

Comment, dans le secteur médico-social, les associations peuvent-elles démontrer leur utilité sociale?

Mémoire Badge Management Associatif 2012/2013

Odile ANTOINE

Résumé : Pour motiver leurs 'financeurs' actuels et potentiels, les associations médico-sociales ont tout intérêt à définir, mesurer et valoriser l'utilité sociale de leurs activités. Pour cela, chaque structure devra construire son propre référentiel ainsi que les indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) de réalisation, de résultats et surtout d'impact correspondant à leur projet. La prise en compte des intérêts et apports des différentes parties prenantes est constitutive de ce processus. Mots-clés: utilité sociale, intérêt général, évaluation sociale, impact social, impact sociétal, valeur ajoutée sociale.

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
AVANT-PROPOS.....	3
INTRODUCTION	3
I. L'UTILITE SOCIALE.....	4
1. Définir l'utilité sociale.....	4
2. La mesure de l'utilité sociale s'inscrit dans le champ de l'évaluation	6
3. Quand la mesure de l'utilité sociale devient un enjeu Européen	9
II. L'UTILITE SOCIALE DANS LE SECTEUR MEDICO-SOCIAL	11
1. Comment la définir ?	11
2. Pourquoi s'engager dans une démarche de mesure d'utilité sociale ?.....	14
3. L'utilité sociale et l'évaluation de la qualité	21
III. ETUDE DE CAS :.....	24
1. Comment les structures doivent-elles s'y prendre ?	24
2. Un exemple : l'association Cap'devant!.....	27
EN RESUME	40
BIBLIOGRAPHIES.....	41
ENTRETIENS.....	42
ANNEXES	68

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier vivement toutes les personnes qui ont accepté d'être interrogées sur le sujet.

Soit par ordre chronologique des entretiens:

- Julien Kleszczowski, Chargée de mission à la Fondation des Apprentis d'Auteuil,
- Laurent Thomas, Directeur de la Fédération Loisirs Pluriel,
- Florence Leduc, Directrice de la vie associative et de la formation de la FEHAP,
- Michèle Boisdé, Présidente de l'Avenir Apei 78,
- Valérie Huard, Responsable qualité de Cap'devant !
- Yves Eudeline, Directeur général de Cap'devant !

Egalement, mes remerciements vont vers :

- François Chotin, Président de Cap'devant ! pour ses actions menées au sein de l'association,
- Juergen Schwoerer, Ancien administrateur de Cap'devant ! pour ses conseils et sa disponibilité,
- Nathalie Perrot, Directrice de recherche à l'INRA pour ses encouragements,
- Alain Dreano, Consultant et Directeur des PEP17 pour m'avoir ouvert quelques portes.

Pour finir, je n'oublie pas les intervenants de l'ADEMA¹ et en particulier son Président Pierre Birambeau et son Directeur Hervé Garrault, qui m'ont apporté leur soutien dans la conduite de ce mémoire et dans mes réflexions autour d'un nouveau projet professionnel.

¹ L'Association pour le Développement du Management Associatif vise à la professionnalisation des acteurs du milieu associatif en développant un programme de modules spécifiques en partenariat avec l'Ecoles Des Mines. <http://management-associatif.org/>

AVANT-PROPOS

L'association Cap'devant ! (ARIMC Idf)² a été choisie comme cas d'étude en dernière partie de ce mémoire. Membre du conseil d'administration et impliquée dans la recherche de financements pour cette structure, je me suis interrogée à titre personnel, comment nous pourrions définir et prouver l'utilité sociale de nos 17 établissements et services d'accueil et d'accompagnement. Cette réflexion n'engage nullement la structure et ses dirigeants. Cependant je serais très heureuse que mon travail puisse servir de base à une réflexion collective au sein de l'association Cap'devant !

INTRODUCTION

L'utilité sociale fait l'objet de nombreuses études et expérimentations notamment dans les domaines de l'insertion par l'activité économique et de la médiation sociale. Dans le secteur médico-social, peu d'associations gestionnaires ont construit une réflexion autour de l'utilité sociale sans doute parce que cette dernière paraît comme une « **évidence tacite pour chacun** »³. Ce travail aura pour but de démontrer l'intérêt pour une association œuvrant dans ce secteur de démontrer son utilité sociale et de proposer une méthodologie pour le faire.

Nous nous sommes appuyés sur des entretiens auprès de dirigeants associatifs et d'experts mais aussi sur des travaux plus académiques afin de donner un côté pédagogique au mémoire: il s'agit ici de rendre **la plus accessible possible** une démarche qui peut rebuter bon nombre d'associations de taille moyenne en particulier dans le secteur de l'action sociale.

² Cap'devant! est le nouveau nom choisi pour l'Association Régionale des Infirmes Moteurs Cérébraux d'Ile-de-France approuvé lors de sa dernière AGE. Il doit cependant faire l'objet d'une modification des statuts pour être définitivement adopté. Afin de simplifier la lecture, nous utiliserons Cap'devant! pour nommer l'association dans les pages suivantes.

³ Hélène Duclos. Quels enseignements tirer de l'évaluation de l'utilité sociale.

I. L'UTILITE SOCIALE

1. Définir l'utilité sociale

Jusqu'à présent, c'est la **réglementation fiscale** qui a fixé un cadre en donnant sa définition dans une instruction de 1977 : « **Est d'utilité sociale, l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante** ». Depuis la dernière instruction de 2006, cette définition fiscale n'est pas remise en cause. L'administration fiscale accorde l'exonération d'impôts et taxes aux organisations à but non lucratif, à la gestion désintéressée et ne faisant pas concurrence aux entreprises œuvrant sur le même marché⁴. La notion reste limitative et construite sur la notion de **non-concurrence au secteur privé**. Elle intègre peu la **dimension politique** et **démocratique** d'une association : « parler et donner la parole à ceux qui n'ont pas d'expression possible dans l'espace public » comme le dit Jacqueline MENGIN⁵, alors présidente de la Fonda⁶.

Notons que la notion fiscale d'utilité sociale côtoie celle **d'intérêt général** plus ancienne mais tout aussi imprécise et qui d'ailleurs, permet la déductibilité du don pour les associations. En 2000, le conseil d'Etat avait défini « l'intérêt général comme la pierre angulaire de l'action publique, dont il détermine la finalité et fonde la légitimité ». La notion d'intérêt général est moins prégnante dans la société française d'aujourd'hui car le rôle de l'Etat a profondément changé, d'acteur il est passé à régulateur, le niveau de l'action ayant été décentralisé auprès des collectivités locales suite aux lois de décentralisation.⁷

On notera cependant que l'Union Européenne a « remis à l'honneur » le concept d'intérêt général avec la réglementation des Services d'Intérêt Général (SIG) qui redéfinit un certain nombre de frontières : ainsi les établissements et services sociaux et médico-sociaux en France (ESMS)⁸ font partie des **Services d'Intérêt Economique Général (SIEG)** tout comme

⁴ Le principe des 4P : Le **P**roduit proposé (le produit n'existe pas sur le marché), le **P**rix pratiqué (inférieur au marché ou modulé selon le public), le **P**ublic visé (population en difficultés : handicap, chômage..), la **P**ublicité faite (absence de publicité commerciale).

⁵ De l'utilité Sociale, Jacqueline Mengin 2001.

⁶ La Fonda : association Reconnue d'Utilité Publique se positionnant comme un laboratoire d'idées visant à promouvoir le secteur associatif.

⁷ Notamment les lois des 7 janvier 1983 et 22 juillet 1983 vont répartir les compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales et instaurer le transfert de ressources.

⁸ On compte près de 17000 ESMS en France. Source CNSA.

les services de réseaux (énergie, télécommunication, transports, services postaux), l'eau, les déchets , les services bancaires de base, les soins hospitaliers, et non hospitaliers , le logement social, les régimes complémentaires de protection sociale et d'éducation non obligatoires . La transposition de cette réglementation européenne dans le Droit Français n'est pas sans créer un certain nombre de débats et d'enjeux.

La notion d'utilité sociale s'impose donc plus fortement en France (mais pour combien de temps ?) car elle va au-delà de l'intérêt général garanti par l'Etat et n'est plus réservée à la seule action publique mais à d'autres acteurs notamment **ceux du secteur privé non lucratif**.

La définition de l'utilité sociale est **complexe**, et **relative** nous dit l'AVISE⁹ : « elle dépend des **valeurs** et du **contexte** : une campagne de préservatifs a une utilité évidente pour ceux qui luttent contre le SIDA, mais peut être condamnée par certains catholiques au nom du droit à la vie. (...) l'utilité sociale des éducateurs de rue ne sera pas la même selon le lieu » (quartier sensible versus village de campagne)¹⁰.

De nombreuses études et expérimentations sur l'utilité sociale ont été menées auprès d'associations et réseaux d'associations¹¹, mais aucune n'a abouti à une définition stabilisée. Retenons l'idée générale proposée par l'AVISE :

« C'est apporter **à la collectivité et à ses territoires d'intervention**, un ou des **bénéfices collectifs** au-delà des services rendus à des individus, des biens qu'ils peuvent produire, des emplois qu'ils peuvent créer. Ces bénéfices attendus ou revendiqués sont d'ordre divers : **du lien social**, une **réduction de l'exclusion**, une **contribution à une démocratie plus vivante**, à la mise en œuvre **de droits fondamentaux**, à la **qualité de vie** ou à **l'environnement** sur des territoires, etc... »¹²

Avec la nouvelle loi sur l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), dont on ne mesure pas encore vraiment les conséquences sur le secteur¹³, le critère d'utilité sociale revient en première ligne : les acteurs de l'ESS doivent poursuivre un « but d'utilité sociale et en partager les principes ». Ce but devient un des critères pour être agréé entreprise solidaire. Le **but d'utilité sociale** est défini dans le projet de loi comme suit :

- Soutien à des publics vulnérables
- Mise en œuvre de missions participant à la cohésion territoriale
- Contribution au développement durable

⁹ Agence de valorisation des Initiatives socio-économiques, un des principaux acteurs de la recherche sur la mesure de l'utilité sociale.

¹⁰ Extraits des Cahiers de l'AVISE - Octobre 2007.

¹¹ Culture et Promotion a accompagné près de 70 structures dans la définition d'utilité sociale notamment dans le champ de l'insertion professionnelle et de la médiation sociale.

¹² Extraits des Cahiers de l'AVISE - Octobre 2007.

¹³ La nouvelle loi dite Loi Hamon a été votée le 8 novembre au Sénat.

Notons que ces principes généraux apparaissent très inspirés des travaux des années 2000 (Voir l'ANNEXE I-Définitions).

Ainsi d'autres acteurs se réclamant d'utilité sociale (et répondant à un certain nombre d'autres critères comme la lucrativité limitée) vont bénéficier de conditions de financement jusqu'à présent réservés aux associations, fondations, mutuelles... ou de financements publics supplémentaires (les fonds de la BPI¹⁴ sont particulièrement attendus !)
Définir son utilité sociale devient plus que jamais d'actualité ...

2. La mesure de l'utilité sociale s'inscrit dans le champ de l'évaluation

Les premiers travaux de recherche significatif sur ce thème datent d'il y a 60 ans avec une **inspiration scientifique**, l'ébauche de méthodes de mesures expérimentales dans le champ social par le chercheur américain Donald T Campbell¹⁵. Mais ce n'est que dans les années 70 que les premières expérimentations de mesures d'impact sur « l'environnement humain » à grande échelle ont été réalisées notamment dans le cadre de projets de développement. Le terme **mesure d'impact social** est utilisé pour la première fois en 1973 par le Ministère de l'intérieur. Dix ans plus tard la plupart des agences fédérales américaines ont formalisé des procédures d'évaluation environnementale et sociale. **La banque Mondiale** inclut systématiquement l'évaluation sociale dans ses procédures d'évaluation de projet.

En France l'évaluation s'est surtout développée sous l'angle de **l'évaluation des politiques publiques** dans les années 80 : « Evaluer, c'est mesurer les effets d'une politique »¹⁶. C'est en 1996 que l'évaluation du RMI ou de la politique de la ville est mise en place dans le cadre du décret ROCARD. Avec l'application de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finance du 1^{er} Aout 2001) l'évaluation s'institutionnalise sous l'influence forte de la Commission Européenne qui impose l'évaluation des programmes qu'elle finance.

Le centre de ressources en évaluation définit le but de l'évaluation comme étant l'analyse **des effets** d'un programme permettant de porter un jugement sur **sa valeur**. L'évaluation n'est pas du contrôle interne ni un audit financier comme le montre le schéma suivant :

¹⁴ BPI France, la banque publique d'investissement, a été créée en partenariat avec les régions et regroupe 4 entités– OSEO, CDC Entreprises, le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI), et FSI Régions.

¹⁵ "Factors Relevant to the Validity of Experiments in Social Settings". Donald T Campbell 1957.

¹⁶ Rapport Delau 1986.

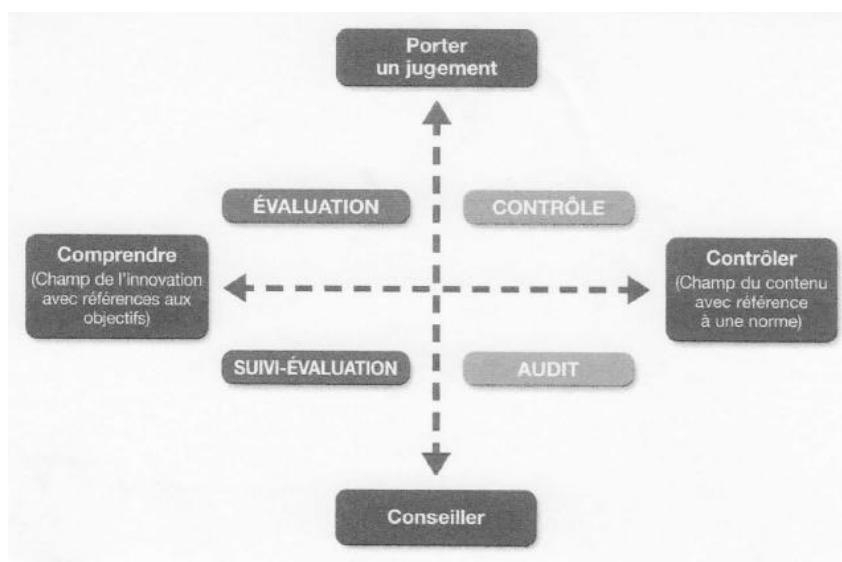


Figure 1 Chemery JB Avril 2002 cahiers de l'AVISE

Notons que les anglo-saxons privilégient le terme **d'impact social** (Social Impact Assessment ou SIA). L'Association Internationale pour l'évaluation de l'impact¹⁷ nous donne la définition suivante: "Social impact assessment includes the processes of analyzing, monitoring and managing the intended or unintended social consequences, both positive or negative, of planned interventions (policies, programs, plans, project) and any social change processes invoked by those interventions."¹⁸ Les impacts peuvent donc être positifs ou **négatifs**, attendus ou **inattendus**, tout dépend à quel moment l'évaluation est produite (*ex-ante*, *ex-post* ou pendant le fait évalué).

Plusieurs angles d'évaluation peuvent être retenus: Utilité ou impact, efficacité, pertinence, cohérence interne, efficience, durabilité...

¹⁷ International Association for Impact Assessment www.iaia.org

¹⁸ « L'évaluation d'impact social couvre l'ensemble des processus d'analyse, de pilotage et de gestion des effets sociaux attendus ou inattendus, positifs ou négatifs, conséquents à des interventions planifiées (Politiques, Programmes, Plans, Projets) ou tout autre processus de changements social induits par ces interventions. » Traduction personnelle.

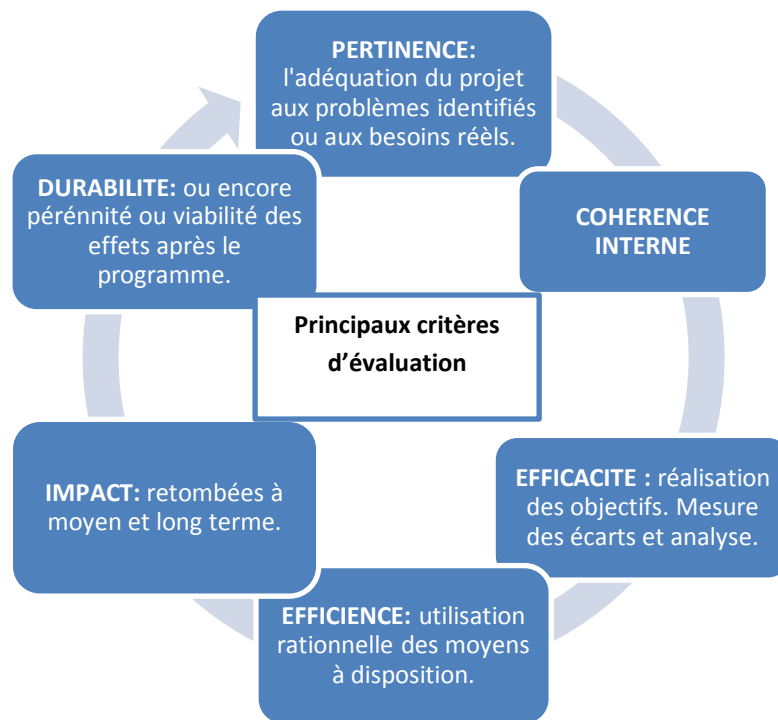


Figure 2 d'après le Centre de ressources en évaluation (normes du Comité d'Aide au développement de l'OCDE)

Hélène Duclos¹⁹ nous donne les exemples suivants de bonnes questions à poser dans le cadre l'utilité sociale :

- Utilité/impact : En quoi notre action a-t-elle renforcé le lien social sur le quartier ?
- Efficacité : dans quelle mesure, le chantier d'insertion a-t-il permis aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences adaptées au marché du travail local ?
- Pertinence : En quoi le renforcement du lien social répond à un besoin des personnes du quartier ?
- Cohérence interne : Est-ce que la mise en place d'ateliers d'écriture facilite bien les échanges entre les personnes d'âge et de culture différents ?
- Efficience : est-ce que le chantier vert permet d'insérer les jeunes au meilleur coût ?

¹⁹ Experte en évaluation pour Culture et Promotion qui promeut depuis 10 ans l'approche pluraliste et participative de l'évaluation de l'utilité sociale. Nous nous appuyons beaucoup sur ses travaux dans ce mémoire.

3. Quand la mesure de l'utilité sociale devient un enjeu Européen

L'Acte pour le marché Unique II (Octobre 2012) affirme le soutien de l'Union Européenne à l'entrepreneuriat social et annonce de nouvelles mesures pour stimuler le financement des entreprises sociales²⁰ en lançant son « Programme for Social Change and Innovation (2014-2020) ». Ce programme prévoit un soutien de €90M entre 2014 et 2020 aux entreprises ayant démontré leur impact social (**« measurable and positive impact », « social 'returns' which are different to financial or monetary returns »**²¹) via un fonds appelé EuSEF, European Social Entrepreneurship Funds. De plus, elle émet un règlement visant à **labelliser** les fonds d'investissement²² dont l'objet principal (+70%) est d'investir dans des entreprises sociales²³. Or ces entreprises sociales devront elles aussi **faire la preuve de leur utilité sociale** en fournissant un certain nombre **d'indicateurs de résultats** : « Les mesures proposées imposeront aux fonds des exigences claires en matière d'information des investisseurs sur la manière dont ils suivront et mesureront **les effets sociaux** obtenus. (...) La Commission poursuivra son travail en vue de définir des méthodes d'évaluation des performances sociales des investissements qui soient meilleures et permettent une plus grande comparabilité. La transparence sur le marché des investissements s'en trouvera accrue et la confiance des investisseurs renforcée. »

Pour ces deux raisons principales (financement des entreprises sociales par l'Union Européenne et par des fonds d'investissements labellisés), la Commission a mandaté un **groupe d'experts²⁴ de l'évaluation d'impact social** « pour s'accorder sur une méthodologie européenne susceptible de s'appliquer à l'économie sociale européenne » et proposer des outils de mesure d'évaluation d'ici fin 2013.

L'objectif initial de la Commission Européenne était clairement d'aboutir à une **méthodologie unique** avec des indicateurs quantitatifs mesurables et comparables d'une entreprise à l'autre afin d'éclairer l'investisseur²⁵. Or les experts, dans leurs premières

²⁰ « Les entreprises sociales sont celles dont l'activité a des incidences positives sur le plan social et qui visent des objectifs sociaux au lieu de ne rechercher que la maximisation des profits. Ce secteur, en pleine croissance, représente déjà 10 % de l'ensemble des entreprises européennes et emploie plus de 11 millions de salariés en Europe. » Commission Européenne 07/12/2011.

²¹ James Hopegood, Internal Market and Services DG. Commission Européenne, mail du 23/10/2013

²² Uniquement des fonds d'investisseurs professionnels et autres fonds d'investissements privés tels que les Family office et les Business angels...

²³ Règlement (UE) no 346/2013 du Parlement européen et du Conseil 17/04/2013).

²⁴ Le groupe de travail réunit 19 experts dont 4 français (AVISE, ESSEC, CERISE et Helene Duclos).

²⁵ « These include Social Accounting, 'social return on investment' (SROI), and others. They offer the potential to link interventions to the effects they achieve, and to translate them into financial measures of their effects which give, for some stakeholders, a useful view of the importance and relevance of the intervention. On the face of it this would appear to make it much easier for governments to choose which social enterprises to fund through grants, as funds could be attributed on the basis of how high is their benefit-to-cost ratio, thus maximising the positive social impact of public expenditure. Easier targeting of grants or investments would be of great value for the public sector and the donor community, particularly at a time of crisis and of cuts in

conclusions, montrent **une forte réticence** à définir un standard de mesure unique. Ils rappellent qu'il existe pléthore de méthodes depuis 20 ans et qu'aucune n'a émergé depuis car aucune ne permet de capturer de façon objective et claire l'ensemble des impacts possibles. Le groupe de travail met en garde contre **les approches dites « monétisantes »**²⁶ pouvant recourir à des hypothèses plus ou moins contestables. Les indicateurs quantitatifs ne permettent pas toujours de traduire des aspects qualitatifs. Un autre risque étant de drainer les fonds vers des actions court-terme dont l'impact est facilement mesurable au détriment d'autres moins évidentes à mesurer mais tout aussi utile. **L'effet pervers** pourrait être un moindre soutien aux projets innovants (ainsi l'exemple souvent cité est celui d'un risque de voir les entreprises d'insertion choisir des personnes en moindre difficulté pour améliorer leurs indicateurs quantitatifs (comme le taux de retour à l'emploi...). Enfin, le groupe de travail rappelle que certaines approches **sont longues et coûteuses** (mobilisation de moyens humains et techniques sur une durée assez longue), non accessibles aux acteurs de petite taille qui constituent pourtant le terreau de l'ESS. Enfin, le monde de l'entrepreneuriat social étant structurellement en constante évolution, **tout standard** deviendrait rapidement **inadapté** ou obsolète. C'est donc aux acteurs eux-mêmes de proposer une grille de critères de mesure adaptée à leur secteur, à leurs enjeux et à leurs ressources disponibles pour mettre en œuvre cette démarche. Ceci afin d'éviter une **bureaucratie supplémentaire inutile et contreproductive**.

