

# ESS

CRÉATION  
DE VALEUR

COLLOQUE  
DE RESTITUTION  
DE L'ÉTUDE  
-  
**COMPTE-RENDU**

---

**Compte-rendu du colloque «ESS et création de valeur»**  
organisé le 8 octobre 2019 à la Macif par l'Avise, la Fonda  
et le Labo de l'ESS, en restitution de leur étude, réalisée  
entre janvier 2017 et juin 2019.

Un colloque organisé  
en partenariat avec



Essentiel pour moi

## Synthèse

**L'évaluation dans le champ de l'Economie sociale et solidaire (ESS) se pose en des termes nouveaux. Elle interroge les représentations de la valeur. Après un tour d'horizon à 360 °, les défis méthodologiques, politiques, et même philosophiques restent encore ouverts. Mais la bataille des valeurs semble bien engagée !**

Patrick Viveret a ouvert avec force la rencontre sur un rappel « salubre » : vu le contexte, il n'y a de valeur que de valeur « source de vie pour l'humain et la nature ». En tant qu'acteurs de l'Economie sociale et solidaire, contre les forces destructrices de valeur répond selon lui à une exigence de gratitude (le degré supérieur de la rémunération), de radicalité et d'exemplarité à la fois. Il a rajouté : "Évaluer, c'est délibérer sur ce qui fait valeur".

Nous avons exploré les notions de valeur et d'évaluation sous toutes leurs coutures, avec un fil rouge formé de trois questions essentielles : où se logent les sources de création de valeur ? Comment les acteurs de l'ESS et leurs parties-prenantes s'organisent-ils pour les dire, les valoriser, et les faire fructifier dans l'intérêt de tous ? Les différentes stratégies d'acteurs peuvent-elles s'emboîter pour avoir plus d'impact ?

Les regards croisés, les retours d'expérience, l'écoute et le débat d'idées ont permis de partager avec plus de 200 personnes une vision de différents enjeux de l'évaluation dans l'ESS : discerner parmi les projets à financer, soutenir le dialogue, se distinguer parmi d'autres, impliquer et motiver ses équipes bénévoles ou salariées, progresser avec ses partenaires, transmettre des connaissances, etc.

Par le biais du langage commun qui se construit sous nos yeux, on perçoit bien différentes logiques à l'œuvre (redevabilité versus amélioration ; distinction versus démarche de progrès ; leadership versus dimension collective et démocratique; non-lucrativité versus lucrativité – même limitée ; création de valeur versus visée transformatrice...)

Or, nous ont rappelé différents intervenants, l'accélération des transitions, voire la perspective d'un effondrement brutal de nos sociétés et de nos démocraties invitent à mettre ces différentes logiques en cohérence plus qu'à les opposer.

Par l'approche systémique sur laquelle ils sont fondés, les Objectifs de développement durable (ODD) offrent justement un récit plutôt fédérateur - bien qu'insuffisamment connu, et invitent à identifier, aux côtés des acteurs publics et des entreprises notamment, les leviers pour « faire système », ou plus précisément, pour faire changer le système.

Complémentaire aux 7 prérequis développés par le Labo de l'ESS dans le cadre de nos travaux collectifs, il a été rappelé que toute évaluation devrait suivre une démarche commune : toujours se mettre d'accord sur l'objet de l'évaluation, le protocole et le référentiel commun, et tirer des évaluations des enseignements à caractère stratégique.

Plusieurs enjeux pour la suite ont été soulevés : prendre en compte les spécificités de l'ESS et la manière dont elle génère des impacts par ses pratiques, miser sur la formation et plus généralement financer l'ingénierie de l'évaluation, dans les appels à projets européens par exemple, renforcer et élargir l'accompagnement proposé par le Dispositif local d'accompagnement (DLA), faire connaître et soutenir les espaces de partage de connaissances et de pratiques comme le Labo de l'ESS, la Fonda et le centre de ressources national sur l'évaluation d'impact social de l'Avise, le réseau *Social Value France*, les incubateurs, ...

Les débats ont été riches, et merci à nos invités et participants pour leurs contributions, aux équipes salariées pour leur investissement, et à nos partenaires pour leur confiance et leur engagement à nos côtés.

De nombreuses questions méthodologiques, politiques, et même philosophiques sont encore ouvertes. Mais il nous semble pouvoir dire que la bataille des valeurs est bien engagée !

## Introduction

**Yannick Blanc**, *vice-président de la Fonda*

La question de la valeur se pose aujourd'hui en des termes aigus. La prise de conscience des inégalités et de la crise écologique amène à se poser la question de la valeur. Il y a des points d'interrogation sur ce qu'est la valeur, la façon dont elle est créée et dont elle est détruite. Lors d'un colloque de l'OCDE il y a une quinzaine de jours, il a été proposé comme sujet de réflexion : « Comment éviter l'effondrement systémique ? », où l'approche classique libérale est interrogée à partir de la notion de valeur. **L'enjeu de l'ESS n'est pas de développer une forme d'économie « en marge », mais d'être le laboratoire de l'économie de demain.** A un moment où l'économie dominante se pose la question de la valeur et où l'ESS se pense en laboratoire de l'économie de demain, la valeur est un enjeu qui méritait une telle étude.



Je voudrais remercier les personnes et les organisations qui l'ont soutenue, à commencer par la Macif, qui nous accueille gracieusement dans cet auditorium confortable, mais aussi l'Union européenne, le Ministère de la Transition écologique, l'INJEP, le groupe CDC, Caritas France, la Fondation Crédit Coopératif, Nexem, Malakoff-Médéric-Humanis, et la CGSCOP.

**Cécile Leclair**, *directrice générale de l'Avise*

La question de l'impact social permet à l'ESS de mieux prendre en compte les enjeux de durabilité. Elle est au cœur des travaux de l'Avise de longue date. L'Avise porte ainsi sur son site un centre de ressources sur l'impact social, et encourage en tant qu'organisme intermédiaire du Fonds social européen l'expérimentation de nouvelles pratiques

d'évaluation d'impact social. Par ailleurs, l'Avise anime le *Social Value France*, premier réseau français dédié à l'évaluation d'impact social, réunissant des acteurs de tous horizons (acteurs associatifs, chercheurs, consultants, financeurs et entreprises).

Dans l'étude dont nous parlons aujourd'hui, notre rôle a été de formaliser un état de l'art sur le sujet. Nous avons mené un travail de compréhension des pratiques et des perceptions, pour aboutir à une typologie des pratiques et la définition des enjeux. **L'évaluation d'impact est à la fois un outil stratégique, d'amélioration continue et de dialogue entre les parties prenantes.**

**Hugues Sibille**, président du Labo de l'ESS et de la Fondation Crédit coopératif

Il n'est pas fréquent que trois structures comme les nôtres travaillent ensemble. C'est à souligner. Nous avons intérêt à aller plus loin. Nous devrions avoir des pôles de coopération sur des sujets comme celui de la mesure d'impact, pour mener ensemble un travail de co-construction et de co-déconstruction des idées-reçues. Nous avons commencé par déconstruire les craintes et *a priori* des acteurs de l'ESS lorsque l'on parle de mesure d'impact : temps, coût, méthodes complexes... Il est important de contrer aussi ce qu'il y a derrière l'approche dominante de la mesure d'impact. J'ai moi-même déconstruit, et réinterrogé cette notion. **Ce travail nous a fait progresser sur la notion de valeur, de valeur ajoutée sociétale.**

Dans un numéro de *La Tribune fonda*, j'ai lancé un appel à un New Deal de la mesure d'impact : il faut promouvoir d'autres théories de la valeur que celles néo-classiques ; il faut faire de la mesure d'impact un outil de pilotage stratégique ; il faut faire de l'empreinte écologique et démocratique les priorités de l'ESS pour 2030 ; et enfin, il faut s'allier aux entreprises qui pratiquent un impact social élargi et construire des outils partagés de valorisation de notre impact territorial.

Notre rôle dans l'étude a été centré sur un travail d'identification de prérequis pour entrer dans une démarche de mesure d'impact, que nous verrons tout à l'heure.

**Patrick Viveret**, philosophe, administrateur du Labo de l'ESS

Je vais proposer trois mots-clefs pour introduire cette journée :

### **Gratitude**

C'est le degré supérieur de la rémunération, en sens et en reconnaissance, plus haute que celle en pouvoir et en argent. Quand j'ai eu l'occasion de faire une mission sur l'évaluation des politiques publiques en France en 1988, puis sur une autre approche de la richesse et de la monnaie, nous étions peu nombreux quand nous proposons de résister à la tendance anglo-saxonne de concevoir une évaluation sur une approche managériale et quantitative.

**Evaluer** une politique publique **c'est délibérer sur ce qui fait valeur** dans cette politique ; valeur au sens de force de vie, source de bénéfice pour l'Humain et la planète. Quel supplément de force de vie produit-on avec une politique publique ? Il était difficile de tenir ce type de débat à l'époque.

Les travaux de ce colloque viennent approfondir des pistes lancées au cours des décennies précédentes. D'où le sentiment de gratitude.

