

**Inscrire
l'utilité sociale
au cœur des
politiques locales**
Guide pratique

pratique

repères

outils

perspectives

Éditorial

S'accorder sur des valeurs partagées, co-construire des politiques publiques, identifier et démontrer l'apport sociétal de l'économie sociale et solidaire (ESS)... : l'intérêt à travailler ensemble - acteurs et collectivités - autour de l'utilité sociale est majeur pour le développement de l'économie sociale et solidaire.

Si la question de l'utilité sociale, de sa construction et de son évaluation, est au cœur des réflexions de nombre d'acteurs de l'ESS et de l'État, elle concerne également au premier plan les collectivités locales. Comment une collectivité peut-elle prendre en compte la création de richesses autres qu'économiques par les acteurs de l'ESS ?

Peu de travaux et peu d'outils abordent la façon dont les politiques publiques prennent ou peuvent prendre en compte ces dimensions.

C'est pourquoi le Réseau des Territoires pour l'Économie Solidaire (RTES), et l'Association des Régions de France (ARF), en partenariat avec la Caisse des Dépôts, ont décidé de réaliser un guide pratique à destination des collectivités locales. L'Avise

“Nous sommes convaincus que l'utilité sociale et sociétale doit être un outil de pilotage des politiques publiques.”

est un partenaire tout naturel pour cette édition, compte tenu notamment de la publication en 2007 d'un guide à destination des acteurs : “Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation”, réalisé avec Culture et Promotion et devenu une référence dans le domaine.

Bâti sur des expériences et des témoignages de collectivités locales, ce guide se présente comme un outil d'aide à la décision pratique et méthodologique, pour les collectivités souhaitant intégrer les questions d'utilité sociale dans leurs politiques.

Nous sommes convaincus que l'utilité sociale et sociétale doit être un outil de pilotage des politiques publiques. Elle permet de donner des indicateurs et un chemin pour repenser l'économie et le politique, en prenant en compte les enjeux humains, sociaux, environnementaux et démocratiques.

Christiane Bouchart, présidente du RTES,
Marie-Guite Dufay, présidente de la Région Franche-Comté, présidente de la Commission ESS de l'ARF.

Sommaire

Des repères pour une prise de connaissance

La première partie du guide s'appuie sur des apports théoriques et des pratiques d'acteurs qui se sont lancés dans des démarches d'évaluation de leur utilité sociale.

repères

| | |
|--|----------|
| L'utilité sociale dans les politiques publiques, de quoi parle-t-on ? | 5 |
| Une définition plurielle | 6 |
| Une histoire récente dans les politiques publiques | 8 |
| Des acteurs engagés dans l'évaluation de leur utilité sociale | 9 |

Des éléments de méthode pour agir

La deuxième partie du guide présente les étapes clés pour construire sa démarche. Elle donne un cadre opérationnel et des conseils pratiques à tous ceux qui souhaitent s'engager dans un tel projet. Chaque étape est largement illustrée par des témoignages et des exemples de collectivités locales qui ont développé des méthodes de travail et des outils pertinents pour co-construire des démarches d'utilité sociale avec leurs partenaires.

pratique

| | |
|---|-----------|
| Comment mener une démarche autour de l'utilité sociale dans les politiques locales ? | 11 |
| Cinq bonnes raisons pour se lancer | 12 |
| Partis pris méthodologiques | 13 |
| Sept étapes pour agir | 13 |
| Étape 1 Organiser le pilotage de la démarche | 14 |
| Étape 2 Prévoir les moyens nécessaires à la démarche | 17 |
| Étape 3 Déterminer qui associer et comment | 18 |
| Étape 4 Définir le champ d'intervention de la collectivité à partir de critères d'utilité sociale | 22 |
| Étape 5 Instruire les appels à projets | 26 |
| Étape 6 Évaluer la démarche | 30 |
| Étape 7 Promouvoir l'ensemble de la démarche | 32 |

perspectives**L'utilité sociale, un aiguillon et un outil de pilotage des politiques publiques..... 35**

Infuser la démarche à l'ensemble des politiques publiques 36

Vers des processus de labellisation et certification 39

Vers de nouveaux indicateurs de richesse..... 41

Une partie "perspectives" pour prendre du recul et poursuivre la réflexion

La troisième partie du guide évoque les perspectives de diffusion des démarches d'utilité sociale dans l'ensemble des politiques publiques et les différentes évolutions qui favorisent cette dynamique.

outils**S'inspirer de bonnes pratiques pour construire sa propre démarche 43****Outil 1** Quatre approches complémentaires de référentiels de critères d'utilité sociale 44**Outil 2** Tableau de bord 45**Outil 3** Exemple du programme d'une journée de réflexion organisée dans le cadre du Séminaire permanent en PACA 46**Outil 4** Critères retenus dans le cadre de l'appel à projets du Conseil régional de Lorraine 47**Outil 5** Grille d'appréciation et de questionnements utilisée dans le cadre de l'analyse des dossiers de l'appel à projets PROGRESS en PACA 48**Outil 6** Grille d'analyse des projets pour le jury de sélection en Aquitaine 54

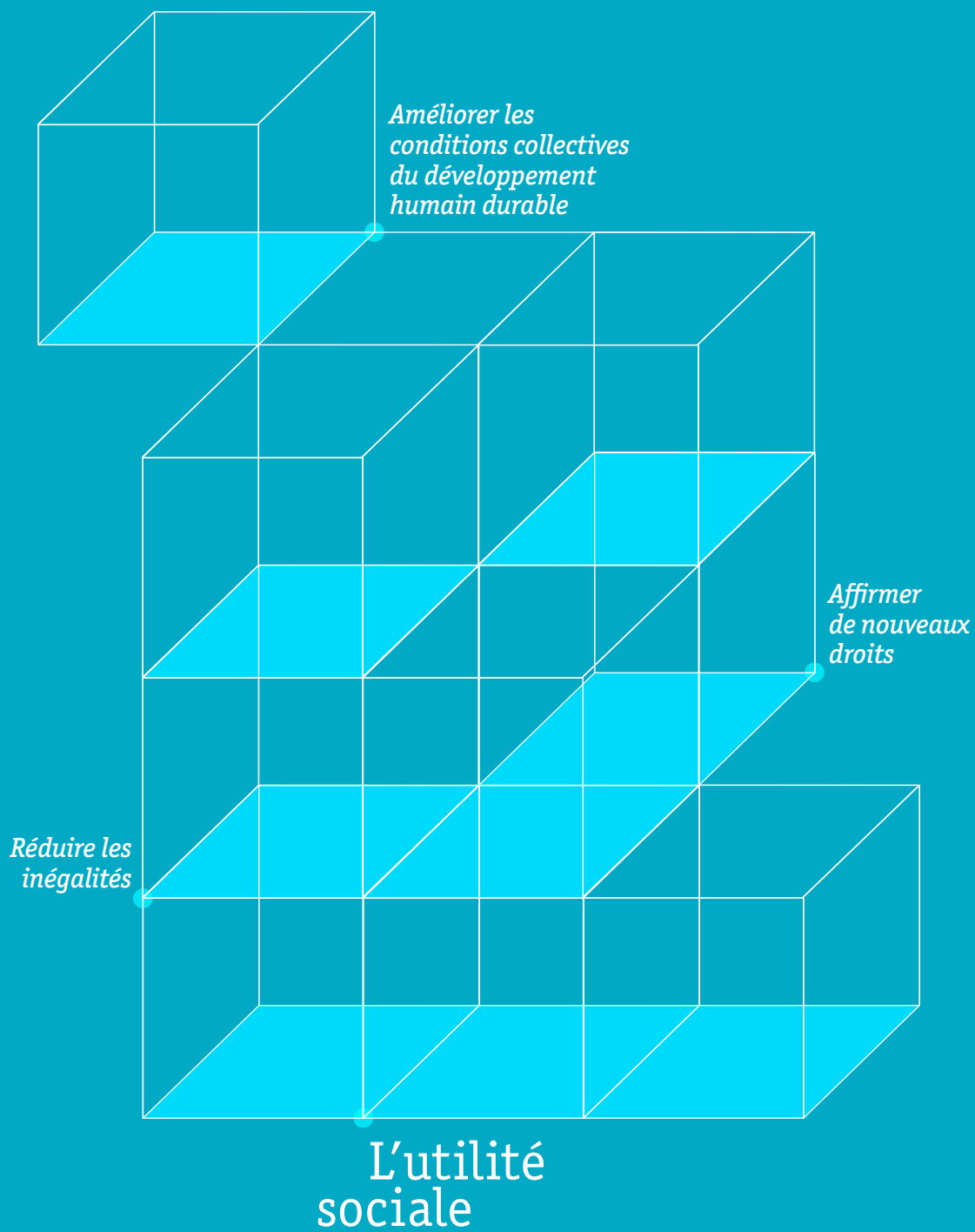
Contacts 55

Références bibliographiques 56

Remerciements..... 60

Des exemples pour donner des idées

La quatrième partie du guide propose une sélection d'outils développés par des collectivités locales. Avec en page 55, la liste de l'ensemble des démarches et initiatives qui ont servi à l'élaboration de cette publication.



repères

L'utilité sociale dans les politiques publiques, de quoi parle-t-on ?

S'appuyant sur de nombreux apports théoriques, cette première partie du guide permet de préciser la notion d'utilité sociale et ses principes de mise en œuvre.

Elle apporte également de précieux éléments de compréhension sur la réalité et les enjeux de l'inscription de l'utilité sociale dans les politiques publiques françaises.

Une définition plurielle

L'utilité sociale renvoie à une vision multi-dimensionnelle de la valeur créée, bien au-delà de la valeur monétaire sur laquelle se fondent nos économies.

Certains lui préfèrent les termes plus ou moins équivalents "d'utilité sociétale", de "plus-values sociales", de "valorisation sociale", "de bénéfices collectifs", "d'externalités positives", "d'impact social", etc. La notion d'utilité sociale a été retenue par les textes juridiques et par la pratique des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ce sera celle utilisée dans ce guide.

1. Des effets positifs sur la société

L'utilité sociale s'intéresse aux effets positifs d'une action sur un territoire auprès d'un groupe de population ou plus globalement de la société. Elle concerne donc des domaines

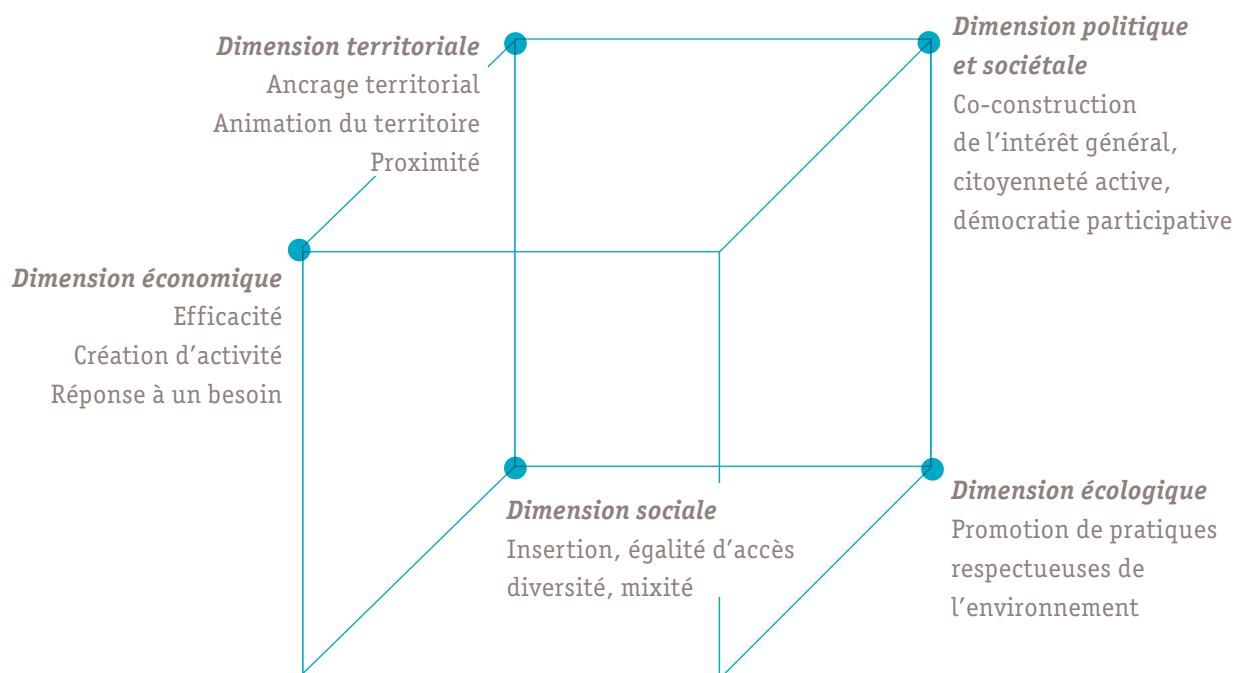
très larges : social, environnement, culturel, éducation, changements sociétaux, économie...

2. Une notion qui dépend des valeurs et du contexte

L'utilité sociale d'une structure est liée à la nature de l'action qu'elle réalise, mais également à ses processus de mise en œuvre et à ses modes de fonctionnement.

Il n'y a pas de définition unique de l'utilité sociale, mais plusieurs grandes thématiques à partir desquelles chacun – en fonction des valeurs et du contexte préalablement définis – pourra élaborer sa propre démarche.

À partir des différents travaux sur la question (*cf. outil 1*), cinq dimensions sont fréquemment retenues pour construire des critères d'utilité sociale :



PAROLE »

Utilité sociale et intérêt général : des notions voisines ?

L'intérêt général est une notion juridico-politique qui peut être comprise, soit comme l'intérêt commun partagé par l'ensemble des membres d'une société, soit comme l'expression d'une volonté générale non réductible à la somme ou aux compromis d'intérêts particuliers. C'est comme principe transcendant et régulateur de l'intervention publique que l'on emploie généralement ce terme en France.

L'utilité sociale est une notion plus polysémique comprenant une dimension socio-économique. Elle renvoie à la capacité publiquement reconnue d'une activité ou d'une organisation économique privée (en particulier d'économie sociale et solidaire) à remplir une mission sociétale et à faire valoir ses impacts (ou effets externes) positifs sur l'ensemble de la société. Dans sa version restrictive, l'utilité sociale est définie de manière subsidiaire par la capacité à répondre à des besoins non couverts par le marché ou à insérer des publics vulnérables.

Selon J. Gadrey¹ :

Est d'utilité sociale l'activité d'un organisme (...) qui a pour résultat et objectif « de contribuer à la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits, à la solidarité (nationale, internationale ou locale) et à la sociabilité, à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement et la démocratie) ».

L'affirmation du terme utilité sociale peut être interprétée comme la recherche par la société civile d'une reconnaissance de sa contribution au bien commun dans un contexte français où l'intérêt général a longtemps été associé à la notion de service public et monopole étatique. L'utilité sociale est alors perçue comme un terme concurrent ou complémentaire de l'intérêt général, symptomatique d'une mutation de l'action publique. Synonyme de désengagement de l'État pour les uns, l'utilité sociale est annonciatrice de régulations partenariales et conventionnées pour les autres.

Le débat européen sur les services d'intérêt général est venu brouiller les repères français renforçant les inquiétudes sur une régulation marchande de l'intérêt général.

Le statut de l'opérateur, notamment la gestion désintéressée, n'est plus considéré comme un garant pour remplir des missions d'intérêt général qui peuvent faire l'objet d'une mise en concurrence, y compris pour certains services sociaux à caractère économique.

Laurent Fraisse,
chercheur au Crida

¹ Gadrey J., 2003, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE.

Une histoire récente dans les politiques publiques

1. Une naissance marquée par la dimension fiscale

À l'origine, un arrêt du Conseil d'État de 1973² considère que les critères de non-lucrativité et de gestion désintéressée ne suffisent pas à une association pour bénéficier de l'exonération fiscale : l'association doit faire, en plus, la preuve de l'utilité sociale de son activité.

Vingt-cinq ans plus tard, l'instruction fiscale de 1998 définit le mode de soumission aux impôts commerciaux d'une association ayant une activité économique selon la "règle des 4 P" ("produit", "public", "prix", "publicité").

Cette règle permet d'apprécier si l'organisme exerce son activité dans des conditions similaires à celle d'une entreprise.

Dans ce cadre, une association peut faire valoir le caractère d'utilité sociale de son activité en fonction de deux des critères :

- **le produit offert** (quand il répond à des besoins non satisfaits),
- **le public touché** dès lors qu'il se trouve dans une situation économique ou sociale particulière (chômeurs, personnes handicapées...).

2. Une inscription dans les politiques publiques françaises

Depuis la fin des années 90, la notion d'utilité sociale a été reprise dans certains décrets et lois sous différentes approches et dans des champs d'intervention variés.

Dans la loi du 16/10/1997 relative au développement d'activités pour l'emploi des jeunes, elle est utilisée dans une conception élargie (« promouvoir le développement d'activités créatrices (...) présentant un caractère d'utilité sociale notamment dans les domaines des activités sportives, culturelles, éducatives, d'environnement et de proximité »), de même que dans la loi du 17/07/2001 introduisant les SCIC, Sociétés coopératives d'intérêt collectif (« elles ont pour objet la production ou la

fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale »).

La notion est également mentionnée dans des contextes plus spécifiques :

- en lien avec l'insertion des publics en difficultés dans la loi du 29/07/1998 relative à la lutte contre les exclusions,
- dans le cadre de la politique d'aide au logement dans la loi du 13/12/2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain,
- pour les institutions et actions médico-sociales dans la loi du 02/01/2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

« L'utilité sociale a également été utilisée pour préciser le champ d'intervention des politiques publiques en matière d'ESS. »

L'utilité sociale a également été utilisée pour préciser le champ d'intervention des politiques publiques en matière d'économie sociale et solidaire (ESS). Faute de consensus, deux projets de loi sur l'utilité sociale sont restés sans suite : un 1^{er} sur la reconnaissance de l'utilité sociale des associations (1981) et le 2nd sur un projet de Loi Cadre sur l'ESS qui comprenait un article sur la définition d'un label d'utilité sociale ouvrant à des possibilités d'exemptions fiscales et réglementaires (2001).

La réflexion a été relancée en avril 2010 avec la proposition du rapport Vercamer³ d'engager une démarche de création de label pour mieux reconnaître l'appartenance à l'ESS.

Dans le cadre du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire, un groupe de travail « unanimement convaincu de la nécessité d'identifier, de labelliser sur des critères précis les structures relevant de l'ESS » s'est réuni en 2011.

Il a travaillé sur l'élaboration de critères « qui caractérisent la place spécifique de l'ESS dans le développement de la société, dans ses rapports économiques, sociaux, environnementaux »⁴.