Les conclusions finales de ce groupe d'experts ne sont pas encore rendues publiques mais il est intéressant de lire que la Commission Européenne pourrait finalement **décider de s'appuyer sur les acteurs eux-mêmes** pour mettre en place des outils de mesure.

public procurement and social expenditure. For this reason, the Commission sought the views of the sub-group on the viability of such an approach (together with alternatives).” Commission Européenne, Octobre 2012..

²⁶ Voir ANNEXE II-Quelles sont les méthodes de mesure d'utilité sociale existantes ?

II. L'UTILITE SOCIALE DANS LE SECTEUR MEDICO-SOCIAL

1. Comment la définir ?

Comment l'utilité sociale se traduit-elle dans ce secteur ? Cette notion a-t-elle été approchée de façon volontaire ou au contraire imposée par **les pouvoirs publics** ?

Y a-t-il un socle de **valeurs communes** à partir desquelles l'utilité sociale pourrait se dessiner ?

Le secteur **social et médico-social** se définit par l'ensemble des établissements et services qui accueillent ou interviennent auprès de personnes âgées, handicapées, des enfants et adolescents de la protection judiciaire de la jeunesse et de l'aide sociale à l'enfance ainsi que les personnes qui accueillent des personnes sans domicile.

C'est **le code de l'action sociale et des familles** qui régit les organismes du secteur médico-social. Depuis 2002, Il reconnaît l'utilité sociale de ce secteur en précisant ses missions : « L'action sociale et médico-sociale, au sens du présent code, s'inscrit dans les missions d'intérêt général et **d'utilité sociale** suivantes :

- **Evaluation et prévention des risques** sociaux et médico-sociaux, information, investigation, conseil, orientation, formation, médiation et réparation ;
- **Protection administrative** ou judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse, des personnes handicapées, des personnes âgées ou en difficulté ;
- **Actions éducatives, médico-éducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogiques** et de formation adaptées aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge ;
- **Actions d'intégration** scolaire, d'adaptation, de réadaptation, **d'insertion**, de réinsertion sociales et professionnelles, d'aide à la vie active, d'information et de conseil sur les aides techniques ainsi que d'aide au travail ;
- **Actions d'assistance** dans les divers actes de la vie, de soutien, de soins et d'accompagnement, y compris à titre palliatif ;
- Actions contribuant au développement social et **culturel**, et à **l'insertion par l'activité économique**. »

On a là un **cadre législatif** qui définit l'utilité sociale des actions menées par les établissements et services médico-sociaux.

Remontons à la source et à **l'histoire** de ce secteur. En France, l'action sociale est marquée par l'importance de l'initiative des associations **et le secteur non lucratif**.

Comme le précise la Fédération des Etablissements et Hospitaliers et d'aide à la Personne Privée non lucrative (FEHAP), toutes ces structures sont nées « d'un besoin non couvert par l'hôpital public et l'hôpital privé commercial dans le champ sanitaire d'abord puis ensuite dans celui des personnes âgées, des personnes handicapées, et des personnes en situation de précarité. L'absence de but lucratif commande aux établissements privés non lucratifs de réinvestir les bénéfices au profit des usagers et de satisfaire les besoins réels des patients »²⁷.

Les établissements gestionnaires d'établissements accueillant une population fragile dont les personnes handicapées sont en France quasiment toutes des structures privées non lucratives mais elles dépendent majoritairement de financement public.

La « **non lucrativité** » apparaît donc comme une valeur commune qui unit tous les acteurs de ce secteur, valeur qui est partagée par les acteurs de l'économie sociale et solidaire ; rappelons l'article 1 de la Loi 1901 « l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité **dans un but autre que de partager des bénéfices**. »

D'après Florence LEDUC Directrice de la Formation et de la vie Associative à la **FEHAP**²⁸, il faut aussi aller chercher du côté des fondateurs de ces structures qui appartiennent à deux grandes familles principales « les religieux » (mouvements catholiques, protestants, juifs dont sont issus les Orphelins d'Auteuil devenus la fondation des Apprentis d'Auteuil par exemple) et les « laïcs » (mouvement ouvrier, œuvres laïques dont sont issus par exemple les PEP, l'ASEI ...). Fondamentalement ces deux courants fondateurs se rejoignent sur la **valeur de solidarité envers l'autre, du don à l'autre**.

L'association Cap'devant ! a été fondée en 1954 par un médecin et des parents pour offrir une solution thérapeutique et rééducative aux enfants atteints d'infirmité motrice cérébrale.

²⁷ Source FEHAP. « Le Privé non lucratif est un modèle de gestion fondé sur des missions de service public, des administrateurs bénévoles, des valeurs communes axées sur la solidarité et l'intérêt collectif, sur l'absence d'actionnaires et de profits, sur des structures à taille humaine à proximité des usagers et de leurs besoins, sur une exigence d'efficacité et d'équilibre des comptes. »

²⁸ Voir ENTRETIENS III - Florence Leduc, FEHAP

L'ASEI²⁹ a été créée pour accueillir et soigner les enfants tuberculeux après la seconde Guerre Mondiale à un moment où les valeurs humanistes ont dû être rappelées; ou encore l'APF³⁰ pour les personnes atteintes de poliomyélite. Puis les modèles se sont essaimés un peu partout en France, laquelle faisait figure de modèle alors en Europe dans le domaine de l'action sociale. L'esprit militant, qui a disparu dans beaucoup d'associations (mais il continue d'exister ou tout au moins d'être affirmé comme à l'APF) était très prégnant : refuser les inégalités, refuser la misère, apporter plus qu'un service technique, **apporter du réconfort aux bénéficiaires et à leur entourage, innover.**

La **Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948** a constitué une source inépuisable à l'action sociale : il ne s'agit pas seulement des droits et libertés civiques et politiques (droits de pouvoir vivre, de penser, s'exprimer, s'associer,..) mais aussi des droits liés à l'obligation de la communauté à l'égard de la personne : **le droit au bien-être et à une santé suffisante** (la protection sociale, l'éducation gratuite pour tous, l'emploi ...)

Pourtant, dans ce secteur, le projet associatif a été mis en veille pendant de nombreuses années pendant lesquelles l'Etat a repris la tutelle de ces associations en finançant leurs besoins. Ce n'est que depuis quelques années, poussées par la remise en cause de l'Etat providence, qu'un travail de réflexion, d'introspection commence à être fait par ces associations datant de l'après-guerre.

Selon Florence Leduc, ce n'est que lorsque l'association a fait ce premier travail de réflexion sur son identité qu'elle est à même de dire pourquoi elle est différente des autres par son objet social.

Les organisations de ce secteur ont un socle de valeurs communément partagées (**Respect de la dignité humaine, Lutte contre les inégalités, Comportement actif dans la vie démocratique, Fraternité, Non lucrativité ...**) plus ou moins affirmées (dans les projets associatifs) mais qui constituent un point de départ précieux, un angle d'analyse pour définir leur propre utilité sociale au-delà du cadre réglementaire.

²⁹ Agir Soigner Eduquer Insérer.

³⁰ Association des paralysés de France.

2. Pourquoi s'engager dans une démarche de mesure d'utilité sociale ?

En Angleterre, une enquête auprès des associations (« charities ») sur la mesure d'impact social a été menée par la NPC³¹ (notons la différence de maturité sur le sujet entre la France et l'Angleterre : nous n'avons vu aucune étude de ce genre encore en France !).

52% des « charities » interrogées déclarent qu'elles ont accru leurs efforts dans l'évaluation de leur impact du fait de la demande des financeurs. Et seulement 22% du fait de leur direction.³²

Quelles pourraient être donc les **motivations des parties prenantes** à vouloir mesurer l'impact ou l'utilité sociale des actions d'une structure ?

Du point de vue du bénéficiaire, l'enjeu sera celui de l'adéquation de son **projet de vie** aux ambitions de la structure. Ce sera la possibilité d'être entendu sur ses attentes, sa perception interne de l'organisation, ses relations avec les professionnels et/ou les bénévoles. L'évaluation permettra de repérer les points forts, les activités pertinentes et celles qui méritent d'être améliorées, réorientées. **Le souci constant de l'usager** devient une force pour la structure. C'est ce que s'efforce de rappeler la loi du 2-janvier 2002 du code de l'action sociale et de la famille qui renforce le droit des usagers et leur redonne la parole. On peut élargir la notion d'usager en l'étendant aux familles, aidants, tuteurs dont l'avis compte également. La dernière étude de Vivianne Tchernonog sur le paysage associatif français³³ montre que la **participation financière des usagers** représente 36% du financement des associations à laquelle il faut rajouter les cotisations (11%). Cette partie prenante est loin d'être négligeable !

Du point de vue des pouvoirs publics et par extension du contribuable : L'enjeu est tout autre, c'est celle du « **rendre compte** » (les anglo-saxons parlent de « **value for money** », en insistant sur le fait que l'argent public est rare). Les ressources allouées ont-elles été utilisées de manière efficace et efficiente ? Les collectivités locales, les conseils généraux seront très sensibles **aux impacts positifs sur leur territoire**, à la **création de liens sociaux** entre les habitants, à tout ce qui pourrait apaiser un quartier ou au contraire le dynamiser. Cette

³¹ New Philanthropy Capital, think-tank influent dans le milieu de la philanthropie anglo-saxonne

³² NPC- Making an Impact report sondage auprès d'organisations caritatives anglaise ayant un budget supérieur à 10KGBP.

³³ V. Tchernonog, Le Paysage associatif français, 2013.

partie prenante est plus sensible à la mise en évidence de coûts évités pour la collectivité ou de gains réalisés pour le budget public. On observe dans le secteur médico-social, le passage d'un financement par subventions à celui par appel à projets mettant en concurrence les associations. **Convaincre le donneur d'ordre** devient alors un enjeu majeur.

On utilisera avec cette partie prenante plus justement le terme d'utilité ou d'impact **sociétal**.

Notons qu'outre-manche, la législation « Public Services (Social value) Act 2012 » exige des collectivités publiques de prendre en considération tout autant l'impact économique et environnemental que « l'**amélioration du bien-être social** ».

Du point de vue du citoyen : de plus en plus séduit par la recherche de sens avant celui du profit à tout prix, il sera plus facilement convaincu par une mise en avant des apports concrets d'une structure en termes d'utilité sociale : qu'apporte la structure sur mon territoire ?

Du point de vue des opérationnels, salariés ou bénévoles: peu favorable aux démarches d'évaluation souvent perçues comme intrusives et déstabilisantes, la question sera de savoir à quoi l'on sert ? En amenant une véritable mise en perspective de ses activités quotidiennes, l'évaluation pourra redonner un nouveau souffle aux acteurs sur le terrain. Ainsi la **Fédération Loisirs pluriel** en menant sa démarche³⁴, a permis aux directeurs de centres de loisirs de se remobiliser autour de l'utilité sociale. Par ailleurs, des éducateurs travaillant avec des enfants avec des troubles cognitifs importants peuvent ainsi être découragés par le manque de progrès évidents; ils pourront trouver un certain sens à leur travail en prenant conscience d'autres effets positifs de leur action. L'évaluation dans ce cas, visera à satisfaire le **besoin de reconnaissance** des acteurs de terrain.

- Le **groupe ARES**³⁵ a souhaité motiver ses équipes de permanents, « nourrir leur choix de venir ou rester chez Ares » alors « qu'ils ont fait quelques sacrifices » pour ce qui est de leur salaire. (...) « C'est d'autant plus vrai pour les salariés qui ne sont pas en première ligne (service comptable, ...) »³⁶

Du point de vue des dirigeants de la structure (salariés ou élus): la question posée sera la suivante : suis-je sûr de savoir tout ce que j'apporte réellement à la société ? Ainsi le délégué général de Passeport Avenir, Benjamin Blavier, affirme avoir voulu répondre à ces questions: « finalement après 6 années d'actions auprès des jeunes issus des quartiers

³⁴ Voir ENTRETIENS II - L. Thomas Fédération Loisirs Pluriel

³⁵ Le Groupe ARES regroupe des entreprises d'insertion sociale et professionnelle de personne en situation de grande exclusion. Son budget autofinancé à 75% est de €15M

³⁶ Claire Delannoy, Directrice du projet social, Groupe ARES-Forum Convergences Palais Brongniart -17 septembre 2013

difficiles, à quoi sert Passeport Avenir ? Et les autres le savent-ils ? Suis-je capable de le prouver ? **Comment passer de la conviction à la démonstration ?** Notre apport, au-delà d'être évident, est-il objectivé ? » ³⁷.

Cette réflexion pourra aussi amener à la **mise en place de nouveaux partenariats** avec d'autres parties prenantes peu connues ou identifiées avant la démarche, de convaincre des financeurs de pérenniser leur soutien :

- **Passeport Avenir** souhaitait embarquer ses partenaires (entreprises privées) et réfléchir avec eux sur la possibilité de travailler avec un troisième acteur : l'Education Nationale.
- **Media+** une structure de médiation sociale a pu mettre en évidence le rôle joué par les médiateurs sur le paiement des factures d'électricité et un programme a été développé conjointement avec un nouveau partenaire, EDF.³⁸

L'implication d'élus en amont de la démarche pourra ensuite permettre d'en convaincre certains de s'associer de façon plus pérenne comme membre du Conseil d'administration. Nous savons combien le « recrutement » **de nouveaux administrateurs disponibles et influents** reste difficile pour beaucoup d'associations gestionnaires du secteur médico-social.

L'identification d'activités ayant des effets bénéfiques attendus ou inattendus permet aussi de nourrir les **décisions stratégiques** ou défendre un modèle, une activité :

- **La Fédération Loisirs Pluriel** a ainsi pris conscience de sa proximité avec les familles et a voulu développer de nouvelles réponses à leur besoins en créant le service Cap'Ado (développer l'accueil au-delà de 13 ans qui est l'âge limite des centres de loisirs) et le Réseau (permettre aux familles ayant un ou plusieurs enfants en situation de handicap de partir en vacances).
- Les dirigeants de **Media+** ont réalisé que de nombreux progrès étaient à faire en matière de gestion des ressources humaines : les médiateurs sociaux souvent jeunes, avaient peu de reconnaissance de la part des dirigeants et le développement de leur carrière était peu suivi. La structure a ainsi priorisé la gestion de carrière au sein de ses salariés et bénévoles.

La démarche pourra aussi permettre aux dirigeants de redéfinir les **objectifs opérationnels** : mieux suivre ses actions avec la mise en place d'outils de pilotage, mettre en place une démarche de progrès, améliorer les pratiques, élaborer des outils de communication en valorisant les spécificités de la structure etc...

³⁷ Benjamin Blavier, Délégué général, Passeport Avenir au Forum Convergences Palais Brongniart -17 septembre 2013.

³⁸ Source : L'utilité Sociale de la Médiation sociale Guide Méthodologique 2009- Comité Interministériel des Villes.

- La **Fondation Apprentis d'Auteuil** a inscrit sa démarche d'évaluation de l'utilité sociale dans le cadre d'une réflexion sur ses outils de pilotage interne.³⁹

Du point de vue des investisseurs privés : leur place est **grandissante dans le secteur social** bien qu'encore très, très **minoritaire**. La crise actuelle oblige l'ensemble des membres du secteur associatif et leurs « financeurs » à repenser les logiques traditionnelles du financement; les Etats auront de moins en moins de facilité pour accompagner les projets apportant une réponse sociale aux urgences de notre monde actuel.

Nous détaillerons un peu plus cette partie prenante car elle est moins connue des acteurs du médico-social.

Le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF) distingue trois types d'investisseurs privés :

Les mécènes ou philanthropes : à l'instar des Etats Unis, les mécènes ou philanthropes à l'origine de leur propre fondation ou fonds de dotation sont souvent des anciens chefs d'entreprise ; et ils appliquent les mêmes méthodes d'investissement que dans leur ancienne entreprise. Ainsi le **Président de la Fondation de l'Orangerie**⁴⁰ au Forum Mondial Convergence : « L'argent a changé de mains : d'héritiers qui ont reçu et qui transmettent (tradition des œuvres de bienfaisance), on est passé à des **entrepreneurs** qui ont construit leur fortune. Leur enrichissement suscite chez eux l'interrogation du pourquoi faire ? Comme on a envie de réussir sa vie d'entrepreneur on a envie de réussir sa vie de philanthrope ». Le désir d'utilité sociale est grand chez cette nouvelle génération mais la mesurer et la prouver tout autant.

Les sociétés ou fonds d' « Impact Investing » ont comme premier objectif de répondre à un besoin social avec, éventuellement, l'espérance d'un retour financier « modéré ». La durée de l'investissement est nécessairement longue ; les américains parle de '**patient capital**'...

Ainsi l'**investissement dit solidaire** en France privilégie plus du tiers du portefeuille dans des entreprises « solidaires » selon la définition française du code du travail, agrément délivré par la préfecture. Les structures Garrigue, La Nef, France Active et sa société d'investissement (SIFA), Phitrust partenaires, Entreprendre et plus, fondation Alpha OMEGA en font partie. A noter que les 3 derniers sont des fonds créés par d'anciens banquiers issus

³⁹ Voir ENTRETIENS I J. Klescsowski Fondation des Apprentis d'Auteuil

⁴⁰ La Fondation de l'Orangerie a été créée par BNP Paribas Wealth Management pour proposer aux clients de la banque privée des offres « d'investissements responsables ».

du Private Equity; après le « capital risk », ils investissent dans le « social risk » ...et sont plutôt fervents des **méthodes d'évaluation monétisantes ou par indicateurs**.⁴¹

D'après le CFF, l'ensemble des investissements solidaires réalisés en 2010 étant supérieurs à €600M en France (soit le même niveau que le Royaume-Uni) avec une très forte croissance due à la réglementation des Fonds Communs de Placement d'Entreprises qui oblige légalement à présenter un fonds solidaire aux salariés.

Le premier bénéficiaire de ces fonds en 2010 était **Habitat & Humanisme**⁴² avec un total de €1,17 M perçus. L'association reste le premier bénéficiaire du « livret Agir » (Crédit Coopératif) tandis que le FCP « Habitat et Humanisme » (distribué par LCL) continue de reverser un montant de dons élevé.

Le troisième type : **les investisseurs recherchant un retour sur investissement maximal** mais en privilégiant des entreprises qui s'attachent à répondre à un problème social et/ou environnemental.



Figure 3 : ISR/Novethic

Ces catégories d'investisseurs sont particulièrement l'objet d'attention de la Commission Européenne (Voir la section I.3).

⁴¹ Voir ANNEXE II- Quelles sont les méthodes de mesure d'utilité sociale existantes ?

⁴² HH agit en faveur du logement et de l'insertion des personnes en difficulté.

Les entreprises (futures) partenaires

Confrontée elles même à la mise en évidence de leur engagement en matière sociale et environnementale, les entreprises deviennent de plus en plus des partenaires long terme des associations.

LA RSE, **Responsabilité Sociétale des Entreprises** est la contribution des organisations au développement durable en intégrant les préoccupations économiques, sociales et environnementales de la société.



Figure 4 source Ecobase21.net/RSE

Encore peu répandues, les politiques RSE supposent que l'on évalue la stratégie et les investissements d'une entreprise à moyen long terme. La loi NRE⁴³ puis la loi grenelle II⁴⁴ imposent aux entreprises françaises (plus de 500 salariés) à publier un rapport RSE certifié par un cabinet extérieur. Des sociétés externes évaluent les démarches RSE des entreprises et des labels se mettent progressivement en place (ISO 26000/AFNOR, VIGEO, PRIOXIFrance, ETHIFrance...).

On peut se dire que les entreprises, elles-mêmes soumises à l'évaluation de leur pratique, à la culture du résultat en matière sociale et environnementale, ont un fort niveau d'exigence et souhaitent disposer d'un « **reporting social** » sur lequel elles pourront communiquer. Ces

⁴³ La Loi sur les Nouvelles réglementations Economiques du 15 Mai 2001 a pour objectif de réduire les effets néfastes des dysfonctionnements internes et de la mondialisation.

⁴⁴ La loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement complète la loi grenelle I du 11 février 2009

acteurs-ci seront aussi sensibles à des critères de bonne gouvernance au sein de l'association. Parmi les 5 critères d'utilité sociale définis par France Active pour évaluer les entreprises sociales candidates à un financement de leur part, figure la **qualité de la gouvernance**⁴⁵. Pour autant, s'il est souhaitable de parler un langage commun avec les entreprises on peut se demander **jusqu'où la convergence doit aller**. Ainsi on entend de plus en plus parler de mesure de la **performance sociale**, de retour sur investissement social, termes empruntés au monde des entreprises mais qui ne manquent pas de choquer un certain nombre de personnes issus du travail social.

Philippe Zarifian, professeur des universités en sociologie écrivait en 2010 dans le journal Le Monde : « la Performance sociale une **aberration dangereuse** (...) il est urgent de changer de registre »

Il mettait en garde contre la tentative de vouloir tempérer la performance économique par la performance sociale et de **considérer l'humain comme objet**, comme un instrument destiné à réaliser les fameuses performances : « On oublie que le social n'est pas un objet qu'il est composé par du vivant, d'humain, des désirs, des affects, des pensées intelligentes des projets, d'initiatives... qu'il se trouve tissé par des réseaux de compétences, des solidarités, des appartenances sociales, des devenirs communs des amitiés, des aventures, et expériences partagées. C'est de là que peut naître un travail de qualité, utile à la société. Le social n'est pas à côté de l'économique, il devrait en constituer le cœur. »

C'est l'enjeu des réticences actuelles montrées par les acteurs du secteur social et médico-social à mettre en place des **indicateurs « socio-économiques »** de mesure de la performance. Selon Marie-Dominique Lussier, Responsable nationale Programme Parcours de l'ANAP⁴⁶ : « nos travaux portent (...) sur l'efficacité des organisations et le développement d'une culture de pilotage dans le secteur médico-social et social qui reste vécu comme un frein et un non-sens plus que comme une aide par les acteurs de ce secteur. »

⁴⁵ France Active est un réseau national qui accompagne et finance des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui créent ou consolident des emplois et présentent une utilité sociale. Leur outil d'évaluation appelé SETGE (Social, Emploi, Territoire, Gouvernance et Environnement) leur permet d'analyser chaque projet en fonction de critères qualitatifs et quantitatifs propre au secteur de la structure évaluée autour des 5 dimensions suivantes : la qualité du projet social, les conditions de travail et la politique d'emploi, son ancrage territorial, la qualité de la gouvernance, et son caractère participatif. Pour chacune de ces dimensions les structures sont évaluées de 0 à 5.

⁴⁶ Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements et services médico-sociaux. Structure publique créée en juillet 2009 dans le cadre de la loi Patient, Hôpital, Santé et Territoire, qui vise à simplifier et à rationaliser le paysage sanitaire en France.

Enfin, une dernière mise en garde serait de dire que « contrairement aux entreprises, l'action sociale ou humanitaire n'est pas un « marché ordinaire » avec ses besoins, ses fournisseurs ses clients à satisfaire » comme le dit Philippe Chabasse⁴⁷ : « une telle démarche de standardisation finit par réduire l'individu à une bouche à désaltérer, un ventre à remplir, ou un corps à abriter et cantonner les organisations humanitaires a un rôle de prestataires de services ».

En fin de compte, s'interroge Hélène Duclos **qui définit l'utilité sociale** ? L'Etat et ses politiques publiques ? Les financeurs privés ? La société civile avec les acteurs sur le terrain ? Les bénéficiaires ?

