

Évaluer son utilité sociale : les enjeux d'une démarche collective de valorisation d'un projet, de son identité et d'un mode de faire

L'utilité sociale : les difficultés de sa définition et de son évaluation

Dans l'univers sémantique de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), **l'utilité sociale apparaît comme une notion plurielle, aux contours imprécis et aux significations composites**. Depuis la fin des années 1990, les acteurs de l'ESS - associations, entreprises, fondations, centres de ressources - et plus largement l'ensemble des acteurs qui travaillent sur l'utilité sociale cherchent à en apporter une définition, essentiellement dans l'objectif d'en préciser les contours et la portée. En dépit de ce travail, **on observe aujourd'hui une prolifération de définitions et de positionnements sur l'utilité sociale, un faisceau d'approches distinctes qui traduit bien la difficulté à saisir le sujet**. La définition de l'utilité sociale n'est, en définitive, toujours pas stabilisée et continue de susciter des interrogations, de générer des débats.

Il existe toutefois une base commune autour de laquelle la plupart des acteurs s'entendent : **l'utilité sociale exprime l'idée d'une contribution élargie, multiple, positive et bénéfique à la société et aux individus qui la composent, de manière à "répondre à des besoins peu ou pas pris en compte par l'Etat ou le marché"**¹. La richesse créée par les organisations de l'ESS et leurs parties prenantes ne se limite pas à l'approche économique et comprend des externalités positives, **soit par la nature du service proposé** (*fourniture d'un service / d'un produit non pourvu*), **soit par la manière de le mettre en place** (*moyens de réaliser ce service / produit*), **soit dans la finalité recherchée** (*volontés à long terme*) **ou soit encore par le fonctionnement de la structure qui le propose** (*organisation participative et démocratique de la structure porteuse*).

L'utilité sociale se distingue également de l'intérêt général, une notion politico-juridique qui renvoie à la notion d'intérêt commun, partagé par une communauté d'individus au sein d'une société. L'intérêt général renvoie à la volonté de tous, non réductible à l'expression d'un seul individu ou d'un compromis d'intérêts particuliers. Surtout, l'intérêt général trouve des applications réelles, à l'occasion par exemple de la reconnaissance d'allègements fiscaux pour une association reconnue d'intérêt général (si elle porte une activité non lucrative, si elle est gérée de manière désintéressée et qu'elle s'adresse à un cercle étendu de bénéficiaires).

Historiquement, l'utilité sociale fait son apparition à l'occasion d'un arrêt du Conseil d'Etat de 1973 imposant aux associations désireuses de bénéficier d'exonérations fiscales de prouver que leur activité n'était pas fournie par le marché ou à un coût inférieur à ce dernier. La décision est importante puisqu'elle contraint les acteurs de l'ESS à **devoir "faire la preuve" de leurs plus-values sociales et sociétales**, leurs caractéristiques statutaires s'avérant désormais insuffisantes. Cette situation marque le fondement du besoin pour les acteurs de l'ESS de valoriser leur plus-value, précurseur de l'évaluation.

Une première tentative de délimitation du périmètre de l'utilité sociale s'observe ensuite avec les travaux du Conseil National de la Vie Associative (CNVA), qui définit en 1995 neuf critères auxquels une association doit répondre pour voir qualifier son activité d'utilité sociale : **la primauté du projet sur l'activité, le fonctionnement démocratique, l'apport social, la non-lucrativité et gestion désintéressée de l'association, la capacité à mobiliser la générosité humaine ou financière (bénévolat/dons), le mixage**

¹ EUILLET, A., "L'utilité sociale, une notion dérivée de celle d'intérêt général" in Revue de Droit Sanitaire et Social, p.216 (2002)

des publics et ouverture, les secteurs d'intervention, les financements publics ou parapublics et l'existence d'agrément.