² CE 30 novembre 1973, req. n^{os} 85.586 et 85.598

³ Francis Vercamer, Rapport sur l'Économie Sociale et Solidaire, www.minefe.gouv.fr/services/rap10/rapport-ess-f-vercamer.pdf

⁴ Claude Alphanéry, président du groupe de travail

Des acteurs engagés dans l'évaluation de leur utilité sociale

Les réseaux et structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), souvent en partenariat avec des représentants des pouvoirs publics, se sont lancés dans des démarches expérimentales d'évaluation de leur utilité sociale.

Leurs attentes sont multiples :

- montrer la pluralité des effets positifs produits par leur action sur la société,
- trouver leur place par rapport au secteur lucratif et à son mode de régulation,
- participer à la définition de ce qui est utile pour la société,
- remédier au fait que les critères traditionnellement utilisés

dans le cadre des procédures d'évaluation, se réduisent souvent à des valeurs comptables qui se révèlent insuffisantes pour rendre compte des effets générés par ces structures.

Toutes les démarches d'évaluation de l'utilité sociale menées ont en commun :

- de se saisir de la question de l'utilité sociale pour questionner en interne le projet des structures,
- de privilégier les démarches d'auto-évaluation,
- de promouvoir de façon participative l'identification et la co-construction des valeurs, critères et indicateurs,
- de se positionner comme un outil de négociation, de régulation et de conventionnement avec les partenaires publics et privés.

ZOOM +

De nombreux acteurs et réseaux d'acteurs de l'ESS, représentants nationaux, régionaux ou locaux, certains financeurs privés, ont mis en place des outils méthodologiques, pour évaluer et/ou mettre en place dans les structures des démarches d'utilité sociale.

Ces initiatives s'appuient sur des référentiels d'utilité sociale tirés de cas pratiques. Tous mettent en avant l'utilité sociale liée à la gouvernance des structures.

Conseil national de la vie associative (1996)

Elaboration de cinq critères pour cerner l'utilité sociale par le Conseil national de la vie associative (cf. outil 1)

France Médiation

(réseau d'acteurs de la médiation sociale) (2007)

Guide d'évaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale téléchargeable sur : www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/GuideSGCIV_EvaluationMediation.pdf

Avisé (2007)

Guide méthodologique « Évaluer l'utilité sociale de son activité : Conduire une démarche d'auto-évaluation ».

Des études de cas, exemples de référentiels, grilles de

critères (cf. outil 1) sont téléchargeables sur :

- le site internet de l'Avisé : www.avise.org

- le site de Culture et Promotion :

www.culture-et-promotion.org

Chambre régionale d'économie sociale Languedoc-Roussillon CRES LR (2009)

Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale réalisé en partenariat avec Culture et Promotion.

Il est entièrement téléchargeable sur : www.creslr.org/us

Ligue de l'enseignement de Haute-Marne (2009)

Livret intitulé "Utilité sociale des associations : un chantier à colporter en Haute-Marne".

Il est entièrement téléchargeable sur :

www.ligue52.org/centre-de-ressources-/entreprendre-autrement/190-uschantiercolporter52.html

France Active (2011)

Mise en place d'un outil "Appréciation de l'utilité sociale"

pour définir, pour chaque secteur, des critères spécifiques reflétant l'utilité sociale des structures financées par le réseau France Active.



pratique

Comment mener une démarche autour de l'utilité sociale dans les politiques locales ?

Partant du postulat qu'il n'existe pas une seule démarche d'utilité sociale, mais de multiples déclinaisons possibles, cette partie du guide propose un cadre opérationnel, organisé en sept étapes clefs, à partir duquel chacun pourra construire sa propre démarche adaptée à son territoire. Chaque étape donne des éléments de méthode très largement illustrés par des témoignages, des conseils et des cas pratiques.

Cinq bonnes raisons pour se lancer

1. Vous souhaitez affiner les champs d'intervention de votre collectivité

- La notion d'utilité sociale peut être mobilisée afin de préciser les champs d'intervention et se donner des points de repères dans le cadre des instructions des appels à projets notamment.
- Les travaux autour de l'utilité sociale sont souvent l'occasion pour les acteurs de terrain de faire remonter leurs besoins : cela permet de co-construire des programmes d'actions ciblés sur la promotion et le soutien des activités d'utilité sociale définies sur le territoire.

▸ Étapes 1, 2, 3, 4

2. Vous désirez impulser de nouveaux modes de relations entre votre collectivité et les acteurs du territoire

- Engager le processus démocratique local en ouvrant le dialogue autour de la question de l'utilité sociale permet d'aboutir à des politiques publiques co-construites et portées par le plus grand nombre.
- Une telle démarche participative permet également de préciser le mode d'intervention de la collectivité avec les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS), partenaires "naturels" en raison de leur contribution socio-économique spécifique au développement territorial.
- Elle facilite enfin l'orientation des décisions, les légitime et inscrit l'intervention publique dans un partenariat durable.

▸ Étape 3

3. Vous voulez rendre plus visibles et plus lisibles les actions menées par votre collectivité

- En choisissant d'identifier collectivement les critères et indicateurs sur lesquels la collectivité va asseoir ses choix en matière de politiques publiques, la transparence du processus décisionnel sera améliorée.
- La valorisation, en interne et externe, des pratiques solidaires soutenues sera facilitée.

▸ Étapes 4,5,7

4. Vous envisagez d'accompagner les structures dans des démarches d'amélioration continue, de progrès et de professionnalisation

- Le partage de critères d'utilité sociale peut permettre de programmer des actions de soutien et d'accompagnement mobilisant efficacement ces critères, et contribuer ainsi à une meilleure appréhension commune des projets, à l'amélioration des pratiques et du service rendu des structures.

▸ Étapes 4,5

5. Vous souhaitez inscrire des critères sociaux et/ou environnementaux au cœur de l'ensemble des politiques publiques de votre collectivité

- Le processus de co-construction de l'utilité sociale favorise l'adoption d'une culture commune et le décloisonnement.
- Cette démarche peut être diffusée à l'ensemble des politiques publiques et être prise en compte dans les modalités d'attribution des aides.

▸ Étapes 6,7

Partis pris méthodologiques

■ En raison de l'absence de définition unique, l'utilité sociale est **une notion à construire collectivement** (cf. *partie repères*). Son intégration dans les politiques publiques est une démarche volontaire qui prend son sens et sa force dans la participation du plus grand nombre.

► **Cette démarche de co-construction de critères d'utilité sociale ne doit pas se résumer à la création d'outils.** C'est bien le processus de mobilisation des acteurs et de co-construction qui est central.

► **Il n'existe pas une seule démarche d'élaboration de critères d'utilité sociale,** mais de multiples déclinaisons possibles. Ce guide n'a pas la prétention de présenter une

méthode figée, mais des étapes clés à partir desquelles chaque collectivité pourra construire une **démarche adaptée à son territoire** en fonction des politiques publiques dont elle a la compétence et en utilisant les outils qui lui conviennent le mieux.

► **Il est important d'éviter à la fois l'écueil de l'utilité sociale "couperet"** qui alourdit les procédures de contrôle et de gestion des structures sans avantage tangible et **l'écueil d'une utilité sociale reposant uniquement sur l'auto-évaluation** des acteurs sans comparaison, ni vision globale sur un territoire. Mieux vaut un nombre d'indicateurs limité et facile à gérer, de sorte que les utilisateurs finaux en voient l'utilité immédiate.

Sept étapes pour agir

| Mobilisation et participation | | | Co-construction | | Pérennisation | |
|---|---|--|--|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| <p>Étape 1 Organiser le pilotage de la démarche</p> <p>La collectivité a le projet de s'engager dans une démarche de co-construction de l'utilité sociale sur son territoire.</p> | <p>Étape 2 Prévoir les moyens nécessaires à la démarche</p> <p>La collectivité a acté son engagement dans une telle démarche.</p> | <p>Étape 3 Déterminer qui associer et comment</p> <p>La démarche est dimensionnée.</p> | <p>Étape 4 Définir le champ d'intervention de la collectivité à partir de critères d'utilité sociale</p> <p>Toutes collectivités tous les 4-5 ans.</p> | <p>Étape 5 Instruire collectivement les appels à projets</p> <p>Les collectivités fonctionnant avec des appels à projets annuels ou permanents.</p> | <p>Étape 6 Évaluer la démarche</p> <p>Action pouvant être réalisée en continu.</p> | <p>Étape 7 Promouvoir l'ensemble de la démarche</p> <p>Valoriser et communiquer sur les avancées tout au long de la démarche.</p> |

Étape 1 Organiser le pilotage de la démarche

1. Définir les objectifs de la collectivité

Avant de se lancer, il est nécessaire de clarifier les enjeux et objectifs de la démarche :

- Pourquoi mettre en place des critères d'utilité sociale dans les politiques publiques de la collectivité ?
- Quelles sont les attentes concrètes : des élus ? des partenaires ? des citoyens ?

Cette étape va déterminer l'ensemble de la démarche, ses composantes (niveau de concertation, moyens de communication, etc.) et par là même sa réussite.

2. Asseoir le portage politique de la démarche

Un portage politique fort sur la durée est une des conditions de réussite de la démarche. Les différentes expériences montrent qu'en règle générale un élu est à l'origine du projet, plus particulièrement l'élu en charge de l'économie sociale et solidaire. Ses capacités à convaincre, mobiliser et organiser la démarche seront essentielles, d'autant qu'il s'agit nécessairement d'une démarche multi-partenariale.

PAROLE »

Le lancement d'une démarche d'utilité sociale traduit des choix politiques

Tout d'abord **l'évaluation est un choix politique**. Certes dans beaucoup de programmes européens le souci de mesurer l'impact de l'action est courant. Mais évaluer, c'est prendre le risque d'une conclusion décevante ou même d'un échec. Évaluer, c'est d'abord avoir fixé des objectifs évaluables et les moyens de mesurer leur réalisation. On est loin de la promesse qui fait rêver. Donc le choix d'évaluer est une démarche politique.

Pour évaluer, il est indispensable d'associer les parties prenantes. Pour définir l'intérêt général ou plutôt le bien commun, il faut partir des besoins des gens. C'est bien un choix politique. Et le meilleur chemin pour connaître ces besoins, c'est bien que ce travail d'enquête soit organisé autour d'échanges en direct avec les gens. Certains appellent cela la démocratie participative.

De la même manière, la construction des outils d'évaluation ne peut se faire sans les gens concernés.

Pour que les résultats de l'évaluation soient compris, il faut que les outils de l'évaluation soient partagés par les parties prenantes.

La manière de définir les objectifs et les outils de mesure est encore un choix politique. Mais le cœur de l'utilité sociale est d'abord de se mettre d'accord sur des valeurs partagées. Ces valeurs traduisent un projet social, environnemental, démocratique, moral, idéologique. La mesure de l'utilité sociale ne se décrète pas à quelques uns dans un coin. Elle ne se transfère pas à partir de l'expérience d'autres. Elle se co-construit avec les parties concernées.

Philippe Chesneau, conseiller régional délégué au développement de l'économie responsable, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

CONSEIL ?

Le rôle de l'élu porteur demande une forte présence lors des rendez-vous de concertation, d'autant plus si l'ensemble du projet est piloté en interne à la collectivité.

3. Associer les compétences techniques

Au-delà du portage politique, la démarche doit se doter d'un portage technique afin de s'assurer du bon déroulement de chacune de ses étapes. Un projet multi partenarial implique que du temps soit dégagé dans la durée et que certaines compétences pluridisciplinaires soient mobilisées :

- **capacité d'animation**, connaissance des outils et pratiques de concertation locale,
- **qualité d'écoute** et esprit de synthèse,
- **capacité en gestion de projet** (organisation, gestion d'un calendrier),
- **capacité à mobiliser et fédérer** des acteurs du territoire autour de cette démarche,
- **connaissance des problématiques** liées à la notion d'utilité sociale dans les politiques publiques ainsi que des enjeux de l'économie sociale et solidaire, et de l'économie de proximité,
- **maîtrise du fonctionnement** des collectivités locales.

Ces compétences peuvent se trouver en interne ou être confiées - totalement ou pour partie - à un partenaire impliqué dans le tissu économique et social local. Ce fut le cas pour la Région Haute-Normandie avec l'Agence pour le développement régional de l'économie sociale et solidaire (l'ADRESS) ou Nantes Métropole avec le réseau local de l'ESS, les Ecossoles.

EXEMPLE :

En Lorraine, le Collectif de l'entrepreneuriat social (composé de l'Union régionale des entreprises d'insertion de Lorraine, de l'Union régionale des sociétés coopératives de l'Est, de Lorraine initiative et du Pôle lorrain de l'utilité sociale - PLUS) a été sélectionné suite à un appel à projets de la Région pour travailler sur la thématique. Il se réunit en moyenne au moins une fois par mois avec la chargée de mission ESS de la Région qui constate que *« les quatre structures impliquées ont dû apprendre à se connaître, à parler le même langage, à développer des méthodes de travail adaptées »*.

Qu'il soit interne ou externe à la collectivité, le référent technique doit être bien identifié par tous, élus et techniciens.

CONSEIL ?

Associer au maximum les cadres techniques et responsables de la collectivité dans le pilotage du projet en amont de sa mise en œuvre est souvent gage de réussite :

ils ont les moyens de mobiliser l'ensemble des services et de veiller à l'articulation des décisions avec les autres chantiers de la collectivité. La question de l'utilité sociale dans les politiques publiques invite à dépasser les pratiques et les organisations sectorielles des services des collectivités locales en mobilisant de manière transversale l'ensemble des services de la collectivité et leur expertise technique (culture, développement économique, loisirs, vie associative, etc.).

4. Mobiliser les instances de validation au sein de la collectivité

La démarche n'engage pas seulement la responsabilité de l' élu référent mais celle de tout l'exécutif. Des validations sont donc indispensables à chaque étape importante de la démarche pour asseoir son bon déroulement : engagement dans la co-construction, validation des dimensions de l'utilité sociale, du programme d'actions. Toute décision qui engage la collectivité revient in fine à l'instance de validation politique de la collectivité.

CONSEIL ?

La première information sur la démarche peut se faire au niveau de l'instance politique de la collectivité ou lors d'une réunion spécifique entre élus de préférence par l' élu référent. Elle sera décisive et permettra de replacer la démarche dans le contexte local.





5. Constituer une instance de pilotage de la démarche et répartir les rôles

La démarche participative entraîne une organisation particulière du pilotage du projet. Il convient de construire des partenariats, d'inventer une maîtrise d'ouvrage partagée, des coordinations d'un nouveau type et de nouveaux modes de gouvernance.

Plusieurs possibilités s'offrent aux collectivités :

- **création d'une instance** dédiée au pilotage sous l'autorité de l'élu référent,
- **attribution d'une prérogative** particulière de suivi des travaux sur l'utilité sociale à une instance de gouvernance existante.

Les prérogatives de l'instance de pilotage pourront être :

le suivi de la démarche, la pré-validation des travaux sur les critères et indicateurs, la détermination du plan de communication, la pré-validation des documents, l'évaluation. C'est un lieu privilégié de confrontation des points de vue et des expertises. Un affichage clair des modalités de décisions aidera à hiérarchiser, faire comprendre et partager les choix opérés le plus largement possible.

« Il convient de construire des partenariats, d'inventer une maîtrise d'ouvrage partagée, des coordinations d'un nouveau type, et de nouveaux modes de gouvernance. »

Quelle que soit la forme de l'instance de décision choisie, l'organisation devra être souple et adaptée aux spécificités de la collectivité (relations institutionnelles historiques, coopérations existantes...) et à l'ambition du projet.

EXEMPLE :

En Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), un Comité permanent de concertation et de suivi (COPECS) composé des acteurs représentatifs de l'ESS (CRESS, autres réseaux de l'ESS) a été créé. Il permet de suivre le Programme Régional de l'économie sociale et solidaire (PROGRESS) et son volet utilité sociale. Ce comité de suivi met ainsi en lien le Conseil régional et les acteurs régionaux de l'ESS.

CONSEIL ?

Mêler élus, techniciens et partenaires dans la composition du comité de pilotage permet de conforter les expertises techniques et points de vue politiques ; de préparer la validation par les instances décisionnelles de la collectivité.

Le comité de pilotage n'est pas un groupe fermé. C'est aussi un lieu de sensibilisation et de construction d'une culture commune en matière d'utilité sociale. Au fil de la démarche pourront s'impliquer de nouveaux services convaincus de son intérêt.

Étape 2 Prévoir les moyens nécessaires à la démarche

1. Le budget

Élaborer et mettre en place des critères d'utilité sociale pour faire évoluer les politiques publiques locales ne génère pas forcément de coûts supplémentaires importants pour la collectivité. Il s'agit de concevoir autrement les politiques publiques, en particulier celles de l'économie sociale et solidaire (ESS), non de superposer un nouveau dispositif.

La définition du budget type dépend de la stratégie de la collectivité (missions confiées à un prestataire comme l'élaboration du diagnostic partagé, des outils de communication ou de consultation ; ampleur et animation des instances de concertation ; mise au point d'un dispositif d'évaluation).

Bien souvent, les principaux postes de dépenses concernent :

- **la rémunération** de l'animateur technique de la démarche,
- **les frais de communication** : courriers personnalisés, plaquettes, panneaux d'exposition, site internet, duplication de documents, location de salles de réunions,
- **l'animation des réunions de concertation** : forums, ateliers, tables rondes,
- **la mise en place d'un dispositif d'évaluation** : tableau de bord, études, animation.

EXEMPLE :

En Haute-Normandie, l'ADRESS (Agence pour le développement régional de l'économie sociale et solidaire) a mené entre 2008 et 2010 une mission de caractérisation des entreprises sociales et solidaires en s'appuyant sur des critères d'utilité sociale. Cela a coûté 39 216 € sur les 3 ans, financés par la Région Haute-Normandie, la Caisse des Dépôts, l'État (SGAR) et l'ADRESS. Ce montant comprenait les coûts d'une chargée de mission dédiée, les frais généraux, la coordination administrative, et la communication/logistique. 7 réunions du comité de pilotage, 9 réunions du groupe de travail technique sur 10 mois et 6 séances d'audition ont ponctué la mission.

2. Le planning et la gestion opérationnelle de la démarche

L'élaboration de la démarche, de la délibération initiale de la collectivité à la publication d'un premier programme d'actions faisant référence à l'utilité sociale, s'étale en général sur 1 à 2 ans. Ce temps du projet nécessite de définir précisément les étapes de la démarche et les travaux à réaliser. Le temps ne doit pas être un frein au lancement d'une telle démarche. Bien souvent l'expérience montre que le temps pris pour la concertation est bien inférieur à celui qui doit être pris quand la démarche est bloquée par des oppositions diverses.

EXEMPLE :

En Région PACA, le séminaire permanent lancé en 2005 a duré 24 mois. Il a permis en 2007 l'adoption du Programme régional de développement de l'ESS (PROGRESS).

Chaque étape devra être définie dans un tableau de bord (cf. outil 2) en indiquant les activités qu'elle comporte, qui en est responsable, qui y participe et de quelle manière. Le référent réalisera un planning reprenant ces grandes étapes et fixant les dates des différentes instances. Il assurera la circulation de l'information entre tous les acteurs et veillera à faire valider les décisions importantes par le comité de pilotage et l'instance politique adéquate.

