contraire, il présente une dimension immatérielle importante.*

*Cette vision interroge notre perception de la richesse. Comment la mesurer ? Comment mesurer la manière dont progressent ces richesses ? Cela passe par le renouveau des modes de calcul, par la prise en compte de ce qui est jusqu'à présent invisible (et non mesuré) : le lien social, l'autonomie, la qualité de vie, de santé, la protection de l'environnement, etc.*

*"Qu'est-ce que la richesse ?" est une question essentielle, une question nécessairement collective, qui appelle une réponse partagée.*

*C'est tout l'enjeu de l'appel à projets Chercheurs Citoyens développé par la Région : soutenir des programmes de recherches qui incitent au travail conjoint de chercheurs et de militants associatifs de terrain, pour explorer ensemble et collectivement de nouvelles voies de connaissances et de progrès.*



# 3

# Perspectives

## Synthèse des méthodes

Voici quelques éléments clés à prendre en considération dans une démarche évaluative.

### L'importance de la concertation

Nous insistons sur l'importance donnée (ou à donner) à la multiplication des parties prenantes dans le processus même d'évaluation, **pour faire de celui-ci un lieu de débat permanent sur ce qui compte dans la société et doit être valorisé par celle-ci.**

### La légitimité de la méthode

Mettre en valeur l'utilité sociale de l'ESS en analysant des outils développés, en interne par les acteurs, suppose que ces acteurs soient légitimes en soi pour évaluer leur propre activité (**on peut appeler cela la légitimité professionnelle**). A l'opposé, les méthodes demandant une expertise technique forte, comme la monétarisation ou, dans une moindre mesure, la méthode des indicateurs concertés ou celle par sondage, demandent l'appui de professionnels ou de quasi-professionnels de l'évaluation, déplaçant ainsi la source de la légitimité de la procédure d'évaluation elle-même, vers un expert extérieur (**on peut appeler cela la légitimité de l'expert**).

### Le choix de ce qui est mis en valeur

L'analyse de la mise en œuvre et des caractéristiques propres à chacune des méthodes montre qu'elles ne mettent pas en valeur l'utilité sociale de la même manière. La méthode choisie peut influencer la gestion des structures ou leur rapport avec les partenaires extérieurs. Par exemple, si la méthode de monétarisation a, pour elle, la force du chiffre en exprimant des "gains sociaux" dans une échelle connue de tous (la monnaie). Mais, elle pousse irrémédiablement à la comparaison entre structures et ceci malgré des effets de bricolage inhérents aux méthodes de monétarisation. Or, une telle "mise en équivalence" demande que le calcul de l'utilité sociale soit opéré avec les mêmes paramètres pour toutes les structures, sans remise en cause dans le temps. Dès lors, l'intérêt du débat contradictoire est inhibé, ou en tout cas affaibli.

### Des coûts d'évaluation qui ne sont pas neutres

Toute démarche évaluative s'inscrit dans un contexte contraignant, notamment en terme de temps, ce qui peut rendre certaines méthodes peu pertinentes car elles sont chronophages. C'est le cas de l'analyse des pratiques d'évaluation interne ou de la méthode concertée de construction d'indicateurs d'utilité sociale. **Cette dimension chronophage de l'évaluation rappelle que le choix de la méthode peut entraîner de fortes inégalités entre structures selon le temps que chacune peut consacrer à ces procédures. Il y a ici un enjeu fort lié aux "coûts de l'évaluation" qui doit être compris comme une dimension éminemment politique. En effet, comme cet alterguide le souligne, derrière l'évaluation se posent des questions d'ordre politique liées à la capacité des acteurs à définir les richesses d'un territoire.**

Le tableau ci-après présente une synthèse des caractéristiques des méthodes présentées dans ce guide. Celles-ci renvoient aux démarches déjà observables dans l'ESS.

