

La Régie de Quartier : Un espace capacitant au cœur de la ville

Mémoire de recherche de Master 2

Master 2 Insertion et Entrepreneuriat Social et Solidaire

Université Gustave Eiffel
Année 2019-2020

Présenté par Claire Engrand
Sous la direction de Julie Tixier

Remerciements

J'adresse mes remerciements,

À la Régie de Quartier de Pierrefitte pour m'avoir permis d'effectuer deux années d'alternance en tant que Cheffe de projet Insertion et Recyclage Alimentaire au sein du restaurant d'insertion Le Bocal.

À Julie Tixier pour ses précieux conseils et son soutien tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

À Hervé Defalvard et Mélaine Cervera dont les apports théoriques m'ont permis de cerner les enjeux de l'accompagnement social et de l'approche par les capacités.

Aux personnes du Comité National de Liaison des Régies de Quartier avec qui j'ai pu échanger sur la valeur ajoutée des Régies de Quartier et de Territoire et sur l'utilisation de l'évaluation d'impact social au sein des structures.

Déclaration sur l'honneur

Je soussignée Claire Engrand, certifie sur l'honneur avoir rédigé personnellement mon mémoire, conformément aux exigences, sans aide extérieure prohibée et sans plagiat.

Je déclare sur l'honneur que celui-ci n'a pas d'autres sources que celles que j'ai indiquées avec guillemets dans le texte et dans les références.

Fait à Saint Denis

Le 31.08.2020

*« La banlieue n'est pas une immense crèche à ciel ouvert peuplée de
nouveau-nés »*

KERY JAMES – À VIF

Sommaire

INTRODUCTION.....	12
I- La mesure d'impact permet de qualifier l'action d'une Régie de Quartier	15
1. Mesurer pour avoir des arguments en faveur	17
a. Mesurer la contribution de notre action sur la société	17
b. Individualiser l'évaluation : identifier la progression des personnes	21
c. Proposition d'indicateurs sur le parcours de la personne	22
2. Mesurer pour optimiser	24
a. La mesure d'impact peut nourrir la performance	24
b. S'approprier la démarche : valoriser les moyens plutôt que les résultats	25
c. Adopter une démarche d'amélioration continue grâce à des indicateurs de moyens....	26
3. Mesurer pour situer.....	28
a. Le développement territorial est indissociable de la mission de la SIAE.....	28
b. L'ancrage territorial est indissociable de la mission de la Régie de Quartier	30
c. Proposition d'indicateurs d'impact de l'activité de la structure sur le territoire	31
II- La Régie de Quartier : une réalité empirique qui dépasse l'impact social.....	34
1. Un outil qui soulève des questionnements éthiques et opérationnels	34
a. Des réticences éthiques	34
b. Un coût important entraînant des inégalités d'accès à l'évaluation	36
c. Des écueils en pratique.....	37
2. Un processus de mesure qui comporte des dangers	38
a. Risque de gestionnarisation.....	38
b. Risque d'influencer négativement l'action	39
c. Risque de fragiliser la relation d'accompagnement	40
3. L'évaluation d'impact social ne prend pas assez en compte le contexte de la structure	42
a. Et nos spécificités ? Adopter une approche institutionnaliste	42
b. L'impact isolé occulte la dynamique de l'action	43
c. Valoriser la sérendipité de l'innovation	45
III- Le concept de capacités pour dépasser les limites de la mesure d'impact : de la théorie à la pratique	48
1. Présentation du concept.....	48
a. La liberté chez Sen	49
b. Les facteurs de conversion.....	50
c. Pour quelle autonomie ?.....	51
2. La Régie de quartier comme institution capacitante	53
a. Par l'émancipation collective	53

b. Par le développement territorial	55
c. Par la participation à la construction des transitions professionnelles	57
3. Propositions d'application	60
a. Définir les capacités propres au contexte.....	60
b. Différence entre potentiel et réalisation	63
c. La notion de bien-être au cœur de l'évaluation	64
CONCLUSION	67
ANNEXES	69
BIBLIOGRAPHIE	73

LISTE DES SIGLES

CNLRQ : Comité National de Liaison des Régies de Quartier

DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprise, de la Concurrence, de la Consommation du Travail et de l'Emploi

ESS : Economie Sociale et Solidaire

FNARS : Fédération des Acteurs de la Solidarité

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

IAE : Insertion par l'Activité Economique

RAPID : Régie Associative Pierrefittoise d'Insertion et de Développement

SIAE : Structure d'Insertion par l'Activité Economique

SROI : Social Return On Investment

INTRODUCTION

Le 6 juillet 2020, l'insertion entre au gouvernement avec la rebaptisation du Ministère du Travail « Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'insertion ». Cette place donnée à l'insertion illustre l'importance croissante qu'elle occupe dans les politiques publiques depuis l'apparition du concept de « remobilisation par le travail » dans les années 70 avec notamment la création de la première Régie de Quartier à Roubaix.

Cette prise en compte du dispositif au cœur des politiques d'emploi répond surtout à des interpellations faites par les réseaux de l'insertion, dans le but de pousser le gouvernement à donner plus de visibilité et plus de moyens aux structures d'insertion. On pourrait penser que cette importance croissante donnée aux actions d'insertion découle de résultats probants, chiffrés, qui justifient de l'efficacité des politiques d'insertion par l'emploi. Or, l'évaluation de l'action des structures d'insertion est aujourd'hui assez limitée : la Cour des Comptes en publie un rapport annuel et la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation du Travail et de l'Emploi (DARES) en publie de façon ponctuelle. De façon individuelle et à travers les réseaux, les structures d'insertion revendiquent une meilleure évaluation des actions menées. En effet, les résultats des structures d'insertion sont aujourd'hui recueillis par les DIRECCTEs et ne sont, selon la Cour des Comptes (2019) « *aujourd'hui évalués qu'à travers le seul taux de retour à l'emploi des bénéficiaires* ».

Le fait de n'évaluer l'action des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) qu'en grande partie sur le taux de retour à l'emploi pose plusieurs problèmes méthodologiques. Premièrement, selon les territoires, les difficultés que rencontrent les personnes à trouver un emploi ne seront pas les mêmes. En effet, la conjoncture économique joue une part importante sur les sorties d'insertion et cette méthodologie rend impossible d'isoler la part imputable à l'organisation. Deuxièmement, se baser essentiellement sur les sorties positives ou négatives d'insertion entraîne un risque de détournement des missions des SIAE avec une sélection des publics les moins en difficultés pour avoir des résultats en termes de sorties positives. Troisièmement, se restreindre à des indicateurs de sorties ne permet pas de mesurer la résolution des difficultés sociales des bénéficiaires, qui sont pourtant une part importante du travail des SIAE. Enfin, cette méthodologie ne permet pas de mesurer l'impact de la structure sur son territoire, qu'il soit en termes de développement économique ou de lien social.

Le cas que nous allons étudier ici est celui d'une Régie de Quartier, il s'agit d'une structure qui ne propose pas que de l'insertion par l'activité économique mais également des activités de lien social et de service d'accompagnement

des publics en difficulté lorsqu'ils manquent sur le territoire. Les Régies de Quartier et de Territoire sont des associations présentes sur 320 quartiers prioritaires en France. Elles ont vocation à embellir le territoire sur lequel elles sont implantées et à favoriser la citoyenneté et le pouvoir d'agir des habitants. Cela se fait à travers l'insertion par l'activité économique, l'économie solidaire et l'éducation populaire. Partenaires des bailleurs sociaux, des structures d'emploi, des centres sociaux et des collectivités, tout en incluant des habitants dans leur conseil d'administration et dans leurs actions au quotidien, les Régies ont une action qui dépasse largement la seule IAE. La Régie Associative Pierrefittoise d'Insertion et de Développement (RAPID) existe depuis 11 ans, elle propose des activités marchandes support d'insertion comme l'entretien d'espaces-verts, le second-œuvre, le nettoyage et la restauration. Par ailleurs, elle propose de nombreuses activités non-marchandes, qui bénéficient aussi bien aux salariés en insertion qu'à d'autres habitants de Pierrefitte-Sur-Seine : café-réparation, cours de français pour les primo-arrivants, repas à très bas prix, jardins partagés, ateliers culinaires. Le projet « Le Bocal » et à la croisée de ces deux types d'activités de production et de lien social : c'est un restaurant d'insertion qui valorise les excédents alimentaires. C'est sur ce projet particulièrement que nous allons nous appuyer. Comment la valoriser dans sa multiplicité ?

Il s'agit donc ici de trouver des moyens pour valoriser l'action de la Régie de Quartier au-delà du simple retour à l'emploi des bénéficiaires. Pour ce faire, de plus en plus de structures se tournent vers l'évaluation de leur impact social.

Evaluer son impact social consiste pour une structure à démontrer les effets bénéfiques de ses actions à la fois sur les bénéficiaires et sur leur environnement. Cette démarche d'évaluation peut répondre à plusieurs objectifs : accéder à des financements, rendre des comptes et rassurer les financeurs sur l'efficacité des fonds alloués et enfin, motiver et redynamiser les équipes : capables de voir le résultat des actions menées. Le sujet de la mesure d'impact social est traité dans le champ de la recherche de façons différentes mais avec des récurrences : les chercheurs en sciences sociales s'accordent pour définir l'impact social comme le fait de s'assurer de l'atteinte de la mission sociale d'une structure sociale. Ils distinguent l'évaluation de la mesure, la seconde étant un outil pour quantifier l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs. Au départ, ce sont des indicateurs utilisés par les acteurs publics et les financeurs pour quantifier l'action des structures sociales et adapter leur soutien au regard des résultats obtenus. En 2012, la Commission Européenne se saisit de ces questions et encourage l'évaluation des gains socio-économiques des entreprises sociales. Cette transposition de méthodes financières et gestionnaires vers les entreprises sociales, plus précisément vers les Régies de Quartier, peut poser des problèmes. Plus récemment, des chercheurs en sciences sociales revendiquent l'impact social comme un outil permettant de monter en compétence et se situer. C'est également un moyen de valoriser son action.

En dehors du champ de la recherche, dans le domaine de l'ESS et de l'entrepreneuriat social, la mesure d'impact social est partout. Les think-tanks et les réseaux se saisissent beaucoup de la question depuis quelques années. Des référentiels d'indicateurs sont créés pour permettre au maximum de structures de mesurer leur impact.

Ce sujet s'impose par un sentiment de frustration face aux effets néfastes du pilotage de la structure par « la sortie ». Il répond à un besoin de valoriser l'impact et les effets de la structure que nous allons étudier dans son ensemble. C'est à dire pas seulement par le pourcentage de sorties positives mais par la prise en compte des effets sur les bénéficiaires. Ces effets, nous les percevons au quotidien sans pour autant réussir à les exprimer. Ce sujet s'impose également dans un contexte personnel de méfiance vis-à-vis de l'IAE : des dispositifs dans lesquels on « formate » les personnes à correspondre aux besoins du marché, sans repenser l'entreprise au regard de la réalité des personnes. La Régie de Quartier comme modèle hybride entre SIAE et association locale offre peut-être une direction plus intéressante de vivre ensemble et d'empowerment. C'est donc en cherchant à valoriser les actions plurielles de la structure que l'on trouve de nombreux outils de valorisation dans les études sur la mesure d'impact, cependant, celle-ci pose de nombreuses limites et vu la spécificité du modèle « hybride » (lien social- SIAE) des Régies de Quartier, la mesure d'impact social n'est pas suffisante. Nous allons tenter de dépasser cette insuffisance, grâce notamment à la théorie des capacités d'Amartya Sen¹ et d'autres études qui en découlent.

Nous allons donc à répondre à la question suivante :

En quoi la mesure d'impact social permet de valoriser l'action d'une Régie de Quartier ?

Nous montrerons dans un premier temps en quoi la mesure d'impact social permet de qualifier l'action d'une Régie de Quartier (I) mais ne suffit pas à rendre compte de la réalité empirique de la structure dans son environnement (II). Grâce au concept des capacités de Sen (1999), nous chercherons à dépasser les limites de la mesure d'impact, en trouvant des moyens d'opérationnaliser la théorie de l'auteur sur notre terrain d'étude (III).

¹ Amartya Sen est un philosophe et économiste indien, il a travaillé notamment sur l'économie du développement et la liberté individuelle et obtient en 1988 le prix Nobel d'Economie. La troisième partie de cette étude sera consacrée à son « approche par les capacités ».

I- La mesure d'impact permet de qualifier l'action d'une Régie de Quartier

Nous allons tout d'abord faire un tour d'horizon des différentes définitions de l'impact social présentes dans le champ de la recherche.

La définition la plus simple de l'impact social est celle de Eynaud et Mourey (2015) pour qui la mesure de celui-ci « *désigne l'ensemble des changements sociaux durables qu'une organisation ou un programme d'action engendre tant sur les bénéficiaires directs ou indirects que sur l'environnement ou la société en général.* » On remarque ici que les changements sociaux sont engendrés par « *une organisation ou un programme d'action* », il s'agit donc de mesurer l'effet d'un dispositif sur des personnes ou un environnement.

L'approche de Stievenart et Pache (2014) est plus développée et englobe finalement plus de possibilités de mesure : « *le terme d'impact [...] peut être compris comme un effet, un résultat, un changement, une conséquence ou encore une externalité. [...] Il peut renvoyer exclusivement aux effets à long terme où inclure l'ensemble des effets à court, moyen et long terme. La notion d'impact peut par ailleurs prendre une acceptation plus restrictive : celle des résultats qui n'auraient pas eu lieu sans une intervention donnée. La focale porte alors sur la démonstration d'une relation de causalité entre cette intervention et des changements observés.* » Pour ces deux autrices, la relation de causalité entre un dispositif et des bénéficiaires ou un environnement n'est pas nécessaire puisque la mesure d'impact peut prendre une acceptation plus large, allant même jusqu'aux effets non-escomptés de l'action : les externalités².

Enfin, Mortier (2013) définit l'impact social comme « *l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires) que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovation sociale ou de décision publiques.* » Cette dernière définition nous apporte des éléments quant au type d'indicateurs pouvant être utilisés dans une mesure d'impact social. Cela est très important

² Nous avons volontairement choisi de ne pas traiter des externalités dans la suite de cette étude. En effet, au fur et à mesure de la recherche, nous avons choisi de mettre en valeur l'évaluation comme approche volontariste, qui va de pair avec une recherche d'idéal social et qui permet de se rapprocher toujours plus de l'objet social du projet.

et permet de rendre concrète cette notion, difficilement tangible dans les autres définitions.

On remarque que dans les trois cas, la mesure d'impact social consiste à rendre compte d'effets, associés plus ou moins restrictivement à l'action d'une structure ou d'un dispositif, sur des bénéficiaires ou un environnement donné, voir la société en général, à l'aide d'indicateurs politiques, sociaux, économiques et environnementaux, collectifs ou individuels.

Une fois que l'on a défini en quoi consiste la mesure d'impact social, il est nécessaire de s'interroger sur les objectifs d'une telle mesure. Pachoud et Marec (2018) en proposent deux :

- Optimiser le travail d'utilité sociale de la structure
- Avoir des arguments en faveur des actions menées

Par ailleurs la Cour des Comptes, dans son dernier rapport (2019), recommande une « *évaluation de l'impact social de l'insertion par l'activité économique [...] afin de :*

- *Mesurer le retour sur investissement [...]*
- *Etablir une grille d'évaluation partagée des difficultés d'insertion sociale et professionnelle, et mettre en place un bilan à l'entrée et à la sortie du parcours d'insertion [...]*
- *Mesurer l'évolution de la situation sociale des bénéficiaires et [l'impact de l'IAE] sur le développement économique des territoires. »*

Alors que Pachoud et Marec proposent de mesurer l'impact social dans un but d'amélioration continue et de revendication des effets bénéfiques de l'action, la Cour des Comptes propose une vision bien plus gestionnaire de l'impact social, avec un but majoritairement économique.

A partir de ces deux visions, nous allons présenter trois raisons pour lesquelles mesurer l'impact social de la Régie de Quartier peut aider à qualifier ses actions et sa place. Il s'agit de mesurer l'impact social pour : avoir des arguments en faveur et pouvoir valoriser l'action de la structure (1), pour optimiser les actions menées (2) enfin, la mesure d'impact social peut permettre de situer la structure dans son environnement (3).

1. Mesurer pour avoir des arguments en faveur

Une Régie de Quartier a besoin de valoriser son action et d'avoir des arguments en faveur de son existence et du développement de ses projets. Le concept britannique de « *Prove and Improve* » utilisé par Stievenart et Pache (2014) qui signifie « prouver et améliorer » reflète les objectifs majeurs de la mesure d'impact social. Nous allons donc chercher dans cette partie à avoir des arguments pour convaincre les différentes parties prenantes de l'intérêt de notre action afin qu'elles la soutiennent, c'est le « Prove ». L'idée est donc que ces arguments aillent au-delà du seul accès à l'emploi à l'issue du parcours d'insertion.