## Exigence

Nous sommes dans une situation mondiale où il n'est plus possible d'évaluer à l'aune d'une seule évaluation monétaire. Gutierrez a lancé un cri d'alarme pour limiter les investissements rentables économiquement mais destructeurs écologiquement et socialement et il a mis la barre au niveau d'exigence qui doit être le nôtre. L'ESS doit se doter d'une ambition planétaire, sortir d'une dynamique défensive et sectorielle pour aller vers une dynamique offensive. **Il n'est plus possible de limiter le débat sur la valeur à une représentation monétaire.** Pour créer de la valeur force de vie, il faut la distinguer entre des valeurs monétaires créatrices d'activité bénéfique et des flux monétaires qui eux sont destructeurs.



## Radicalité

Nous devons adopter une radicalité à la hauteur de cette exigence. Tout ce qui peut être fait dans l'aménagement des représentations des comptabilités est important. Mais il faut aller plus loin. Nous avons dépassé le moment où nous demandions des comptes satellites pour l'ESS, intégrant que nous sommes dans la marginalité. De même le mot d'externalité nous éloigne de la représentation de la valeur comme force de vie. Un mot comme bénéfice est au départ une activité bénéfique, source de bienfait. Le mot bénéfice vient de la comptabilité du salut. A chaque fois que l'on parle de sauver la planète, c'est la question du salut qui fait son retour. Et **nous avons besoin d'indicateurs qui nous disent si nos activités génèrent de la valeur force de la vie, bénéfique pour les humains et la planète**, ou si elles sont destructrices quand bien même elles génèreraient du profit.

## Table ronde 1

# Quelle place donner à l'évaluation d'impact ?

**Animateur :** Etienne Dupuis, Chargé de mission impact social à l'Avise

**Intervenants :**

**François Cathelineau**, Associé fondateur de l'Agence Phare

**Marie-Stéphane Maradeix**, Déléguée générale de la Fondation Daniel et Nina Carasso

**Florence Morgen**, Responsable RSE au sein du Groupe Vyv

**Véronique Vincent**, Directrice de projet au département Economie et Cohésion Sociale de Caisse des Dépôts



***Quelle place accorder à l'évaluation d'impact social ? Comment faire de l'évaluation d'impact social un outil au service de la stratégie des acteurs à utilité sociale ? Comment rendre l'évaluation d'impact social un outil de dialogue entre les financeurs et leurs parties prenantes ?***

## Evaluation d'impact social et enjeux stratégiques

Après une présentation des intervenants, Etienne Dupuis, indique que l'évaluation d'impact social est désormais un outil de plus en plus employé par les porteurs de projets et par les financeurs. Selon les acteurs et les démarches d'évaluation d'impact social, les finalités recherchées, les cadres et référentiels diffèrent. L'évaluation répond ainsi à des enjeux stratégiques différents dont la diversité des intervenants permet de donner un aperçu.

Pour François Cathelineau le sujet de l'évaluation a fortement émergé aujourd'hui et de plus en plus d'acteurs, porteurs de projet ou financeurs s'intéressent à ces démarches. A partir d'un échantillon de structures (20) et d'une étude approfondie (Etude L'expérience de l'évaluation d'impact social - Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale, Mars 2017<sup>1</sup>), l'Agence Phare a construit, en 2017, une analyse des pratiques et des représentations de l'évaluation de l'impact social dans les structures d'utilité sociale qui a permis de dresser trois grands constats :

**Enseignement #1** – Diverses démarches et modalités d'évaluation d'impact social sont pratiquées par les acteurs. Quatre niveaux de pratiques évaluatives sont identifiés, allant de la capacité à formaliser son impact jusqu'à la réalisation d'évaluation par des approches scientifiques.

**Enseignement #2** – Une préférence notoire pour les méthodes « quantitatives » car les résultats sont plus facilement valorisables par les acteurs. Cependant les approches qualitatives permettent de rendre compte de la complexité de certains secteurs comme l'action sociale.

**Enseignement #3** – **Davantage mobilisée pour un usage externe grâce aux chiffres facilement communicables, l'évaluation est majoritairement dans une approche de redevabilité.** Les finalités mélioratives encore peu représentées en 2017 permettent d'identifier certains freins à la bonne réalisation de l'impact.

*« Par ailleurs, l'intérêt que porte les financeurs pour l'évaluation d'impact social leur permet de confirmer la pertinence de leurs financements avec leurs valeurs, de démontrer l'efficacité des structures financées avec les moyens alloués et de communiquer des éléments tangibles. »*  
(François Cathelineau)

Véronique Vincent présente ensuite les enjeux pour la Banque des Territoires à évaluer l'impact des projets financés et la mise en place à cet effet de l'outil de mesure MESIS.

La Banque des Territoires est une entité du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations.

En 2016, elle crée NovESS, un fond d'investissement qui accompagne et finance les structures de l'ESS pour consolider et permettre le changement d'échelle par des financements directs en fonds propres et/ou quasi fonds propres. Doté de 72M€, ce fonds rassemble plusieurs types d'investisseurs institutionnels. Pour répondre aux besoins de valorisation des investissements, la Banque des Territoires et ses partenaires (BNP Paribas, INCO avec l'appui du cabinet d'évaluation KIMSO) ont développé l'outil MESIS (Mesure Et Suivi de l'Impact Social) à partir d'une convergence d'outils et méthodes déjà existantes.

En amont de l'investissement, une analyse très fine du projet est réalisée avec une objectivation du projet et une définition d'indicateurs (entre 3 et 5). Les indicateurs sélectionnés sont issus ou adaptés à partir d'une base de référencement d'indicateurs (environ 400) classés par secteurs et fondés sur les ODD. A mi-parcours, un suivi des objectifs

<sup>1</sup> <https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170321/avise-publication-experienceeis-synthese-201703.pdf>

et des indicateurs sélectionnés est réalisé entre la structure financée et le conseil en investissement financier, INCO. Puis un bilan *ex post* mesure la contribution de l'investissement à la performance globale du projet et à la création de valeur extra financière.

« L'outil MESIS accompagne le projet tout au long de son développement avec une **étape d'appropriation par les porteurs**. » (Véronique Vincent)

Née en 2010, la fondation centre ses financements sur deux thématiques : l'alimentation durable et l'art citoyen. Elle s'est d'abord intéressée à l'évaluation des projets financés à travers l'expérimentation de plusieurs méthodes. Dès 2013, la fondation s'est davantage questionnée sur les démarches évaluatives globales en s'intéressant à tous les acteurs et parties prenantes affectées par ses financements.

La fondation rappelle les enjeux d'appropriation de l'évaluation d'impact social dans le secteur du mécénat et de la philanthropie.

« D'une part, l'évaluation d'impact social de financements n'est pas la somme des évaluations des projets financés et d'autre part, l'évaluation ne doit pas être perçue comme un contrôle par les porteurs de projet. » (Marie-Stéphane Maradeix)

De son côté, la fondation porte un plaidoyer en faveur de l'évaluation et plébiscite les **démarches participatives**. Elle s'est intéressée aux collectivités territoriales, acteurs associatifs, acteurs culturels, acteurs des champs éducatifs et sociaux.

Dans ses pratiques évaluatives, la fondation utilise les deux finalités, **prove et improve**, de l'évaluation d'impact social.

« Dans une approche Prove, la fondation cherche des éléments de preuve de la mise en œuvre des projets, en interrogeant la pertinence et l'efficacité de ses investissements grâce à l'instauration d'un dialogue avec ses parties prenantes. Par Improve, la fondation s'intéresse davantage au processus évaluatif pour instaurer un cadre de réflexion commun, avec ses partenaires, autour des objectifs et des enjeux d'indicateurs. » (Marie-Stéphane Maradeix)

Au niveau plus institutionnel, la fondation aime parler « d'empreinte » de ses financements plutôt que d'impact tant il est complexe d'avoir une vision globale et cumulative de l'impact d'un bailleur.

**Ainsi, l'évaluation est un outil d'aide à la décision** (par exemple dans la reconduction d'un financement) et la fondation développe de nouvelles approches avec des méthodes d'évaluation constituées de binômes d'évaluateurs qui analysent en parallèle deux porteurs de projet d'un même univers d'action.

En outre, l'évaluation de l'impact social de la fondation **permet un apprentissage et contribue à la capitalisation et la diffusion des pratiques**.

Le Groupe Vyv rassemble une trentaine d'activités de banque, assurance et également des établissements et activités médicaux, paramédicaux et sanitaire et social. Le groupe touche 10 millions de Français à travers son offre de service, emploie 4500 salariés et représente environ 10 milliards de chiffre d'affaire. Régi par le code de la mutualité, la gouvernance est très spécifique au sein du groupe et des normes de *reporting* exigeantes sont mises en place.

Le groupe Vyv établit sa stratégie d'évaluation autour du cadre de référence des Objectifs de développement durable (ODD) et les 169 cibles concrètes, qui touchent chacun. Pour Florence Morgen, il est important de travailler sur ses propres impacts, et illustrer sa contribution au développement durable.

