

Atelier des Professionnels de la Ville

# L'utilité sociale, un référentiel pour l'action

---

Avec Hélène DUCLOS

Compte-rendu de la séance

28 septembre 2012 - Colmar



Observatoire Régional de l'Intégration  
et de la Ville, Alsace

1 rue de la course ■ 67000 Strasbourg

■ tél: 03 88 14 35 89 ■ fax: 03 88 21 98 31

■ mel: [oriv.alsace@wanadoo.fr](mailto:oriv.alsace@wanadoo.fr)

■ site: [www.oriv-alsace.org](http://www.oriv-alsace.org)

**L'ORIV, Observatoire Régional de l'Intégration et de la Ville**, est un centre de ressources sur les questions relatives à l'intégration des populations immigrées, à la prévention des discriminations et à la cohésion sociale et territoriale. Son rôle est de développer et de diffuser des connaissances sur ces trois thèmes.

Organisé en association dès 1996, l'ORIV a pour objet de :

- rendre accessible l'information et les ressources (centre de documentation, site Internet, participation à des réseaux, dont le réseau national des centres de ressources politique de la ville, animé par le Secrétariat Général à la Ville),
- produire et capitaliser (production de connaissances),
- qualifier les acteurs par des temps d'échanges et la diffusion de pratiques,
- accompagner les acteurs.

Basé à Strasbourg, l'ORIV intervient sur les régions Alsace et Lorraine et compte sept salariés.

## OBJECTIFS DE L'ATELIER

Comme toutes les politiques publiques, la politique de la ville fait l'objet d'évaluations récurrentes, qu'il s'agisse de la politique menée au niveau national, au niveau local ou encore des actions portées par les associations. Les résultats de ces travaux sont souvent jugés comme insatisfaisants, dans la mesure où ils n'arrivent pas à rendre compte des impacts des actions menées. Le référentiel de l'utilité sociale peut permettre de « déplacer le regard » et de s'interroger sur le sens de l'action en termes de cohésion sociale, de solidarité, de sociabilité et « d'amélioration des conditions collectives de développement humain ».

**Hélène Duclos**, consultante et spécialiste de l'évaluation de l'utilité sociale est revenue sur la définition de l'utilité sociale et sur les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale dans le cadre de la politique de la ville.

*Pionnière dans le champ de l'évaluation de l'utilité sociale, Hélène Duclos accompagne depuis 10 ans des structures et collectifs de l'Economie Sociale et Solidaire et leurs partenaires publics dans des démarches d'évaluation de l'utilité sociale en France et à l'étranger. Elle intervient en formation sur l'évaluation et la méthodologie de projet au sein d'universités, école d'ingénieurs et en formation professionnelle.*

---

Annexes (2 power point présentés lors de la séance par Hélène Duclos) :

- Annexe 1 : Les enjeux de l'Utilité sociale
  - Annexe 2 : Trois exemples de démarches d'évaluation de l'utilité sociale
-

## LA STRUCTURATION DE LA NOTION D'UTILITE SOCIALE

---

Il n'existe pas de définition de l'utilité sociale, ni de « boîte à outils » prête à l'emploi. La notion d'utilité sociale est assez récente et a émergé dans les années 1980 en France, en lien avec le monde de l'économie sociale et solidaire. L'utilité sociale est alors définie d'un point de vue législatif (non lucrativité, champ hors entreprise ou non couvert par le marché). Au niveau européen, il est plutôt question « d'impact social » que « d'utilité sociale ».

Les années 2000 voient la recherche se développer sur le sujet, avec la parution de plusieurs rapports et études :

- Rapport Lipietz (2001) : Apport sur la question du « halo sociétal »
- Rapport Gadrey (2003) : Identification de 5 grands champs de l'utilité sociale dans les associations d'économie sociale :
  - Composante économique,
  - Lutte contre les exclusions et les inégalités, développement humain, développement durable,
  - Lien social,
  - Innovation économique,
  - Utilité sociale interne, contagion externe (par exemple, la montée en compétence des bénévoles).
- Rapport Decool (2005)
- Rapport Vercameur (2010)

Des méthodologies se construisent dans des associations, des domaines d'intervention ou sur des territoires pour définir collectivement ce qu'est l'utilité sociale.

Simultanément, des réflexions sont menées sur les indicateurs de richesse, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises.