Pour mesurer les effets de notre action sur la société, nous allons individualiser l'évaluation, en s'intéressant à la progression des personnes et nous allons proposer des indicateurs à cet effet.

a. Mesurer la contribution de notre action sur la société

Il s'agit dans un premier temps de réfléchir à l'efficacité de la structure, au-delà des indicateurs de fonctionnement de celle-ci. André (2015) met en évidence la raison d'être d'une entreprise sociale : contrairement à une structure « classique », elle existe pour répondre à des besoins. Ainsi, son impact est exogène et alors qu'il peut paraître légitime pour la structure de rendre des comptes à ses administrateurs, il est également sensé qu'elle puisse rendre des comptes à la société civile.

Nous allons donc chercher à faire reconnaître notre contribution à la société. Le pilotage devient donc en partie exogène et ne se limite plus à des indicateurs de performance interne.

Au-delà de ce nouveau mode de pilotage et de reporting, mesurer son impact social contribue également à « *imposer une nouvelle représentation de la valeur sociale* » comme le revendique l'étude de la Fonda³, du Labo de l'ESS⁴ et de l'Avise⁵ : « ESS et création de valeur ». En effet, plus l'impact social d'un projet aura de la valeur dans les choix de financements, de visibilité, de partenariat, d'essaimage, plus les acteurs sociaux seront reconnus et plus la valeur sociale permettra d'avancer sur un mode de développement durable.

Mesurer la valeur sociale d'une action contribue à rendre visible l'impact qu'elle génère, sur son territoire ou sur la société. On attend donc une idée de richesse

³ Plateforme d'intelligence collective, la Fonda coproduit des éclairages pour nourrir les choix stratégiques des acteurs du monde associatif

⁴ Think tank qui construit, par un travail collaboratif, des axes structurants de l'économie sociale et solidaire

⁵ L'Avise a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en France, en accompagnant les porteurs de projets.

qui soit différenciée, ou complémentaire, de la production de richesses monétaires.

En 2003, Emerson théorise le concept de « blended value » que Eynaud et Mourey (2015) expliquent ainsi : « *une forme d'entreprise n'opposant pas valeur financière et valeur sociale mais revendiquant la création d'une valeur mixte* ».

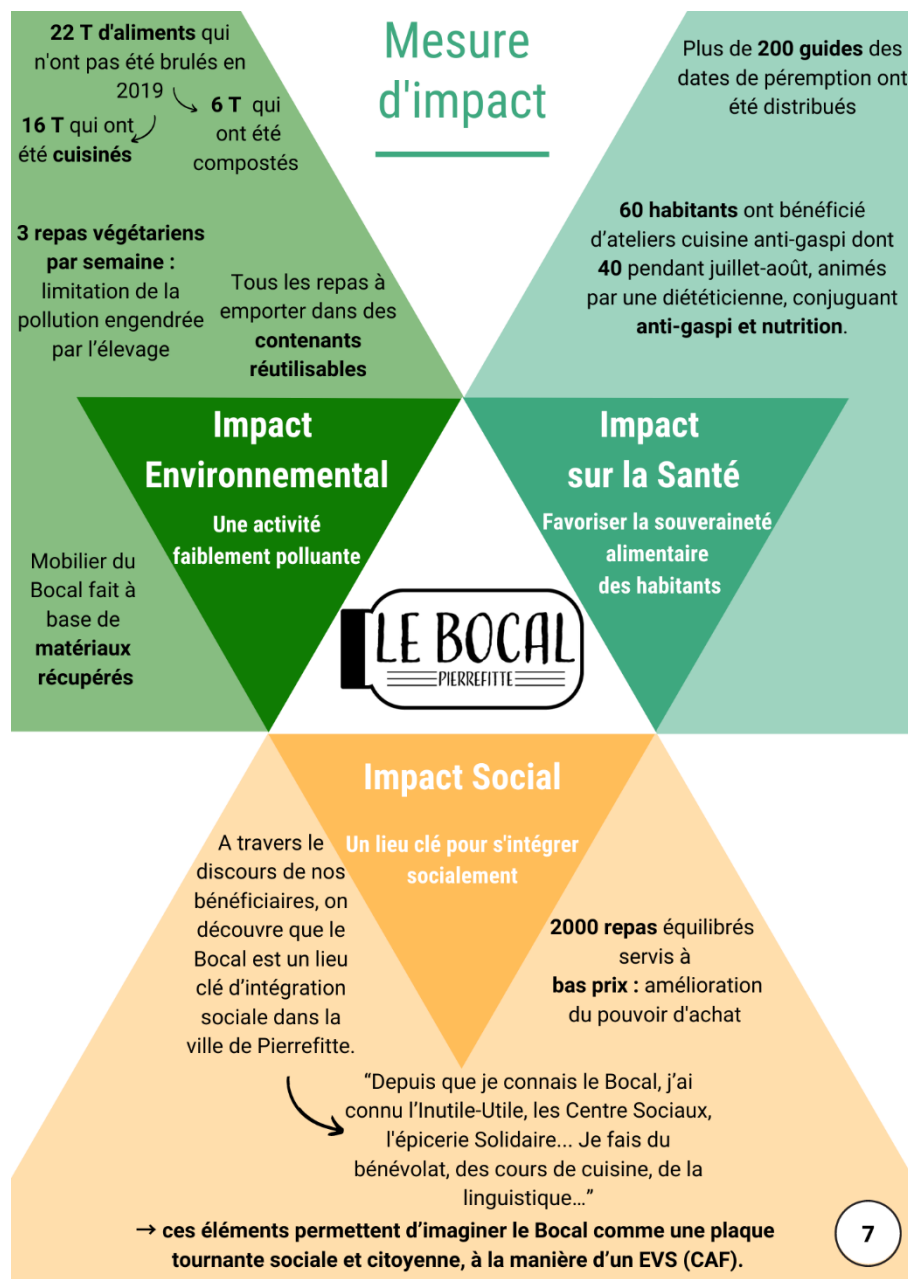
Dans l'exemple utilisé par ces auteurs, qui est celui d'une entreprise sociale appelée Quid-Après-l'Ecole⁶, cette valeur mixte, financière et sociale, permet la professionnalisation de l'entreprise. D'une part, dans ses relations avec les parties prenantes, et d'autre part, dans l'appropriation de ses propres chiffres, s'indépendant d'un contrôle en s'appuyant au contraire sur un pilotage maîtrisé et intégré. Cela permet, selon les auteurs, de « *sortir d'une vision réductrice du contrôle administratif* ».

Cela permet également de co-construire la mesure d'impact avec les parties prenantes voire d'engager « *un processus d'apprentissage collectif avec les financeurs publics* ». Dans notre cas de l'Insertion par l'Activité Economique, où les financements, les agréments et le dialogue avec l'Etat sont conditionnés par des résultats « à la sortie », une co-construction d'objectifs, de moyens et d'indicateurs entre l'Etat et les structures paraît très prometteuse. Cela permettrait aux financeurs comme aux acteurs de s'accorder sur une vision commune de l'insertion et des objectifs à atteindre en termes d'accès à l'emploi mais aussi de situation sociale des personnes, de création d'activités qui répondent à des besoins locaux... et autres nombreux aspects sur lesquels l'IAE a aujourd'hui un impact important et gagneraient à être mesurés.

D'autre part, dans notre cas de la Régie de Quartier de Pierrefitte Sur Seine, il est nécessaire d'utiliser la mesure d'impact pour montrer les effets des actions qui ne sont pas directement à rattacher à l'IAE. Ainsi, alors que sur les actions d'insertion par l'emploi, la structure a un partenaire financier important et solide qui est l'Etat, nous avons tout intérêt à travailler à valoriser les autres aspects de notre action qui peuvent convaincre des parties prenantes précises de nous soutenir et collaborer avec nous. Dans le cadre du projet sur lequel j'ai travaillé, un restaurant solidaire d'insertion, qui valorise des produits alimentaires en dates courtes appelé Le Bocal⁷, de nombreux impacts sont valorisables. Nous en avons choisi trois grandes familles : l'impact environnemental, l'impact social et l'impact sur la santé.

⁶ Quid-Après-L'école est une association créée en 2000 qui accueille des enfants de 6 à 10 ans après l'école

⁷ Voir Annexe 1 – Présentation du Restaurant Le Bocal



Extrait du rapport 2019 du Restaurant Le Bocal – Régie de Quartier de Pierrefitte

Cette première évaluation d'impact est très intéressante pour la structure. Elle ne porte que sur une activité de la Régie de Quartier (le restaurant) et choisit de mettre en avant les effets que l'activité produit sur son environnement et sur les bénéficiaires, en dehors de l'insertion professionnelle.

On voit très vite que ces éléments, aussi succincts soient-ils à l'heure de ce rapport, peuvent « renforcer le pouvoir de négociation⁸ » de la structure. L'Etude « ESS et Création de Valeur » explique bien que, une fois consciente de la valeur qu'elle produit, une entreprise sociale ou une association sera plus

⁸ L'Avisé, La Fonda, Le Labo de l'ESS, *ESS et création de valeur*, 2019

en mesure de négocier avec les diverses parties prenantes et de « consolider sa place et son rôle ».

Dans un contexte de place croissante de l'impact social dans les décisions des financeurs privés, la mesure d'impact devient une arme de négociation pour les structures sociales et un outil de comparaison pour les financeurs.

Ainsi, deux grandes familles d'outils de mesure se distinguent selon Mortier (2013) :

- Des outils standards, qui permettent des comparaisons entre différents dispositifs ou actions, tels que le SROI (Social Return On Investment) qui propose de donner une valeur monétaire aux impacts.
- Des outils « maison » adaptés à l'activité, tels que des recueils de témoignages, des impacts extraits de données collectées mais non-exploitées...

Les outils dits « standards » sont bien utiles aux financeurs et permettent de facilement comparer différentes actions. Ainsi, la Cour des Comptes, dans son rapport sur l'insertion de 2019 cité précédemment, encourage les SIAE à se saisir du SROI. Cette approche standardisée a de nombreuses limites que nous développerons dans la partie II de ce mémoire. On peut cependant mettre en évidence l'expérience de Anne Charpy, fondatrice de l'association Voisin Malin⁹ pour qui l'utilisation de la méthode SROI a réellement permis de qualifier l'impact de l'action « *On a pu valider le fait que le management et son coût représentaient l'apport le plus important dans le projet et que l'impact le plus fort était dans un premier temps sur les Voisins Malins eux-mêmes* ». Ici, l'approche SROI, en donnant une valeur monétaire à des impacts sociaux, a permis de légitimer une action et de valider le fait que l'argent investi entraînait un retour sur investissement, d'ordre social. Comme le souligne Quentin Mortier et comme illustré par la mesure d'impact du restaurant le Bocal, proposée plus haut, ces éléments peuvent également être narratifs plutôt que chiffrés.

Alors que ces outils nous permettent de conforter la structure dans sa poursuite d'un objectif social, nous allons ensuite chercher à déterminer les effets ressentis et vécus par les bénéficiaires. Il s'agit donc d'individualiser l'évaluation.

⁹ Voisin Malin est une association présente dans les quartiers populaires, qui salarie et forme des habitants « passeurs » dont la mission est de maintenir du lien et tenir informés les habitants sur les services, droits et activités qui existent sur le quartier.

b. Individualiser l'évaluation : identifier la progression des personnes

Comme expliqué plus tôt, de nombreuses raisons peuvent faire qu'une personne ne sort pas vers l'emploi à l'issue des 24 mois de parcours d'insertion. Selon l'approche de Quentin Mortier, nous pouvons chercher à mettre en évidence les éléments sur lesquels la structure (ici la Régie de Quartier de Pierrefitte) peut réellement agir. Il s'agit d'« *isoler la part imputable à l'organisation* ». En effet, un nonaccès à l'emploi ne signifie pas que des « freins » n'ont pas été levés ou qu'une amélioration de la situation des personnes n'est pas observable.

Que ce soit à travers l'insertion par l'activité économique ou les cours de français, une grande partie des activités de notre structure consiste à accompagner des personnes sur un temps long. On peut donc s'intéresser aux effets de l'accompagnement sur les situations individuelles des bénéficiaires.

Cette individualisation de l'évaluation est préconisée par la Fédération des Acteurs de la Solidarité (FNARS) dans son étude sur la performance des SIAE, publiée en 2012¹⁰. L'étude soulève un point très intéressant : s'intéresser d'aussi près au parcours des personnes dans l'évaluation d'impact permet de prendre en compte différentes étapes du parcours d'insertion et pas seulement le résultat final comme dans les indicateurs actuels d'accès à l'emploi ou encore le SROI. La question du rapport au temps est ici pertinente : alors que la sortie du parcours est peu stable, voire fragile ou en tout cas pas représentative de l'ensemble de l'accompagnement, les différentes étapes sont, elles, ancrées et acquises, tout au long du parcours. Des exemples de progressions peuvent être le niveau d'intégration, le niveau de compréhension des institutions, l'accès au logement, l'état de santé...

Cette forme d'évaluation nécessite une prise en compte de la situation de la personne dès l'entrée dans l'accompagnement. Il ne s'agit pas d'une évaluation ex-post¹¹ comme les outils vus précédemment mais une forme d'évaluation du début jusqu'à la fin (voire encore après) du parcours, qui implique que la démarche d'évaluation soit une volonté de la structure sur le temps long.

Nous allons présenter ici différents indicateurs et outils qui permettent d'évaluer l'amélioration de la situation des bénéficiaires.

¹⁰ FNARS, *Evaluer la performance des SIAE-proposition d'indicateurs*, 2012

¹¹ Après l'action

c. Proposition d'indicateurs sur le parcours de la personne

En 2018, Marec et Pachoud mènent une évaluation d'un dispositif d'emploi accompagné : MESSIDOR¹². Alors que leur évaluation conforte à la fois la pertinence du dispositif et l'importance de l'évaluation elle-même, les deux auteurs mettent en lumière le fait qu'ils se sont limités à des indicateurs de référence directement liés à l'insertion. Ils préconisent donc pour la suite de l'évaluation et pour d'autres démarches similaires, de prendre en compte trois éléments qui ont manqué à leur étude :

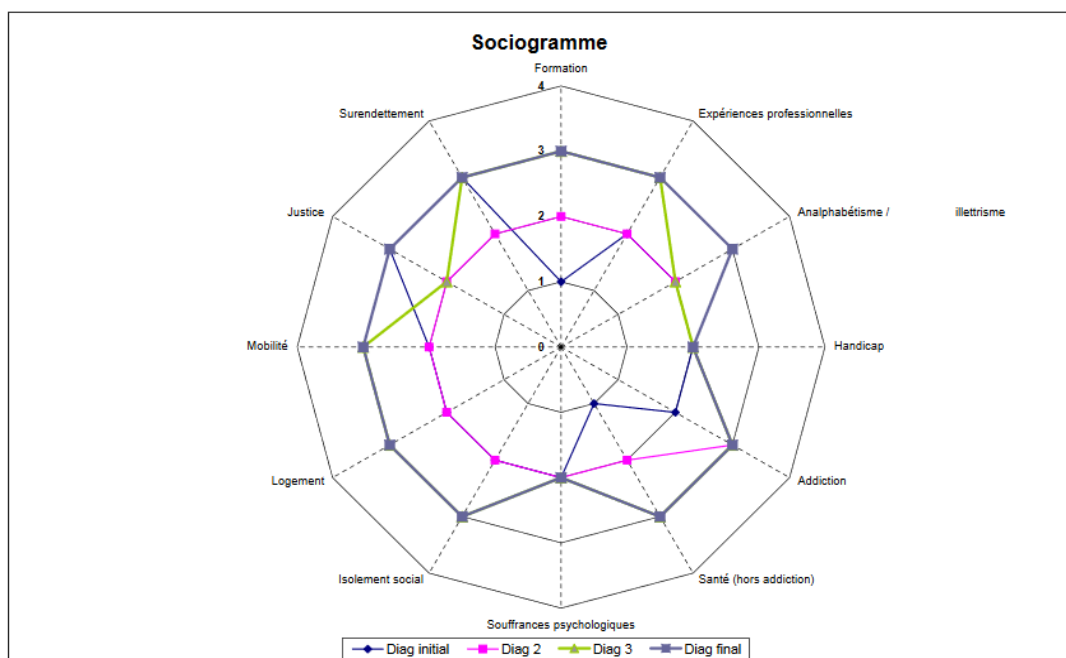
- Une analyse d'indicateurs « *d'amélioration globale de la situation de la personne* » (qualité de vie, satisfaction globale).
- Une analyse d'indicateurs « *de performance indirectement liés à l'intégration professionnelle* » il s'agit par exemple de l'estime de soi ou la perception des obstacles.
- Une analyse « *longitudinale des parcours professionnels* » : continuer de recueillir des données au moins deux ans après le départ de la personne.

