

Évaluer l'impact sociétal d'une politique dédiée à l'ESS



Toulouse Métropole

Créée le 1er janvier 2015, Toulouse Métropole regroupe 37 communes et compte 760 000 habitants pour un budget principal de 1,5 milliard en 2017.

L'économie sociale et solidaire (ESS) représente 3 100 établissements employeurs et 33 000 emplois soit 8 % des emplois de la métropole. Entre 2007 et 2016, la croissance en terme d'emplois de l'ESS dans la métropole Toulousaine représente plus du double de la croissance de la région Occitanie.

AMBITION

Structurer et soutenir un parcours d'accompagnement qui permette de répondre aux besoins des entrepreneurs sur son territoire.

Période : de 2018 à 2019.

Pourquoi et comment évaluer l'utilité sociale d'une activité qui veut répondre à un défi social, sociétal ou environnemental ? Comment mesurer ce à quoi elle a contribué, son impact ? Qu'est-ce que peut apporter une telle démarche pour les parties prenantes ? Comment valoriser les résultats ?

De nombreuses méthodologies et outils d'évaluation existent, mais ils ne répondent pas tous aux mêmes objectifs. Le choix se fait notamment en fonction des enjeux et des moyens à disposition. Chaque démarche nécessitera des adaptations.

Afin d'illustrer la pluralité de ces approches et de valoriser les résultats de démarches d'évaluation, l'Avise, en partenariat avec la Banque des Territoires, le Secrétariat d'État à l'Économie sociale, solidaire et responsable, l'Agence nationale de la cohésion des territoires et le Fonds social européen, publie plusieurs études de cas d'évaluation de l'impact social qui viennent enrichir le Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social qu'elle anime.

Centre de ressources et études de cas en ligne sur www.avise.org

La démarche de Toulouse Métropole

CONTEXTE

Toulouse Métropole évalue l'impact de ses actions en matière de création d'activités économiques et d'emplois depuis 2012. Dans une perspective de valorisation des effets de sa politique ESS, une démarche d'évaluation des impacts indirects de sa politique est initiée en 2018 pour intégrer de nouveaux indicateurs sur l'impact sociétal. La métropole est accompagnée dans sa démarche par le cabinet Ellyx, agence d'innovation experte sur les démarches évaluatives, pour réaliser une évaluation des impacts dont les résultats sont communiqués en juin 2019.

PÉRIMÈTRE

La démarche vise à évaluer la politique dédiée à l'ESS de Toulouse Métropole, à travers l'analyse des impacts des entreprises de l'ESS bénéficiaires des dispositifs soutenus par la politique métropolitaine.

ACTEURS IMPLIQUÉS

Le pôle ESS de Toulouse Métropole a rassemblé plusieurs directions de la collectivité et différents partenaires de l'écosystème de l'ESS dans le cadrage de la démarche. Appuyée par Ellyx, la métropole a également mobilisé une trentaine d'entreprises de l'ESS du territoire.

MÉTHODES EMPLOYÉES

L'évaluation s'appuie sur la théorie du changement et implique la construction d'indicateurs spécifiques au contexte métropolitain toulousain afin d'identifier l'impact sociétal des entreprises de l'ESS, c'est-à-dire leur contribution à l'intérêt général sur le territoire.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

L'évaluation a permis de démontrer et illustrer les plus-values de l'ESS, à travers l'appréciation des impacts de ses entreprises sur le territoire, notamment sur les axes suivants :

1. Dynamisme économique et de l'emploi
2. Rayonnement métropolitain
3. Développement d'une offre de services de proximité
4. Démocratie et citoyenneté
5. Justice sociale et redistribution plus juste des richesses
6. Égalité et émancipation sociale
7. Renforcement du lien social entre les individus
8. Protection de l'environnement

CONTEXTE

LA POLITIQUE ESS DE TOULOUSE MÉTROPOLE

Toulouse Métropole soutient le développement économique des entreprises du territoire, afin de favoriser la création et la pérennisation de l'emploi à travers des schémas de développement économique, d'innovation et de rayonnement métropolitain.

En 2012, le premier plan d'action métropolitain dédié à l'ESS a été réalisé en concertation avec les acteurs du territoire, pour identifier leurs besoins et mieux orienter l'intervention de la collectivité vers la structuration d'une chaîne d'accompagnement des porteurs de projet.

Chiffres clefs de l'ESS sur le territoire métropolitain (2007-2016)

- 8 % des emplois
- 11 % des établissements employeurs
- + 4 500 créations nettes d'emplois
- 16,2 % de croissance

Depuis, la métropole appuie indirectement les entreprises d'utilité sociale dans leur émergence, leur création, leur développement et leur pérennisation.

