

Évaluer l'utilité sociale territoriale de SIAE

IRIS Poitou-Charentes

Origine du projet :

IRIS, l'union régionale des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) de la région Poitou-Charentes a sollicité Insertion Poitou-Charentes Active (IPCA), porteur du DLA régional, afin d'imaginer un accompagnement autour de l'Évaluation de l'utilité sociale territoriale (EUST) des SIAE de sa région.

Ambition :

L'inter-réseau constatait que plusieurs SIAE s'interrogeaient sur le sens de leur projet et souhaitaient valoriser leurs actions auprès de leurs partenaires, des acteurs locaux et du grand public. Pour cela, elles désiraient être en mesure d'évaluer leurs apports au territoire (impact social, environnemental ou sociétal) et s'inscrire dans une démarche d'amélioration des pratiques et de développement.

L'accompagnement des parcours des salariés en insertion est au cœur du métier des SIAE, cependant si ce dernier est mesuré par des indicateurs de retour à l'emploi, un projet d'insertion par l'activité économique va souvent au-delà et génère d'autres impacts sur un territoire.

« L'évaluation de l'utilité sociale est une démarche d'évaluation qui permet d'identifier les spécificités des associations et des entreprises sociales et de mesurer leur impact social.

Grâce à cette démarche, elles pourront :

- Valoriser leurs spécificités, réfléchir au sens de leur
- projet, renforcer la dynamique interne et partenariale.
- Argumenter pour obtenir l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale.
- Rendre compte de leur impact social. »

Définition selon Hélène Duclos, consultante en évaluation de l'Utilité Sociale - <http://www.utilite-sociale.fr>

Dossier et études de cas en ligne sur www.avise.org

La démarche de 9 SIAE en Poitou-Charentes

CONTEXTE

En 2015, IRIS Poitou-Charentes a souhaité valoriser l'accompagnement des parcours des salariés en insertion sur son territoire régional. Par la mise en oeuvre d'une démarche d'évaluation d'utilité sociale territoriale, neuf SIAE accompagnées par le DLA, ont mesurées leurs impacts sur le territoire, au delà des simples indicateurs de retour à l'emploi.

FINALITÉS DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION

L'objectif est de permettre aux SIAE de se doter d'une démarche d'Évaluation de l'utilité sociale territoriale (EUST). Un accompagnement à cheval sur 2 ans, 2015 et 2016, avec 7 sessions collectives et 4 jours d'appui individuel à distance pour un budget de 10 828 €.

PÉRIMÈTRE

9 SIAE de la région Poitou-Charentes représentant 10 conventionnements distincts :

- 3 Associations intermédiaires (AI)
- 2 Entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI)
- 3 Ateliers et chantiers d'insertion (ACI)
- 1 Entreprise d'insertion portée par 1 Régie de quartier (RQ)

PRINCIPAUX BÉNÉFICES

Si l'accompagnement était collectif, il a permis à chaque structure bénéficiaire de s'approprier la méthodologie en créant des outils d'évaluation adaptés à son activité, ses besoins et ses ressources.

Il a aussi permis à IRIS, l'inter-réseau à l'initiative de l'accompagnement DLA, de se former à la démarche et de débiter une EUST co-construite avec les SIAE.

PRÉSENTATION

LES SIAE CONCERNÉES

Voici une brève présentation des SIAE concernées par cet accompagnement : 9 structures dont 3 ensembliers (Un ensemblier est un regroupement de plusieurs structures qui mutualisent certaines fonctions, comme l'accompagnement socioprofessionnel, la communication, le développement...). Il est important de souligner leur hétérogénéité : 4 types de conventionnement, une présence sur tous les départements de la région Poitou-Charentes, et une diversité d'activités représentées.

ADEF et ADEF+ - Ensemblier : 1 AI et 1 ETTI

Services aux particuliers - Entretien - Bâtiment - Administratif.
620 salariés dont 607 en insertion.

Adresse et Espace Interim - Ensemblier : 1 AI et 1 ETTI

Services aux particuliers - Entretien - Bâtiment - Administratif.
697 salariés dont 683 en insertion.

AIMS - Ensemblier : 1 AI et 1 ACI

Services aux particuliers - Bâtiment - Entretien - Administratif.
186 salariés dont 181 en insertion.

Régie de quartier de Rochefort - Ensemblier : 1 EI

Travaux et bâtiment - Entretien - Nature, environnement.
55 salariés dont 47 en insertion.

