



Agence d'ingénierie pour  
entreprendre autrement



# **Bienvenue à la conférence en ligne**

## **« Evaluation des politiques d'ESS et d'innovation sociale »**

---

Vendredi 13 mars 2020

## 13h00 – 13h20

### Présentation du déroulé de la conférence (et animation générale)

- Chloé Sécher, chargée de mission **au RTES**
- Floriane Vernay, chargée de mission Création et Territoires à l'**Avise**

### L'évaluation des politiques d'ESS et l'évaluation d'impact social

- Céline Gros, chargée de mission impact social à l'**Avise**

## 13h20 – 14h00

### Retour d'expérience sur deux démarches d'évaluation

- Alexandra Veland, cheffe de projet économie sociale et solidaire et innovation sociale à **Toulouse Métropole**
- Fabienne Oré-Courregelongue, cheffe de service Innovation sociale à **Bordeaux Métropole**

## 14h00 – 14h30

### Echanges libres avec les participants

# 1. L'évaluation des politiques d'ESS et l'évaluation d'impact social

- **Céline Gros**, chargée de mission impact social à l'Avise

# Les missions de l'Avise sur l'évaluation d'impact social



## INFORMER ET OUTILLER

les entreprises de l'ESS,  
les décideurs, financeurs  
et accompagnateurs de  
l'ESS.

## ANIMER

une communauté d'acteurs  
de l'EIS.

## DÉVELOPPER

de nouveaux programmes  
d'accompagnement  
et services.

## ACCOMPAGNER

des réseaux et entreprises  
de l'ESS.



- 1. Centre de ressources national de l'évaluation de l'impact social : Avise.org**
- 2. Animation du réseau Social Value France**  
Animation d'un GT avec la Société Française d'Evaluation « *Evaluation de politique publique et Evaluation d'impact social : convergences et divergences* »
- 3. Cap Impact : Programme expérimental d'accompagnement à l'évaluation de l'impact social à destination des acteurs de l'accompagnement**
- 4. Appel à projet FSE 2017-2020 « Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation d'impact social »**

# Eléments de contexte du développement des pratiques évaluatives



## Evaluation de politique publique, une réponse aux enjeux d'impératifs budgétaires et de modernisation de l'action publique

- > Renforcer l'efficacité et l'efficience des politiques ESS
- > Répondre aux enjeux et besoins des acteurs ESS du territoire

## Evaluation de l'impact social pour faire face à la professionnalisation des acteurs de l'ESS

- > Un enjeu de preuve/redevabilité pour les structures de l'ESS
- > Un enjeu d'amélioration continue pour les projets d'innovation sociale
- > Un enjeu d'attractivité des ressources humaines pour remettre du sens à l'action

# Evaluation des politiques ESS et des projets d'innovation sociale

## Objets d'évaluations

### Une diversité des pratiques évaluatives de politique publique ESS

> Politiques, programmes, projets, appels à projets, mesures, dispositifs réglementaires...

**>> Evaluer les effets de la politique ESS sur l'écosystème ESS du territoire**

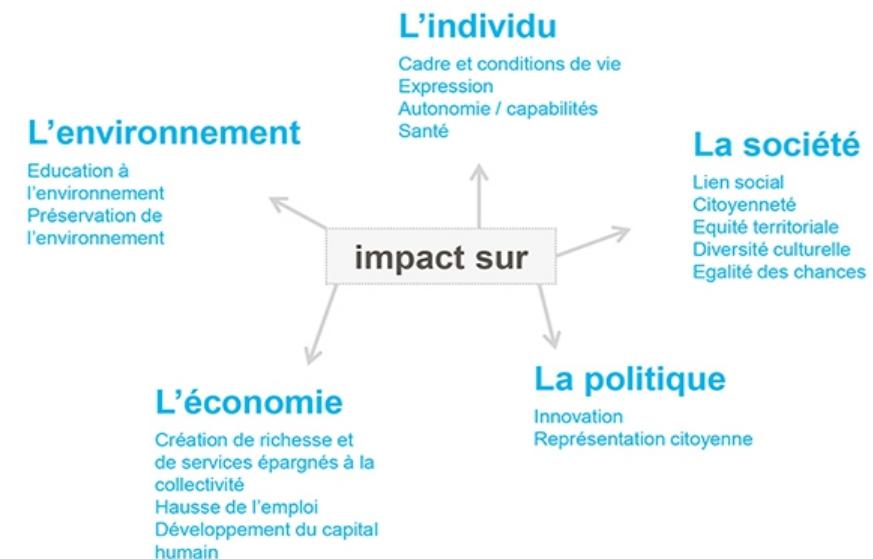
### De l'utilité sociale à l'impact social