On ne peut que trop recommander aux structures **de prendre la main sur le sujet** afin d'en garder la maîtrise

3. L'utilité sociale et l'évaluation de la qualité

L'administration française invoque dès 1975 (avec la loi dite « sociale ») la nécessité d'une « évaluation de besoins » mais ce n'est vraiment qu'à partir de 2002 que les exigences de qualité et de bonnes pratique s'affirment avec **la loi du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale**⁴⁸. Celle-ci redéfinit les relations entre les établissements et les pouvoirs publics en leur imposant de mettre en place des **démarches évaluatives** comme condition au renouvellement de leur agrément.

La culture évaluative, si elle n'existe pas encore vraiment dans ce secteur est fortement promue et cadrée par les pouvoirs publics.

Que dit cette loi ?

- Les établissements et services doivent procéder à une **évaluation tous les 5 ans**
- Ils doivent faire faire une évaluation par un **cabinet externe** dans les 7 années qui suivent l'autorisation ou le renouvellement de l'agrément
- L'évaluation porte sur **les activités et la qualité des prestations**
- Les résultats sont communiqués à l'autorité ayant délivré l'autorisation
- Le pilotage du dispositif est réalisé par un conseil national de l'évaluation.

Il faut noter que c'est en 2007 que sera créée **l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et services sociaux ou médico-sociaux**, l'ANESM, pour piloter le dispositif, ce qui donnera une véritable impulsion à cette loi.

⁴⁷ Médecin et ancien directeur de Handicap International.

⁴⁸ Loi n 2002-2 du code de l'action sociale et des familles.

Les interventions sociales et médico-sociales sont menées pour et avec les usagers, elles tendent à « promouvoir (...) l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets » (article L.116-1 du CASF).

Cette loi renforce également le droit d'expression de l'utilisateur (ou de son représentant légal) par :

- sa **participation** à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement (appelé projet personnalisé) ;
- son **association au fonctionnement** de l'établissement ou service via le Conseil de la Vie Sociale ou d'autres formes de consultation.

L'ANESM met également à disposition des acteurs un ensemble de bonnes pratiques dans le champ de l'évaluation. Il a été intéressant de regarder de plus près ces recommandations car nous avons trouvé des points de convergence avec notre problématique de mesure d'utilité sociale. A première vue, le fait que les établissements soient certifiés (ou plutôt agrémentés) nous fait penser à de la certification qualité.

Pour autant l'ANESM semble ne pas avoir limité son champ d'évaluation à la seule qualité des prestations et services. En ce concerne le secteur du handicap elle a mis en place 7 champs d'évaluation ou « programmes » :

1. Les fondamentaux : ex : les questions éthiques et la culture de la bientraitance
2. **L'expression et la participation des usagers**
3. Les points de vigilance, la prévention des risques : prévention de la maltraitance, repérage et diagnostic précoce
4. Le soutien aux professionnels
5. **Les relations avec l'environnement : ouverture de l'établissement à et sur son environnement**
6. Les relations avec la famille et les proches : **le soutien des aidants**
7. **La qualité de vie** : la vie quotidienne, sociale les loisirs et les activités en MAS, FAM , l'accompagnement à la santé de la personne handicapée

Ainsi la **dimension d'ouverture à la société**, tout comme **la participation et l'expression des usagers** pourrait trouver sa place dans un référentiel d'évaluation de l'utilité sociale d'une structure. Le **soutien des aidants**⁴⁹ est aussi une problématique sociétale.

⁴⁹ Selon l'Association Française des Aidants : 8.3 millions de personnes en France accompagnent quotidiennement un proche malade, en situation de handicap ou dépendant et quel que soit son âge.

Ainsi dans le programme consacré à **l'ouverture des établissements** à et sur l'environnement, l'ANESM cite un exemple :

« Ce complexe d'établissements » qui accueille des personnes handicapées, à l'origine totalement autarcique, a attiré chez lui une activité artisanale, touristique et commerçante. Le développement de cette activité économique a permis de donner une nouvelle impulsion au travail des personnes handicapées en établissements et services d'aide par le travail (ESAT⁵⁰), qui vendent maintenant leur production agricole. Petit à petit s'installe un esprit de village, où se côtoient personnes handicapées et valides.⁵¹

L'impact social ou sociétal est évident. Mais l'ANESM ne parle pas de mesure dans ses recommandations, elle donne des pistes d'ouverture :

« Développer des actions sur le territoire les équipes chercheront des modalités de mise en œuvre permettant l'interaction la plus étroite avec le milieu ordinaire :

- utilisation des transports publics en tant que ressource de l'environnement vecteur d'intégration ;
- intégration des enfants handicapés dans les établissements scolaires ;
- multiplication des places d'ESAT à l'intérieur des entreprises ;
- ateliers de réinsertion sociale en prise avec une activité économique ;
- activités externes à visée sociale, éducative, de loisirs, de sports... (Chantiers, centres de loisirs, vacances...)...

Créer du lien dans une optique d'insertion sociale ou d'éducation ; Il est souhaitable de proposer des activités qui :

- permettent un réel échange de services
- procurent une valeur sociale ajoutée
- permettent de porter un autre regard sur les personnes accueillies
- développent une connaissance mutuelle
- permettent aux personnes qui ne se déplacent pas aisément hors de l'établissement de participer à des activités d'animation et de loisirs ouvertes sur des publics externes à l'établissement ;
- sont susceptibles de faire partager le vécu des personnes accueillies

Apprendre à travailler avec les autres acteurs du territoire

Il y a quelques années, cet externat médico-pédagogique (EMP) a commencé d'intégrer quelques jeunes handicapés dans une école maternelle publique et dans un lycée privé, qui ont bien voulu se lancer dans cette expérience.(...)

Aujourd'hui, les enfants de l'EMP sont présents dans une soixantaine de classes.

L'on repère maintenant des influences mutuelles : une plus grande prise en compte de l'environnement familial et social des élèves par les enseignants, et du côté des

⁵⁰ Etablissement et Services d'Aide par le Travail

⁵¹ ANESM recommandation « Ouverture de l'établissement à et sur son environnement » Déc 2008

équipes de l'éducation spécialisée, une plus grande tolérance vis-à-vis de certains comportements.

En termes d'effets sur les publics, il est constaté un meilleur niveau scolaire des élèves handicapés, des comportements attentifs et tolérants de la part des autres élèves. »

L'ANESM incite les établissements à **intégrer une culture de l'ouverture** et à **en montrer les avantages attendus pour la progression de la qualité des prestations**. L'évaluation interne couvre le champ de l'utilité sociale. Elle reste cependant très descriptive et permet surtout à la structure de mieux comprendre **comment est produite son utilité sociale** en mettant l'accent sur les liens de causalité entre les actions de la structure et les effets produits. Le résultat de ces travaux menés en interne par la structure constitue une source d'informations non négligeable pour mener une démarche d'évaluation de l'utilité sociale.

III. ETUDE DE CAS :

1. Comment les structures doivent-elles s'y prendre ?

Quelles sont les étapes indispensables et les pièges à éviter ?

Nos travaux ici s'inspirent fortement de la méthodologie prônée par Hélène Duclos.

Respecter les étapes

La première étape est de déterminer les **objectifs** de l'évaluation :

Mesurer des résultats et des impacts en terme d'utilité sociale (accent sur les indicateurs et ratios), comprendre comment est produite l'utilité sociale (les résultats produits par l'évaluation interne pourront se révéler suffisant), créer une dynamique autour de la structure (accent sur la mise à contribution d'un maximum de parties prenantes) etc...

Comme nous l'avons vu plus haut chaque partie prenante à ses objectifs propres et il est important de les connaître. Enfin il faudra savoir **qui solliciter** dans l'évaluation (salariés, administrateurs, dirigeants, usagers, financeurs, élus etc..) et à **quel moment**.

Comme il s'agit d'une démarche volontaire, la structure doit choisir **le moment opportun** pour se lancer : à l'issue d'une crise interne qui a entraîné le renouvellement important de l'équipe salariée ou du Conseil d'Administration, au moment du lancement d'un projet nouveau, de renouvellement de conventions partenariales, de questionnement du financeur, d'un besoin de diversification des ressources, de suppression de subventions etc...

Laurent Thomas de la **Fédération Loisirs Pluriel** nous dit que la démarche coïncidait avec la fin d'un partenariat de 7 ans avec la Fondation de France.

Une fois identifiés **les enjeux** et objectifs de l'évaluation de l'utilité sociale (pourquoi) et les parties prenantes (pour qui et avec qui), la question du **comment** se pose.

Un regard extérieur crédibilise la démarche notamment auprès de financeurs mais le choix d'un accompagnateur n'est pas anodin. Chaque évaluateur vient avec sa méthode, ses outils et parfois son point de vue. On peut choisir un cabinet externe comme l'ont fait Passeport Avenir ou 1001 Fontaines mais les coûts peuvent être élevés ⁵². On peut aussi travailler dans le cadre d'une recherche-action avec d'autres associations du même secteur ou du même territoire ce qui permet de limiter les coûts (voir les travaux réalisés par l'AVISE et les Dispositifs Locaux d'accompagnement, la Société Française d'Evaluation, les CRES ⁵³, doctorats etc..) mais les délais peuvent être longs puisqu'il s'agit d'aboutir à un ensemble de bonnes pratiques utiles au secteur.

L'évaluation doit d'abord définir le **périmètre des activités** considérées : s'agit-il d'évaluer l'ensemble de la structure et son fonctionnement ou plutôt une action, un champ d'action ? Ainsi la **Fondation des Apprentis d'Auteuil** a préféré restreindre le périmètre de sa démarche à un certain nombre de projets définis.

Il faut donc en préalable définir le **temps disponible** et les **ressources humaines et financières** à consacrer.

Une équipe d'évaluation sera en charge de piloter et animer les différentes étapes :

- Construire une définition partagée et propre de l'utilité sociale
- Bâtir le référentiel, c'est à dire les critères et les indicateurs
- Mettre en place les outils et les procédures nécessaires à l'évaluation, choisir sa méthode au regard de ses moyens disponibles
- Organiser la collecte des données pour renseigner les indicateurs
- Analyser ces données au regard des objectifs fixés
- Partager les résultats avec les parties prenantes et formuler des préconisations

Cette dernière étape est primordiale afin d'éviter que l'étude ne se retrouve rapidement au fond d'un placard...

⁵² L'évaluation menée pour 1001 fontaines, association qui a pour vocation de rendre l'eau potable accessible aux plus démunis, aurait coûté €140K...

⁵³ Chambres Régionales de l'économie Sociale, il en existe dans les 26 régions françaises et sont rassemblées sous le Conseil national des CRES (CNCRES).

Là encore en fonction du temps disponible et du champ d'évaluation, l'équipe sera restreinte ou élargie. Ainsi **Media+** a choisi d'inclure dans son comité un représentant des collectivités locales puisqu'il s'agissait de les convaincre de maintenir leur soutien financier. On ne peut qu'inclure :

- des administrateurs surtout si l'enjeu politique est fort,
- un plus grand nombre de salariés si l'enjeu est la mobilisation interne,
- des bénéficiaires pour renforcer la crédibilité des résultats.

Plus le groupe de travail est important plus la nécessité d'un référent ou d'un binôme s'impose. La démarche doit rester souple pour s'adapter aux nouvelles données, à de nouveaux acteurs, à la difficulté de collecter certaines données etc...

Selon le contexte de la structure, il faudra accorder plus de temps à l'explication de la démarche (et à sa « dédramatisation ») avant de lancer la partie opérationnelle. Une planification de la démarche doit être faite avec soin.

L'évaluation d'une manière générale peut aussi être conduite de trois manières différentes :

- auto-évaluation : réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action ou le projet évalué.
- évaluation interne : effectuée par une personne de la structure mais non directement impliquée dans le programme
- évaluation externe : recours à des intervenants extérieurs.

Parmi les exemples de démarche d'évaluation dont j'ai pris connaissance, beaucoup consistaient en une **auto-évaluation** accompagnée d'un ou plusieurs intervenants extérieurs en appui logistique ou méthodologique. Pour la collecte de données (questionnaires, entretiens collectifs, ⁵⁴...) on pourra ainsi faire appel aux étudiants en fin de cursus d'une école : le groupe **Arès** a ainsi mené 600 entretiens qualitatifs auprès de ses différents publics et a fait appel aux étudiants d'Alter Action⁵⁵.

Quels sont les pièges ou les difficultés ?

La participation des parties prenantes peut être freinée par la crainte d'une possible remise en cause du projet ou d'une activité de la structure, la crainte d'une prise de

⁵⁴ Voir ANNEXE II- Quelles sont les méthodes de mesure d'utilité sociale existantes ?

⁵⁵ AlterAction réunit des jeunes de plusieurs grandes écoles qui s'impliquent bénévolement dans des missions plus ou moins longues en faveur d'une association. Ces étudiants sont encadrés par des professionnels d'entreprises partenaires.

contrôle par une partie prenante externe, la complexité du sujet ou des méthodes, la peur du jugement, le manque de temps, de ressources financières. Lors de l'enquête menée par NPC⁵⁶ auprès d'organisations caritatives au Royaume-Uni, 80% des répondants déclaraient que **le manque de ressources** constituait le principal frein, suivi du **manque de compétences et d'expertise** (61%). 53% des sondés ne savaient pas comment s'y prendre et 50% ne pas savoir quoi mesurer... L'accompagnement par un évaluateur expert semble se justifier. Reste le financement... Lorsque la démarche d'évaluation est appliquée à un projet, le coût doit faire partie intégrante du budget. Quand il concerne l'ensemble de la structure, c'est plus compliqué. L'association pourra-t-elle le financer sur ses fonds propres ?

La lourdeur des prises de décision au sein d'un conseil d'administration peut aussi constituer un frein. Aussi l'implication des partenaires dans la réflexion doit être progressive (la **fédération Loisirs Pluriel** a commencé par intégrer le Conseil d'Administration dans un premier temps puis les directeurs des structures). Le vocabulaire doit être adapté : le mot d'utilité sociale n'est pas forcément explicite pour certaines personnes, on peut simplement poser la question « à quoi sert la structure selon vous ? » Il est parfois préférable d'utiliser le mot valoriser qu'évaluer ...

Pour les associations du secteur qui nous intéressent, la vulnérabilité et la faiblesse des personnes accueillies conduisent les évaluateurs à réduire leur implication et tendent à se contenter d'enquêtes de satisfaction. Il faut être vigilant à ne pas sous-estimer leur capacité à contribuer à l'évaluation et réfléchir à la meilleure façon de le faire.

Enfin, les associations ne disposent pas toujours d'un **système d'informations mature** qui leur permet d'avoir accès à des données quantitatives fiables. C'est particulièrement le cas dans le secteur médico-social où la parole a longtemps pris le pas sur l'écrit.

2. Un exemple : l'association Cap'devant!⁵⁷

Présentation succincte de l'association et de ses enjeux:

Cap'devant ! a été créé en 1954 et est **reconnue d'utilité publique** depuis 1961. C'est une association dite **gestionnaire** ou **employeur**, opératrice de 17 établissements et services sociaux et médico-sociaux. Environ 500 enfants et adultes en situation de

⁵⁶ New Philanthropy Capital: « Making an Impact » report.

⁵⁷ Voir la note 1 sur le changement de nom de l'association.

handicap neuro-moteur (avec ou sans troubles associés) ⁵⁸ sont accueillis ou accompagnés dans des structures implantées dans 4 départements d'Ile-de-France. C'est une association de parents et d'amis avec un nombre d'adhérents (270) qui a encore un fort potentiel de croissance compte tenu du nombre de personnes accueillies.

Son Président, avec le soutien du Directeur Général, a souhaité faire avancer l'association en impulsant une série de travaux collectifs portant sur sa **gouvernance** ainsi que sur le développement de sa **communication** et **collecte de fonds**.⁵⁹

L'association a une double problématique car elle souhaite davantage **s'ouvrir sur son public** (les personnes accueillies et leur famille) mais aussi **sur la vie de la cité** : faire sortir la question du handicap de ses établissements pour en faire une question de société et toucher ainsi d'autres partenaires politiques (**élus**) et financiers (**donateurs, entreprises**).

« Les associations aujourd'hui ne doivent plus être accaparées par la seule fonction gestionnaire mais remplir leur fonction politique au sens premier(...) les associations (gestionnaires) doivent partir à la reconquête de leur public et de leurs adhérents afin de recouvrer la légitimité sociale et publique »⁶⁰

Pour obtenir cette **mobilisation**, l'association n'a-t-elle pas intérêt faire émerger des motifs de mobilisation plus larges, non seulement d'avoir un projet associatif fort mais de rappeler l'impact de l'association sur son environnement ?

Rappelons les finalités et les buts à terme de l'association issus du projet associatif⁶¹ de Cap'devant ! :

Finalités : permettre à chaque personne en situation de handicap d'accéder au bien-être et au bonheur comme tout citoyen et de lui garantir le respect des droits fondamentaux.

⁵⁸ L'objet de l'association est d'accueillir **des infirmes moteurs cérébraux (IMC)**. Mais le type de handicap des personnes nouvellement accueillies (notamment pour les plus jeunes) tend à changer : à l'infirmité motrice cérébrale s'ajoute du pluri-handicap avec notamment des maladies rares entraînant des troubles moteurs mais aussi cognitifs et/ou sensoriels.

⁵⁹ Deux commissions très actives ont été créées sur ces deux thèmes.

⁶⁰ JR Loubat –Elaborer un projet d'établissement ou de services.

⁶¹ Le projet associatif a fait l'objet d'un travail important fourni par un comité de pilotage composé de 12 administrateurs et du directeur général en 2010/2011. Il a été assorti d'un plan d'actions 2012/2016 avec une série d'objectifs opérationnels répartis selon 5 axes prioritaires.

Buts à termes :

- Favoriser son épanouissement en lui offrant un accueil individualisé et un accompagnement personnalisé.
- Considérer tout son potentiel avant sa situation de handicap pour le développer pleinement.
- Stimuler son autonomie.
- Permettre son intégration dans la cité et ce quel que soit son potentiel.
- Lui proposer un ensemble de services pour prendre en compte son évolution (potentiels, besoins, attentes, aspirations).

Et aussi de manière plus générale :

- Changer le regard sur la situation de handicap.
- Favoriser le « vivre ensemble ».
- Le développement à terme d'un ensemble de services qui maillent le territoire de l'île de France pour tous les âges.
- La promotion de dispositifs innovants pour développer des alternatives aux situations d'exclusions.

Les Valeurs annoncées par l'association sont :

- Le respect de la personne sans concession, de la dignité, de l'intégrité et de l'intimité de chacun.
- La liberté de choix et la recherche du libre consentement de la personne accueillie.
- La neutralité et le respect mutuel : respect des convictions de chacun en matière religieuse, philosophique et politique dans la limite et le respect de la liberté des autres.
- La solidarité : la capacité à se mobiliser et prendre des initiatives en faveur des personnes en situation de handicap ; L'engagement désintéressé, la solidarité entre les générations et au sein de la famille.

Notons que l'on retrouve ici **les valeurs communes** à l'action sociale (voir section II .1).

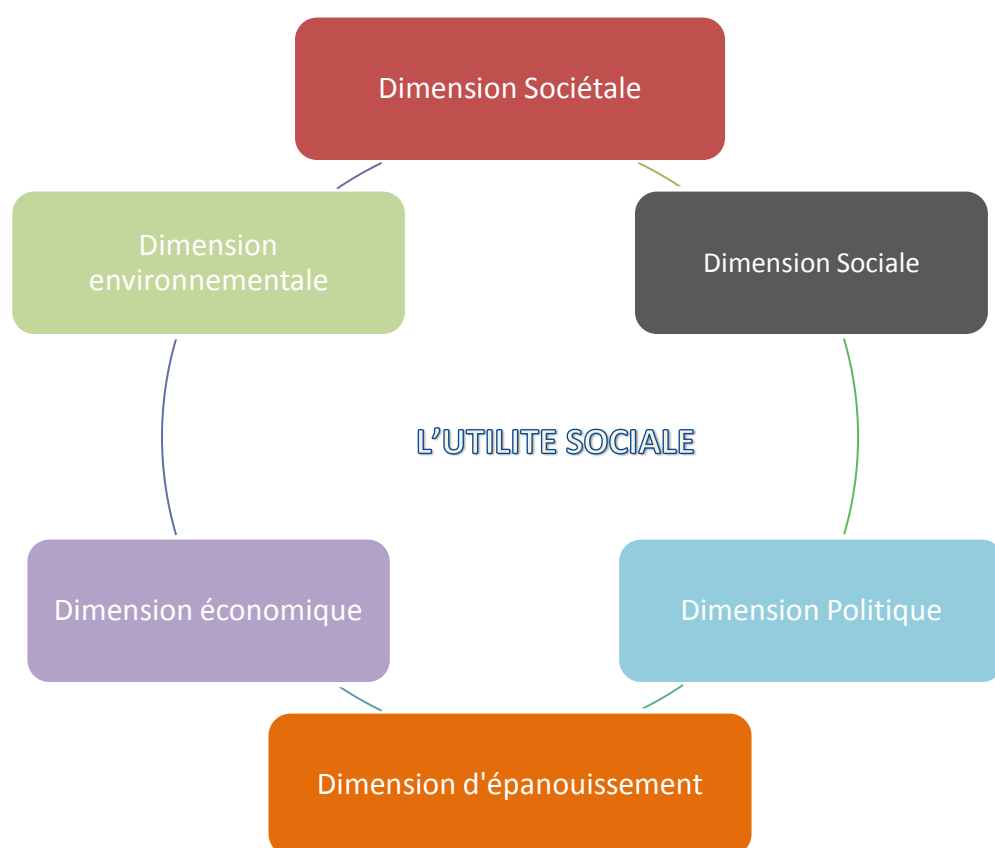
Chaque établissement ou service de l'association a élaboré son propre projet à partir du projet associatif. « Le projet donne une direction un positionnement de la structure, il énonce une utilité sociale et des bénéfices » dit Jean-René Loubat dans son guide méthodologique⁶².

⁶² Elaborer un projet d'établissement ou de service JR Loubat

Si les établissements ont le devoir de montrer leur utilité sociale c'est-à-dire **leur valeur ajoutée pour le bénéficiaire** (qu'est-ce que l'établissement ou service apporte de plus à la personne en situation de handicap ?), n'est-ce pas à l'association qu'il incombe de montrer **les bénéfices apportés à la société**, ce que nous appellerons **l'utilité sociétale** (Qu'est-ce l'association et ses établissements apportent à ses territoires) ? Ne devons-nous pas distinguer les deux approches ? L'une n'est-elle pas inhérente « **au contrat** » entre **l'établissement et l'usager**, l'autre aux liens qui unissent l'association à la société ?

Vers la construction d'un référentiel pour Cap'devant !

Comme nous l'avons vu plus haut chaque structure peut et devrait construire son propre référentiel⁶³. Pour cela, nous proposons de partir des 6 grands axes (dimensions) du référentiel proposé par l'AVISE pour catégoriser les différentes actions menées par l'association. Notre attention se portera ensuite sur 5 actions puis sur une en particulier pour proposer des indicateurs de mesure.



⁶³ Voir ANNEXE III- Exemples de référentiels.

Partant d'un certain nombre d'actions (non exhaustives) menées par les établissements et services de l'association⁶⁴, nous allons définir des critères pour chacune de ses dimensions. Nous avons mis **en couleurs** des actions qui seront ensuite approfondies au chapitre suivant.

