



L'Emploi par le Réemploi



Petit déjeuner "A la recherche de l'impact social" Vendredi 30 juin de 9h30 à 11h30 à Ervillers (62)

Mais que peut bien recouvrir ce concept d'"impact social" que l'on entend de plus en plus souvent dans les réseaux d'économie sociale et solidaire ? Quels enjeux autour de cette idée ? Quels risques et quels point d'attention ? Quels outils mettre en place et qui associer à la démarche ? Comment s'assurer de la prise en compte des plus-values et spécificités des projets d'ESS dans ces évaluations ?

AIR-Artois Insertion Ressourcerie- et l'Apes-Acteurs pour une économie solidaire- se sont associés pour proposer un **premier temps d'exploration et d'échanges autour de la question de l'impact social**, lors d'un petit déjeuner le **vendredi 30 juin dernier chez AIR (Ervillers – 62)**.

4 intervenants se sont succédés :

- **Marion Studer**, accueillie par l'Apes dans le cadre d'une recherche-action sur la notion d'impact social
- **Auriane Goullard**, chargée de mission à la CRESS, coordinateur du projet européen VISES (Valorisation de l'impact social de l'entrepreneuriat social)
- **témoignages de structures** ayant initié des démarches en

interne : Nathalie Bardaille d'E2I et Pierre-Teddy Labbens de Talents Conseil Formation



I- Marion Studer, accueillie par l'Apes dans le cadre d'une recherche-action sur la notion d'impact social

Cf. note jointe au compte-rendu

II- Auriane Goullard, chargée de mission à la CRESS, coordinateur du projet européen VISES (Valorisation de l'impact social de l'entrepreneuriat social)

La CRESS

La **Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire des Hauts-de-France (CRESS HdF)** est une association loi 1901 dont le but est d'être un espace d'échanges entre les structures qui se reconnaissent dans l'ESS et qui œuvrent (dans l'esprit de la Loi 2014) pour assurer un développement économique durable au service des territoires. La CRESS, maison commune de l'ESS en région, a une fonction d'animation, d'accompagnement et de structuration des coopérations entre les acteurs du territoire.

Au sein du projet VISES, la CRESS HdF a une fonction de pilotage du partenariat, en collaboration étroite avec ConcertES, la plateforme de concertation des organisations représentatives de l'économie sociale en Wallonie. Les deux structures ont en charge la coordination stratégique, la

gestion administrative et financière, ainsi que le volet « communication », du projet VISES dans sa globalité.

Rapide résumé du projet

Le projet VISES (*Valorisation de l'Impact Social de l'Entrepreneuriat Social*) est un projet transfrontalier de 4 ans qui réunit 21 partenaires pour mettre en lumière ce que les entreprises sociales et solidaires apportent pour le dynamisme des territoires et le bien-être de leurs habitants.

VISES ambitionne de développer une dynamique transfrontalière de recherche appliquée afin de co-construire un dispositif d'accompagnement des entreprises sociales (terminologie européenne, qui définit les entreprises de l'économie sociale et solidaire) dans l'identification de leur impact social. Ce dispositif a pour dessein d'être adapté à la pluralité des entreprises de l'ESS des 2 côtés de la frontière.

La valorisation de l'impact social doit permettre d'afficher l'apport des activités d'utilité sociale et d'intérêt général et de mettre en évidence que les entreprises de l'ESS sont d'abord « créatrices de richesses » avant d'être « génératrice de coûts ». Dans l'approche privilégiée, le pourquoi et le comment sont tout aussi importants que les résultats eux-mêmes.

Pour assurer l'adaptation du dispositif aux besoins des entreprises sociales, il sera testé dans 69 entreprises sociales d'univers différents, de France et de Belgique.

Partenaires impliqués

Le projet regroupe, comme on l'a vu tout à l'heure, 21 structures des trois régions : Hauts-de-France, Wallonie, Flandre.

Dans l'idée de créer une alliance transfrontalière entre les chercheurs scientifiques et les acteurs de terrain, plusieurs structures ont été mises autour de la table au départ : des organisations axées davantage sur l'analyse (issues des milieux universitaires et de la recherche / des observatoires et pôles recherche de certaines fédérations) et des unions régionales, fédérations ou autres acteurs ayant un rôle d'aide aux entreprises (ressources, conseil, soutien, accompagnement), voire les entreprises de l'ESS elles-mêmes. Par exemple, autour de la table, l'URIOPSS et l'Apes sont des structures d'accompagnement, et E2I, TCF et Espace 36 sont considérées comme des « entreprises testeuses ».