- Utilité sociale définie dans la loi ESS de 2014
- Travaux du CSEE (2011) et GECES (2016) ont mené à « l'impact social »

> L'impact social est la conséquence d'un processus et d'activités mis en œuvre par une organisation

- Directes - indirectes
- Attendues - non voulues
- Internes - externes

**>> Evaluer les effets des structures ESS sur leurs bénéficiaires (publics spécifiques, habitants du territoire métropolitain) et autres parties prenantes**



© "Evaluer l'utilité sociale de son activité - Conduire une démarche d'auto-évaluation", Avise, 2007

# Evaluation des politiques ESS et des projets d'innovation sociale

## Définitions



### Evaluation de politique publique

Définition de l'OCDE

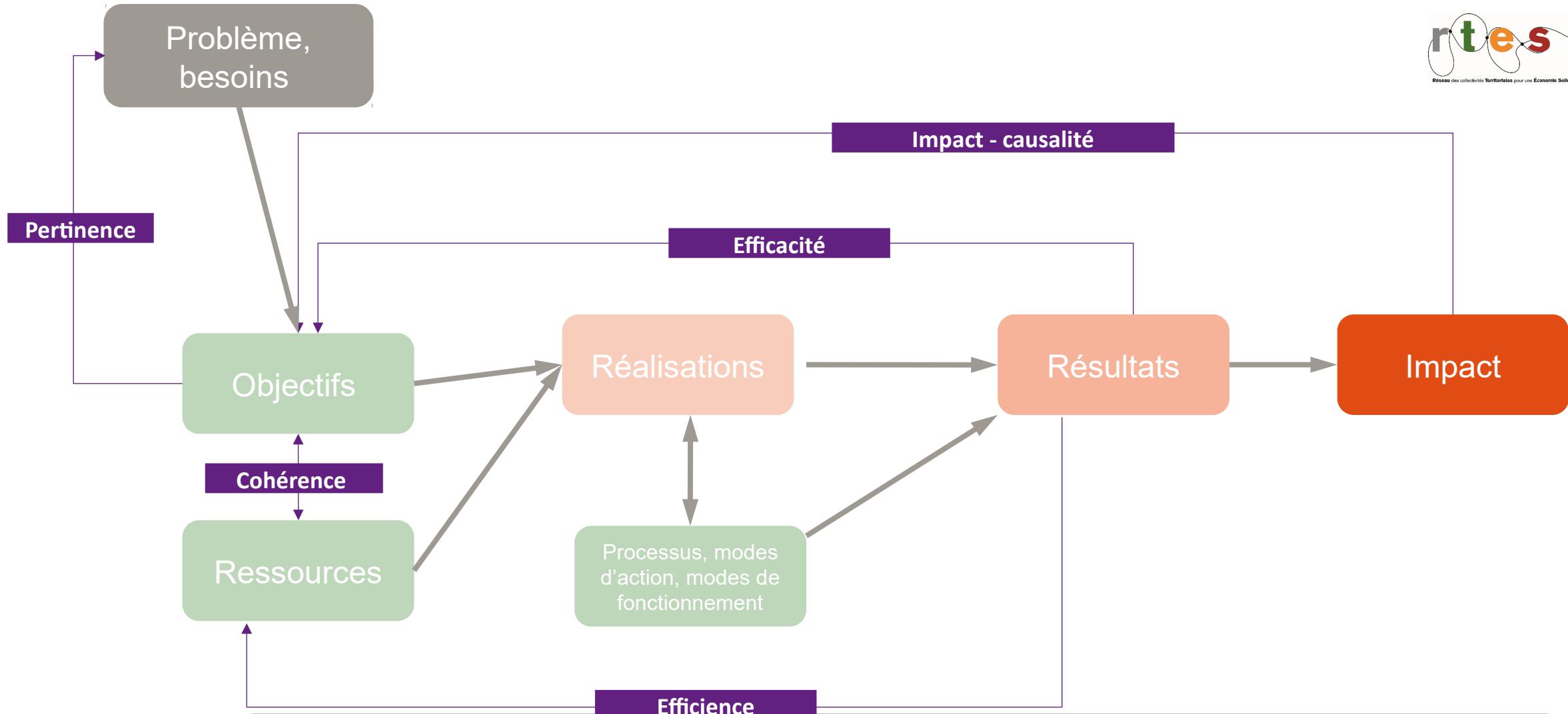
> Évaluer, c'est juger de la valeur d'une action publique du point de vue de ses résultats