Plus tard, dans une instruction fiscale de septembre 1998 relative aux associations, l'administration précise que l'attribution du caractère d'utilité sociale est subordonnée à une gestion désintéressée de l'activité associative, ainsi que certaines modalités de production des services (la règle des "4 P") :

- L'activité satisfait un besoin non pris en compte par le marché ou de manière insuffisante (**Produit**)
- L'activité est réalisée principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique et sociale (**Public**)
- Le prix des produits est nettement inférieur aux coûts du marché, ou modulé selon les bénéficiaires (**Prix**)
- La publicité n'est pas utilisée comme un outil promotion de l'activité, mis à part les campagnes d'appel à la générosité et la diffusion d'informations aux bénéficiaires des prestations de l'association (**Publicité**)

Ces deux travaux témoignent cependant des critères qui permettent d'attester l'utilité sociale d'une structure ou d'un service proposé, mais ne proposent pas une définition plus précise de ce qu'est l'utilité sociale. En la matière, l'une des définitions les plus abouties et partagées a été proposée par le sociologue Jean Gadrey qui, à la suite d'un important travail de synthèse universitaire, définit en 2003 l'utilité sociale comme « **l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite [...] de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie)** »². Cette définition intègre la notion d'évaluation par la mention "résultat constatable" et appuie, par conséquent, la position de l'arrêt du Conseil d'Etat de 1973.

Plus récemment, la loi Hamon sur l'ESS de juillet 2014 vient institutionnaliser, dans son article 2, une définition qui encadre la notion d'utilité sociale, selon trois conditions (non cumulatives) pour les acteurs de l'ESS³ :

- Apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité (du fait de leur situation économique ou sociale ou de leur situation personnelle liée à leur état de santé et de leurs besoins)
- Contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale
- Concourir au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale

A partir de cette définition se posent plusieurs questions : **qu'est-ce qu'évaluer son utilité sociale ? Quel sens peut-il y avoir pour un acteur de l'ESS à mener l'évaluation de son utilité sociale ? Comment évaluer son utilité sociale ? Pour qui cette évaluation est-elle destinée ?**

² GADREY, J., *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents*, Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE Programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région » (2004)

³ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000029313296/>

Si l'on considère l'évaluation comme un processus de formation de jugements de valeurs sur une organisation, un programme ou une activité, dans une perspective opérationnelle de rendre des comptes, de se mobiliser, d'apprendre collectivement, d'aider à la prise de décisions⁴, alors évaluer son utilité sociale revêt, pour un acteur de l'ESS, plusieurs enjeux :

- Prendre le temps et le recul nécessaire pour comprendre ce qui est réalisé en interne
- Identifier les forces/limites de son intervention et sa structuration
- Favoriser l'échange, le partage de connaissances entre acteurs de sa structure
- Améliorer le pilotage de ses activités et de son mode d'organisation
- Produire de la connaissance sur ce qui est fait et le secteur dans lequel la structure s'inscrit
- Valoriser – tant en interne qu'à l'externe – son activité et son utilité sociale (auprès des financeurs, des partenaires, des acteurs du territoire, des bénéficiaires, etc.)
- Développer de nouvelles actions / offre de services ou des partenariats

A partir de cette approche et pour mieux comprendre les conditions de réussite pour un acteur de l'ESS à évaluer et valoriser l'utilité sociale de son projet, sa gouvernance ou ses actions, nous proposons de mettre en exergue un retour d'expériences issu d'un accompagnement collectif réalisé par ExtraCité entre 2020 et 2022 auprès d'associations culturelles implantées dans le Béarn (autour de Pau) et le Pays Basque (autour de Bayonne).

L'exemple de l'accompagnement des associations culturelles du Béarn et du Pays Basque

En 2020, dix associations culturelles implantées autour de Pau et de Bayonne ont sollicité l'association et organisme de formation Profession Sport et Loisirs 64 (Département des Pyrénées Atlantiques), pour être accompagnées dans leur démarche d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale de leur structure, via la sollicitation d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)⁵. Les associations culturelles attendaient de cet accompagnement **une meilleure connaissance des principes d'utilité sociale et d'évaluation, une compréhension du sens de leur projet, un accompagnement à évaluer leur utilité sociale et, in fine, des conseils pour mieux la valoriser**. Après avoir répondu à un cahier des charges, ExtraCité a été retenue pour accompagner les structures associatives dans cette démarche.