<u>Dimension</u>	<u>Criteres</u>	<u>Détails</u>
<u>SOCIETALE</u>	<u>Cohésion Sociale/création de lien</u>	- Interaction usagers/voisinage/autres structures d'accueil comme des centres sociaux, maisons de retraite, maisons des jeunes, écoles. - Promotion du bénévolat (administrateurs, terrain). - Partenariat avec d'autres associations (ex : avec une association de bénévoles pour accompagner des sorties).
	<u>La participation sociale</u> ⁶⁵	- Participation culturelle, ie l'accès à la culture sous toute ses formes : de publics fragiles à des activités artistiques ou culturelles proposées par des associations ou autres acteurs du territoire (ex : travail réalisé par un SAVS⁶⁶). - Participation économique : la possibilité de consommer, d'acheter et de vendre mais aussi de travailler, gérer son argent, posséder un compte en banque et des moyens de paiement. - Participation civique : connaissance et l'accès aux droits du citoyen, connaissance des évènements d'actualité du monde environnant. - Participation relationnelle : l'accès à toutes les formes de réunions sociales, possibilité de rencontrer d'autres personnes (choisies) de manière informelle, d'avoir des amis et des relations sexuelles, de s'établir en couple.
	<u>La citoyenneté ou la démocratie locale :</u>	- Participation des usagers et des salariés au Conseil de la Vie Sociale/Participation des usagers au Conseil d'administration. - Participation aux instances politiques locales (commissions d'accessibilité municipales...). - Participation des usagers à des actions caritatives ou citoyennes. - Fonctionnement démocratique de l'association : 1 homme=1 voix.
	<u>La solidarité</u>	Mixité sociale des usagers /entraide (ex une braderie de vêtements est organisée par des parents pour d'autres parents).

⁶⁴ Voir l'ANNEXE IV-Actions d'utilité sociétale au sein de l'association Cap'devant !

⁶⁵ Voir JR Loubat- article paru dans Le lien Social sur la notion de participation sociale.

⁶⁶ Service d'Aide à l'accompagnement à la Vie Sociale

	• Lieu de discussions et d'échanges entre usagers (ex : le « Café des parents »). • Rupture de l'isolement de certains usagers, de certaines familles. • Non lucrativité des structures.
<u>Diffusion de la connaissance</u>	• Transfert du Savoir-faire des professionnels à l'extérieur (aux aidants familiaux, aux autres professionnels comme instituteurs, cabinets paramédicaux...); ex : le réseau Santé lie certains foyers de l'association avec des cabinets paramédicaux. • Importance de la formation : la prise en charge des parcours de formation des futurs directeurs et futurs chefs de services par l'association (Convention collective 66).

<u>Dimension</u>	<u>Critères</u>	<u>Détails</u>
<u>SOCIALE</u>	<u>Lutte contre les inégalités</u>	• Accès aux structures quel que soit le revenu des familles et des usagers, accès aux soins de tous les usagers. • Implantation d'établissements dans des territoires défavorisés ou peu équipés. • Le développement de la capacité et de l'autonomie pour tous les usagers, l'empowerment⁶⁷ (accessibilité, échelle d'autonomie type GEVA...). • Le droit à la scolarité pour les enfants handicapés (via des partenariats avec des écoles ...). • Le droit à la vie de couple⁶⁸

⁶⁷ « L'empowerment » est une notion empruntée aux politiques urbaines américaines. Elle constitue « le processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, de s'émanciper. (...) Elle conjugue également une approche individuelle et/ou collective » (Marie-Hélène Bacqué, « L'intraduisible notion d'empowerment au fil des politiques urbaines américaines » – Revue «Territoires » Septembre 2005.

⁶⁸ 90% des personnes âgées de 40 à 65 ans atteintes de limitations fonctionnelles motrices depuis l'enfance et vivant en institution n'ont jamais vécu en couple. Voir à ce sujet l'Etude statistique sur la vie sentimentale des personnes âgées et handicapées-DREES 2013.

<u>Dimension</u>	<u>Critères</u>	<u>Détails</u>
<u>POLITIQUE</u>	<u>Faire évoluer la société</u>	- L'innovation : mise en place de partenariats avec des laboratoires de recherche pour trouver des solutions concrètes et innovantes : l'impact sera alors mesuré par l'essaimage, la diffusion de l'innovation. - La fonction d'aiguillon : les journées de sensibilisation sur l'accessibilité, l'inclusion des personnes en perte d'autonomie...

<u>Dimension</u>	<u>Critères</u>	<u>Détails</u>
<u>EPANOUISSEMENT</u>	<u>Favoriser le mieux-être et le développement de chacun</u>	- Favoriser les apprentissages et les expériences. - Favoriser le bien-être physique, mental, social et spirituel des usagers mais aussi des familles. - Favoriser les modes d'expressions : artistiques, verbales/non verbales. - Favoriser les dispositifs de prévention (souvent oubliés dans un système de santé fondé sur le curatif).

<u>Dimension</u>	<u>Critères</u>	<u>Détails</u>
<u>ECONOMIQUE</u>	<u>Créer des richesses sur le territoire</u>	- Développement de l'emploi : retour à l'emploi d'un ou des parents, embauche de jeunes en insertion (contrats avenir...). - Création de services : ex : la mise en place de vente de « paniers bio » par des résidents d'un foyer implanté dans une commune où les commerces sont rares. - Développement d'une dynamique de territoire (création de nouvelles activités, de nouveaux moyens d'accès...). - Coûts évités pour la société : baisse des hospitalisations des adultes accueillis observés dans un service de soins et d'accueil de jour, favoriser l'employabilité des personnes en situation de handicap/couts de chômage évités.

<u>Dimension</u>	<u>Criteres</u>	<u>Détails</u>
<u>ENVIRONNEMENT</u>		Assez peu répandu dans le secteur sanitaire et social malheureusement. (ex : partenariat avec la Fédération Française de Tennis et l'opération de collectes des balles jaunes pour la fabrication et la pose d'un sol sportif recyclé dans un IEM⁶⁹. Une activité de lavage sans eau de véhicules au sein d'un ESAT).

⁶⁹ Institut d'Education Motrice

Comme nous l'avons dit au chapitre précédant, un des objectifs de l'évaluation pour l'association sera de montrer ce qu'elle apporte au travers de ses établissements et services à la société, **au-delà de la fonction d'accueil ou d'accompagnement de personnes en situation de handicap.**

Il s'agira ensuite d'affiner le **référentiel en priorisant les critères les plus importants** en tenant compte des intérêts des parties prenantes et au vu des objectifs fixés: convaincre de nouveaux partenaires privés ou des conseils généraux...Ces derniers seront plus sensibles au développement de la cohésion sociale sur leur territoire , à la création d'emplois tandis qu'un donateur privé pourrait être plus attiré par des actions innovantes ou le respect de l'environnement. Mais là encore tout dépend du donateur (une fondation de grande entreprise n'aura pas les mêmes centres d'intérêt qu'une PME implantée à côté d'un établissement etc..). Le nombre de critères ne devra pas être supérieur à 3 ou 5 conseille l'AVISE.

Comment ensuite mesurer les actions selon les critères définis ? Quels sont les indicateurs de mesure possibles ?

Nous avons choisi la méthode par indicateurs quantitatifs mais aussi qualitatifs de l'AVISE⁷⁰. Il convient de bien distinguer les indicateurs d'impact des indicateurs de réalisation (« output ») et de résultats (« outcome ») :

Indicateurs de réalisation - <i>ce qui a été fait concrètement</i> Indicateurs de résultats- <i>ce que cela a produit directement</i> Indicateur d'impact- <i>ce à quoi cela a contribué</i>

Nous allons reprendre notre cas d'étude en essayant de déterminer des indicateurs d'impact pour **5 actions** menées au sein de l'association pour illustrer cette partie. Bien entendu, il faudrait approfondir l'étude en étudiant un plus grand nombre d'actions.

⁷⁰ Voir l'ANNEXE II- Quelles sont les méthodes de mesure d'utilité sociale existantes ?

	Dimension/ Critères	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'Impact
Exemple 1 <i>L'embauche de jeunes en contrats d'insertion par les établissements et services de l'association.</i>	Dimension économique/ Créer des richesses sur le territoire	Moyens mis en œuvre pour favoriser le recrutement de ces personnes, mobilisation des salariés pour le tutorat, nombres de jeunes recrutés. Sources : rapports d'activités des établissements.	Nombre de jeunes ayant acquis des compétences nouvelles et solides, nature de ces nouvelles compétences.	Nombre de jeunes retrouvant un emploi après le contrat à l'extérieur de la structure ou de jeunes souhaitant continuer les études dans le même domaine.
Exemple 2 : <i>Marche de sensibilisation par les résidents et les professionnels dans les quartiers de Villiers-le-Bel.</i>	Dimension sociale et politique/ Lutte contre les inégalités et faire évoluer la société	Nombre de résidents impliqués, moyens mis à disposition par les établissements (humains, matériels, financiers) Sources : rapports d'activités des établissements.	Nombre d'habitants du quartier qui ont assisté ou accompagné la marche, nombre de jeunes présents et sensibilisés etc... sources : sondage, articles du journal local ou municipal, etc..	Baisse des actes incivils dans le quartier (se garer sur des places réservés ou devant des trottoirs bateaux), quantité et qualité des travaux de mise en accessibilité de la voirie l'année suivante, changement du regard sur le handicap. Sources : statistiques municipales, enquêtes d'opinion...
Exemple 3 : <i>Repas partagés entre les résidents du foyer de vie Le Vert Galant et les usagers d'un centre social à Tremblay (93)</i>	Dimension sociétale /création de liens/solidarité	Nombre de repas ainsi partagés, nombre de résidents impliqués, nombre d'usagers des centres sociaux moyens mis à disposition par les établissements (humains, matériels, financiers). Sources : rapports d'activités du foyer et centre social	Nombre de personnes qui se sont liées d'amitié, nombre et qualité d'actions communes réalisées (blogs commun sur la cuisine...) Sources : compte-rendu d'observations, enquêtes.	Amélioration de l'estime de soi des usagers du centre social, nombre d'usagers qui se sont impliqués dans une action de solidarité dans l'année suivante ou qui s'orientent professionnellement dans des métiers d'accompagnement... sources: questionnaires auprès des usagers et des professionnels...
Exemple 4 : <i>Culture maraîchère en serre développée par</i>	Dimension économique/ créer des richesses sur le territoire	Niveau des moyens investis, nombre de salariés et résidents mobilisés. Sources : rapports d'activités.	Chiffre d'affaires réalisés, nombre de clients différents.	Mesure de la satisfaction de ces habitants quant à la réponse à leurs besoins, évolution du taux de population du

<i>les résidents d'un foyer de vie « la Ferme du Château » à Menucourt (95):</i>				quartier . Sources : questionnaires, statistiques de la municipalité.
Exemple 5 : <i>Retour à l'emploi de familles monoparentales grâce à la prise en charge globale de leur enfant.</i>	Dimension économique/ Créer des richesses sur le territoire Dimension d'épanouissement	Nombre d'enfants accueillis élevés par une famille monoparentale. Sources : rapports d'activités des établissements.	Evolution du taux de chômage pour ces familles au début de l'accompagnement, et au bout de 3 ans. . Sources : enquêtes, fiches d'inscriptions.	Comparaison avec les statistiques du taux de chômage d'une famille monoparentale. Mesure du mieux-être de la famille (parents, fratrie). Sources : Etude sur bénéficiaires de l'aide sociale départementale, questionnaires, statistiques de la municipalité, questionnaires face-à-face, rapports de l'assistante sociale.

Notes :

Les codes couleurs correspondent aux dimensions du référentiel proposé.

Exemple 1 : Du côté des bénéficiaires, il faudra également observer l'impact sur la participation des personnes handicapées à la vie civile, est ce qu'elles ont augmenté leurs envies de se déplacer dans la ville, de donner leurs opinions, d'aller vers les autres ...un résident interrogé après la manifestation : « c'est important de continuer ce genre d'action car c'est comme cela qu'on fera bouger les choses ! »

Exemple 3 :

L'impact sur les bénéficiaires (positifs ou négatifs) devrait être mesuré par ailleurs par les équipes encadrantes du foyer.

Exemple 4 :

Il y a une autre dimension à envisager qui est celle de la dimension d'épanouissement des résidents avec cette activité utile ainsi qu'une dimension environnementale avec le développement d'une culture produite localement.

Exemple 5 :

Les équipes devront de leur côté, observer l'impact sur le comportement du jeune accueilli.

L'estimation **des impacts** est la partie la plus **difficile** et **contestable**⁷¹ de l'exercice. Il faut s'assurer que l'action menée est bien à l'origine du changement observé, prouver le lien de causalité. Les anglo-saxons disent «**measure and evidence** ». Souvent d'autres facteurs coexistent. On peut alors avancer par la négative en se demandant si, **en l'absence de l'action, ces changements auraient-ils existés ?**

Où trouver les sources d'informations ?

Pour Cap'devant !, il peut s'agir de données internes déjà existantes au sein de l'association : compte rendu, feuille de présence, planning, fiche d'adhésion, données comptables... ou de données statistiques externes (INSEE, DRJSC⁷², CNSA⁷³, DREES⁷⁴, sites gouvernementaux <http://travail-emploi.gouv.fr>, etc..). Plus elles sont **spécifiques au territoire Ile-de-France** plus elles auront de l'intérêt. Afin de mieux impliquer les usagers, des consultations larges peuvent être organisées lors de groupes d'expression : les « cafés des parents »⁷⁵ se prêteraient parfaitement à l'exercice. Pour les **données qualitatives**, des grilles d'observation, des échelles de notation, permettront de donner une information pour l'indicateur retenu. L'acquisition de compétences peut être vérifiée par des tests, la mise en confiance par l'observation de comportement, etc... Nous avons ainsi préparé, à titre d'exemple, un questionnaire qualitatif à destination des familles ayant un enfant accueilli. Celui-ci cherche à mesurer les effets de l'accueil de l'enfant sur l'organisation familiale et sur le bien-être général de la famille, fratrie compris. Voir l'ANNEXE V-Grille d'entretien destinée aux familles.

⁷¹ Voir ANNEXE II-Quelles sont les méthodes de mesure d'utilité sociale existantes ?

⁷² Directions Régionales de la jeunesse et des sports et de la Cohésion nationale dont l'objectif est de renforcer le lien social <http://www.ile-de-france.drjscs.gouv.fr/>

⁷³ Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie créée dans le cadre de la loi 2002-2. Finance les politiques d'aide à l'autonomie (en 2013, 21 milliards d'euros repartis également entre les personnes âgées et les personnes handicapées issus des cotisations CSG, CSA) et publie régulièrement les « chiffres clés de l'aide à l'autonomie » Ses financements contribuent au financement des PCH versés aux usagers et familles et aux MDPH.

⁷⁴ Direction de la Recherche, des Etudes et des Statistiques, elle vient de publier son rapport sur les bénéficiaires de l'aide sociale départementale 2013

⁷⁵ Réunions facultatives proposées par les établissements aux familles dont l'enfant est accueilli.

La difficulté ici est de ne pas évaluer l'action mais bien son utilité sociale. Nous pourrions alors recourir à la méthode **du cadre logique** qui distingue les différents niveaux d'objectifs d'une action ou d'un projet.

Ainsi si je reprends **l'exemple 4 cité** plus haut avec **la création d'une activité de culture maraîchère sous serre** :

Objectif global : —————→	Indicateurs d'impact :
Apporter un service de produits frais et biologiques aux habitants de la commune grâce au travail de personnes handicapées	Mesure de la satisfaction des habitants, évolution du taux de population du quartier.



Objectif spécifique : —————→	Indicateurs de résultats :
Produire et vendre un minimum de x paniers de légumes/mois.	chiffre d'affaires mensuel réalisé, nombre de clients différents.
Former Y personnes en situation de handicap dans la production de « légumes biologiques.	Nombre de personnes formées sur la nouvelle activité.



Résultat : —————→	Indicateurs de réalisation directe :
Construction d'une serre de Z capacité.	Niveau des moyens investis, nombre de résidents et de salariés mobilisés.

Le découpage en objectifs généraux et spécifiques permet de mieux distinguer les **indicateurs d'impact** des indicateurs de résultats. Ainsi à chaque nouveau projet mené par les professionnels de l'association, le réflexe d'un passage par la grille utilité sociale et la construction d'un cadre logique pourraient progressivement s'installer dans les pratiques.

A l'échelle de l'association, il nous paraît intéressant de considérer l'ensemble des actions et de les **regrouper** en fonction de critères communs. Ainsi **la dimension politique et sociétale autour de l'accessibilité** peut être évaluée au sein de l'association à travers les différentes actions menées par ses établissements : marche de sensibilisation, « échange-minute » de fauteuils roulants à des jeunes issus du quartier d'implantation des foyers, participation d'utilisateurs à des commissions d'accessibilité municipales, etc...

Nous pourrions envisager aussi de mener une telle réflexion à l'échelle de la **fédération** (FFAIMC⁷⁶) et d'impliquer ainsi un plus grand nombre d'associations. L'Union des Entreprises Adaptées (UNEA) a pu mener en 2010 une étude à grande échelle avec l'aide du cabinet KPMG⁷⁷.

⁷⁶ Fédération Française des IMC.

⁷⁷ Voir ANNEXE VI-Etude UNEA (Synthèse).

EN RESUME ...

L'utilité sociale est **déterminante** pour valoriser l'objet social des structures et leur donner un accès à certaines conditions de financement. Parce que sa mesure est difficile et sujette à discussion, une certaine liberté est encore laissée aux structures sur la façon de prouver et de mesurer leur utilité sociale.

De nombreuses méthodes d'évaluation existent et nous avons choisi de nous concentrer sur celles expérimentées par l'AVISE et Culture et Promotion, choisies pour leur **clarté et simplicité**. Nous avons montré que la mesure de l'utilité sociale comme toute démarche d'évaluation interne, doit faire l'objet d'une **réflexion collective** au sein de l'association. Les **objectifs doivent être clairement identifiés** : convaincre de nouveaux partenaires financiers, remobiliser des salariés, des bénévoles, pérenniser des relations avec des représentants politiques, se réinterroger sur l'utilité même du projet associatif etc.

Les associations du secteur médico-social ont tout intérêt à proposer **leurs propres indicateurs accessibles et pertinents**. Nous ne pouvons que recommander la sollicitation des agences publiques comme l'ANESM dont certaines recommandations convergent grandement vers les préoccupations d'utilité sociale. L'évaluation de l'utilité sociale doit pouvoir s'appuyer sur les résultats et les données issus des travaux menés dans le cadre des démarches qualité au sein des établissements et services. Elle apparaît comme **le prolongement**, l'étape suivante à mener après la démarche qualité.

Enfin, nous avons réfléchi à des **critères et des indicateurs de mesure** de l'utilité sociale pour l'association Cap'devant ! et à la façon de **collecter les données**. Ce travail n'est nullement exhaustif et achevé car il doit être réalisé de façon plus collégiale et approfondie.

Nous pensons que la mise en avant de l'utilité sociale de Cap'devant ! pourrait appuyer la communication auprès **de donateurs potentiels** dans le cadre de sa recherche de fonds.

Reprenons, pour terminer ce mémoire, une phrase de Sénèque que nous a souvent cité un ancien administrateur de Cap'devant ! :

Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.⁷⁸

⁷⁸ *Non quia difficilia sunt non audemus, sed quia non audemus difficilia sunt*
(Lettres à Lucilius XVII, 104, 26)

BIBLIOGRAPHIES

La notion d'Utilité Sociale au défi de son identité, Claudine OFREDI et Françoise RAVOUX.

Les cahiers de l'AVISE - Evaluer l'utilité sociale de son activité, Collectifs d'auteurs.

Elaborer un projet d'établissement ou de services, Jean-René LOUBAT.

ANNEXES

1. Entretiens I-Julien Kleszczowski, Fondation des Apprentis d'Auteuil.
2. Entretiens II- Laurent Thomas Directeur, Fédération Loisirs Pluriel.
3. Entretiens III- Florence Leduc Directrice de la vie associative et de la formation, FEHAP.
4. Entretiens IV-Michèle Boisdé , Présidente Avenir APEI 78.
5. Entretiens V- Valérie Huard Resp. Qualité, Cap'devant !
6. Entretiens VI -Yves Eudeline Directeur, Cap'devant!
7. Annexe I - Définitions (Extraits de la bibliothèque raisonnée –AVISE 2003)
8. Annexe II-Quelles sont les méthodes de mesure d'utilité sociales existantes ?
9. Annexe III - Exemples de référentiels.
10. Annexe IV - Actions d'utilité sociétale au sein de Cap'devant !
11. Annexe V- Grille d'entretiens destinés aux familles (proposition).
12. Annexe VI-Etude UNEA (synthèse).

ENTRETIENS

Entretiens I - Julien Kleszczowski Fondation Apprentis d'Auteuil-

13 septembre 2013

Présentation

Depuis février 2012, Julien Kleszczowski est chargé de mission à la fondation ; il est en 2^e année de thèse (doctorat en gestion au centre de recherche en gestion de l'école polytechnique) en contrat CIFRE (Convention Industrielle de formation pour la recherche).

La fondation des Apprentis d'Auteuil, en plus de son activité de protection de l'enfance, gère également des établissements scolaires sous contrat avec l'Education Nationale ainsi que des internats. La fondation abrite 8 autres fondations⁷⁹.

Les financements sont à 55% publics et 45% privés.

1. Qu'est ce qui a convaincu la fondation des Apprentis d'Auteuil de se lancer dans une démarche de mesure de l'utilité sociale ?

La réflexion vient de la direction salariée. Un groupe de travail avait été créé dans le cadre d'une réflexion plus large sur des problématiques d'organisation interne. Parmi ce groupe, figurent le directeur du contrôle de gestion, le responsable RH, la directrice Veille et Prospective, la directrice des politiques et ressources éducatives et la directrice de l'audit et du contrôle interne. L'enjeu de cette réflexion était de pouvoir dire à quelles activités, quels départements les fonds étaient alloués et in fine quels en étaient le résultat, l'impact. La fondation a déjà des indicateurs de résultats (ex : taux de réussite aux examens) mais elle souhaitait affiner ses analyses. Pour cela, il fallait amorcer une réflexion sur les outils de pilotage nécessaire.

2. Qui a initié la démarche ? Qui a été moteur ? le secrétaire général de la fondation, en charge de la direction gestion et ressources. La démarche d'évaluation s'inscrit dans une

⁷⁹ Ce sont des structures créées par un individu ou une famille (philanthrope) qui financent des actions thématiques au sein d'Apprentis d'Auteuil (culture,...)

démarche globale de réflexion sur la nécessité d'outils de pilotage permettant à la fondation une meilleure appréciation de l'emploi de ses ressources.

3. Quel est l'enjeu pour la fondation des Apprentis d'Auteuil ? à qui est destinée la démarche d'évaluation ? à quels objectifs répond la démarche ?

Les financeurs de la fondation qu'ils soient privés ou publics demanderont de plus en plus des comptes. Le groupe de travail s'est d'ailleurs élargi au directeur de la collecte de fonds privés.

4. Quelles seront les bénéfices pour l'association ? ses parties prenantes ? Trop tôt pour le dire. Les parties prenantes pour la fondation outre les financeurs incluent les élèves, les enseignants...