### Evaluation de l'impact social

Définition du Conseil Supérieur de l'ESS

> Un processus qui consiste à vérifier, mesurer et valoriser les effets positifs et négatifs générés par une organisation sur son environnement

# Registres évaluatifs : Qu'est-ce qu'on évalue ?



# La chaîne de valeur de l'impact

avise



Travail planifié par l'organisation

Résultats envisagés // Ce qui peut s'évaluer

Que fait-on ?

Que produit-on ?

A quoi contribue-t-on ?

## ressources ➤ activités ➤ réalisations ➤ résultats ➤ impacts

Ressources (humaines, financières) permettant la mise en œuvre des activités

Actions de la structure pour atteindre ses objectifs

Les produits obtenus suite aux actions menées

Effets immédiats des actions sur leurs cibles

Conséquences sociales, économiques, environnementales, imputables aux actions

**Exemple : Une association pour l'éducation mène un projet de construction d'école en zone périurbaine**

50 K€ investis et 5 personnes travaillent sur le projet

Terrain acheté, dessin, conception et construction de l'école

Nouvelle école construite avec 32 places

8 étudiants disposent d'un meilleur accès à l'éducation

2 étudiants disposent d'un accès à l'éducation alors qu'ils n'en avaient pas avant

© Avise, d'après "Un guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact", EVPA, 2015

# Les finalités des pratiques évaluatives



## Finalités pour les collectivités territoriales



Les principales finalités et enjeux d'évaluation pour la CT		Evaluation de PP ESS	Evaluation de l'impact social
<b>Enjeux internes</b>	<b>S'informer – décider – Améliorer</b>	Tirer des enseignements Affiner le champ d'intervention Améliorer ses actions	Connaître l'impact de ses financements Affiner et piloter sa politique ESS Sélectionner – arbitrer – pérenniser des financements Suivre et accompagner l'amélioration des projets
<b>Enjeux externes</b>	<b>Se mettre d'accord - dialoguer</b>	Nouvelles modalités de dialogue avec ses parties prenantes	Création d'une relation partenariale privilégiée
	<b>Valoriser – diffuser</b>	Rendre visible et lisible la politique publique auprès de ses citoyens Développer une offre de marketing territorial	Promouvoir les projets d'innovation sociale, du territoire dont ceux soutenus par la CT Rendre visible et lisible les financements de la CT
	<b>Pérenniser</b>	Contractualiser, conventionner auprès des acteurs locaux, porteurs d'innovation sociale	Renforcer la légitimité des projets, favoriser la pérennité Préparer un éventuel changement d'échelle

# Les finalités des pratiques évaluatives



## Finalités pour les acteurs de l'innovation sociale...



- > Amélioration du projet d'innovation sociale
- > Distinction et redevabilité du projet d'innovation sociale