CONSEIL ?

Les dates clés serviront de repères pour tout le monde : début et fin de la démarche.

Elles devront être annoncées longtemps à l'avance aux acteurs concernés. Même si ce calendrier peut faire encore l'objet d'ajustement, il aura valeur d'engagement. Les réunions du comité de pilotage sont plus ou moins fréquentes selon l'actualité des phases du projet, mais il est important qu'elles conservent une certaine régularité.



3. Outils de communication

La communication a un effet décisif sur le niveau d'information des acteurs, leur participation aux différentes réunions de concertation, et donc sur la réussite du processus. Il convient d'y apporter une attention particulière (diffusion d'informations dans le journal de la collectivité, présentation de la démarche sur son site internet, invitation à des réunions, ordre du jour, etc.). Le choix d'un logo et d'une accroche textuelle (slogans, contenus types) est à envisager dès le début de la démarche pour donner une cohérence à la communication dans la durée.

EXEMPLE :

En PACA, la communication régulière sur les travaux concernant l'utilité sociale sous l'acronyme PROGRESS a permis d'associer directement ce nom à la démarche de la Région sur l'utilité sociale.

Étape 3 Déterminer qui associer et comment

Les retours d'expériences présentés dans ce guide confirment qu'une démarche d'intégration de critères d'utilité sociale dans les politiques publiques territoriales est par essence participative.

Quel serait l'intérêt d'une liste de critères rédigée par des experts sur le coin d'un bureau, aussi brillants soient-ils ? Les types de participation et les conseils donnés pour mobiliser

les acteurs ne sont pas spécifiques à une démarche d'utilité sociale. Ils montrent que l'essentiel n'est pas de participer mais de savoir pourquoi on participe, qui participe, quand, comment, d'où la nécessité pour la collectivité de fixer un cadre clair et connu de tous.

1. Les différents types de participation

Il appartient au décideur de déterminer la nature et l'ampleur de la participation :

Les différents niveaux d'implication

L'information

Incontournable tout au long d'un projet, l'information consiste à présenter, à accompagner et à expliquer le contenu d'une décision prise par les élus : avant celle-ci, pendant et après (documents de présentation, expositions, rapports, bilans, études).

La consultation

Elle consiste à recueillir l'avis de tout ou partie des acteurs du territoire. C'est une forme organisée "d'information ascendante" pour cerner au mieux les attentes, les besoins, les points éventuels de crispation. Ces avis peuvent être pris en compte ou pas. Ils éclairent le décideur dans sa prise de position. Les enquêtes sont un outil privilégié de consultation.

La concertation

Elle consiste à travailler en commun. Concertation permet de mettre autour de la table les élus, les techniciens, les acteurs socio-économiques et les citoyens pour discuter un projet, l'ajuster, et le modifier dans ses caractéristiques. Si la consultation est une démarche ponctuelle ou sporadique, la concertation suppose un contact régulier entre les acteurs. La réunion physique reste l'instrument privilégié de la concertation.

La co-décision

La co-décision ou la co-gestion, c'est un véritable partage du pouvoir de décision sur les principales options du projet qui laisse la place aux propositions alternatives ou complémentaires.

La mobilisation de chaque acteur aux différentes étapes de la démarche est à déterminer avec un triple souci :

- **L'efficacité :**

- Une réunion en petit groupe est plus efficace lorsqu'il s'agit de produire car la parole se libère mieux,
- Il s'agira de déterminer à quels moments de la démarche les expertises particulières devront être mobilisées, tous les acteurs ne pourront sûrement pas se mobiliser à de multiples reprises.

- **La légitimité et la représentativité** des acteurs associés (en fonction des secteurs d'activité, des types de structures, des partenaires institutionnels, des territoires représentés, etc.).

- **L'objectif recherché :** créer un consensus, permettre l'appropriation, améliorer la qualité du projet politique, mobiliser les partenaires, etc.

2. Identifier les acteurs à mobiliser

Au-delà des acteurs de l'ESS intégrés au comité de pilotage, il est souhaitable d'associer à la concertation d'autres services des collectivités et d'autres acteurs économiques et sociaux (organisations syndicales, consulaires, etc.).

a. L'ensemble des partenaires institutionnels

Identifier l'ensemble des acteurs institutionnels qui pourraient être informés et sollicités au regard de leurs domaines de compétence. Par leur mobilisation, veiller à ce que la démarche, définie à une échelle territoriale particulière, s'articule avec les différents échelons territoriaux (services déconcentrés de l'État - Conseil régional, Conseil général, intercommunalités, communes).

EXEMPLE :

Appel à projets de Lille Métropole : pouvoirs publics, acteurs de l'ESS, fondations, tous associés dans une démarche multi-partenariale forte

Lille Métropole a lancé dans le cadre du Plan métropolitain de développement économique (PMDE), un appel à projets permanent 2011-2014 "Soutien aux initiatives économiques et solidaires - entreprendre autrement avec Lille Métropole" afin de soutenir les structures attachées « *aux valeurs de l'ESS telles que l'utilité sociale et l'intérêt général, la primauté de la personne sur le profit, la volonté d'organiser des modes d'organisation démocratique* ».

La construction de cet appel à projets, et notamment de ses critères de sélection, est le résultat d'un travail collectif entre des acteurs publics et privés du territoire. Pratique inédite, il associe 3 grandes fondations d'entreprises : MACIF, MONDIALE et Fondation agir pour l'emploi (FAPE). Il mobilise aussi bien les autres collectivités territoriales (Conseil général, villes de Lille et de Villeneuve d'Ascq) que les réseaux d'accompagnement et de financement (comité de bassin d'emploi gestionnaire du dispositif local d'accompagnement, Nord Actif) et les réseaux de l'ESS, la CRESS et APES. Il a été pensé en complémentarité complète avec les dispositifs et autres appels à projets portés par les villes du territoire métropolitain.



b. Les corps intermédiaires et acteurs individuels

La co-construction de ce qui relève de l'utilité sociale sur un territoire implique que tous ceux qui donnent vie au territoire par leurs actions soient associés à la réflexion.

Trois catégories d'acteurs :

- des représentants et réseaux régionaux spécialisés,
- des entrepreneurs, salariés, bénévoles, sociétaires des structures de l'ESS notamment,
- des citoyens.

EXEMPLE :

En Haute-Normandie, l'ADRESS, pour mener à bien la caractérisation des entreprises sociales, a constitué un groupe de travail technique de 11 personnes comprenant des représentants :

- du Conseil économique, social et environnemental régional (CESER),
- du conseil consultatif du Conseil général de Seine-Maritime (76),
- de la D.D.T.E.F.P 76,
- de syndicats de salariés CFDT et CGT,
- de deux personnes qualifiées (école de commerce, Club de la presse).

Le Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) a été une instance importante pour la mobilisation des syndicats. Les liens entre l'ADRESS et les syndicats sont par ailleurs anciens : la CFDT est présente au conseil d'administration et la CGT s'est impliquée au moment de la création de l'ADRESS.

Pour Jacques Defortescu, secrétaire de l'Institut CGT d'histoire sociale de Seine-Maritime, qui a participé à la démarche, deux questions principales ont conduit la CGT à se mobiliser :

« La question de la place des salariés dans les entreprises d'économie sociale, qui n'est pas simple compte tenu de l'hétérogénéité des entreprises (taille, champ d'application) et des statuts, conventions collectives et autres accords applicables à ces salariés. Mettre le salarié au cœur de l'en-

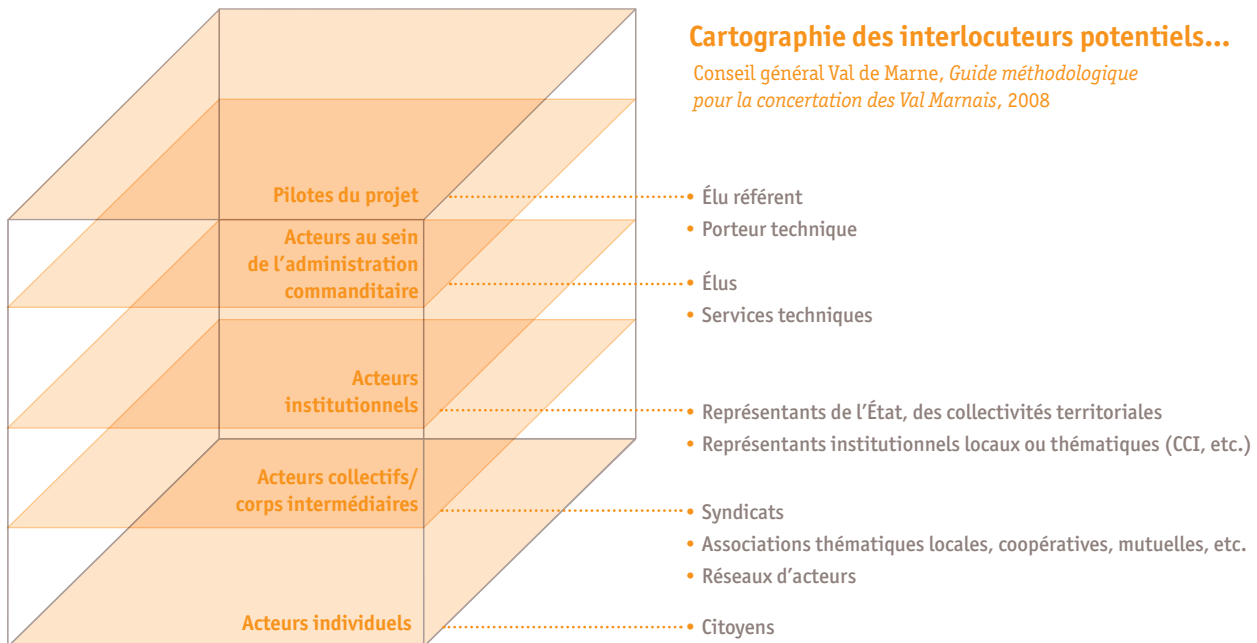
treprise de l'économie sociale et solidaire, nécessite le respect de ces accords et le respect du droit syndical. La question du plus sociétal : comment différencier une entreprise sociale d'une entreprise capitalistique ? Comment ces entreprises ont des façons de faire, des critères différents, d'une autre entreprise ? »

Katia Planquois, secrétaire générale de la CFDT en Haute-Normandie, souligne : « l'économie sociale et solidaire, comme le développement de la responsabilité sociale des entreprises, est inscrite dans nos rapports d'orientation. Il est important pour le syndicat de travailler avec d'autres acteurs de la société civile, qui partagent les mêmes valeurs. L'objectif est bien d'influencer les politiques, autour de la question "comment faire société ensemble ?" ».

Solliciter l'expression des citoyens sur un tel sujet n'est pas toujours évident. Quelques conditions à réunir pour favoriser l'implication de tous : diffuser largement l'information, sensibiliser, informer et être pédagogue.

EXEMPLE :

Le Conseil régional de PACA a organisé six rencontres itinérantes sur l'ensemble du territoire régional afin de proposer des espaces de réflexion proches des enjeux des différents territoires sur le sens de l'économie sociale et solidaire (cf. outil 3). Chaque réunion s'est clôturée de 18h00 à 20h00 par une séance intitulée "L'économie sociale et solidaire s'ouvre au grand public" sous forme d'apéritif débat.



CONSEIL ?

Quelques conseils pour impliquer les acteurs du territoire sur la durée

- **Concevoir une méthode organisée dans le temps**

Organiser une démarche participative dans la durée nécessite une stratégie de longue haleine qui mobilise différents outils d'animation, d'information, et de concertation. La régularité des instances facilite l'assiduité des acteurs de même que la diffusion en continu des réalisations.

- **Assurer la réactivité, la transparence du système et une animation attentive**

Un cadre et des règles du jeu de la concertation clairement affichés et discutés avec les acteurs concernés permettent d'être mieux acceptés. La prise en compte de manière transparente et objective des apports de la concertation est un facteur de réussite. Un animateur est indispensable pour organiser les débats et parvenir à un consensus sur les dimensions de l'utilité sociale.

- **Garantir la répartition des rôles de chacun**

Les acteurs mobilisés dans les différentes instances doivent bien connaître leur rôle, et se sentir légitimes pour prendre la parole.

- **Approfondir les pratiques existantes, pour parvenir à une logique de co-construction**

La construction d'une démarche de définition de l'utilité sociale ne peut se faire que si les différentes parties prenantes sont réellement impliquées depuis le début du processus. La participation suppose l'information, voire la formation préalable, qui met à égalité les acteurs. Pour mobiliser le maximum d'acteurs du territoire, en particulier les catégories éloignées des instances de concertation traditionnelles (bénévoles, salariés,...), il est souvent utile de privilégier les instances de proximité.

Étape 4 Définir le champ d'intervention de la collectivité à partir de critères d'utilité sociale

Identifier ce qui relève de l'utilité sociale, en travaillant avec l'ensemble de ses partenaires, peut permettre à une collectivité de définir et préciser ses champs d'intervention. Cela peut être un préalable avant de s'engager dans de nouveaux dispositifs, de lancer notamment des appels à projets.

1. Comment aborder l'utilité sociale ?

Afin de débiter une démarche de prise en compte de critères d'utilité sociale, il est nécessaire de se mettre d'accord sur un cadre de référence commun avec les différents acteurs mobilisés. Le processus de co-construction est central pour déterminer collectivement les grandes dimensions de l'utilité sociale.

Il existe de nombreuses méthodes pour aborder l'utilité sociale et de manière générale, notons que :

- **Toutes questionnent le sens** que l'on accorde à ce qui est utile,
- **Toutes visent à objectiver** l'utilité sociale via la définition de dimensions principales regroupant plusieurs critères de l'utilité sociale, de façon plus ou moins formalisée.

2. Définition d'un critère et d'un indicateur ⁵

Les critères sont des "instruments d'orientation" qui traduisent de manière concrète l'utilité sociale. Ils en portent les valeurs, le sens et la qualifiant. Ils se construisent en considérant ses finalités et ses objectifs. En les observant, on peut dire si la structure a ou non une utilité sociale.

EXEMPLE :

Exemple sur la dimension économique

Critère d'utilité sociale

Développement de l'emploi

- Exemple d'indicateur de réalisation

Nombre d'accompagnements à l'emploi

- Exemple d'indicateur de résultat

Nombre d'emplois créés

- Exemple d'indicateur d'impact

Nombre et qualité d'emplois induits par l'activité de la structure

Les indicateurs sont des "instruments de mesure" pour évaluer une ressource, une opinion, un changement, une action. On distingue notamment les indicateurs de réalisation, de résultats et d'impact. Tous serviront à renseigner un critère.

Les méthodes de détermination de l'utilité sociale peuvent être déductives, s'appuyant sur une réflexion et une approche théorique de la notion ou inductives s'appuyant surtout sur des faits, c'est-à-dire sur la description de la réalité vécue par les acteurs du territoire. Les deux approches peuvent être complémentaires.

Pour ouvrir le débat, il est possible de s'appuyer sur des questions simples :

- Qu'est-ce que l'utilité sociale pour vous ?
- Quelles sont les initiatives économiques et solidaires du territoire qui produisent de l'utilité sociale ?
- Quelles dimensions de l'utilité sociale doivent être particulièrement soutenues par la collectivité au regard des besoins du territoire ?

⁵ Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation, Les Cahiers de l'Avise, n°5, 2007.

Posées au cours d'une réunion, ces questions permettront de susciter un débat sur l'appréciation de cette réalité. Les collectivités, en fonction de leur stratégie de co-construction, le feront par le biais de groupes de travail, de tables rondes, d'enquêtes, etc.

Le recours à des techniques d'animation participatives sert à faciliter la formulation d'un consensus du groupe.

ZOOM +

Techniques d'animation

Indépendamment des modes d'approche de l'utilité sociale, plusieurs techniques d'animation peuvent être utilisées dès lors que le groupe ne dépasse pas 10-12 participants. Par exemple :

- **Le brainstorming ou remue-méninges**

Il comprend classiquement trois phases :

- exposé de la thématique par l'animateur,
- assaut d'idées : produire le plus d'idées possibles qui viennent à l'esprit sur la thématique de manière très libre dans un minimum de temps,
- dépouillement des idées.

- **La méthode dite Métaplan®**

Autour d'un thème ou d'une question proposée par l'animateur, chacun indique ses idées sur des post-it (une idée par post-it). Ces post-it sont ensuite collés sur un mur et regroupés par unités de sens (thématiques), ce qui permet une visualisation du poids de chaque thématique.

- **La version martyr**

Une ébauche de réponse à une question posée est soumise aux participants pour déconstruction/reconstruction. Elle peut s'appuyer sur des recherches voire des entretiens préalables avec certains acteurs représentatifs du secteur. Un débat peut s'amorcer très rapidement sur les points d'accord ou de désaccord de la proposition.

3. Choisir les dimensions et critères pertinents de l'utilité sociale

Après un temps suffisant consacré aux échanges, il est important de :

- repréciser les différents critères pour qu'ils soient explicites et validés par tous,
- sélectionner les plus pertinents pour traduire l'utilité sociale en fonction de leur importance actuelle ou souhaitée sur le territoire,
- regrouper les critères ayant un sens commun en cinq ou six grandes dimensions au maximum (*cf. partie repères*).

Cette phase de recentrage est essentielle pour ne pas se perdre dans une multitude de critères et ne garder que les principales dimensions d'utilité sociale partagées sur le territoire.

« Le concept d'utilité sociale est à double face : ce formidable aiguillon de politique publique peut aussi conduire à une usine à gaz, à un outillage très lourd dont on perd les objectifs. L'utilité sociale peut être un aiguillon sur le fond (on sort du sacro-saint dogme économique, on croise les objectifs sociaux, d'emplois, et environnementaux), et sur la forme (en repassant à une logique ascendante, basée sur le dialogue acteurs-collectivités). Le processus est important en lui-même, il permet une mise en dynamique au sein des structures et au sein de la collectivité. L'utilité sociale est un outil intéressant pour sortir du risque permanent de l'instrumentalisation ».

Patricia Andriot, vice-présidente déléguée à l'économie sociale et solidaire, Conseil régional Champagne-Ardenne



EXEMPLE :

Les 9 critères d'utilité sociale retenus en PACA

CONTEXTE ET OBJECTIFS

En 2005, le Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur souhaitait structurer sa politique en faveur de l'ESS. Il a pour ce faire engagé une large consultation territoriale afin d'identifier des critères d'utilité sociale appartenant à l'ESS pour permettre : la reconnaissance du "caractère" ESS des projets et le conditionnement de leur soutien à ces critères.

MÉTHODE

Le Conseil régional s'est appuyé sur un séminaire lors d'une manifestation qui a réuni plus de 300 personnes. Il a par la suite organisé 6 rencontres itinérantes afin de proposer des espaces de réflexion proches des enjeux des différents territoires. La démarche participative a réuni sur deux ans plus d'un millier de participants.