Cet appui se matérialise principalement par la création, l'appui et le financement de dispositifs innovants d'accompagnement des porteurs de projet, tels que l'incubateur Première Brique et le Parcours ADRESS, ainsi que par la promotion des initiatives d'utilité sociale.

Les relations partenariales établies par la collectivité avec l'écosystème ESS métropolitain lui permettent d'affirmer sa stratégie en matière de soutien à l'ESS, à la fois par l'accompagnement des entreprises sociales et par le soutien à leurs organisations professionnelles.

OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE

Toulouse Métropole souhaite engager une démarche d'évaluation à partir du postulat selon lequel l'ESS est créatrice de plus-value sur le territoire. La finalité de cette évaluation est de :

- démontrer la contribution des acteurs de l'ESS au développement économique du territoire ;

- mesurer et rendre compte des effets spécifiques des organisations de l'ESS, grâce à des indicateurs complémentaires socio-économiques ;
- mettre à disposition des éléments factuels et probants de la valeur ajoutée des acteurs ESS.

Première Brique, incubateur d'innovation sociale de Toulouse Métropole

Première Brique a été créée en 2015, en co-portage par France Active et Toulouse Métropole, et porte deux programmes clés : un incubateur d'innovation sociale et une Fabrique à initiatives.

Première Brique et la chaîne d'accompagnement dédiée à l'ESS font partie des 20 projets qui structurent le schéma de développement économique de Toulouse Métropole.

Source : *Métropoles, économie sociale et solidaire & innovation sociale*, Avise, Juillet 2019

PÉRIMÈTRE DE L'ÉVALUATION

Les finalités visées par la collectivité l'orientent vers le choix d'une approche spécifique pour l'évaluation de sa politique.

La démarche, qui vise à caractériser l'impact des structures ESS bénéficiaires de dispositifs financés par Toulouse Métropole, nécessite en effet d'évaluer, non pas les effets directs de la politique, mais ses **effets indirects et la contribution de la métropole aux impacts observés sur le territoire.**

« Les résultats de l'évaluation auront une double finalité : en interne démontrer la contribution de l'ESS au développement économique du territoire métropolitain et à l'externe valoriser l'impact social, sociétal et environnemental de l'ESS. »

Alexandra VELAND, chef de projet innovation sociale et économie sociale et solidaire à Toulouse Métropole

ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LA MÉTROPOLE

Par la mise en évidence de ces impacts, cette évaluation est l'opportunité de répondre à trois principaux enjeux :

- l'inscription de la politique dédiée à l'ESS dans la durée et au sein des services Développement Economique de la collectivité, en démontrant les retombées positives de celle-ci ;
- la démonstration de la contribution de la collectivité au développement et à la consolidation des entreprises de l'ESS ainsi qu'à la professionnalisation des acteurs de l'écosystème ;
- l'illustration de la contribution des entreprises de l'ESS au développement économique, social, écologique et sociétal du territoire métropolitain.

« Comme toute démarche d'évaluation, il est nécessaire d'être au clair sur ses enjeux et ses objectifs. En effet si on veut que la démarche porte, il faut savoir pourquoi elle est menée. »

Edouard Guerreiro, chef de projet Contrat de Ville à Toulouse Métropole lors de la démarche

MOBILISATION DES BÉNÉFICIAIRES INDIRECTS

La démarche reposant sur l'analyse des impacts des bénéficiaires indirects de la politique, elle nécessite d'interroger un échantillon de structures pour la réalisation de monographies détaillées. La sélection de la trentaine de structures à interroger repose sur différents critères : statut juridique, territoires d'implantation et d'intervention, secteur d'activité, taille de la structure, étape de développement. Le groupe projet joue le rôle d'intermédiaire pour favoriser l'implication des structures dans la démarche.

« Il ne s'agissait pas de constituer un échantillon représentatif mais plutôt de représenter toutes les typologies de structures ciblées par les dispositifs de la chaîne d'accompagnement financée par Toulouse Métropole »