**>> Les collectivités, en tant que financeurs et interlocuteurs, peuvent financer et accompagner l'ingénierie des démarches d'évaluation de l'impact social des acteurs de l'ESS.**

# Zoom – Groupe de travail Social Value France – Société Française d’Evaluation



**Objectif :** Aboutir à un livrable Regards croisés entre EPP et EIS, à partir des constats et réflexions alimentés par les séances de travail et les différentes hypothèses



*Extraits des principaux constats*

- > De plus en plus d'acteurs s'intéressent aux démarches d'évaluation avec **des frontières poreuses entre les typologies d'acteurs et une convergence des questionnements**
- > **Les finalités d'une démarche évaluative sont relativement partagées** : pilotage, amélioration et redevabilité, communication  
Mais des enjeux qui persistent : Diffusion des résultats et approches participatives pour **rendre davantage démocratiques les évaluations**
- > **Les méthodes et outils de collecte mobilisés dans ces deux démarches sont similaires**, principalement issus des sciences sociales.
  - Enjeux - EPP : Améliorer la cohérence entre ambitions méthodologiques et moyens alloués aux démarches évaluatives
  - Enjeux - EIS : Encourager l'accompagnement à l'évaluation et le financement de démarches évaluatives.
- > **Augmentation des débats concernant les méthodes de standardisation vs. Approches personnalisées (ad hoc)** dans les démarches d'évaluation d'impact social

## 2. Retours d'expérience des Métropoles de Toulouse et Bordeaux

---

- **Fabienne Oré-Courregelongue**, cheffe de service Innovation sociale à Bordeaux Métropole
- **Alexandra Veland**, cheffe de projet économie sociale et solidaire et innovation sociale à Toulouse Métropole

## 2.1. Présentation des deux démarches d'évaluation

## 2.1 Bordeaux Métropole – La démarche d'évaluation



Un plan triennal de soutien à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)  
qui arrive à terme fin 2018

Un enjeu de cohérence interne

Un enjeu de différenciation et d'articulation aux autres politiques  
territoriales de l'ESS



**Que s'est-il passé ?  
Quelles sont les retombées ?  
Comment faire mieux ?**

Formaliser des recommandations pour un prochain  
plan d'action

Préparer les conditions d'une évaluation en continu

## 2.1 Toulouse Métropole – La démarche d'évaluation



### Evaluation de l'impact sociétal d'une politique de développement économique, l'ESS



### Illustrer les effets de la politique par les effets générés auprès des entreprises accompagnées

L'objectif est d'aboutir à la valorisation des initiatives de l'ESS ayant bénéficié de l'appui de la chaîne d'accompagnement mise en place par Toulouse Métropole et ses partenaires sur le territoire.

Deux phases :

1. Une 1ère analyse « méso » à travers une enquête auprès de 30 entreprises de l'ESS accompagnées.
2. Un 2nd niveau d'analyse « micro » via des monographies de 30 entreprises de l'ESS.

Critères de sélection :

- ✓ Être implanté sur une commune de TM
- ✓ Être employeur
- ✓ Être sous statut de l'ESS (loi du 31 juillet 2014)
- ✓ Avoir été accompagné par un dispositif de la chaîne d'accompagnement depuis 2012.

## 2.1 Toulouse Métropole – La démarche d'évaluation



### Les objectifs poursuivis

Illustrer les effets de la politique par les effets générés auprès des entreprises accompagnées



Face à un contexte peu favorable, l'objectif clairement affiché consiste à évaluer l'efficacité de l'ESS (= stratégie de distinction).

- Évaluation annuelle strictement macro-économique : nombre de création d'entreprises et d'emplois
  - Baisse des dotations de l'État (baisse du budget de fonctionnement ESS de 20%)
  - Tensions entre les politiques publiques = volonté d'objectiver les effets d'une politique de soutien aux entreprises
- ➔ Besoin d'une évaluation enrichie pour rendre compte de tous les impacts de l'ESS.

