



PÔLE D'ÉCONOMIE SOLIDAIRE 21

12 Avenue Gustave Eiffel

21000 DIJON

Tel : 03 80 50 90 47

<http://www.pole-economie-solidaire21.org>

ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE DU POLE D'ÉCONOMIE SOLIDAIRE 21
Avec l'accompagnement d'AGROSUP Dijon CESAER



Préambule

Les acteurs de l'ESS sont nombreux aujourd'hui à s'interroger sur les façons de mettre en évidence la valeur ajoutée des actions réalisées, sur leur capacité à produire de l'innovation sociale, de contribuer à la création d'emplois de qualité tout en construisant une économie du bien-être. Évaluer qualitativement la création de richesse produite par ces acteurs implique de définir une vision partagée de l'évaluation de leur utilité sociale. Cet exercice permet de réinterroger le projet associatif, d'apprécier la qualité de son intervention au sein d'un système d'acteurs territorial et de politiques publiques en constante évolution. Évaluer son utilité sociale peut également permettre de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue des pratiques, de construire une stratégie d'action et de piloter de manière efficiente un projet, de consolider des partenariats. Pour ces raisons, il est stratégique pour les acteurs de l'ESS de définir et de valoriser l'utilité sociale des services qu'ils rendent à la société, au quartier, au territoire de leur intervention.

De multiples enjeux peuvent être identifiés pour les structures de l'économie sociale et solidaire, représentant plus d'un million d'associations actives, près de 12 millions de bénévoles et 1.6 millions de salariés. Si l'évaluation de l'utilité sociale peut permettre d'identifier et de mesurer les impacts sociétaux de leurs activités, elle peut également aider les structures de l'ESS à se positionner comme acteurs du développement local, plutôt que de s'enfermer dans la simple prestation de service, en valorisant leur rôle sociopolitique (en termes d'aspirations à la citoyenneté). Elle peut contribuer à la reconnaissance de la spécificité solidaire, équitable ou sociétale de leurs modes d'actions auprès des pouvoirs publics et des citoyens, mieux faire connaître leur contribution à la richesse économique et sociale du territoire ainsi qu'au vivre ensemble.

Les évolutions des modes de financement et la hausse du niveau d'exigence des organismes financeurs en matière de contrôle et de reporting ont pu conduire les acteurs à mieux rendre compte de leurs actions, mais les approches quantitatives restent souvent privilégiées. Nous défendons à travers cet exercice l'idée d'une approche plus large de l'évaluation de nos activités pour rendre compte de la diversité des modalités avec lesquelles les structures de l'ESS créent de la valeur et des richesses socio-économiques, au sein des écosystèmes territoriaux dans lesquels elles interviennent

Si les approches et définitions de l'utilité sociale sont multiples, nous nous intéresserons dans cette étude à celle de Jean GADREY (2003)[1], « *Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale ou locale) et 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)* ». Les travaux de ce dernier ont retenu une approche qui décline l'utilité sociale en cinq dimensions, guidée également par les travaux d'Hélène DUCLOS pour l'AVISE (2007)[2].

[1] GADREY Jean, "L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire", rapport de synthèse pour la DIISES et la MIRE, septembre 2003.

[2] DUCLOS Hélène, « Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation ». Les cahiers de l'AVISE, n°5, 2007.

Sommaire

Préambule	p. 2
I - Contexte	p. 4
II – Problématique	p. 7
1 - Rappel de la commande évaluative du PES 21	p.7
2 – Problématique et cadre d’analyse	p. 8
A - Mobilisation des outils de l'évaluation	
B- L'utilité sociale : plusieurs approches	p. 10
3 - Méthodologie	p. 10
III – Résultats	p. 13
1 – Analyse de la logique d’action du PES 21	p. 13
A - Rappel des finalités de l’action de l’association	p. 13
B - Les objectifs stratégiques qui permettent de contribuer à la finalité	p. 14
2 – Évaluation des cinq dimensions de l’utilité sociale	p. 20
A - Dimension d’épanouissement	p. 20
B - Dimension sociétale	p. 23
C - Dimension politique	p. 26
D - Dimension économique	p. 28
E - Dimension Sociale	p. 32
3 – Enseignements globaux	p. 34
Conclusion	p. 36
Bibliographie	p. 38
Annexes	p. 39