Jérémy Brémaud, directeur associé de la SCOP Ellyx

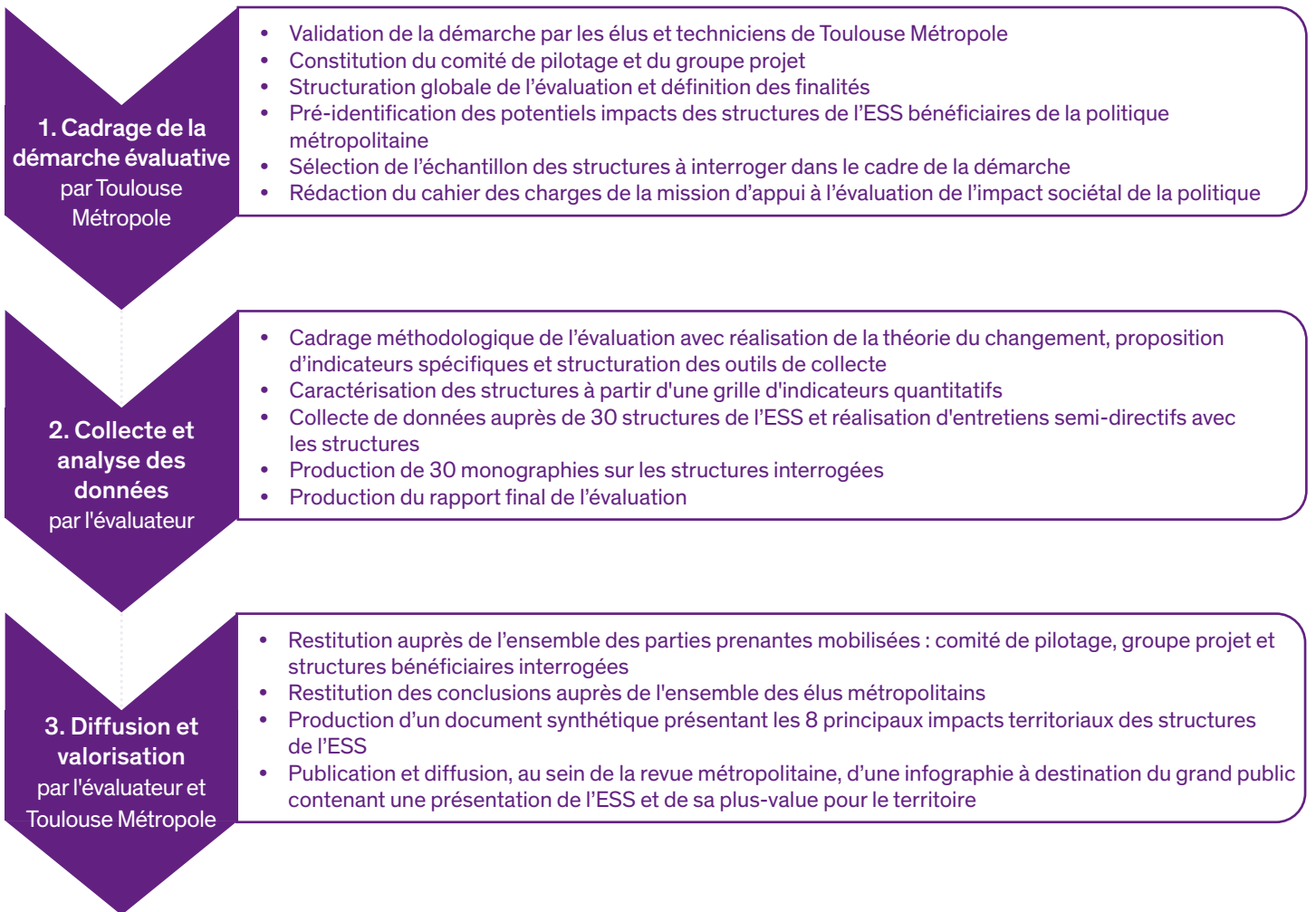
UNE DÉMARCHE PARTENARIALE

La métropole mobilise plusieurs acteurs autour de cette démarche, à l'image des dynamiques partenariales existantes sur le territoire.

- Un comité de pilotage composé du directeur de l'action économique, de la conseillère ESS et de la cheffe de projet.
- Le bureau d'études, Ellyx, mandaté par Toulouse Métropole en tant qu'expert évaluateur.
- Un groupe projet composé de :
 - représentants des directions Développement économique, Environnement, Emploi et Politique de la ville de la collectivité,
 - la Banque des Territoires,
 - partenaires de la métropole (coopératives d'activité et d'emploi, financeurs solidaires, espace de coworking, têtes de réseaux de l'ESS).

DÉMARCHE D'ÉVALUATION

STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE EN TROIS GRANDES PHASES



LES OUTILS PRODUITS ET MOBILISÉS PENDANT LA PHASE DE COLLECTE ET D'ANALYSE

Théorie du changement

L'objectif de la théorie du changement est de conceptualiser les résultats attendus et les impacts escomptés de l'action métropolitaine en faveur de l'ESS.