## 2.1 Toulouse Métropole – La démarche d'évaluation



### Objectifs stratégiques et opérationnels

#### Objectifs stratégiques :

- Valoriser l'impact positif de l'ESS pour développer un territoire solidaire et équilibré
- Incrire la politique publique de l'ESS sur du long terme
- Rendre compte de la qualité et du professionnalisme des partenaires de TM

#### Objectifs opérationnels :

- Valoriser la plus-value sociétale de l'ESS
- Définir un socle commun de critères d'évaluation
- Exploiter les résultats par les partenaires et la collectivité
- Transmettre cette pratique et la poursuivre

## 2.2 Quelles méthodes et quelles organisations ?

## 2.2 Toulouse Métropole – Méthode et organisation

### Une démarche collaborative tout au long du processus



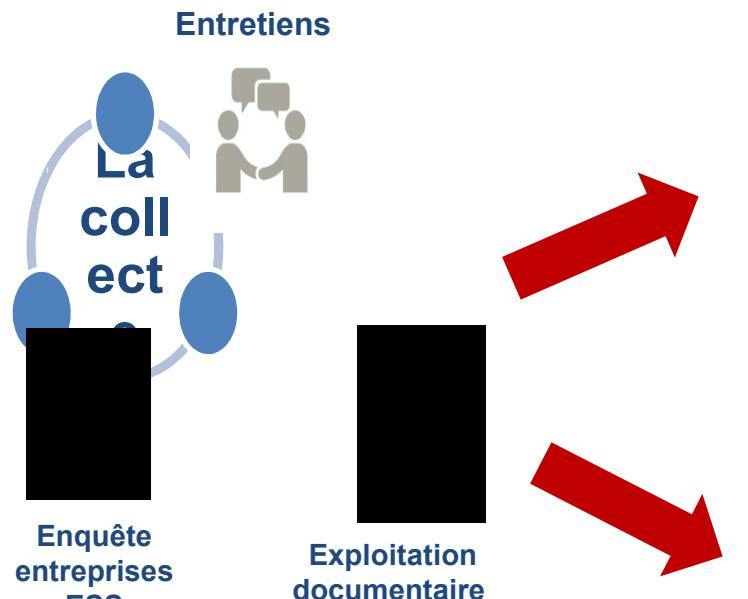
- ✓ **Réaliser un benchmark des pratiques existantes** : échanger avec les autres CT et consulter les documentations (Avise, Recma, CLERSE de Lille, CRES LR, Palanca, Grille « Rev-e » de France Active).
- ✓ **Valider** la démarche en interne.
- ✓ **Déterminer** les critères d'évaluation avec le groupe-projet.

- ✓ Élaborer le marché public.
- ✓ Réunir le COPIL (valider les critères co-construit avec les groupe-projet et identifier les entreprises à évaluer).
- ✓ **Lancer la consultation** pour recruter le BE qui mènera l'évaluation (octobre).

- ✓ Réunir le groupe-projet et le Copil pour valider, appuyer et suivre la méthode de travail.
- ✓ Enquêter sur les entreprises de l'ESS retenues (30 entretiens semi-directifs, questionnaires et monographies).
- ✓ Restituer l'étude au groupe-projet et au Copil

- ✓ Présenter les résultats de l'évaluation aux élus (juin).
- ✓ Élaborer le plan de communication externe (juin).
- ✓ Communiquer (septembre).

## 2.2 Bordeaux Métropole - Méthode et organisation



### Sur la métropole

Mise en perspective avec des entretiens de benchmark auprès de 6 métropoles



Nantes  
Métropole

Toulouse  
Métropole

Métropole  
de Lille

Grenoble  
Métropole

Rennes  
Métropole

Métropole  
de Lyon

## 2.2 Bordeaux Métropole - Méthode et organisation



### 5 questions évaluatives

1

- Dans quelle mesure la politique ESS de Bordeaux Métropole est en phase avec les orientations politiques et enjeux stratégiques de la collectivité ?