Le Réseau Cocagne a développé un outil de mesure ad hoc pour les structures d'insertion appelé « Sociogramme ». L'objectif de cet outil est de faire une photographie de la personne, au regard de 12 aspects qui concernent à la fois des savoir-être, des situations sociales et des compétences. Les questions à l'origine de ce diagramme peuvent être nombreuses et variées et doivent amener à une note sur quatre pour chacun des aspects. Cet outil répond aux deux premières préconisations de Marec et Pachoud car il regroupe à la fois des éléments liés à la situation globale de la personne et des éléments indirectement liés à l'emploi. Rempli à l'entrée dans la structure, plusieurs fois au cours de l'accompagnement et à la sortie, ce diagramme très visuel permet d'identifier les progressions (ou régressions possibles) de la personne dans chaque domaine évalué. Alors que cet outil est intéressant, semble facile d'usage et permet d'évaluer l'impact de l'accompagnement au-delà de l'IAE pur, il semble compliqué de suivre la personne au-delà de son accompagnement par la structure via cet outil. En effet, alors que les auteurs de l'étude sur le programme MESSIDOR préconisent une analyse des parcours professionnels dans les années qui suivent la fin de l'accompagnement, on imagine mal pouvoir interroger les personnes sur autant d'aspects lorsqu'elles ne seront plus suivies par la structure. Malgré cet écueil, le Sociogramme permet de valoriser, de manière globale, à la fois la progression des personnes en termes de compétences et de savoir-être transversaux et en termes de freins génériques (à l'emploi ou à l'intégration sociale). Il semble tout à fait

¹² Marec, Marie-Gaëlle, et Bernard Pachoud. « Évaluation des pratiques d'emploi accompagné : méthodologie et premières données concernant 3 dispositifs d'emploi accompagné de MESSIDOR en 2016 », *Pratiques en santé mentale*, vol. 64e année, no. 3, 2018, pp. 35-42.

pertinent de joindre à ce diagramme des précisions qualitatives, issues d'une analyse narrative de la progression de la personne, afin d'identifier les moments où la structure a joué un rôle clé sur un aspect ou un autre.

Dans une démarche de valorisation de l'action de la Régie de Quartier, il est nécessaire de prendre conscience des effets des actions menées et de leur impact sur les bénéficiaires. On peut mesurer les effets en leur attribuant une valeur monétaire globale, mais on peut également choisir d'individualiser l'analyse, en évaluant l'amélioration des situations personnelles des bénéficiaires. Cette démarche, si elle est à la fois quantitative et narrative, va également permettre d'identifier des effets non prévus à l'avance et peut-être d'étoffer les outils d'analyse au fur et à mesure.



Le « Sociogramme », outil développé par le Réseau Cocagne

Ces éléments sont très importants pour valoriser l'action de la Régie de Quartier en dehors d'un simple accès à l'emploi et donc de disposer d'éléments tangibles de négociations partenariales et financières. Ces éléments ne se limitent pas à une force de négociation et vont également permettre le pilotage et l'amélioration continue de l'action sociale de notre structure.

2. Mesurer pour optimiser

Comme nous l'avons présenté en début de cette partie, le concept de « Prove and Improve » montre que définir des éléments en faveur de notre action ne va pas sans une recherche d'amélioration en interne. Ce, dans le but d'identifier les forces, les limites de notre impact et des effets générés afin de maximiser l'efficacité de notre action.

Pour certains auteurs comme Besançon et Chochoy (2019), l'évaluation doit être continue et elle permet de « tisser un lien permanent entre une aspiration sociale et la réalisation la plus cohérente possible pour parvenir à cet objectif ». On comprend alors que la mesure d'impact joue un rôle dans l'amélioration continue des pratiques, afin de se rapprocher toujours plus de l'idéal social auquel aspire notre structure.

a. La mesure d'impact peut nourrir la performance

D'un point de vue opérationnel et managérial, la plupart des structures ayant effectué une étude d'impact expriment un effet de mobilisation et de motivation des équipes important. *« Je pense que la première chose c'est un carburant pour motiver les équipes, le conseil d'administration, tous nos partenaires proches et toutes les personnes engagées dans l'aventure Voisin Malin, à commencer par les Voisins Malins eux même et leurs managers »*. Explique Anne Charpy, fondatrice de Voisin Malin.

Ainsi, dans l'idée du *Improve* et de nourrir la performance de la structure grâce à une mesure d'impact, on retrouve à la fois un levier managérial et un levier de pilotage. Marec et Pachoud (2018) l'ont identifié dans le cadre du dispositif MESSIDOR. Ils expliquent en effet que pour les travailleurs sociaux, *« l'évaluation d'impact a été un facteur incitatif et un indice de qualité de leur pratique »* et par ailleurs, la mesure a permis aux équipes dirigeantes comme salariées de *« comprendre les ressorts d'efficacité de la pratique pour l'optimiser »* notamment au sujet de *« l'organisation des dispositifs et des compétences »*.

Très concrètement, dans la même aspiration à l'amélioration continue que les structures qui se tournent vers des certifications – notamment la certification CEDRE, développée par le Réseau COORACE qui propose un référentiel garantissant une prise en charge de qualité des personnes en situation de précarité – on comprend qu'une démarche d'évaluation d'impact peut répondre à une volonté stratégique d'amélioration continue et de pilotage par la qualité.

Mortier (2013) revendique cette démarche si elle découle de l'institution elle-même et répond à une volonté de performance en autonomie. Il cite Alain Caille

à ce propos : *« il faut revendiquer la capacité des évaluations à renforcer la motivation, l'efficacité et la liberté intrinsèque des institutions plutôt qu'un assujettissement à des normes externes »*.

L'auteur soulève alors les deux versants possibles de l'évaluation : une évaluation émancipatrice, critique, poursuivant une volonté d'amélioration pour se rapprocher d'un idéal social et une évaluation issue de normes dominantes externes, qui s'impose, qui régule, qui compare. Ainsi, la question de l'appropriation de la démarche d'évaluation est cruciale.

b. S'approprier la démarche : valoriser les moyens plutôt que les résultats

C'est encore Mortier qui définit la mesure d'impact social comme « une boussole pour l'action ». Se saisir de son évaluation est incontournable, pour faire le point sur ses pratiques, ses forces, ses faiblesses, et faire des choix. Il est nécessaire alors de faire la différence entre une mesure telle que le SROI cité plus tôt : mesure qui va se focaliser sur les résultats et sur la réduction des coûts, en comparaison à une valorisation des impacts, et une mesure des pratiques liées aux effets, plus axée sur les moyens alloués à l'action.

Ce deuxième type de mesure amène à réfléchir au sens donné à l'action et permet de ne pas dissocier les effets de leur contexte et de leurs pratiques. Enfin, s'appuyer sur une évaluation des moyens plutôt que des résultats permet de ne pas oublier que la situation des personnes ne dépend pas que de notre structure et donc que s'intéresser aux efforts mis en place est plus révélateur de l'action que les résultats purs.

La FNARS en 2012¹³ considérait en effet que les SIAE sont tenues d'une obligation de moyens, bien plus qu'une obligation de résultats et que ce mode d'évaluation était plus adapté aux entreprises d'insertion. De plus, une démarche axée sur les moyens permet d'éviter les dangers que comporte aujourd'hui l'évaluation des SIAE « à la sortie » comme l'explique le rapport de la FNARS : *« une telle démarche peut prévenir à la fois des pratiques de sélection des publics et des pratiques de sacrifice de l'accompagnement ou de la formation au bénéfice du temps de production et en valorisant l'accompagnement réalisé ou les moyens affectés à la progression des personnes »*.

Dans cette optique d'appropriation émancipatrice de la démarche d'évaluation, en valorisant les moyens alloués à l'accompagnement des personnes, nous allons proposer ici des indicateurs de moyens.

¹³ FNARS, *Evaluer la performance des SIAE-proposition d'indicateurs*, 2012

c. Adopter une démarche d'amélioration continue grâce à des indicateurs de moyens

L'étude de la FNARS propose deux types d'indicateurs de moyens, dont la distinction est très éclairante.

La première catégorie regroupe des indicateurs quantitatifs, mesurables ex-post et plutôt faciles à obtenir car la plupart apparaissent déjà dans le dialogue de gestion avec la DIRECCTE (sans peser particulièrement sur les négociations). Ce sont des indicateurs tels que

- Le taux d'encadrement
- Le taux d'accompagnement
- Le taux de formation, aussi bien des équipes permanentes que des salariés en insertion
- Le nombre de mises en relation avec des employeurs
- Le nombre de salariés ayant été orientés vers des professionnels de la santé

Ensuite, l'étude avance une deuxième catégorie d'indicateurs, concernant la « *participation des personnes à l'élaboration de leur propre parcours d'insertion* ». Cette participation va jouer un rôle crucial dans la motivation de la personne et son accès à l'autonomie, elle est même « *consubstantielle de l'activité même de l'IAE* ».

Les deux indicateurs proposés à cet effet par la FNARS sont donc :

- Le taux de salariés ayant renseigné un outil d'autoévaluation
- Le taux de salariés ayant renseigné un outil d'évaluation de l'accompagnement.

Selon les pratiques et le contexte des structures, cette catégorie peut être étoffée pour mieux refléter la participation et l'implication des salariés.

Dans le cadre de notre Régie de Quartier, nous pouvons ajouter quelques propositions d'indicateurs de moyens favorisant la participation des salariés dans leur parcours d'insertion :

- Le nombre d'ateliers/événements facultatifs auxquels les salariés se sont rendus de leur plein gré
- Le sentiment d'autonomie et de libre-arbitre dans l'orientation professionnelle exprimé par les bénéficiaires (par exemple sur une échelle de 0 à 5).

Ces deux catégories d'indicateurs permettent à la fois de valoriser les moyens de la structure, dédiés aux bénéficiaires mais également la place accordée aux bénéficiaires dans leur accompagnement. Axer son évaluation sur les moyens

plutôt que les résultats permet de réfléchir à ses pratiques et entrer dans une démarche d'amélioration continue, au-delà d'une volonté de rendre des comptes à une administration ou des financeurs.

C'est également un moyen intelligent de travailler en coopération avec les acteurs du territoire. Ainsi, nous allons chercher à mettre en évidence comment la mesure d'impact social permet de situer son action, à la fois dans le temps et l'espace, pour une réponse toujours plus proche des besoins sociaux locaux.

3. Mesurer pour situer

Alors que de plus en plus de guides méthodologiques de la mesure d'impact social se développent, à destination des structures de l'ESS, certaines récurrences sont observables dans les démarches.

Une des caractéristiques majeures de la mesure d'impact social, par opposition à d'autres types d'évaluation, est qu'elle implique de nombreuses parties prenantes, pas seulement pour la publication des résultats, mais dès le début de la démarche. Cette pratique d'intégrer les parties prenantes dans la démarche d'évaluation se retrouve dans la plupart des guides de mesure d'impact, à destination des structures. Il est conseillé dès le début de se réunir avec les parties prenantes, internes et externes, afin de définir de façon collective les enjeux et les objectifs à évaluer.

Hugues Sibille, dans son article pour la Fonda en 2018¹⁴ insiste à son tour sur la place importante des parties prenantes dans le but d'une évaluation globale de l'impact : « *La valeur sociale s'inscrit donc dans un système complexe, prenant en compte l'ensemble des parties prenantes et l'évolution dans le temps* », la culture du collectif qui leur donne une telle place : « *aussi, le modèle renouvelé a-t-il comme périmètre privilégié d'application le territoire et ses parties prenantes* » et finalement un travail réflexif qui tire sa valeur de son aspect collectif : « *moins le résultat que le processus partagé autour d'une ambition de prise en charge efficace et collective de l'intérêt général* ».

Cet apprentissage de l'évaluation en commun, ou du moins dont les objectifs et les contours ont vocation à être définis en commun, est indissociable d'un certain ancrage territorial. En effet, dynamique partenariale locale et apprentissage de la gouvernance en collectif se nourrissent mutuellement.

Nous allons voir ici que notre structure, du fait de sa nature, a un ancrage territorial important et qu'une démarche d'évaluation d'impact lui permettrait à la fois de situer et de renforcer sa contribution au territoire.

a. Le développement territorial est indissociable de la mission de la SIAE

Par définition, une SIAE est profondément ancrée à son territoire : par les personnes qu'elle accompagne, souvent peu mobiles, par les supports d'insertion proposés, souvent des travaux de proximité et enfin par la dynamique partenariale locale, avec les prescripteurs de la zone géographique et les entreprises dynamiques du territoire.

¹⁴ Sibille, Hugues « Pour un New Deal de la création de valeur et de la mesure d'impact » Tribune Fonda N°240 - Mesure d'impact social et création de valeur, Décembre 2018.

Le Code du Travail reconnaît¹⁵ la « *double finalité de l'insertion par l'activité économique* ». Le premier axe est évidemment de permettre à des publics éloignés de l'emploi de bénéficier d'un accompagnement pour une insertion professionnelle. Le second axe est énoncé ainsi : « *l'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires* ».

Defalvard, lui, nomme en 2009 trois missions que remplissent les SIAE et ce, comme la reconnu le Grenelle de l'Insertion :

- « *Intérêt général d'insertion professionnelle* »
- « *Production et services* »
- « *Développement des territoires* »

Enfin, Bellit (2019), dans son document d'étude pour la DARES sur les parcours et la sortie des salariés en insertion¹⁶, développe deux aspects du travail des SIAE qui les lient de façon étroite au territoire sur lequel elles interviennent.

- Le premier aspect, relève des activités marchandes qu'elles développent et découle du marché : « *Les bénéficiaires de l'IAE résident aussi dans ses liens avec le marché du travail dans lequel il s'insère. De ce point de vue, les structures de l'IAE font des efforts importants pour nouer des relations avec les acteurs économiques de leur territoire, au-delà du seul secteur de l'IAE.* »
- Le second aspect touche l'impact social et l'intérêt général : « *en charge de personnes en très grande difficulté tant sur le plan social que professionnel, les structures de l'IAE, au premier rang desquelles les ACI, remplissent une mission sociale qui va bien au-delà du retour à l'emploi.* »

Que ce soit de façon normative dans le Code du Travail, de façon engagée dans le travail de Defalvard ou de façon objective dans l'étude pour la DARES de Bellit, cela ne fait plus de doute : les Structures d'Insertion par l'Activité Economique créent de la valeur sur le territoire et en permettent le développement, à la fois sur le plan social et économique.

Il semble alors intéressant de s'appuyer sur La mesure d'impact social pour comprendre les relations qui lient la structure à son environnement

¹⁵ Article L5132-1 du Code du Travail

¹⁶ DARES, Sonia Bellit, *Les salariés en insertion par l'activité économique : quels parcours avant l'entrée ? Quelles perspectives à la sortie ?* Document d'études Numéro 227 - Janvier 2019

b. L'ancrage territorial est indissociable de la mission de la Régie de Quartier

Notre structure, la Régie de Quartier de Pierrefitte, a un ancrage territorial encore plus important qu'une SIAE classique car elle a dans ses missions l'embellissement du cadre de vie et la favorisation du lien social. Ainsi, c'est une structure d'utilité sociale qui agit à un niveau géographique restreint : le territoire de Pierrefitte-Sur-Seine et les quartiers alentours.

Afin de penser l'ancrage territorial de la Régie de Quartier, nous allons nous appuyer sur le concept d'utilité sociale, explicité par Mortier (2013). L'auteur définit l'utilité sociale comme une démarche participative et collective, dont les parties prenantes sont actrices et qui est toujours située. Cette approche fait à la fois écho à l'implication de plus en plus fréquente des parties prenantes dans une démarche d'évaluation et à la fois nous permet de penser l'utilité sociale comme une démarche située et donc indissociable de son territoire et de ses parties prenantes.

Mortier nous propose cinq dimensions qui constituent l'utilité sociale, nous allons illustrer chacune d'elle par un aspect de l'activité de la Régie de Quartier de Pierrefitte - RAPID.

- Dimension territoriale

RAPID permet le développement social du territoire à travers la création d'un restaurant chaleureux et attrayant, qui attire des touristes sur le territoire.

- Dimension économique

RAPID favorise le développement économique du territoire, en permettant à des habitants de Pierrefitte d'augmenter leur pouvoir d'achat en proposant des repas équilibrés à très bas prix.

- Dimension politique et sociétale

RAPID, par l'expérimentation d'innovation sociales sur le territoire, encourage les collectivités locales à se saisir de certains sujets et à soutenir l'association dans ses projets à impact.

- Dimension sociale

RAPID accompagne des personnes comportant de nombreux freins sociaux : accès au logement, à la santé, à l'emploi...

- Dimension écologique

RAPID porte des valeurs environnementales dans chacun de ses projets, du développement de jardins naturels en bas d'immeubles à la sensibilisation des clients du restaurant au gaspillage alimentaire.

- c. Proposition d'indicateurs d'impact de l'activité de la structure sur le territoire

Alors que l'ancrage territorial de notre structure ne fait pas débat, comment valoriser les impacts locaux générés et comment les mesurer ?

Pour ce faire, la FNARS¹⁷ propose deux types d'indicateurs. D'une part, des indicateurs de performance économique, dans le but de mettre en avant les ressources générées par la structure, par opposition à l'idée qui voudrait qu'une structure sociale soit essentiellement source de coûts pour la collectivité. Pour notre structure, de tels indicateurs pourraient être la masse salariale versée à des habitants de la ville ou les coûts évités pour la collectivité (aide alimentaire du CCAS par exemple) ou pour l'Etat (minima sociaux).

D'autre part, la fédération propose des indicateurs de contribution au développement sociétal afin de mettre en avant, au-delà de l'action d'insertion par l'emploi, les effets positifs environnementaux mais aussi en termes d'utilité sociale.

Nous allons donc ici présenter des propositions d'indicateurs pour chacun des cinq aspects de l'utilité sociale.