Porte Ouverte Emplois - 1 AI

Services aux particuliers - Entretien - Bâtiment - Administratif.
253 salariés dont 246 en insertion.

Saint-Fiacre - 1 ACI

Travaux et bâtiment - Entretien - Nature, environnement.
53 salariés dont 44 en insertion.

ADECL - 1 ACI

Nature, environnement.
69 salariés dont 62 en insertion.

Les données emploi sont tirées du « Tableau de bord de l'IAE 2014-2016 », disponible sur le site www.iris.asso.fr.

« Nous avons fait le pari de travailler avec tous les types de SIAE, représentées sur les 4 départements de la région (ancienne région Poitou-Charentes nldr.) »

Cécile Autin-Moreau, IRIS.

OBJECTIFS DE L'ACCOMPAGNEMENT DLA

Les objectifs du côté des SIAE

- Se former à la démarche de la mesure de l'utilité sociale.
- Être identifiée, visible et reconnue sur le territoire.
- Développer leur stratégie de communication.
- Renforcer leur pouvoir d'action par la clarification de leur projet, l'amélioration du pilotage stratégique et des pratiques internes.
- Développer de nouvelles dynamiques partenariales avec les acteurs de leur territoire.

Les objectifs du côté d'IRIS

- Contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement économique pour les SIAE.
- Construire une méthodologie pour évaluer l'utilité sociale territoriale de l'IAE en Poitou-Charentes.
- Améliorer son offre de service auprès des SIAE de Poitou-Charentes.
- Construire et/ou développer les liens avec les structures du territoire.

LIENS AVEC LES RÉSEAUX DE L'IAE

Hormis d'être reconnue SIAE sur le territoire régional, il n'existait pas de prérequis pour bénéficier de l'accompagnement collectif à l'Évaluation de l'utilité sociale territoriale (EUST). Cependant, l'inter-réseau IRIS, à l'initiative de la démarche et rédacteur du cahier des charges, représente trois têtes de réseau au niveau de la région : le COORACE, la Fédération des entreprises d'insertion et le Comité national de liaison des Régies de quartier (CNLRO). Cécile Autin-Moreau, salariée d'IRIS, s'est formée à la démarche et a animé plusieurs ateliers avec les SIAE.

Un inter-réseau pour la nouvelle région : INAÉ

Suite à la loi NOTRe et la fusion des régions, le GARIE, IRIS et l'URSIE, inter-réseaux de l'IAE des ex-régions d'Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes, se sont engagés dans une démarche de fusion (accompagnée par 2 DLA régionaux : IPCA et ATIS). INAÉ est né le 1^{er} janvier 2017 avec une mission d'appui, d'accompagnement, d'animation et de promotion des SIAE de la Nouvelle-Aquitaine. Elle représente 7 réseaux nationaux de l'IAE et un collègue de structures non-adhérentes à un réseau qui ont choisi de mutualiser leur force : le COORACE, la Fédération des acteurs de la solidarité, la Fédération des entreprises d'insertion, l'UNAI, le CNLRO, le réseau COCAGNE, CHANTIER École et un collègue de structures non adhérentes.

MISE EN ŒUVRE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Insertion Poitou-Charentes Active (IPCA) et IRIS ont proposé conjointement à toutes les SIAE de Poitou-Charentes d'évaluer leur utilité sociale et de professionnaliser leurs pratiques, ainsi 9 SIAE se sont engagées dans la démarche évaluative. Neuf se sont engagées dans la démarche. Après avoir mis en œuvre une procédure de mise en concurrence, IPCA a sélectionné le cabinet TransFormation Associés pour réaliser l'ingénierie. IRIS et TransFormation Associés ont fixé les modalités de l'accompagnement en concertation avec le DLA. Ce dernier s'est organisé autour de quatre formes de rencontre (cf. schéma ci-dessous) se succédant sur deux ans.