C'est cet outil qui permet d'inscrire la démarche dans une analyse évaluative. 21 effets sont retenus et partagés par le comité de pilotage et le groupe projet. L'évaluateur les regroupe sous quatre dimensions d'impact : le développement territorial, la gouvernance et l'organisation, l'environnement et l'utilité sociale.

Figure 1 : Théorie du changement de la politique de Toulouse Métropole en faveur de l'ESS. ➔

Source : Ellyx

Besoin

- L'ESS contribue au développement économique et social du territoire.
- La création et le développement d'entreprises sociales et solidaires est complexe et méconnu.
- Il y a un potentiel important de création d'activités ESS.



Vision

Par l'animation de la dynamique locale et l'appui à l'organisation, mais également par un accompagnement à la création, au développement et à la pérennisation, il est possible d'augmenter le nombre et la qualité des projets ESS sur le territoire.



Activités

Une politique de soutien indirect aux entreprises de l'ESS, structurée en 2 axes :

1. Accompagner les initiatives,
2. Animer la dynamique avec une grande variété d'acteurs.



Réalizations

- Budget de 358 000 € en 2018
- Soutien à 12 dispositifs
- Mobilisation d'un réseau d'acteurs



Résultats

- 332 projets soutenus en 2017 (335 en 2014)
- 2 077 emplois créés ou consolidés en 2017 (1 624 en 2014)
- Une chaîne d'accompagnement structurée



Impacts

- Un rôle renforcé des entreprises de l'ESS sur le développement local
- Un parcours facilité pour les créateurs et dirigeants
- Une hausse en nombre et qualité des activités ESS

DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Grille d'indicateurs et planification de la collecte de données

À partir des dimensions déterminées dans la théorie du changement, l'évaluateur définit une méthodologie de collecte et d'analyse de données quantitatives et qualitatives visant à évaluer les effets retenus.

La collecte de données vise à renseigner deux typologies d'indicateurs :

- Les indicateurs de caractérisation de la structure : ces indicateurs classiques visent à caractériser l'identité économique des structures interrogées ;
- Les indicateurs de caractérisation des effets : ces indicateurs visent à caractériser qualitativement les spécificités des structures interrogées sur 4 dimensions d'impact définies.

Une enquête est lancée auprès des 30 structures identifiées pour recueillir les données liées aux différents indicateurs. En complément, des entretiens semi-directifs sont menés pour approfondir certains effets et incarner les éléments quantitatifs.

Typologies d'indicateurs	Thématiques d'indicateurs	Exemples d'indicateurs mobilisés
Indicateurs de caractérisation de la structure	Juridique	Statut
	Sectorielle	Secteur d'activité et code NAF
	Spatio-temporelle	Année de création
		Commune d'implantation
		Territoires d'intervention
	Données d'emploi, économiques et financières	Évolution des effectifs et équivalents temps plein sur 5 ans
		Évolution du chiffre d'affaires et budget global sur 5 ans
Mobilisation de dispositifs soutenus par Toulouse Métropole		
Indicateurs de caractérisation des effets	Développement territorial	Illustration d'une coopération Volume et part des achats réalisés sur le territoire métropolitain
	Gouvernance et organisation interne	Part de femmes dans une fonction dirigeante Diversité des décideurs
	Environnement	Volume et part d'achats responsables
	Utilité sociale	Part des actions d'utilité sociétale dans l'activité globale

Tableau 1 : Grille d'indicateurs transmise à l'échantillon de structures interrogées

Monographies

À la suite de la phase de collecte, l'évaluateur réalise des monographies pour chacune des structures interrogées, sous format de fiches synthèses. Mises à disposition des structures, ces fiches ont également alimenté le travail d'analyse pour la production du rapport final de l'évaluation. Les fiches synthèses se structurent en deux grandes parties : les caractéristiques de la structure et ses effets et impacts.

Caractéristiques de la structure	Effets et impacts de la structure
Présentation générale de la structure : date de création, effectif, chiffre d'affaires, rayonnement territorial	Utilité sociale : Finalité sociale, objectifs et cibles Spécificités du modèle économique
Santé économique et financière : modèle économique, évolution du chiffre d'affaires et des emplois	Contribution territoriale : Exemple de coopérations Plus-value pour la métropole
Dispositifs d'accompagnement et de financement mobilisés par la structure	Gouvernance : Parties prenantes impliquées dans la gouvernance Échelle de salaire Partage des excédents Parité au sein des instances de gouvernance
Reconnaissance et notoriété de la structure : prix et trophées obtenus, citation dans les médias	Environnement : Part des achats responsables Gestion des déchets Plus-value environnementale

Tableau 2 : Structuration des caractéristiques et des effets de la structure dans les fiches synthèses

L'évaluateur mobilise ensuite deux méthodologies (analyse quantitative et analyse de discours) pour construire les constats et enseignements de l'évaluation qui constituent le rapport final de la démarche.