Structuration (cf. ppt joint, diapo « structuration »)

Le projet est construit en 3 étapes successives : l'élaboration, l'expérimentation et l'essaimage du dispositif.

- **Elaboration** : co-construction d'une méthodologie commune sur la base d'outils et de méthodes existants et d'échanges entre les partenaires du projet et de l'ESS
Impliqués : partenaires du projet = unions régionales / fédérations / acteurs universitaires / établissement finance solidaire
- **Expérimentation** : application au sein de 69 entreprises testeuses. Cette étape permet de faire correspondre le dispositif aux réalités et besoins du terrain. Pour ce faire, des réunions sont organisées entre entreprises et partenaires afin d'affiner la démarche.
- **Essaimage** : diffusion auprès d'un plus grand nombre d'entrepreneurs. Cette étape est essentielle pour s'assurer que le projet ne reste pas au fond d'un tiroir à la fin des 4 ans.

Une dynamique de territoire

La participation d'entrepreneurs de terrain à l'élaboration du dispositif via l'expérimentation validera sa pertinence en situation réelle. La co-construction par des acteurs qui connaissent des réalités diverses sera un gage de l'adaptabilité au plus grand nombre du dispositif construit.

Pour déceler des besoins et tendances propres à chaque secteur, les entreprises testeuses sont divisées en trois pôles d'expérimentation distincts :

- **Un pôle « insertion »** : les entreprises proposant des services et emplois en direction des personnes éloignées de l'emploi
- **Un pôle « solidarité »** : les structures proposant des services collectifs, répondant aux besoins essentiels des citoyens, dans un souci d'accessibilité universel.
- **Un pôle « autre ESS »** : les structures s'inscrivant dans les pratiques et les valeurs de l'ESS et proposant des biens et services dans tous les secteurs d'activité, à l'exception des structures ayant l'insertion et/ou la solidarité comme cœur d'activité principal.

Les enjeux de l'évaluation de l'impact social de l'entrepreneuriat social (cf. Plaidoyer du projet VISES)

Pourquoi investir cette question ?

- Pour faire comprendre nos spécificités : promouvoir autant les pratiques que les résultats, montrer que le « comment » et le « pourquoi » sont tout aussi important que ces résultats.
- Pour donner à voir notre valeur ajoutée et notre plus-value sociale : montrer la capacité des entreprises de l'ESS à répondre aux besoins essentiels du territoire et de sa population
- Pour affirmer notre vision de la société : montrer que l'ESS ne se résume pas à un état des lieux de richesses mais bien à son impact sur son environnement.
- Pour améliorer nos pratiques : outiller les entreprises de l'ESS en matière de gestion et de développement stratégique.
- Pour assumer nos partis pris : l'évaluation est un outil de médiation et de progrès, et non un outil de contrôle ou de certification.
- Pour renforcer notre identité commune : bâtir une culture et une parole communes en matière d'évaluation et de valorisation de l'impact social.

Comment investir cette question ?

- En collaborant à l'échelle transfrontalière : mutualiser les travaux, ressources, expertises existants et tisser un réseau de collaboration.
- En co-construisant un outil concret, pertinent et opérationnel : concevoir le dispositif en entreprise pour répondre à leurs attentes.
- En rendant accessible le dispositif : développer un dispositif compréhensible et accessible par toutes et tous.
- En partageant nos réflexions et travaux : proposer un outil qui soit reconnu mutuellement par l'ensemble des parties prenantes (notamment les partenaires financiers et institutionnels).

VISES aujourd'hui

L'année 2016 en quelques mots : une année de consolidation d'une culture commune, d'état de l'art théorique et pratique en matière d'impact social, de définition des orientations stratégiques du projet, de construction d'une méthodologie pour le dispositif.

En 2017 : passage à la phase opérationnelle du projet

Après un an de travail sur la définition des concepts et l'installation du partenariat en 2016, l'expérimentation a démarré au début de l'année 2017. Environ 55 entreprises ont déjà été recrutées et sont donc engagées dans la démarche. Ces entreprises sont accompagnées sur des périodes de 6 à 18 mois par des partenaires de VISES, pour travailler à l'identification de leur impact social.

Le début de l'expérimentation a permis de renforcer la démarche de recherche-action, via des allers-retours fréquents entre acteurs de la recherche et acteurs de terrain pour adapter le dispositif aux réalités du terrain. Nous organisons le 23 novembre prochain à Bruxelles notre 2^{de} rencontre sur l'impact social, sur la thématique de la co-construction et de la recherche-action. Elle est bien entendu ouverte à tous.