5. Quels sont les moyens alloués à la démarche : ressources, temps...

Une ressource externe en partie financée par la fondation pour une durée de 2 ans (moi-même). Un comité de suivi, composé de 8 personnes se réunit 4 fois par an.

6. Qui finance ? la fondation et une subvention publique via le CIFRE pour le financement du doctorant.

7. Qui conduit la démarche ? le groupe de travail que je conduis. Ce groupe a été élargi au directeur de la collecte, à un directeur de territoire, à 2 directeurs d'établissements et à une personne en charge de l'international.

8. Comment l'association procède-t-elle pour mobiliser ses collaborateurs sur le sujet ?

Le groupe de travail va faire plusieurs présentations de la démarche lors de séminaires à l'ensemble des décisionnaires de la structure (chargé de développement, responsable administratif et financier, ..)

La fondation des Apprentis d'Auteuil est une grosse association et le risque est d'alourdir encore les processus administratifs internes. D'où la nécessité d'une appropriation progressive par chacun des responsables de la structure.

9. Quelle méthode d'évaluation avez-vous retenu ?

Il existe des centaines de méthodes d'évaluation. **Certaines ont fait un vrai effort de lisibilité pour que les acteurs puissent s'en saisir ;** le SROI par exemple. Certaines fondations ont même créé leurs propres standards plus ou moins faciles d'accès.

Julien Kleszczowski a été ainsi en charge de faire le point sur les différentes méthodes existantes, de présenter ce qui existe chez d'autres acteurs et de faire un rapport au Comité de direction (Mai 2013) .

La méthode mise au point par Esther Duflo a été écartée d'emblée : il s'agit de la méthode dite par expérimentation aléatoire ou « randomisation » (avec la constitution parmi ses bénéficiaires de deux groupes l'un pouvant bénéficier de l'action, l'autre pas puis comparaison).

Cette méthode est difficile à mettre en œuvre pour une association et pose un certain nombre de problèmes éthiques : comment peut-on tirer au sort ceux qui bénéficieront de l'aide et ceux qui n'en bénéficieront pas ? De plus elle demande beaucoup de temps (durée d'observation suffisamment longue pour être significative), il faut avoir suffisamment de bénéficiaires pour constituer des groupes ; méthode très rigoureuse certes mais difficilement opérationnelle.

Le SROI a aussi été mis de côté pour la question de la monétisation qui passait mal à la fondation.

Finalement **aucune méthode n'est apparue comme étant l'outil unique idéal** pour la fondation des Apprentis d'Auteuil.

10. Quel est le périmètre de l'étude ?

A l'issue de ce rapport, il a donc été décidé de **restreindre le champ de l'étude** à un nombre limité de **projets ou d'activités existantes** dans un premier temps ; parmi les projets retenus se trouvent une Maison pour la protection de l'enfance, un projet expérimental d'utilisation de tablettes numériques dans 3 établissements scolaires, un projet de soutien à la parentalité (maison des familles), un projet de CAP coiffure avec la fondation L'OREAL etc..

Pour chacun de ces projets, une méthode d'évaluation sera choisie en fonction du temps, des ressources disponibles, de l'implication des parties prenantes (porteurs de projets, directeurs d'établissements financeurs...)

Enfin un **travail de sensibilisation des directeurs régionaux** à la culture de l'évaluation est souhaitée par le groupe de travail afin qu'ils se l'approprient et que cette dimension soit de plus en plus intégrée en amont lors de lancement de nouveaux projets.

Exemple : Le projet des tablettes numériques a été financé par la Fondation Orange qui a lancé un appel à projets. Dans sa proposition, la fondation des Apprentis d'Auteuil s'était

engagée à faire une évaluation de son action et en avait même intégré le coût dans son budget proposé.

Lorsque la démarche d'évaluation est intégrée en amont du projet et qu'elle est identifiée par les porteurs de projets comme pouvant être un levier pour convaincre les financeurs, la mobilisation des acteurs internes est plus facile : ils comprennent mieux pourquoi ils font cela.

11. Quelles sont les parties prenantes retenues pour l'évaluation ? Comment ont-elles été sollicitées, impliquées ?

Cela dépend des projets. Ainsi la fondation l'Oréal, qui finance la première année de formation de CAP Coiffure des jeunes filles, dans le cadre d'un projet spécifique, n'exige pas d'indicateurs d'évaluation d'impact social. Le taux de réussite, les caractéristiques des jeunes, le « story telling » semble pour le moment leur suffire. Dans ce cas, c'est plus difficile de mettre en place une évaluation si les acteurs ne sont pas persuadés de son utilité.

12. Quelles sont les difficultés, les freins, les écueils rencontrés pour mener cette évaluation ?

La mesure de l'utilité sociale est en général, l'étape ultime quand tous les reportings standards (indicateurs de réalisation) ont été mis en place.

L'écueil classique est de croire que tout passe par un outil. Le bon sens et la rigueur sont aussi de bons outils... la méthode parfaite n'existe pas, il y a des arbitrages, il faut être raisonnable, faire en fonction du temps et des moyens de l'association. Il faut rester réaliste et ne pas mobiliser inconsidérément les équipes. Les compromis sont indispensables.

Beaucoup d'acteurs le disent, **finalement la démarche compte plus que le résultat.**

On a tendance à vouloir aller trop vite, à vouloir des résultats, à chercher les preuves qui démontrent que telle association est la meilleure, et à croire que le résultat parlera de lui-même.

La qualité des données est importante. Il existe des outils réalisés en internes, une enquête sur les sortants existe également. Le groupe de travail souhaite s'appuyer sur ces outils internes existants. Même chose pour la démarche d'amélioration de la qualité qui existe depuis plusieurs années (loi 2002 pilotée et structurée par l'ANESM) qui pourrait alimenter l'étude d'impact. Cela permettra également de ne pas sur-solliciter les parties prenantes.

Il n'y a pas eu de réticence formelle chez les professionnels mais des mises en garde du genre « attention, ce n'est pas si simple, vous touchez un sujet sensible... »

13. Pourriez-vous me citer des indicateurs pertinents que vous avez retenus ?

Les AA ont établi une cartographie des effets bénéfiques de ses actions sur les jeunes. C'est une première étape, un premier outil sur lequel partir.

14. Avez-vous des indicateurs « intangibles » non mesurables? (insertion sociale et professionnelle, progrès scolaires et autonomie sont vos thématiques de résultats) Notamment sur l'autonomie ? En tenez-vous compte ? ne dit-on pas « qualifier le social ; mesurer l'économique » ?

Pour mesurer l'autonomie, il existe plusieurs outils, souvent présentés sous forme d'écrans radar ou de « sociogrammes ». Par exemple, un outil a été développé outre-manche, Outcomes Star, l'échelle d'autonomie, qui permet de mesurer les progrès. Ce type d'outils a été perçu de manière favorable par le groupe de travail.

15. Connaissez-vous d'autres associations qui se sont lancées dans la démarche de manière exemplaire? En France ? à l'étranger ? dans le handicap ? dans le médico-social ?

- L'Arche qui a également mis un salarié mi-temps sur le sujet.
- La Croix Rouge en partenariat avec l'ESSEC
- Passeport Avenir (égalité des chances) avec Accenture (méthode du SROI)
- UNEA et KPMG (méthode des coûts évités)
- Etude ashoka avec Mac Kinsey.

Pour conclure ?

Il se peut que certaines associations fassent de l'évaluation sans la nommer ainsi. Parfois quelques indicateurs simples mais bien choisis suffisent.

L'impact social est-il aux associations ce que le résultat net est aux entreprises ? pas vraiment, la différence étant justement cette part non mesurable dans le champs social qui rend la mesure moins incontestable, moins objective qu'un résultat net...

Parlez-vous plutôt d'utilité sociale ou d'impact social chez les Apprentis d'Auteuil ?

Impact social : plus utilisé dans le secteur de l'entrepreneuriat social

Utilité sociale : plus utilisé dans le secteur social, médico-social, le champ associatif et l'économie sociale et solidaire.

Entretiens II - Laurent Thomas, Directeur de la Fédération Loisirs Pluriel – 30 Octobre 2013

Préambule : Loisirs Pluriel a été créée il y a 21 ans pour favoriser les rencontres entre enfants handicapés et enfants valides avec la création d'un **centre de loisirs mixte** près de Rennes. Aujourd'hui l'association (devenue fédération en 2001) compte 14 centres de loisirs Pluriel implantés sur la moitié nord de la France dont deux à Paris. **Plus de 40% des enfants** accueillis sont en situation de handicap (tout handicap). La moitié de ces enfants pris en charge **fréquentent un établissement médico-social**. Dans un esprit de continuité, la fédération a également créé 5 services Cap'Ados pour accueillir les adolescents en situation de handicap deux samedis par mois et 4 week-ends par an et pendant les temps de fermeture des établissements médico-sociaux. Des séjours de vacances pour les 18-25 ans sont également proposés. Dernier né des nombreux projets de cette fédération dynamique, le réseau Passerelles lancé en 2010 pour accompagner les familles ayant un ou plusieurs enfants en situation de handicap dans un projet de vacances. Des séjours familiaux sont également organisés avec la prise en charge à la carte des enfants en situation de handicap et /ou de leur fratrie. Enfin un service d'appui et de formation à l'accueil d'enfants en situation de handicap a été développé « handi'Conseil » La fédération participe à de nombreuses actions de plaidoyer en faveur de l'intégration des enfants en situations de handicap aux structures d'accueil collectives qu'il s'agisse de la petite enfance, de loisirs ou de vacances. Elle **préside le collectif Grandir Ensemble** qui regroupe depuis 2007 une 30aine d'associations comme l'APF, l'UNAPEI, Autisme France, Trisomie 21 France.. La vision de Loisirs Pluriel est « Tous différents, Tous ensemble ».

1. Pourquoi la fédération s'est lancée dès 2005 dans une démarche d'évaluation de son utilité sociale ? N'était-ce pas novateur à l'époque ? Quelles en étaient les raisons profondes ?

Cette démarche est née d'un mélange de motivations personnelles et d'opportunité : la fédération a été contactée en 2005 par Bretagne Développement Initiative (**Dispositif Local d'Accompagnement des associations**) pour initier une démarche de réflexion-action sur le thème de l'utilité sociale. Dans le cadre de ma formation aux Hautes Études En Pratiques Sociales à la Sorbonne, j'avais été très sensibilisé à la recherche-action. De plus, cela s'inscrivait dans un processus de fort développement et de professionnalisation de la fédération grâce au soutien de la Fondation de France qui nous a accompagnés de 2002 à 2007.

Les enjeux étaient doubles :

- A l'extérieur, rendre plus lisibles les impacts des actions de la fédération pour les partenaires et le grand public
- En interne, mobiliser les salariés et les bénévoles ; renforcer le sentiment d'utilité sociale au-delà de la fonction utilitariste d'accueil.

2. Avez-vous réalisé cette auto-évaluation seul ?

Hélène Duclos de l'association Culture et promotion a accompagné la fédération tout au long du projet.

3. Quelles parties prenantes ont été sollicitées ?

Uniquement **des parties prenantes internes** : les directeurs salariés des structures d'accueil locales, les parents impliqués dans les conseils d'administration des associations, les membres de l'AG fédérale. Un séminaire de deux jours avec l'ensemble des directeurs avait lancé la démarche.

4. Avec le recul pourriez-vous dire que les objectifs internes et externes ont été remplis ?

L'enjeu était d'utiliser **des mots compréhensibles pour les partenaires financiers** (CNAF, Conseil Général...). Ainsi il fallait mettre en face **des mots « surcoûts »** (liés à la prise en charge d'un enfant handicapé vs enfant valide), **les mots de plus-values** ... On doit utiliser leur vocabulaire (exemple on parle nous-même de séjour de répit alors que nous n'aimons pas trop ce terme mais « le répit des aidants » devient une priorité pour les groupes de protection sociale).

Il fallait **rendre plus visibles et plus incontestables** nos actions vis -à-vis de nos financeurs. Avec le recul, il n'est pourtant pas évident de dire si la mesure des effets de nos actions ont eu un impact direct sur le montant des ressources collectées...20 ans après on est toujours qualifié de « structures innovantes » ce qui équivaut à zéro ligne de crédit pour nous...l'obtention de financement reste encore très lié à la qualité de la rencontre avec les décideurs et à leur motivation personnelle dans le projet. Le discours étant toujours le même on n'a pas les mêmes résultats d'une municipalité à l'autre pour ouvrir un centre de loisirs par exemple.

Financements : budget annuel €3M : CNAF, Municipalités, Conseil Généraux, Groupes de protection sociale. La part des fonds privés est de €150K/an constitués de dons d'entreprises et de particuliers. La fédération n'a pas à ce jour, subi trop de baisse des fonds publics qui restent relativement stable. En revanche, on fonctionne avec zéro fonds propres... Une étude avec France Active est en cours pour compenser nos besoins en fonds propres.

5. Quel était le référentiel ?

Un référentiel de critères et d'indicateurs a pu être défini par le groupe de travail.

Les 4 critères qui avaient été retenus :

- le changement de regard sur les personnes handicapées
- le soutien à la fonction parentale des familles d'enfants handicapés
- l'égalité des chances, la participation sociale et la citoyenneté des personnes handicapées
- l'insertion professionnelle des jeunes et leur engagement social et citoyen

6. Quelles ont été les conséquences sur les orientations stratégiques ?

Une des conséquences a été la **prise de conscience** et donc la dénonciation des discriminations dont faisaient l'objet les enfants handicapés et leurs familles n'ayant pas accès aux structures collectives. Notamment la sous-activité professionnelle des familles ayant à charge un enfant en situation de handicap. Ce n'est que très récemment que des statistiques (taux de bi-activité professionnelle CAF) ont pu prouver cette inégalité. Alors qu'au départ, l'objectif de l'association était de favoriser les rencontres entre enfants handicapés et enfants valides, **les actions de plaidoyer** se sont renforcées.

Il y a beaucoup de choses à dénoncer du côté des Droits et de l'égalité des chances : le parent qui démissionne pour s'occuper de son enfant n'a pas droit aux Assedic. Cela pourtant devrait être automatique comme pour un suivi de conjoint. L'Agefiph ne devrait-elle pas aider au financement de mode de garde des enfants ? D'un point de vue économique, la société ne se prive-t-elle pas de compétences professionnelles en ne maintenant pas les deux parents d'enfants handicapés dans l'emploi ? Les enfants handicapés dont les parents travaillent ne sont-ils pas plus stimulés que les autres ? et donc plus « employables » une fois devenus adultes quand leur parents conserve ce lien vers le monde du travail ? En vivant uniquement au sein d'établissements protégés avec pour seul contact des adultes, ne prive-t-on pas ces enfants de ce besoin primaire d'aller vers leurs pairs ?

L'évaluation nous a aussi donné la force d'être encore **plus réceptif aux besoins des familles**. La proximité avec les familles a toujours été forte. Le contact vers les centres Loisirs Pluriel est un choix des parents au départ. Et il s'agit d'un lieu récréatif où il n'y a pas d'enjeu éducatif ou médical. Enfin l'approche est différente : ici on parle de centre d'intérêts, de points fort de l'enfant et non de ses manques à compenser. C'est cette proximité et réceptivité qui a motivé la création des projets Cap'Ados et Réseau Passerelles. Les séjours familiaux ont fortement accru cette proximité. Nous avons reçu des témoignages émouvants : « cela a sauvé notre couple » « on était jamais parti en vacances » etc...Une vidéo de 26 minutes va suivre 3 familles bénéficiaires du réseau Passerelles et leur donner la parole. Nous voulons mettre un visage sur les chiffres (43% des familles ne partent pas en vacances avec leur enfant handicapé ; source Plateforme Grandir Ensemble 2009)

7. Quels changements dans les pratiques ?

Les permanents du réseau Loisirs Pluriel (32 permanents et 65 en tout avec les animateurs) ont retrouvé une **forte mobilisation** suite à la démarche d'évaluation. Elle a fait émerger la **charte d'engagement** que les nouveaux directeurs doivent approuver et lire à haute voix. Elle est beaucoup plus forte que n'importe quel règlement intérieur. L'accent a été mis sur le **recrutement**, nous passons maintenant par un cabinet extérieur en phase finale.

8. ... et dans les outils de pilotage et de suivis ?

Nous n'avons pas mis en place d'indicateurs de suivis réguliers, nous allons travailler sur des indicateurs budgétaires afin de mieux anticiper nos besoins de trésorerie avec le cabinet Deloitte. Il faudrait mettre en place des indicateurs d'évaluation, les ordonnancer, les prioriser...

9. Continuez-vous à évaluer de façon continue aujourd'hui ?

L'appréciation de l'utilité sociale, l'évaluation des effets qualitatifs est fait pour chaque nouveau projet. C'est aujourd'hui **inscrit dans nos gènes** même si nous n'avons pas fait un bilan de notre utilité sociale 7 ans après ; ce serait intéressant de le faire pourtant ...

Entretiens III - Florence LEDUC Directrice de la Vie Associative et de la Formation à la FEHAP. 31 octobre 2013.

Préambule :

La Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personnes (FEHAP) représente plus de **3800 établissements et services** œuvrant quotidiennement auprès des enfants (crèches associatives), personnes malades ou âgées, en situation de dépendance, de handicap ou d'exclusion sociale. Ces structures accueillent plus de 2.5 millions d'usagers par an sur toute la France et emploient plus de 220 000 salariés. Les membres de la FEHAP sont des associations, des fondations (5%) des structures mutualistes, des congrégations et instituts de prévoyance.

1. Pourquoi la FEHAP s'intéresse-t-elle à la mesure de l'utilité sociale ?

Premièrement, le sujet intéresse la FEHAP sur le plan conceptuel, car il interroge sur l'identité, sur ce qui détermine les acteurs, **sur leur histoire** : qui sommes-nous ? Qu'est-ce qui nous unit ?

On se sent d'utilité sociale, on a le sentiment d'être d'utilité sociale via nos activités d'accès aux soins et d'accompagnement des publics vulnérables (malades, exclus, protégés, handicapés, ...)

Le mouvement privé non lucratif est né en réponse à des besoins non pris en compte par les pouvoirs publics.

NDLR : voir La lettre aux Parlementaires de la FEHAP d'octobre 2013 : « *La FEHAP existe depuis 1936. Ses adhérents sont issus d'une longue histoire : des traditions des œuvres religieuses d'assistance des plus démunis du XVIIe siècle du mouvement mutualiste de l'entre-deux-guerres, d'une multitude d'initiatives visant à répondre à des besoins sociétaux non couverts par le secteur public et non rentables pour le secteur privé commercial. Les établissements privés Non Lucratifs sont héritiers d'actions altruistes ils répondent aux besoins des usagers qui sont souvent à l'origine de leur création.*

Pour résumer il existe deux grands courants fondateurs : les religieux et les laïcs (les mouvements d'Education Populaire) qui ont irrigué les organisations de la FEHAP.

Quelles sont les valeurs qui les unissent ?

- Les valeurs humanistes : la primauté de l'humain, l'économie est au service de l'humain et non l'inverse.
- La Non lucrativité : l'argent va au service des personnes vulnérables et non dans les poches d'individus.
- Le bénévolat de gouvernance : la mise en œuvre via le bénévolat. Un conseil d'administrateurs bénévoles.
- Et aussi, l'innovation, devancer les autres en proposant des solutions, la réactivité, être dans l'opposition

Les trophées de l'Innovation de la FEHAP : « La FEHAP promeut chaque année les initiatives de ses adhérents destinées à mieux répondre aux attentes et aux besoins de la société, à créer de la valeur ajoutée sociale. Cette action engagée et différentes publications de la FEHAP relatives notamment à la lutte contre les inégalités territoriales contribuent à changer les processus de pensée et les manières d'agir au bénéfice des usagers ou des organisations qui leur sont destinées »

Parmi ces initiatives (la FEHAP en reçoit une 100aine par an!) se trouve celle de la crèche ambulante accueillant des enfants valides et handicapés sur des lieux sans établissement d'accueil.

L'utilité sociale est multiple :

- socialiser l'enfant handicapé sans solution d'accueil
- re-socialiser la mère (ou le père) en lui offrant du temps pour elle (ou lui)
- apprentissage de la différence dès le plus jeune âge
- participer à la lutte contre les inégalités territoriales en termes d'offre d'accueil

Il y a un deuxième enjeu qui est celui de la **réglementation**. La notion d'utilité sociale au sens fiscal permettait de distinguer les organisations exonérées d'impôts et taxes et les autres, celles qui avaient le rescrit fiscal et les autres.

Le projet de loi de l'ESS redéfinit l'utilité sociale afin d'intégrer de nouveaux acteurs qui jusque-là ne bénéficiaient pas des mêmes traitements fiscaux. Le critère d'utilité sociale participera à l'éligibilité aux fonds de la Banque Publique d'Investissement (BPI).

Dans le cadre de ces débats autour du projet de loi, la FEHAP se revendique comme un acteur **majeur et historique**⁸⁰ de l'ESS. Cependant la fédération souhaite qu'une plus grande distinction soit faite entre les organismes privés non lucratif et les entreprises sociales et/ou solidaires qui se retrouvent tous sous le terme unique « d'entreprise de l'ESS' » En effet la crainte de la fédération est que la loi favorise également des acteurs privés certes à la lucrativité limitée et à la gouvernance démocratique mais au statut explicitement commercial œuvrant dans les mêmes secteurs que les membres FEHAP ie les services à la personne , les maisons de retraite , l'accueil des enfants etc...

Il s'agit là d'un enjeu de survie du secteur privé non lucratif ...

Les nouvelles réglementations européennes sur les services sociaux d'intérêt général, (SSIEG) impactent surtout le secteur des services à domicile mais pas celui de l'accueil des personnes handicapées.

2. Les associations doivent elles définir leur propre utilité sociale ?

Les définitions existantes sur le plan juridique, fiscal et international doivent toujours être privilégiées.

⁸⁰ Source : Lettre aux parlementaires, FEHAP Octobre 2013

3. Quelle seraient les points de convergences entre l'évaluation de l'utilité sociale et l'évaluation orchestrée par l'ANESM dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002 ?

Il faut s'interroger sur la notion de **participation des bénéficiaires** (qu'est-ce qu'on produit collectivement) par opposition à la satisfaction individuelle de l'utilisateur qui est du ressort du droit à la consommation. La satisfaction client c'est le domaine de la démarche qualité et des certifications type AFNOR, ISO etc...

La mission de l'ANESM est de veiller à la bonne conformité des pratiques professionnelles dans le secteur sanitaire et médico-social via l'évaluation ; L'évaluation interne et externe que doit mettre en œuvre les établissements médico-sociaux depuis la loi du 2-01-2002 aborde la culture de la bientraitance, l'accueil de nouveaux salariés, l'élaboration d'un projet personnalisé de chaque usager à partir de son **propre projet de vie**. Il s'agit d'évaluer l'adéquation de la réponse de l'établissement aux besoins des usagers mais aussi à leur droit à l'expression. Les résultats de l'évaluation vont conditionner le renouvellement de l'agrément pour les établissements, l'enjeu est donc important. L'évaluation externe doit être réalisée pour l'ensemble des établissements avant fin 2014.

Il n'y pas encore **de culture de l'évaluation dans le secteur Médico-social** contrairement au secteur sanitaire et à celui de l'aide à domicile qui ont amorcé un travail d'évaluation bien avant 2002.