Une synthèse produite par Toulouse Métropole

À partir des livrables produits par l'évaluateur, Toulouse Métropole publie une synthèse présentant 8 points clés à retenir des résultats issus de la démarche évaluative, illustrant les différentes dimensions de la plus-value de l'ESS sur le territoire.

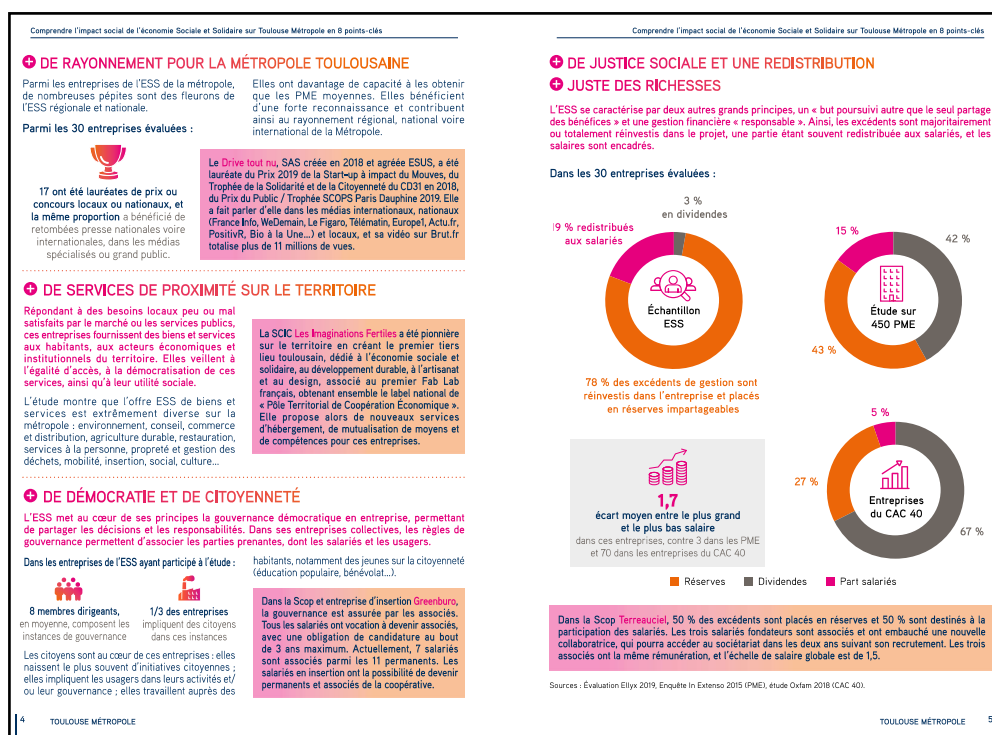


Figure 2 : Extrait de la synthèse *Comprendre l'impact social de l'économie sociale et solidaire sur Toulouse Métropole*, publiée par Toulouse Métropole en 2019.

BILAN ET ENSEIGNEMENTS

RÉSULTATS ISSUS DE L'ÉVALUATION

L'ESS est créatrice de plus-value sur le territoire métropolitain

L'analyse croisée de l'ensemble des éléments collectés a permis d'établir que l'ESS est créatrice de valeur ajoutée pour le territoire métropolitain toulousain.

Ainsi, l'évaluation confirme les principes de l'ESS sur le territoire, à savoir que les entreprises de l'ESS sont :

- des acteurs économiques pour le territoire et un pilier du marché de l'emploi ;
- utiles au territoire par leur dimension économique, sociétale et environnementale et constituent un levier de rayonnement pour la collectivité ;
- des réponses innovantes aux besoins peu couverts du territoire, notamment des publics précaires.

L'évaluation menée dresse de nouveaux constats sur les effets des entreprises de l'ESS :

- **elles contribuent aux enjeux démocratiques du territoire**, par la mobilisation de citoyens dans les instances de gouvernance à travers une diversité de pratiques ;
- **elles intègrent les enjeux écologiques** au sein de leurs activités, voire même, pour un tiers d'entre elles, au cœur de leur modèle de développement.