III- **Témoignages de structures** ayant initié des démarches en interne : **Nathalie Bardaille d'E2I et Pierre-Teddy Labbens de Talents Conseil Formation**

**Nathalie Bardaille – E2I*

E2I est une coopérative de conseil qui vient en appui des territoires et des organisations de l'ESS en recherche de performance collective, dans le cadre d'un développement économique plus durable : accompagnement, formation, animation, évaluation participative.

Domaines d'intervention : stratégie territoriale, démarche projet des collectivités, évolution du modèle économique des entreprises de l'ESS, organisation du travail, coopération et qualité de vie au travail, démarches participatives

L'utilité sociale c'est pour nous, mieux répondre aux besoins sociaux, renforcer l'accessibilité de tous aux droits fondamentaux (logement, santé, éducation, travail rémunérateur, ressources...), lutter contre l'exclusion. C'est aussi renforcer la capacité à agir, à vivre ensemble, et préserver notre environnement, ainsi que les biens communs.

Nous avons souhaité intégrer la démarche car depuis de nombreuses années, la question de l'utilité sociale des organisations que nous accompagnons est un sujet récurrent et une préoccupation à la fois pour les acteurs de l'ESS, leurs partenaires et pour nous même. Déjà, à l'occasion du dispositif emploi jeune, dans les années 98, le concept d'utilité sociale avait été fortement interrogé.

Intégrer la démarche VISES c'était donc une opportunité de nous poser à nous même les questions que se posent les structures que nous accompagnons. Le fait de participer à la création d'un dispositif expérimental et innovant, rassemblant un large partenariat, était aussi très attractif.

Les deux raisons principales pour lesquelles nous souhaitions estimer notre impact social étaient :

- prendre un temps collectif pour ré interroger la façon dont on intervient, alimenter un processus réflexif qui permet de questionner nos méthodes, nos concepts et s'interroger précisément sur leurs effets.
- mieux identifier nos spécificités et les valoriser pour nous conforter au sein d'un marché de l'accompagnement et du conseil qui reste très tendu.

Nous avons démarré l'accompagnement en février dernier et sommes satisfaits du cheminement réalisé pour le moment.

Nous avons choisi notre question évaluative : « **Quels sont les impacts de l'approche spécifique de E2I sur les bénéficiaires directs et indirects de nos interventions?** », Ce questionnaire nous permet de conforter collectivement notre approche et de nous qualifier sur un mode d'accompagnement participatif au changement et à la transition, qui met autant l'accent sur ce qui se passe pendant la transition qu'après. On a une perspective et on avance avec les acteurs en visant à développer chemin faisant leurs ressources, leur capacité à agir.

Dans la démarche proposée par VISES, nous sommes actuellement à l'étape de formalisation des critères d'évaluation qui doit nous servir à mieux repérer nos impacts. La prochaine étape, à partir de septembre, visera à rencontrer nos usagers, nos clients pour partager avec eux sur ce que nos interventions ont générées ou n'ont pas générées... Cette étape va, nous en sommes certains, ré ouvrir notre champs d'intervention et nous apporter beaucoup d'enseignements, pour nous permettre de poursuivre notre démarche progrès.

Points d'attention sur la méthode déployée dans VISES : bien comprendre la situation les objectifs de la structure par rapport à la démarche d'étude de l'impact social pour adapter

l'intervention et cheminer ensemble.

La démarche est en réalité moins lourde que ce que l'on imaginait au début. Les salariés de la SCOP sont parties prenantes de l'ensemble du processus. Cela nous a semblé plus efficace et plus rapide de faire cheminer tout le monde en même temps. Nous faisons, à nouveau, le constat que ce type de démarche développe les capacités d'actions et renforce les compétences. Le résultat est déjà dans la démarche elle-même. Nous n'avons pas, pour le moment, associé d'autres parties prenantes mais ce sera l'objet de la prochaine étape.

Question: Aviez-vous une idée de votre impact social avant de rentrer dans la démarche ?

Nathalie : oui, mais on ne l'avait jamais interrogé de manière formelle, en particulier car nous travaillons avec les acteurs de l'ess sans toujours les ré-interroger sur les effets de nos actions et aussi parce que nous ne sommes pas systématiquement en contact avec les bénéficiaires auxquels s'adressent ces acteurs.

Commentaire - Benoît d'Espace 36 : nous faisons également partie des structures accompagnées dans le cadre de la démarche VISES, et je confirme que le gros apport c'est l'accompagnement et le chemin qu'il permet de parcourir. Le fait d'avoir un intervenant extérieur, neutre, qui nous pousse dans les débats, nous a aidé à avoir une vision globale et stratégique de notre structure et à créer des outils que nous n'avions pas encore.