Un questionnaire liminaire a, dans un premier temps, été envoyé aux associations pour mieux connaître :

- **Leur projet associatif** (*nature des actions proposées, finalité de leur démarche*)
- **Leur définition de l'utilité** (*avec leurs propres mots, sans influence*)
- **Leurs motivations à évaluer leur utilité sociale** (*auprès de qui, pourquoi*)
- **Le critère d'évaluation prioritaire** (*comprendre l'efficacité de son action, identifier l'adéquation de son offre par rapport aux publics visés, identifier la cohérence de son intervention par rapport à l'existant*).

A partir des réponses obtenues, un temps pour chacun des deux territoires a été organisé afin de **disposer d'un vocabulaire commun autour de l'évaluation, de l'utilité sociale et des enjeux de mobiliser l'une**

⁴ Lecture de l'évaluation proposée à la lumière des travaux de Bernard PERRET, économiste, à partir de l'ouvrage *L'évaluation des politiques publiques*, La Découverte (2001)

⁵ Un Dispositif Local d'Accompagnement est un dispositif public national qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale de "bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois" <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/dispositif-local-d-accompagnement-dla>

pour valoriser l'autre. Cette étape a été fondamentale pour **poser le périmètre d'intervention.** Les associations ont ensuite été amenées à **identifier les impacts** qu'ils produisaient à partir d'un outil (une carte d'impacts) permettant de décomposer, pour chaque action produite, les résultats à court terme et les impacts à long terme (changements directs ou indirects émanant de l'action).

L'identification des impacts générés par les activités des associations a permis, dans un deuxième temps, de travailler un référentiel d'évaluation, à savoir :

- **Les questions que se pose chaque association sur les impacts identifiés** (par exemple : en quoi les actions portées par notre association ont-elles permis de renforcer le lien parents – enfants ?)
- **Les critères de jugement, ce qui permet de répondre et de valider la question** (par exemple : les parents et les enfants participent aux ateliers de notre association)
- **Les différents indicateurs susceptibles de mesurer la donnée** (par exemple : nombre de familles présentes, nombre de familles actives au cours des ateliers, ressenti des familles sur les ateliers)

ExtraCité est intervenue auprès de chaque structure, lors d'un format individuel au sein des locaux de l'association, pour **affiner le référentiel et accompagner l'identification des critères de jugement et des indicateurs.** Cette démarche a notamment permis de **proposer des référentiels d'évaluation pertinents** avec la nature de l'association, le territoire dans lequel elle s'inscrit, les publics qu'elle touche (et non de proposer un référentiel "clef en main", déconnecté de la réalité).

Un troisième temps en collectif a ensuite été animé, afin de **mettre en débat collectivement les référentiels d'évaluation, de les compléter par regards croisés, puis d'identifier leur portée pour valoriser l'utilité sociale** (*comment mobiliser le référentiel dans mon activité quotidienne ? Comment collecter les données pour renseigner les indicateurs et répondre aux questions que je me pose ?*).

En janvier 2021, après plusieurs mois au cours desquels les associations ont pu conduire leur propre démarche d'évaluation de leur utilité sociale, un temps collectif de restitution a été organisée (en distanciel), entre toutes les associations accompagnées, afin de :

- Faire un retour sur le ressenti individuel et général concernant l'accompagnement d'ExtraCité (ressentis des associations, évolution des besoins)
- Comprendre collectivement les apports de l'accompagnement pour chacun (connaissances supplémentaires, outils de suivi d'indicateurs, meilleure compréhension des enjeux de l'ESS, interconnaissance entre acteurs, questionnement sur le projet associatif et sur le mode de fonctionnement, etc.)
- Voir l'état d'avancement du travail (renseignement des indicateurs, évolution de leur perception de l'utilité sociale)
- Identifier les perspectives à venir pour la démarche (comment faire vivre au quotidien l'évaluation de mon utilité sociale)

Près d'un an après, en décembre 2021 et janvier 2022, ExtraCité est intervenue une nouvelle fois, pour **accompagner les associations volontaires à repartir du travail réalisé et à requestionner plusieurs éléments :**

- Est-ce que la démarche d'évaluation de mon utilité sociale est toujours partagée à l'interne ?
- Est-ce que les impacts à regarder doivent-être les mêmes ? Ont-ils changé depuis un an ?
- Est-ce que le référentiel d'évaluation travaillée l'année dernière est toujours pertinent ? Est-ce que les questions que je me pose sont toujours les bonnes ?