La dynamique ESS doit se renforcer sur l'ensemble du territoire

La démarche a permis d'établir des constats nuancés sur le développement des entreprises ESS du territoire et d'identifier les leviers d'action :

- la contribution au développement du territoire métropolitain est effective mais se concentre principalement dans l'hyper-centre, contrairement aux entreprises conventionnelles qui sont réparties sur l'ensemble du territoire métropolitain ;
- les dynamiques de coopération entre acteurs ESS sont hétérogènes. Cependant, plusieurs structures de l'ESS développent des partenariats avec d'autres typologies d'acteurs : entreprises privées, collectivités locales...

« Les résultats de cette évaluation nous ont permis de montrer que l'ESS sur la métropole toulousaine apportait une plus-value réelle sur plusieurs secteurs : logement, vulnérabilité sociale, écologie et protection environnementale. En moyenne, 79 % du budget des structures évaluées est consacrée à des activités d'utilité sociale et 2/3 d'entre elles ont des pratiques d'achats responsables. »

Alexandra VELAND, chef de projet innovation sociale et économie sociale et solidaire à Toulouse Métropole

Les bénéfices de la démarche

Les enseignements issus de la démarche évaluative ont permis de :

- mettre en valeur et légitimer la politique ESS ;
- impulser une démarche réflexive sur le choix d'indicateurs de suivi d'une politique qui soient pertinents au regard des compétences métropolitaines ;
- identifier l'absence d'activités économiques de l'ESS sur certains secteurs d'activités ou territoires métropolitains.

APPROPRIATION ET ACCULTURATION DES ÉLUS ET TECHNICIENS AUX ENJEUX DE L'ESS

Des données légitimes et des arguments illustrés

Cette démarche évaluative a doté l'équipe opérationnelle de Toulouse Métropole d'éléments objectifs et tangibles sur la valeur ajoutée et les effets multidimensionnels de la politique dédiée à l'ESS de la collectivité. **Les résultats obtenus servent d'arguments pour prouver la pertinence de cette politique et sortir de la représentation d'une « économie subventionnée ».**

Grâce à cette démarche, les techniciens de la métropole ont appris à valoriser l'ESS et à démontrer son utilité et son intérêt économique en plus de son intérêt social.

Les partenariats existants entre acteurs privés lucratifs, acteurs de l'ESS et acteurs publics ont également pu être

valorisés lors de la présentation du rapport final destiné aux élus de la métropole. Ainsi les élus, pour la plupart peu sensibilisés aux enjeux de l'ESS, bénéficient d'une grille de lecture plus précise des effets réels de la politique ESS sur le développement du territoire.

« Un des objectifs majeurs était de montrer aux élus de la métropole que l'argent investi dans des dispositifs comme Première Brique et la Fabrique à Initiatives répondent à des champs d'activité économique peu ou mal couverts par les entreprises traditionnelles du territoire »

François Gendron, membre du comité de pilotage de Première Brique et administrateur chez France Active MPA-Occitanie

Une stratégie de communication à planifier pour faciliter l'appropriation

Au lancement de la démarche, la plupart des acteurs étaient sensibilisés au sujet de l'évaluation mais peu avaient eu l'occasion de pratiquer. Les attentes variaient selon les typologies d'acteur : certains avaient besoin d'éléments quantitatifs et très objectifs pour prendre des décisions stratégiques, tandis que d'autres, plus opérationnels, avaient des besoins de compréhension et de montée en compétences sur le sujet.

La phase de cadrage a permis d'éclaircir des tensions existantes entre la volonté de tout évaluer et la capacité à mobiliser les structures. Ainsi, l'utilisation de résultats quantitatifs, même si peu probants, a permis de communiquer et d'extraire les messages clefs à valoriser auprès des élus de la collectivité.

L'évaluateur préconise d'inscrire la stratégie de communication dès le cadrage de la démarche, afin d'assurer l'utilisation et l'appropriation des résultats et recommandations d'une évaluation par l'ensemble des acteurs ciblés.

UNE DÉMARCHE AU SERVICE DE L'ÉCOSYSTÈME ESS LOCAL

Une implication des parties prenantes tout au long de la démarche

La mobilisation commune des partenaires et de la collectivité dans la construction du référentiel d'évaluation a permis à l'ensemble des parties prenantes de partager leur volonté de développer une politique ESS de qualité.

La restitution des travaux à l'ensemble des parties prenantes mobilisées dans la démarche a été appréciée et permet de renforcer la dynamique collective du réseau d'acteurs de l'ESS du territoire.

Une réelle opportunité pour les entreprises interrogées

La démarche évaluative est perçue par les entreprises mobilisées comme un véritable temps rétrospectif et a contribué à les mettre en valeur.