RÉSULTATS

Le Programme Régional de développement de l'ESS (PROGRESS) et ses 9 critères d'utilité sociale ont été adoptés en février 2007.

1. Production de biens et services d'utilité sociale et sociétale répondant à des besoins identifiés.
2. Prise en compte des coûts et avantages sociaux et environnementaux.
3. Mode de gouvernance démocratique de l'activité favorisant la participation des parties prenantes.
4. Appartenance à un réseau reconnu par la Région PACA.
5. Gestion RH et organisation du travail visant à renforcer les compétences et autonomie des salariés, bénévoles, administrateurs.
6. Modalités d'information et de mobilisation de l'ensemble des parties prenantes.
7. Innovation et expérimentation.
8. Ancrage territorial du projet.
9. Inscription du projet dans une démarche d'évaluation partagée.

Christophe Castaner,
vice-président délégué
à l'emploi et au
développement économique,
conseil régional PACA,
précise : « Nous avons voulu
sortir d'une approche
uniquement statutaire en
travaillant la notion d'utilité
sociale, qui trouve appui sur
la définition d'indicateurs
par les acteurs eux-mêmes ».

EXEMPLE :

Caractérisation des entreprises de l'ESS en Haute-Normandie en s'appuyant sur des critères d'utilité sociale

CONTEXTE ET OBJECTIFS

En Haute-Normandie, la démarche a été engagée en réponse à un double besoin :

- Préciser la délimitation du champ d'intervention de la Région. « À partir de quel moment peut-on parler d'ESS au sein d'un secteur d'activité, par exemple dans le domaine de l'agriculture, de la culture ou du tourisme solidaire ? » interroge la chef de projet ESS &TPE au Conseil régional de Haute-Normandie.
- Demande des acteurs d'une meilleure reconnaissance et lisibilité de leurs actions.

MÉTHODE

En 2009, l'ADRESS (Agence pour le développement régional de l'économie sociale et solidaire) a lancé avec le soutien financier de la Région Haute-Normandie, la Caisse des Dépôts et l'État une démarche participative pour réaliser ce travail d'identification et de caractérisation des structures de l'ESS de la région. Plus de 80 structures ont été mobilisées.

Le comité de pilotage de l'ADRESS a mis en place un groupe de travail pluridisciplinaire (cf. liste p.20). Ce groupe a réalisé 6 auditions de présidents/directeurs de structures de l'ESS (insertion par l'activité économique, protection de l'environnement, tourisme social, éducation populaire) et 6 auditions d'acteurs partenaires (l'URIOPSS, fonds territorial de France Active, Direction régionale du Crédit Coopératif, un cabinet de conseil en création d'activité, un institut de recherche et développement en économie solidaire).

Le comité de pilotage de l'ADRESS a mis en place un groupe de travail pluridisciplinaire (cf. liste p.20). Ce groupe a réalisé 6 auditions de présidents/directeurs de structures de l'ESS (insertion par l'activité économique, protection de l'environnement, tourisme social, éducation populaire) et 6 auditions d'acteurs partenaires (l'URIOPSS, fonds territorial de France Active, Direction régionale du Crédit Coopératif, un cabinet de conseil en création d'activité, un institut de recherche et développement en économie solidaire).

4 questions structuraient les rencontres :

- Quelles sont vos pratiques professionnelles ?
- Quelle est votre formulation de caractérisation des entrepreneuriats à plus-values sociétales ?

- Comment identifiez-vous les spécificités des entreprises sociales et solidaires ?
- Quelles sont d'après vous vos plus-values en tant qu'entrepreneur à plus-values sociétales ?

Le groupe de travail a organisé trois ateliers territoriaux sur trois communes différentes de la région auprès d'une trentaine de participants pour recueillir des éléments sur les pratiques concrètes spécifiques plutôt que de travailler sur des concepts. Ces ateliers ont permis de faire remonter des éléments propres aux territoires, aux secteurs d'activités et de dégager des particularités, des enjeux, et des leviers communs.

Les participants ont été invités à débattre autour de différentes dimensions de l'utilité sociale :

- **L'activité économique :** *quelle est votre activité économique, pourquoi l'avez-vous mise en œuvre ?*
- **Le projet collectif :** *le projet de votre entreprise est-il collectif ? Si oui, comment a-t-il été mis en place et avec qui ?*
- **La gestion démocratique :** *votre entreprise est-elle organisée avec une gouvernance démocratique ? Si oui, comment est-elle mise en place et avec qui ?*
- **L'ancrage territorial :** *comment votre entreprise s'est-elle ancrée dans le territoire ? Pourquoi et pour qui l'ancrage territorial est-il utile ?*
- **La diversité des ressources financières et non monétaires :** *quelles sont vos ressources financières et non monétaires ?*

LES RÉSULTATS

À l'appui de ces travaux, le groupe de travail a rédigé un recueil d'exemples de pratiques sur le territoire et mis en évidence des points de repères, restitués lors d'un atelier en septembre 2009.

Deux plus-values spécifiques aux entreprises sociales et solidaires **relevant de finalités** ont été mises en avant :

- des plus-values d'humanité,
- des plus-values environnementales.

Trois autres découlant des pratiques déployées pour atteindre ces finalités :

- des plus-values économiques et territoriales,
- des plus-values collectives et citoyennes,
- des plus-values liées à l'articulation des ressources.

L'ADRESS utilise désormais au quotidien ces points de repères pour l'accueil des projets de l'ESS, comme support de pédagogie, et pour communiquer. La Région a retenu ces points de repères pour déterminer un "faisceau d'indices" dans le cadre de la sélection de son appel à projets.

Une fois le cadre de référence posé, la démarche peut permettre aux collectivités de préciser, avec l'aide des acteurs, leur stratégie de soutien aux structures qui produisent cette utilité sociale et notamment leur politique d'économie sociale et solidaire. Cela peut ainsi participer à la définition de leurs actions de structuration de l'accompagnement des initiatives d'utilité sociale, de leurs appels à projets, de dispositifs plus ciblés (appui à la création de SCIC, etc.).

EXEMPLE :

En 2003, Grenoble Alpes Métropole a mis en place un Plan de développement de l'ESS à l'issue d'un diagnostic réalisé en partenariat avec les structures de l'ESS et les communes. Il a permis de définir le champ d'intervention de la collectivité qui souhaitait mettre en place une action spécifique en faveur de l'économie sociale et solidaire. D'après le chargé de mission ESS de Grenoble Alpes Métropole alors en poste, « *Il s'agissait d'une définition d'un champ d'actions plutôt que de critères très spécifiques. L'idée était que, compte tenu de la mutation rapide de ce champ, il nous fallait délimiter un périmètre large et souple avec une définition commune intégrée en préambule de la délibération cadre de 2003 et reprise dans les appels à projets. Il s'agissait aussi d'une démarche d'adhésion à un programme en faveur des valeurs de l'ESS. À ce titre, le vice président de l'époque Jean Marc Uhry insistait beaucoup pour ne pas fermer le champ au regard notamment d'acteurs de l'économie locale – petits artisans notamment – qui pouvaient par leur politique de formation, leurs achats au local avoir des valeurs proches de l'ESS* ».

Étape 5 Instruire les appels à projets

Les critères d'utilité sociale peuvent constituer les éléments de référence des appels à projets et être mobilisés pour déterminer les conditions d'éligibilité.

Deux pratiques complémentaires sont observées :

- Certaines collectivités co-construisent des grilles formalisées de critères et d'indicateurs d'utilité sociale afin de débattre des différents projets avec leurs partenaires.
- D'autres collectivités n'ont pas mis en place un outil et déterminent les projets soutenus en s'appuyant sur le partage et la mobilisation continue des partenaires.

Dans les deux cas de figure, le partage de critères d'utilité sociale et le croisement des regards sont essentiels afin d'aboutir à des politiques publiques portées par le plus grand nombre ; légitimer l'intervention publique et l'inscrire dans un partenariat durable avec les acteurs ; accompagner les structures dans des démarches d'amélioration continue.

« Le partage de critères d'utilité sociale et le croisement des regards sont essentiels afin d'aboutir à des politiques publiques portées par le plus grand nombre ».

De nombreuses collectivités choisissent d'instruire avec leurs partenaires les dossiers de candidature quelque soit la méthode retenue.

1. L'intelligence collective au service de la définition de l'utilité sociale des projets

Les collectivités locales mobilisent fréquemment l'expertise des acteurs afin d'évaluer l'utilité sociale des projets soutenus et éclairer leur décision finale. Elles réunissent ainsi des groupes d'appuis techniques ou comité de suivi pour rendre un avis sur les projets à analyser. Ces temps d'échanges permettent de croiser les données "déclaratives" collectées dans les dossiers de candidature avec les différents points de vue des opérateurs du secteur. Les critères et indicateurs se construisent alors implicitement lors de discussions.

EXEMPLE :

Dans le cadre de l'appel à projets du plan de développement de l'ESS de Grenoble Alpes Métropole, le comité de suivi composé de différentes familles de l'ESS, de banques, des institutionnels (dont la Caisse des Dépôts) émet collectivement des avis sur chaque projet qui est soumis aux instances délibérantes des collectivités locales - notamment le conseil communautaire de Grenoble Alpes Métropole - ou organisations susceptibles de financer des projets. Il n'y a pas de critères d'utilité sociale explicitement formulés mais la participation de l'ensemble de ces acteurs à l'appel à projets contribue à sa réussite.

EXEMPLE :

Dans le cadre de l'appel à projets de Nantes Métropole, la collectivité a identifié au préalable des associations de différents secteurs d'activité du territoire pouvant être référentes de la collectivité sur leur champ de compétences, il s'agit des animateurs Ecosolies.

Ces animateurs, le chargé de mission ESS et certaines structures d'accompagnement composent un comité qui rend un avis au comité d'organisation interne à Nantes Métropole (contrôle de gestion et service juridique) et au Comité de pilotage des élus insertion emplois avant d'être validé en décision du bureau communautaire.

Nantes Métropole a privilégié une approche pragmatique pour définir les projets d'économie sociale et solidaire avec les têtes de réseaux ESS et les animateurs de secteur sans référence explicite à l'utilité sociale. L'éligibilité des projets repose avant tout sur « *le croisement des regards de tous les acteurs. Chaque acteur amène ses critères, sa vision* » selon le chargé de mission économie sociale et solidaire de Nantes Métropole. Le plus important dans cette expérience est le temps de travail collectif mené en concertation avec les têtes de réseaux ESS (Cres, Urscop, Fonds territorial France Active...) et les animateurs de secteur d'Ecosolies. Toujours selon le chargé de mission ESS de Nantes Métropole, « *le dispositif mis en place avec des animateurs de secteur a permis une très bonne irrigation et connexion des projets sur le territoire et l'élaboration de réponses en prise directe avec les besoins sociaux des habitants* ».

EXEMPLE :

En Lorraine, « *Compte tenu des liens étroits établis dans le cadre du travail du Collectif et par extension avec d'autres têtes de réseaux, il est apparu comme une évidence de co-construire les nouveaux appels à projets et dispositifs d'intervention régionaux* » selon la chargée de mission ESS du Conseil régional. Un certain nombre de critères ont été établis collectivement : certains essentiels (de base) d'autres à rechercher, à atteindre. « *Les critères établis dans le cadre des appels à projets servent dès lors de base à la politique ESS de la Région* ». (cf. outil 4) toujours selon la chargée de mission.

2. Formaliser des critères et des indicateurs de référence

Si elle n'est pas une nécessité, la grille d'analyse d'utilité sociale est :

- un repère qui peut guider les choix de la collectivité,
- un outil d'observation à travers des critères et des indicateurs qui permettent de nommer et de mesurer l'utilité sociale. Cet outil peut ensuite être utilisé par différents services de la collectivité.

La construction de grilles d'analyse des projets suppose d'avoir préalablement identifié des critères et de se doter d'indicateurs clairs. Les critères caractérisent les grandes dimensions, que les indicateurs viennent qualifier.





a. Se doter d'indicateurs adaptés

Les indicateurs ont pour fonction principale de mesurer ce qui se passe réellement sur le terrain, qu'il s'agisse d'actions menées ou de changements. Ils peuvent ainsi concerner les actions réalisées ou les effets de ces actions. On parlera :

- **d'indicateurs de moyens/de réalisation** : ce qui a été fait concrètement (nombre de démarches...),
- **d'indicateurs de résultat** : ce que cela a directement produit,
- **d'impact** : ce à quoi cela a contribué. Les indicateurs sont généralement chiffrés, mais le terme est également utilisé par extension à des informations plus qualitatives,
- **de contexte** : caractérise l'environnement de l'action.

Les indicateurs peuvent être multiples. Seuls ceux qui sont essentiels devront être conservés, autrement dit ceux qui sont :

- **Accessibles** : les indicateurs doivent être faciles à renseigner et disponibles à intervalles réguliers.
- **Simple**s : ils doivent notamment permettre une communication entre les différentes parties prenantes.
- **Fiables et précis** : les informations recueillies constitueront la base de l'analyse. Elles doivent donc être solides et comprises de la même façon par tous.

20 à 30 indicateurs sont à définir au maximum pour qu'ils puissent rester lisibles et compréhensibles ensemble.

Les techniques d'animation citées p.23 pour la construction de critères peuvent également être mobilisées à cette étape.

Les indicateurs peuvent être utilisés aussi bien en amont qu'en aval de l'intervention de la collectivité. En amont, dans les dossiers d'appels à projets, ils peuvent avoir un caractère prédictif, ils permettent de prévoir, de dire ce que la structure veut réaliser ou les effets qu'elle souhaiterait obtenir. À posteriori, dans les évaluations, ils ont un caractère effectif, ils disent ce qu'il s'est réellement passé.

La collectivité a tout intérêt à se doter de quelques éléments de contexte, ils permettent au bout de quelques mois ou années, d'avoir une première idée de l'évolution de la situation. Restera à savoir si les évolutions constatées tiennent à l'action de la structure, à l'intervention de la collectivité ou à d'autres facteurs.

CONSEIL ?

Les questions à se poser

Pour chaque critère, les indicateurs sont-ils :

- **nécessaires** (leur absence serait-elle un manque) ?
- **suffisants** (il ne manque pas d'indicateur) ?
- **complémentaires** (ils se complètent et sont divers : quantitatifs/qualitatifs) ?
- **exclusifs** (il n'y a pas de redite entre eux) ?

b. Construire une grille d'analyse des projets d'utilité sociale

La grille d'analyse synthétise le travail effectué pour définir les critères et les indicateurs. Si le principe est le même, la forme des outils varie fortement.

EXEMPLE :

En PACA, la Région a souhaité que les travaux autour du PROGRESS se poursuivent par la production d'une grille, utilisable par les instructeurs des demandes de subvention pour évaluer l'utilité sociale des projets déposés.

Cette grille a été remise à l'institution début 2008 après un an de travaux. Elle comprend 7 tableaux avec des indicateurs d'impact/de résultat, fidèles aux 9 critères de PROGRESS qui servent désormais de support à l'analyse des dossiers de subvention. (cf. outil 5)

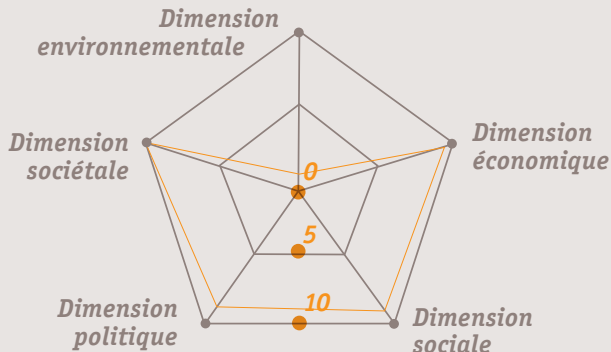
D'après le chef de service adjoint, « un des chantiers important de la Région a été de confronter les 9 critères de la grille d'analyse des projets à la logique de volume et de délai d'instruction propre au Conseil régional : 2 chargés de mission pour 450 demandes par an, hors insertion par l'activité économique (IAE) et services à la personne (SAP), budget annuel à l'époque de 4 millions d'euros. Il a donc fallu faire un important travail de simplification, et harmoniser les pratiques ».

EXEMPLE :

En Aquitaine, l'appel à projets "mutualisation" a été lancé fin 2005 sous l'impulsion du vice-président à l'économie sociale et solidaire afin d'accompagner le développement de projets innovants d'acteurs de l'ESS sur son territoire. Le chargé de mission ESS, avec l'appui du chargé de mission en charge du développement durable, a proposé aux élus, aux différents services de la Région puis aux partenaires, une grille de lecture afin de définir les projets relevant ou non de l'ESS. « Pour évaluer en quoi un projet relevait de l'ESS, l'utilité sociale est apparue comme une porte d'entrée pertinente » indique le chargé de mission ESS du Conseil régional d'Aquitaine.

Cette grille d'analyse de l'utilité sociale a permis de sortir d'une lecture purement économique des projets retenus.

Cinq dimensions ont été identifiées :



Chacune de ces dimensions est déclinée en 3 ou 4 critères plus précis notés de 0 à 5 en fonction de leur intégration ou non au projet ou de leur impact (cf. outil 6). La grille d'analyse figure dans le dossier d'appel à projets pour plus de transparence dans l'analyse des projets.

L'instruction des dossiers est assurée par le Service ESS de la direction des petites entreprises et économie solidaire du Conseil régional d'Aquitaine. Après une première phase de sélection au regard des conditions d'éligibilité, une procédure d'évaluation est mise en place : les dossiers sont expertisés du point de vue de leurs qualités techniques et de leur adéquation avec les priorités régionales par un Comité de sélection composé de représentants du Conseil régional et d'experts de la Cress, de l'URSCOP, d'Aquitaine

Active, du Crédit Coopératif, de la Fondation de France, du Groupement aquitain des réseaux de l'insertion par l'activité Économique (Garie). Une fois complétée, la grille qui permet de réaliser un sociogramme, sert de base à ces comités de sélection. La décision finale appartient aux élus du Conseil régional qui délibèrent en Commission Permanente après le passage des propositions en Groupes inter assemblées (GIA).

La co-construction et la formalisation des critères et indicateurs avec les réseaux facilitent le partage des axes de progrès recherchés par la collectivité.

EXEMPLE :

En PACA, le chef de service adjoint signale que « la logique aujourd'hui est de ne plus s'appuyer sur une démarche de critérisation mais plutôt sur une démarche de repérage des points de progrès sur la finalité et/ou sur les pratiques des projets, en partant d'une vingtaine de questionnements de base, renforcés par une approche sectorielle (cf. outil 5). Ce changement permet d'intégrer dès le départ la notion de progrès et d'accompagnement au changement. Cette harmonisation a permis la création d'une culture commune minimale indispensable dont les effets vertueux ont été combinés à ceux de la formation des agents et techniciens instructeurs. C'est ainsi que s'est opérée une évolution de la logique de conventionnement d'objectifs. Elle est passée de critères quantitatifs à une obligation de moyens (bénéficiaires, bilan sociétal, emplois, gouvernance, etc.). La moitié des interventions se fait dans le cadre de conventionnement sur 3 ans, ce qui permet de définir des engagements dans la durée, pouvant être revus ».