## UN CONTENU A DEFINIR

---

Il n'y a pas de définition *a priori* de l'utilité sociale. La seule définition existante (de Jean Gadrey, cf. ci-dessous) n'est pas suffisamment opérationnelle. En effet, ce qui est utile socialement dépend des valeurs de chacun et du contexte.

### **Définition de l'utilité sociale par Jean Gadrey**

« Est d'utilité sociale l'activité d'une organisations de l'économie sociale et solidaire qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de productions de biens et services destinés à des usages individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale ou local : le lien social de proximité) et à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives de développement humain (dont fait partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie) »

La phase de définition de l'utilité sociale est donc très importante. Mais qui la définit ? Qui définit sa valeur ? Qui est légitime pour le faire ? Il est préférable d'y associer toutes les parties prenantes, à la fois pour le fond et en terme de stratégie (plus les gens seront associés en amont, plus la légitimité de l'évaluation sera forte).

=> Chaque projet a sa propre utilité sociale qu'il faut définir avec tous les partenaires autour de la table.

Qu'est-ce qui génère de l'utilité sociale ?

- La nature même de l'activité et les publics concernés (exemple : l'insertion par l'économie),
- Les processus mis en œuvre (permettre aux gens de participer à l'activité, aux décisions...),
- Les modes de fonctionnement et d'organisation (permettre une montée en compétences des bénévoles, des salariés...).

## LES POINTS DE DEBAT

---

\* Existe-t-il une spécificité de l'économie sociale ? Est-ce que des entreprises classiques n'ont pas aussi une utilité sociale ?

\* Faut-il créer un label ? Tout comme il existe un agrément pour les associations reconnues d'utilité publique. Qui va définir ce label ? Ceci pourrait permettre aux collectivités d'avoir une grille bien définie pour le financement d'associations.

Par exemple, en région PACA, neuf critères ont été définis pour permettre aux associations de se positionner par rapport à cela. Mais ce n'est pas utilisé comme « couperet » pour l'obtention de subventions publiques.

\* Vers quel type d'évaluation (interne, externe) ?

L'évaluation demande de prendre de la distance. Il faut aller vers une évaluation partagée.

\* Quel type d'approche ?

- Approche participative

- Approche normative : faire remonter des choses sur tel ou tel critères.

Souvent on ne demande que des indicateurs de réalisation. Il faut faire attention à ce que l'on demande aux associations en termes d'évaluation et de remontée d'indicateurs.

\* Faut-il monétariser ?

Par exemple, à Angoulême des médiateurs de rue ont été recrutés. En parallèle, les coûts liés à l'entretien de l'éclairage de rue ont diminué de 28 000 euros par an.

Une autre méthode consiste à utiliser des « proxys », par exemple pour évaluer le coût de la confiance en soi. Il s'agit de prendre en compte le nombre d'heures de coaching nécessaire pour retrouver de la confiance en soi et ainsi d'en évaluer le coût. Il s'agit de donner une valeur financière à un sentiment, un état d'esprit... Cette approche très normative comporte de nombreuses limites sur le plan de l'interprétation des résultats mais aussi de leur sens.

## QUELQUES POINTS DE VIGILANCE POUR CONSTRUIRE UNE DEFINITION DE L'UTILITE SOCIALE DE SA STRUCTURE, DE SON PROJET

---

\* Il ne faut pas que cela passe pour du contrôle.

\* Comment va-t-on construire ensemble le référentiel ? Il faut donner la parole aux associations, techniciens, élus... Permettre aux différents acteurs de se parler et de se comprendre.

\* Il faut qu'à chaque étape les productions soient accessibles par tous (schémas...). Les participants doivent pouvoir quitter la démarche s'ils le souhaitent, à l'occasion de points d'étape. Afin d'éviter l'essoufflement et la démobilité, il faut identifier les bons partenaires pour chacune des étapes.

\* L'ensemble du processus doit être interrogé, au-delà de l'activité. Que produit l'utilité sociale ?

\* Concernant la restitution, les résultats doivent être communiqués. Il faut réfléchir à la forme que cela va prendre et éviter les rapports trop volumineux. Des schémas peuvent permettre de synthétiser la démarche et les résultats.

## COMMENT METTRE EN PLACE UNE DEMARCHE D'EVALUATION DE L'UTILITE SOCIALE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE ?