4. L'ANAP, agence Nationale de l'Appui à la Performance du secteur ESMS en charge de définir des indicateurs médico-sociaux économiques (taux de remplissage, turnover...) peut-elle participer à l'évaluation de l'utilité sociale ?

L'ANAP crée essentiellement des outils de gestion, des outils de pilotage afin d'optimiser les ressources des acteurs du secteur.

5. Au-delà du cadre réglementaire, comment la FEHAP accompagne ses adhérents à lancer une démarche d'évaluation ?

La FEHAP, au sein de son département médico-social a mis en place une équipe en charge des questions de l'évaluation (Catherine REA) qui propose des formations, des notes de synthèse et des outils pour accompagner ses adhérents.

6. En conclusion ...

S'interroger sur l'utilité sociale, c'est s'interroger sur **l'accès au droit à la citoyenneté** des personnes vulnérables.

Le colloque 2013 de la FEHAP a pour thème l'accessibilité: pas uniquement l'accessibilité des bâtiments mais aussi **l'accessibilité à l'emploi** (l'employabilité des personnes en situation de handicap), **l'accessibilité financière des usagers**, **l'accessibilité géographique** et les inégalités territoriales en terme d'accès aux soins et services et enfin l'accessibilité à la Cité (loi de 2005).

La question de **l'autonomie** est aussi une question sociétale: elle est liée à **la question du choix**, du **consentement ou du non consentement de la personne vulnérable**, à sa capacité à donner son avis, à refuser ou à accepter le projet de vie que la société lui propose; se référer aux écrits de Marcel NUS qui a toujours revendiqué le droit à l'autonomie; il a beaucoup fait progresser la cause du choix de lieu et du mode de vie pour une personne dépendante physiquement.

Note :

90% des structures pour personnes handicapées sont privées non lucratives.

Entretiens IV - Michèle Boisdé, Présidente de AVENIR APEI 78.

5 Novembre 2013.

1. Avenir APEI en quelques mots...

Avenir APEI est une association d'intérêt général, régie par la loi du 1er juillet 1901 et par le décret du 16 août 1901. AVENIR-APEI est apolitique, non confessionnelle et sans but lucratif. Dans les années 60, en France, de nombreuses associations de parents et d'amis de Personnes Handicapées Mentales se sont créées.

Les parents qui ont développé ces associations avaient des objectifs concrets : créer des établissements et services permettant d'accueillir, d'accompagner leurs enfants handicapés mentaux et de favoriser leur épanouissement et leur autonomie, ainsi que leur insertion dans le milieu ordinaire lorsque c'est possible⁸¹.

L'association regroupe aujourd'hui

- L'APAEI de La Boucle de la Seine (créée le 6 mai 1963),
- L'APEI Les Courlis (créée le 21 mars 1964),
- L'Association ACCORD (créée le 16 juin 1965),
- L'Association ACSOR (créée le 16 juin 1965),
- L'APEI les Papillons Blancs de Conflans (créée le 13 avril 1964),
- L'Association Vivre Parmi Les Autres 78 (créée le 28 juin 1979).

AVENIR-APEI c'est : 355 Adhérents, 491 Professionnels, 992 places d'accueil agréées, 23 Etablissements et Services (dont 1 Siège). Ses établissements (IME, FAM, MAS, Foyer de vie, Foyer d'hébergement, ESAT, entreprise adaptée, services d'accompagnement, etc..) accueillent ou accompagnent des enfants et adultes. L'association est rattachée à l'UNAPEI, l'URAPEI Ile de France, et l'ADAPEI Yvelines ;

L'association fait face à la problématique **d'accueil et d'accompagnement de ses adultes vieillissants** et réfléchit à des projets innovants dans ce domaine.

Michèle Boisdé en est l'actuelle présidente et l'ancienne présidente de Vivre Parmi Les Autres 78 (VPLA 78). Suite à la fusion-absorption de cette dernière, 5 administrateurs de VPLA 78 ont rejoint avec elle, la nouvelle structure qui compte 24 administrateurs (26

⁸¹ Source www.avenirapei.org

aujourd'hui du fait de la fusion). Ce mode de rapprochement a été privilégié car ainsi, il n'a pas été nécessaire de dissoudre les associations pour en créer une nouvelle. Les financeurs du 78 ont fortement incité les associations à fusionner au motif d'une plus grande mutualisation des moyens et des ressources.

2. Comment s'est passée la mise en place de l'évaluation interne et externe dans vos établissements ?

Les évaluations internes ont démarré en 2010 avec l'implication des directeurs et des référents nommés parmi le personnel. Elles se sont appuyées sur le **référentiel créé par l'UNAPEI**. Puis l'association a nommé un responsable qualité, hygiène, sécurité et communication au siège qui coordonne les actions des établissements et les soutient.

L'association vient de démarrer l'évaluation externe avec 2 établissements, tous les autres seront évalués en 2014.

3. Parmi les recommandations de l'ANESM il en est une concernant l'ouverture des établissements à leur environnement, le développement des actions sur le territoire qui permettent de créer du lien dans une optique d'insertion ou d'éducation ; elle incite les structures à « apprendre à travailler avec les autres acteurs du territoire » ; comment cela se traduit-il chez vous ?

Nous avons créé un dispositif innovant le **Centre d'adaptation à la Vie et au Travail (CAVT)** basé à la Celle-Saint-Cloud accueillant 20 jeunes de 18 à 25 ans, c'est à dire un public intermédiaire entre le secteur enfant et le secteur adulte. Le jeune y reste deux ans ou plus afin de se préparer à l'insertion professionnelle en milieu ordinaire ou protégé. Des ateliers et des stages en entreprises sont proposés. L'enjeu est de redonner confiance à ces jeunes provenant d'IME⁸², d'ULIS⁸³ mais aussi du milieu ordinaire ; ces derniers arrivent ici après avoir connu de grosses difficultés scolaires. La prise en charge intègre également l'apprentissage de la vie quotidienne (courses, argent, conception de menus équilibrés, cuisine, déplacement en transports publics ...).

Ce dispositif qui ne rentre dans aucune case, est financé comme un ESAT ce qu'il n'est pas.

⁸² Institut Médico- Educatif, centre accueillant les enfants en en situation de handicap mental avec ou sans troubles associés

⁸³ Unité d'Inclusion Scolaire, classes adaptées au sein de lycées

C'est dans ce centre que des jeunes se sont associés avec des élèves de 2ème année en faculté de Médecine (donc sensiblement du même âge) pour monter un projet de voyage à Londres; ce fut une belle expérience.

4. Pourriez-vous rappeler la différence entre un ESAT et une Entreprise Adaptée puisque les deux structures existent chez vous ?

L'ESAT comprend une partie économique (blanchisserie, reprographie, conditionnement, mailings, espaces vert...) avec des moniteurs et des chefs d'atelier. Et une partie médico-sociale avec un encadrement spécifique (chef de service, psychologue, éducateur spécialisé, infirmière..). L'ESAT est financé par deux budgets séparés, un budget médico-social financé par l'état et un budget économique bénéficiant d'une aide au poste versée par l'état. La personne handicapée admise en ESAT n'a pas de contrat de travail. Elle signe avec l'établissement un contrat de soutien et d'aide par le travail

L'entreprise adaptée elle ne propose pas d'accompagnement médico-social. C'est une entreprise. Elle bénéficie d'une aide au poste versée par la DIRECCTE. Le travailleur est un salarié.

NDLR : d'après le site de l'Union des Entreprises Adaptées :

Entreprise Adaptée :

- Mission : intégrer durablement les travailleurs handicapés dans l'emploi
- Objectif : créer de la richesse pour créer des emplois durables et de qualité
- Financement : Autofinancée à 80%
- Le travailleur est un salarié, il est rémunéré à 100% du SMIC minimum

ESAT :

- Mission : intégrer durablement les travailleurs handicapés dans l'emploi
- Objectif : accompagner le travailleur et lui permettre de conserver ses acquis scolaires et professionnels
- Financement : Financé à 80%
- Le travailleur est un usager, il perçoit une indemnité de 55% du SMIC minimum

5. Avez-vous d'autres exemples de liens avec l'extérieur ?

L'ESAT de la Roseraie (Carrières sur Seine) a noué **un partenariat avec EMMAUS**.

D'après le directeur de l'ESAT lui-même : « cette action avec Emmaüs est profitable tant pour les compagnons d'Emmaüs que pour les travailleurs. Le

regard de personnes en précarité sur le handicap est très différent de celui perçu par les travailleurs handicapés, provenant du milieu ordinaire. Je crois que le **handicap n'existe plus** et que les personnes sont reconnues à part entière, professionnelles, avec des qualités humaines. Les compagnons en précarité ont également été reconnus **comme des citoyens à part entière, sans stigmatisation**. Il s'est créé une relation d'échange, de partage ».

- Egalement, l'ESAT a noué un partenariat avec **Aviation sans frontières** ; au départ il s'agissait de baptêmes de l'air, puis de visites d'entreprises du secteur de l'aviation par les travailleurs. Mais les professionnels de l'ESAT ont voulu aller plus loin en proposant à l'association qui transporte également des médicaments ou des vivres dans les pays en difficultés de prendre en charge bénévolement le conditionnement des cartons à envoyer. Ainsi les personnes handicapées ne sont plus uniquement des bénéficiaires et **offrent leur contribution à une œuvre caritative**.
- L'IME Les Glycines (Saint-Germain-en-Laye) organise une traversée de la Manche pendant une semaine avec deux bateaux et 12 adolescents. Le projet est fait en **partenariat avec des PME locales** et une association de voile.
- A l'IME La Roseraie (Carrières-sur-Seine), des enfants fréquentent aussi l'école voisine.
- Le foyer de Vie Les Mésanges (Croissy-sur-Seine) utilise les installations sportives ou culturelles locales (piscine, médiathèque..) et participe aux fêtes organisées par la commune.
- Les résidents ont également **monté un spectacle de théâtre au sein même d'une maison de retraite locale**; ainsi les résidents âgés mais aussi le grand public ont pu venir assister au spectacle.
- L'IME de Carrières-sur-Seine a organisé une exposition de leurs peintures dans les **salles d'exposition de la ville**. Jusqu'à présent les expositions restaient à l'intérieur des murs de l'IME. Une exposition a été organisée sur le même principe par le Foyer de Vie de Croissy.
- L'ESAT Les néfliers (Fourqueux) ont lancé une activité vente de crêpes dans un camion pendant les fêtes locales. Ils ont d'ailleurs obtenu un financement d'entreprises (VINCI et Bouygues) pour un nouveau camion plus visible et plus adapté.
- Le Foyer Les Mésanges a monté un partenariat avec le centre aéré local sur le groupe des 12-14 ans et organisé un voyage à Bruxelles ensemble.
- A La Celle Saint Cloud, au CAVT des ateliers jardinage, couture, théâtre sont tenus par des bénévoles retraités et passionnés.

6. L'association fait donc aussi appel à des bénévoles ?

Oui, nous avons surtout des retraités comme dans le cas cité plus haut au foyer de vie Les Mésanges. Une coiffeuse retraitée procure des soins esthétiques aux résidents du foyer de vie de Croissy-sur-Seine. Nous avons aussi des bénévoles en charge de conduire des groupes de personnes. Mais globalement cette « main d'œuvre » très disponible et régulière tend à disparaître.

7. ...Vos prochains défis?

Nous devons travailler à accroître le nombre de nos adhérents (355 pour 850 personnes accueillies environ) et nos ressources financières pour porter un projet d'accueil et d'accompagnement de personnes handicapées **vieillissantes** mais aussi **continuer à inclure** les personnes handicapées dans leur environnement de proximité, par l'école, les loisirs, et le travail afin que personnes handicapées et non handicapées vivent ensemble.

Entretiens V- Valérie Huard, responsable qualité CAP'DEVANT ! (ARIMC idf) - 5 novembre 2013

1. Comment a débuté la démarche d'évaluation au sein de l'association ?

En Février 2009, l'association a mis en place un comité de pilotage associatif⁸⁴ afin de définir les axes de l'évaluation interne. Ceux-ci devaient aboutir à un référentiel par établissement et couvrir l'ensemble des activités de l'association.

7 axes ont ainsi été définis, qui n'étaient pas ceux définis exactement par l'ANESM⁸⁵ mais qui se recoupent :

- 1) La politique associative (le projet associatif)
- 2) Le respect des Droits des personnes accueillies de leur famille et de leurs responsables légaux
- 3) La Prévention des Risques
- 4) Le projet d'établissement
- 5) Le projet personnalisé et le parcours de la personne accueillie
- 6) L'intégration sociale des personnes accueillies
- 7) L'organisation des services transversaux : ressources Humaines, gestion des ressources financières, gestion des ressources matérielles

Un COPIL dédié à la prévention des risques a été mis en place afin de couvrir spécifiquement la maltraitance, l'hygiène et la sécurité, les transports, les risques professionnels...

2. Pourriez-vous préciser le 6^e axe ?

Il s'agit de tout ce qui va être mis en place pour faciliter l'intégration des personnes accueillies dans la société :

- Ouverture des établissements à l'extérieur, participation de façon individuelle ou collective à des activités extérieures

⁸⁴ Depuis 2010 il est composé de 3 directeurs, 3 chefs de services, le DG et de la responsable qualité.

⁸⁵ Les 7 champs définis par l'ANESM sont : Les Fondamentaux (la bientraitance, l'éthique...), l'expression et la participation des usagers, la prévention des risques, le soutien aux professionnels, les relations avec l'environnement, les relations avec la famille et les proches, la qualité de vie.

- Cela comprend aussi les apprentissages qui permettent cette intégration, comme l'autonomie, les moyens de communication, le fait de prendre soin de soi, etc...

3. Quelles ont été les étapes suivantes dans la mise en œuvre de l'évaluation ?

Le premier travail a été de définir **le référentiel** pour chacun des établissements selon les principes fixés par la loi mais aussi **en partant de ce que l'on est**. Il a fallu décrire nos établissements tels qu'ils devraient être, en fixant des objectifs à atteindre, ce que nous avons appelé des référents. Nous avons ensuite **mesuré les écarts entre les objectifs** et la réalité et défini un plan d'action pour nous améliorer. Il ne s'agissait pas seulement de dire si l'on respectait ou non les objectifs mais il fallait en apporter la preuve. **Il y a peu d'écrits dans les établissements**, ce qui a rendu la tâche difficile et il a fallu beaucoup insister pour ne pas rester dans le ressenti uniquement mais **prouver les assertions**.

Tous les 15 jours, le groupe de pilotage de chaque établissement se réunissait. Il est composé du directeur, des chefs de service, d'éducateurs, d'agent de maintenance ou services généraux.

L'évaluation interne a débuté au début de l'année 2010 et s'est terminée en Février 2013 avec pour étapes principales l'élaboration du référentiel (+1 an), la mesure des écarts ou bilan (+1 an) et la définition d'un plan d'actions (6 mois) soit près de 3 années de travail.

Ensuite j'ai dû écrire un rapport d'évaluation, qui est une synthèse incluant les plans d'actions, pour chaque établissement et service. L'échéance pour envoyer ces rapports à nos financeurs (Conseils généraux et ARS) a été fixée au 31.12.2013.

Nous allons commencer **l'évaluation externe** à partir de mars 2014. Nous sommes en train de dépouiller les propositions de cabinets sollicités (choisis parmi la liste des 1000 agences ou individus habilités par l'ANESM) ;

Entre-temps nous allons mener des évaluations externes « à blanc » c'est-à-dire une évaluation par un binôme directrice-chef de service d'un autre établissement de l'association. Ces binômes vérifieront avant tout si les documents clés sont en place et accessibles. Cela a l'avantage de croiser les regards et de favoriser les échanges inter-établissements. Cela permettra aussi de préparer la venue de l'évaluateur externe. Celui-ci recevra le rapport d'évaluation interne et se concentrera sur certains points seulement. Il n'interviendra qu'une seule journée par établissement et service.

4. L'ANESM parle beaucoup « d'évaluation participative », comment les parties prenantes ont été associées à la démarche ?

Les personnes accueillies ne l'ont été que via le **questionnaire de satisfaction** qui leur a été envoyé. Le retour des familles via le questionnaire n'était pas très élevé au départ et il a fallu les relancer. Nous avons fixé le taux de réponse à 30% afin d'obtenir des résultats exploitables.

Pour l'établissement de la « Ferme du Château », **un résident a été impliqué** dans la démarche en faisant partie du groupe de suivi. Les CVS ont également été informés mais pas impliqués. L'évaluateur externe demandera à rencontrer des personnes accueillies.

Les administrateurs n'ont **pas été sollicités** dans la démarche. L'ancien président faisait partie du Copil associatif. Le bureau est régulièrement informé de l'avancée du projet via le DG.

Du côté des professionnels, le directeur doit être convaincu c'est essentiel pour ensuite embarquer les équipes; quand il ne l'a pas été, ça été difficile.

Les autorités de tarification ont été là pour nous rappeler les échéances pour faire et finir l'évaluation. Ils ont mis la pression. Cela dit, comment vont-ils pouvoir examiner cette masse de rapports qui va leur arriver de l'ensemble des acteurs du médico-social? Auront-ils les moyens de les traiter ? Or in fine leur avis doit conditionner le renouvellement ou non des agréments...

5. Quelles ont été les résistances rencontrées en interne?

Nous avons dû faire face à beaucoup de pessimisme, certains n'en voyait pas l'utilité

Il a fallu faire un gros travail de conviction et de pédagogie auprès des équipes, qui considéraient l'évaluation comme à un moyen pour les financeurs de comparer les établissements entre eux et de ne garder que les meilleurs. Ils avaient en tête l'expérience du secteur sanitaire pour lesquels beaucoup d'établissements ont dû être fermés.

L'argument qui revenait souvent était que cela prenait du temps, un temps qui ne pouvait pas être consacré aux personnes accueillies ; Il a fallu expliquer qu'il fallait le voir comme un « investissement ».

Le tout premier mois de l'évaluation a été consacré à des réunions de sensibilisation auprès des équipes dans chacun des établissements et services ;

6. Comment avez-vous traité l'axe 6, celui de l'ouverture des établissements à et sur leur environnement ? Quelles ont été les indicateurs, les mesures utilisées ?

Nous avons regardé les éléments suivants :

- si l'établissement était intégré à des réseaux associatifs et si les personnes accueillies étaient adhérentes à des associations à titre individuel.
- comment l'établissement était implanté dans son territoire, dans sa ville. Certaines villes sont plus tournées vers les associations que d'autres : la ville de Menucourt par exemple organise beaucoup d'évènements ; et l'établissement a noué un partenariat avec l'école. Un spectacle y a été organisé et des fonds ont été recueillis pour permettre à des résidents de partir à Londres. A Villiers-le-bel un partenariat entre le SAJ Maillol et un collège a été noué pour que des résidents puissent participer à une activité théâtre.
- si les usagers et les professionnels des établissements participaient aux Commissions d'accessibilité des municipalités. A Villiers-le-Bel, une marche de sensibilisation a même été organisée conjointement avec la mairie (l'adjoint au maire est lui-même en fauteuil). Toutes ces actions préparent le terrain quand il s'agit ensuite de demander des aménagements !
- si l'établissement était ouvert au public ; par exemple à Menucourt une serre avait été réalisée et des plantes sont vendues au public.
- Si l'établissement était ouvert à l'accueil des proches et de la famille des personnes accueillies ; un hébergement a été mis en place pour les proches qui habitent loin.
- Si l'établissement avait des liens avec d'autres structures du secteur : les comités handisport, le marathon de paris (Pont de Flandres), les brocantes locales, etc..
- L'organisation de séjours à l'extérieur a aussi été considérée
- si l'établissement était proches de commerces, d'un réseau de transport public qui facilitent l'autonomie des personnes ; A Gonesse un « permis à point » de sortie libre a été mis en place pour les enfants de plus de 16 ans leur permettant de gérer leur sortie.
- si les moyens de télécommunication étaient suffisants et adaptés (accès au téléphone, à internet)
- Si les apprentissages favorisaient l'intégration sociale : l'apprentissage de la communication, de l'écriture, la gestion d'un budget...
- Comment la participation citoyenne était favorisée : y a-t-il des échanges, des débats sur ces thèmes avec les personnes accueillies ? Un conseil de discipline a été monté à l'IEM de Gonesse avec la présence de jeunes parmi les membres ;

Nous avons réalisé que peu de conventions avaient été écrites. Il a fallu aller chercher des photos, des articles de presse, des courriers des mails, etc...

7. Comment a été évaluée l'autonomie des personnes accueillies ?

Au FAM de Vert-Galant et l'IEM de Gonesse des ergothérapeutes ont mis en place des grilles d'évaluation par niveau. Au Foyer d'hébergement du Puits la Malière, la personne s'autoévalue elle-même selon une grille puis les professionnels échangent avec elle sur ces résultats.

8. Quels ont été les indicateurs quantitatifs mis en place ?

Il n'y a pas eu d'autres indicateurs quantitatifs que ceux demandés par nos financeurs qui sont des indicateurs du type « nombre de personnes accueillies », « catégorie d'âge », etc...

9. Où trouvez-vous ces données quantitatives ? Sont-elles centralisées ?

Via les systèmes de facturation de comptabilité. Le rapport d'activité de chaque établissement ou service envoyé chaque année au financeur tous les ans en Avril est aussi une bonne source. Il n'y a pas de système d'information centralisé. Les établissements ne possèdent pas de serveurs externes et les données sont sur les PCs de chacun.

10. Comment avez-vous ou allez-vous communiquer sur cette démarche ?

Je fais un retour au bureau 2 fois par an.

En ce qui concerne le questionnaire des familles les résultats devraient être transmis aux familles courant 2014.

11. Quelles conséquences aura eu cette démarche d'auto-évaluation selon vous ?

- Un changement dans les pratiques : rédiger des procédures internes, garder des traces écrites, rédiger un dossier sur la personne accueillie. .. A l'IEM de Gonesse ils ont réfléchi à mettre en place des outils pour simplifier leurs écrits comme des modèles de compte-rendu de réunions, etc..
- Le fait de s'évaluer a permis aux professionnels de se remémorer leurs obligations, de rappeler l'exigence d'objectifs, qu'il ne s'agissait pas seulement de faire le quotidien, et de rappeler que le projet personnalisé de la personne accueillie est le squelette de notre accompagnement.

- Ça a été pour certains re-mobilisateur, cela a permis de voir le chemin parcouru, de se souvenir d'où ils étaient parti notamment pour les créations de structures ou de services.

En conclusion ... ?

L'enjeu a été de dédramatiser l'évaluation, et de créer des outils qui ne soient pas des usines à gaz. On en est au tout début, il reste encore beaucoup à faire.

Entretiens VI - Yves Eudeline- Directeur Général de l'association CAP'DEVANT ! (ARIMC Idf)

1. Compte tenu de votre expérience passée dans d'autres structures et au sein de CAP'DEVANT ! comment l'utilité sociale s'illustre dans les établissements ?

Lorsque je travaillais à l'UDAPEI 17, nous avons beaucoup œuvré à la mise en place de **signalétiques adaptées à la déficience mentale** sur les lieux publics notamment dans les commerces. On oublie trop souvent que les handicapés sont aussi des clients et que les lieux doivent leur être accessibles à tous les niveaux. Ainsi nous avons pu former le personnel des magasins Leclerc à l'accueil de clients en situation de handicap mental ; les enseignes Leclerc faisaient intervenir nos travailleurs en ESAT sur des tâches de nettoyage, de préparation des rayons, etc...mais n'avaient jamais vraiment considéré que ces travailleurs fussent aussi des clients !