MÉTHODOLOGIE

La démarche s'est appuyée sur une approche **d'auto-évaluation de l'utilité sociale** et a proposé un cadre d'accompagnement structuré à celle-ci. C'est-à-dire que chaque participant s'est engagé dans une **démarche formatrice** (lors des journées de formation collective) qui a permis à chacun de s'approprier la méthode. Ainsi, les compétences nouvelles ont permis à chaque dirigeant de travailler avec différentes parties prenantes, construire un référentiel et mettre en place des outils d'évaluation les plus cohérents avec l'activité, l'organisation et les ressources de chaque structure. En revanche, ce n'est pas pour autant que les structures ont été livrées à elles-mêmes. En effet, les temps d'accompagnement bilatéraux (cf. schéma ci-dessous) ont permis à chaque structure de s'appuyer sur

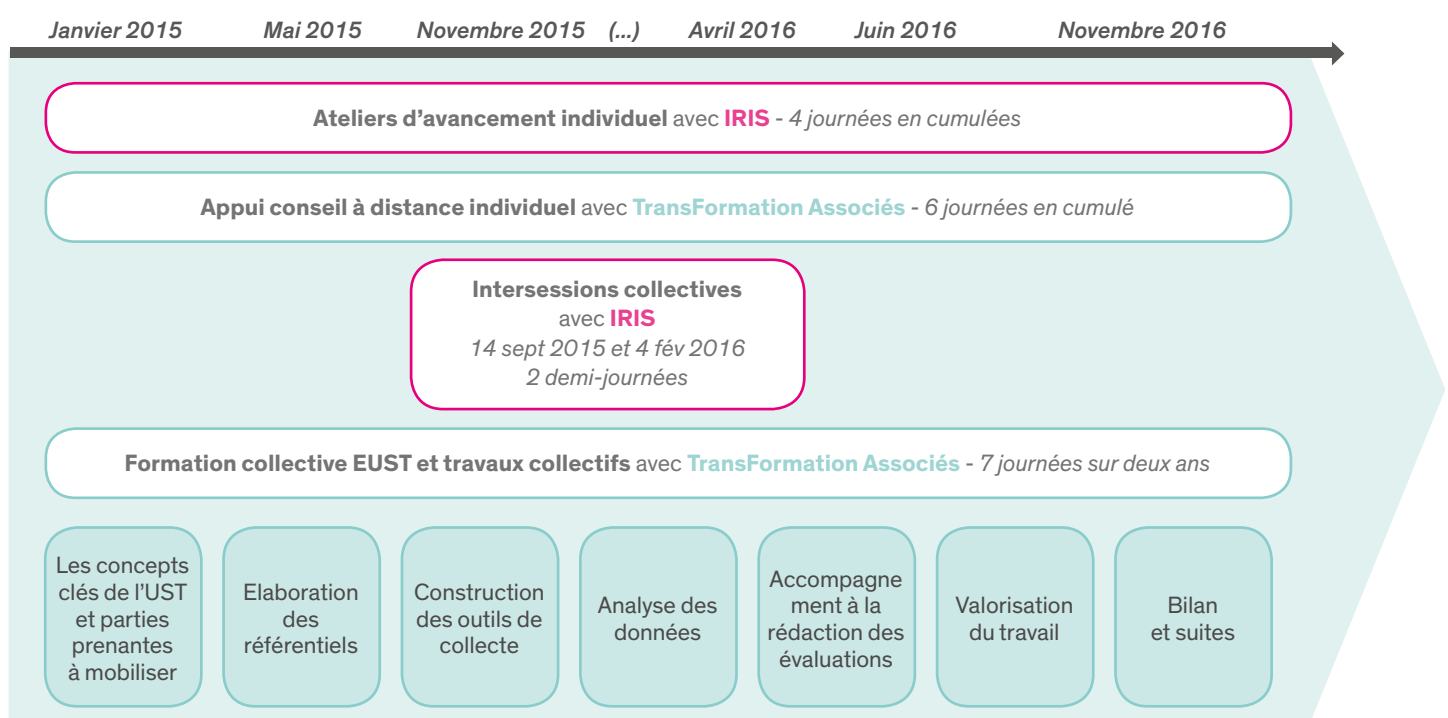
l'expertise et/ou le recul du prestataire - et de l'inter-réseau. Cet appui à distance a guidé les acteurs dans la construction et la mise en œuvre de l'évaluation de leur activité.

Aussi, les **parties prenantes de chaque structure ont fortement été associées à la démarche**. Elles constituent en effet une des richesses de l'évaluation en s'impliquant dans ses principales phases : identification de l'utilité sociale, collecte des données et analyse.

Qu'est-ce qu'un référentiel d'évaluation ?

Un référentiel comprend un ensemble de critères et d'indicateurs qui décrivent l'utilité sociale de la structure. Il peut prendre la forme d'un tableau dans lequel sont indiqués les critères et indicateurs pour chaque dimension de l'utilité sociale.