- Est-ce que les indicateurs sont bons ? Est-ce qu'ils reflètent bien les activités réalisées / le fonctionnement de l'association ?
- Est-ce que j'arrive à faire vivre le référentiel au quotidien ? Comment ? Avec qui ?
- Comment j'interprète les données collectées ? Est-ce que la matière collectée me satisfait / reflète bien la qualité du travail fourni ?
- Comment je valorise mon utilité sociale à partir des données collectées ? Auprès de qui ?

10 conseils pour évaluer et valoriser l'utilité sociale de son projet

L'accompagnement des associations du Béarn et du Pays Basque offre un terrain intéressant, riche d'enseignements concrets pour toute structure cherchant à évaluer et valoriser son utilité sociale. Nous tirons de cette expérience plusieurs enseignements pratiques que nous nous proposons de détailler ci-dessous, sous la forme de 10 conseils inspirants pour tout acteur de l'ESS souhaitant amorcer un travail d'évaluation et de valorisation de son utilité sociale :

1. **Identifier en interne, dans un premier temps, le sens que l'on porte à l'utilité sociale** : comme précisé, l'utilité sociale ne propose pas de définition unique, aussi il s'agit de délimiter, collectivement au sein de la structure, le vocabulaire mobilisé et de préciser ce que l'on comprend à travers le terme « utilité sociale ». La dimension collective est fondamentale ici, car tout le monde n'a pas forcément la même vision de l'utilité sociale (selon sa place dans la structure, son activité, son vécu, sa lecture des finalités de la structure, etc.)
2. **Identifier les enjeux de l'évaluation**. Il peut y avoir plusieurs raisons qui motivent une structure à mener l'évaluation de son utilité sociale. Les comprendre permettent de saisir dès le départ les ambitions de l'évaluation. Il s'agit également de comprendre dans quel contexte l'évaluation va s'inscrire (échéances politiques, logiques financières, ressources humaines, etc.) et d'en tirer les enseignements adéquats
3. **Définir collectivement ce que l'on veut évaluer**. Une évaluation a besoin d'un périmètre d'étude (ou champ) qu'il est nécessaire de définir en amont. Tout peut potentiellement être évalué, d'où l'importance de préciser ce que l'on veut analyser. Le champ d'analyse d'une évaluation est plurielle : il porte sur une durée précise, une géographie particulière et des thématiques. Comme pour la définition de l'utilité sociale, l'objet même de l'évaluation peut varier et nécessite à cet effet de comprendre les attentes de chacun.
4. **Co-construire le contenu de son évaluation**. A partir de la définition de l'utilité sociale et du champ d'évaluation peut se construire le référentiel, à savoir la feuille de route de l'évaluation. Cette feuille de route comprend des questions (la dimension d'utilité sociale que l'on interroge), des critères de jugement (les approches qui permettront de répondre aux questions) et, notamment, des indicateurs. Ceux-ci sont incontournables car ils viendront préciser les données à observer pour évaluer l'utilité sociale de sa structure. Ils sont la traduction quantitative et qualitative des attentes de chacun.
5. **Définir comment on veut l'évaluer**. Conduire des travaux d'évaluation peut s'envisager selon plusieurs outils, qui comportent chacun des avantages (efficacité pour collecter une information) et des inconvénients (zone d'ombre, biais méthodologique, moyens nécessaires). En fonction du champ d'évaluation, des enjeux et du référentiel, plusieurs outils peuvent être privilégiés, en particulier l'analyse des ressources documentaires, le questionnaire, l'entretien individuel ou semi-collectif ou l'atelier de partage
6. **Restituer les travaux d'évaluation**. A l'issue de l'évaluation se pose la nécessité de restituer les enseignements de la démarche, pour disposer ensemble des mêmes informations et pouvoir comprendre le degré d'utilité sociale de ses actions. Cette restitution peut s'organiser soit en interne