¹⁷ FNARS, *Evaluer la performance des SIAE-proposition d'indicateurs*, 2012

Les cinq aspects de l'utilité sociale appliqués à l'association RAPID
- Proposition d'indicateurs

Aspect de l'utilité sociale	Explication	Indicateur	
		Quantitatif	Qualitatif
Dimension territoriale	RAPID permet le développement social du territoire à travers par exemple la création d'un restaurant chaleureux et attrayant, qui attire des touristes sur le territoire.	Nombre de clients non-pierrefittois Nombre d'abonnés sur les réseaux	Raisons qui poussent les clients extérieurs à la ville à se déplacer au restaurant
Dimension économique	RAPID favorise le développement économique du territoire, en permettant à des habitants de Pierrefitte d'augmenter leur pouvoir d'achat en proposant des repas équilibrés à très bas prix.		Réponses des usagers à la question : votre consommation a-t-elle évolué depuis que vous êtes client du restaurant à bas prix ?
Dimension politique et sociétale	RAPID, par l'expérimentation d'innovation sociales sur le territoire, encourage les collectivités locales à se saisir de certains sujets et à soutenir l'association dans ses projets à impact.	Nombre de bénévoles Nombre de partenaires financeurs et montants alloués	
Dimension sociale	RAPID accompagne des personnes comportant de nombreux freins sociaux : accès au logement, à la santé, à l'emploi...	Nombres de personnes accompagnées par an, en insertion et en dehors	Réponse aux questions : Votre qualité de vie a-t-elle été améliorée ? Votre bien-être aussi ?
Dimension écologique	RAPID porte des valeurs environnementales dans chacun de ses projets, du développement de jardins naturels en bas d'immeubles à la sensibilisation des clients du restaurant au gaspillage alimentaire.	Déchets évités Nombre d'appareil réparés Nombre de personnes sensibilisée à la lutte contre le gaspillage alimentaire	

Grâce à de nombreux apports théoriques et à la mise en perspective de ceux-ci sur le terrain de la Régie de Quartier de Pierrefitte, nous avons pu identifier trois grands axes selon lesquels la mesure d'impact social nous permettrait de valoriser l'action de notre structure. Les trois axes nourrissent à la fois la possibilité de valoriser son action vers l'extérieur, en ayant des éléments pour communiquer les effets mesurables du travail fourni, et la possibilité d'améliorer et d'enrichir l'action de l'intérieur, en ayant une plus grande conscience de sa portée et des pistes d'amélioration possibles. Dans un premier temps, nous avons donc compris la nécessité d'évaluer son impact social pour acquérir des éléments en faveur de l'action et ce, notamment en individualisant la mesure et en observant de façon qualitative la progression des personnes tout au long de leur parcours. Ces éléments peuvent être utiles en cas de négociation, notamment pour prouver aux financeurs l'impact des actions, au-delà du taux de sorties positives, qui invisibilise le travail fourni. Dans un second temps, la mesure d'impact social permet à l'organisation d'optimiser ses pratiques, en entrant dans une démarche d'amélioration continue à travers notamment la mise en évidence des moyens, au moins autant valorisés que les résultats. Enfin, l'évaluation d'impact et la mesure de celui-ci permet de situer son travail dans un contexte et dans un environnement, de mettre en évidence les liens qui existent avec le territoire, pour mieux les exploiter en interne et les valoriser en externe.

II- La Régie de Quartier : une réalité empirique qui dépasse l'impact social

Dans la première partie de cette étude, la mesure d'impact social nous a permis de penser les différents apports de notre structure, selon un cadre déterminé, grâce à des apports théoriques et pratiques pour évaluer l'utilité sociale d'une action. Cette approche nous a permis de penser les différentes façons possibles de qualifier l'action d'une Régie de Quartier, que ce soit pour valoriser notre action auprès des parties prenantes externes ou pour acquérir une démarche d'évaluation continue, en interne.

Alors que cette approche nous a permis de mieux comprendre notre action et ses différents champs d'impact, il est nécessaire de se positionner de façon critique par rapport à ces différents outils, aux idéologies qu'ils véhiculent et aux limites qu'ils posent. Nous allons donc démontrer dans cette partie que la mesure d'impact social, alors qu'elle nous a apporté des clés de compréhension de nos actions, comporte des limites, et ne peut être considéré comme suffisante pour valoriser nos actions.

En effet, la mesure d'impact n'est pas en mesure de pleinement valoriser notre action comme souhaité (1), elle peut même comporter des dangers pour notre action et nos bénéficiaires (2) et enfin, elle ne prend pas assez en compte l'environnement de la structure, qui est pourtant une composante de l'identité de la Régie de Quartier (3).

1. Un outil qui soulève des questionnements éthiques et opérationnels

Alors que le besoin de comprendre et valoriser l'action est bien là, de nombreux facteurs peuvent dissuader une association, une entreprise d'insertion ou une autre structure de l'ESS de recourir à la mesure d'impact social. Nous allons ici montrer les principaux freins que peuvent rencontrer les organisations dans leur démarche de mesure d'impact et qui vont limiter la valorisation souhaitée de la structure. On peut donc mettre en évidence des réticences éthiques, des coûts trop importants et des écueils, méthodologiques et opérationnels.

a. Des réticences éthiques

Alors que les structures de l'économie sociale et solidaire proposent un modèle de développement alternatif à l'accumulation de richesse et l'économie de marché, l'idée-même de retour sur investissement peut paraître contradictoire.

Pourquoi utiliser ces méthodes de gestion qui ont amené à la crise ? S'interroge à juste titre Mortier (2013). En effet, austérité, endettement des états, privatisation de nombreux service publics par manque de rentabilité, toutes ces logiques répondent à une volonté de mesure précise pour une réduction des coûts à outrance. On peut alors comprendre que dans l'ESS « traditionnelle », proposant une économie au service de l'humain, des réticences idéologiques existent et que des personnes s'opposent à la logique même d'évaluation d'impact.

Ainsi, lorsque l'on cherche à savoir si les Régies de Quartier ont des méthodes communes d'évaluation d'impact social, on peut se tourner vers le CNLRQ (Comité National de Liaison des Régies de Quartier). Nous avons pu vite comprendre que le réseau était éthiquement opposé à ce genre de mesures et qu'aucune méthode ou rapport de ce type n'était proposé à l'échelle du collectif. Nous verrons plus tard qu'il existe des rapports qualitatifs d'action des Régies qui pourraient correspondre à des modes d'évaluation d'impact. Il s'agit ici de mettre en évidence l'opposition idéologique des membres du réseaux, afin de ne pas compromettre l'action sociale et sociétale de nos structures en les chiffrant à l'aide d'outils issus du monde de la finance.

Toujours dans le même article, Mortier fustige cette application d'outils gestionnaires aux entreprises sociales. Pour lui, le SROI cité plus haut, qui convertit les effets d'une action en valeur monétaire, est une dérive. Les effets des actions vont au-delà de retours financiers ou en équivalent financier et ce genre d'outil restreint considérablement la valeur des impacts.

« Une économie au service de l'Homme et non des profits ». C'est ainsi que Le Labo de l'ESS définit l'Economie Sociale et Solidaire sur son site internet. Lorsqu'on a cette définition en tête, il est en effet éthiquement problématique d'utiliser des outils qui ont été conçus au service des profits, pour mesurer la performance d'une économie au service de l'Homme.

Plus grave, il semblerait que nos institutions ne jurent plus que par la mesure d'impact, en ce qui concerne le financement des entreprises et associations à vocation sociale. Mortier en lance le signal d'alerte à la suite de l'Acte Pour le Marché Unique II de la Commission Européenne. Cette dernière souhaite développer une méthode pour « *mesurer les gains socio-économiques que les entreprises sociales produisent* ». Elle insiste sur l'aspect normatif de ces outils et annonce sa priorité pour nos structures sociales : « *démontrer que l'argent investi [...] est source d'économies et de revenus importants* ».

Cette dernière phrase peut faire sourire lorsqu'on sait que ces démarches sont extrêmement lourdes financièrement. Elles nécessitent des moyens humains et financiers très importants, et d'autant plus proportionnellement importants que la structure est petite. Éthiquement, c'est encore problématique : si le chiffrage de retour sur investissement devient la norme, les petites structures locales et avec peu de moyens se verront évincées, ne pouvant prétendre à un

financement faute de mesures à présenter. Nous allons ici présenter les raisons et les conséquences de ces coûts élevés.

b. Un coût important entraînant des inégalités d'accès à l'évaluation

Alors que nous allons développer tout au long de cette partie les différentes limites que l'on peut rencontrer en menant une mesure d'impact, il est nécessaire de s'arrêter sur un aspect inévitable de la démarche : son coût. Que l'on pense l'évaluation dès le démarrage de l'action, en produisant des outils en amont et au fur et à mesure, ou que l'on mène une évaluation ex-post, en traitant des données existantes et menant des entretiens, cela nécessite des moyens humains et matériels importants.

Ainsi, Leclerc (2020) explique, dans un article publié par Carenews¹⁸ que le coût d'une évaluation, si elle est menée par un cabinet, est au minimum de 5 000€ pour « quelques entretiens qualitatifs » dans des structures de taille restreinte. A titre d'exemple, une entreprise sociale de taille moyenne, dans laquelle on mènerait une évaluation pendant six mois, se verrait facturer 20 000€.

Bien évidemment certaines structures choisissent de mener leur évaluation en interne et c'est le cas de nombreuses structures comme la nôtre dont les spécificités encouragent à ce que les évaluations soient menées par des personnes qui connaissent bien le contexte des actions. Cela n'empêchera pas que les coûts soient potentiellement très grands.

Cela a des répercussions sur la représentation de l'évaluation au sein des structures : le « Baromètre de la mesure d'impact social » (KPMG, 2018) met en évidence le fait que la taille et le budget d'une structure influencent grandement la possibilité pour celle-ci de mettre en place une démarche de mesure d'impact. Ainsi, comme illustré ci-dessous, on peut voir une proportion plus forte de structures supérieures à 100 salariés, de même que celles dont le budget annuel est supérieur à 2 millions d'euros. Par ailleurs, on remarque que l'hybridation des ressources favorise la mise en place d'une démarche de mesure d'impact, on trouve en deuxième place les structures essentiellement marchandes et enfin, en dernière place, celles qui ne vivent que de subventions.

¹⁸ Perraudau Mélissa, « Elise Leclerc (ESSEC) : « La mesure d'impact est un marché complexe et encore mouvant » », *Carenews INFO*, avril 2020.

Caractéristiques	Effectifs salariés			Budget			Nature des ressources		
	<10 salariés	>10 <100 salariés	>100 salariés	<500 k€	>500 k€ <2M€	>2M€	Dons et subventions	Hybride	Vente de prestations
Ont mené des démarches d'évaluation d'impact social	44,3 %	54,5 %	62,1 %	42,8 %	56,9 %	62 %	44,2 %	58,2 %	52,3 %

Disparités entre les acteurs qui recourent à l'évaluation d'impact social - KPMG

Comment expliquer cela ? Par les nécessaires arbitrages que les structures doivent faire entre dépenser pour l'évaluation ou dépenser pour d'autres projets, jugés plus importants ou urgents. Du fait de son coût, l'évaluation entre en concurrence avec les actions quotidiennes de la structure.

Enfin, l'étude de KPMG met en évidence le fait que ce coût de l'évaluation pèse sur les ressources propres des structures. « 84,9% des acteurs de terrain déclarent toujours financer eux-mêmes tout ou partie des démarches d'évaluation ».

Le coût de l'évaluation exclue d'office les petites structures de la démarche, se révélant trop coûteuse et donc jamais prioritaire dans leur agenda.

c. Des écueils en pratique

Au-delà du coût financier, la démarche d'évaluation d'impact social est associée à une grande complexité.

Tout d'abord, il est nécessaire de souligner la complexité technique des outils existants, que le baromètre KPMG met en avant. Cette complexité réside dans la multitude de référentiels, outils, méthodes existantes mais également, paradoxalement, le manque d'adéquation de ces outils disponibles avec la réalité que rencontrent les acteurs de terrain.

Les outils existants peuvent s'avérer trop complexes, inadaptés ou encore peuvent biaiser l'évaluation. C'est le cas du SROI, selon Mortier (2013) qui cite Demoustier « *si ces mesures ont l'avantage de l'objectivité et de la comparabilité, elles tendent à restreindre tous les apports à leur valeur monétaire, alors qu'un grand nombre de ces « bénéfices » sont incommensurables économiquement* ».

On comprend alors que la mesure d'impact social entre en tension entre deux dynamiques :

- Une évaluation objective, qui permette la comparaison mais dénature l'action de ses spécificités et donc d'une partie conséquence de ses effets

- Une évaluation fidèle, adaptée, et donc presque unique, qui rend compte des effets de l'action mais n'est valable qu'à un instant donné dans un contexte donné.

Ainsi, la mesure d'impact social pose des problèmes éthiques et opérationnels : des outils issus du monde de la finance, qui tendent à objectiver les effets et donc à la lisser, les réduisant à de simples agrégats monétaires. Des outils très coûteux, en moyens humains ou financiers, et qui finalement ne permettent pas de refléter de réalité palpable, à la fois fidèle et utilisable.

2. Un processus de mesure qui comporte des dangers

Nous allons voir ici que la démarche d'évaluation d'impact social à travers une mesure d'impact, au-delà des écueils et de sa complexité peut être source de dangers. Les dangers ici sont de trois natures : un risque de gestionnarisation de la structure, qui peut entraîner une dénaturation de celle-ci, un risque d'influencer négativement l'action, par la réponse immédiate à des effets mesurés et enfin, un risque évident qui s'impose sur la relation accompagnant-accompagné.

a. Risque de gestionnarisation

Un monde saturé d'échelles de mesures. C'est l'univers proposée par Enki Bilal dans sa trilogie « Nikopol », célèbre bande-dessinée de science-fiction. Or ce monde distopique qu'il dépeint n'est autre qu'une interprétation fantaisiste du concept de gestionnarisation développé par Balzani (2015).

Ce dernier développe l'opposition qu'il identifie dans le quotidien des travailleurs sociaux, entre un « *laboratoire de bien-être des usagers* » et des indicateurs de performance toujours plus exigeants. Cette priorité toujours plus grande donnée à l'outil de gestion au détriment de l'activité est au cœur du concept de gestionnarisation. Pour l'auteur, cette injonction contradictoire entre sortie positive (cet article est justement orienté en direction des SIAE) et besoins réels des salariés mène à une perte de sens. Cette perte de sens qui va jusqu'à la perte d'identité professionnelle est dangereuse.

Ainsi, le risque de gestionnarisation engendré par une mesure d'impact qui prendrait trop d'importance dans la répartition du temps de travail serait à l'origine de deux problèmes :

- Une baisse de la qualité de l'accompagnement avec moins de temps dédié au bénéficiaire, dû à un accroissement de temps de « gestion ».

Une baisse de la qualité également due à la limitation de la spontanéité des échanges, de plus en plus guidés par des grilles ou des formulaires.

- Une baisse de la motivation des professionnels, qui perçoivent de plus en plus – avec l’augmentation de la place des outils de mesure et de gestion – le fossé entre les besoins des personnes et la réponse institutionnelle à ces besoins.

Cette gestionnarisation est donc néfaste à partir du moment où l’outil de gestion – dans notre cas les questionnaires et indicateurs – sensé servir l’activité, se retrouve à la dominer. C’est un risque fort lié à l’instauration de la mesure d’impact social du fait des effets engendrés cités plus haut mais également dû à l’idéologie véhiculée par l’imposition de ces outils.

Ce que Boltanski appelle la « *domination gestionnaire* » (Mortier, 2013) est le reflet d’une culture qui valorise le changement permanent, à travers l’imposition – sans être porteuse de sens – de nouveaux outils de reporting et de gestion, au détriment de la qualité du travail de terrain, issu d’une domination institutionnelle totale qui favorise le contrôle à distance.

Dans notre contexte associatif et ESS, cette imposition est d’autant plus vécue comme une domination que ces outils sont directement issus du monde de la finance. L’idée véhiculée serait donc que les outils issus de la finance pourraient être une réponse aux problèmes sociaux, au détriment de l’action publique comme le met en évidence Chiapello reprise par Mortier (2013). Cette idée met les structures associatives sous contrôle d’outils de gestion capitalistes et issus du monde de la finance, tout en laissant entendre que l’ESS manque de performance et doit s’inspirer justement de ces structures qui font du profit.

Même si ces concepts semblent refléter une réalité extrême, de structures dans lesquelles les outils de mesure ont pris le dessus, il est nécessaire d’envisager cette tendance néfaste de gestionnarisation qui va de pair avec tout type d’action de mesure de la performance.

b. Risque d’influencer négativement l’action

Alors que l’un des aspects dans le pilotage de la structure qui nous pose problème est celui du taux de sorties positives, qui guide les prises de décision, la mesure d’impact social peut facilement tomber dans les mêmes écueils. En effet, le risque existe qu’un afflux de données important, lié à une mise en place d’une démarche de mesure d’impact, donne à voir des phénomènes à court terme. Ces données à court terme, si elles sont saisies et utilisées dans la stratégie de la structure, peuvent occulter le nécessaire traitement à long-

terme des données avant interprétation. L'étude « ESS et Création de valeur¹⁹ » alerte sur ce point : « *L'évaluation peut influencer négativement l'action en l'orientant vers des résultats visibles à court terme et en la détournant des problèmes complexes et difficilement mesurables à long terme.* »

Autre risque pouvant influencer négativement l'action : la mise en concurrence des entreprises sociales. Mortier (2013) alerte à son tour sur le choix de financer les structures les plus exemplaires et les plus performantes au regards de leurs indicateurs. Ainsi, les entreprises avec les outils les plus adaptés et les moyens, humains et financiers pour mener une démarche d'évaluation seront favorisées au détriment de structures plus modestes.