---

- \* Cette réflexion tombe à un bon moment pour permettre de réinterroger la politique de la ville et les pratiques.
- \* Pour optimiser les démarches dans les structures il est préférable de fonctionner par binôme techniciens/élus (et avec les responsables hiérarchiques N+1 ou +2).
- \* Initier une démarche au niveau régional peut être assez lourd. Il vaut mieux essayer une expérimentation sur quelques territoires et les mettre en regard.
- \* Cette démarche permet de relancer une approche collective sur un territoire et de décroisonner les manières de voir.
- \* Un temps avec des habitants peut apporter une plus-value. Pour cela, des groupes d'habitants constitués par des associations peuvent être mobilisés.
- \* L'approche qualitative permet de comprendre les phénomènes, l'approche quantitative permet de les pondérer.

# Les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale

Hélène Duclos

Trans-Formation

heleneduclos1@gmail.com

## Les enjeux pour la structure à l'interne

- Renforcer la cohérence du projet de structure
  - Questionner le sens, clarifier le projet de la structure
  - Mieux articuler finalités, objectifs et actions
  - Se doter d'outils de pilotage et de suivi
  - Dynamiser le fonctionnement interne, mobiliser les acteurs
- Améliorer les actions et pratiques
  - Renforcer l'efficacité de l'action
  - Outiller la mise en œuvre des activités, professionnaliser
- Valoriser sa plus-value
  - Rendre compte
  - Valoriser des avantages concurrentiels

heleneduclos1@gmail.com

## Changement de logique dans les relations structures ESS / pouvoirs publics

Rapport Financeur / Prestataire



Logique de partenariat

Rapport Donneur d'ordre / Opérateur



Logique de co-construction

heleneduclos1@gmail.com

## Enjeux pour les partenaires publics

- Avoir un partenaire de l'ESS :
  - clair sur ce qu'il peut apporter à l'action
  - capable de mesurer la plus-value qu'il annonce
  - sensible à la nécessité de mener une évaluation
- Avoir des critères de conventionnement transparents
- Avoir des outils d'évaluation adaptés à ses critères

heleneduclos1@gmail.com

## **Enjeux pour l'économie sociale et solidaire**

- **Valoriser les apports de l'ESS**
  - Construire des critères répondant aux objectifs spécifiques de l'Économie sociale et solidaire
  - Prendre en considération tous les apports : économiques, sociaux, sociétaux
- **Positionner l'ESS face aux logiques de mise en concurrence**
  - Co-construire la commande
  - Mutualiser, se regrouper
  - Valoriser la plus-value cachée
- **Maîtriser l'évaluation**
  - Proposer des critères pour ne pas se les laisser imposer
  - Utiliser l'outil en fonction de ses besoins

heleneduclos1@gmail.com

## **Enjeux pour la société**

- **Construire un nouveau modèle de société**
  - Valorisation des richesses invisibles
  - Éléments nécessaires pour un débat démocratique
- **Prendre en considération les apports de l'Économie Sociale et Solidaire dans les arbitrages de politiques publiques**
  - Meilleure utilisation des fonds publics
  - Comparer les apports de l'économie sociale et solidaire, du secteur privé lucratif, du secteur public

heleneduclos1@gmail.com



# Exemples de démarches d'évaluation de l'utilité sociale

Hélène Duclos

Trans-Formation

heleneduclos1@gmail.com

## **Auto-évaluation de l'utilité sociale d'une structure**

- Auto-évaluation dans le cadre d'un accompagnement collectif (6 structures) et individuel
- Le Jardin Moderne

## **Evaluation de l'utilité sociale sur la base d'un référentiel collectif**

- Référentiel collectif de l'utilité sociale, auto-évaluation accompagnée
- L'Economie Sociale et Solidaire en Languedoc-Roussillon

## **Evaluation collective de l'utilité sociale**

- Référentiel collectif, évaluation individuelle et collective, analyse par les évaluateurs
- La médiation sociale

heleneduclos1@gmail.com

# Le Jardin Moderne



## Auto-évaluation de l'utilité sociale d'une structure

heleneduclos1@gmail.com

## Démarche d'évaluation du Jardin Moderne

### Identification de l'utilité sociale

Réunion avec ses administrateur-trices, des salarié-es, des partenaires techniques et financiers

### Construction d'un référentiel de l'utilité sociale autour de 4 registres

### Construction d'outils de collecte et de synthèse

Questionnaire, grille d'entretien, grille d'observation, fiches de suivi des activités, base de données.