## Evaluation d'impact social et dialogue

Au regard des différents enjeux stratégiques différents exposés par les intervenants, il paraît opportun voire nécessaire, de rapprocher les points de vue et de faire de l'évaluation un outil de dialogue entre un projet et son financeur ou plus encore entre un projet et d'autres parties prenantes. Etienne Dupuis propose aux intervenants de mettre en lumière comment, au travers de leurs démarches, ils organisent ce dialogue.

Au-delà du simple appui financier, la Fondation Daniel et Nina Carasso a toujours mis au cœur de son action l'accompagnement des porteurs de projet. Dans ce type de démarche, davantage qu'un dialogue, **c'est une relation de confiance qui s'établit entre le financeur et les financés.**

*« De simple bailleur, la fondation est reconnue comme partenaire du projet. De plus en plus de porteurs sont favorables et demandeurs de ce type d'accompagnement une fois la relation établie. »* (Marie-Stéphane Maradeix)

Dès les origines s'est posée la question de l'évaluation, la fondation s'est rendue compte des besoins d'outillage de ses partenaires, mais aussi que la culture de l'évaluation était très faible dans l'écosystème. En 2014 dans le cadre de 3 appels à projets, des démarches collaboratives se sont développées pour permettre aux porteurs de projet de définir ensemble les méthodes et les indicateurs correspondant à leur secteur, afin que ces outils soient acceptés par les structures. Pour cela, la fondation s'est fait accompagner, ce travail collaboratif s'est poursuivi jusqu'en 2018 avec la production de deux guides d'autoévaluation - (« La boussole de l'art citoyen » et « Syalinnov » (Systèmes alimentaires durables) – méthodes *open source* que la fondation souhaite maintenant diffuser).

*« Le dialogue entre financeurs et financés est essentiel dans tout type de structure, quelle que soit la taille. »* (Véronique Vincent)

Les enjeux autour des données sont rappelés, **le dialogue doit permettre d'identifier le niveau de disponibilité de la ressource en interne, pour que la démarche et/ou les outils s'adaptent.**

« Par exemple, l'outil MESIS s'est adapté aux contextes de la Fondation la France s'engage ou aux projets French Impact, mais il n'est pas possible de tout mesurer à un instant donné. » (Véronique Vincent)

Par ailleurs, la Banque des Territoires soutient plus largement l'adaptation et l'unification de la sémantique entre les acteurs de l'ESS et les acteurs de la finance, ce qui faciliterait les passerelles.

Elle réfléchit également à intégrer la dimension environnementale à l'outil MESIS. Cela fait suite au dialogue instauré entre les financeurs et la SCIC Enercoop. En effet ces échanges ont permis de faire évoluer le référentiel sur cette thématique grâce à un mixte entre outils quantitatifs et critères qualitatifs.

**« Plusieurs niveaux de dialogue sont possibles entre financeurs et financés, à savoir un premier niveau fondé sur l'intuition, un dialogue et une mise en débat jusqu'à la discussion et une co-construction de la démarche et dans le choix des indicateurs et des méthodes. »** (François Cathelineau)

François Cathelineau rappelle l'attention à porter **aux perceptions de l'évaluation comme outil de contrôle** par les porteurs de projets. Ces perceptions peuvent être renforcées notamment lorsque les résultats de la démarche d'évaluation conditionnent l'octroi de financements, ou encore lorsqu'une **forte standardisation des démarches conduit à une comparaison entre projets**. C'est pour cela que l'Agence Phare plébiscite davantage une personnalisation des démarches en fonction des projets. Par ailleurs, François Cathelineau émet un autre point de vigilance sur la mise en place d'indicateurs lors de la création de projet qui pourrait engendrer des sentiments de frustration. Il faudrait laisser du temps aux porteurs de gagner en sérénité **et privilégier des critères qualitatifs pour favoriser un espace de dialogue avec les bénéficiaires finaux et avoir une démarche d'amélioration continue du projet**.

Pour Florence Morgen, la notion d'impact est relative à chaque individu, et fonde sa démarche sur **l'interrogation des parties prenantes**. De plus, la définition du périmètre est importante : s'il s'agit d'un référentiel RSE ou plutôt ODD.

Au sein du groupe Vyv, des thématiques précises sont étudiées en fonction des enjeux sociétaux et en fonction de publics ciblés ou affectés. En illustration, le sujet des aidants était un sujet sociétal encore peu commun lorsque le Groupe Vyv s'y est intéressé mais soulève de nombreuses interrogations : santé des aidants, scolarisation des enfants, ou encore la qualité de vie au travail. Lors de ce type de démarche, le Groupe Vyv est en capacité **de cartographier les acteurs en fonction du sujet**, à partir d'interviews et de groupes de travail.

« Dans une logique partenariale, les équipes du groupe Vyv créent **des espaces de dialogue entre toutes les parties prenantes** d'un sujet pour identifier les enjeux et travailler sur l'actualisation des besoins et la construction d'une feuille de route. » (Florence Morgen)

## Echanges avec le public – questions/réponses

### Question #1

***En tant que mécène, comment savoir quelle méthode d'évaluation est la meilleure, sachant qu'aujourd'hui de plus en plus de démarches sont adaptées à chaque projet ? Comment est-il possible de comparer les projets entre eux et déterminer ceux qui sont efficaces ou non ?***

Les objectifs et les effets recherchés par les structures de mécénat devraient être définis pour mieux identifier les enjeux des financements, d'après Florence Morgen.

Pour Marie-Stéphane Maradeix, **l'évaluation d'impact social est un outil au service des porteurs projets et qui ne doit pas avoir pour objectif de comparer des projets entre eux.**

En tant que mécène de projets différents qui affectent des publics divers, ce type de réflexion est peu pertinent au sein de la fondation. Dans le cadre des méthodes d'évaluation comparées, ce sont des projets nationaux avec des modalités de mise en œuvre différentes mais qui visent à peu près les mêmes finalités. Ainsi, les résultats de l'évaluation sont un outil parmi d'autres dans la démarche décisionnelle de la fondation.

**Le consensus entre financeurs et financés est indispensable** pour Véronique Vincent.

Il s'agit de sortir d'une vision comparative entre projets mais davantage mettre en perspective le projet par rapport au *Business Plan* établi en termes économique et extra-financier à l'image de l'approche de MESIS. Il faut savoir, par ailleurs, s'adapter au projet en fonction du statut, de la taille et des modalités de chaque structure d'utilité sociale.

D'après François Cathelineau, cette question est importante car récurrente de la part des financeurs, il s'agit davantage de **questionner cette volonté de comparer les projets entre eux. L'évaluation doit être au service des projets et devrait favoriser leur amélioration.**

### Question #2

***Selon les secteurs d'intervention (social, culturel, environnemental...) ; est-il possible d'adapter une même méthode ou un même outil d'évaluation ?***

### Question #3

***Devant la multiplicité des méthodes d'évaluation et les enjeux de valorisations et stratégiques qui en découlent, est-ce qu'il existe un statu quo sur les méthodes à utiliser ? Alors que ces démarches représentent un certain coût pour les fondations comme pour les porteurs de projet. Les grandes structures comprennent ces enjeux et ont la capacité de mettre en œuvre ces démarches, mais ces dernières peuvent représenter de réelles difficultés pour les plus petites structures.***

Les méthodes évaluatives sont majoritairement issues des sciences sociales, ainsi elles s'adaptent à différents objets d'étude (François Cathelineau). La démarche évaluative peut représenter des coûts, c'est pour cette raison qu'il faut **favoriser la formation et montée en compétences des acteurs associatifs et des financeurs**, afin qu'ils soient en capacité de choisir des méthodes et d'animer une démarche à l'instar du programme P'INS de l'Avise qui propose un accompagnement au changement d'échelle avec un volet évaluation.

En tant que financeurs, la Fondation Daniel et Nina Carasso ne dispose pas de la capacité d'évaluer l'ensemble des projets. Elle a soutenu près de 900 projets depuis sa création et l'évaluation doit concerner 10 à 15% des acteurs financés. C'est pourquoi, elle **a créé ces outils d'autoévaluation pour autonomiser les porteurs de projet**. Elle propose de la sensibilisation à ces outils, si certains porteurs le souhaitent ils peuvent bénéficier d'un accompagnement de quelques heures avec un bureau d'étude pour les mettre en œuvre.

#### Question #4

***Suite à l'intervention sur l'outil MESIS, comment le référentiel des 400 indicateurs a-t-il été construit ? Quelle est la place des porteurs de projet dans le choix de ces indicateurs ?***

L'outil MESIS a trois ans, il n'est pas né *ex nihilo* mais émane d'outils déjà existants à INCO, BNP (banque de détail) et a été structuré avec ces acteurs ainsi qu'avec le bureau d'études Kimso et l'ingénierie financière du Groupe CDC. Ces 400 indicateurs sont répartis par domaines et thématiques d'activités qui rassemblent plusieurs niveaux de sous indicateurs ; cette base est évolutive « Work in Progress » et s'enrichit au fil des projets financés.