Il semble également que la mise en concurrence entraîne une dangereuse confusion entre « performance » et « impact », ce qui peut impacter négativement l'action menée envers les bénéficiaires. Cela peut par exemple s'illustrer par une sélection des publics, en faveur de ceux dont la marge de progression est la plus évidente.

c. Risque de fragiliser la relation d'accompagnement

Comme nous l'avons rapidement abordé dans les dangers de la gestionnarisation, la relation d'accompagnement, qui est un pilier de notre structure, peut perdre en qualité dû à une prépondérance des outils de gestion et de reporting sur l'accompagnement lui-même. En 2009, Defalvard publie deux articles qui traitent des SIAE. Le premier²⁰ critique la « *logique de résultat* » imposée aux SIAE à travers l'évaluation du taux de sorties positives et prône une évaluation du dispositif qui mettrait en avant la « *valeur ajoutée sociale des structures* ». En effet, la logique de résultat nuirait à la qualité de l'accompagnement, ce dernier était influencé par les objectifs de retour à l'emploi, au détriment des besoins effectif de la personne. La même année, l'auteur co-écrit avec Cervera un article²¹ révélant l'importance de la relation d'accompagnement. Présentant l'accompagnement comme un construit social qui dépend d'interactions entre accompagnants et accompagnés, ils émettent l'hypothèse que les effets sur le retour à l'emploi dépendent de la relation d'accompagnement et donc des pratiques à l'intérieur du dispositif (l'usage qui en est fait).

¹⁹ L'Avise, La Fonda, Le Labo de l'ESS, *ESS et création de valeur*, 2019

²⁰ Defalvard, Hervé. « L'évaluation des structures de l'IAE : une question politique », *La revue lacanienne*, vol. 4, no. 2, 2009, pp. 104-107.

²¹ Cervera, Mélaïne, et Hervé Defalvard. « Accompagnement dans et vers l'emploi. Profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique », *Travail et emploi*, vol. 119, no. 3, 2009, pp. 51-62.

Les auteurs exposent leur concept de « *double régulation* » :

- Des règles « *d'en haut* » : ce sont les règles des institutions, elles sont issues des textes de loi et relayées par le Service Public de l'Emploi. Ces règles donnent le cadre du modèle du parcours vers l'emploi. Leurs outils sont le contrat, le suivi social et le suivi de formation. Ces règles confortent une logique du sas vers l'emploi et donnent un cadre à l'action des intervenants permanents dans les SIAE.
- Des règles « *d'en bas* » : elles sont construites à partir de l'expérience. Ce sont les règles issues du concret des pratiques, des interactions du quotidien. Elles incarnent une logique ascendante : issues de l'expérience et du vécu.

Ce concept permet de nous éclairer sur la place cruciale que joue la relation d'accompagnement, et que jouent notamment les « règles d'en bas ». Ces règles, essentiellement orales, qui existent et évoluent à travers la pratique, risquent de se voir dénaturées en cas de démarche d'évaluation d'impact. Notamment si cette dernière est essentiellement quantitative. Cette démarche, si elle suppose une collecte régulière d'informations, collectées au quotidien par les encadrants eux-mêmes – ceux qui permettent l'existence de l'accompagnement – va modifier la plasticité de l'accompagnement en lui instaurant un cadre formel. Ainsi la double régulation sera déséquilibrée avec une prépondérance des règles d'en haut et d'une pratique gestionnaire.

Nous avons donc pu observer que la démarche d'évaluation d'impact social peut nuire à la relation d'accompagnement et à la qualité de l'action en général, par une prise d'importance trop grande d'une logique de résultats. Au-delà de ces risques, l'évaluation d'impact peut s'avérer insuffisante à mettre en lumière l'utilité sociale de la structure. En effet, étant données les spécificités des Régies de Quartier par rapport à d'autres dispositifs, mais surtout de chaque Régie de quartier dans son unicité, une démarche de mesure d'impact, par essence objective, et donc au maximum duplicable, ne permet pas de refléter la réalité de la structure et du vécu des bénéficiaires.

3. L'évaluation d'impact social ne prend pas assez en compte le contexte de la structure

Tout au long de la réflexion sur la mesure d'impact social, des outils et des modes d'évaluation ont été présentés. La plupart sont revenus à plusieurs reprises : le SROI et donc la monétarisation des impacts, la mesure des coûts évités, la mesure de la confiance en soi, isoler les effets propres... On remarque rapidement que l'évaluation d'impact social tend à généraliser voir à universaliser les outils, afin que les structures utilisent un référentiel de mesure commun. Alors que certaines structures sociales et réseaux militent dans ce sens, pour construire un cadre de référence commun, qui permettrait aux acteurs d'utiliser des outils clés en main, on comprend vite que cela nuirait à la spécificité des actions. En effet, alors que nous avons démontré combien l'utilité sociale est profondément située, l'utilisation de référentiels communs, qui standardisent et segmentent les effets, risque d'édulcorer cette utilité sociale voir d'invisibiliser les impacts pertinents localement et au regard du contexte. Nous cherchons ici, au contraire, à mettre en valeur nos spécificités et notre interdépendance avec le territoire, par opposition à la logique d'impact isolé de l'évaluation d'impact social. Enfin, nous revendiquons une innovation sociale, nourrie par l'environnement et les dynamiques collectives qui entourent le projet.

a. Et nos spécificités ? Adopter une approche institutionnaliste

Afin de valoriser l'action de la structure à travers ses spécificités, nous allons utiliser le concept d'« *approche institutionnaliste de l'innovation* », développée par Besançon et Chochoy (2019). Les auteurs opposent deux approches de l'innovation sociale : la première, issue d'une logique de philanthropie, de responsabilité individuelle et de marché correspond à l'entrepreneuriat social. Cette approche répond selon les auteurs à une idée d'expansion et de nationalisation.

La seconde approche, la conception institutionnaliste, prône la transformation des rapports sociaux de production et de consommation mais aussi de genre et de classe, elle relève par ailleurs d'un ancrage territorial fort et d'une interdépendance collective.

	Entrepreneuriat social	Approche institutionnaliste
Innovation sociale	L'innovation sociale est portée par un entrepreneur ou une activité économique marchande au profit d'une finalité sociale.	L'innovation sociale est conçue comme une coconstruction démocratique par des acteurs multiples dans un contexte et un territoire donnés
Éléments caractéristiques	Nouveauté, finalité de satisfaction de besoins sociaux, action centrée sur les bénéficiaires, leadership individuel ou organisationnel, logique de marché et changement d'échelle.	Rupture contextualisée, aspiration sociale, action systémique, processus collectif et territorialisé, économie plurielle, appropriation et territorialisation.

Les deux grandes approches de l'innovation sociale - Besançon et Chochoy

Ainsi, ce que les auteurs appellent la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) correspond à la mesure d'impact social telle qu'énoncée dans la partie précédente, avec une logique de résultat. Pour eux, ce mode de gestion correspond à la vision « entrepreneuriat social » de l'innovation. Cette gestion axée sur les résultats cherche à montrer le rendement social des initiatives, elle est donc adaptée aux acteurs financiers. En revanche, les auteurs alertent sur l'inadaptation de la GAR aux dynamiques territoriales de transformation sociale par l'innovation sociale.

Pour que l'évaluation ne soit pas qu'une incitation au rendement, mais bien une mise en évidence et en perspective des effets des actions sur un cadre donné, les auteurs appellent à construire un cadre évaluatif qui s'appuie sur les spécificités de la structure et du territoire. Cela, pour alimenter une approche institutionnaliste de l'innovation sociale. Pour ce faire, un des éléments fondamentaux à prendre en compte est l'aspiration sociale comme moteur de l'évaluation. Il s'agit de partir d'une vision idéale de l'avenir et de mesurer en quoi les actions y tendent afin de les ajuster, puis recommencer à évaluer.

Un cadre évaluatif doit s'appuyer sur les spécificités de la structure, mais aussi du territoire et cela est important pour ne pas ensuite isoler les effets. C'est en effet le problème que posent la plupart des méthodes de mesure d'impact : on détermine des impacts isolés.

b. L'impact isolé occulte la dynamique de l'action

Alors que nous avons identifié les liens forts qui lient une Régie de Quartier à son territoire, et notamment au prisme de la notion d'utilité sociale – qui implique un ancrage territorial et une volonté collective dans l'action – isoler les effets engendrés par la structure seule apparaît paradoxal.

Dans l'approche de l'évaluation d'impact telle qu'elle se diffuse aujourd'hui dans l'entrepreneuriat social et dans une partie du monde de l'ESS, nous avons pu voir qu'il s'agissait d'isoler l'impact attribuable à la structure évaluée. Étant

donné l'interdépendance au territoire et aux acteurs qui caractérise une Régie de Quartier, cette idée d'isoler les impacts pose deux problèmes méthodologiques :

- Les données attendues dans la démarche de mesure d'impact seront extrêmement compliquées à collecter, la plupart des résultats étant influencés par des facteurs extérieurs à la structure.
- L'objectif de la structure étant l'amélioration du cadre de vie et l'émancipation des habitants, elle n'a pas intérêt à distinguer les effets générés par son action propre mais plutôt à mesurer l'action collective menée sur le territoire et ses effets, à court, moyen et long terme.

Pour sortir de cette impasse, il faut s'intéresser à la notion d'« *impact collectif* », concept développé par Hanleybrown, Kania et Kramer (2012) par opposition à l'impact isolé.

Alors que nous pensons que le fait de vouloir chercher une relation de causalité directe entre l'action exclusivement attribuable à la structure et des effets précis endommage le travail partenarial de la Régie de Quartier, le concept d'impact collectif permet de valoriser les effets d'une mise en commun sur le territoire. L'impact collectif est un concept plus puissant et pérenne que l'impact isolé, il tient sa force dans la capacité à travailler ensemble de multiples acteurs, qui vont coordonner et mutualiser leurs actions avec le secteur privé comme public comme partenaires essentiel.

Jusqu'ici, nous avons traité l'évaluation d'impact dans une logique de revendication, d'optimisation et de situation. Dans ces trois approches, l'évaluation était un outil ex-post, qui permet d'identifier des axes de forces et de faiblesses dans l'action et ses résultats. Par opposition, l'impact collectif au sens des auteurs de l'article « *Canaliser le changement : Comment réussir l'impact collectif ?* », est vu comme une démarche d'action à part entière et en aucun cas comme une méthode de reporting qui vient enrichir l'action. Ils parlent en effet de « *faire naître l'impact collectif* ». Selon eux, « *l'adoption d'une approche d'impact collectif par tous les acteurs sociaux est le seul et unique moyen pour la société de progresser à grande échelle dans la résolution des problèmes complexes et urgents de notre temps* ».

Comparaison de l'impact isolé et de l'impact collectif	
Impact isolé	Impact collectif
- Les donateurs choisissent des bénéficiaires individuels offrant les solutions les plus prometteuses. - Les organismes à but non lucratif travaillent séparément et sont en compétition pour obtenir le plus d'impact. - L'évaluation pousse à distinguer l'impact isolé d'une organisation particulière. - L'obtention d'un changement de grande envergure est supposée dépendre de la capacité de flexibilité d'une seule organisation. - Les secteurs privés et publics sont souvent déconnectés des efforts des fondations et organismes à but non lucratif.	- Les donateurs et les personnes chargées de la mise en œuvre sont conscients que les défis sociaux, comme leurs solutions, résultent de l'interaction de nombreux groupes ou organisations au sein d'un système plus vaste. - Les progrès accomplis dépendent de la capacité à travailler ensemble vers un but commun et à évaluer le progrès de la même façon. - L'impact à grande échelle dépend de l'harmonisation intersectorielle croissante et des capacités d'apprentissage d'une multitude d'organisations. - Les secteurs privés et publics sont des partenaires essentiels. - Les organisations coordonnent activement leurs actions et partagent les leçons qu'elles en ont tirées.

Hanleybrown, Kania, Kramer – Comparaison de l'impact isolé et de l'impact collectif

Nous pouvons voir dans le tableau ci-dessus que les auteurs classent la plupart des écueils de l'évaluation d'impact que nous avons identifiés dans la catégorie « impact isolé ». Nous pouvons également observer cette dynamique active qui caractérise l'impact collectif : ça n'est pas un outil d'évaluation mais bien un outil pour penser l'action dès le début de façon collective, afin de générer de la création de valeur. Cette approche est appuyée par l'étude « ESS et création de valeur » qui affirme : *« la valeur n'est jamais créée par un seul acteur mais par une coopération de parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur. Il faut donc prendre en compte l'ensemble des parties prenantes et la complémentarité des actions ancrées dans un territoire. »*

c. Valoriser la sérendipité de l'innovation

La création de valeur est étroitement liée à la question d'évaluation d'impact, dans le sens où les méthodes d'évaluation et de mesure que nous avons présentées et analysées ont toutes pour objectif de mettre en évidence la valeur sociale générée par l'action. Nous avons pu ensuite nuancer les propos, en identifiant les freins réels à la démarche d'évaluation d'impact, comme le coût de celle-ci ou les réticences éthiques qui peuvent exister. Nous avons ensuite présenté les différents risques afférents à une prise d'importance de la mesure sur l'action elle-même, qui peut influencer négativement celle-ci. Nous allons terminer ce chapitre sur les insuffisances de l'évaluation d'impact social en présentant la thèse de certains auteurs et autrices pour qui la mesure

d'impact va – pas seulement endommager l'action mais – bloquer, brider, la création de valeur liée à une dynamique d'innovation sociale.

Deux thèses vont dans ce sens :

- **La standardisation comme évitement de l'innovation**

Chiapello, reprise par Mortier (2013), alerte sur les risques d'évitement de l'innovation. Alors que nous avons bien identifié les risques liés à la standardisation engendrée par l'évaluation d'impact, Chiapello propose une vision de ceux-ci à long terme, caractérisée par l'évitement de l'innovation. Cela peut correspondre par exemple à l'abandon d'activités qui ne sont pas chiffrables, alors même que leur valeur sociale peut être très forte. Cela peut également aller jusqu'à l'instrumentalisation de l'action sociale : l'autrice prend exemple sur une association de quartier en Angleterre qui se voit subventionnée à condition que les manifestations diminuent. On voit ici à la fois un détournement politique de la mesure d'impact et un évitement de l'innovation, dans le sens où la structure va se détourner en partie de son objet social pour répondre à la demande des pouvoirs publics.

- **La « sérendipité » de l'innovation sociale**

Besançon et Chochoy (2019) alertent à leur tour sur la non-prise en compte de la « sérendipité » de l'innovation. Ce concept met en lumière la part d'imprévu de l'innovation sociale, qui émerge d'une capacité de plusieurs acteurs, à un moment donné, dans un contexte favorable, à se saisir d'une forme de hasard, d'où va découler une innovation.

Pour les auteurs, la gestion axée sur les résultats, que nous avons définie plus tôt, produit un « schéma autoréférentiel ». Ainsi, on va mesurer ce qui existe et ensuite produire de l'action issue de la mesure faite. Cette méthode engendre un risque important de perte de sens et de perte des idéaux vers lesquels l'action tendait au départ. Ainsi l'innovation sociale va être limitée car la quête de sens et la possibilité de renouvellement de l'action en dehors des schémas standards de l'évaluation seront délaissés.

Maintenant que nous avons compris que la mesure d'impact ne suffit pas à valoriser l'action de la Régie de Quartier de façon fidèle et constructive, comment dépasser ces écueils ?

Il faut tout d'abord développer un pluralisme dans les modes d'évaluation, avec une pluralité de référentiels. Il faut également reconnaître le caractère collectif des transformations sociales.

Il est important de réussir à valoriser la connaissance de proximité des organisations, qui est au cœur de leur capacité de création de valeur sociale. Ainsi, il est nécessaire de s'appuyer sur les spécificités du territoire et du contexte à valoriser. Nous allons développer dans la dernière partie de cette étude la pertinence du concept de capacités pour répondre à notre besoin de valoriser l'action de la Régie de Quartier, sans l'enfermer dans une logique gestionnaire, éloignée de la réalité du terrain.

III- Le concept de capacités pour dépasser les limites de la mesure d'impact : de la théorie à la pratique

Alors que mes recherches mettaient petit à petit en lumière l'insuffisance et l'inadéquation de la mesure d'impact social avec notre objectif de valorisation et de compréhension de notre action et de notre impact, un concept a attiré mon attention : l'approche par les capacités.

Alors que les outils de mesure de l'impact social sont souvent chiffrés et mettent en évidence des effets sur des groupes d'individus ou sur la société en général, ces éléments ne permettent pas d'identifier les évolutions personnelles, vécues par les individus, et le réel pouvoir d'agir – ou d'être – qui en découle.