► UN ACCOMPAGNEMENT ORGANISÉ SUR DEUX ANNÉES, AVEC 4 FORMES DE TRAVAIL



Chronologie de l'accompagnement reprenant les différentes formes de travail

MISE EN ŒUVRE DE L'ACCOMPAGNEMENT

QUATRE DIFFÉRENTES FORMES DE TRAVAIL

Des temps collectifs dont :

- **Des journées de formation** à la démarche d'EUST animées par TransFormation Associés, 7 journées complètes.
Objectif : apporter les compétences théoriques clés afin de s'approprier la méthode d'EUST.
- **Des intersessions** organisées par IRIS, 2 après-midi.
Objectif : avancer en collectif sur chaque projet individuel.

Des temps bilatéraux avec les structures bénéficiaires dont :

- **Appui conseil à distance** avec TransFormation Associés, 6 journées en cumulé.
- **Ateliers d'avancement** avec IRIS, 4 journées en cumulé.
Objectif : permettre à chaque structure de rendre compte de leurs avancées, tout en se faisant accompagner d'une expertise et d'un regard extérieur.

LES THÉMATIQUES DES JOURNÉES DE FORMATION COLLECTIVE

Les journées de formation et travail en collectif étaient ponctuées par différents temps d'appui conseil et ateliers afin que chaque structure développe son référentiel de mesure propre.

Elles se sont étalées sur deux années et abordaient différentes thématiques :

- **Janvier 2015 - Concepts clés de l'UST et parties prenantes à mobiliser** : clarification des enjeux et objectifs et présentation des différents concepts de l'EUST et présentation du travail en collaboration : quels partenaires mobiliser, comment et à quel moment ?
- **Mai 2015 – Elaboration des référentiels** : conception des référentiels, des différents registres, des critères et leurs indicateurs de mesure.
- **Novembre 2015 - Travaux techniques sur la construction des outils de collecte des données** : étape technique sur la création d'outils pour recueillir les informations avec les différentes parties prenantes.
- **Avril 2016 - Travaux collectifs sur l'analyse des données** : travaux sur l'analyse et l'interprétation des données récoltées
- **Juin 2016 - Travaux d'accompagnement à la rédaction des évaluations** : mise en mots des différentes démarches et résultats.
- **10 novembre 2016 - Travaux de valorisation du travail** : conceptualisation et création d'un document synthétique de communication afin de valoriser les résultats obtenus.
- **10 novembre 2016 - Bilan et suites** : présentation du travail de chaque SIAE et du travail de capitalisation réalisé par IRIS.