De plus, l'évaluation a permis de sécuriser l'engagement de partenaires au sein de ces entreprises. Ainsi la démarche est vécue comme une opportunité de développement et de consolidation de leurs activités.

Par ailleurs en amont de l'évaluation, la contribution de la métropole était peu lisible pour nombre d'acteurs interrogés, notamment dans leur développement ou la consolidation de leur projet.

La démarche a exposé la contribution de la collectivité au soutien des entreprises bénéficiaires, par son financement des dispositifs d'accompagnement. **Ce positionnement plutôt indirect de la collectivité auprès des structures interrogées est vertueux : il réduit le risque de biais et les postures dites de "bon élève".**

« La fiche synthèse est un bel outil qui rend bien compte de nos activités. Ce n'est pas si fréquent de pouvoir disposer de ce type de support, qui permet de rendre visible les potentiels et l'intérêt de sa structure. »

Florent Motte, directeur de Cycles-Re

Des acteurs de l'ESS qui se saisissent de la démarche et de l'outillage produit

Dès le cahier des charges, Toulouse Métropole demande à l'évaluateur de transférer sa méthodologie d'évaluation à l'ensemble des parties prenantes du groupe projet, dans l'objectif **d'outiller les acteurs du territoire d'une base commune de critères afin qu'ils aient la possibilité d'internaliser leur démarche d'évaluation.**

Certaines entreprises, telles que Première Brique, se sont saisies de la démarche, soit pour mobiliser directement les résultats dans leurs supports de communication, soit pour mettre en place une démarche complémentaire d'évaluation de leur impact social, avec une réflexion appuyée sur les travaux initiés par Toulouse Métropole.

« Cette démarche portée par la métropole a déclenché la création, au sein d'Initiatives pour une Économie Solidaire, d'un groupe de travail sur la mesure de l'impact social. »

Guillaume Bureth, administrateur à Initiatives pour une Économie Solidaire (IÉS)

UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION PERFECTIBLE MAIS PERTINENTE AU REGARD DES BESOINS DE TOULOUSE MÉTROPOLE

Une commande évaluative inédite

La démarche d'évaluer l'impact de sa politique ESS à travers l'impact des bénéficiaires de celle-ci est assez spécifique, voire inédite, car l'approche ne repose pas sur la perception des bénéficiaires mais sur l'évaluation des impacts de ces derniers au regard des objectifs sociétaux visés par la politique métropolitaine. **Cette approche de l'impact indirect ou induit par la politique ESS a eu des incidences fortes sur la structuration de la méthodologie d'évaluation.**

Une analyse de la contribution des bénéficiaires plutôt que du commanditaire

En termes de méthode, l'évaluateur s'est moins attaché à démontrer la relation de cause à effet entre la politique dédiée à l'ESS et les impacts des entreprises de l'ESS qu'à **démontrer la contribution de la politique à ces impacts à travers les effets en cascade de ses financements.**

Ainsi la méthode consistait à évaluer l'efficacité des entreprises de l'ESS dans leur réponse aux enjeux sociétaux fixés par la collectivité.

Une méthode appuyée sur le qualitatif

L'approche méthodologique mobilisée, basée sur la théorie de l'action de la politique ESS, repose essentiellement sur l'appréciation qualitative des impacts, avec pour enjeu d'objectiver les différents résultats. L'évaluateur a pour mission d'établir des principes méthodologiques et de garantir leur application, comme par exemple celui de réaliser l'analyse la plus objective possible des éléments déclaratifs des entreprises interrogées.

La démarche reposant sur des éléments déclaratifs, l'évaluateur est garant de l'articulation entre la méthodologie et le matériau collecté. Au regard des moyens consacrés à la démarche, aucun processus d'audit ou de contrefactuel n'a été possible pour vérifier la véracité des éléments. Pour certains acteurs, l'approche très qualitative de la méthode permet de tenir compte de l'ensemble des points de vue, même si certains ont souligné un manque d'éléments quantitatifs.

Les approches qualitatives de collecte et d'analyse des résultats nécessitent des ressources humaines importantes. Ainsi, une implication optimale des équipes, comme celle de Toulouse Métropole et de ses partenaires, est un facteur de réussite pour le bon déroulé de ce type de démarche.