## ■ Récapitulatif des méthodes : avantages et limites...

	Méthode de monétarisation	Méthode par sondage	Méthode de construction concertée d'indicateurs pluridimensionnels	Méthode de valorisation des pratiques d'évaluation qui existent en interne
<b>Caractéristiques de la forme prise par l'utilité sociale --&gt;</b>	plutôt recours à des indicateurs synthétiques et monétaires	plutôt recours à la statistique et ses référents probabilistes	plutôt recours à des indicateurs multidimensionnels	plutôt recours à des données qualitatives
<b>Caractéristiques de la méthode liées à sa mise en œuvre</b>				
Niveau de technicité dans la mise en œuvre (pousse à une délégation de l'évaluation à un expert extérieur)	++	+	+	-
Niveau de concertation que permet la mise en œuvre de la méthode	-	-	++	+
Prise en compte du point de vue des acteurs	+	+	++	++
Permet des débats contradictoires sur le contenu de l'utilité sociale	-	--	++	++
<b>Caractéristiques de la méthode liées aux usages possibles des résultats</b>				
Facilité de communication du résultat de l'évaluation	++	+	+	-
Permet d'effectuer des comparaisons entre différentes organisations (effet de mise en concurrence)	++	--	+	-
Permet de jauger l'évolution d'une structure dans le temps	++	--	++	--
Permet la concertation entre les différentes parties prenantes	-	-	++	+
Facilite une démarche collective multi-parties prenantes	-	-	++	+
Peut être utilisée dans le cadre de relation avec les parties prenantes externes (régulation externe)	+	-	+	-
Peut être utilisée comme "outil de gestion de sens" (aide à la gestion du projet de la structure) (régulation interne)	-	-	+	++
<b>Type de légitimité sous-jacente</b>				
Légitimité experte	++	+		
Légitimité produite par l'agrégation d'opinions individuelles et subjectives		++		
Légitimité procédurale et citoyenne			++	
Légitimité professionnelle			+	++

## Préconisations

Après le détail et la mise en perspective de chaque méthode, ses atouts, ses faiblesses..., reste l'enjeu de la mise en œuvre d'une évaluation de l'utilité sociale. Au préalable, il faut rappeler sa capacité à soulever des questions liées à des enjeux démocratiques : qu'est-ce qui compte dans la société ? Qu'est-ce qui doit, de fait, être valorisé comme tel ?

## La reconnaissance de la dimension démocratique de l'évaluation

Dans les propos liminaires, les auteurs ont souligné que cet alterguide n'avait pas vocation à donner des recettes d'évaluation de l'utilité sociale. Force est de constater que si ce travail offre une pluralité de méthodes présentant chacune du "pour" et du "contre", une ligne forte apparaît en faveur d'un principe méthodologique pour associer les principaux acteurs concernés au dispositif d'évaluation de l'utilité sociale. **Cette posture tient aussi à une approche de l'économie sociale et solidaire prenant en compte sa contribution à la démocratie économique et non pas seulement, comme dans certaines conceptions de l'entreprise sociale, à son efficacité économique et à sa finalité sociale ou environnementale.** Sans chercher à trancher sur les pondérations à accorder à chacune de ces dimensions de l'ESS, on précise ici les conditions qui permettent la participation des acteurs, et les controverses qui apparaissent sur la place à accorder à l'expert extérieur dans ces démarches.

Il y a un risque que l'ESS perde sa dimension contestataire en étant un partenaire du débat démocratique, pour devenir un agent normé par les politiques publiques dont la production serait commanditée, contrôlée, certifiée, labellisée... Sous un angle plus technique, sans remettre en cause la labellisation, le coût d'obtention d'un agrément ou d'un label doit être souligné. Nous partageons l'idée qu'il "ne doit pas être supporté par les structures, en tout cas les plus petites"<sup>5</sup>.

## Faire du processus d'évaluation un processus vertueux

Au-delà de l'association des principaux acteurs concernés, différentes questions se posent sur la réalisation de l'évaluation de l'utilité sociale : qui peut la mener ? Quels moyens peuvent être mobilisés ? Quelles échelles doit prendre l'évaluation ? Doit-on mobiliser des réseaux au niveau d'un secteur ? au niveau d'un territoire ?)