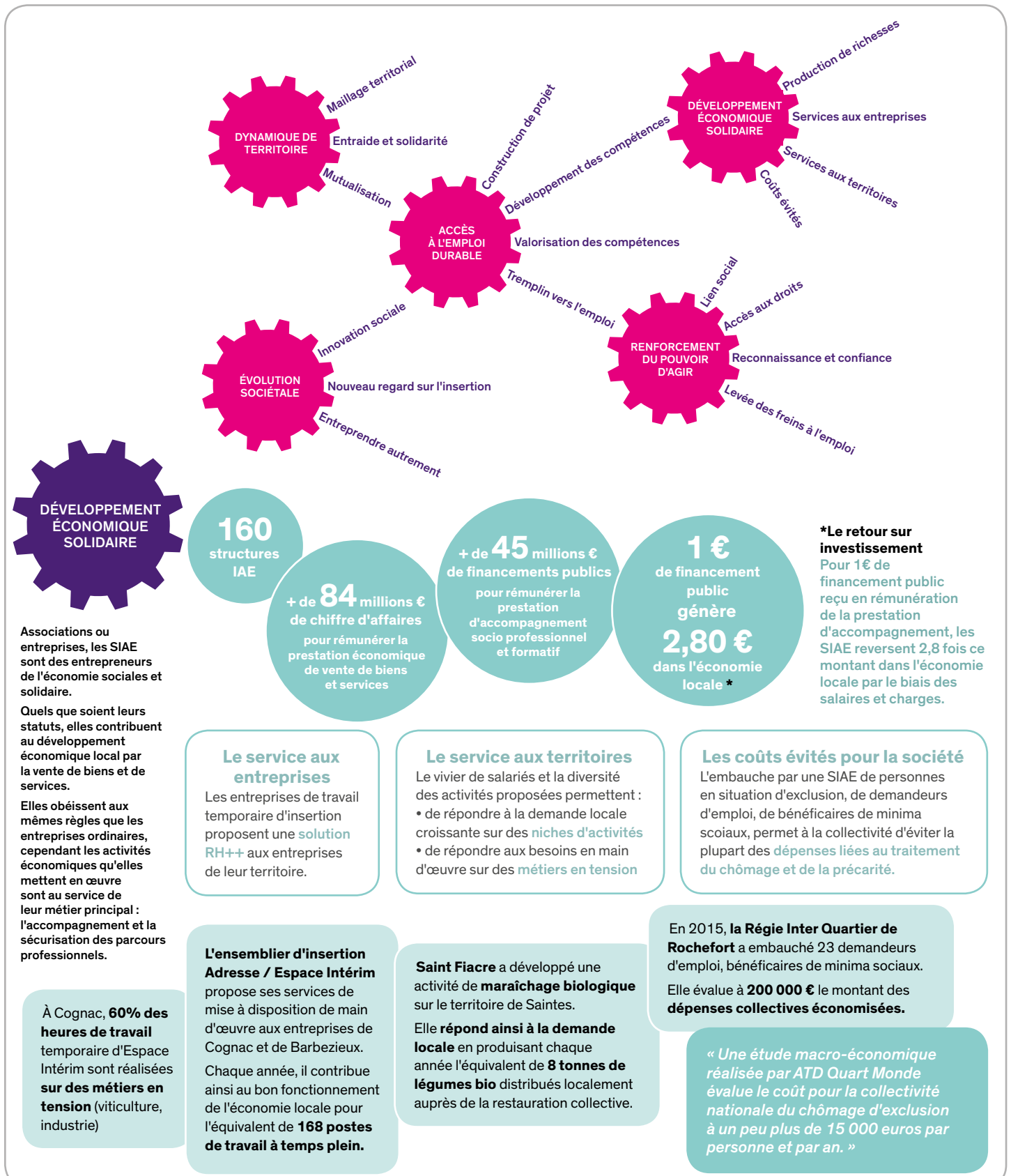
L'UTILITÉ SOCIALE TERRITORIALE DES SIAE DE POITOU-CHARENTES

Suite à l'accompagnement DLA, **un référentiel ouvert** a été créé par IRIS en association avec les différentes structures et parties prenantes de l'accompagnement. **Ce référentiel a été conçu par agrégation des référentiels créés pour chaque structure et permet d'évaluer l'utilité sociale territoriale de l'IAE en Poitou-Charentes.** Chaque spécificité du référentiel est illustrée via un exemple de structure de la région.

MÉTHODOLOGIE ET RÉALISATIONS

► Le référentiel de l'utilité sociale de l'IAE en Poitou-Charentes, suivi d'une présentation de l'un des cinq axes « Développement économique Solidaire » :

L'utilité sociale de l'insertion par l'Activité Économique (IAE) en Poitou Charentes



BÉNÉFICES DE L'ACCOMPAGNEMENT

PRINCIPALES OBSERVATIONS

- L'appropriation de la démarche par les structures en fonction de leur cœur de métier, leur ressource et leur environnement (notamment par la création de référentiels propres).
- La création de référentiels d'évaluation propre à chaque SIAE et un global représentant l'IAE en Poitou-Charentes.
- Une démarche formatrice à deux niveaux :
 - ▶ La montée en compétences des participants (SIAE et parties prenantes) sur l'évaluation de l'utilité sociale.
 - ▶ Une salariée de IRIS (Cécile Autin-Moreau) a été formée et pourra dupliquer l'accompagnement avec d'autres SIAE du territoire.
- La valorisation des actions des SIAE auprès des parties prenantes et acteurs du territoire : construction d'argumentaires, de supports de communication, plaidoyer.
- La professionnalisation des structures par la réaffirmation, parfois le recentrage, de leur projet (en questionnant son projet au regard du sens de ses actions).
- Le développement du partenariat entre les structures et l'inter-réseau IRIS.
- Le développement de la cohésion au sein des structures (salariés permanents, salariés en parcours d'insertion, etc.) et avec leur environnement (différentes parties prenantes ont été mobilisées).
- La redynamisation des instances de gouvernance des structures par le sens.
- Une démarche qui s'est voulu formatrice.
- Les différents temps de travail collectif ont également permis d'adopter un vocabulaire commun de l'utilité sociale de l'IAE et de faire émerger des points communs entre les structures.