« L'argumentaire proposé dans le rapport final est très utile et opérationnel mais nécessite un premier niveau de connaissance et d'acculturation aux enjeux de l'ESS qui ne sont pas forcément partagés par l'ensemble des élus d'une collectivité métropolitaine »

« Depuis cette démarche, au sein de Première Brique, nous nous appuyons sur la grille d'indicateurs comme outil d'aide à la décision dans le cadre de la sélection de projets d'ESS qui vont intégrer le dispositif. »

François Gendron, membre du comité de pilotage de Première Brique et administrateur chez France Active MPA-Occitanie

PERSPECTIVES DE LA MÉTHODE

L'ÉVALUATION, OUTIL DE VALORISATION ET DE PILOTAGE DES POLITIQUES PUBLIQUES

En s'inscrivant dans une démarche évaluative, les politiques ESS améliorent leur pilotage et bénéficient d'une valorisation plus accrue.

Cela peut se concrétiser aux différentes étapes de l'action publique, de la conception à la mise en œuvre, par une influence sur les méthodes de travail, les modalités de prise de décision et le pilotage des actions. La démarche évaluative de Toulouse Métropole n'avait pas pour objectif d'établir des préconisations stratégiques et opérationnelles sur la politique ESS de la collectivité.

Les enjeux d'amélioration de la politique ESS étaient déjà identifiés par la collectivité et plusieurs projets étaient en cours de développement. Cependant, les résultats de l'évaluation ont été des leviers d'action pour certains dispositifs d'accompagnement, qui ont par exemple intégré des modules dédiés à la prise en compte de la diversité sociale et de l'égalité femme-homme.

La démarche évaluative a renforcé les liens partenariaux entre la collectivité et ses partenaires dans une dynamique d'amélioration continue.

En conclusion, la démarche menée par Toulouse Métropole répond aux besoins de valorisation des impacts des entreprises de l'ESS à l'échelle métropolitaine au service des intérêts sociétaux portés par Toulouse Métropole.

L'analyse des impacts des structures indirectement soutenues par la collectivité fait la spécificité de cette démarche évaluative et permet de valoriser la contribution de la collectivité à travers une autre approche.

En plus des bénéfices pour la collectivité, cette démarche a permis à plusieurs structures ESS de bénéficier d'une analyse et d'une valorisation de leurs impacts, certaines d'entre elles ont même initié des réflexions d'évaluation de l'impact social. Ainsi, l'évaluation menée par la métropole peut servir d'inspiration pour d'autres collectivités qui souhaiteraient valoriser leurs politiques en faveur de l'ESS tout en intégrant les acteurs de l'écosystème dans la démarche.

POUR ALLER PLUS LOIN

France Active MPA-Occitanie, Première Brique et Toulouse Métropole, *Rapport d'impacts 2015 – 2020*, février 2021

Avise et RTES, *Évaluation des politiques d'ESS et d'innovation sociale* [En ligne - Replay de webinar], 13 mars 2020

Avise et RTES, *Métropoles, économie sociale et solidaire & innovation sociale*, juillet 2019

Avise, *Évaluer l'impact social : un éclairage pour ceux qui financent les structures d'utilité sociale*, décembre 2017

Avise et RTES, *Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques locales*, mars 2012

Ces publications sont disponibles sur : www.avise.org

Directrice de la publication : Cécile Leclair // **Rédaction :** Céline Gros // **Secrétariat de rédaction :** Louise de Rochechouart, Léa Volle // **Maquettage :** Léa Volle // **Éditeur :** Avise, 18 avenue Parmentier, 75011 Paris
Impression : COPIVER - Parc Technologique - 20 Av, Edouard Herriot - 92350 Le Plessis Robinson – Papier PEFC
Date achèvement tirage : Juin 2021 // **ISBN :** 979-10-91375-16-0 // **Dépôt légal :** Juin 2021
 © Avise Juin 2021 - Tous droits réservés - www.avise.org



L'Avisé et l'évaluation de l'impact social

Dans un monde où la performance des acteurs économiques se mesure essentiellement à leur rendement financier, développer l'évaluation de l'impact social contribuera à affirmer l'identité d'un autre modèle d'économie favorisant durablement et positivement la transformation de la société ainsi qu'à améliorer la performance sociale des structures d'utilité sociale.

Pour ce faire l'Avisé développe et anime le **Centre de ressources national sur l'Évaluation de l'impact social** qui a pour missions de :

- informer sur la connaissance et les avancées liées à l'évaluation de l'impact social
- outiller la montée en compétence des structures d'utilité sociale et de leur écosystème
- expérimenter de nouvelles pratiques évaluatives
- animer les acteurs dans leur diversité afin de créer des convergences.

L'Avisé anime également le réseau Social Value France, premier réseau en France dédié au sujet de l'évaluation de l'impact social regroupant praticiens de l'évaluation, structures de l'ESS et financeurs publics et privés.



L'Avisé a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire (ESS) et l'innovation sociale en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement. Créée en 2002, l'Avisé est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général.

www.avisé.org