#### Question #5

***Concernant l'effectivité des impacts, comment prioriser les impacts sociaux et environnementaux ? Comment les démarches évaluatives peuvent-elles intégrer la dimension territoriale des besoins, et non uniquement être focalisées sur l'atteinte des objectifs ? Par exemple, si l'action est construite de manière territoriale, est-ce que l'évaluation ne va pas de soi ?***

L'importance est de **répondre aux besoins** tout en ayant connaissance de leur évolution et du contexte territorial d'après Florence Morgen. De plus en plus de données publiques sont disponibles, il s'agit de les mobiliser dans les démarches d'identification des besoins et évaluatives. La question territoriale invoque les enjeux de fonction de maire, et il serait intéressant d'étudier le rôle des maires et l'impact sur le développement durable, c'est une fonction démocratique à revaloriser et à faire monter en compétences.

## Table ronde 2

# Retours d'expériences

**Animatrice :** **Françoise Bernon**, Déléguée générale du Labo de l'ESS

**Intervenants :**

**Anne Charpy**, Fondatrice et présidente de l'association VoisinMalin

**Jérémy Lachal**, Co-fondateur et directeur général de Bibliothèques Sans Frontières

**Charlotte Moreau**, Maître de conférence, chargée de recherche au Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège et du projet VISES

**Camille Delphey**, Chef de projet Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée à Paris XIII



Françoise Bernon ouvre la deuxième table ronde avec des questions au public, pour savoir si la démarche d'évaluation d'impact social est une pratique répandue parmi les participants : « *Au vu des réponses, vous avez besoin, finalement, de vous assurer qu'on peut y aller, qu'une démarche d'évaluation n'est pas si compliquée* ».

Elle présente les quatre intervenants : « *Ce qui est passionnant dans leurs exemples, c'est qu'ils sont ambitieux dans leur façon d'approcher la question de l'impact.* »

## Retour sur l'expérience de VoisinMalin<sup>2</sup>

Créée en 2010 à l'initiative d'Anne Charpy, l'association **VoisinMalin recrute et anime un réseau de personnes au sein de « quartiers populaires », qui vont au contact des habitants en porte à porte, pour les informer et les orienter sur des sujets utiles dans leur vie quotidienne.** Les Voisins Malins visent à créer un lien entre les habitants et les institutions locales, et vont à la rencontre de leurs voisins pour **recenser leurs pratiques et attentes** (culturelles, éducatives, sociales), les mobiliser, **accompagner le changement** (nouvel équipement dans le quartier, tri des déchets, nouvel aménagement dans leur résidence ou leur logement...) ou bien les accompagner dans leurs démarches.

« *On est ce porteur de l'information du dernier kilomètre, ce porteur qui va chez les gens, qui discute* », Anne Charpy.

Les outils et méthodes utilisés pour évaluer l'impact de l'approche des VoisinMalin sur les habitants et sur les Voisins eux-mêmes :

- **Antropia ESSEC, approche du SROI,**
- **puis auto-évaluation** mise en place ensuite grâce à un accompagnement au titre de Fellow Ashoka.
- **Mise en pratique de la méthode de randomisation d'Esther Duflo,** avec un doctorant du MIT, pendant 3 ans.
- Accompagnement bénévole de la part d'une **sociologue pour mesurer les impacts qualitatifs** des VoisinMalin

Après une brève présentation des intervenants et de leur structure, Françoise Bernon rappelle l'ensemble des outils et méthodes d'évaluation d'impact mis en place au sein de VoisinMalin et indique : « *Lorsque vous m'avez expliqué toutes ces étapes, vous m'avez dit : Ce que ça m'a apporté, en tant que fondatrice, c'est de construire mon vocabulaire, de faire comprendre le projet aux partenaires, de convaincre mon Conseil d'administration et ceux qui m'entourent, et à la fin, de rechercher des financements. Je vous laisse développer* ».

Pour Anne Charpy, toutes ces évaluations s'expliquent par le fait que VoisinMalin s'est construit sur une idée assez nouvelle et audacieuse et qu'il « *s'agissait de chercher ce qu'on change d'important dans la vie des gens et ce qu'il se passe, de manière transversale, lors de chaque visite qu'on a dans les appartements* ». La démarche d'évaluation randomisée d'Esther Duflo a permis aux Voisins de mesurer leur apport suite à une visite, et d'objectiver scientifiquement les réponses à trois questions posées lors des tournées en porte-à-porte :

- Quelle information nouvelle et utile les VoisinMalin ont-ils apporté aux gens ?
- Qu'est-ce qu'ils vont changer, qu'est-ce qu'ils vont prendre comme initiative (par exemple : signaler une fuite d'eau au gardien d'immeuble ou à leur assureur) ?

---

<sup>2</sup> **Les outils et méthodes utilisés par VoisinMalin :**

Antropia ESSEC, « L'accélérateur d'entreprises sociales de l'ESSEC Business School », <https://antropia-essec.fr/>  
L'approche SROI est fondée sur les principes de mesure de la valeur extra-financière, <https://www.avise.org/articles/la-demarche-sroi>

Les entrepreneurs sociaux Fellow Ashoka en France, <https://www.ashoka.org/fr-fr/histoire/les-entrepreneurs-sociaux-fellows-ashoka-en-france>

La méthode de randomisation consiste en des essais randomisés contrôlés appliqués à l'économie, visant la comparaison, sur une question précise, entre un groupe témoin et un groupe d'expérience, tirés au hasard.

- Qu'est-ce qu'ils comprennent de leur environnement, de leur quartier, grâce aux VoisinMalin ?

L'association vient d'obtenir les premiers résultats de la randomisation : **les écarts-types prouvent que les indicateurs ont du sens**. Anne Charpy illustre : « *par exemple, il y a deux fois plus de parents qui vont au spectacle à la médiathèque avec leur enfant, que lorsque VoisinMalin n'est pas passé. Donc ça, pour moi, ce sont vraiment des choses qui sont ponctuelles, certes, mais qui sont déjà des arguments assez forts pour justifier de l'intérêt de ce qu'on fait* ».

Françoise Bernon relève la diversité des types d'évaluation, quantitatives avec l'évaluation randomisée, mais également « *très qualitatives, avec l'accompagnement bénévole de la part d'une sociologue* ».

Anne Charpy confirme que « *selon la sociologue, le projet permet aux VoisinMalin de participer à la construction de la connaissance qu'ils apportent en porte-à-porte* ». Ce type d'évaluation révèle que **le fait de co-construire la connaissance avec un expert** (de la santé, de la culture) **rend déjà les Voisins Malins plus en capacité de transmettre, d'être motivés et convaincus**. La directrice de l'association conclut sur les apports des évaluations aux équipes de VoisinMalin : « *Toutes ces démarches permettent de trouver une motivation (...) ce qu'on fait à VoisinMalin, c'est qu'on manage des personnes pour qu'elles se sentent capables, pour qu'elles mobilisent leur intelligence et leur dynamique pour aller convaincre des gens sur des sujets importants. L'évaluation nous a permis de consolider ça* ».

Françoise Bernon propose à Charlotte Moreau de rebondir : « *Vous êtes chercheuse, vous analysez davantage que vous n'accompagnez. Comment réagissez-vous aux propos d'Anne Charpy ?* »

Charlotte Moreau explique qu'au sein du projet VISES également la motivation des équipes dans l'évaluation d'impact social a été identifiée comme source d'implication supplémentaire, au processus d'évaluation, comme à la structure de manière générale ; « *oui, la démarche d'évaluation est bénéfique en soi* ».

## Retour sur l'expérience de Bibliothèques Sans Frontières

Bibliothèques Sans Frontières (BSF) est une ONG qui travaille en France et à l'international pour **construire des ponts entre les populations vulnérables, exclues de la société de l'information, et cette société de l'information**.

« *Comment créer des bibliothèques là où elles ne sont pas* », Jérémy Lachal.

Les outils et méthodes utilisés pour évaluer l'impact de BSF :

- Co-construction de l'évaluation **dès le démarrage du projet**
- **Intégration des parties prenantes** (bénéficiaires, contributrices) **au raisonnement itératif de la démarche dès son démarrage**

L'expérience de l'ONG Bibliothèques Sans Frontières est introduite par la déléguée générale du Labo de l'ESS : « *BSF travaille au niveau international, mais, ce qui est intéressant, c'est que vous avez commencé « petit » pour votre évaluation, tout en incluant vos parties prenantes dès le début* ».

Jérémy Lachal confirme que l'ONG s'est construite à partir de l'impact, « *pour une raison très utilitaire au départ* ». En effet, lorsque BSF est créée en 2007, dans le contexte de la Révision générale des politiques publiques (RGPP)<sup>3</sup>, elle doit faire face à la contrainte de diversification des soutiens financiers, et convaincre le secteur privé de l'importance des bibliothèques. Autre motif à l'évaluation d'impact : le besoin de co-construire un langage commun, de s'entendre sur le processus de développement et d'orientation du projet, avec les parties prenantes de l'écosystème identifié : « *Ce n'est pas nous, gentils français, qui allons construire des bibliothèques en Afrique. **Nous appuyons des acteurs qui sont sur des territoires à monter des projets de diffusion de l'éducation, de l'information, de la culture.** Parce que ces acteurs sur ces territoires, ce sont eux qui savent, eux qui feront demain quand nous on sera plus là (...)* A partir de là, **si vous voulez parler la même langue**, vous mettre d'accord sur (...) comment on saura si le projet a marché ou pas, **l'évaluation est alors complètement inhérente, dès le démarrage du projet** », explique Jérémy Lachal.