### Collecte et analyse des données par les salariés

### Construction d'un point de vue collectif avec les personnes associées à l'identification de l'utilité sociale

heleneduclos1@gmail.com

# **L'utilité sociale du Jardin Moderne**

## **Expression de la diversité culturelle**

Mixité artistique  
Diversité des usages

## **Lien social**

Mixité sociale  
Echanges et rencontres

## **Contribution à la définition de projet de vie des personnes**

Professionnalisation, structuration  
Autonomisation

## **Expérimentation**

Innovation, évaluation, diffusion

heleneduclos1@gmail.com

# **L'économie sociale et solidaire en Languedoc-Roussillon**



Evaluation de l'utilité sociale sur la  
base d'un référentiel collectif

heleneduclos1@gmail.com

# Evaluation de l'Economie Sociale et Solidaire en Languedoc-Roussillon

## Constitution d'un collectif

Acteurs de l'ESS : associations, coopératives, mutuelles

Partenaires publics : services d'Etat, Conseil Général, Conseil Régional

## Construction collective d'un référentiel de l'utilité sociale

Repérage des champs de l'utilité sociale, critères et indicateurs (fiches)

à partir d'exemples d'actions et de pratiques,

articulés les critères et indicateurs des partenaires

## Accompagnement de 30 structures de l'ESS

Définition de leur utilité sociale propre et le choix de critères et indicateurs

Mise en place d'une démarche d'évaluation

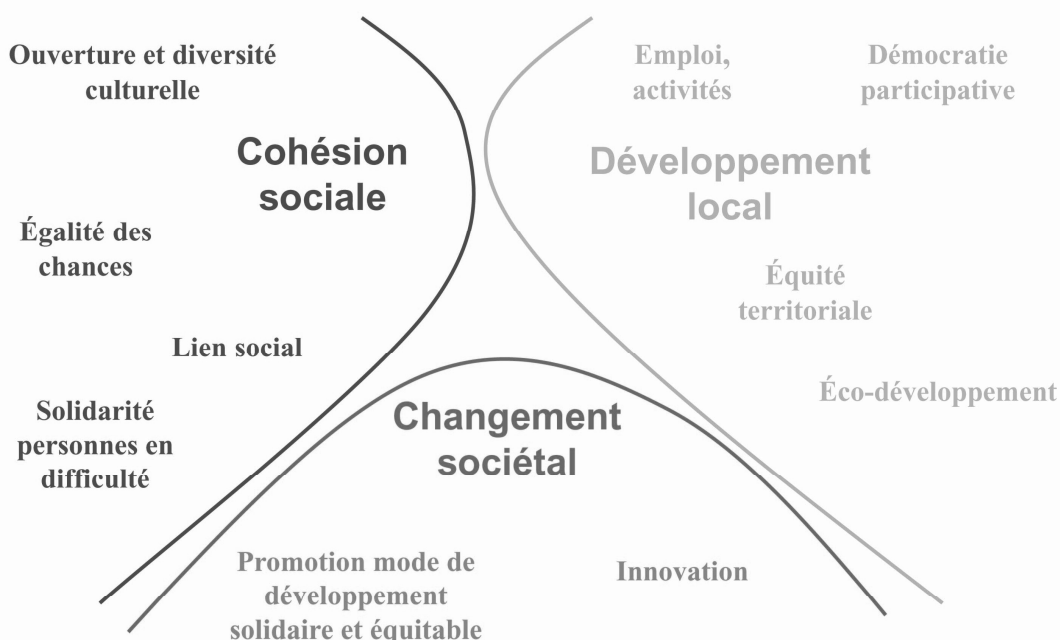
## Mise à jour du référentiel après expérimentations