Ce travail-là aidera ensuite à la **définition d'un label « accessible aux personnes en situation de handicap mental »** qui sera utilisé dans un certain nombre de lieux d'accueil du public (Tourisme, bâtiments publics, etc...)

J'ai aussi travaillé pendant 20 ans dans le secteur du travail protégé (handicap mental). Je me suis beaucoup battu pour que les travailleurs puissent obtenir **une reconnaissance de la qualité de leur travail et de leur poids économique** comme n'importe quel autre individu. Un de mes crédos était de convaincre qu'il ne fallait pas « vendre au rabais » sous prétexte que les travailleurs étaient handicapés. En Gironde, nous avons noué un partenariat avec un réseau d'une 15aine d'entreprises pour former les personnes et les mettre à disposition des entreprises dans le cadre de conventions.

Dans un des ESAT de l'ADAPEI, nous avons ouvert des boutiques avec des produits fabriqués par les travailleurs afin que ceux-ci aillent au contact du public acheteur et leur montrent qu'ils sont tout **aussi capables** de tenir un magasin ;

Enfin, je suis convaincu que nous avons un rôle **d'insertion professionnel** à jouer au sein des structures du secteur médico-social. Nous devons être capable d'accueillir des personnes en recherche de qualifications et d'emploi, de les former, de leur donner une première expérience ; même si au final nous n'avons pas la possibilité de leur offrir un CDI. Ainsi au sein des structures de Cap'devant ! nous visons le recrutement **d'une cinquantaine de contrats d'Avenir et CAE**. Ces postes concernent les fonctions d'AMP, secrétariat administratif, agent d'entretien, aide –moniteur en atelier de travail protégé.

Dans les établissements de Cap'devant !, il y a quantité **d'initiatives d'utilité sociale**. Je pense au travail de sensibilisation à l'accessibilité physique à Villiers-le-Bel. Il y en a d'autres, les directeurs pourront en parler.

Egalement, un gros travail est fait auprès des professions libérales médicales et paramédicales pour améliorer **l'accès de nos résidents à leurs services**. Certains professionnels ne savent pas comment bien prendre en charge cette population et limitent les plages horaires ce qui est **discriminant**.

2. ANAP/ANESM même combat, l'évaluation et la recherche de la performance ?

L'ANAP met au point des outils de contrôle économiques et financiers qu'utilisent les ARS. Mais elle a peu connaissance des problématiques rencontrées par les acteurs. Elle est dans une logique de gestion.

L'ANESM elle, a un rôle de conseil, en apportant un certain nombre de recommandations concrètes visant à l'amélioration des pratiques du secteur.

ANNEXES

ANNEXE I- EXTRAITS de la Bibliothèque raisonnée – AVISE - 2003

LA NOTION D'UTILITE SOCIALE

Le tiers secteur de l'économie sociale et solidaire, comme nous le verrons par la suite, se réclame d'utilité sociale. Cette notion a fait l'objet de nombreuses définitions et il semble difficile d'en retenir une qui soit reconnue à l'unanimité.

(...)

La recherche-action menée par Gosset confirme l'hypothèse que « **le concept d'utilité sociale n'a pas de définition claire, reconnue et acceptée par tous** ». Au niveau législatif et fiscal, l'utilité sociale peut concerner des besoins non satisfaits par le marché, des activités en direction de personnes exclues ou en voie d'exclusion ou être définie par les instances concernées. Cette définition de l'utilité sociale semble être trop restrictive pour Gosset car elle cantonne l'utilité sociale à un public en difficulté (cela rejoint la position de JL Laville qui évoque le risque de confondre tiers-secteur et secteur pour personnes en exclusion). L'utilité sociale **ne peut être réduite à un public**.

Nous choisissons de présenter trois définitions retenues par Gosset et une par le CNVA. Un point commun de toutes ces définitions est l'apport pour la société, le lien social.

Selon le CNLE (**Conseil national de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale**) (2000) et Jacqueline Lorthiois (réseau 21, séminaire du 07 mars 2000), l'utilité sociale a plusieurs dimensions qui ne se cumulent pas obligatoirement :

- une dimension publique : l'insertion de publics en difficulté.
- une dimension nature d'activité : agir sur le lien social, la cohésion sociale et territoriale,
- répondre à des nouveaux besoins qui ne peuvent être remplis par le marché.
- une dimension de gouvernance d'entreprise : le partage du pouvoir au sein des entreprises.

Selon Culture et Promotion (2001), l'utilité sociale se définit comme la qualité qui sert le bien-être de la population. Les associations se représentent l'utilité sociale comme consistant à :

- répondre à un besoin social non satisfait,
- renforcer l'autonomie des personnes,
- favoriser la participation des personnes à la Société,
- susciter des dynamiques collectives et de territoires.

Selon Thierry Guillois (1998), « il y a utilité sociale lorsque la collectivité, au sens large ou plus restreint du terme, profite aussi des effets produits par les prestations associatives et que ce bénéfice collectif est recherché en tant que tel par l'association ».

Selon le **Conseil National de la Vie Associative**, les critères pour cerner l'utilité sociale sont :

- la primauté du projet sur l'activité,
- le fonctionnement démocratique,
- l'apport social de l'association à la collectivité,
- la non-lucrativité et la gestion désintéressée,
- la capacité à mobiliser la générosité humaine (bénévolat) ou financière (dons),
- le mixage des publics et ouverture,
- les secteurs d'intervention pas ou mal couverts par les autres agents économiques ou par les collectivités publiques,
- l'existence de financements publics ou parapublics,
- l'existence d'agréments ministériels ou d'une habilitation.

ANNEXE II : Quelles sont les méthodes de mesure d'utilité sociale existantes ?

Il en existe des centaines élaborées reposant sur des philosophies et des enjeux différents. La **multiplication des méthodes et l'hétérogénéité des pratiques**, la **difficulté de mise en œuvre** peuvent constituer des freins à la mise en place de l'évaluation.

C'est la raison pour laquelle l'AVISE, Le MOUVES, L'ESSEC IIES viennent de publier « le petit précis de l'évaluation de l'impact social⁸⁶ » afin de « démystifier » la démarche et rendre plus compréhensible les méthodes existantes.

Les approches vont de très scientifiques à très empiriques. En voici listées ci-dessous les principales :

Les approches dites « monétisantes » type SROI⁸⁷ (Social return on Investment) :

C'est aux Etats-Unis en 1990 qu'un homme d'affaires utilise l'évaluation d'impact social pour orienter ses investissements philanthropiques, sa fondation ensuite. La Robert Enterprise Development Foundation (REDF)⁸⁸ développera cette nouvelle pratique de « venture philanthropy ». On parle alors de retour sur investissement et le SROI n'est pas loin, il sera mis au point 6 ans plus tard par la fondation REDF. La méthode SROI consiste à prendre en compte **le retour financier** mais aussi à valoriser **l'impact social pour les bénéficiaires et pour la société**. Elle calcule le **ratio cout/bénéfices** engendré. Par exemple, Passeport Avenir qui a choisi cette méthode avec l'aide du cabinet Accenture a conclu qu'un euro investi dans leur programme génère en retour **deux euros de valeur sociale**. Le rapport souligne que le SROI parle de valeur plus que d'argent qui n'est en soi qu'une unité de mesure commune largement admise.

3 méthodes sont généralement utilisées pour obtenir **l'équivalent monétaire** de la valeur sociale créée⁸⁹ :

- **Les coûts évités** ou coûts économisés grâce au projet (ex le montant des indemnités chômage non versées pour une personne dont on a trouvé un emploi)

⁸⁶ Publié sur internet le 8 Novembre 2013

⁸⁷ Méthode promue par le SROI network : www.thesroinetwork.org

⁸⁸ La fondation, basée à San Francisco, finance des projets d'insertion par le travail

⁸⁹ Source Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social ESSEC

- **Les préférences révélées** : valeur du service offert par l'association disponible sur le marché (ex : cout d'un soutien scolaire dans le privé)
- **L'évaluation contingente** : faire estimer par les bénéficiaires eux-mêmes la valeur du service en leur posant la question de ce à quoi ils seraient prêts à renoncer pour accéder au produit ou service proposé. (ex : la valeur de cours de soutien proposés à des collégiens en nombre de places de cinéma ou de forfaits de téléphone ou d'entraînement de foot etc...)

Pour calculer le ratio, les flux monétaires ainsi calculés doivent être actualisés sur la durée des effets de l'action évaluée.

Cette méthode largement utilisée dans les pays anglo-saxons depuis le début des années 2000 rencontre beaucoup de résistance : **comment chiffrer la hausse de confiance en soi des bénéficiaires d'un projet**, comment valoriser une vie ?

A cette même époque s'élèvent des voix en faveur d'une plus grande prise en compte de l'avis des bénéficiaires⁹⁰.

Mais si le SROI ne fait pas l'unanimité il est grandement utilisé aujourd'hui. **ASHOKA** soutient la méthode et a basé une étude chiffrant l'impact social de 10 entreprises avec le cabinet **MC Kinsey** en mettant en évidence les gains pour la collectivité pour une entreprise d'insertion comme **ActaVista** : l'étude a calculé la différence entre les bénéfices (perception des charges patronales, et taxes, allocations chômage évitées) et les subventions versées (contrat d'insertion) soit 8000 euros par salarié économisés par la collectivité, et un Retour sur investissement moyen de 60%⁹¹

Les approches par indicateurs

C'est l'approche la plus répandue en France et c'est celle que nous avons retenu dans le l'étude de cas. Il s'agit d'identifier des indicateurs mesurables en référence **à des critères** : nombre de personnes dont la situation s'est améliorée, baisse des symptômes, du problème. A la différence de la méthode ci-dessus, ils ne sont pas exprimés en valeurs monétaire. Ainsi, l'association **SIEL BLEU**⁹² récupère systématiquement le nombre d'accidents avant et après la mise en place de son programme d'intervention.

⁹⁰ « The Constituent Voice » qui deviendra une méthode d'évaluation prônée par le Keystone Accountability composée de 3 ONG dont la fondation AGA KHAN.

⁹¹ Etude ASHOKA Mc Kinsey Company 2011

⁹² SIEL BLEU promeut l'activité physique chez les seniors et les personnes handicapées.

Probono lab⁹³ donne l'exemple d'un projet humanitaire qui consisterait à former des personnes du corps enseignant :

Les effets attendus sont les suivants :

- Diminution de l'absentéisme
- Amélioration de leur situation économique
- Amélioration de leur statut social

Les indicateurs seraient alors :

- Nombre de jours travaillés
- Taux d'augmentation des salaires
- Nombre d'invitation a des évènements traditionnels

On peut créer ainsi des **index composites** avec plusieurs variables. Exemple un index « job success » qui sommerait la durée pour trouver un nouvel emploi+ salaire moyen obtenu + état de bien-être de la personne. Ce sont des approches souvent très globale et difficile à traduire en plans d'actions.

L'indicateur peut résulter d'une observation comme le nombre de personnes déclarant se sentir moins isolées ou avoir repris confiance en elles grâce au projet. La façon dont on va déterminer l'indicateur de suivi est essentielle car il faudra pouvoir le suivre dans le temps. Un élève accompagné par une association de soutien scolaire pourra par exemple prendre plus facilement la parole, aura plus de camarades à l'école, déclarera avoir moins souvent l'impression d'être différent des autres. Mesurer ces effets plus qualitatifs nécessite d'être en contact avec de nombreux acteurs de terrain plus à même d'évaluer **l'évolution du bien-être des personnes**⁹⁴. Dans le champ du médico-social, le contact avec les familles et leur retour d'observation sera une très bonne source d'information.

Bien sûr, plus on considère **l'impact indirect** (rayonnement local, capital sympathie des habitants pour une association d'insertion, ..) plus l'impact devient difficilement quantifiable. C'est ainsi que même l'étude menée par **Mc Kinsey avec ASHOKA** indique des effets qualitatifs des programmes évalués sans pour autant les mesurer (exemple pour les paniers bio produits par les chantiers d'insertion les jardins de cocagne, l'impact sur la santé des consommateurs n'a pas été mesuré).

⁹³ Probono Lab est une association créé par des anciens HEC et qui a vocation de soutenir les associations en leur apportant des compétences spécifiques qu'elle trouve parmi les salariés des entreprises avec lesquelles elle est partenaire.

⁹⁴ Source : Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social, ESSEC

Les approches mixtes multi critères : elle consiste à utiliser les indicateurs sociaux et financiers. C'est le cas de la grille IRIS méthode développée par la fondation Rockefeller aux Etats-Unis. Il s'agit de proposer des critères et des indicateurs de performance sociale en fonction du secteur d'activité (insertion, médico-social, commerce équitable..). Ces critères sont comparés aux entreprises du secteur de la région. Le comptoir de l'innovation, fonds d'investissement dans les entreprises sociales, développé par Nicolas Hazard du groupe SOS privilégie cette approche en développant son propre outil d'évaluation appelé CDI ratings.

Les approches expérimentales scientifiques :

Dans les années 2000, des méthodes d'expérimentation aléatoire commencent à se développer impulsées par de prestigieux laboratoires de recherche comme le « Campbell Collaborative C2 » et le Poverty Action Lab au MIT (2003)⁹⁵. Elles sont fondées sur la modélisation et la comparaison entre deux groupes aux caractéristiques identiques.

On peut retrouver ces approches dans les travaux de l'Ecole d'Economie de Paris : dans plusieurs programmes d'évaluation du Revenu de Solidarité Active (RSA), dans une autre étude lancée par le haut-commissariat à la jeunesse entre 2009 et 2010 sur l'engagement des jeunes et dans une autre sur le choix d'orientation scolaire et professionnelle des jeunes filles.

Ces approches sont évidemment difficiles à mettre en place pour une association qui ne dispose pas toujours d'un panel de bénéficiaires suffisant. Elle est aussi difficilement généralisable, demande une longue période d'observation. Elle pose également la question de la participation des usagers au processus d'évaluation.

Les méthodes de collecte des données sont diverses également :

- **Interview individuel** : très riche en information, mais chronophage. Il existe toujours un biais lié à l'interviewer et à l'interviewé.
- **Interview collectif** « focus group »: animé par un intervenant qui permet l'interaction et la croisée des points de vue (Méthode des cartons ou post-it , Value Game, ...). Il existe toujours un biais de groupe.
- **L'observation directe sur place** : elle permet de collecter des informations non attendues mais prend du temps et mobilise des ressources.

⁹⁵ La méthode du Poverty Action Lab (Esther Duflo, professeur au MIT spécialiste de politiques de lutte contre la pauvreté) compare deux groupes choisis aléatoirement l'un ayant bénéficié du produit ou service l'autre pas et compare les impacts à terme.

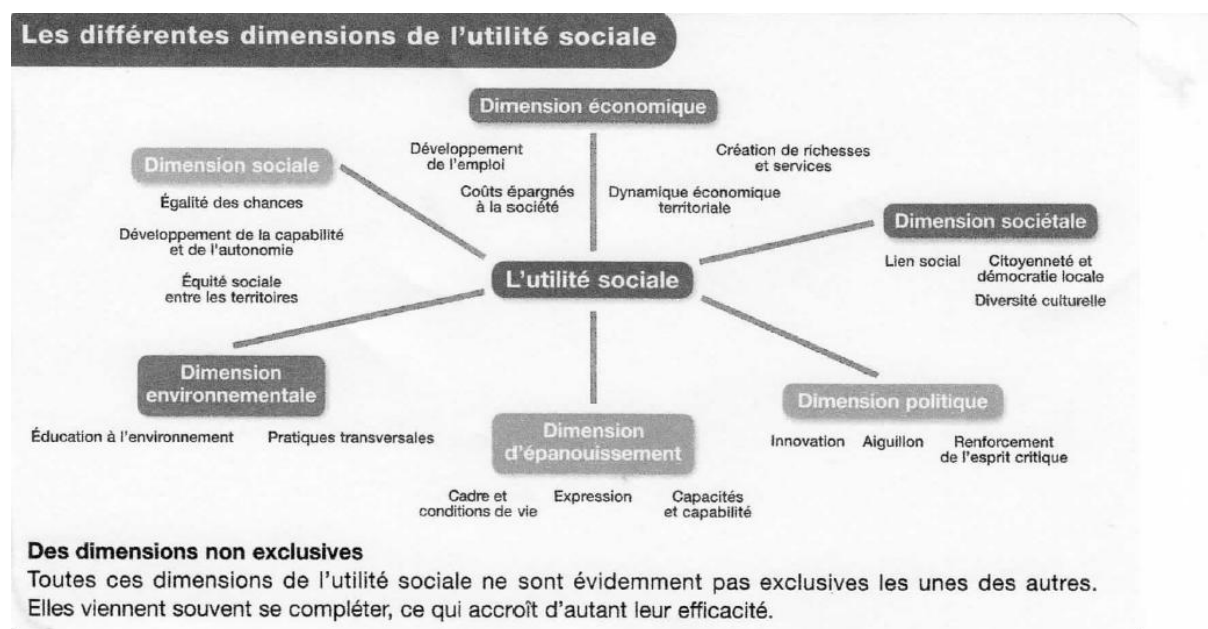
- **Questionnaire à réponses fermées ou ouvertes** : permet la collecte de données à grande échelle. Mais elle est à sens unique, les questions peuvent être mal comprises
- **Données statistiques** publiées par des organismes publics (DREE, INSEE,..) : dépend de la qualité et de la disponibilité de ces données.
- **Données externes** fournies par d'autres sources (d'autres associations, études sectorielles..) : dépend également de la qualité et de l'accès à ces données.

C'est en 2007 que se structurent les acteurs de l'évaluation sociale avec le **NONIE (Network of networks on Impact Evaluation)** rassemblant plus de 100 organisations de développement régional et global, banque mondiale et ONU inclus. Ce réseau prône la **diversité des approches** et met en garde contre la tentative d'appliquer une méthode unique....

Depuis les partisans de la méthode universelle (et notamment les méthodes scientifiques d'observation aléatoire) continuent de se confronter à ceux qui plaident la pluralité des approches.

ANNEXE III - Exemples de référentiels :

Référentiel proposée par l'AVISE (cahier # 5)



Référentiel proposé par l'European Venture Philanthropy Association⁹⁶

L'European Venture Philanthropy Association propose de mesurer les impacts sur les axes suivants :

- **style de vie** : comment les gens vivent, travaillent, se divertissent et interagissent les uns avec les autres au quotidien
- **culture** : leurs croyances, leurs coutumes, leurs valeurs, leurs langages ou dialectes.
- **communauté** : sa cohésion, sa stabilité, ses caractéristiques, ses services et « facilities »
- **système politique** : dans quelle mesure les gens peuvent-ils participer aux décisions qui affectent leur vie, le processus de démocratisation en vigueur et les moyens alloués pour cela ?

⁹⁶ L'EVPA est une association regroupant 150 organisations impliquées dans l'investissement social en Europe. Elle diffuse notamment un certain nombre de bonnes pratiques sur la mesure de l'impact social

- **environnement** : qualité de l'air et de l'eau qu'ils utilisent, la disponibilité et la qualité de la nourriture qu'ils mangent, le niveau de risque, poussière et bruits auxquels ils sont exposés, le niveau sanitaire, la sécurité physique, et leur accès ou contrôle des ressources.
- **santé et bien-être** : la santé est un état global de bien-être physique, mental, social et spirituel et pas uniquement l'absence de maladies ou d'infirmité.
- **droits** individuels, droits à la propriété-particulièrement lorsque les gens sont économiquement en difficulté ou font face à des inégalités notamment sur le plan des libertés
- **craintes et aspirations** : leur sentiment de sécurité, leur crainte du futur pour leur communauté, leurs attentes pour leur avenir et pour celui de leurs enfants.⁹⁷

CDI Ratings⁹⁸, une méthode d'évaluation financière et extra-financière du Comptoir de l'innovation (fonds d'investissement du Groupe SOS⁹⁹)

L'évaluation étant un prérequis nécessaire à tout investissement, le Comptoir de l'Innovation, soutenu par les experts du Groupe SOS, s'est doté d'une méthode d'évaluation **financière et extra-financière**. Une entreprise sociale répond à un objectif de double rendement : la rentabilité financière et la concrétisation d'un impact social doivent conjointement être atteintes et donc toutes deux évaluées. CDI Ratings a été conçu dans le but de faciliter l'intermédiation entre le secteur financier et l'entrepreneuriat social, en permettant une analyse adaptée, puis une lecture simple des **performances de l'entreprise sociale**.

CDI Ratings est une méthode adaptée aux réalités diverses des entreprises sociales et de leurs secteurs. Des critères financiers et extra-financiers mesurables ont été sélectionnés en fonction de chaque type de structure (entreprise, association, mutuelle...) et en **fonction de chaque secteur** de l'entrepreneuriat social (insertion, médico-social, commerce équitable...).

L'analyse des critères aboutit à l'attribution **d'une notation** financière et extra-financière, comparables, lisibles par tous, et particulièrement par les investisseurs, allant de AAA à D, sur le modèle des grandes agences de notation financière.

⁹⁷ Traduction de l'anglais personnelle. Source <http://evpa.eu.com/about-us/> guide méthodologique

⁹⁸ Source : www.lecomptoirdelinnovation.com/

⁹⁹ Le groupe SOS compte 240 établissements et revendique 800 000 bénéficiaires annuels.

Les critères du CDI Ratings

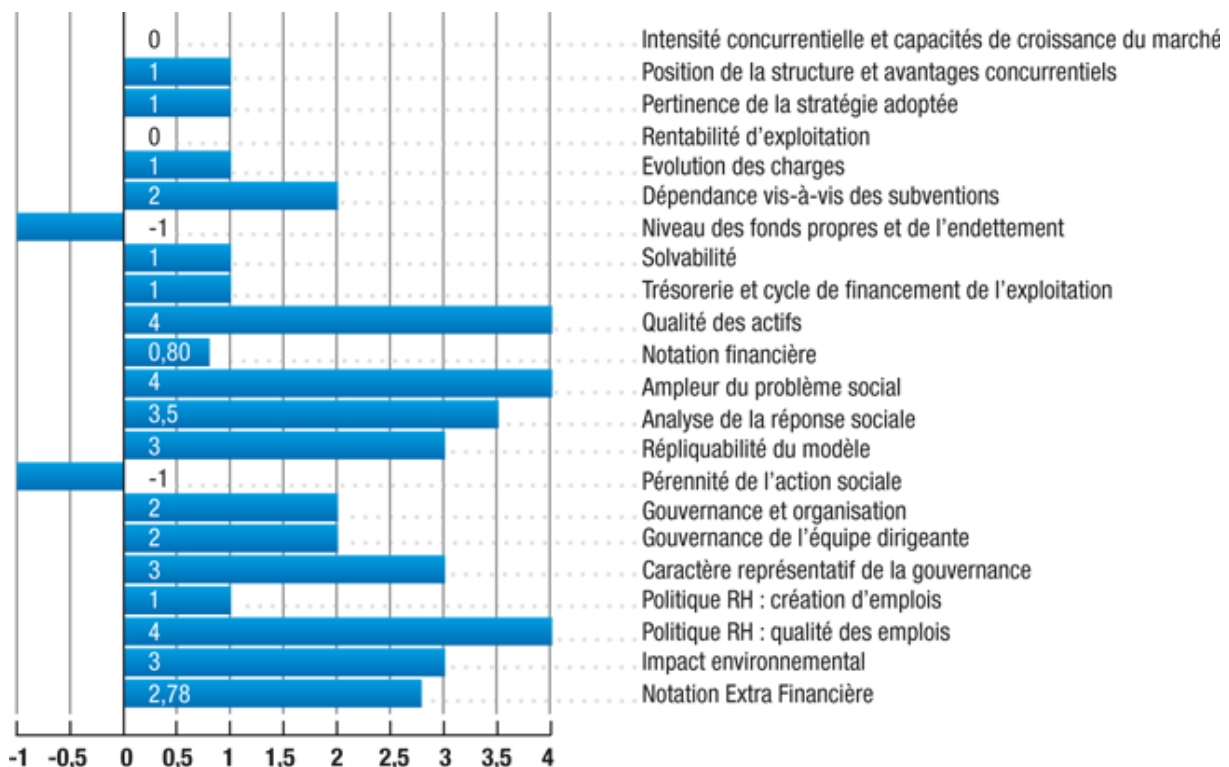
Vingt grands domaines d'analyse, qui sont communs à toutes les structures et à tous les secteurs ont d'abord été définis. Ils sont ensuite déclinés en **critères sectoriels**, adaptés à chaque modèle.