Enfin, BSF fonctionne sur un modèle d'innovation et entreprend des démarches itératives continuellement : « *On apprend systématiquement. On touche déjà à l'évaluation d'impact mais aussi à l'évaluation de processus, c'est-à-dire comment tout le processus, tout le projet s'est passé* », ajoute le directeur général de l'ONG.

Quant à la mise en place d'une telle démarche d'évaluation, Jérémy Lachal précise qu'elle a été co-construite avant le démarrage du projet, « *pour en faire un état d'esprit et pas quelque chose qu'on greffe à la fin du projet. Donc **la première chose à faire, c'est de faire un cadre logique, d'avoir une théorie du changement*** ». Il conseille également de veiller à conserver en filigrane du processus d'évaluation la question des motifs et objectifs de l'évaluation, « *car évaluer revient à se dire : je ne fais pas pour, je fais avec ; et si je fais avec, je vais construire avec eux le framework d'indicateurs, la théorie du changement* ».

Françoise Bernon demande à Jérémy Lachal quelles sont les voies à suivre pour sensibiliser porteurs de projet et bailleurs à l'évaluation d'impact.

Jérémy Lachal répond qu'il y a un vrai besoin d'outils de gestion de projet qualitatifs, et de formation à leur usage de la part des associations en France. Concernant les bailleurs « *on n'y arrivera pas tant qu'ils ne prendront pas la responsabilité de dire « Quand on donne une somme d'argent, le porteur de projet doit réserver 10% de cette somme pour faire l'évaluation »* ».

Anne Charpy réagit sur la mise en place de l'évaluation, dès le démarrage : « *Je suis d'accord avec ce que François Cathelineau disait tout à l'heure : dédier autant de moyens, dans une phase de lancement d'un projet, c'est un peu fou. Mais nous aussi, ça nous a permis d'interroger et de nous interroger* ».

---

<sup>3</sup> <https://www.fonction-publique.gouv.fr/archives/home20111012/article98763ba.html?artsuite=6>

## Retour sur l'expérience du projet VISES

Le projet **VISES** (Valorisation de l'Impact Social pour l'Entrepreneuriat Social) est la suite du projet DESIR (Développement de l'économie sociale interrégionale) qui a créé des synergies entre les deux têtes de réseaux de l'ESS (CRESS Nord-Pas-de-Calais et ConcertES en Wallonie) via un travail coopératif entre les deux observatoires.

Conduit sur 4 ans, **VISES entend étendre cette coopération sur un enjeu prioritaire : la valorisation de l'impact social**. Le projet rassemble 23 partenaires (centre de recherche, structures et têtes de réseaux de l'ESS volontaires) et 68 entreprises sociales et solidaires testeuses du dispositif.

Les objectifs du projet :

- **Co-construire avec les acteurs de terrain une démarche d'évaluation d'impact social**
- Accompagner la démarche d'évaluation d'impact social de chaque entreprise impliquée et lui proposer un dispositif adapté
- Montrer ce que les entreprises de l'ESS apportent pour le dynamisme des territoires et le bien-être de leurs habitants

Françoise Bernon présente le projet VISES et donne la parole à Charlotte Moreau : « *Alors, vous, c'est également très ambitieux mais totalement différent. La notion de territoire semble être tout à fait intégrée au projet et prépondérante dans le travail que vous êtes en train de faire* ».

Charlotte Moreau confirme et précise que les 68 entreprises testeuses sont volontairement diversifiées, « *on a voulu représenter la diversité du secteur* ». Elle retrace les trois grandes phases du projet : (1) en 2017, l'année du lancement, la problématique centrale était « *Comment co-construire la démarche et recruter 68 entreprises testeuses ?* ». Le projet VISES a donc mis en place une « base minimale » commune aux entreprises, comprenant notamment une démarche en 3 étapes (diagnostic et choix de la question évaluative, collecte des données, analyse et communication), un lexique partagé et un cadre d'analyse commun. Cette base minimale commune laisse « *une grande liberté laissée aux entreprises testeuses, sur leurs questions évaluatives ou indicateurs. La première étape de diagnostic et de choix de la question évaluative pousse les structures à se demander à quels besoins sociétaux elles répondent, comment elles s'inscrivent dans leurs territoires* ». (2) Les années 2017 et 2018 ont été les années d'expérimentation du projet, avec des allers-retours entre ce qui était fait sur le terrain, qui était ensuite analysé de manière transversale par la recherche, puis validé collectivement et testé de nouveau. « *La capitalisation sur cette démarche s'est vraiment faite chemin faisant* », indique Charlotte Moreau. (3) En 2019, période d'atterrissage et d'essaimage du projet, le projet VISES est déjà porteur d'enseignements : « *La question des effets liés aux spécificités des entreprises de l'ESS est un enseignement important du projet. Au-delà des effets que génèrent les activités proposées par ces entreprises, **il y a aussi des effets générés par une façon particulière de fonctionner, par exemple, le fonctionnement participatif*** ». Charlotte Moreau souligne par ailleurs l'importance d'une **démarche d'évaluation d'impact social collective et participative**, impliquant aux différentes étapes du processus une diversité de parties prenantes.

## Retour sur l'expérience de TZCLD à Paris XIII

TZCLD anime et développe l'expérimentation dans ses différentes étapes. Suite à l'habilitation des 10 territoires expérimentaux par la loi du 29 février 2016, des territoires se portent volontaires pour mettre en œuvre la démarche. **C'est le cas du territoire Paris XIII, pour ses habitants chercheurs d'emploi de longue durée, résidant dans deux Quartiers Prioritaires : Bédier-Boutroux et Oudiné-Chevaleret.**

Objectifs généraux de la démarche d'évaluation au sein de TZCLD :

- Démontrer que l'expérimentation fonctionne dans la création de plein-emploi sur un territoire
- **Démontrer que l'expérimentation est créatrice de valeur plurielle : économique, sociale et environnementale**

« La démarche d'évaluation est partie intégrante du projet, pour en faire un outil de pilotage au service du projet, dans un objectif d'amélioration continue et de ré-interrogation de l'action », Camille Delpy.

La démarche mise en place pour évaluer l'impact de TZCLD Paris XIII :

- Portée et co-construite par un **comité local** (la réunion de l'ensemble des acteurs impliqués sur un territoire : représentants des habitants, chercheurs d'emploi ou actifs, entreprises, acteurs publics)
- **Déployée avec l'appui d'un chercheur** qui travaille à La Fonda et est encadré scientifiquement par le laboratoire le LISE (Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique).

Françoise Bernon présente la dernière intervention de la table ronde : bien que d'envergure nationale, l'expérimentation TZCLD à Paris XIII vise la co-construction des indicateurs avec les parties prenantes du projet. « *Vous soulignez particulièrement qu'une démarche d'évaluation participative est à la fois pilier de l'expérimentation, et à la fois outil de pilotage. Je vous laisse développer* ».

Camille Delpy revient rapidement sur les ambitions du projet : construire le plein-emploi sur un territoire donné « *avec une proposition, qui est une proposition d'investissement. **L'idée est de réorienter les coûts de la privation d'emploi et de mobiliser cette masse financière pour investir dans la création d'emplois supplémentaires*** ». Cette création se réalise à travers la mise en place de structures économiques, les Entreprises à but d'emploi (EBE), dont la mission est de valoriser les compétences et les talents des personnes en recherche d'emploi depuis plus d'un an sur le territoire pour développer une grande diversité d'activités nouvelles qui, toutes, facilitent le quotidien des habitants, entreprises et acteurs locaux, renforcent la cohésion sur le territoire et dynamisent le tissu économique local.

Concernant la démarche d'évaluation de l'expérience TZCLD à Paris XIII, « *nous avons pensé l'évaluation dès le démarrage du projet, en se posant d'abord des questions sur les objectifs poursuivis à travers l'expérimentation sur le territoire du Sud Paris XIII. L'objectif était de s'entendre sur un corpus d'objectifs* », présente Camille Delpy. Accompagné par la Fonda, Un séminaire fondateur a permis de dégager les visées de l'expérimentation au regard des caractéristiques et problématiques du territoire, de s'entendre sur les activités créées à

travers l'EBE et leurs objectifs. « Parmi les enjeux, il s'agissait notamment de désenclaver les quartiers, **de faire des connexions entre des mondes qui ne se parlent pas, de faire de l'innovation sociale et territoriale** ». Le comité local s'est appuyé sur ces échanges « pour mettre en mouvement le territoire », complète la chef de projet.

Le deuxième temps de travail collectif consistait à s'entendre sur les **marqueurs et indicateurs de changement sur le territoire** : « Là encore, ils ont été construits **via une démarche participative** ; avant de passer à la collecte des données ». Trois niveaux d'évaluation ont été retenus : l'impact pour les personnes recrutées dans le cadre du projet ; l'impact pour les usagers et les bénéficiaires des services et activités développés dans le cadre du projet ; et une réflexion globale sur la dynamique territoriale : « *Qu'est-ce que génère cette coopération entre acteurs ?* », conclut Camille Delpey.