### ■ Regardez d'abord ce qui se fait chez vous : tout le monde évalue...

Les projets portés par les acteurs doivent comporter une dimension d'évaluation afin de mettre en avant l'ensemble de ce qu'ils produisent. Cette évaluation doit être valorisée. Ce guide est une invitation à ce que les pratiques d'évaluation déjà présentes soient davantage reconnues car elles sont souvent source d'une grande richesse dans la mise à jour des pratiques, de leurs richesses, et des impacts des pratiques sur les collectifs, et sur les territoires. **Montrer ce qui est déjà valorisé** et les outils ad hoc qui accompagnent cette valorisation peut servir de fondement à une évaluation conjointe avec l'ensemble des parties prenantes de l'activité. **Cela peut permettre d'éviter les effets néfastes, notamment en termes de perte du sens de l'activité produite par des procédures trop imposées.**

<sup>5</sup> Réseau des collectivités Territoriales pour une économie solidaire (RTES), Retours sur les propositions du projet de loi sur l'ESS, Contribution du RTES au 22 novembre 2012, p. 2.

## ■ La place du tiers expert

Si la légitimité de l'expert - considéré impartial parce qu'extérieur -, peut être mise en cause par la légitimité des processus démocratiques, elle ne doit pour autant pas être rejetée. La présence d'un expert maîtrisant les différentes méthodes s'est avérée indispensable dans les méthodes testées par Corus-ESS, y compris dans celle fondée sur la concertation. **L'expertise ne doit pas être perçue uniquement en contradiction avec des processus de débat interne, de concertation et de délibération.** Elle peut, dans une certaine mesure, venir l'enrichir quand on prend garde à ce qu'elle ne se substitue pas à eux.

## ■ Prévoir des temps d'échanges collectifs entre pairs : pour une évaluation solidaire

Les réseaux, financés également pour cette mission d'évaluation, pourraient appuyer leurs membres dans la conduite même de l'évaluation. Des temps propres à chaque organisation sont nécessaires pour collecter en son sein les données de l'évaluation et les confronter en interne entre les différentes parties prenantes de l'organisation. Mais des temps collectifs entre organismes devraient également être organisés par les réseaux pour confronter les points de vue, pour améliorer leurs pratiques au vu de leurs échanges. La présence ou un lien avec les collectivités pour confronter les éléments de l'évaluation aux dynamiques de territoire serait un plus.

## ■ Pour une concertation territoriale collective

La concertation dans le processus de l'évaluation est centrale. **L'évaluation devrait plutôt se jouer autour d'un collectif territorial mêlant réseaux, acteurs et collectivités.** Il appartient aux réseaux de lancer la dynamique avec leurs membres et de rencontrer les collectivités pour l'initier.

Ces dynamiques collectives territoriales peuvent être soutenues par un travail des réseaux, qu'ils soient généralistes, sectoriels ou territoriaux sans négliger l'apport d'experts et de chercheurs.

## ■ Se former aux enjeux de l'évaluation

Des **formations d'incitation à l'action** pourraient être organisées par les réseaux régionaux transversaux de l'économie sociale et solidaire. Ces sessions permettraient de montrer les différentes méthodes possibles d'évaluation, les avantages d'une évaluation de l'utilité sociale quant au projet de la structure, la mobilisation qui peut en résulter. Cette formation, loin d'être du "clé en main" méthodologique, aurait surtout pour rôle d'être un déclencheur d'engagement. A l'image d'une méthode concertée, le public serait constitué des réseaux, des organisations de l'ESS, des collectivités. Des présentations de méthodes avec leurs avantages et leurs inconvénients, des exemples de dynamiques co-construites... seraient autant de moteurs pour déclencher chez les réseaux et les collectivités l'envie de se lancer dans une aventure collective d'évaluation.

## ■ Un impératif : retrouver le temps de la "gestion du sens"

Il ne faut **pas sous-estimer le temps que peut prendre l'évaluation** car elle interpelle les objectifs même de l'organisation et soulève de nombreux questionnements dès son élaboration. Il est fondamental que les parties prenantes se mobilisent, pour la rendre la plus complète et la plus juste possible.