- Le diagnostic financier recouvre tous les champs économiques et financiers grâce à **150 critères sectoriels pondérés** : une analyse macroéconomique du marché, une analyse détaillée de la gestion de l'exploitation, et de la structuration financière sont réalisées.

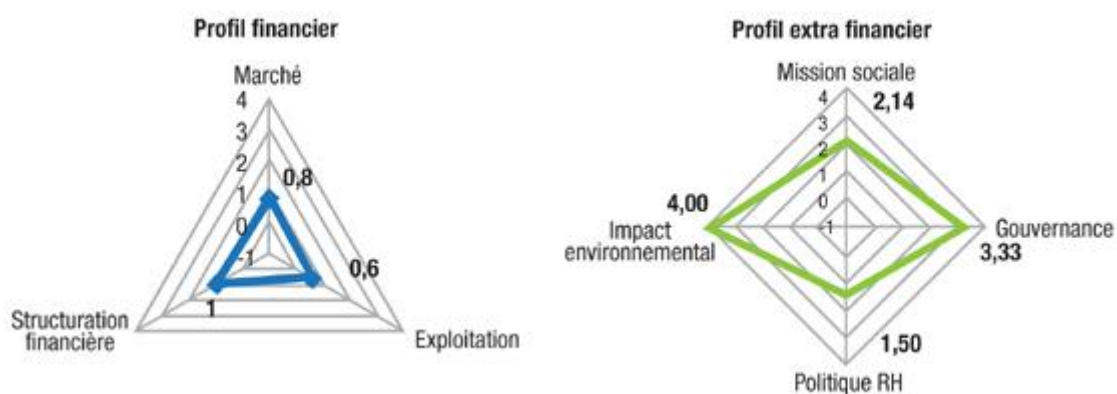
Les critères sont différents pour chaque secteur et adaptés au modèle étudié, et ce afin de couvrir la diversité des modèles d'entreprises sociales (associations sous contrôle, hors contrôle, coopératives, sociétés de capitaux...).

- Le diagnostic extra-financier a été construit à partir de **150 critères pondérés et leurs ratios** : l'analyse de l'impact social et environnemental est sectorielle afin de mesurer la pertinence, la performance, l'efficacité et l'innovation de la structure. Elle est complétée par une analyse de la gouvernance et de la politique RH de la structure.

Les vingt grands domaines d'analyse déclinés ensuite en critères sectoriels :



Tout ce processus permet à chaque structure d'obtenir une notation extra-financière comparable à la notation financière (AAA, AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC, C ou D), mettant en avant les atouts et les failles de chaque structure.



ANNEXE IV – Actions d'utilité sociétal au sein de l'association Cap'devant !

Cette liste n'est pas exhaustive

Sources : journaux internes et entretiens

1. **Participation à la commission accessibilité/Marche de sensibilisation par les résidents du foyer de Villiers-le-Bel** : impact sur l'amélioration de la voirie + participation à la vie démocratique (paroles de résident : c'est important de continuer ce genre d'action car c'est comme cela qu'on fera bouger les choses ») +sensibilisation des enfants du quartier, au handicap, à la différence, appel au civisme des habitants du quartier
2. Sur le même thème, **participation des résidents du Foyer d'Hébergement du Puits de la Marlière à une journée d'information sur les problèmes d'accessibilité à destination des personnels municipaux et des élus de Sarcelles ;**
3. **Activités communes des résidents du Foyer** avec les **jeunes et les femmes** des Maisons de quartier à Villiers-le-Bel (confection de gâteaux, essai des fauteuils) : participe à la cohésion sociale, à l'amélioration des relations inter-habitants, baisse de tensions peut être ?
4. **Repas partagés entre les résidents du foyer le Vert Galant et les usagers du centre social de la ville** (Tremblay, 93) cohésion sociale, respect de l'autre et des différences, solidarité
5. **Culture maraîchère à la serre de la Ferme du Château** à Menucourt (95): offre de service supplémentaire aux habitants dans une zone enclavée ?
6. **Projet Traverse92 à l'IEM de Marnes-la-Coquette**. Projet d'échanges et de partages qui permet aux jeunes enfants de l'école élémentaire d'apprendre la différence en travaillant sur une période assez longue à un projet artistique commun (expo, spectacle...)
7. Foyer Puits de La Marlière : les résidents et les professionnels sont **en contact avec la chargée de mission « accessibilité et domaine public**, attachée à la direction de la voirie et des réseaux de la mairie de Sarcelles > des résidents ont pu participer à des activités rendues accessibles (dépôts livres/bibliothèque pas accessible, handi-tennis avec mise à disposition de deux fauteuils sport) >> accessibilité aux sports et à la culture , augmentation de l'offre sportive et culturelle de la commune , redynamiser la commune avec une hausse des adhérents aux clubs locaux .

8. Rencontres mensuelles entre des enfants de **l'IEM de Gonesse et les résidents de la maison de retraite médicalisée d'Arnouville** (personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer). Impact sur les résidents ? sur les enfants ? bilan ?
9. Participation de 5 résidents du foyer d'hébergement Aida à Arnouville (95) et du CAJ Maillol à Villiers le Bel (95) **à l'atelier Théâtre du collège** Martin Luther King de Villiers-le bel.
10. **Environnement** : janvier 2012 partenariat avec la Fédération Française de Tennis, l'opération balle jaune pour la mise en place d'un sol sportif entièrement composé de balles jaunes recyclées (22000 balles !) .Ce fut le 1^{er} sol de ce type dans le Val d'Oise. Tous les clubs de tennis du département ont participé à la collecte. Impact sensibilisation au recyclage, cohésion /solidarité.
11. **Participation à des Chantiers Educatifs** avec des adolescents, des petits et des habitants du quartier de Tremblay (93) en 2012.
12. Dispositif PHARES avec l'ESSEC « Par-delà le Handicap Avancer et Réussir ses Etudes » **tutorat** proposé aux étudiants en situation de handicap avec l'aide du SESSAD 95.
13. Présence **d'athlètes handisport** au sein des établissements> estime de soi, confiance, changer le regard
14. Contrats d'avenir, contrats jeune > insertion de jeunes en difficulté professionnelle
15. Participation d'adultes du Foyer de Pont de Flandre à **la logistique du Marathon de Paris**
16. ...

ANNEXE V – Grille d’entretien destinée aux familles (proposition)

Il s’agit de questions qui pourraient être posées lors d’entretiens face à face ou collectifs. Les questions se veulent différentes de celles posées lors de la démarche qualité. Elles cherchent à qualifier les effets produits par l’accueil des enfants en établissement de jour sur l’organisation familiale et le bien-être de la famille, fratrie comprise.

Quel âge à votre enfant ?

- 1) Depuis quelle année est-il dans ce centre ?
- 2) Où était-il avant de rentrer au centre ?
- 3) Quels changements, positifs et négatifs, avez-vous pu observer chez votre enfant depuis qu’il est accueilli au centre ?
- 4) Pourriez-vous préciser les changements observés en termes d’autonomie et d’acquisition:
 - a) gestes du quotidien (s’habiller, s’alimenter, aller aux toilettes, prendre des initiatives...)
 - b) de mobilité (se déplacer seul ou avec aide, s’orienter dans l’espace...)
 - c) de comportement (respecter les règles de vie, ne pas se mettre en danger, prendre des décisions, demander de l’aide ...)
 - d) d’acquisition des connaissances (comprendre, mémoriser, aptitude manuelle, aptitude visuelle, s’orienter dans le temps, lecture, écriture...)
 - e) de capacité à communiquer et à se faire comprendre (langage verbal ou non verbal comme les signes, les images, les pictogrammes, etc...)
 - f) de socialisation, capacité à aller vers les autres (enfants et adultes) ?
 - g) de bien-être général (fatigué ou pas, souriant/triste, actif/inactif, heureux/malheureux ...)
- 5) A votre avis, ces changements sont-ils liés au seul fait du centre ?
- 6) Votre enfant suit-il des rééducations à l’extérieur du centre ?
 - a) Si oui, pourriez-vous préciser dans quel domaine ?
 - b) Si non, le souhaiteriez-vous ?
- 7) Pensez-vous que votre enfant progresse sur le plan des acquisitions ?
- 8) Pensez-vous que tout son potentiel de développement soit sollicité au centre ?
- 9) Pensez-vous que le centre facilite le suivi médical de votre enfant ?
- 10) Rencontrez-vous des difficultés pour faire soigner votre enfant à l’extérieur du centre (dents, gynécologie, suivi pédiatrique, « bobologie », autre...)?
- 11) Pensez-vous que les professionnels dans l’ensemble, vous apportent un soutien moral ?
- 12) Pensez-vous que l’accueil en journée tous les jours de la semaine de votre enfant est une bonne chose ?
- 13) Cet accueil a-t-il eu un impact sur votre organisation familiale ?

- 14) Cet accueil a-t-il eu un impact sur votre vie professionnelle ?
- 15) Pourriez-vous nous dire si vous exercez un travail en ce moment ?
- a) Si oui avez-vous du aménager votre temps de travail ?
 - b) Si non, est-ce lié au handicap de votre enfant ? pourquoi ?
 - c) Si non, aimeriez-vous reprendre une activité professionnelle ?
- 16) Qui, à part vous, s'occupe de votre enfant en dehors du centre ?
- 17) Que se passe-t-il pour votre enfant après le centre (le centre ferme ses portes à 16H) ?
- 18) Que se passe-t-il pendant les journées de fermeture du centre pour vacances scolaires ?
- 19) Votre enfant fréquente-t-il d'autres lieux de collectivité ?
- a) Centre de loisirs,
 - b) Colonies de vacances,
 - c) Séjour adapté, séjour de répit,
 - d) Maison de quartier,
 - e) Association
 - f) Autres :
- 20) Pensez-vous que le centre vous aide à trouver des solutions d'accueil pendant les temps de fermeture du centre ?
- 21) Pensez-vous que l'établissement favorise les contacts avec l'extérieur pour votre enfant ?
- 22) Votre enfant a-t-il l'occasion d'aller à des spectacles ou d'autres manifestations (sportives, festives etc..) en dehors de celles proposées par le centre ?
- 23) Pensez-vous que votre enfant a une vie sociale en dehors du centre ? (rencontre avec d'autres enfants, des membres de la famille élargie, amis, ...)
- 24) Fréquentez-vous les réunions parents « café des parents » ?
- a) Si oui que vous apportent-elles ?
 - b) Sinon, pourquoi ?
- 25) Pensez-vous que le centre vous aide à rencontrer d'autres familles rencontrant les mêmes difficultés que vous ?
- 26) Pensez-vous que la participation des usagers aux réunions du Conseil de la Vie Sociale est une bonne chose ?
- 27) Que pensez-vous de la gratuité d'accueil de votre enfant au centre ?
- 28) Savez-vous que le centre est géré par une association privée non lucrative ?
- 29) Etes-vous adhérent à cette association ?
- 30) Pensez-vous que l'association est proche de vos préoccupations ?
- 31) Qu'est ce qui pourrait vous aider à mener une vie « comme les autres » ?
- a) Pour vous
 - b) pour la fratrie ? (combien de frères et/ou sœurs ?)
- 32) Souhaiteriez-vous apporter d'autres remarques concernant le centre, votre enfant et vous-même ?

LA VALEUR AJOUTÉE ECONOMIQUE ET SOCIALE DES ENTREPRISES ADAPTÉES

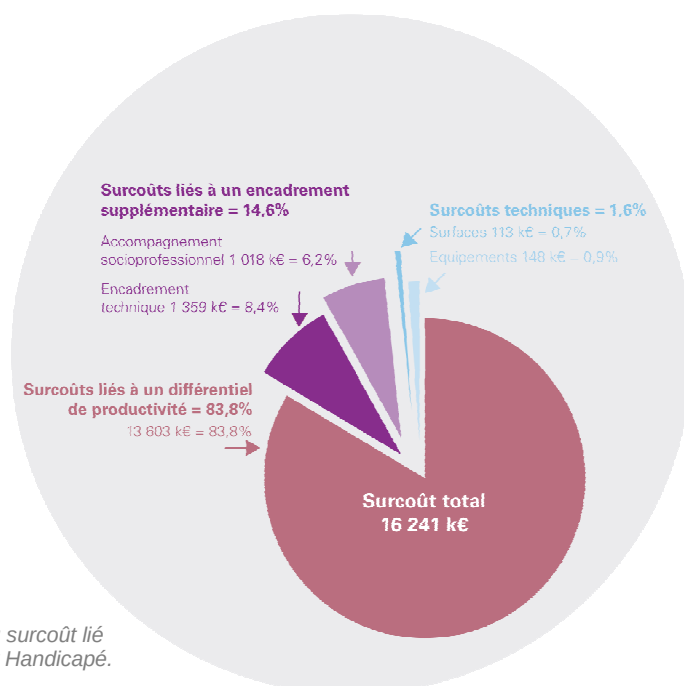
Synthèse de l'étude réalisée par KPMG - Juin 2010

Les Entreprises Adaptées (EA) sont des entreprises à but social, employant plus de 80% de salariés handicapés dans des conditions de travail adaptées à leur handicap. Intégrées dans des conditions de droit commun à leurs marchés, elles constituent à la fois un moteur d'inclusion et de développement économique.

A l'heure où les choix budgétaires sont difficiles à réaliser pour contenir, voire diminuer, les déficits, l'objectif de cette étude, réalisée par le cabinet KPMG, est d'évaluer le « retour sur investissement » des mesures sociales destinées à soutenir l'emploi des Travailleurs Handicapés en Entreprise Adaptée, et de les comparer avec d'autres mesures mises à contribution lorsque les personnes handicapées sont sans emploi.

■ Surcoûts liés à l'emploi « très majoritaire » de Travailleurs Handicapés : l'aide publique indispensable

- > Le **surcoût global moyen** auquel doit faire face une Entreprise Adaptée par rapport à une entreprise classique s'élève à **16 200 € par an et par Travailleur Handicapé**.
- > Ce surcoût est dû :
 1. à un **différentiel de productivité pour 83,8%**,
 2. pour **14,6%** à un nécessaire **encadrement supplémentaire**, à la fois social et technique,
 3. pour **1,6%** à **des besoins techniques complémentaires**, en termes de surfaces et d'équipements.
- > Par les différentes aides publiques mises en place pour favoriser l'accès à l'emploi des Travailleurs Handicapés, **l'Etat couvre 92% de ce surcoût**.



Répartition budgétaire du surcoût lié à l'emploi d'un Travailleur Handicapé.

■ Aides publiques pour l'emploi des personnes handicapées : un Retour sur Investissement gagnant

L'étude KPMG révèle que les aides publiques déployées constituent un investissement porteur pour la collectivité.

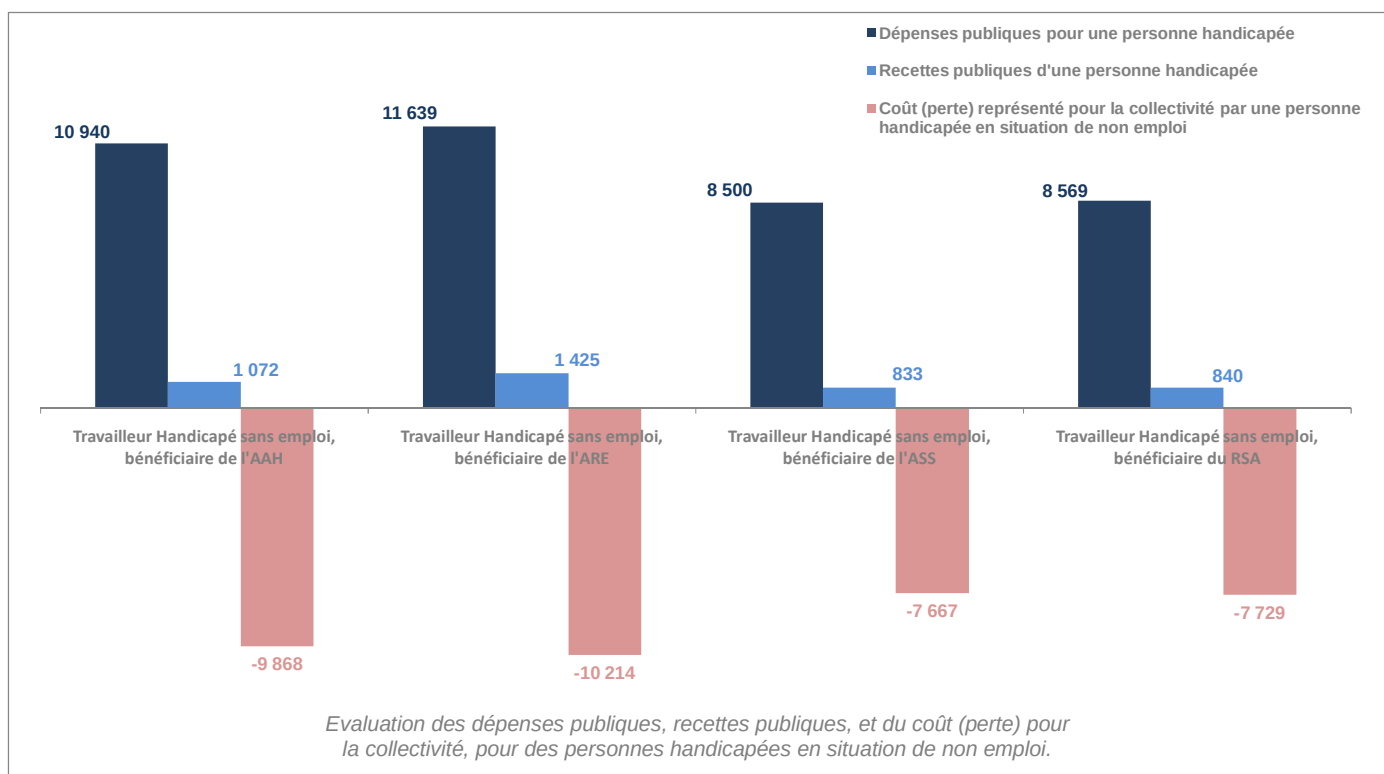
- > L'étude a déterminé qu'à partir d'une rémunération égale à Smic + 2,6% de toute personne handicapée travaillant dans une EA, **chaque Euro investi par la collectivité publique lui est retourné sous forme de recettes fiscales et sociales**.

Ainsi, dès que l'Etat investit un Euro dans les EA, il récupère par le biais des différents organismes collecteurs au minimum un Euro.

- > Cela signifie donc, d'un simple point de vue financier, que l'engagement public en faveur d'un accès à l'emploi d'un Travailleur Handicapé constitue **un investissement gagnant**.
- > De plus, l'Etude démontre que **toute personne handicapée en situation de non emploi représente un coût sec moyen pour la collectivité de 8 870 € par an**. Ce coût varie selon les allocations dont la personne handicapée bénéficie : en moyenne 9 869 € pour un bénéficiaire de l'AAH (Allocation pour Adulte Handicapé), 10 214 € pour un bénéficiaire de l'ARE (Allocation d'aide au Retour à l'Emploi), 7 667 € pour un bénéficiaire de l'ASS (Allocation de Solidarité Spécifique), et 7 730 € pour un bénéficiaire du RSA (Revenu de Solidarité Active).
- > Ainsi, lorsqu'une personne handicapée, qui bénéficiait de l'une de ces allocations liées à son handicap (AAH) ou à sa situation de non emploi (RSA, ARE...), accède à l'emploi et à une rémunération de niveau Smic + 2,6% en EA, **le gain social (ou l'économie budgétaire) pour la collectivité s'élève à 8 869 € par an**.

Cela signifie que globalement, à chaque fois qu'un Travailleur Handicapé retrouve un emploi dans une EA, il fait économiser près de 10 000 Euros à la collectivité.

- > Du point de vue des finances publiques, l'Etat a donc tout intérêt à ce qu'un maximum de personnes handicapées soit en situation d'emploi.



▪ Entreprises Adaptées : une Valeur Ajoutée Sociale démontrée

L'étude KPMG rappelle enfin le rôle des Entreprises Adaptées sur les plans économique et social.

- > La contribution des Entreprises Adaptées concerne bien sûr le **champ économique** (dynamique d'emploi et de croissance), mais aussi le **champ social** où elles agissent **pour que chacun trouve sa place dans la société** (lutte contre l'exclusion, action de socialisation, inclusion dans la vie locale). Les bénéfices qualitatifs portent également sur l'amélioration du rapport au travail, les conditions d'existence, la santé, **l'image de soi des personnes handicapées, et le regard porté sur le handicap**.
- > Par leur **effort d'insertion, de formation de leurs employés, et d'adaptation aux besoins de chacun**, les EA apportent à la société un **bénéfice collectif**, qui va au-delà des services ou des biens qui peuvent être produits et des emplois qui peuvent être créés.
- > Enfin, les EA sont des **acteurs de premier plan pour les territoires** sur lesquels elles s'implantent, à la fois dynamiques pour la **vie économique locale**, porteuses d'**aménagement du territoire**, et vecteurs d'**inclusion sociale**.

Les Entreprises Adaptées en quelques chiffres (Enquête BPI – OPCALIA, mars 2010)

- > 650 Entreprises Adaptées
- > 33 000 salariés dont 28 000 travailleurs handicapés
- > 900 millions d'Euros de chiffre d'affaires
- > 93 % de salariés employés en CDI
- > 84% de Travailleurs Handicapés sans qualification
- > Types de handicap rencontrés : déficiences intellectuelles, déficiences psychiques, déficiences motrices

Mémo : Aide au poste et Subvention spécifique, deux engagements publics en faveur de l'emploi des personnes handicapées

Afin d'accompagner l'effort d'insertion professionnelle des Travailleurs Handicapés, la collectivité verse deux types d'aides aux Entreprises Adaptées :

- > **L'aide au poste** : elle permet aux Travailleurs Handicapés de percevoir une rémunération au moins égale au Smic. L'aide au poste couvre ainsi 80% du Smic brut non chargé.
- > **La subvention spécifique** : elle constitue l'aide structurelle versée aux Entreprises Adaptées pour les accompagner dans leur développement. Elle atteignait en moyenne 2 100 € par Travailleur Handicapé en 2009.