CONSEIL ?

La sélection d'un projet résulte de la convergence entre la politique de la collectivité et le projet proposé. Ce n'est pas parce que le projet n'est pas retenu qu'il n'est pas d'utilité sociale.

Étape 6

Évaluer la démarche

L'évaluation est une mesure - aussi systématique et objective que possible - des résultats et des "qualités" d'un projet ou d'une démarche.

Quand elle est périodique, elle est un moyen pour la collectivité de rendre compte régulièrement auprès des différents acteurs du territoire des avancées et des difficultés rencontrées. Elle contribue à définir des pistes d'amélioration et de nouvelles orientations. L'évaluation n'a de sens que si elle repose sur des outils débattus et appropriés par les acteurs concernés. Il s'agit donc de privilégier une approche pluraliste et partagée de l'évaluation afin que les différents points de vue puissent s'exprimer.

« L'évaluation n'a de sens que si elle repose sur des outils débattus et appropriés par les acteurs concernés ».

Le travail d'évaluation peut se concentrer sur :

- la qualité du processus en lui-même (participation, décision, amélioration, etc.),
- la réalisation et les résultats des actions programmées,
- les impacts de ces actions et les évolutions constatées sur le territoire.

Les actions d'évaluation des démarches d'utilité sociale mises en œuvre sont encore peu développées, il y a une marge de progrès importante.

EXEMPLE

:

En Aquitaine, la grille utilisée pour sélectionner les projets l'est également pour les évaluer :

« Lorsque les structures sont retenues, les éléments renseignés relèvent de déclarations d'intention. Le Conseil régional leur demande de s'appuyer sur cette grille pour réaliser leur rapport d'activité afin d'évaluer leurs actions à partir des objectifs préétablis au départ. Cela est très transparent, la grille étant communiquée dans l'appel à projets » souligne le chargé de mission économie sociale et solidaire du Conseil régional.

EXEMPLE

:

À Grenoble Alpes Métropole, la démarche d'évaluation lancée va lui permettre de faire évoluer sa politique d'économie sociale et solidaire.

Grenoble Alpes Métropole a lancé une évaluation participative de son plan de développement de l'ESS afin d'enrichir le plan d'actions 2009-2013. Lors de la précédente évaluation, des modifications avaient pu être réalisées notamment en matière de pilotage et de suivi des projets. Par ailleurs, une évaluation annuelle est prévue pour chaque projet financé dans le cadre de l'appel à projets. Celle-ci confronte des éléments quantitatifs (moyens apportés) et qualitatifs (résultats obtenus).

EXEMPLE :

Nantes Métropole a lancé une démarche d'évaluation de son appel à projets et des Ecosolies qui intègre l'utilité sociale : l'enjeu principal est d'évaluer les effets des programmes successifs de l'appel à projets ESS, en termes de valeur ajoutée pour Nantes Métropole et pour les structures porteuses. Les préconisations devront permettre d'apporter des ajustements à l'appel à projets. Cela devrait également contribuer à formaliser les critères d'utilité sociale utilisés pour sélectionner les projets et faciliter leur valorisation.

Les questionnements évaluatifs**Les questions centrales : le dispositif**

- Dans quelle mesure les projets accompagnés apportent-ils des réponses à de nouveaux besoins et ont une utilité sociale avérée (dont un potentiel de développement) ?
- La démarche et les critères de l'appel à projets sont-ils pertinents pour rendre compte de l'utilité sociale des actions ?
- Les projets ont-ils une influence sur les politiques publiques de Nantes Métropole concernées (et celles des autres collectivités) et quelles innovations en ont découlé ? Quels sont les types de projets les plus pertinents dans cette optique ?

Les questions secondaires : les projets

- Quelle est la réalité du potentiel des activités soutenues ?
- Selon quels critères, sous quels délais peut-on évaluer des projets innovants / expérimentaux ?
- Quelle plus-value pour les projets soutenus ?
- Quel lien entre les projets soutenus et les autres acteurs des territoires concernés ?
- Les modes de faire de l'ESS (dont la participation des usagers) sont-ils transposables à d'autres politiques publiques ?

Un comité de pilotage et un comité technique seront mobilisés durant les 8 mois de la démarche d'évaluation. La démarche se veut participative, des structures porteuses des projets (échantillon sur la base de critères : statut, ancrage territorial, ancienneté, thématique...) seront mobilisées, de même que les différents services de Nantes Métropole et de la Ville concernés par les projets, les collectivités partenaires, les structures d'accompagnement et des élus impliqués dans la démarche.

Étape 7 Promouvoir l'ensemble de la démarche

Communiquer sur les avancées et résultats de la démarche est nécessaire afin de :

- rendre lisibles et visibles les actions menées,
- mobiliser en continu afin d'impulser de nouveaux modes de relations entre la collectivité et les acteurs ; s'inscrire dans une démarche participative dans la durée.

EXEMPLE :

L'ADRESS a dans le cadre de sa démarche créé un blog, comme support de pédagogie et pour communiquer sur la démarche : <http://adresshn.free.fr/wordpress/>

EXEMPLE :

En Haute-Normandie, un dépliant a été réalisé à l'issue de la démarche de concertation : voir ci-dessous

La capitalisation des travaux engagés et le repérage de pratiques solidaires remarquables lors des concertations pourront être mis en avant dans l'ensemble des moyens de communication de la collectivité et de ses partenaires à travers des témoignages, fiches d'expériences, etc.

EXEMPLE :

La Région PACA a publié une partie de ses travaux sur le site internet de la CRESS de même que les actes du séminaire organisé en 2009 « *L'Économie une source pour d'autres indicateurs de richesses* ».

Les travaux réalisés peuvent également permettre de communiquer plus largement sur les spécificités de l'Économie Sociale et Solidaire.

Des plus-values d'entreprises sociales et solidaires

Des finalités

Des plus-values d'humanité
C'est :
- Une activité créatrice de lien social entre différents publics, qui place l'humain au centre et comme co-acteur du projet. Elle favorise la citoyenneté, dynamise le territoire et renforce le lien social.
- La conception et l'élaboration de nouveaux services pour répondre à des problèmes de société d'ordre environnemental, social, médico-social, culturel...
- Une conciliation d'un projet collectif qui concilie une visée à visée exclusive sociale et professionnelle, permet l'accès au travail pour tous en garantissant un cadre éthique, respectueux, équitable de financements et de services.
- Des valeurs sociales et solidaires qui s'inscrivent pour tous les citoyens concernés par le projet : producteurs, salariés, usagers, bénévoles, partenaires, habitants...
- Une posture de ressources : de relations humaines marquée dans le respect et l'écoute de la personne en prenant en compte le maximum de ses capacités, compétences au développement et à l'amélioration de l'être humain.

Des plus-values environnementales
C'est :
- La fixation de projets en tant que la préservation de la biodiversité, l'écologie, l'environnement, le développement des énergies renouvelables, la culture et l'éthique écologiques...
- Une organisation logistique des projets pour la protection et l'amélioration du cadre de vie : rural, marin, urbain...
- Une activité compatible de services complémentaires entre eux comme par exemple l'entretien d'un site naturel et l'éducation à l'environnement.
- Des activités pour réduire l'impact carbone : transport, énergie...
- Des opérations qui permettent les gains sociaux de production : équilibre des métiers, de l'emploi, de l'énergie...
- Des actes d'évaluation et de certification pour faire reconnaître l'impact social et l'impact environnemental.

Des valeurs ajoutées d'hybridation et d'articulation des ressources
C'est :
- L'hybridation des ressources entre le complémentaire et le concurrentiel :
- Économie marchande par la vente de biens et services.
- Économie non marchande par des fonds institutionnels.
- Économie non marchandisée de la solidarité, des activités d'activités, par exemple.
- Le socialisme des responsabilités et l'économie au collectif.
- Les fonds institutionnels relevant de la finance d'intérêt général de l'entreprise ou de l'association à but non lucratif, de la finance de la finance sociale, autonome territoriale, publique de l'environnement, etc.
- La mutualisation de moyens et d'acteurs favorisant la complémentarité des acteurs, la cohésion sociale et le dynamisme territorial.
- La valorisation des modèles financiers au service de la visibilité et du développement de projets, de la réduction des risques, de l'accès de projets, etc.

Des valeurs ajoutées économiques et territoriales
C'est :
- Des projets économiques liés aux patrimoines et à l'environnement culturel, social, économique qui dynamisent le territoire d'origine.
- Des activités s'inscrivant dans le long terme et spécifiques aux lieux, ancrées dans les territoires sociaux existants. Leur développement ne peut s'imaginer sans une adaptation au modèle au caractère unique du territoire d'implémentation. Elles ont un impact direct sur le territoire concerné par exemple le soutien de filières, le développement d'acteurs de proximité...
- Des activités développées dans un esprit de respect et de complémentarité avec les secteurs existants et économiques du territoire.
- Des projets réalisés avec des développements possibles dans d'autres secteurs d'activités. Ils apportent un autre regard et contribuent à la fixation du projet en élargissant le champ d'activité et de compétences. À titre d'exemple, on peut citer une structure développée des activités autour de l'agriculture biologique, de l'éducation et du tourisme responsable.
- La mise en réseau de acteurs sociaux, économiques, politiques et institutionnels, la réduction des risques de concurrence, de mutualisation, de construction d'actions complémentaires pour mettre le plus de ressources possibles à disposition sur le territoire. La visée d'implication et la participation de l'ensemble des acteurs et acteurs sont donc déterminants pour la mise en place de la visibilité et le développement des initiatives.
- Des initiatives marquées dans l'impact social au sein de ce territoire par le secteur de l'économie "classique" et engagent un projet basé sur des valeurs humaines et de solidarité.

Des pratiques

Des valeurs ajoutées de citoyenneté et collectives
C'est :
- Des activités économiques dont l'objectif premier est de servir la communauté du territoire et de se profiler en tant que service de la finalité et de l'acte de production.
- La volonté de construire un mode de relation démocratique à l'initiative de l'entreprise et de l'acteur et de son territoire. Cela implique des règles de jeu et des modalités de travail régimes et parties entre tous les acteurs. Ces règles, faites pour assurer l'éthique et les prises de décisions collectives, sont mises en œuvre par tous.
- Des outils pour créer une dynamique de projet visant à responsabiliser les acteurs et les acteurs concernés.
- La collaboration et le partage de l'information pour que chaque acteur ait le même niveau d'information économique à la prise de décisions et à la responsabilité citoyenne.
- Une synergie constante entre les secteurs économiques, social et politique.

Des plus-values apportées par les entreprises sociales et solidaires
Les liens entre les pratiques et les finalités forment un tout cohérent devant être appréhendé de façon globale.

Les plus-values repérées sont une base riche à la disposition de tous les acteurs qui souhaitent s'engager dans le secteur à caractère social et solidaire.

Le réseau économique de la responsabilité et la co-construction d'acteurs au service des entrepreneurs sociaux et solidaires de la région.

Le blog de l'A.D.R.E.S.S.
Agence pour le Développement Régional de l'Économie Sociale et Solidaire
Accueil Nos soutiens Pourquoi ces questions? Agenda Mentions légales

78, rue Victor Hugo 76000 Rouen
Tél. : 02 35 72 12 12 / Fax : 02 35 58 03 98
Mail : contact@adress-hn.org / Site : www.adress-hn.org

La plus-value en question ? ou question de plus-values...
Publié par A.D.R.E.S.S. dans Questions, tags: Développement, question

LES ATELIERS DE L'A.D.R.E.S.S. - Mardi 22 septembre 2009
Thème : présentation et débat sur les plus-values repérées et les progrès des entreprises sociales et solidaires de Haute-Normandie. (le page agenda du blog présente ces ateliers)

Des pratiques de l'E.S.S. repérées au cours des ateliers territoriaux du mois de mars 2009.
Premiers éléments repérés des caractéristiques des entreprises et activités économiques dont la finalité est une plus-value sociale dans les initiatives sociales et solidaires, en Haute-Normandie.

L'Économie Sociale et Solidaire se développe, les initiatives se multiplient, les secteurs d'activités s'étendent, les domaines de compétences évoluent, et de nouveaux enjeux et stratégies apparaissent. Fort de ce constat, il est apparu nécessaire de clarifier la légitimité de cette économie alternative car nous devons assurer sa promotion, favoriser son développement, et préserver son éthique. L'Agence pour le Développement Régional de l'Économie Sociale et Solidaire a entrepris un travail dont l'objectif est de mettre en évidence les particularités de cette économie, et d'identifier des points de repères convergents dans les initiatives haut-normandes.

Dans ce cadre 3 ateliers ont été réalisés au mois de mars 2009 et ont accueilli une trentaine de participants. L'objectif était de recueillir des pratiques de fonctionnement spécifiques aux entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire pour alimenter le groupe de travail en charge d'élaborer un outil de lecture pour identifier leurs caractéristiques.

Pour animer ces ateliers nous avons questionné les participants sur les enjeux sociaux de leur initiatives et sur leur modalités de mise en œuvre.

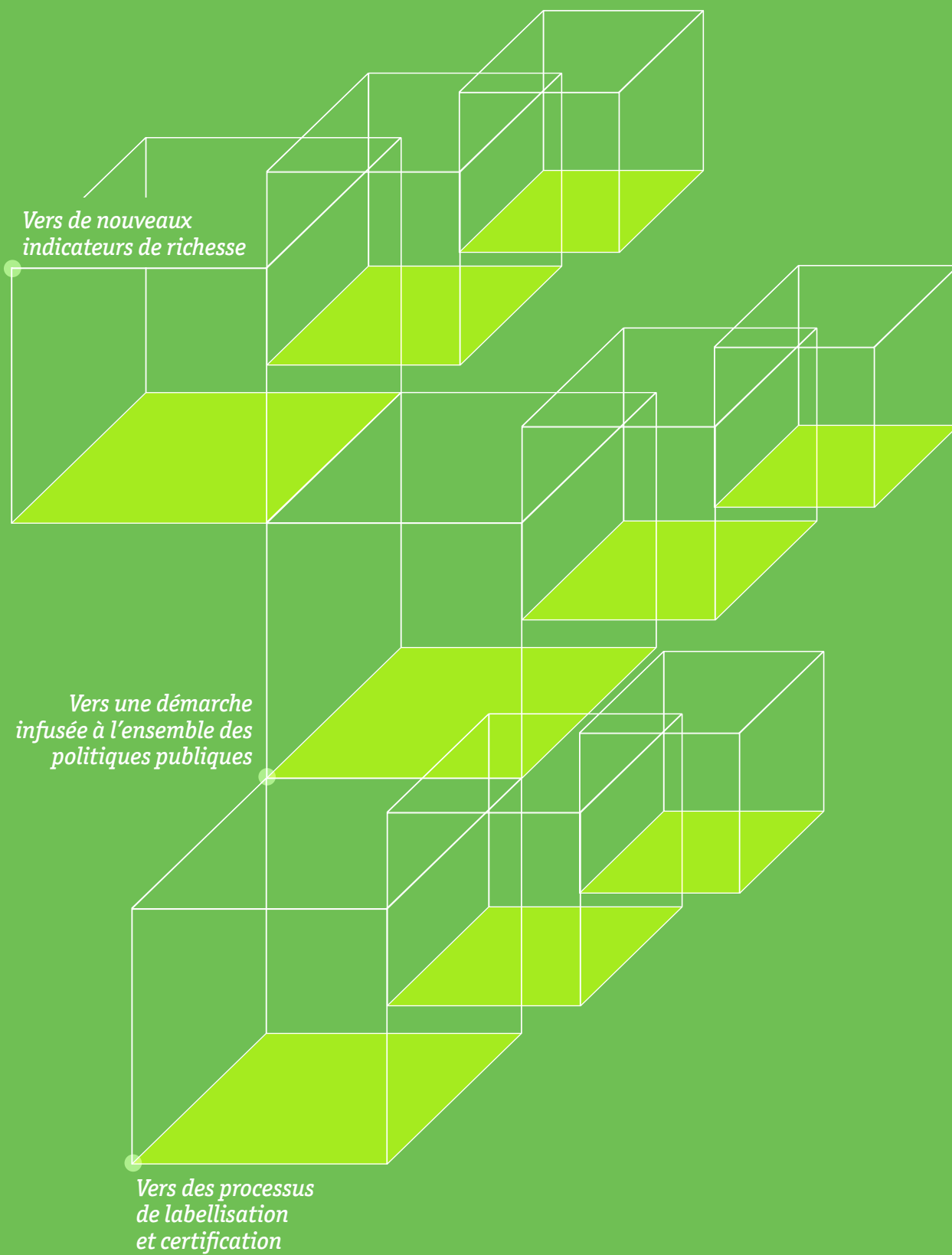
Rechercher

Commentaires récents

- Alan Goussault, directeur d'entreprises d'insertion dans la plus-value en question? ou question de plus-values?
- Daniel Reguer dans la plus-value en question? ou question de plus-values?
- Christel Ledou dans la plus-value en question? ou question de plus-values?
- Michèle Desbois dans la plus-value en question? ou question de plus-values?
- Olivier Etienne dans la plus-value en question? ou question de plus-values?

Les liens de l'ADRESS

- Compagnie de
- Le site de l'ADRESS
- Meta
- Connexion
- WordPress
- Handigo theme



perspectives

L'utilité sociale, un aiguillon et un outil de pilotage des politiques publiques

Les démarches de prise en compte de l'utilité sociale, souvent issues au départ de politiques de soutien à l'économie sociale et solidaire, peuvent être appropriées par les autres politiques de la collectivité.

Ces démarches sont à mettre en lien avec le niveau européen où la place de l'utilité sociale est encore à construire. Mais aussi avec les différentes dynamiques qui favorisent la pollinisation de ces démarches : actions de labellisation sous l'impulsion des citoyens, avancées sur la responsabilité sociétale des organisations avec la norme ISO 26000 par exemple, réflexions sur les nouveaux indicateurs de richesse...

Infuser la démarche à l'ensemble des politiques publiques

La diffusion de critères d'utilité sociale à d'autres services (culture, politique de la ville, développement économique, etc.) d'une collectivité implique de nouvelles organisations, des transformations pour faciliter la mise en commun des connaissances et des compétences, la mise en cohérence des politiques et la recherche de partenariats.

Cela peut se concrétiser aux différentes étapes de la démarche et influencer durablement les méthodes de travail, les modalités de prise de décision, le pilotage des actions (appels à projets notamment). Plusieurs retours d'expériences nous le montrent.

EXEMPLE :

« **En Aquitaine**, si un projet concerne la culture, la direction culture est impliquée dans sa sélection » souligne le chargé de mission économie sociale et solidaire du Conseil régional d'Aquitaine. La grille d'analyse de l'utilité sociale intéresse aujourd'hui d'autres services de la Région.