**Teddy Labbens - Talents Conseil Formation*

Talents Conseil Formation propose des formations adaptées dans les domaines du management, de l'accompagnement à l'écriture professionnelle et de la communication. Nous intervenons sur des dispositifs innovants d'insertion ou d'accompagnement à l'emploi et proposons des accompagnements individuels ou des actions de coaching. Notre expérience dans l'économie sociale et solidaire est assez ancienne, bien que la structure que j'ai créée est une structure privée de droit commun (car l'ESS ne se limite pas à des statuts mais bien à des pratiques). Ce qui fait notre appartenance à l'ESS n'est finalement pas ce que nous faisons mais avec quelle approche et quelle vision nous le faisons.

Avant de nous inscrire dans le cadre du programme VISES, nous avons tout d'abord suivi la démarche progrès. Il s'agit d'un accompagnement (proposé par l'Apes) qui permet aux structures de travailler à l'amélioration de ses pratiques en économie sociale et solidaire. Un dispositif est mis en place sur le Pas-de-Calais, permettant de suivre cet accompagnement avec d'autres acteurs du territoire tout en recevant un « identifiant ». Le but est de pouvoir valoriser ce que l'on fait et les spécificités dans la manière dont on le fait.

Cela nous a tout d'abord permis de travailler sur un diagnostic de nos pratiques et des axes de progrès, de formaliser la manière dont on fait les choses, et en particulier sur la participation des salariés et des bénéficiaires. Au cours de ce cheminement, nous avons pris conscience qu'il serait important de compléter cette approche par une évaluation de ce que nous produisons de manière spécifique, c'est à dire de notre impact social. L'idée étant de vérifier si ce que nous produisons réellement correspond bien à ce que nous pensons produire.

Méthode : dès le début, nous avons fait le choix d'inviter des bénéficiaires dans les réflexions. Cela nous permet d'entendre de vive voix ce qu'on leur apporte et d'avoir leur perception de notre action, sur les éléments positifs mais aussi sur des choses à travailler.

Dans les rapports d'activité, il nous est souvent demandé des chiffres, des pourcentages, des résultats quantitatifs. On essaye de dire que l'on a aussi des résultats non quantifiables (confiance en



soi, lien social, estime de soi...) à valoriser. La question évaluative, encore en cours de définition, devrait tourner autour de ces effets non quantifiables de notre accompagnement sur nos bénéficiaires.

Parmi les éléments auxquels nous nous attendions le moins, la démarche a permis d'associer des bénéficiaires et de réunir leur avis sur ce qu'on leur proposait. Nous le faisons déjà mais pas de manière formelle et collective, et les échanges que l'on a pu avoir avec eux dans ce cadre ont vraiment enrichis notre réflexion.

Commentaire - Benoît d'Espace 36 : En complément de ce que Teddy vient de présenter, j'ai pour ma part identifié 3 plus-values de cette démarche :

*l'importance de l'adaptation de la démarche aux différentes structures et l'intérêt de la démarche itérative : on ne sait pas où l'on va au début, on co-construit ; acceptation de l'inconnu

*sa capacité à pointer du doigt le cheminement et la manière dont on fait les choses (les pratiques), et non pas ce qu'on fait en tant que tel, ce qui identifie l'appartenance à l'ESS

*elle permet d'aller plus loin dans le chemin tracé : pour notre part, nous avons invité nos partenaires territoriaux, un financeur et une élue de CT (partenaire opérationnel). C'était l'une des premières fois où l'on se retrouvait tous autour de la table pour échanger autour de l'évolution de la structure et des enjeux propres à chacun. Un vrai enrichissement pour tous.

Commentaire - Nathalie d'E2I : Par contre, il faut tout de même préciser qu'il ne faut pas attendre de cette démarche des résultats figés et ne pas attendre le résultat pour dire qu'elle aura réussi. C'est tout le process et le cheminement qui marque la réussite. Elle ne permet pas (en l'état) de proposer des outils diffusables à toutes les structures ESS ; il s'agit plutôt de diffuser une philosophie, une vision, des questionnements.

Question pour Marion Studer :

Il y a quand même un gap entre les champs d'action sur la question de l'impact social, par exemple entre les structures d'insertion et de la culture. L'insertion a dû initier depuis longtemps des choses et proposer des outils adéquats pour justifier des financements. Peut-être est-ce parce que les indicateurs sont plus faciles à trouver ?

Marion : Je ne suis pas sûre que les structures d'insertion voient les critères dont vous parlez (taux de retour à l'emploi, en général...) comme de l'impact social (IS).