# Gérard Dechy,

Président d'Acteurs pour une économie solidaire (APES)

*Au-delà de la qualité du travail réalisé, ce guide montre le chemin parcouru en quelques années par les structures de l'économie sociale et solidaire de la région Nord - Pas de Calais sur les questions relatives à l'évaluation.*

*Non seulement celles-ci ne sont plus tabou, comme au lancement de la démarche de progrès de l'APES, mais l'investissement des personnes et des structures qui ont participé à la réalisation de cet ouvrage témoigne de l'envie réelle d'acteurs de l'ESS d'inscrire leurs pratiques dans une démarche d'amélioration continue. Ceux-ci ont voulu les confronter au regard des autres parties prenantes et les faire reconnaître, notamment sur les territoires où ils sont implantés et impliqués.*

*Certes, tous les acteurs ne sont pas encore convaincus du bien-fondé d'une telle démarche et ceux qui imaginaient pouvoir régler l'utilité sociale par décret en seront pour leurs frais. Mais la loi sur l'ESS donne un cadre pour avancer dans l'évaluation et la reconnaissance de l'utilité sociale et des échéances régulières pour mesurer les progrès accomplis. Les pistes tracées ici permettront d'éviter les chausse-trappes inhérentes à la co-construction de réponses adaptées aux territoires.*

*Nous avons aussi voulu aller plus loin que l'évaluation entre pairs en proposant d'inscrire ces questions dans le cadre d'une démarche scientifique incluant les acteurs que nous sommes et les labos et les chercheurs de la région les plus en phase avec ces problématiques, selon le principe des Picri (Partenariats Institutions-Citoyens pour la Recherche et l'Innovation), initiés en  le-de-France.*

*La décision prise par le Conseil Régional de lancer un programme "Chercheurs-Citoyens" répondait à notre attente. C'est avec beaucoup de plaisir que nous avons appris que notre projet Corus-ESS était retenu et c'est avec encore plus de plaisir que nous y avons participé.*

*Ce guide est un des premiers fruits tangibles de cette collaboration qui, à n'en pas douter, en produira d'autres, au bénéfice de celles et ceux qui proposent et construisent des réponses nouvelles et porteuses de sens dans une société en profonde mutation, où les schémas d'hier, basés sur des ressources inépuisables, ne peuvent perdurer.*

# Bibliographie

## Pour aller plus loin...

Dutheil P.-H., Durand P., 1997, Reconnaissance de l'utilité sociale des associations : rapport du CNVA, La documentation française.

Eme B., Fraisse L., Gardin L., 2000 (sous la direction de), "Méthodes et outils de valorisation des organisations d'économie sociale et solidaire", Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, secrétariat d'État à l'Économie solidaire, Tours, novembre.

Frémeaux Ph., 2013, L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire, Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon, ministre délégué en charge de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation, Août, 43 p.

Gadrey J., 2004, L'utilité sociale des organisations de l'ESS, une mise en perspective sur la base de travaux récents, Université de Lille 1, février, 136 p.

Rousseau, F. 2004, Gérer et militer, thèse de doctorat en gestion, Ecole Polytechnique, 319 p.

Trouvé H., 2007, L'utilité sociale : des pratiques aux représentations. Une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique, thèse de l'Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.

## On peut lire aussi...

Dardot D., Laval Ch., 2014, Commun. Essai sur la révolution au XXI<sup>ème</sup> siècle, éd. La Découverte.

Engels et al., 2006, "De l'intérêt général à l'utilité sociale. La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne", L'Harmattan, 280 p.

Gadrey J., Jany-Catrice F., 2012 (rééd), Les nouveaux indicateurs de richesse, éd. La découverte, coll. Repères.

Jany-Catrice F., 2012, La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ? éd. Presses universitaires du Septentrion.

Laville J.-L. et Cattani A.-D., 2006, Dictionnaire de l'autre économie, Paris Gallimard, Folio-actuel.

Méda D., 2008, Au-delà du PIB. Pour une autre mesure de la richesse, Coll. Champs actuel, éd. Flammarion, 2008, 280 p.

## Ce qui existe déjà...

Alternatives Economiques, 2003, "L'utilité sociale" – Hors-série pratique n° 11, 136 p.

Avisé, 2007, "Evaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation" Cahier de l'Avisé, n° 5, 122 p.

Parodi M., Manoury L., 2008, "Reconnaître et valoriser l'utilité sociale spécifique des entreprises et des organisations de l'ESS. Repères sur le sens et la méthode pour accompagner des démarches d'évaluation de l'utilité sociale", avril, 39 p.