EXEMPLE :

« **La démarche de Grenoble Alpes Métropole** autour de l'utilité sociale des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) inspire les autres services : échanges avec le service déplacement sur la création de la SCIC Autopartage, avec le service gestionnaire du Programme local de l'habitat pour expérimenter une troisième voie de production de logement (habitat groupé et autoconstruction), avec le service traitement des ordures ménagères sur la création de ressourceries sur les déchetteries existantes », explique la chargée de mission ESS.

EXEMPLE :

En Lorraine, en cohérence avec le travail mené avec le Collectif et dans le cadre d'une démarche filière ESS nouvellement initiée, les autres Pôles de la Région sont sensibilisés aux valeurs de l'utilité sociale en particulier les Pôles sécurisation des parcours de vie, jeunesse, santé, ressources humaines, écologie. « *Un accélérateur d'utilité sociale en quelque sorte... avec l'ambition de susciter l'utilité sociale interne, y compris dans des entreprises ne relevant par des statuts stricts de l'ESS, et faire évoluer vers les valeurs de l'ESS toute entreprise. En inscrivant des critères d'utilité sociale dans des appels à projets et plus généralement dans sa politique économique, la Région Lorraine souhaite pouvoir accompagner les entreprises dans leurs évolutions et la volonté d'un certain nombre de porteurs de projets d'entreprendre autrement* » précise la chargée de mission ESS du Conseil régional de Lorraine.

EXEMPLE :

« **À Nantes Métropole**, les services des autres collectivités (Conseil régional, Conseil général, villes) sont associés à la sélection des projets quand l'un d'eux concerne leur thématique, ils sont donc intégrés à la démarche. Il y a une forte volonté d'irriguer toutes les politiques publiques et de ne pas faire de l'ESS une démarche marginalisée et isolée, mais bien une politique transversale. Certains services cherchent à s'inspirer des critères définis dans l'appel à projets. Un transfert d'expérience est prévu auprès du service développement durable, du service politique de la ville afin de développer une animation de filière permettant une appréhension fine des besoins des habitants » selon le chargé de mission ESS.

EXEMPLE

Le travail impulsé en PACA a conduit à ouvrir plusieurs chantiers, pour permettre d'intégrer les critères collectivement élaborés dans PROGRESS. C'est ainsi que le CEDRE (Contrat d'expérimentation pour le développement responsable de l'emploi) a vu le jour. Ce dispositif vise à valoriser les bonnes pratiques des TPE et PME.

Trois dimensions ont été identifiées : la solidarité, la responsabilité, le territoire. À partir de ces 3 dimensions, 3 critères par dimension sont établis, eux-mêmes générant 3 indicateurs, notés de 0 à 3. Voir schéma ci-dessous.

L'évaluation du projet se base sur le nombre d'indicateurs sur lequel il y a des réponses. Ce système de notation devrait permettre de rendre visible sur un diagramme les progrès d'une structure en figeant un point de départ.

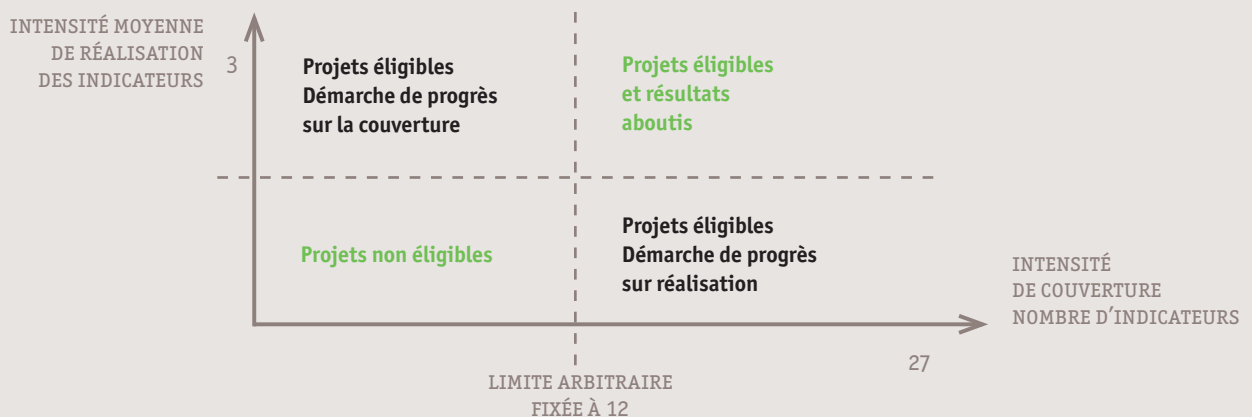
L'objectif est d'aider au changement de cap et de taille des TPE-PME, notamment issues de l'ESS mais pas exclusivement, dans une logique d'économie responsable et de recherche d'exemplarité de la démarche.

PAROLE

En Haute-Marne, la démarche d'évaluation et de réflexion lancée par une quarantaine d'associations et de réseaux qui se sont posés ensemble la question « *Comment fait-on valoir notre différence ?* » a aiguillé la stratégie et l'intervention du Conseil régional.

« *Quand ce travail a été réalisé, ils ont interpellé la Région, des communautés d'agglomération,...* La Région a décidé de s'appuyer sur cette démarche pour aller vers d'autres formes de modèles économiques. Il y a aujourd'hui une réelle volonté de changer d'échelle et donc d'aller plus loin que l'approche économique traditionnelle : jusqu'ici, la Région a cherché à outiller des acteurs de l'ESS avec une entrée très économique. Comment aujourd'hui valoriser et permettre la prise de conscience du secteur associatif ? Comment aller plus loin dans le dialogue entre acteurs de l'ESS et entreprises sous statut classique ayant des pratiques intéressantes ? » **Patricia Andriot, vice-présidente déléguée à l'économie sociale et solidaire, Conseil régional Champagne-Ardenne**

Définition de l'éligibilité et visualisation des évolutions





Une diffusion qui se joue aussi au niveau européen

La question de la reconnaissance de l'utilité sociale des organismes de l'économie sociale et solidaire et de leurs spécificités dépasse de loin le simple cadre national. Elle se trouve renforcée par l'influence du droit européen qui fixe les règles de mise en concurrence et encadre les aides publiques aux entreprises, quelque soit leur statut ou leur finalité.

PAROLE »

« Promouvoir l'utilité sociale est essentiel »

Nous traversons une période difficile où s'aggravent les conséquences sociales de la crise économique et financière.

Promouvoir l'utilité sociale devient essentiel dans ce contexte. Ce concept peine à prendre sens au niveau européen, car il entre en "concurrence" avec d'autres : utilité publique, services publics ou d'intérêt général, etc. qui sont déjà difficiles à faire valoir au niveau communautaire, même si au Parlement européen nous progressons sur ce point. Pour moi, ces notions sont complémentaires et nous devons les faire progresser ensemble.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire ont un rôle important dans cette bataille idéologique pour faire valoir leur engagement, leurs travaux et les expériences dont ils sont porteurs.

En effet, les institutions européennes et notamment la Commission ont souvent une conception étroite de l'économie sociale et solidaire et de l'utilité sociale, une vision caritative, réparatrice des "dégâts", limitée à ce que le marché ne peut ou ne veut prendre en charge.

L'utilité sociale est à la fois un révélateur et un aiguillon venant en réinterroger d'autres. Il amène à questionner l'objet et la finalité des organisations (des "entreprises") y compris celles de l'économie sociale et solidaire, sans se laisser piéger par des visions à court terme. Plus qu'à être une façade, il faut le placer au cœur même du projet des organisations, que celui-ci soit économique et/ou social, marchand ou non marchand, lucratif ou non.

Construisons des relations transversales entre les réseaux portant les valeurs de services publics et d'économie sociale, à tous les niveaux, du local jusqu'au niveau européen, ce dernier étant selon moi apte à dépasser des logiques purement nationales.

Marie-Christine Vergiat, députée européenne

Vers des processus de labellisation et certification

1. Des consommateurs aux consomm'acteurs

En écho à ces démarches sur l'utilité sociale portées par les acteurs de l'ESS et les pouvoirs publics, les consommateurs souhaitent avoir des repères pour consommer des produits et services équitables, durables et/ou solidaires. Les nombreuses démarches de certification et de labellisation engagées tendent à répondre aux attentes des nouveaux consomm'acteurs.

ZOOM +

Le "Social enterprise mark" au Royaume-Uni

En 2007, le label "entreprise sociale" a été expérimenté à destination des consommateurs dans la région du South-West par la *Regional infrastructure for social enterprise (Rise)*. Depuis 2010, le label est géré nationalement par une entreprise indépendante, la Social enterprise mark company, conjointement créée par la SEC et RISE (réseau d'entreprises sociales du South West). Il vise à rendre reconnaissables les entreprises qui conjuguent objectifs sociaux et modèle économique solide. « Pour être éligibles au label, ces entreprises doivent d'abord prouver qu'elles poursuivent des objectifs sociaux ou environnementaux et qu'elles réinvestissent la plupart des bénéfices dans leur développement ou en faveur de la communauté » explique Delphine Guillemoteau, coordinatrice du projet au sein de la *Regional infrastructure for social enterprise (Rise)*, agence de conseil rassemblant depuis 1997 les acteurs de l'économie sociale de la région. « Elles doivent aussi avoir un impact mesurable sur la société, des revenus générés par l'activité commerciale couvrant au moins 50 % du budget ainsi qu'une gouvernance collégiale et démocratique ».

2. La responsabilité sociétale des organisations réinterrogée

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en novembre 2010 la première norme de responsabilité sociétale des organisations - l'ISO 26 000 - qui s'adresse à tous types d'organisations : des grandes entreprises aux PME, en passant par les associations ou les collectivités publiques. Contrairement à la plupart des outils de ce type, elle a une valeur indicative et ne fera pas l'objet d'une certification.

7 questions centrales sont abordées :



Au travers du dialogue entre différents acteurs (syndicats, industriels, organisations non gouvernementales, universitaires), une définition de la responsabilité sociétale a été produite. Il s'agit de la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent et qui est intégrée dans l'ensemble de l'organisation. Cette nouvelle approche peut être considérée comme un outil complémentaire à l'évaluation de l'utilité sociale de l'activité.



PAROLE »

Prise en compte de l'utilité sociale et sociétale : éclairage des enjeux pour les acteurs de l'ESS et les collectivités à la lumière d'ISO 26 000

« La publication de la norme ISO 26000 s'inscrit dans un intérêt renouvelé sur les questions de responsabilité sociale des entreprises au niveau mondial en 2011 : rapport de l'ONU sur les lignes directrices des entreprises à l'égard des droits de l'homme, texte révisant les lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'égard des entreprises multinationales, communication de la Commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises.

Dès 1997, les acteurs de l'économie sociale et solidaire ont

également engagé des démarches sur ce sujet : le Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES) avait élaboré un outil d'évaluation en fonction des critères de l'économie sociale et solidaire, le bilan sociétal.

ISO 26000 est le 1^{er} document qui détermine des principes et des recommandations cohérents, exhaustifs, de portée universelle. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire doivent s'y intéresser afin de participer à la discussion sur la responsabilité sociétale des organisations. Ils peuvent s'y impliquer pour s'en inspirer et voir comment les spécificités de l'économie sociale et solidaire peuvent enrichir cette norme ».

Michel Capron, professeur émérite des Universités, Université Paris Est

Vers de nouveaux indicateurs de richesse

La récente crise économique a ravivé dans le débat public l'importance de prendre en compte de nouveaux indicateurs de richesse ne se limitant plus aux seules approches monétaires et intégrant les enjeux sociaux et environnementaux.

Huit ans après le rapport de Patrick Viveret "Reconsidérer la richesse", la Commission Stiglitz a en 2009 souligné qu'« il [était] temps que notre système statistique mette davantage

*l'accent sur la mesure du bien-être de la population que sur celle de la production économique, et qu'il [convenait] de surcroît que ces mesures du bien-être soient resituées dans un contexte de soutenabilité ».*⁶

De nombreuses collectivités locales s'engagent depuis plusieurs années pour expérimenter sur leur territoire d'autres indicateurs de richesse. Déclinaison territoriale d'indicateurs de richesse alternatifs, élaboration avec la population d'indicateurs de bien-être spécifiques au territoire, les approches sont nombreuses.⁷

PAROLE »

Face à la globalisation économique, changeons de cap et de repères...

À l'heure des crises, faire le choix du développement durable impose de poser la question de l'utilité sociale ou plutôt de "l'apport sociétal" des activités que nous réalisons, de passer de la responsabilité sociale des entreprises à la responsabilité sociétale des organisations.

Considérer "l'apport sociétal" en économie impose de revisiter : nos valeurs, nos représentations (de nous-mêmes, des autres et du monde), nos outils de veille et de pilotage, nos activités, nos organisations, nos pratiques et nos comportements.

En résumé, nous pourrions dire que la responsabilité sociale des entreprises propose un ajustement social et environnemental d'une logique économique qui ne change pas (le capital garde la primeur, l'économie sociale et solidaire reste "à part").

Inversement, opter pour la responsabilité sociétale, c'est

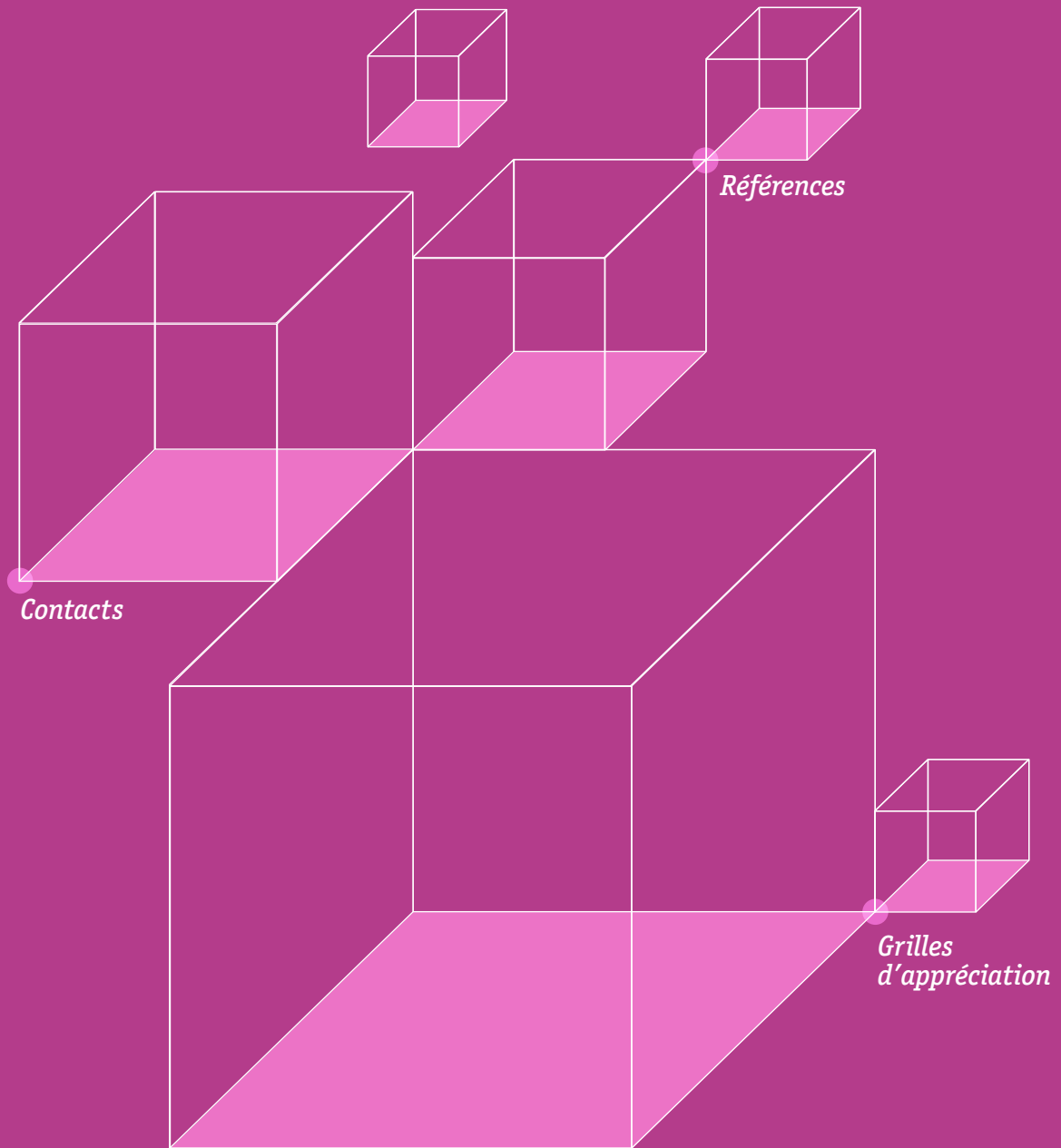
oser prendre le contre-courant de la globalisation économique. Dans l'esprit des pionniers de l'économie sociale du 19^e siècle, et en intégrant les enjeux du 21^e, c'est repenser la place des citoyens dans l'économie, choisir l'ancrage territorial comme espace de débats, faire le pari de la résistance pour co-construire un nouveau modèle de production, de distribution et de consommation pragmatique, équitable, écologique et sereinement ouvert sur le monde.

Pour les collectivités, faire le choix de cette deuxième posture, c'est mettre l'utilité sociétale au cœur de la refonte des stratégies économiques locales, des règles de l'achat public, de la conditionnalité des aides aux entreprises et aux associations. C'est également donner pleinement sens aux projets de monnaies complémentaires territoriales et à la définition de nouveaux indicateurs de richesse.

Hélène Combe, déléguée générale de l'Observatoire de la décision publique

⁶ Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social, STIGLITZ Joseph E., SEN Amartya, FITOUSSI Jean-Paul, FRANCE. Présidence de la République; FRANCE. Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, 2009.

⁷ Pour aller plus loin : www.idies.org/index.php?category/FAIR



outils

S'inspirer de bonnes pratiques pour construire sa propre démarche

Cette partie met en avant certains outils et méthodes de travail développés par des collectivités locales qui ont co-construit des démarches d'utilité sociale avec leurs partenaires. Ces bonnes pratiques peuvent donner de précieuses idées pour mener ses propres actions.