### Réactions des intervenants aux 7 prérequis

Pour clore les échanges et avant de donner la parole au public, Françoise Bernon propose aux intervenants de réagir sur les 7 prérequis développés dans la phase 3 de l'étude « ESS & création de valeur »<sup>4</sup>, en lien avec leurs activités.

Camille Delpey se dit « très en phase avec les 7 prérequis. Le premier pour moi, c'est sûrement de **concevoir l'évaluation comme partie intégrante du projet**. Je pense que c'est très vertueux pour structurer l'action de s'interroger sur le projet ».

Charlotte Moreau propose quant à elle de rajouter deux prérequis : « Une démarche d'évaluation d'impact social **doit prendre en compte les spécificités des entreprises de l'ESS** » et « une démarche d'évaluation d'impact social **doit se mener sur une base d'évaluation multicritères** : le quantitatif ou le qualitatif doivent pouvoir se compléter, pour mettre en visibilité ce qui de base, est très difficilement mesurable ». Elle ajoute être d'accord sur le prérequis du temps, mais précise qu'il est selon elle quand même possible de commencer une démarche d'évaluation **en cours de route, lorsqu'un projet est déjà lancé**.

Jérémy Lachal est totalement d'accord pour mettre l'évaluation au cœur de la démarche de la structure. Il précise cependant qu'il est nécessaire de faire la différence entre typologies de projet : « On n'évalue pas de la même manière une innovation de rupture avec un projet qui est déjà en cours, qui existe déjà. Quand on essaie d'évaluer ce qui n'a jamais été fait, on doit faire des hypothèses. Et en fait c'est là où on retrouve l'intérêt de le faire avec les parties prenantes ».

Anne Charpy termine ce tour de table : « Pour moi, c'est avoir envie, être curieux, se poser des questions, tout le temps. **C'est comme une hygiène de vie**, on est obligés de prendre du temps, du recul et de discuter avec les personnes concernées ».

---

<sup>4</sup> [http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/rapport\\_3\\_creation\\_de\\_valeur\\_-\\_labo\\_ess\\_juin\\_2019.pdf](http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/rapport_3_creation_de_valeur_-_labo_ess_juin_2019.pdf)

## Echanges avec la salle

Jean-Marie Bergère de la Fondation de France s'interroge sur l'évaluation des bailleurs : « *Nous avons entendu beaucoup d'asymétrie entre les bailleurs et les porteurs de projet (...) Il faut aussi évaluer les bailleurs, ils ont aussi un impact. La relation qu'ils nouent avec les porteurs de projet a un énorme impact* ».

Sur l'évaluation des bailleurs, Jérémie Lachal répond que « ***lorsqu'on arrive à avoir une relation de confiance avec les bailleurs de fonds, on arrive à construire des choses qui ont beaucoup plus de sens, beaucoup plus de profondeur*** ».

Christophe Vernier, de la Fondation Crédit Coopératif pose deux questions aux intervenants : Que se passe-t-il lorsque le processus d'évaluation ne marche pas, « *quand les effets pressentis ne sont pas au rendez-vous... Jusqu'où va la remise en cause ? Est-ce que cela vous est arrivé dans vos parcours ?* » et, à l'inverse, « *est-ce que vos démarches de mesure d'impact ont révélé des effets qui étaient totalement inattendus, positifs ou négatifs, pour lesquels donc vous n'aviez pas imaginé d'outil de mesure ? Et finalement, comment ces démarches laissent suffisamment de place à l'innovation ?* »

Charlotte Moreau répond en partant de l'expérience du projet VISES : chacune des 68 entreprises a identifié des effets positifs et négatifs (ou moins positifs qu'imaginés). Ensuite, « *de nombreuses structures ont identifié des effets qu'elles n'imaginaient pas au départ ; notamment **grâce à l'implication d'une diversité de parties prenantes dans la démarche** (...) Tout ça a permis de mettre à jour des effets dont ils ne se rendaient pas compte, dont ils n'avaient pas conscience* ».

Camille Delpy propose également des éléments de réponse en expliquant que lorsque les hypothèses émises lors de la démarche d'évaluation ne « *marchent pas, cela fait aussi partie du jeu et c'est bien le but d'une telle démarche, qui doit être **suffisamment souple** pour pouvoir évoluer dans le temps* ». Il faut ainsi pour intégrer à la démarche des critères nouveaux, « *qu'on n'avait pas forcément pris en compte au démarrage, mais qui permettent de mieux prendre en compte l'évolution du projet dans le temps* ».

### Table ronde 3

## Pour une vision transformée et partagée de la valeur

**Animatrice :** **Charlotte Debray**, *Déléguée générale de la Fonda*

**Intervenants :**

**Yannick Blanc**, *Vice-président de la Fonda*

**Marion Boinot**, *Responsable des projets et partenariats du Mouvement Associatif*

**Laurent Delcayrou**, *Directeur de F3E*

**Marie Fare**, *Chercheuse à l'université Lyon II*

**Laurent Girier**, *Maire-adjoint du Kremlin-Bicêtre, chargé des activités économiques et de l'ESS*



Charlotte Debray constate qu'interroger la notion de valeur donne un peu le vertige, tant ces trente dernières années les stratégies économiques régies par la financiarisation et le court-termisme ont massivement tendu vers la captation de la valeur au moment clef de la chaîne.

En réaction, Kramer et Porter ont introduit il y a un peu moins de 10 ans le concept de « valeur partagée », en montrant que **la performance d'une entreprise sur le long terme dépend de la prospérité de l'ensemble des chaînes de valeurs auxquelles elle se rattache**. Celles-ci s'étendent non seulement aux activités de production et de soutien, mais aussi aux fournisseurs, aux sous-traitants, aux concurrents, ... et même aux clients. Elles intègrent les

externalités induites par les activités, comme l'énergie, les ressources naturelles, les conditions de travail, le « code source », ...

L'entreprise peut ainsi reconnaître les facteurs sociaux et environnementaux de son développement. Avec la comptabilité durable, elle en cherche une traduction comptable. Avec la RSE, ou plus récemment la loi PACTE, l'entreprise à but lucratif affirme avoir elle aussi une fonction sociale.

Mais si toute entreprise a une mission sociale, qu'est-ce que va la distinguer des organisations de l'Economie sociale et solidaire ?

C'est malheureusement souvent pour répondre à cette question que les acteurs de l'ESS entrent dans une démarche d'évaluation. **Quelle est ma plus-value ?** Sous-entendu par rapport à d'autres acteurs ou à des référentiels externes, fussent-ils co-construits.

Mes valeurs ? Mon modèle de gouvernance collectif et participatif ? Ma « lucrativité limitée » ? Mon inscription dans un projet de territoire ? Ma capacité à régénérer les ressources de ce territoire commun (les « common pools resources » d'Elinor Ostrom) ? Ou mon efficacité, voire ma performance ? Ma capacité d'innovation ? Mon leadership médiatique ?

Mais derrière ces questions, se cache une interrogation encore plus profonde : **l'ESS est-elle capable d'être le modèle économique de demain ?** Les initiatives qui rapprochent l'économie du social et de l'écologie se fondent sur le réflexe associatif, qui est profondément ancré dans notre pays. « Mais à force de s'agréger, finiront-elles par faire système ? », s'interrogeait notre regretté Jean-Pierre Worms.

Voici quelques une des questions conceptuelles et néanmoins très stratégiques que nous allons essayer d'éclairer avec nos invités.

***Yannick Blanc, vous êtes à l'origine du « piratage » du concept de la « valeur partagée » au profit de l'analyse des modèles économiques des associations. Etant entendu que ce n'est pas l'avantage concurrentiel qui est recherché par les associations, mais le développement des ressources du commun. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ?***

Yannick Blanc explique que la démarche de la Fonda<sup>5</sup> s'est inscrite dans le prolongement d'un groupe de travail sur l'évolution des modèles socio-économiques. Les acteurs associatifs vivent les questions économiques comme une contrainte, mais n'ont pas conscience de leur rôle en tant que créateurs de valeur. Comment démontrer que l'activité d'un acteur agissant dans le champ social est créatrice de valeur ?

Michael Porter propose une approche systémique. La création de valeur ne se situe pas en un point unique dans la chaîne de valeur. Il faut que les chaînes s'emboîtent et qu'un équilibre se trouve. Pour lui la valeur égale le prix qu'un client est prêt à mettre. Et cette valeur s'inscrit dans une chaîne de valeur du client lui-même.

Quand on est créateur d'activités, il y a des interactions, et la valeur se situe dans la chaîne. Les marchés captent une valeur qui se produit ailleurs.