2

- Les actions mises en œuvre dans le cadre du plan triennal ESS de Bordeaux Métropole sont-elles lisibles pour les acteurs du territoire et les entreprises de l'ESS ?

3

- Les actions mises en œuvre dans le cadre du plan triennal ESS de Bordeaux Métropole apportent-elles une plus-value par rapport aux autres politiques de soutien à l'ESS sur le territoire ?

4

- L'organisation globale et les moyens humains et financiers du plan triennal sont-ils adaptés et permettent-ils de répondre aux objectifs poursuivis ?

5

- Le plan triennal ESS 2016-2018 a-t-il permis de générer des effets positifs mesurables en matière d'emplois et d'innovation sociale ?

## 2.3 Quels résultats des évaluations et quelles préconisations ?

## 2.3. Bordeaux Métropole - Résultats et préconisations

avise

rte<sub>s</sub>  
Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire

### Une métropole **animatrice et coordinatrice** des communes membres

- ✓ 6 rencontres Communes / Bordeaux Métropole
- ✓ Intervention de partenaires, acteurs relais et entreprises du territoires
- ✓ Relai d'information
- ✓ Communication

### Des **effets positifs mesurables** en matière d'emploi et d'innovation sociale



### Culture commune

Sur la métropole					
	ESS 2015 (CRESS)	CNCRES (2018)	ESS 2018 (CRESS)	Bordeaux Métropole	Ex Aquitaine
Nombre d'établissements ESS employeurs	2 820	12 194	221 136	2 983 (+5%)	12 483 (+2%)
Nombre de salarié.e.s	34 917	116 073	2 372 812 (10,5% de l'emploi en France)	36 515 (+5%)	120 212 (+4%)
Nombre de salarié.e.s en Equivalents Temps Plein	29 877	100 035	2 024 605 (+ 7% depuis 2008)	31 900 (+7% depuis 2015)	104 721 (+4%)

**Sur la métropole**

**36 515**      **2 983**      **+ 2 023**

Le nombre de salariés dans l'ESS en 2018 soit **30,3% des salariés de l'ESS de l'ex Aquitaine**

Le nombre d'établissements ESS employeurs en 2018 soit **24% des établissements ESS de l'ex Aquitaine**

Le nombre d'emplois créés (ETP) dans l'ESS entre 2015 et 2018 sur la métropole



## 2.3. Bordeaux Métropole - Résultats et préconisations

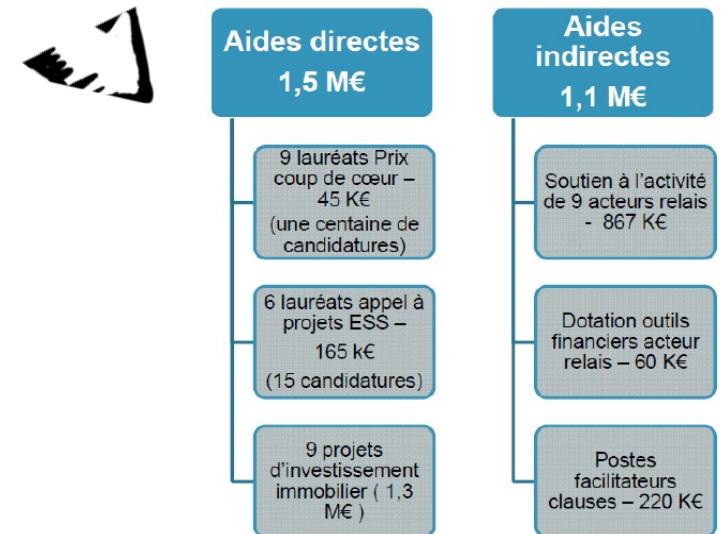
avise

De 2016 à 2018 plus de **2,5 millions €** fléchés sur le soutien à l'ESS



Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire

- ❖ Entre 2016 et 2017, le soutien aux 2 principaux acteurs relais, France Active Aquitaine et ATIS, a permis le **maintien et la création de 395 emplois**.
- ❖ En 2017 la commande publique responsable (clauses d'insertion dans les marchés publics, et marchés réservés) a généré **127 1796 heures d'insertion** qui ont concerné 70,2 emplois en équivalent temps plein.