Outil 1 Quatre approches complémentaires de référentiels de critères d'utilité sociale

Les neuf grandeurs de l'utilité sociale

invoquées dans le rapport Jean Gadrey

(2004 / travail collectif commandité par la DIIES)

1. **Composante économique** (richesse économique créée ou économisée)
2. **Approche territoriale** (valeurs économiques et sociales liées à une dynamique de territoire)
3. **Lutte** contre les exclusions et les inégalités, développement des "capabilités" (capacité d'action autonome)
4. **Solidarité internationale**, développement humain
5. **Développement durable** (grandeurs civiques, équité intergénérationnelle, écologiques, ...)
6. **Lien social et proximité** (notion de capital social)
7. **Démocratie participative**
8. **Innovation**
9. **Utilité sociale interne** (issue du mode de fonctionnement de l'organisation) avec des effets possibles de contagion externe (gestion désintéressée, gouvernance alternative et plus démocratique, professionnalisme associatif)

Les cinq champs de critères pour cerner l'utilité sociale

élaborés en 1996 par le Conseil National de la Vie Associative

1. **La primauté du projet sur l'activité**
2. **Le fonctionnement démocratique**
3. **L'apport social de l'association**
4. **La non-lucrativité et gestion désintéressée** : capacité à mobiliser la générosité humaine (bénévolat) par les autres agents économiques ou par les collectivités publiques,
5. **L'existence d'agréments**⁸

Les quatre points d'entrée ou "facettes" de l'utilité sociale

selon le Collège coopératif PAM⁹ (2002 / résultats d'une recherche-action auprès de 10 secteurs pour la région PACA)

1. **Les effets de socialisation** - mots-clés : lien social, socialisation, insertion sociale, citoyenneté, participation, démocratie

2. **La contribution au développement durable du territoire** - mots-clés : capital social, réseaux locaux partenariat, développement local (local, solidaire...)

3. **Les spécificités méritoires de l'ESS** (autre logique et autre façon d'entreprendre)

4. **Les innovations socio-économiques** - mots-clés : innovations, découvertes de nouveaux besoins, nouveaux services de proximité, nouvelle approche des services, nouvelles formes d'accompagnement, nouvelles modalités d'association, de participation, etc.

Les 6 grandes thématiques des dimensions de l'utilité sociale

Cahier n°2 de l'Avise (2006 / résultat d'une recherche-action au niveau national)

1. **La dimension économique** - créer des richesses : développement de l'emploi, création de richesses et de services, développement d'une dynamique économique sur un territoire, coûts évités à la société,...
2. **La dimension sociale** - lutter contre les inégalités sociales : égalité des chances, développement des capacités et de l'autonomie, équité sociale entre territoires, pays...
3. **La dimension sociétale** - faire société : lien social, citoyenneté et démocratie locale, diversité culturelle,...
4. **La dimension politique** - faire évoluer la société : innovation, fonction d'aiguillon, renforcement de l'esprit critique, promotion de valeurs d'intérêt général,...
5. **La dimension environnementale** - respecter l'environnement : actions en direction de l'environnement, pratiques transversales respectueuses de l'environnement,...
6. **La dimension d'épanouissement** - favoriser le mieux-être et le développement de chacun-e : cadre et conditions de vie, capacités et capabilités, expression

⁸ Diane Rodet, *ibid*, 2008

⁹ COLLÈGE COOPÉRATIF PAM, "L'utilité sociale dans dix champs d'activité de l'économie solidaire en PACA", rapport de recherche financé par le programme Dynamiques Solidaires, MIRE-DIES, 2003.

Outil 2

Tableau de bord

Phases de la démarche

Nom du responsable

Catégorie de participants et niveau de participation

1. Mobilisation des acteurs

- Sensibilisation des élus
- Délibération
- Désignation des porteurs politiques et techniques
- Information des partenaires

2. Cadrage budgétaire et temporel

3. Sollicitation de partenaires

Information et sensibilisation des parties prenantes de la démarche

4. Définition du champ d'intervention de la collectivité à partir de critères d'utilité sociale

- Construction d'un cadre de référence
- Définition d'une stratégie
- Délibération

6. Instruction collective des appels à projet

- Choix des indicateurs
- Instruction des dossiers de candidature...

Outil 3 Exemple du programme d'une journée de réflexion organisée dans le cadre du Séminaire permanent en PACA

Séminaire permanent de l'économie sociale et solidaire

Forcalquier, Espace culturel Bonne Fontaine

Jeudi 29 septembre 2005

• 10h - 10h30

Présentation de la démarche

Philippe Chesneau, vice-président du Conseil régional PACA, délégué à l'emploi et aux politiques territoriales.

Présentation des ateliers

• 10h45 - 12h30

Le temps de la réflexion. L'économie sociale et solidaire, un projet de transformation sociale ?

Intervenants : Jean Marie Colombon, ingénieur au GRET, Groupe de recherche et d'échanges technologiques ; Alain Lipietz, économiste, Chercheur au CEPREMAP, Centre pour la recherche économique et ses applications, Député européen.

Débat avec la salle

• 13h30 - 17h00

Les ateliers de travail

Atelier 1 : Renforcement de la structuration des acteurs de l'économie sociale et solidaire en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Atelier 2 : Économie sociale et solidaire, un moteur pour le développement local et durable de nos territoires ?

Atelier 3 : L'économie sociale et solidaire au cœur des enjeux économiques et sociaux : quantité et qualité des échanges marchands et non marchands.

Atelier 4 : Système d'emploi, travail et activité dans l'économie sociale et solidaire.

Atelier 5 : S'associer à la prise de risque dans un contexte d'incertitude ? La place des citoyens dans les dispositifs de la "finance solidaire".

• 17h30 - 18h00

Clôture

• 18h00 - 20h00

L'économie sociale et solidaire s'ouvre au grand public

› **Apéritif débat**

Outil 4 Critères retenus dans le cadre de l'appel à projets du Conseil régional de Lorraine

Un groupe de travail composé de l'Union régionale des entreprises d'insertion, de l'Union régionale des SCOP de l'Est, de Lorraine initiative, sous le pilotage du Pôle lorrain de l'utilité sociale, a établi une définition de "l'entrepreneuriat social en Lorraine".

Les critères ainsi précisés sont repris par cet appel à projets, afin de qualifier les bénéficiaires potentiels. Trois catégories de critères :

1. Critères de base : critères du projet économique

- production de biens, prestation de services ou activités commerciales,
- hybridation des ressources,
- ressources issues pour 30 % au moins de la facturation,
- réponse à une demande ou clientèle (particuliers et professionnels),
- pratique des prix du marché,
- prise de risque individuelle ou collective,
- caractère innovant du projet,
- modèle économique viable, le projet doit démontrer sa pérennité,
- création d'emplois.

2. Critères à atteindre : finalité collective, sociale ou sociétale

- lutter contre l'exclusion (chômage, pauvreté, handicap...) par la création ou le maintien d'emplois envers un public fragile,
- valoriser le territoire lorrain, son patrimoine, son environnement, son savoir-faire,
- garantir un juste revenu aux producteurs (commerce équitable, y compris de proximité),
- développer du lien social, contribuer à l'amélioration du cadre de vie des Lorrains.

3. Une gouvernance participative, inscrire au moins un critère dans les statuts de l'entreprise :

- implication/participation, avec droit de vote des salariés dans les instances de décision,
- rémunération limitée du capital,
- excédents investis au service du projet et de l'activité (% à définir),
- inscription d'une échelle des salaires dans les statuts,
- création de réserves impartageables.

Outil 5 Grille d'appréciation et de questionnements utilisée dans le cadre de l'analyse des dossiers de l'appel à projets PROGRESS en PACA

A. Production de biens et services d'utilité sociale et sociétale, répondant à des besoins identifiés

| Principaux critères retenus | Pistes et questions relatives aux indicateurs de moyens | Pistes et questions relatives aux indicateurs de résultats | Démarche progrès / indices d'impact |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins mal couverts • Participation des consommateurs ou des usagers à la formulation du besoin • Construction d'une offre ajustée à un besoin non satisfait • Contribution à l'expression d'un besoin mal identifié • Non discrimination à l'accessibilité du bien créé pour les publics les moins favorisés ou pour ceux souvent discriminés • Transversalité des projets et identification des liens entre différents biens et services offerts (éducation et santé, logement et santé, nourriture et santé etc.) | <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'études de faisabilité, de marché • Enquêtes auprès des publics visés • Modalités de diffusion de l'information : <ul style="list-style-type: none"> - relative aux nouveaux biens et services créés, - sur l'accessibilité du bien ou service • Éventuellement, procédure de recrutement, sélection des publics visés (ex: IAE) <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les publics visés ont-ils été associés à l'identification des besoins ? <p>› <i>Nombre et type de public mobilisé pour l'étude de marché</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le mode de mobilisation des publics visés permet-il leur participation ? <p>› <i>Type de mobilisation des consommateurs/usagers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La construction de l'offre favorise-t-elle l'accessibilité du bien ou service aux publics visés ? <p>› <i>Nature et qualité non discriminatoire/accessibilité de l'offre</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du taux de couverture du besoin (individuel ou collectif) pour les publics les moins favorisés ou les publics discriminés • Amélioration de l'accessibilité du bien ou du service • Résultats : dénombrements, taux de couverture <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les publics pour lesquels l'offre est effectivement réalisée ? <p>› <i>Nombre ou taux (N-1/N) et type de public concerné</i></p> <p>› <i>Existence d'un bénéfice de l'offre pour les publics les moins favorisés ou discriminés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les moyens mis en œuvre pour favoriser l'accessibilité du bien ou du service ? <p>› <i>Indicateur d'efficience : type de moyens...</i></p> | <p>Indices d'amélioration :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de l'éducation des consommateurs (marché des produits bio, de la santé, de la culture, de l'habitat, de l'énergie...), - de la sociabilité ou de la vie sociale, - de la cohésion sociale (dans un groupe social, une communauté, un quartier,...), - de l'égalité des chances pour des CSP les moins favorisées, - de la mobilité sociale, physique, géographique... <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <p>Pour un nouveau projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment comptez vous recueillir des indices de satisfaction sur le projet ? <p>› <i>Existence de projets d'identification d'indices de satisfaction des bénéficiaires (renouvellement de convention, conventions pluriannuelles, bouche à oreille/recommandation, témoignage...) et des usagers (articles de presse locaux...)</i></p> <p>› <i>Nature des impacts envisagés</i></p> <p>Pour un projet existant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel enjeu éducatif, citoyen, social, environnemental, ... le projet a-t-il contribué à améliorer ? Comment l'avez vous évalué ? <p>› <i>Type d'indices de satisfaction recueillis et modes de recueil</i></p> |
| <p>Descripteurs de contexte</p> <p>› <i>Type de bien ou de service envisagé</i></p> <p>› <i>Type d'objectifs poursuivis (finalité socio-économique)</i></p> <p>› <i>Existence de liens avec d'autres démarches projet</i></p> | | | |

B. Prise en compte des coûts et avantages sociaux et /ou environnementaux dans le projet (ou effets externes)

| Principaux critères retenus | Pistes et questions relatives aux indicateurs de moyens | Pistes et questions relatives aux indicateurs de résultats | Démarche progrès / indices d'impact |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Explication des "avantages externes" volontairement générés par l'action ou le projet, en sus du public bénéficiaire directement visé par l'action (effet de diffusion) • Évitement ou réduction des coûts externes liés à l'action • Contribution à l'amélioration du cadre de vie matériel, naturel et social ou du bien être d'une population (à l'échelle d'un bloc d'habitation, d'un quartier, d'un territoire de développement) | <ul style="list-style-type: none"> • Actions entreprises pour l'amélioration du cadre de vie et du bien être de la population • Indicateurs de moyens mis en œuvre (pour économiser l'énergie ou développer les énergies alternatives ; réduire les pollutions ; ménager les équilibres écologiques, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de la production non marchande et des échanges non monétaires • Valorisation du travail bénévole mis en œuvre • Résultats chiffrés déjà obtenus (ou prévus) • Évaluation des coûts évités pour la société ou pour la collectivité locale | <ul style="list-style-type: none"> • Indices d'amélioration : <ul style="list-style-type: none"> - du bien être d'une population (parole d'habitants, enquête de satisfaction...), dans la durée, - sur les trois sphères du développement durable : économique, sociale, environnementale. |
| <p>Descripteurs de contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> › Type d'effets externes visés › Type de publics cibles ou population concernée | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les activités permettant l'évitement de coûts écologiques, de coûts sociaux du projet/de l'action ? › Type d'activité... • Quelles sont les méthodes ou précautions mises en œuvre visant l'évitement de coûts écologiques ou sociaux ? (ex. visant l'amélioration et la valorisation du cadre de vie, du patrimoine, des paysages ? la réduction des pollutions et autres types de nuisances ? la prévention des risques ? l'amélioration des conditions de vie d'une population ?) › Type de méthodes mises en œuvre ... ? • Des apports non monétaires ou bénévoles contribuent ils au bon déroulement de l'action ? › % temps (ou montant) des apports bénévoles et non monétaires favorisant la réduction des coûts externes de l'action¹⁰ | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les effets produits pour le territoire ou une population ? › Type d'effets réalisés relatifs à l'amélioration du cadre de vie, des conditions sociales, pour tel territoire ou telle population • Quel est l'effet de diffusion ? › Pourcentage de la population concernée par ces effets › Existence d'une augmentation de la population concernée, du territoire couvert • Quels sont les coûts évités (et leur quantité ?) › Type de coût évité (voir nombre ou montant) | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les effets ressentis / souhaitables pour la population concernée ? • Quel est la nature des impacts sur l'environnement ? • Quels sont les activités envisageables permettant le développement de l'impact social ou écologique ? • Comment élargir ou augmenter la population concernée ? • ... |
| | <p>Exemple (acteurs) (Environnement) Type d'activité = intégration, conservation, remise en valeur de techniques traditionnelles locales.</p> | <p>Exemple (IAE) Les chantiers sur les communes de X,Y,Z ont permis la valorisation paysagère et touristique de tel patrimoine bâti, l'entretien de sentiers ou d'autres sites de loisirs en plein air... (Environnement) Réduction de la quantité de déchets ménagers à traiter : coûts de traitement évités au regard des quantités de déchets triés.</p> | <p>(Environnement, IAE) Impact à moyen terme (2 à 3 ans) des aménagements sur les fonctions des espaces urbains concernés (enquêtes élus et techniciens communaux prévus à telle échéance).</p> |

¹⁰ Pourcentage rapporté au coût global de l'action

C. Mode de gouvernance démocratique favorisant la participation des parties prenantes

| Principaux critères retenus | Pistes et questions relatives aux indicateurs de moyens | Pistes et questions relatives aux indicateurs de résultats | Démarche progrès / indices d'impact |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Le principe de participation ou d'association de toutes les parties prenantes d'une OESS Le principe de gestion démocratique : <ul style="list-style-type: none"> à l'étage de la gouvernance, et du management exécutif Transparence du modèle de management et de gouvernance démocratique | <ul style="list-style-type: none"> Communication et affichage clairs du système de règles formelles que la structure s'est données pour l'organisation d'une gestion démocratique : statuts, règlement interne, organigramme, charte Indicateurs d'application : <ul style="list-style-type: none"> taux de participation aux instances, traces écrites des concertations, taux de renouvellement des instances dirigeantes (CA, bureau, présidence), amélioration des taux de représentation des femmes, des jeunes, des nouveaux adhérents, des C.S.P. Transparence, lisibilité et communication des comptes à toutes les parties prenantes | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Le nombre d'adhérents / sociétaires est-il maintenu, développé, par l'attention portée à la gestion démocratique sur la durée du projet ? <i>› Taux de croissance du nombre d'adhérents/sociétaires</i> Comment le projet a-t-il contribué à une implication effective des bénévoles/ sociétaires/associés ? <i>› Type d'implication effective des diverses parties prenantes grâce au projet</i> Comment sont principalement ré-investis les bénéfices réalisés sur l'année de réalisation du projet ? <i>› Type de réinvestissement des bénéfices</i> | <ul style="list-style-type: none"> Indice d'amélioration de : <ul style="list-style-type: none"> l'apprentissage de la démocratie et de la citoyenneté (droits et devoirs), la participation à la vie collective, l'inspiration de toutes les parties prenantes, la responsabilisation du sociétariat et des parties prenantes, la capacité individuelle et collective d'initiative, d'esprit critique, d'auto évaluation. <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> En quoi les modes de gouvernance participent à moyen terme (3-5 ans) à l'accroissement de l'autonomie et de la capacité de décision des parties prenantes de la structure ? <i>› Type d'impact sur ...</i> |
| <p>Descripteurs de contexte</p> <p><i>› Type de structure porteuse du projet</i></p> | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les outils utilisés pour favoriser la gestion démocratique de la structure, et selon quelles modalités d'usage ? <i>› Type d'outils de régulation de la gestion démocratique (statut, charte, règlement intérieur, outil de vote...) et modalités de diffusion aux parties prenantes/d'usage ?</i> Quel est le taux de participation aux instances (A.G, C.A) ? <i>› Pourcentage de participation aux assemblées générales des 2 dernières années ? / nombre total d'adhérents</i> <i>› Idem pour les conseils d'administration / nombre total d'administrateurs</i> <i>› Type de rotation des responsabilités au sein de chaque instance</i> Quels sont les pratiques / méthodes de travail entre les parties prenantes (salarié, bénévole / associé) favorisant la délégation, le partage des responsabilités, le copilotage, l'accès au processus décisionnels pour les nouveaux (salarié, bénévole) ? <i>› Type de pratiques et méthode...</i> | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Le nombre d'adhérents / sociétaires est-il maintenu, développé, par l'attention portée à la gestion démocratique sur la durée du projet ? <i>› Taux de croissance du nombre d'adhérents/sociétaires</i> Comment le projet a-t-il contribué à une implication effective des bénévoles/ sociétaires/associés ? <i>› Type d'implication effective des diverses parties prenantes grâce au projet</i> Comment sont principalement ré-investis les bénéfices réalisés sur l'année de réalisation du projet ? <i>› Type de réinvestissement des bénéfices</i> | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> En quoi les modes de gouvernance participent à moyen terme (3-5 ans) à l'accroissement de l'autonomie et de la capacité de décision des parties prenantes de la structure ? <i>› Type d'impact sur ...</i> |