---

<sup>5</sup> <https://fonda.asso.fr/ressources/de-limpact-social-la-chaîne-de-valeur-elargie>

Nous avons dans la phase 2 de l'étude fait la proposition de pirater<sup>6</sup> ce raisonnement, et de l'appliquer aux acteurs du champ social au sens large. Notre accompagnement auprès d'acteurs engagés dans l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) montre qu'autour des Entreprises à but d'emploi (EBE), le noyau de la chaîne de valeur est la transformation d'un chômeur en un acteur actif, et de là s'enchaîne une série de conséquences. **Créer de la valeur c'est mettre en branle un écosystème.** Avec TZCLD, autour de la seule question de l'employabilité, d'autres questions se posent évidemment : motivation, santé physique et psychique, rôle dans la chaîne de valeur des salariés, etc. Le directeur de l'EBE doit résoudre une série de problèmes. Mais le salarié de l'EBE crée une dynamique sur son territoire en identifiant des besoins, en s'organisant en équipe pour y répondre, en s'impliquant dans l'évaluation elle-même. L'analyse des chaînes de valeur est la cartographie de ces chaînes de réactions. Et au bout de l'analyse on pourra comprendre comment cela crée de la valeur pour la société, et en amplifier les effets bénéfiques.

**Marie Fare, vous avez observé de près les monnaies locales et les systèmes d'échanges alternatifs<sup>7</sup>. Dans ce cadre, comment la valeur est-elle définie ? Qui dit ce qui compte ?**

Marie Faré répond que l'on observe différentes formes de valorisation. Il faut préciser qu'il y a différentes familles de monnaies locales :

- des monnaies qui s'appuient sur la réciprocité, et là, la valeur est fixée entre personnes qui échangent dans un accord de gré à gré (Systèmes d'Echanges Locaux, banques de temps / Accorderies) ;
- il y a aussi des monnaies qui s'appuient sur les logiques marchandes, des monnaies locales qui ne remettent pas en cause les modèles de valorisation mais veulent introduire des dimensions sociales et environnementales ;
- on peut aussi distinguer les monnaies qui valorisent les éco-gestes, qui peuvent être rattachés à des unités temps ou à des valeurs marchandes, qui peut être l'euro ;
- quatrième famille, les monnaies fiscales qui s'appuient sur des mécanismes de collecte / redistribution.

Comment aboutit-on à une unité de compte ? On observe des tentatives de rechercher une autonomie par rapport à la logique marchande. D'autres vont préférer une logique marchande pour fixer les échanges. Cela pose la question essentielle de ce que l'on souhaite valoriser et comment le compter. Avec les SEL et les Accorderies, on est soit dans le gré à gré, soit dans une référentiel avec pour unité de compte : le temps.

**Il faut distinguer valeur et valeurs, et la monnaie est une déclinaison de la valeur, qui elle-même est une représentation sociale, liée à des valeurs.**

**Laurent Girier, le RTES a travaillé l'inscription de l'utilité sociale au cœur des politiques locales<sup>8</sup>. Comment cela résonne-t-il avec le concept de valeur partagée ? Est-ce différent ou complémentaire ?**

---

<sup>6</sup> <https://fonda.asso.fr/ressources/comprendre-le-cycle-de-la-creation-de-valeur-sociale>

<sup>7</sup> [https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2012-n324-recma0768/1017777ar/#xd\\_co\\_f=MzY1NWl5YmMtNTNmYi00ZDMxLTg4NGMtOTg2ODFiNWwRiNWRj~](https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2012-n324-recma0768/1017777ar/#xd_co_f=MzY1NWl5YmMtNTNmYi00ZDMxLTg4NGMtOTg2ODFiNWwRiNWRj~)

<sup>8</sup> [https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/Guide\\_Utilite-sociale-politique-locale\\_mars2012.pdf](https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/Guide_Utilite-sociale-politique-locale_mars2012.pdf)

Les deux approches sont complémentaires. Pour m'être intéressé aux travaux sur la chaîne de valeur, j'ai été marqué par le fait qu'on semblait nourrir un complexe vis-à-vis de la valorisation financière et d'une entreprise classique. Il faut commencer par démythifier la valeur financière en tant que telle. **Ce qui fait l'apport de valeur est souvent résiduel : apprentissages, capacité à coopérer, développement à une échelle locale, d'activités qui ne sont pas délocalisables.**

Yannick Blanc croit qu'il faut aborder la question de la valeur sans posture idéologique. L'acteur social est confronté à la logique des coûts, on lui dit qu'il coûte. A la Cour des comptes, il y a tous les outils pour calculer les coûts, mais aucun pour mesurer la valeur. La dépense publique est toujours vue comme un coût qu'il faut réduire. **Interroger la notion de valeur, imposer une représentation renouvelée et conforme aux valeurs de l'ESS est un contrepoids à ces logiques de coûts.**

***L'évaluation implique des processus de négociation, de convention, voire de transaction. Est-ce que l'évaluation implique toujours une délibération collective ? La négociation est-elle toujours équilibrée ? A-t-on tous les mêmes armes pour s'accorder sur la valeur que constitue l'ensemble des interactions sur un territoire ?***

Yannick Blanc demande comment se mettre d'accord sur la valeur de quelque chose. Une puissance tutélaire peut la fixer. La publicité va rendre un objet le plus cher possible. Dans le contexte social, il y a une multitude d'acteurs qui contribuent à une activité. Par exemple un centre social, c'est un ensemble de personnes et d'activités. Comment mesurer la valeur qu'il crée, alors qu'il fait de l'aide sociale, de l'intergénérationnel, de l'aide aux devoirs... Le travail que nous menons avec les centres sociaux est que chacun analyse les interactions qu'il a avec ses partenaires et essaie de qualifier ce qu'il donne et ce qu'il reçoit. Dans l'aide aux devoirs une chaîne d'échanges se construit : chacun doit se rendre compte qu'il se situe dans cette chaîne, et à partir de là se demander comment valoriser ce qui se passe. Dans le projet Visés il a été décidé de ne pas quantifier. Je pense que **la démarche est d'abord de se situer dans un système d'échanges, et de voir ensuite la valeur produite par ces échanges.** Si pour chacune des activités on débouche sur une échelle d'évaluation différente, on ne parvient plus à se parler. La question de la valeur commence quand on cherche à trouver un équivalent. La monnaie est un équivalent. Peut-on se mettre d'accord sur la mesure de ce qu'on fait ? Trouver une mesure unique est la logique du SROI. Mais on arrivera toujours à un nombre d'échelles irréductibles, et nous avons besoin de nous mettre d'accord. Il y a de la valeur sur laquelle il faut délibérer, se mettre d'accord sur les choses qui comptent pour nous. Pour avoir un instrument de mesure commun, il faut négocier. Nous sommes en cours d'expérimentation, nous avons cartographié les chaînes de valeur, l'exercice de la quantification est à venir.

***Laurent Girier, en tant que maire-adjoint délégué à l'ESS d'une commune, comment l'évaluation s'inscrit-elle dans votre projet de territoire ? Est-ce que cela change votre rôle ? Quel rôle pour les collectivités locales dans cette délibération sur la valeur ?***

Merci de rappeler le rôle du politique. Selon moi, une collectivité a pour mission de dépasser le raisonnement de la Cour des comptes. Le soutien aux clubs Cigales est remis en cause et cela me fait réagir : il faut rappeler la nécessité de dépasser le raisonnement productiviste. Et sortir de la logique mercantile.

**Marion Boinot, le Mouvement associatif s'est également saisi de la question de l'évaluation. Elle a récemment ouvert avec différentes administrations un chantier pour nous doter d'une culture commune de l'évaluation. Que cela donne-t-il ? Existe-t-il une « spécificité associative » en matière d'évaluation ?**

Le Mouvement Associatif est une structure de plaidoyer qui a pour vocation de faire valoir et reconnaître ce que font les associations. A ce titre, nous conduisons en ce moment les négociations sur le PLF 2020. Nous souhaitons porter la volonté d'avoir de nouveaux indicateurs de richesse. Nous nous sommes saisi de ce sujet dès 2015, dans le contexte de la parution du Guide des bonnes pratiques du Conseil supérieur de l'ESS. La question est de préciser ce qu'est la vision des associations sur ces sujets. Nous avons publié un numéro de notre revue dédié au sujet<sup>9</sup>.

En juillet dernier à la DJEPVA, nous avons mobilisé le F3E, et des membres du Mouvement associatif. Nous avons organisé un séminaire sur l'évaluation, pour savoir comment rendre compte et sortir des sentiers battus. **L'évaluation a une dimension d'apprentissage très forte.** Ces démarches doivent apporter quelque chose aux structures. L'investissement sur l'évaluation est à perte si ce n'est pas le cas. D'où l'engagement d'une démarche avec l'Etat sur ce sujet. Il est rappelé que **les associations ont besoin de moyens pour l'accompagnement sur ces questions d'évaluation, notamment pour mobiliser les bons outils en fonction des objectifs de l'évaluation.**

C'est un sujet difficile pour les petites associations, et **les têtes de réseaux ont un rôle essentiel à jouer dans cet accompagnement.** Nous ne sommes qu'au début de ce travail avec l'Etat. C'est un travail au long cours qui soulève de nombreuses questions : est-ce qu'on observe des particularités sectorielles ? Comment les associations se saisissent-elles de ces démarches ? Dans quelle mesure est-il pertinent de structurer un espace inter-associatif de dialogue et d'échanges de pratiques sur ces questions ?