- ❖ Entre 2016 et 2017, le soutien aux 2 principaux acteurs relais, France Active Aquitaine et ATIS, a permis le **maintien et la création de 395 emplois**.
- ❖ En 2017 la commande publique responsable (clauses d'insertion dans les marchés publics, et marchés réservés) a généré **127 1796 heures d'insertion** soit 70,2 emplois
- ❖ L'appel à projet lancé fin 2016 a permis dès 2018 la création/consolidation de **25 emplois** au sein des 5 entreprises soutenues

## 2.3. Bordeaux Métropole - Résultats et préconisations



Nouvelles orientations → Poursuite et renforcement des actions pour démultiplier les impacts positifs sur le territoire



Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire

### Renforcer la cohérence interne de Bordeaux Métropole en faveur de l'ESS

- Favoriser la connaissance des acteurs ESS du territoire
- Rapprocher les acteurs de l'ESS au plus près des domaines de compétences de la Métropole

### Améliorer la visibilité de la politique ESS de Bordeaux métropole

- Thématiser les appels à projets
- Poursuivre une communication dédiée

### Valoriser les impacts socio-économiques des projets soutenus

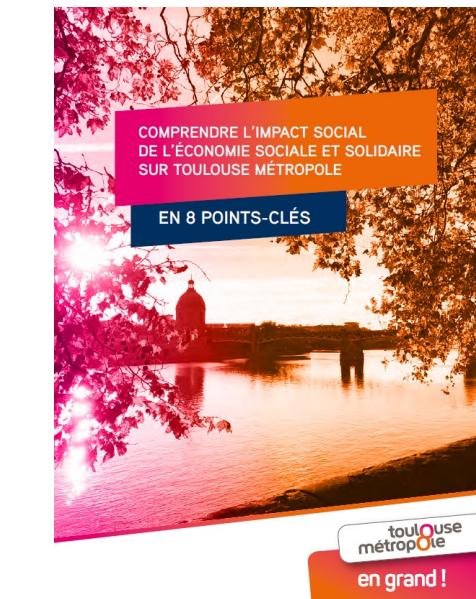
- Elaborer et partager une grille d'indicateurs communs

### Poursuivre l'animation d'une gouvernance territoriale à l'échelle métropolitaine et extra métropolitaine

- Animation de l'instance de pilotage et de suivi
- Initier un lien avec l'université : développer la recherche sur l'innovation sociale
- Initier des échanges avec les territoires voisins

## 2.3 Toulouse Métropole - Résultats et préconisations

avise



rteS  
Réseau des collectivités Territoriales pour une Économie Solidaire

### ➤ Une évaluation pour chacune des entreprises : 30 monographies

- **Économiques** : évolution du budget, des effectifs, poids du chiffre d'affaires dans les charges d'exploitation.
- **Utilité sociale** : finalité de l'organisation, objectifs, cibles
- **Contribution territoriale** : coopération entre entreprises de l'ESS, achats locaux, plus-value pour la métropole, rayonnement (prix, presse, médias).
- **Gouvernance** : illustration de la gouvernance collective, mesure de l'échelle des salaires, égalité femme-homme
- **Environnement** : Achats responsables, gestion des déchets, plus value environnementale.

### ➤ Une évaluation macro : 8 points-clés

- + de dynamisme économique et d'emploi
- + de rayonnement pour la métropole toulousaine
- + de services de proximité pour le territoire
- + de démocratie et de citoyenneté
- + de justice sociale et une redistribution + juste des richesses
- + d'égalité et d'émancipation sociale
- + de lien social entre les individus
- + de protection de l'environnement

## 4. Echanges libres avec les participants

---

# Merci pour votre participation !