D. Innovation et expérimentation

| Principaux critères retenus | Pistes et questions relatives aux indicateurs de moyens | Pistes et questions relatives aux indicateurs de résultats | Démarche progrès / indices d'impact |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Innovations associant deux ou trois des composantes d'un développement durable (économique, sociale ou solidaire, éco systémique), selon typologie : <ul style="list-style-type: none"> innovations de procédés, création de nouveaux biens et services, nouveaux modes de distribution ou d'échanges, nouveaux modes d'organisation des entreprises ou des groupements d'entreprises de l'ESS. | <p>Exemples concrets d'innovations économiques et sociales selon typologie</p> <ul style="list-style-type: none"> Procédés de production Ex : méthodes culturales bio, production ou économie d'énergie, recyclage... Nouveaux biens et services Ex : services aux personnes, tourisme solidaire, productions bio, chèques restaurant, finances solidaires... Nouveaux modes de distribution ou d'échange Ex : SEL, RES, circuits courts (AMAP, Jardins de Cocagne), commerce équitable. Nouveaux modes d'organisation (ex : SCIC, GEIQ, CAE, UES, etc.) | | <ul style="list-style-type: none"> Indices : <ul style="list-style-type: none"> des effets de socialisation, de changement des modèles de consommation, de concordance avec développement durable, éducation à l'environnement, éducation à la santé etc., de mobilisation de ressources de la réciprocité, de restauration des capacités, de l'autonomie, de l'implication, de développement de liens sociaux, de démocratisation de la culture, de performance collective et des synergies développées par les nouvelles formes de coopération, de développement d'une intelligence collective. |
| <p>Descripteurs de contexte</p> <p>› <i>Existence d'une dimension innovante ou expérimentale du projet</i></p> | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Comment notre structure ou activité contribue-t-elle : <ul style="list-style-type: none"> au développement de nouveaux services et d'innovations pédagogiques, de méthodes de travail et d'évaluation ? au développement et à la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation de l'entreprise sociale et d'innovations institutionnelles ? à la valorisation et à la diffusion des savoirs-faire et des innovations ? › <i>Type d'actions ou de méthodes favorisant (...)</i> Existe-t-il une démarche de gestion prévisionnelle des compétences des parties prenantes (salariés, bénévoles, ...) ? › <i>Existence d'une démarche de gestion prévisionnelle pour une ou plusieurs parties prenantes</i> Quelles sont, pour les activités nouvelles, les pratiques / méthodes de qualification (en amont, en cours et en aval) de parties prenantes (salarié, bénévole) ? › <i>Type de pratiques de qualification pour les activités nouvelles</i> | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les changements produits sur le mode de production, de distribution, d'échanges ou d'organisation ? › <i>Type de changements effectifs à court terme ?</i> Quels sont les publics cibles impactés par cette innovation ou expérimentation ? › <i>Type de publics cibles effectivement touchés par l'innovation ou l'expérimentation mise en œuvre</i> Quel est le type de bénéfice attendu pour la structure et les publics cibles ? › <i>Nature des effets attendus pour la structure et/ou les publics visés</i> | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Comment comptez vous recueillir des indices d'impact de l'innovation diffusé par le projet ? › <i>Existence de projets d'identification d'indices de satisfaction des publics cibles (renouvellement de convention, conventions pluriannuelles, bouche à oreille/recommandation, témoignage...) et des usagers (articles de presse locaux...)</i> Quel sont les types d'impacts envisagés à moyen terme et les moyens complémentaires nécessaires, le cas échéant pour y parvenir ? › <i>Nature des impacts envisagés à moyen terme (2 à 3 ans)</i> › <i>Nature des moyens envisagés pour garantir ces impacts ?</i> |

E. Ancrage territorial du projet

| Principaux critères retenus | Pistes et questions relatives aux indicateurs de moyens | Pistes et questions relatives aux indicateurs de résultats | Démarche progrès / indices d'impact |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Contribution à l'enrichissement du capital social d'un territoire de projet • Participation aux réseaux de requalification ou de développement durable des territoires • Contribution à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi d'un projet de développement intégré | <ul style="list-style-type: none"> • Relations partenariales établies (conventions) • Accords contractuels avec acteurs publics ou privés • Contribution et taux de participation aux instances et réseaux de développement territoriaux (Conseil de développement de pays, des communautés d'agglomération) • Taux de participation aux comités de diagnostic, de mise en œuvre, de suivi • Contributions écrites ou orales à l'élaboration des projets intégrés de développement local durable | | <ul style="list-style-type: none"> • Indices : <ul style="list-style-type: none"> - de pérennisation des collaborations, du partenariat (engagements pluriannuels), - de confiance, - d'amélioration de la coordination des acteurs, - d'amélioration ou de l'enrichissement du capital social de territoire. • Développement des réseaux et du maillage des réseaux (horizontaux, verticaux) • Diagnostic partagé, vision stratégique commune, intelligence commune, • Développement de la dynamique de projets sur le territoire |
| <p>Descripteurs de contexte</p> <p>› <i>Existence de la participation d'un réseau ou d'instances de développement local durable</i></p> | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les partenaires externes mobilisés par le projet ? <ul style="list-style-type: none"> › <i>Type de partenaires externes mobilisés</i> • Le projet repose-t-il sur un partenariat public-privé ? <ul style="list-style-type: none"> › <i>Existence d'un partenariat public-privé</i> • Quels sont les démarches collectives, territoriales et les instances d'étude et de concertation sur lesquelles le projet s'appuie ? <ul style="list-style-type: none"> › <i>Type de démarche collective et/ou de territoire sur lequel le projet s'appuie ?</i> • Le projet implique-t-il des conventions ou relations contractuelles, lesquelles ? <ul style="list-style-type: none"> › <i>Type de conventions ou de relations contractuelles induites par le projet</i> • Le projet permet-il à un réseau ou à une instance de développement d'être partie prenante ou bénéficiaire direct ou indirect ? Selon quelles modalités ? <ul style="list-style-type: none"> › <i>Type d'implication de réseaux ou d'instances de développement</i> | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les effets du projet sur : <ul style="list-style-type: none"> - la création, la consolidation, la dynamique participative d'espaces de concertation, d'entraide, de formation, ... - la professionnalisation des acteurs de la structure, les partenaires, - le rapprochement avec d'autres acteurs du secteur ou du territoire, - Le développement de réseaux d'expertise, - le rapprochement de salariés en insertion avec des professionnels et des entreprises. <ul style="list-style-type: none"> › <i>Type d'effets sur (...)</i> | <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des accords ou conventions pluriannuels peuvent-ils être envisagés avec des partenaires ou instances sectorielles ou locales à moyen terme ? <ul style="list-style-type: none"> › <i>Existence de perspectives relatives à des accords ou engagements de moyen terme</i> • Dans quelle mesure le projet favorise-t-il l'intégration verticale ou horizontale de la structures avec des instances ou réseaux ? <ul style="list-style-type: none"> › <i>Type d'intégration envisageable du fait du projet ?</i> • Le projet conduit-il à favoriser le rapprochement entre acteurs d'un territoire ? De quelle nature ? <ul style="list-style-type: none"> › <i>Type de rapprochement favorisé par le projet</i> • En quoi l'insertion du projet dans des démarches collectives favorise-t-elle la prise en compte d'enjeux environnementaux, sociaux, éducatifs, ... ? |

F. Inscription du projet dans une démarche d'évaluation partagée

| Principaux critères retenus | Pistes et questions relatives aux indicateurs de moyens | Pistes et questions relatives aux indicateurs de résultats | Démarche progrès / indices d'impact |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une dynamique participative dans : <ul style="list-style-type: none"> - les démarches d'auto-évaluation ou d'évaluation, - les démarches qualité, - les démarches de mesure, de l'utilité sociale, - les démarches progrès. | <ul style="list-style-type: none"> • Présentation précise de la démarche participative mise en œuvre et du processus d'évaluation dynamique • Les résultats déjà obtenus et les outils expérimentés : manuel, guide, procédure de certification... • Comité de suivi et de pilotage de l'évaluation • Les modalités de participation des usagers, bénéficiaires des actions et activités à l'évaluation • Estimation des temps et des coûts alloués à l'évaluation <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les modalités d'association des parties prenantes au suivi du projet ? Quelles sont les modalités d'association des bénéficiaires, publics, usagers des actions à l'évaluation de l'action ? • Quelles sont les modalités de valorisation de l'action et de ses résultats envisagés avec les partenaires ? • Une démarche d'auto évaluation accompagnée, de démarche qualité, etc... mise en œuvre par un réseau ou une structure d'appui est-elle mobilisée au profit de l'évaluation du projet ? • Quels sont les 3 à 5 critères (et indicateurs associés) sur lesquels la structure et le Conseil régional (service, pôle de compétences régional?) peuvent faire une évaluation partagée ? | <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les modalités de déroulement effectif du processus d'évaluation ? • Quels sont les résultats selon les critères retenus pour le projet ? <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Indices d'impact attendu sur : <ul style="list-style-type: none"> - l'amélioration des compétences individuelles et collectives, - les orientations stratégiques des projets intégrés, - le respect des finalités poursuivies par le projet coopératif, le projet mutualiste et le projet associatif. - l'amélioration de la professionnalisation des salariés, des administrateurs et des dirigeants, - le réajustement dynamique du projet et des objectifs ou des choix stratégiques. <p>QUESTIONS POSSIBLES ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les impacts sur la structure, son projet, son partenariat de l'évaluation et de la dynamique participative associé au processus d'évaluation ? |

Outil 6 Grille d'analyse des projets pour le jury de sélection en Aquitaine

La grille ci-dessous est l'outil utilisé par le jury à des fins d'appréciation et de sélection des projets. Il s'agit d'un guide pour la lecture comparative des dossiers.

5 Intégré aux objectifs du projet

3 Impacts positifs

1 Sans objet

0 Impacts négatifs / question non traitée

Dimension économique

- **Développement de l'emploi** Nombre d'accompagnements vers l'emploi ; nombre et qualité des emplois directs et induits par l'activité ; compétences acquises
- **Création de richesse et de services** Montant des investissements ; augmentation du chiffre d'affaires ; nombre de nouveaux services créés ; niveau des richesses distribuées sur le territoire
- **Développement d'une dynamique économique** Mise en place d'une animation, des partenaires ; nombre et type des bénéficiaires sur le territoire ; degré de participation aux instances du territoire ; synergie avec les autres activités du territoire ; nombre et qualité des nouvelles activités
- **La mutualisation apporte-t-elle une réelle plus-value?** Niveau des améliorations de service de chaque structure impliquée ; niveau des partenariats entre les structures

Total

Dimension environnementale

- **Gestion et protection de l'environnement** Nombre d'actions de réduction des impacts sur l'environnement : déchets, eau, énergie... Mesure et diagnostic des impacts environnementaux
- **Sensibilisation à l'environnement** Organisation ou participation à des actions d'éducation à l'environnement
- **Pratiques transversales respectueuses de l'environnement** Réduction des émissions de CO2 ; niveau de pratique du recyclage ; nombre de kilomètres économisés

Total

Dimension sociale

- **Égalité des chances** Prise en considération des publics exclus dans des actions spécifiques ou des actions transversales avec effet induit ; mixité des publics ; accessibilité des publics ; prise de parole des publics en difficulté
- **Capabilité et autonomie** Niveau des prises d'initiative ; capacité à accueillir, créer de nouveaux projets ; nombre et nature des personnes en difficulté pouvant exercer pleinement leur capacité
- **Équité** Utilisation de produits issus de circuits courts ou du commerce équitable ; mise en place d'accès à des services sur des territoires en difficulté

Total

Dimension politique

- **Innovation** Repérage de besoins émergents ; innovation en termes de contenu, de démarche, d'organisation ; essaimage de bonnes pratiques
- **Aiguillon** Modification des pratiques ; évolution de la législation
- **Promotion de l'intérêt collectif** Nombre de participants au projet ; diffusion du projet ; mise en place d'équipements et d'espaces collectifs

Total

Dimension sociétale

- **Lien social :**
 - **Renforcement et diversification des réseaux relationnels** Mixité des publics participants ; nombre de partenaires et nature de leurs relations ; amélioration de la qualité de vie
 - **Partenariat** Nombre et diversité des partenaires impliqués ; mode de coopération ; participation des instances du territoire ; nombre et diversité des conventionnements
- **Citoyenneté et démocratie :**
 - **Participation** Possibilité d'accès à la prise de décision pour les différentes catégories d'acteurs ; constat de l'expression de groupes habituellement exclus ; prise en compte de l'avis de tous les participants
 - **Démocratie interne** Mode de prise de décision ; nature et taux de participation des adhérents et usagers ; degré de connaissance du projet par les acteurs ; implication des acteurs aux mandats électifs

Total

Contacts

Grenoble Alpes Métropole

Définition d'un plan de développement et appel à projet ESS en prenant en compte des critères d'utilité sociale.

Emmanuelle BEZAL-CESCATO

Chargée de mission

04 76 59 56 46

emmanuelle.bezal-cescato@lametro.fr

Nantes Métropole

Mise en place d'un plan triennal ESS et d'un appel à projets dans une dynamique de décloisonnement et de transversalité des pratiques en prenant en compte des critères d'utilité sociale.

Jean-Paul HUARD

Direction Générale au Développement Economique et à l'Attractivité Internationale, Direction de l'Emploi et de l'Innovation Sociale - Mission ESS

02 40 99 48 32

jean-paul.huard@nantesmetropole.fr

Conseil régional d'Aquitaine

Dans le cadre de l'appel à projets "Mutualisation", mise en place d'une grille d'analyse de l'utilité sociale.

Jacques LE PRIOL

Chargé de mission économie sociale et solidaire

05 56 56 38 75

jacques.le-priol@aquitaine.fr

Conseil régional de Haute-Normandie

Démarche d'identification et de caractérisation des structures de l'ESS en collaboration avec l'ADRESS.

Hélène CARRE

Chef de projet ESS et TPE

02 35 52 57 55

helene.carre@cr-haute-normandie.fr

ADRESS en Haute-Normandie

Démarche d'identification et de caractérisation des structures de l'ESS.

Lydie BRIDE

Directrice de l'ADRESS

02 35 72 12 12 • lydie.bride@adress-hn.org

Conseil régional de Lorraine

Réflexion sur le concept d'utilité sociale d'une structure dans le cadre de la mise en place d'un collectif de l'entrepreneuriat social.

Aurélie MARAND

Chargée de mission ESS

03 87 33 64 00

aurelie.marand@lorraine.eu

Conseil régional de PACA

Mise en place d'un séminaire permanent pour concevoir le Programme Régional de développement de l'Economie Sociale et Solidaire ("PROGRESS") et co-construction d'une grille de 9 critères d'utilité sociale à partir de cette démarche.

Yasmina LAMARA

Chef du service développement de l'emploi et de l'activité (SDEA)

04 91 57 55 15 • ylamara@regionpaca.fr

Pascal BIANUCCI

Chef de service adjoint

04 91 57 55 15 • pbianucci@regionpaca.fr

Références bibliographiques

Sur l'évaluation de l'utilité sociale

- **Politiques publiques : la place de l'utilité sociale**, Cahier d'espérances du Réseau des territoires pour l'économie solidaire (RTES), 2011
- **Lettre n° 14** du RTES, Janvier-Mars 2011
- **Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale à l'attention des acteurs de l'économie sociale et solidaire**, Chambre régionale de l'économie sociale Languedoc-Roussillon, 2009
- **Dossier : L'évaluation de l'utilité sociale : débats, enjeux et outils**, Juris associations n° 376, avril 2008
- **Évaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale**, Rapport à Christine Boutin, ministre du Logement et de la Ville - DIV - Acsé ; Duclos Hélène, Grésy Jean-Édouard, mars 2008
- **Les définitions de l'utilité sociale**, Rodet Diane, 2008
- **Article "Utilité sociale et associations"** de Laurent Fraisse dans **Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale**, Bouquet B., Jaeger M., Sainsaulieu I., Dunod, Paris, 2007 (p.42-57)
- **Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation**, Duclos Hélène, Les Cahiers de l'Avise, n° 5, 2007
- **De l'intérêt général à l'utilité sociale, La reconfiguration de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne**, Engels X., Hély M., Peyrin A., Trouvé H., L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, avril 2006

- Article **"Utilité sociale et économie solidaire : Un rapport ambivalent au cœur de la reconfiguration des régulations publiques"**, de Laurent Fraisse dans **De l'intérêt général à l'utilité sociale**, Engels X., Hély M., Peyrin A., Trouvé H., 2006
- **L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents**, Rapport de synthèse pour la Dies et la Mire, Gadrey Jean, février 2004

Ouvrages et documents méthodologiques

- **Guide méthodologique pour la concertation des Val Marnais**, Conseil général du Val-de-Marne, 2008
- **Objectif développement durable, comprendre et agir sur son territoire**, RARE, Retours d'expériences et recommandations pour l'Agenda 21 local, 2006
- **Projets territoriaux de développement durable et Agendas 21 locaux, Éléments de démarche et pistes pour l'action**, Ministère de l'écologie et du développement durable, 2006
- **Repères pour l'Agenda 21 local**, Laurent Comélieu, Nathalie Holec, Jean-Pierre Piéchaud, 2001

Édition

Directeur de la publication

Patrick Gèze (*Avisé*)

Coordination éditoriale

Anne Wintrebert (*Association des Régions de France*), Anne-Laure Federici, Charlotte Millereaux (*Réseau des Territoires pour l'Économie Solidaire*), Guillaume Couarraze, Diane de Mareschal (*Caisse des Dépôts*), Prunelle Gorget, Nadège Rodrigues, Sterenn Leconte (*Avisé*)

Conception graphique, maquette

Florence Boyer

Suivi de production

Nadège Rodrigues, Sterenn Leconte (*Avisé*)

Remerciements

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce guide, ainsi que le cabinet *Argo & Siloé* pour son appui à la conception-rédaction.

Nous remercions tout particulièrement pour leurs retours d'expérience :

Emmanuelle Bezal-Cescato, Grenoble Alpes Métropole
Pascal Bianucci, Conseil régional de PACA
Hélène Carre, Conseil régional de Haute-Normandie
Jean-Paul Huard, Nantes Métropole
Jacques Le Priol, Conseil régional d'Aquitaine
Aurélié Marand, Conseil régional de Lorraine
Yannick Vigignol, anciennement Grenoble Alpes Métropole

Copyright 2012 tous droits réservés

Édition : Avisé, 167 rue du Chevaleret, 75013 Paris · Tél : 01 53 25 02 25. Indicatif éditeur : 979-10-91375. ISBN : 979-10-91375-00-9.
Dépôt légal Mars 2012. Impression sur papier certifié PEFC / 12-31-1209 par BB Créations, 175 rue Blomet, 75015 Paris. Imprimé à 2 000 exemplaires.
« Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent document, fait sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées ». Loi du 1^{er} juillet 1992 - Art. L. 122-4 et L. 122-5. Code pénal, Art. 425.

Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques locales

Guide pratique

Si la question de l'utilité sociale, de sa construction à son évaluation, est au cœur des réflexions de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'État, elle concerne également au premier plan les collectivités locales.

Cependant, peu de travaux et peu d'outils abordent la façon dont les collectivités prennent ou peuvent prendre en compte la notion d'utilité sociale dans leur politique publique.

C'est pourquoi, le Réseau des Territoires pour l'Économie Solidaire (RTES) et l'Association des Régions de France (ARF) - en partenariat avec la Caisse des Dépôts et avec l'appui technique de l'Avise - ont décidé de réaliser ce guide à destination des élus et techniciens des collectivités locales souhaitant intégrer les questions d'utilité sociale dans leurs politiques.

Construit à partir d'expériences réussies, ce guide pratique a été conçu afin de permettre :

- de mieux appréhender les multiples dimensions de l'utilité sociale pour faciliter leur prise en compte dans les politiques de développement local,
- d'engager des démarches participatives permettant de déterminer collectivement ce qui relève ou non de l'utilité sociale sur un territoire,
- de définir et d'intégrer le plus en amont possible de l'action publique des critères d'utilité sociale pour aider à la conception, à la décision et au pilotage des politiques locales.