Salomé Lenglet – URIOPSS (accompagnatrice dans VISES, volet « solidarité ») : Attention, l'évaluation de l'IS, c'est autre chose que juste connaître le taux de remise à l'emploi (on parle plutôt de réalisations que d'impact dans ce cas). Il s'agit d'aller au-delà pour observer ce que l'action de la structure change, apporte d'une manière globale, et de valoriser l'impalpable.

Benoît : Les attentes de la puissance publique, dans le secteur social, conduisent à une forme d'isomorphisme, que l'on a moins dans la culture (même si nous avons également quelques indicateurs, bien sûr). Il faut reconnaître que la culture est cependant encore marginale dans le monde de l'ESS.

Remarque d'un participant : ce que l'on mesure moins, en général, et qu'il est intéressant d'estimer et de valoriser, c'est la perception des autres de notre action. Ce que l'on amène sur un territoire, le lien social, etc. chacun d'entre nous doit s'approprier ces questions là.

Remarque de Vincent Baralle d'AIR : l'IS nous permet de structurer l'esprit pour aller plus loin, sortir de nos activités, sortir de notre territoire... Nous devons nous demander comment faire mouvement ensemble pour porter cette parole collective et nous aider à sortir des cases.

Salomé de l'URIOPSS : l'idée n'est pas de supprimer ces indicateurs quantitatifs mais de les compléter par des éléments qualitatifs.

Nathalie d'E2I : comment peut-on également associer les financeurs/pouvoirs publics/collectivités aux évaluations d'IS ? Cela me paraît important qu'ils perçoivent mieux ce que les structures leurs

proposeront à la fin dans l'évaluation.

Question d'un représentant d'Artisans du Monde : ce type d'évaluation peut-il nous permettre de valoriser autre chose que le prix, en particulier dans le cas des appels d'offre ? Il faudrait pouvoir accompagner les collectivités territoriales à fonctionner différemment, pour intégrer ces éléments-là. Nos actions, pour notre part, sont pour beaucoup à l'international. Il faudrait pouvoir s'outiller pour analyser notre impact social ici et là-bas.

Benoît : cela renvoie à la question importante du choix des indicateurs, quanti et quali :

Intervention de Pas-de-Calais Habitat : mais peut-on objectiver des indicateurs qualitatifs ? Enfin, la vraie question serait plutôt « doit-on objectiver ? » Certains financeurs peuvent être ouverts aux critères non objectifs, mais pas tous. Bien entendu, l'on sait qu'on peut faire dire ce qu'on veut aux chiffres, mais ils sont sans doute plus rassurants pour les financeurs que des éléments moins objectifs. Il se crée une réelle ambiguïté entre le besoin de rendre des comptes/les injonctions, et le projet qui se mène.

Réponse d'un participant : l'approche la plus pertinente est sans doute l'hybridation des données, dans ce cas : comment mettre un peu de quantitatif dans l'évaluation qualitative pour rendre tangibles les choses impalpables

Intervention de Pas-de-Calais Habitat : nous avons, de notre côté, travaillé sur ce lien et sur la capacité à faire se recouper des critères (créer un faisceau de données).

Réponse d'un participant : chercher des indicateurs, on peut le faire, mais il me paraît plutôt important d'améliorer la vision de ce que l'on fait.

Teddy : attention, car les résultats qualitatifs peuvent devenir, sur le long terme, des résultats quantitatifs. Or l'évaluation d'impact social impose de sortir des logiques de temps habituelles (car l'impact de l'accompagnement se voit en général sur du moyen terme/long terme...). Par exemple, si l'on regarde l'impact sur le changement de société. Il y a un vrai besoin d'imaginer des outils applicables sur du long terme pour voir l'évolution.

Remarque d'un participant : Il ne faut pas non plus rester dans l'indicateur de ce qui arrive grâce à l'intervention. Il est important de ne pas oublier le réel et ce qui est en train de se passer au détriment de la malette d'outils. Et il ne semble pas non plus pertinent d'avoir des indicateurs pour tout. Avoir un regard sur les pratiques est tout aussi important (si ce n'est plus) que sur les résultats.

Remarque de Marion Studer : finalement, peu importent les indicateurs en tant que tels. Ce qui est important dans le cheminement, c'est de les co-construire avec les acteurs concernés.

Contacts :

- **AIR** : Vincent Baralle : air.vincentbaralle@orange.fr – 09.72.25.71.64

- **Apes** : Olivia Mailfert et Marion Studer : oliviamailfert@apes-hdf.org ; marionstuder@apes-hdf.org - 03.20.30.98.25

- **CRESS** : Auriane Goullard/Laurence Duflou : laurence.duflou@cresshdf.org - 07 68 51 27 87