- de la structure (auprès des membres de la structure, de la direction aux salariés et/ou bénévoles) soit à l'externe, en présence des publics cibles de la structure (et des partenaires et financeurs)
7. **Adapter la démarche au territoire dans lequel s'inscrit la structure.** L'exemple de l'accompagnement en témoigne, l'évaluation de l'utilité sociale d'une structure de l'ESS doit s'efforcer de tenir compte du territoire dans lequel cette dernière s'inscrit. Ce paramètre nous apparaît incontournable, car l'utilité sociale est relative à son contexte proche et aux facteurs divers qui y influent, tels que la situation socioéconomique, la taille du territoire, la géographie physique et humaine, les logiques d'acteurs, les niveaux de partenariats, etc.
 8. **Distinguer "mesure" et "évaluer".** La mesure (d'un impact, d'une action, etc.) renvoie à une logique numéraire, à une quantification de la performance, et porte donc une focale réduite à une approche davantage quantitative, centrée sur les indicateurs. Chercher à "mesurer" l'impact revient, en quelque sorte, à adopter un prisme performanciel au service d'une efficacité (voire efficience) toujours plus grande. L'évaluation est une démarche plus large qui vise à apprécier la valeur, à faire un jugement sur cette valeur (et non un jugement de valeur) et à questionner, au-delà des indicateurs, une approche "sensible" d'un projet. L'évaluation de l'utilité sociale est, par exemple, en elle-même une démarche d'utilité sociale (par la dimension participative de la démarche, par la réflexion collective suscitée, par les effets produits en interne de la conduite de l'évaluation, etc.).
 9. **Accompagner la structure de l'ESS à diffuser l'intérêt d'évaluer son utilité sociale à l'interne.** La co-construction du référentiel, la collecte des données et l'analyse des impacts forment des étapes indispensables pour l'évaluation de son utilité sociale. Elles ne couvrent cependant pas l'exhaustivité de la démarche, car il s'agit de pouvoir diffuser en interne (auprès des membres du bureau, du Conseil d'Administration, des salariés, des bénévoles) l'intérêt de participer à une telle démarche. Cette "ritualisation" de l'évaluation est un processus lent et complexe car relatif aux individus et à leur mode de faire. Il est nécessaire, pour ceux ayant participé à l'exercice d'évaluation, de proposer un modèle de diffusion au long cours pour garantir au mieux la pérennité de l'outil
 10. **Proposer un accompagnement sur une longue durée, de manière à s'adapter aux contraintes de chaque acteur de l'ESS.** Directement lié à l'enseignement précédent, évaluer l'utilité sociale des actions portées par un acteur de l'ESS n'est pas une démarche qui "va de soi", mais répond, au contraire, à une méthodologie rigoureuse, nécessitant une adaptation. Pour garantir le succès d'une telle entreprise, la structure requérante doit pouvoir être guidée dans son cheminement, bien souvent par un tiers extérieur, garant méthodologique de la conduite de la démarche, apportant un regard neuf et des conseils susceptibles à la fois d'acculturer les participants aux enjeux de l'évaluation, à ses outils et à son animation à long terme

L'avis d'ExtraCité sur l'accompagnement d'acteurs de l'ESS dans l'évaluation de leur utilité sociale

Il n'existe pas de vision commune de ce qu'est l'utilité sociale entre les structures, notamment parce qu'il n'existe pas de définition consensuelle sur le sujet. Chaque structure dispose d'une approche différente, due à son offre de services, ses expériences antérieures, son champ de compétences, son projet associatif, ses partenaires, etc. Il s'agit, par conséquent, d'un travail personnel, qui représente un engagement important et significatif pour toute organisation. Cette pluralité sémantique ouvre cependant la voie à des interprétations diverses et des modes de faire propres à chaque acteur de l'ESS, riche d'enseignements par la suite (tant dans la manière d'interpréter l'utilité sociale que de l'évaluer), favorisant ainsi l'apparition d'un foisonnement d'impacts sociaux et sociétaux.

L'évaluation de l'utilité sociale est une démarche itérative pour la structure accompagnée : ce qui incombe est moins le résultat que la réflexion que le travail a fait naître. Cette démarche s'avère en outre bien plus enrichissante si elle est menée de façon collective, en présence d'autres acteurs, car permet de faire naître l'échange, d'approfondir la vision de son modèle et de co-construire le référentiel d'évaluation.