Amartya Sen est à l'origine du concept de capacités, développé dans sa théorie de l'approche par les capacités. Philosophe et économiste indien, il a travaillé notamment sur l'économie du développement et la liberté individuelle et obtient en 1988 le prix Nobel d'Economie.

Nous allons dans une première partie présenter l'approche par les capacités développée par Sen (1). Grâce à ces apports théoriques, nous allons penser la Régie de Quartier comme une instance capacitante (2). Nous chercherons ensuite à appliquer cette théorie de façon opérationnelle, pour produire des données qui puissent valoriser l'action de la structure, à l'aulne des capacités (3).

1. Présentation du concept

La pensée de Sen (1999) a pour pilier la notion de liberté. Pour lui, le développement humain n'a lieu qu'avec un accroissement de la liberté. A l'opposé de la vision néolibérale qui infuse aujourd'hui dans nos politiques sociales et de l'emploi, tournée vers la nécessité pour un individu de faire des efforts, pour mériter une aide sociale dans le but d'intégrer le marché en répondant à un besoin de celui-ci, la pensée de Sen met en avant un individu qui se construit dans la relation collective, dont la liberté est liée à la possibilité de faire des choix et dont les ressources ne permettent la liberté que si elles rentrent en interaction avec des facteurs de conversion.

Nous allons développer la définition de la liberté chez Sen puis expliciter les « *facteurs de conversion* » qui permettent de transformer une ressource en liberté effective et enfin nous allons discuter la notion d'autonomie qui en découle, notamment dans une société où l'individu socialement exclu se voit

proposer des dispositifs pour accroître son autonomie, intensément liée à une idée de liberté, par opposition à une dépendance sociale.

a. La liberté chez Sen

Le concept clé de cette partie est donc le concept de « capacités ». Les capacités sont les libertés réelles dont disposent les individus. Pour comprendre la pensée d'Amartya Sen, nous allons nous appuyer sur deux distinctions centrales, expliquées par Bonvin et Farvaque (2007) : la distinction entre fonctionnements et capacités et la distinction entre ressources et capacités.

- Distinguer fonctionnements et capacités

Les fonctionnements, qu'on peut aussi appeler « accomplissements » correspondent à des actes, des choix, menés par les individus. Ces fonctionnements ne disent rien de la liberté dont jouit un individu s'ils ne sont pas considérés par rapport à l'ensemble des actes ou des choix que l'individu avait la possibilité d'accomplir.

Ces derniers constituent les capacités, qui sont les libertés réelles de l'individu. Loubet, Dissart et Lallau (2011) définissent les capacités comme des libertés positives : les actes ou décisions qu'une personne peut choisir ou pas de réaliser. Afin de connaître la véritable étendue de liberté de l'individu, il faut être capable de « *comparer les deux situations du possible et de l'atteint* ».

On comprend alors que la pensée de Sen accorde bien plus d'importance à l'étendue des choix possibles qu'au choix en lui-même.

- Distinguer ressources et capacités

Sen met en avant un point important : deux personnes disposant des mêmes ressources (monétaires, sociales ou en termes de droits formels) n'ont pas nécessairement les mêmes capacités leur permettent d'utiliser ces ressources.

Là encore, on va s'intéresser à la liberté réelle dont dispose les personnes et leur capacité à transformer une ressource en opportunité, grâce à leurs capacités, que l'on peut traduire ici en « espace d'opportunité ».

Mazade (2014) présente fidèlement la « théorie de la justice » de Sen et nous éclaire sur un point : la liberté ne se limite pas aux moyens mis à disposition. Alors que jusqu'ici nous utilisions les ressources comme terme à ne pas confondre avec la liberté réelle, le terme « moyens » nous rappelle la proposition, dans la première partie sur l'évaluation d'impact, qui consisterai à valoriser les moyens plutôt que les résultats. A l'aune de la pensée de Sen,

cela ne permet toujours pas de mettre en évidence l'augmentation des capacités et de la liberté des personnes. Les ressources ou moyens dont disposent un individu ne peuvent devenir des libertés sans « facteurs de conversion », que nous allons développer dans le point suivant.

Enfin, pour une vision complète du principe de liberté chez Sen, il faut se familiariser avec les deux dimensions de la liberté de l'auteur : la liberté processuelle et la liberté en termes d'opportunités. Pour l'auteur, les deux sont indissociables et leur complémentarité est nécessaire. La justice sociale, qui correspond aux « opportunités réelles » ne peut exister si elle ne va pas de pair avec une participation démocratique et une interaction sociale que Sen appelle « processus ».

Dans l'approche par les capacités de Sen, la liberté n'existe que si certains facteurs sont réunis : une opportunité de choix multiples ; des ressources et des moyens qui sont conjugués à des capacités, permettant de les rendre « utilisables » ; une participation démocratique.

b. Les facteurs de conversion

Après la liberté, il est nécessaire d'approfondir le concept de « facteurs de conversion », permettant de passer de ressources ou de droits formels, à des opportunités réelles.

Bonvin et Farvaque (2007) reprennent Robeyns qui distingue trois types de facteurs de conversion : individuels, sociaux et environnementaux.

- Facteurs individuels

Les facteurs individuels de conversion sont des « *caractéristiques, capacités ou compétences individuelles* ». La formation peut agir sur ces facteurs de conversion. Dans le cas de la Régie de Quartier, un exemple de facteur individuel peut être la maîtrise du français.

- Facteurs sociaux

Les facteurs sociaux de conversion correspondent au « *contexte sociopolitique et culturel dans lequel l'individu évolue* » donc plus précisément « *la capacité ou non des normes sociales à favoriser ou entraver la réalisation des droits formels.* ». Un exemple dans le cadre de notre structure serait le suivant : le droit formel interdit toute discrimination à l'embauche, or de fait, les personnes issues de quartiers prioritaires et issues de l'immigration ont plus de difficultés à trouver un emploi du fait de stéréotypes qui créent des discriminations.

- Facteurs environnementaux

Les facteurs environnementaux désignent les infrastructures existantes. Un exemple serait les femmes victimes de violence, qui ont droit à la protection

juridique, or, trop peu de structures d'accompagnement d'hébergement existent pour répondre à ce besoin et le droit formel à la protection ne peut être appliqué.

Grâce à ces exemples, on comprend facilement que s'il n'y a pas de facteurs de conversion adéquats, les droits et les ressources demeurent formels. Les « facteurs de conversion » chez Sen permettent une « fonction de conversion » : « *un bien ou la propriété d'un bien n'a de valeur que dans la mesure où ce bien permet la réalisation de quelque chose à laquelle cet individu accorde de la valeur.* »²²

Cette conversion dépend de caractéristiques personnelles mais aussi de l'environnement dans lequel évolue la personne. Nous allons tâcher de démontrer que la Régie de Quartier peut permettre aux individus l'acquisition ou le développement de facteurs de conversion.

Avant cela, il est nécessaire d'explicitier la notion d'autonomie de l'individu, en complément des approches théoriques de Sen de la liberté et des facteurs de conversion.

c. Pour quelle autonomie ?

Dans le contexte d'une structure sociale dont les champs d'action vont de l'insertion par l'emploi à l'accompagnement à l'accès aux droits en passant par de l'animation de proximité, il est nécessaire de se poser la question : que signifie l'autonomie ?

Avec la liberté au sens de Sen comme guide, nous allons chercher à démontrer comment notre structure rend l'environnement des bénéficiaires capacitant et donc leur permet d'accéder à la liberté. Nous cherchons ici à savoir si liberté et autonomie vont forcément de pair.

Etymologiquement la seconde partie du mot « autonomie » vient du grec « nomos » qui signifie la norme, la règle. Cela ne signifie pas se produire ses propres règles pour fonctionner, au contraire, ces normes sont à la fois produites par l'extérieur mais également produites par les interactions sociales. L'autonomie se construit donc dans l'interaction, avec une notion d'altérité.

La première partie du mot, qui vient du grec « autos » signifie le rapport à soi-même qui doit être un rapport critique à soi-même. En effet, par opposition à l'idée néolibérale de la liberté qui se trouverait par soi-même, la liberté issue des capacités se construit dans l'interaction avec les autres. On parle alors

²² Loubet, France, Jean-Christophe Dissart, et Benoît Lallau. « Contribution de l'approche par les capacités à l'évaluation du développement territorial », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. octobre, no. 4, 2011, pp. 681-703.

d'une liberté d'agir qui n'est possible que parce que donnée par le cadre collectif d'action et qui suppose donc un lien de dépendance aux autres. L'autonomie n'est liberté que si elle est relationnelle²³.

Ainsi, on peut penser que les sorties d'insertion négatives (ni vers l'emploi, ni vers la formation ni vers la retraite), ne sont pas essentiellement des échecs de l'accompagnement à amener les personnes vers l'autonomie dans leur projet professionnel. Il serait intéressant de comprendre la place qu'a occupé l'individu dans son propre parcours d'insertion, dans l'interaction et quelle étendue de possibilités il avait lorsqu'il a fait le choix (s'il l'a fait) de quitter la structure.

Ainsi, on pense facilement au triptyque « Exit, Voice, Loyalty » de Hirschman (1999). Seulement si les trois comportements (défection, prise de parole, fidélité) sont possibles, cela peut signifier que le choix de l'individu sera librement effectué.

La relation et l'interaction sociale sont donc au cœur de la définition de Sen de la liberté mais également de l'autonomie ou sens où nous souhaitons la favoriser. Nous allons terminer cette partie destinée à situer théoriquement l'approche par les capacités avec un apport complémentaire sur l'interaction.

Mazade (2014) cite Zimmerman (2008) et sa théorisation de la négociation comme relation de pouvoir. L'auteur utilise la pensée de Zimmerman pour la nécessaire prise en compte de cette dimension de pouvoir. Ainsi, la relation humaine qui se construit dans l'interaction (par exemple entre un.e conseiller.e d'insertion et un.e bénéficiaire), et la relation de pouvoir issue de la négociation qui se manifeste, conditionne la capacitation de l'individu bénéficiaire.

Cet aspect, qui conforte la place prépondérante jouée par l'interaction dans la liberté et l'autonomie des personnes va pouvoir nous guider dans la compréhension de la valeur ajoutée de la Régie de Quartier.

²³ Cette définition étymologique et critique de l'autonomie est issue d'un cours oral dispensé par Melaine Cervera auquel j'ai pu assister en 2020.

2. La Régie de quartier comme institution capacitante

Il y a dans la théorie de Sen, et dans les concepts qui s'y rapportent – opportunités, liberté, autonomie, ressources, choix – des aspects qui font écho aux actions menées par la Régie de Quartier. Nous avons choisi de classer ces aspects en trois grandes catégories : l'émancipation collective, le développement territorial et la construction des trajectoires professionnelles. A travers ces trois catégories, nous allons chercher à démontrer en quoi la Régie de Quartier peut être qualifiée d'institution capacitante et en quoi cela nous permet de valoriser l'action de celle-ci.

a. Par l'émancipation collective

La Régie de Quartier, dans la plupart de ses actions, permet l'appartenance à un collectif. En effet, les bénéficiaires, qu'ils soient salariés en insertion, primo-arrivants participants à des cours de français, habitants recevant des colis alimentaires ou participants aux ateliers cuisine, bénéficient d'une expérience de vie au sein d'un collectif. Nous allons chercher à démontrer ici le caractère bénéfique du collectif dans l'amélioration des capacités de l'individu.

« *Les capacités n'existent que via l'action collective* » affirment Loubet, Dissart et Lallau (2011). Ils puisent dans la littérature des arguments pour lier expérience du collectif et amélioration des capacités. Nous allons ici lister chacun de ces arguments et les illustrer avec des exemples issus de la réalité quotidienne des actions menées à la Régie de Quartier de Pierrefitte-Sur-Seine.

Liens entre les capacités et l'action collective – arguments de Loubet et al. appliqués à l'association RAPID

Arguments de Loubet et al.	Réalité et actions menées dans l'association
Les capacités individuelles sont liées à une appartenance à un collectif.	Le fait de devenir salarié en insertion à la Régie de Quartier permet de devenir membre d'une équipe. Le collectif est multiple car les groupes évoluent selon les missions proposées. L'individu appartient à un ensemble, avec des collègues qui sont ses égaux et des personnes qui sont ses supérieurs hiérarchiques. Les interactions qui en découlent permettent à l'individu la construction d'un espace d'opportunités.

	Le fait d'être à la fois bénéficiaire et bénévole – comme c'est le cas notamment pour les colis d'aide alimentaires distribués par la structure – permet une expérience d'engagement collectif émancipatrice et la possibilité pour l'individu de contribuer à son espace d'opportunité tout en contribuant à celui d'autres bénéficiaires.
Concept de capacités collectives : ce sont des capacités individuelles, mais liées à l'environnement dans lequel on évolue	Le fait d'évoluer dans un environnement de l'économie sociale et solidaire apporte aux bénéficiaires une forme de sensibilisation à des modes alternatifs de -travail -consommation -alimentation. Par exemple, les bénéficiaires acquièrent des capacités individuelles en termes de souveraineté alimentaire et de compréhension de leur alimentation. Les bénéficiaires sont également sensibilisés au réemploi et à la réparation d'objet, ils ont donc la capacité de solliciter ces leviers de consommation alternative par la connaissance de leur existence mais aussi des individus qui y travaillent. Ces capacités collectives sont acquises grâce à l'expérience commune et ne sont pas forcément valables si la personne change d'environnement.
Les institutions collectives influencent les choix de vie offerts à la population	Par « choix de vie offerts » on entend facteurs de conversion au sens de Sen. L'exemple le plus significatif sera ici la maîtrise du français, facteur de conversion pour un bon nombre de ressources. La maîtrise du français est favorisée par les cours de français proposés, mais surtout par l'expérience du collectif, où l'immersion francophone est totale, et où l'apprentissage de la langue se fait de façon efficace, dans le groupe, avec des stimulations émotionnelles et sensorielles bien plus efficaces que pendant les seuls temps de cours.

Les « structures du vivre ensemble » constituent un espace d'évaluation des conditions de vie	Cet argument avance l'idée que à la fois structure capacitante, la Régie de Quartier peut également constituer un baromètre des conditions de vie des personnes sur le territoire. En ce sens, elle constitue une ressource au sens de Sen, à la fois pour les habitants, qui peuvent trouver des conseils et des leviers auprès de la structure, mais également pour la collectivité, si elle choisit d'être à l'écoute de ce baromètre.
---	---

Institution capacitante via le collectif, la Régie de Quartier est également un acteur clé de l'amélioration des capacités des habitants grâce au développement territorial.

b. Par le développement territorial

Pour Loubet, Dissart et Lallau, l'objectif d'une stratégie de développement consiste à améliorer la qualité de vie sur le territoire, par opposition à une vision qui ne prendrait en compte que l'attractivité économique de celui-ci.

Les objets sociaux des Régies de Quartiers sont multiples mais une réponse qu'elles apportent toutes aux besoins des territoires passe par l'amélioration du cadre de vie. Cela se met en place à travers plusieurs actions et notamment l'embellissement de l'espace public, la limitation des dégradations et l'embauche de personnes isolées de l'emploi résidant sur la commune.

Les trois auteurs cherchent à analyser une dimension nouvelle du territoire : « *son impact sur la construction des opportunités individuelles* ». Il paraît donc intéressant de voir en quoi l'action de la Régie de Quartier en faveur de l'amélioration du cadre de vie de Pierrefitte Sur Seine impacte la construction des opportunités individuelles.

Un impact important que peut avoir le territoire sur les opportunités individuelles concerne l'émergence des ressources et l'accès à celles-ci. Nous allons prendre deux exemples pour illustrer le rôle de facteur de conversion joué par la Régie de Quartier, permettant l'accès – de fait – à la ressource existante – de droit – sur le territoire.

- **Un espace collectif de restauration**

Depuis plusieurs années, un espace collectif de restauration, composé de matériel de cuisine professionnelle mais également d'une salle de 200m², était laissé vacant, non-utilisé par la commune, à qui il appartient. En tant que personne morale, l'association RAPID qui porte la Régie de Quartier de Pierrefitte Sur Seine, s'est portée volontaire pour remettre en état le lieu et lui donner vie, en tant que restaurant, toujours en poursuivant son objectif d'amélioration du cadre de vie. Quelques mois plus tard, les habitants de la ville bénéficient d'un lieu de restauration chaleureux, convivial, accessible et à bas prix. La ressource que constituait l'espace de restauration était « bloquée », inutilisable. Une personne physique n'aurait pas pu en revendiquer l'utilisation. La Régie de Quartier a donc joué un rôle de facteur de conversion, en mobilisant cette ressource pour répondre à des besoins sociaux qu'elle avait identifié chez les habitants – grâce à sa capacité de « baromètre » notamment.