« Les SIAE rentrent dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale généralement pour mieux se faire connaître et développer leur stratégie de communication. Mais l'effet indirect de la démarche est aussi et surtout d'améliorer et de professionnaliser les acteurs au sein des SIAE. »

Cécile Autin-Moreau, IRIS

APRÈS L'ACCOMPAGNEMENT DLA

En janvier 2017 un inter-réseau s'est constitué à la hauteur de la nouvelle région Nouvelle Aquitaine : INAÉ (cf. encadré p.2).

Dans ce contexte, il est cohérent pour le réseau d'élargir cette évaluation territoriale de l'ancienne région Poitou-Charentes à la Nouvelle Aquitaine. Pour cela, diverses actions de promotion de la démarche seront organisées afin de mobiliser d'autres structures. À terme, cela permettra d'évaluer l'utilité sociale territoriale de la nouvelle région.

« En 2017, l'idée sera dans un premier temps de proposer un séminaire pour voir si d'autres structures seraient partantes pour entrer dans une démarche de mesure d'utilité de leurs actions. »

Cécile Autin-Moreau, IRIS

APPORTS DE L'ACCOMPAGNEMENT DLA

- La complémentarité du DLA avec le réseau IRIS dans la co-construction du cahier des charges et du suivi de l'accompagnement.
- Le fait de n'avoir qu'un interlocuteur au niveau départemental et régional facilite les synergies et la communication (IPCA portait à la fois le DLA régional et départemental en région Poitou-Charentes).

« Sans le DLA, IRIS n'aurait pas pu procéder à l'accompagnement, et l'inverse est vrai aussi. »

Cécile Autin-Moreau, IRIS

« Les structures ont à la fois pu se former à la démarche lors de temps de formation, et à la fois travailler en collectif autour de la co-construction de leurs démarches individuelles. »

Hélène Duclos, TransFormation Associés

BÉNÉFICES DE L'ACCOMPAGNEMENT

FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

- L'organisation logistique et l'animation portée par IRIS.
- L'animation à l'échelle régionale afin de faire travailler des structures de territoires assez éloignés.
- La relation de confiance et de proximité qui a su se mettre en place entre les acteurs de l'accompagnement.

RISQUES À ÉVITER ET CONSEILS

- L'éloignement, dans le temps, des sessions les unes par qui peut avoir un impact négatif sur la dynamique collective et la motivation des participants.
- Une montée en compétence sur le volet Communication.
- Une valorisation des travaux avec des supports de communication modernes et adaptés multiplie l'impact d'une production.

POUR ALLER PLUS LOIN

Cette fiche retour d'accompagnement DLA s'appuie sur l'interview de Cécile Autin-Moreau (Chargée de mission Professionnalisation et référente des démarches qualité, IRIS), de Julien Simonet, (Chargé de mission DLA, IPCA) et d'Hélène Duclos (Consultante, TransFormation Associés).

Les éléments conceptuels sont tirés du guide « Évaluer l'utilité sociale de son activité, Conduire une démarche d'auto-évaluation » (Hélène Duclos, Avise, 2007) du site web du TransFormation Associés ainsi que du site www.utilite-sociale.fr.

Les données emploi des 9 SIAE proviennent du « tableau de bord de l'IAE 2014, 2016 », disponible sur le site d'IRIS.

« Le groupe de participants ne s'est pas engagé dans une démarche qualité, mais plutôt sur de la valorisation de résultats. Or in fine, la démarche d'évaluation de l'utilité sociale permet de requestionner les pratiques des structures, sur ce qui est fait aujourd'hui et sur ce qui sera ou pourra être fait demain. Cela permet d'améliorer les pratiques en professionnalisant les structures. »

Cécile Autin-Moreau, IRIS

Directrice de la publication : Cécile Leclair // **Rédaction :** Pierre-Luc Mellerinb // **Secrétariat de rédaction & maquettage :** Laura Malbert

© Avise décembre 2016 Tous droits réservés

Avise 18 avenue Parmentier 75011 Paris
Tél. 01 53 25 02 25 - contact@avise.org - www.avise.org

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

Pour ce faire l'Avise développe et anime un centre de ressource national sur l'évaluation d'impact social qui se donne pour missions :

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

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



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

www.avise.org



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020.