## Formation de formateurs (Têtes de réseau, CRES)

## Construction de référentiel ad hoc par réseau

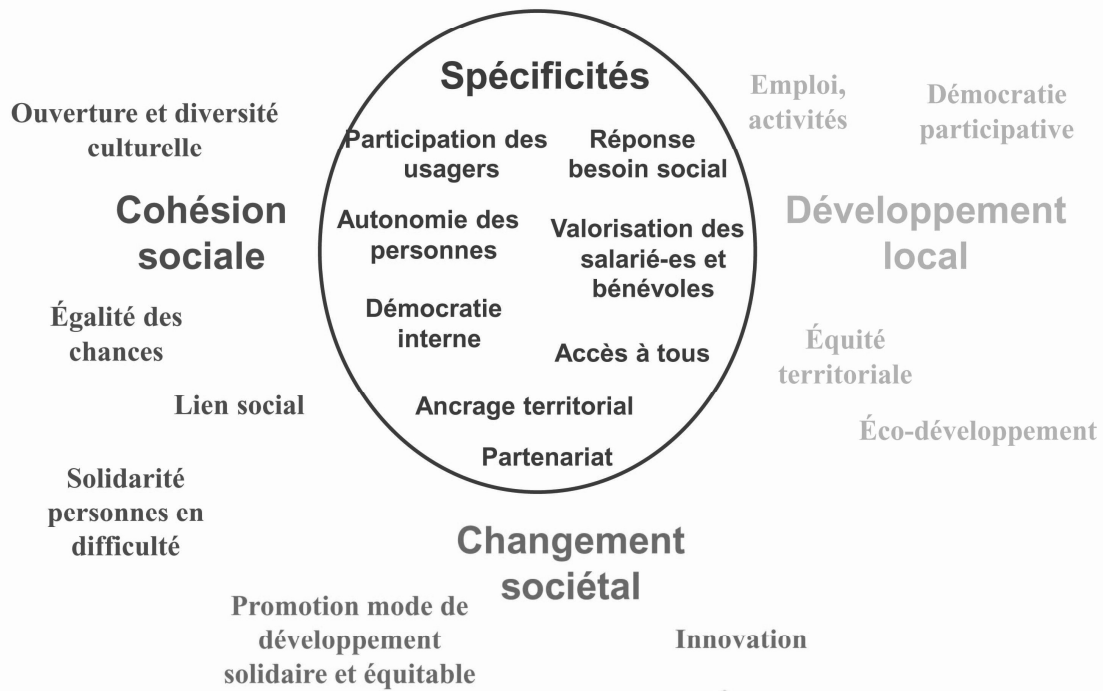
heleneduclos1@gmail.com

## Les différents registres de l'utilité sociale



 CRES  
Languedoc - Roussillon heleneduclos1@gmail.com

## Les spécificités de l'économie sociale et solidaire



 CRES  
Languedoc - Roussillon      [heleneduclos1@gmail.com](mailto:heleneduclos1@gmail.com)

## La médiation sociale



### Evaluation collective et individuelle de l'utilité sociale

[heleneduclos1@gmail.com](mailto:heleneduclos1@gmail.com)

## Evaluation des dispositifs de médiation sociale

Construction d'un référentiel collectif de l'utilité sociale  
Réunions avec les 5 structures, travail en interne dans chaque structure, validation par les partenaires  
Choix d'indicateurs communs et indicateurs par structure

Collecte des données par les structures et évaluateurs  
Mise à plat des activités  
Données issues de bases informatiques des structures  
Entretiens auprès des salariés, partenaires (10 à 30/structure)  
Enquête auprès des usagers (540 questionnaires)

Analyse des données par les évaluateurs  
Séminaires avec le groupe de travail

Construction collective des préconisations  
Avec les partenaires nationaux

heleneduclos1@gmail.com

## L'utilité sociale des dispositifs de médiation sociale (CITER)

### Cohésion sociale

Restauration et densification du lien social  
Renforcement des relations entre les personnes et les institutions  
Diversité intergénérationnelle et interculturelle des publics  
Implication citoyenne

### Innovation et apprentissage

Renforcement des compétences  
Apprentissage communicationnel  
Innovation

### Tranquillité publique

Sécurisation de l'espace public  
Responsabilisation (règle, engagement)

### Contribution Economique

Production de richesses  
Coûts évités  
Mutualisation, économies d'échelle

### Reconnaissance

Prise en considération des habitants  
Estime de médiateurs  
Notoriété de la structure de médiation  
Valorisation des partenaires

heleneduclos1@gmail.com

# Exemples d'indicateurs

Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
<p>Nombre de conflit pris en charge par les médiateurs</p> <p>Nombre de personnes directement concernées par la gestion de conflits</p>	<p>Taux d'accords trouvés</p> <p>Nombre de personnes pour lesquelles un solution a été trouvée</p>	<p>Taux de non-retour au conflit à 2 mois</p>
<p>Nombre et type de dégradations signalées</p>	<p>Taux de dégradations signalées réparées dans les 48h</p>	<p>Evolution du nombre et de la nature des dégradations</p>
<p>Nombre de médiation sur des impayés</p>	<p>Taux de recouvrement des créances impayées</p>	<p>Evolution des montants perçus directement</p> <p>Montant des coûts de contentieux évités</p>