- **Un droit à une alimentation de qualité et équilibrée**

Le contrat local de santé 2015- 2017 de la ville de Pierrefitte présentait plusieurs objectifs opérationnels :

- *“Développer une culture partagée autour de l'équilibre alimentaire et de la connaissance des aliments avec les professionnels et les habitants,*
- *Favoriser les “bonnes pratiques” en matière d'habitudes alimentaires et une bonne hygiène de vie chez la population pierrefittoise,*
- *Maintenir et développer les actions de prévention déjà existantes,*
- *Accompagner les dynamiques émergentes autour de la nutrition.”*

Pour mettre en place les objectifs ci-dessus, la commune propose des ateliers via le programme « Manger Bouger Rester en Bonne Santé ». Ce programme est peu connu sur la ville et nécessite de s'engager pour un semestre, à participer à des ateliers qui ont lieu en milieu de journée. Ainsi, alors que la ressource formelle existe (le droit d'accès à ces ateliers de nutrition), son accès y est restreint pour des questions d'emploi du temps et d'accès à l'information.

La Régie de Quartier, dans le cadre de ses missions de lien social, s'est saisit des questions de la connaissance des aliments, d'une alimentation de qualité, et de la sensibilisation à la nutrition. La structure utilise donc le support atelier cuisine pour tisser du lien social, tout en permettant aux bénéficiaires d'accéder à leur droit à une alimentation de qualité, l'association faisant office de facteur de conversion et proposant ces ateliers sans engagement et à des types d'horaires divers afin d'être accessible à la majorité.

La Régie de Quartier apparaît donc comme un acteur capacitant, en tant que facteur de conversion de ressources disponibles qui participe du développement territorial au sens de Loubet, Dissart et Lallau.

c. Par la participation à la construction des transitions professionnelles

Afin de montrer que la Régie de Quartier est une institution capacitante également au niveau de ses missions de SIAE, nous allons nous appuyer sur la recherche de Mazade (2014) « L'évaluation d'un dispositif d'insertion professionnelle : une approche par les capacités. »

L'auteur explore notamment l'interaction entre la personne bénéficiaire et la personne conseillère, qui peut être source de liberté processuelle. Il explique que ce rapport d'accompagnement peut se faire sous la forme d'écoute et de soutien moral, mais parfois il peut s'agir d'une négociation voire d'une confrontation. C'est dans cette confrontation que se construit la liberté processuelle. Or la liberté processuelle suppose un certain nombre de ressources.

Les ressources mises à disposition des bénéficiaires de l'accompagnement vers l'emploi sont :

- D'ordre économique : un salaire
- De l'ordre de l'accès aux droits : accompagnement à l'accès au logement, à la santé, aux aides financières
- D'ordre humain : l'appartenance à un collectif

Mazade explique que l'entourage de la personne bénéficiaire est un facteur de conversion à ne pas négliger, tandis que si le conseiller cherche à peser sur les choix du bénéficiaire, il peut créer un effet d'entrave à la conversion.

Un point très intéressant de la dimension de liberté processuelle existant dans l'accompagnement est mis en avant par Bonvin (2007) et concerne le processus d'évaluation dans l'accompagnement vers l'emploi. Il ne s'agit pas ici d'évaluation d'impact mais plutôt d'évaluation de la situation de la personne bénéficiaire au regard de l'emploi. Dans notre structure, des évaluations et auto-évaluation ont lieu tous les quatre mois, effectués par l'encadrant.e technique en charge des salariés en insertion et les salariés eux-mêmes. Bonvin recommande de confier au maximum ces évaluations aux personnes concernées afin de respecter la liberté processuelle. Afin d'améliorer l'aspect capacitant de la structure, il paraît en effet intéressant de laisser une place plus grande au bénéficiaire dans la définition de son projet professionnel mais aussi dans l'élaboration de l'accompagnement et dans le choix des outils et méthodes utilisés à cet effet.

La question qui se pose donc est : quelles sont les libertés réelles et potentielles qui peuvent être travaillées dans l'accompagnement ? En effet, nous avons pu voir en quoi la structure pouvait être valorisée par les ressources qu'elle propose, son rôle de facteur de conversion et la liberté processuelle qu'elle permet via le collectif et l'interaction dans l'accompagnement.

Afin d'illustrer la façon dont la mesure d'impact social classique limite l'évaluation de la structure à un schéma linéaire et autoréférentiel, les deux figures ci-dessus représentent la valeur ajoutée d'une approche globale par les capacités et par l'impact collectif.

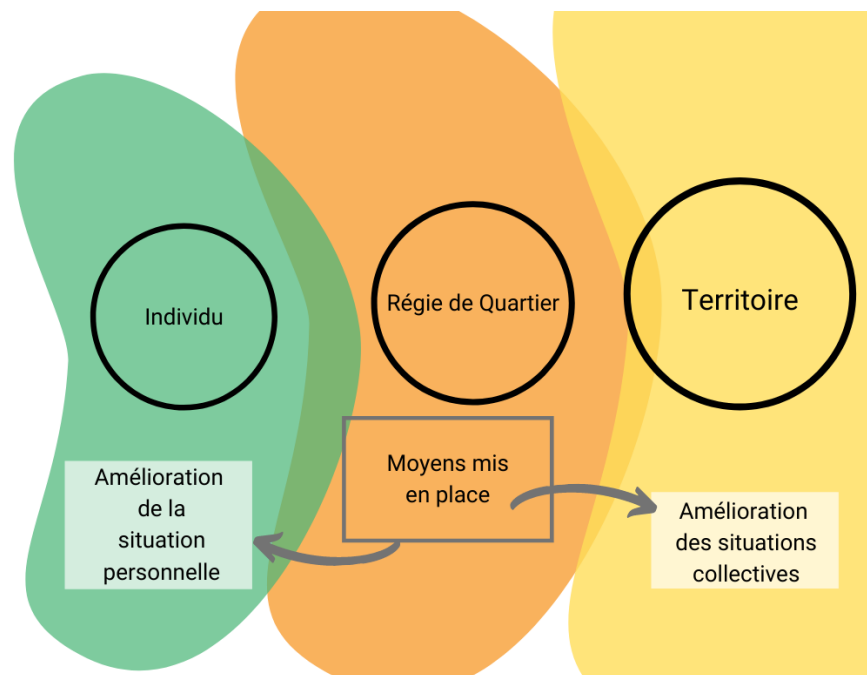


Figure 1 : La mesure d'impact social classique appliquée à la Régie de Quartier

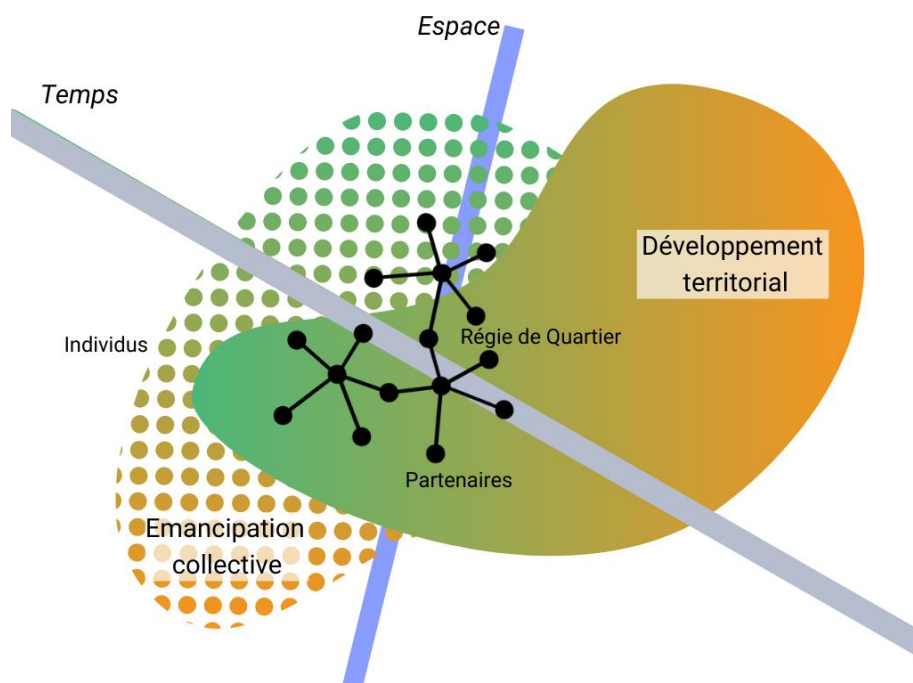


Figure 2 : L'approche par les capacités et l'impact collectif appliqués à la Régie de Quartier : infusion des impacts dans le temps et dans l'espace

Il s'agit maintenant de trouver une façon d'opérationnaliser ces concepts, afin de rendre mesurables les espaces d'opportunités auxquels participent la Régie de Quartier et la liberté réelle dont jouissent les personnes, en termes de capacités et pas seulement de fonctionnement.

3. Propositions d'application

Une des grandes critiques attribuées à Sen est le manque d'opérationnalisation de son approche de la liberté. En effet, d'un point de vue théorique, l'approche par les capacités est très éclairante et assez accessible. Cependant, lorsqu'il s'agit de nommer des actions ayant un effet positif sur les capacités des bénéficiaires, ou de mesurer l'amélioration des opportunités de ces derniers, il apparaît assez difficile d'appliquer le concept de façon empirique. L'intérêt porté à la théorie de Sen par les chercheurs en sciences humaines et les économistes a amené de nombreux auteurs à proposer des pistes d'opérationnalisation de la théorie de capacités. Grâce à cette littérature, nous allons proposer trois étapes permettant d'intégrer la notion de capacité afin de valoriser et de guider l'action des Régies de Quartier. Il s'agit dans un premier temps de resserrer la notion de liberté à l'aulne du contexte de la structure pour s'appuyer sur des clés de compréhension spécifiques. Il s'agit dans un second temps de proposer des façons de mesurer la différence entre potentiel et réalisation. Enfin, nous allons utiliser la notion de bien-être comme outil de valorisation de l'action de la Régie de Quartier.

a. Définir les capacités propres au contexte

Dans leur tentative d'application de l'approche par les capacités au territoire, Loubet, Dissart et Lallau (2011) proposent une méthodologie en deux étapes : dans un premier temps, expliciter ce que signifie « liberté » à l'échelle de leur objet d'étude. Dans leur cas : le territoire. Dans un second temps, les auteurs cherchent à mesurer le degré de liberté atteint.

Nous allons nous appuyer sur cette démarche de définition des libertés à l'échelle du territoire pour définir les capacités liées à l'activité de la Régie de Quartier.

Les capacités sont-elles les mêmes selon tous les contextes ? C'est la thèse de Nussbaum que les auteurs font dialoguer notamment avec l'approche de Sen selon qui il n'est pas possible de définir des capacités applicables de façon universelle, aussi bien dans le temps que dans l'espace.

Nous allons cependant nous appuyer sur la liste de Nussbaum, qui nous permet d'avoir un support pour définir des capacités et nous allons chercher, à partir de cette liste, à définir les capacités spécifiques à notre activité.

Adaptation de la liste des capacités de Nussbaum au contexte des Régies de quartier

Martha Nussbaum – liste des capacités		Adaptation au contexte des Régies de Quartier	
Catégorie	Détails	Appréciation	Détails et adaptation
Vie	Avoir la possibilité de vivre une vie humaine normale, ne pas mourir prématurément	Trop global	Englobe en partie les autres capacités, notamment les deux suivantes.
Bonne santé	Être capable d'être en bonne santé physique, capacité à se reproduire, être bien nourri, être bien logé	Applicable	La Régie fait office de facteur de conversion pour que les droits deviennent des opportunités réelles
Intégrité corporelle :	Être capable de se déplacer, être en sécurité contre la violence, y compris sexuelle et domestique, avoir le choix en matière de contraception	Applicable	La Régie fait office de facteur de conversion pour que les droits deviennent des opportunités réelles
Sens, imagination, pensée	Être capable d'utiliser ses sens pour penser, imaginer, raisonner	Applicable	Elément crucial de la notion de pouvoir d'agir, à ne pas négliger
Emotion	Être capable d'éprouver de l'attachement pour des choses et des personnes en dehors de soi-même, bien être émotionnel	Applicable	Lié à la notion de bien-être
Sens pratique	Être capable d'avoir une conception du bien et d'engager une réflexion critique sur la planification de sa vie	A adapter	Capacité à évaluer sa situation et à chercher des leviers pour l'améliorer ou la maintenir si elle est appréciée
Relation	Être capable de vivre avec les autres, être concerné par les autres, être engagé dans des formes variées de relations sociales, avoir les bases sociales de	Applicable	Capacité qui est liée à l'expérience du collectif et à l'interaction : la liberté processuelle

	respect et de non-humiliation		
Autres espèces	Être capable de vivre avec d'autres espèces	A adapter	Valoriser et être capable de favoriser l'existence de la faune et de la flore
Jouer	Être capable de rire, de jouer, d'apprécier des activités récréatives	Applicable	Lié à la notion de bien-être
Contrôle sur son environnement	Contrôler son environnement politique et matériel	A adapter	Respecter son environnement, être capable de connaître sa capacité à améliorer son environnement et celui des autres

Nous pouvons voir ici que la plupart des capacités génériques identifiées par Nussbaum sont soit applicables telles-elles (en vert) soit applicables après adaptation (en orange).

Afin de définir l'atteinte des libertés réelles que nous souhaitons mesurer, nous allons classer ces capacités selon les trois spécificités de l'action des Régies de Quartier issues de l'Observatoire National des Régies de Quartier et de Territoire²⁴ : la sortie de la précarité, l'auto-régulation et l'accès au bien-être.

- Sortir de la précarité

Bonne santé	Être capable d'être en bonne santé physique, capacité à se reproduire, être bien nourri, être bien logé
Intégrité corporelle :	Être capable de se déplacer, être en sécurité contre la violence, y compris sexuelle et domestique, avoir le choix en matière de contraception

- Auto-régulation

Relation	Être capable de vivre avec les autres, être concerné par les autres, être engagé dans des formes variées de relations sociales, avoir les bases sociales de respect et de non-humiliation
Eco-citoyenneté	Valoriser et être capable de favoriser l'existence de la faune et de la flore
Interaction avec l'environnement	Respecter son environnement, être capable de connaître sa capacité à améliorer son environnement et celui des autres

²⁴ Comité National de Liaison des Régies de Quartier et de Territoire, OSCAR- Observatoire National des Régies de Quartier et de Territoire, 3^{ème} édition, Décembre 2016.

- Bien-être

Emotion	Être capable d'éprouver de l'attachement pour des choses et des personnes en dehors de soi-même, bien être émotionnel
Sens pratique	Capacité à évaluer sa situation et à chercher des leviers pour l'améliorer ou la maintenir si elle est appréciée
Jouer	Être capable de rire, de jouer, d'apprécier des activités récréatives

Une fois ces sept capacités principales déterminées, il semble tout à fait possible de mettre en place un questionnaire qualitatif, avant, pendant, et à l'issue de l'accompagnement d'une personne bénéficiaire, pour mesurer l'amélioration de ces capacités chez les individus. Nous allons d'ailleurs proposer cela pour la catégorie bien-être, en dernière partie de cette étude.

La question méthodologique qui se pose ensuite est celle de la possibilité de mesurer la différence entre fonctionnement ou résultat, c'est-à-dire les choix faits par la personne et les capacités réelles : l'ensemble d'opportunités qui s'offraient à elle.

b. Différence entre potentiel et réalisation

Comment évaluer les choix réalisés par les personnes tout en tenant compte des possibilités qui s'offrent à elles ? Deux auteurs ont réussi à proposer un questionnaire²⁵ qui différencie fonctionnement et capacités : Anand et Van Hees (2006).

Ils expliquent que dans la littérature, trois modes d'évaluation des capacités s'affrontent et/ou se complètent : évaluer l'entièreté des options qui s'offrent à la personne, évaluer les options choisies par la personne et évaluer l'option qui au regard de la personne, a le plus de valeur. Les auteurs ont choisi un mode d'évaluation subjectif, qui porte sur le vécu de la personne face aux options. Ils proposent de collecter son ressenti sur l'intégralité des options qui s'offrent à elle puis plus précisément, sur certains aspects de sa vie.

Cet aspect paraît très intéressant dans le sens où il permet d'évaluer le degré capacitant de la structure et ce, essentiellement au regard de la subjectivité des bénéficiaires. En effet, certaines opportunités qui se présentent aux bénéficiaires, mêmes si elles sont à la fois constituées de ressources et de facteurs de conversion, ne permettent pas l'accroissement de la liberté de la personne si cette personne n'accorde pas de valeur à ces opportunités.

²⁵ Extrait du questionnaire disponible en annexe

Tableau 2. Quatre types de mobilisation du dispositif d'insertion

		Aides à l'emploi	
Espace d'opportunités		-	+
	-	Catégorie 1 30 % (*) Distance Faible mobilisation du dispositif	Catégorie 2 17 % Différence structure/consellier Aides à l'emploi mais pas d'espace d'opportunités
	+	Catégorie 3 20 % Tension Aides à l'emploi inutiles mais espace d'opportunités	Catégorie 4 33 % Satisfaction Aides à l'emploi et espace d'opportunités

Source : enquête par questionnaire et par entretien.

(*) : Ordres de grandeur à partir des enquêtes par questionnaire et par entretien.