Nous avons un double combat politique à mener pour changer notre vision et sortir de la prévalence des indicateurs quantitatifs au fur et à mesure que l'on monte dans les niveaux de décision de l'Etat.

**Laurent Delcayrou, la naissance du F3E<sup>10</sup> il y a 25 ans, c'est un peu la preuve que c'est possible de mettre d'accord des porteurs de projets et des bailleurs de fonds sur une approche et des outils co-construits pour rendre compte de la valeur ?**

Dans le domaine de la Solidarité Internationale (SI), on ne parle pas de « création de valeur ». On se considère comme des acteurs de « changement social ».

Le F3E parle d'évaluation. Il rassemble les principales associations de SI, des collectivités, des fondations, réunies autour de la volonté de travailler ensemble les questions d'évaluation, il y a 25 ans. C'est le fruit de négociations des ONG avec les pouvoirs publics pour dire que l'évaluation est tellement importante pour la conduite de l'action qu'il faut que les moyens

---

<sup>9</sup> <https://lemouvementassociatif.org/n27-evaluations-sortir-de-la-matrice/>

<sup>10</sup> <https://f3e.asso.fr/>

qui lui sont dédiés soient gérés par les ONG. Le F3E est là pour mutualiser et renforcer la culture de l'évaluation.

Pouvoirs publics et ONG ont su reconnaître l'intérêt de l'évaluation, et ont compris que **pour que les ONG s'emparent de l'évaluation, il faut que ce soit leur projet**. Le secteur de la SI démontre qu'il est possible de partager des objectifs entre financeurs et porteurs de projets. Mais on constate que chacun a néanmoins des objectifs distincts.

***Vous soulignez l'importance de garder la main sur la méthode. Quelle place pour les outils ?***

Il ne faut pas sous-estimer la portée politique de l'évaluation, parce qu'on va questionner le sens des projets, et finalement, parler de changement social. On va mettre les acteurs au centre, et ce qui compte dans l'évaluation ce sont les effets sur les acteurs et leur pouvoir d'agir, sur les rapports de domination. **Avec l'évaluation, nous répondons au besoin d'apprécier l'impact de ce que font les ONG à la lumière des objectifs de transformation sociale qu'elles se fixent.**

Pour autant, les outils sont importants. Un processus d'évaluation peut être un processus de transformation. La question des approches et de l'outillage compte pour cela. Il n'existe pas d'évaluation standard, il faut la bâtir en fonction des attentes des acteurs concernés.

***En proposant une approche par la valeur, nous soulignons la dimension systémique de l'évaluation. L'approche systémique peut-elle faire changer le système ?***

Marie Fare rappelle qu'un des objectifs des monnaies locales est de valoriser différents types de richesses, qui sont habituellement non valorisées dans l'économie marchande. Les monnaies locales sont créées pour satisfaire des usages différents, et proposent des systèmes monétaires qui vont valoriser d'autres formes de richesse. Cela va donner lieu à des usages différents de la monnaie : favoriser le lien social, encourager les éco-gestes, favoriser le partage de la connaissance et les échanges de savoir-faire. Il ne faut pas confondre le processus de valorisation et de monétisation. La monétisation n'est pas équivalente à une marchandisation. Le succès de certaines monnaies locales montre qu'il est possible de déterminer la valeur autrement que par l'adéquation entre l'offre et la demande.

Les monnaies alternatives interrogent nos représentations de la monnaie, de l'usage de la monnaie. **Elles remettent en cause l'imaginaire monétaire et promeuvent la valorisation d'une pluralité monétaire et par extension d'une économie plurielle.**

Yannick Blanc observe que de nombreux exemples montrent que le politique n'attend pas l'évaluation pour prendre des décisions. Nous sommes encore dans la tour de Babel : chacun évalue à sa manière dans les conditions qui permettent de construire un dialogue entre acteurs. Mais nous sommes tout de même dans un apprentissage collectif. **Nous mettons en commun nos façons de compter.**

## Conclusion

**Hugues Sibille** remercie les intervenants, animateurs et participants de la rencontre. En conclusion de l'événement, il encourage l'assistance, et en particulier les acteurs et structures de l'ESS à poursuivre la constitution d'une communauté apprenante sur les sujets du renouvellement de la mesure d'impact et de la création de valeur. Il invite les acteurs de l'ESS à travailler « *notre convention socio-politique ; l'ESS est une économie qui se veut différente, il faut donc qu'on travaille notre théorie du changement* ». Le président du Labo de l'ESS rebondit sur les propos introductifs de Patrick Viveret, sur la radicalité, pour signifier que « *dans ses approches de l'évaluation, l'ESS doit être capable d'introduire des éléments de rupture par rapport au modèle en place* ».

A l'issue de cet après-midi d'échanges sur la création de valeur plurielle et les diverses voies de mesure et de prise en compte, Hugues Sibille rappelle la responsabilité des organisations et acteurs de l'ESS en termes « d'empreintes » : « *Il y a l'empreinte sociale et l'empreinte écologique, mais je pense que nous, ESS, avons une responsabilité particulière sur l'empreinte démocratique* ».

Considérer et pratiquer l'impact social comme un outil de pilotage stratégique<sup>11</sup> du projet/ de la structure, promouvoir d'autres théories de la valeur que les théories néoclassiques<sup>12</sup> et construire des outils partagés d'impact territorial<sup>13</sup> sont autant de voies signalant, de la part de l'ESS, une prise de responsabilité et d'initiative.



<sup>11</sup> Extrait de la Tribune « Pour un New Deal de la création de valeur et de la mesure d'impact », rédigée par Hugues Sibille, <http://lelabo-ess.org/tribune-pour-un-new-deal-de-la-creation-de-valeur.html>

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Ibid.

## Les partenaires copilotes de l'étude

**La Fonda.** Créée en 1981, la Fonda a activement contribué à la reconnaissance des associations par les pouvoirs publics. Reconnue d'utilité publique, elle est aujourd'hui centrée sur ses fonctions de laboratoire d'idées du monde associatif. La Fonda a pour mission de valoriser la contribution essentielle des associations à la création de valeur, à la vitalité démocratique et au lien social, mais aussi d'aider les acteurs associatifs à conserver et développer leur capacité d'agir. Pour cela, elle a placé la prospective au cœur de ses activités : de la veille à la stratégie, il s'agit d'une prospective participative, au service de l'innovation. Avec ses partenaires, elle mène des enquêtes et des expérimentations, organise des groupes de travail, des ateliers et des rencontres-débats, produit des publications et anime différents centres de ressources en ligne. En croisant les regards et les pratiques, se faisant plate-forme d'intelligence collective et bousculant les conformismes de pensée, la Fonda souhaite préparer le terrain pour l'expérimentation et la décision politique.

**L'Avise.** L'Avise a pour mission de développer l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et l'innovation sociale en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Elle anime des programmes d'action couvrant toutes les étapes de la vie d'une entreprise de l'ESS, de l'émergence à la maximisation de son impact social. Créée en 2002, l'Avise est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général. L'Avise souhaite contribuer au développement d'une économie créatrice de plus-value sociale, sociétale et environnementale. Dans un monde où la performance des acteurs économiques se mesure essentiellement à leur rendement financier, systématiser l'évaluation d'impact social contribuera à affirmer l'identité d'un autre modèle d'économie favorisant durablement et positivement la transformation de la société ainsi qu'à améliorer la performance sociale des structures d'utilité sociale. Pour ce faire elle développe et anime un centre de ressource national sur l'évaluation d'impact social qui se donne pour missions : - d'informer sur la connaissance et les avancées liées à l'évaluation d'impact social - d'outiller la montée en compétence des structures d'utilité sociale et de leur écosystème - d'expérimenter de nouvelles pratiques évaluatives - d'animer les acteurs dans leur diversité afin de créer des convergences.

**Le Labo de l'ESS.** Le Labo de l'ESS, association créée en 2010, fait connaître et reconnaître l'économie sociale et solidaire à travers ses travaux, ses publications et ses événements grand public. Il est un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'homme et de l'environnement. Le Labo de l'ESS propose des solutions concrètes pour promouvoir l'Économie Sociale et Solidaire, et l'inscrire dans la transition socio-économique et écologique en cours. Il modélise et accompagne des sujets innovants prioritaires pour l'ESS, favorise leur compréhension par les décideurs pour obtenir des résultats concrets et susciter un changement d'échelle. Le Labo de l'ESS est aussi un lieu d'action dont la singularité tient à ses principales lignes de forces :

- Le Labo s'inspire des expérimentations du terrain pour alimenter ses propositions. Sa capacité à repérer et valoriser des pratiques structurantes pour le territoire lui permet d'être un véritable catalyseur de solutions innovantes.
- Ces réflexions sont menées avec un large réseau d'acteurs, parties-prenantes de ses différents groupes de travail. La mise en interaction d'idées et savoirs au service d'une réflexion collégiale est une force vive du Labo. Pour ce travail collectif, Le Labo de l'ESS s'est donné pour objectif de répondre à deux défis : la capacité à s'organiser pour parler d'une voix commune et la formalisation d'un nouveau paradigme économique propice à l'ESS et en prise avec l'écosystème des territoires.

## Les partenaires financiers souscripteurs de l'étude