ESSEC, 2011, Guide du retour social sur investissement (SROI), Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social IIES, Traduction et adaptation en français par l'ESSEC IIES de "A Guide to Social Return on Investment" publié par the Cabinet Office, <http://iies.essec.edu>

RTES, ARF, Avisé, 2012, "Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques locales. Guide pratique, 2012".

# Lexique

**Auto-évaluation** : démarche qui vise à estimer soi-même ses capacités et la progression de celles-ci dans le temps.

**Co-évaluation** : démarche qui vise à estimer par l'évaluation par des pairs ses capacités et la progression de celles-ci dans le temps.

**Processus d'évaluation conjoint** : démarche par laquelle des membres externes et des membres internes à l'organisation participent au processus d'évaluation et exercent un pouvoir dans le processus évaluatif.

## Les auteurs



**Véronique BRANGER**  
APES



**Laurent GARDIN**  
Chercheur à l'IDP  
de l'Université de  
Valenciennes et du  
Hainaut Cambrésis



**Florence JANY-CATRICE**  
Chercheur au Clersé  
de l'Université de  
Lille 1



**Samuel PINAUD**  
APES - Clersé

## Edition

**APES**  
Acteurs Pour une économie solidaire  
81 bis rue Gantois, 59000 Lille  
Tél. 03 20 30 98 25 / [www.apes-npdc.org](http://www.apes-npdc.org)

**Université Lille1, Clersé**  
[Florence.jany-catrice@univ-lille1.fr](mailto:Florence.jany-catrice@univ-lille1.fr)  
Cité scientifique  
59655 Villeneuve d'Ascq Cedex  
<http://clerse.univ-lille1.fr>

**Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis**  
**Institut du développement et de la prospective (IDP)**  
[laurent.gardin@univ-valenciennes.fr](mailto:laurent.gardin@univ-valenciennes.fr)  
Les Tertiales  
1 rue des Cent Têtes  
59313 Valenciennes Cedex 9  
[www.univ-valenciennes.fr/IDP](http://www.univ-valenciennes.fr/IDP)

Conception : **resonance.coop**  
Impression : **MADEinSCOP**

L'alterguide est disponible à l'APES.

**L**es acteurs de l'économie sociale et solidaire sont de plus en plus confrontés à l'évaluation de leur utilité sociale. A l'intérieur de leur organisation, il s'agit de favoriser auprès de tous une meilleure prise de conscience de la valeur apportée à la société, point d'appui pour améliorer ensuite les pratiques. A l'extérieur, cette évaluation peut apporter une meilleure reconnaissance de leurs activités. Mais comment évaluer le lien social créé, la citoyenneté économique encouragée ou l'environnement préservé ?

Des universitaires et des acteurs de terrain se sont réunis autour d'une recherche-action, nommée CORUS, pour produire collectivement de la connaissance sur cette thématique controversée.

Cet alterguide est le résultat d'un travail qui s'est déroulé trois années durant. Il ne donnera pas de méthode clé-en-main pour mesurer l'utilité sociale d'une activité. Celle-ci ne va pas "de soi" et ne peut être définie de manière extérieure aux acteurs. Par ailleurs, elle engage l'ESS dans toutes ses dimensions : cognitive, sociale, éthique, politique.

En revanche, il éclairera le lecteur sur les origines de la montée en puissance de cette notion d'utilité sociale. Il fournira quelques clés de compréhension autour des enjeux de méthodes. Plusieurs ont été expérimentées dans trois filières prises pour exemple : les circuits courts alimentaires (avec le Gabnor et l'association régionale des Amap), la finance solidaire (avec l'association régionale des Cigales) et l'habitat participatif (avec l'association HEP).

Chacune comporte ses atouts et ses biais, qui ont été analysés.

Au final, on retiendra que c'est dans la négociation collective sur un territoire que les dimensions de l'utilité sociale doivent être dessinées.

Puisse ce guide apporter du grain à moulin aux acteurs et aux collectivités. Puisse-t-il les inciter à s'emparer de cette question pour faire de l'évaluation le support d'une dynamique collective adaptée aux besoins des territoires.



Avec le soutien de :