Mazade – Quatre types de mobilisation du dispositif d'insertion

Mazade, lui, propose de penser la notion de capabilité au regard de la « *mobilisation* » que font les personnes d'un dispositif. Ce concept de mobilisation permet à la fois d'observer l'utilisation des ressources, la liberté processuelle dans le choix d'accéder à l'emploi et les processus de transition par lesquels les personnes tentent d'accéder à l'emploi qu'elles valorisent. L'auteur détermine quatre types de mobilisation d'un dispositif d'emploi, à la suite d'une enquête menée.

On observe que la mobilisation du dispositif dépend des personnes. Un même dispositif ne permet pas de faire naître le même espace d'opportunités pour tous. On comprend ici l'apport central de la pensée de Sen : évaluer le dispositif à travers le degré d'atteinte d'objectifs prédéterminés ne permet pas de représenter la façon dont le dispositif est utilisé par les bénéficiaires. Cette approche invalide à la fois une évaluation par les résultats (taux de sortie) et la proposition d'évaluation par les moyens que nous avons énoncée au début de ce document. Il est nécessaire de penser l'articulation entre existence d'une ressource (le dispositif), conversion de cette ressource en opportunité, mais également valorisation de cette opportunité et mise en pratique de la liberté processuelle. Seuls ces éléments permettent de penser l'autonomie et l'atteinte de la liberté au sens de Sen.

c. La notion de bien-être au cœur de l'évaluation

Pour la dernière étape de cette proposition d'application de l'approche par les capacités à la réalité empirique de l'action d'une Régie de Quartier, nous allons mettre en évidence la nécessaire prise en compte de la dimension du bien-être des individus. Alors que lorsque nous avons présenté l'objet social de la Régie de Quartier, le point le plus important était l'amélioration du cadre de vie, la

notion de bien-être n'a été réellement abordée que dans ce troisième chapitre, consacré à l'approche par les capacités. La notion de bien-être permet de mettre en perspective les actions et les effets de la Régie de Quartier, en s'assurant que l'objet social poursuivi correspond à améliorer la qualité de vie de personnes, c'est-à-dire, à améliorer leur capacité à faire des choix qu'ils valorisent parmi un ensemble d'opportunités.

Sen, dans sa théorisation de l'approche par les capacités, se pose la question de ce qu'est une « vie bonne ». Dans la même direction, Robeyns (2005) insiste pour mettre en évidence la perception qu'ont les individus du bien-être.

Il est important de ne pas se tromper sur la définition du « bien-être » qui est profondément subjectif et nécessite de s'intéresser, comme le dit Robeyns, à la « perception » des principaux intéressés. En effet, Bonvin et Farvaque (2007) alertent sur l'écueil que représente le fait de garantir un « *bien-être matériel* » si cela est au mépris de la capacité d'action et donc de la liberté processuelle.

Afin de mesurer cette perception du bien-être, il paraît intéressant de proposer un questionnaire à posteriori, ou en tout cas, pas au début de l'accompagnement. Cette méthode est proposée par Cervera (2020) dans une étude faite sur l'accompagnement social des Caisses d'Allocations Familiales. Au sein du questionnaire, on retrouve deux catégories de questions interrogeant la personne sur son ressenti de son bien-être : la première au moment de l'entretien et la seconde sur la perception du bien-être ressenti avant l'accompagnement social.

Cette méthodologie est pertinente dans le sens où la perception du bien-être va être modifiée à mesure que (si l'accompagnement porte ses fruits) le degré de bien-être vécu par la personne va augmenter. La perception que la personne portera sur son degré de bien-être ressenti avant l'accompagnement se verra enrichie par son expérience d'accompagnement mais également appréhendée avec recul.

• Présentation et co-construction du questionnaire (i)

Bloc 1 – Aujourd’hui le bien-être ressenti et ses déterminants après l’accompagnement social

1-Bien-être - Dans un premier temps, je vais vous poser une question générale sur la façon dont vous vous sentez en ce moment et une série de questions qui portent sur des aspects plus particuliers de votre vie. Êtes-vous prêt.e ? (1 question)	Tout bien considéré, à quel point vous sentez-vous satisfait de votre vie, à l’heure actuelle ? Pouvez-vous répondre en vous positionnant sur une échelle de 1 à 10 où 1 indique « Pas du tout satisfait.e » et 10 indique « Complètement satisfait.e » ? (1 question)
--	---

[...]

• Présentation et co-construction du questionnaire (iii)

Bloc 3 – Le bien-être ressentis et ses déterminants avant l’accompagnement social (laisser du temps au répondant pour minimiser les biais mémoriels)

1-Bien-être - Maintenant, je vous propose un exercice de retour en arrière dans le temps. Il faudrait repenser au moment où vous avez eu le premier contact avec le.la travailleur.se social.e de la CAF qui vous a aidé et qui vous a rencontré plusieurs fois depuis. [...] Nous aimerions mieux connaître votre état d’esprit et votre situation en général au moment où la Caf vous a proposé son aide... (1 question)	Si je vous avais demandé d’évaluer votre satisfaction en général dans la vie à ce moment-là, quelle aurait été votre réponse : Où vous seriez-vous positionné à l’époque sur une échelle de 1 à 10, où 0 indique « Pas du tout satisfait.e » et 10 indique « Complètement satisfait.e » ? (1 question)
---	---

Extrait de l'étude de Melaine Cervera sur l'accompagnement social dans les CAF - avril 2020

A la lumière de cette étude, il semble pertinent d’ étoffer les sept capacités de la Régie de Quartier que nous avons identifiées plus haut avec des questionnaires axés sur la perception des individus. Ainsi, une réelle démarche d’évaluation pourra être menée, il s’agira de questionner les bénéficiaires sur les différentes opportunités qui se sont offertes à eux, en termes de qualité de vie et de bien-être et de les analyser à la lumière des choix qu’ils auront effectués. Les données, collectées avant et après le processus d’accompagnement, ne devront pas servir à isoler l’impact des actions de la Régie de Quartier mais plutôt à comprendre, à travers l’interaction avec la Régie de Quartier comme structure capacitante (ce qui implique également comme porte d’entrée vers d’autres structures d’action sociale), l’amélioration de la liberté réelle vécue par les personnes.

CONCLUSION

Alors que la Régie de Quartier de Pierrefitte-Sur-Seine manque d'éléments pour valoriser son action vers l'extérieur, mais également pour comprendre ses forces et ses points d'améliorations en interne, on peut penser que la solution réside dans l'évaluation de son impact social.

En effet, de nombreux outils existants permettent à la structure de confronter son activité à des indicateurs d'impact plus ou moins génériques, concernant notamment l'impact économique, social et environnemental. On a pu observer que la mise en place d'une démarche d'évaluation était un processus bénéfique pour une structure, que ce soit pour développer des arguments en sa faveur, pour optimiser son action ou pour la situer dans un contexte, faisant office de clé de compréhension.

Cependant, en allant plus loin, on a pu analyser qu'une démarche de mesure de l'impact social, telle qu'elle est promue aujourd'hui par les réseaux de l'ESS, est une démarche gestionnaire, issue du monde de la finance, qui peut apporter des risques pour les structures. Ces risques, de l'ordre notamment de la gestionnarisation, engendrent une perte de sens pour les travailleurs sociaux et un risque d'éloignement de l'objet social originel de la structure.

Afin de dépasser la question de l'utilité ou de l'insuffisance de l'évaluation d'impact social, l'approche par les capacités de Sen est édifiante. La littérature fournie qui a suivi l'élaboration du concept par l'auteur permet de rendre cette théorie opérationnalisable. Nous avons donc démontré dans cette étude qu'une Régie de Quartier peut être considérée comme une institution capacitante dans le sens où elle offre un espace d'opportunité pour les bénéficiaires. Cet espace d'opportunité n'existe pas dans l'absolu mais se crée dans l'interaction avec les bénéficiaires et est différent pour chaque personne, selon les ressources auxquelles elle a accès et les leviers d'activation de ces ressources qu'elle possède en elle.

Ainsi, l'idée d'évaluer l'action de la structure reste tout à fait pertinente pour valoriser l'action d'une Régie de Quartier. Il s'agit dans l'évaluation, de ne pas passer à côté de l'objet social de la Régie de Quartier, qui n'est autre que le bien-être des habitants.

Nous avons pu, à travers cette étude, identifier les capacités qui sont pratiquées par les Régies de Quartier. Il s'agira d'en identifier d'autres, à travers la pratique. Il est également nécessaire de se poser la question des libertés réelles et potentielles qui peuvent être travaillées dans l'accompagnement.

Une Régie de Quartier qui choisit de guider son action et de la valoriser au prisme des capacités, aura la possibilité de travailler sur de nouvelles

capacités à travers l'accompagnement mais également à travers d'autres aspects.

Pour finir, il semble important de mettre en lumière que la Régie de Quartier, du fait de son modèle hybride entre SIAE et structure d'action sociale, aura plus de facilité et de pertinence à mettre en place l'approche par les capacités dans son mode de gestion. En effet, la structure possède déjà une forme de culture de l'évaluation, étant donné ses obligations envers l'Etat pour le conventionnement IAE. D'autre part, la structure propose beaucoup d'actions extérieures à l'IAE, ce qui permet aux acteurs d'avoir une facilité à élargir le prisme de pensée et d'action, par opposition à une SIAE pure, qui peut avoir moins d'élasticité à penser son action en termes de capacités.

Les Régies de Quartier constituent donc un terrain propice à ce type d'étude et d'évaluation. L'approche par les capacités semble très intéressante pour apprendre à travailler autour de la liberté des individus et leur autonomie au sens des capacités. Ce, afin de se détacher complètement d'une relation unilatérale d'accompagnement ayant encore parfois des aspects d'« assistanat », mais bien pour travailler avec les personnes, dans un contexte donné, à l'amélioration du cadre de vie.

« Ce qui se joue est la possibilité de nouer un dialogue sur le sens et la finalité de l'intervention des acteurs de l'IAE aujourd'hui centrée exclusivement sur le traitement du chômage et de ses conséquences. Dans cette perspective, l'enjeu tient dans l'existence ou non d'une communauté de vie, où pourrait se concrétiser un projet collectif auquel salariés en insertion, professionnels de l'IAE, acteurs locaux et partenaires institutionnels adhéreraient ».

Bernard Balzani, Eric Creusat et Renaud Garcia-Bardidia

ANNEXES

- 1) Présentation du restaurant Le Bocal
- 2) Extrait du questionnaire qui différencie fonctionnement et capacités : Paul Anand et Martin Van Hees

Présentation du Restaurant Le Bocal



***CONTACTEZ NOUS POUR L'ORGANISATION DE VOS RÉCEPTIONS**

DU LUNDI AU VENDREDI DE 11H30 À 18H

PLACE SALVADOR ALLENDE - 93380 PIERREFITTE-SUR-SEINE

☎ 07 66 88 03 52 -   LEBOCALPIERREFITTE

WWW.LEBOCALPIERREFITTE.FR

LE BOCAL C'EST QUOI?



Extrait du questionnaire qui différencie fonctionnement et capacités : Paul Anand et Martin Van Hees

Appendix A. Questionnaire

1.1 I feel the **scope to seek happiness** in my life is:
PLEASE RING ONE

<i>Very Good</i>			<i>Neutral</i>			<i>Very inadequate</i>
1	2	3	4	5	6	7

1.2 I feel the **scope to achieve things** in my life is:

<i>Very Good</i>			<i>Neutral</i>			<i>Very inadequate</i>
1	2	3	4	5	6	7

1.3 I feel the **scope to live a healthy life, for my age**, is:

<i>Very Good</i>			<i>Neutral</i>			<i>Very inadequate</i>
1	2	3	4	5	6	7

1.4 I feel the **scope for intellectual stimulation** in my life is:

<i>Very Good</i>			<i>Neutral</i>			<i>Very inadequate</i>
1	2	3	4	5	6	7

1.5 I feel the **scope to form satisfying social relations** in my life is:

<i>Very Good</i>			<i>Neutral</i>			<i>Very inadequate</i>
1	2	3	4	5	6	7

1.6 I feel the **scope for being in pleasant environments** (taking home, work and leisure together) in my life is:

<i>Very Good</i>			<i>Neutral</i>			<i>Very inadequate</i>
1	2	3	4	5	6	7

1.7 I feel the **scope to act with personal integrity** in my life is:

<i>Very Good</i>			<i>Neutral</i>			<i>Very inadequate</i>
1	2	3	4	5	6	7

1.8 Taking all things together, I think **my options** are:

<i>Very Good</i>			<i>Neutral</i>			<i>Very inadequate</i>
1	2	3	4	5	6	7

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages imprimés

Hirschman, A. O., *“Exit, Voice, Loyalty”*, Harvard Press, 1999

Sen, A. *“Development as Freedom”*, Oxford: Oxford University Press, 1999

Rapports

Cervera, M. *Analyser les effets de l’accompagnement social des CAF sur leurs publics bénéficiaires - Une approche par les capacités, l’autonomie et le bien-être*, Cours du Master 2 IEES Université Gustave Eiffel, Avril 2020

Comité National de Liaison des Régies de Quartier et de Territoire, *OSCAR- Observatoire National des Régies de Quartier et de Territoire*, 3^{ème} édition, Décembre 2016.

Cour des comptes, *L’insertion des chômeurs par l’activité économique* – Janvier 2019

DARES, Sonia B. *Les salariés en insertion par l’activité économique : quels parcours avant l’entrée ? Quelles perspectives à la sortie ?* Document d’études Numéro 227 - Janvier 2019

FNARS, *Evaluer la performance des SIAE-proposition d’indicateurs*, 2012

KPMG, *Baromètre de la mesure d’impact social*, Février 2018

L’Avisé, La Fonda, Le Labo de l’ESS, *ESS et création de valeur*, 2019

Travaux universitaires

GHAZLI I. *L’évaluation d’impact social des structures de l’IAE : de la nécessité à la faisabilité*, Mémoire de Master 2 Économie Sociale et Solidaire, Année universitaire 2018-2019, Université Lumière Lyon 2

Articles de périodiques imprimés

Anand P. et Van Hees M. « Capabilities and achievements: An empirical study », *The Journal of Socio-Economics*, vol. 35, n.2, pp. 268-284, 2006.

André, K. « Une évaluation hybride des entreprises sociales. Le cas du *social business* Grameen Veolia Water », *Revue française de gestion*, vol. 247, no. 2, 2015, pp. 71-83.

Balzani, B., Creusat E. et Garcia-Bardidia R. « Le bien-être des usagers face aux indicateurs de performance. Changement de modèle de l’IAE et tensions professionnelles », *RECMA*, vol. 338, no. 4, 2015, pp. 40-53.

Besançon, Emmanuelle, et Nicolas Chochoy. « Mesurer l’impact de l’innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », *RECMA*, vol. 352, no. 2, 2019, pp. 42-57.

Bonvin, J. M. et Farvaque N. « L’accès à l’emploi au prisme des capacités, enjeux

théoriques et méthodologiques », *Formation Emploi*, no. 98, 2007, pp.9-22.

Cervera, M. et Defalvard H. « Accompagnement dans et vers l'emploi. Profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique », *Travail et emploi*, vol. 119, no. 3, 2009, pp. 51-62.

Defalvard, H. « L'évaluation des structures de l'IAE : une question politique », *La revue lacanienne*, vol. 4, no. 2, 2009, pp. 104-107.

Eynaud, P. Mourey D. « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social », *Revue française de gestion*, vol. 247, no. 2, 2015, pp. 85-100.

Hanleybrown, F., Kania J. et Kramer M. « Canaliser le changement : Comment réussir l'impact collectif », *Stanford Social Innovation Review*, 2012.

Luyat, M., et Regia-Corte T. « Les affordances : de James Jerome Gibson aux formalisations récentes du concept », *L'Année psychologique*, vol. vol. 109, no. 2, 2009, pp. 297-332.

Loubet, F., Dissart J. C. et Lallau B. « Contribution de l'approche par les capacités à l'évaluation du développement territorial », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. octobre, no. 4, 2011, pp. 681-703.

Marec, M. G. et Pachoud B. « Évaluation des pratiques d'emploi accompagné : méthodologie et premières données concernant 3 dispositifs d'emploi accompagné de MESSIDOR en 2016 », *Pratiques en santé mentale*, vol. 64e année, no. 3, 2018, pp. 35-42.

Mazade, O. « L'évaluation d'un dispositif d'insertion professionnelle : une approche par les capacités », *Formation emploi*, vol. 127, no. 3, 2014, pp. 91-107.

Mortier, Q. « Faut-il tout mesurer ? Réflexions sur l'utilité de la mesure d'impact social », *Analyses*, Saw-B, 2013.

Mortier, Q. « Mesurer l'impact social, risques et opportunités pour les entreprises sociales », *Analyses*, Saw-B, 2013.

Stievenart, E., et Pache A. C. « Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », *RECMA*, vol. 331, no. 1, 2014, pp. 76-92.

Articles en ligne :

Perraudeau M., « Elise Leclerc (ESSEC) : « La mesure d'impact est un marché complexe et encore mouvant » », *Carenews INFO*, avril 2020.

Sibille, H. « Pour un New Deal de la création de valeur et de la mesure d'impact » *Tribune Fonda N°240 - Mesure d'impact social et création de valeur*, Décembre 2018.

Bordères, S. « VoisinMalin : l'évaluation au service du projet ! », *Le Labo de l'ESS*, septembre 2019