I – Contexte

Créé en 1997, le Pôle (association Espace Développement) s'inscrit dans le périmètre de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et des orientations du REAS (Réseau de l'Économie Alternative et Solidaire). Il a pour mission de promouvoir des dynamiques de création d'activité intégrant des valeurs solidaires, propose des réponses novatrices au sein d'une économie du développement durable. Espace Développement s'entoure alors de bénévoles qui s'investissent localement au service de leur territoire. Le Pôle d'Économie Solidaire de l'Agglomération Dijonnaise (PESAD 21, dit « Le Pôle ») est alors constitué en association en 2001 avec pour objet « *d'animer un espace d'accueil, d'accompagnement et de suivi à la création d'activités pour développer une nouvelle manière d'entreprendre* ». Le Pôle est un lieu d'accueil des initiatives qui placent l'économie au service de la personne, souhaitent introduire de la pluralité dans l'économie, accompagner des dynamiques de développement local durable reposant sur la participation sociale des usagers et des acteurs locaux. Le Pôle devient très rapidement opérateur (DLA de Côte d'Or, 2003) et prestataire (ANPE, 2008) en s'engageant dans la réponse à divers appels d'offre. Cette évolution engendre une phase de structuration administrative pour répondre aux impératifs des nouveaux modes de financement de l'association et un changement de culture avec le développement du salariat. Pour autant, la vie associative demeure intense et le bénévolat demeure une modalité d'action importante au service des missions du Pôle. Depuis la création de l'association, les bénévoles stimulent la créativité du Pôle et s'investissent concrètement dans l'accompagnement (pratique du co-accompagnement des porteurs de projets), dans de multiples groupes de travail (communication, financement participatif, événementiel, projet associatif, etc.), mode opératoire distinguant probablement le Pôle d'autres structures de l'ESS ou de l'accompagnement à la création d'activité.

Enfin, l'association s'en distingue également car elle n'est pas adossée à un réseau national¹. Si elle peut mobiliser ponctuellement des expertises extérieures par son adhésion à la CRESS de Bourgogne Franche-Comté ou au Mouvement pour l'Économie Solidaire (MES), le Pôle s'investit peu à ce jour dans ce type de réseau et évolue dans un environnement institutionnel qui se complexifie souvent en défaveur des structures de taille plus modeste (logiques des bailleurs ou collectivités poussant à la fusion entre structures, rapprochement de réseaux tels France Active et Initiative France en 2019, enjeux croissants de visibilité ou d'économie d'échelle, etc.).

Bref historique de la structure

Les années 2017-2019 ont été structurantes à bien des égards pour l'association, avec une série d'évolutions, parmi lesquelles, la mise en œuvre de nouvelles politiques publiques d'ESS par la Région Bourgogne Franche-Comté, une nouvelle action pour le Pôle, l'accompagnement des collectivités territoriales dans le développement de l'économie de proximité, le renouvellement de l'équipe salariée et de la gouvernance associative (80 % de renouvellement entre 2016 et 2018), la refonte du projet associatif pour les années 2018-2022, de la charte graphique et de la stratégie de communication de l'association. Ces évolutions interviennent dans une structure marquée par un déficit de pratique systématique ou périodique d'évaluation au-delà du reporting annuel, l'insuffisance de capitalisation de nos pratiques et résultats, conduisant l'association à s'interroger sur sa légitimité à agir sur le terrain.

¹ Tels BGE, Réseau Initiative, France Active, UNSCOOP, ADIE.

Les orientations stratégiques du nouveau projet associatif du PES 21² visaient à pallier à ces faiblesses en inscrivant l'évaluation de l'utilité sociale dans son plan d'action ; le lancement de la démarche a donc été validé lors du Conseil d'Administration de juin 2018.

L'association s'engage alors dans une démarche volontaire, sans qu'aucun partenaire financeur n'ait suggéré de procéder à ce type d'évaluation. Cette pratique, abordée dans le *Guide des bonnes pratiques de l'ESS (2017)*³ sous la forme d'une recommandation et dans une perspective d'amélioration continue des pratiques, fait-elle l'objet d'un grand intérêt de la part des organismes financeurs ? Certains de nos partenaires, bien que sensibles à la problématique, ont été sollicités pour soutenir financièrement ce projet, mais notre demande est demeurée non éligible. L'association s'est donc engagée financièrement sur ses fonds propres.

Illustration 1 : Flèche du temps reprenant les moments importants du développement du Pôle

L'équipe du Pôle :

Le Conseil d'Administration

- Collège des bénévoles : Jean-Guy LARDY (Président), Jean-Louis MORDINI (Trésorier), Pierre GOT (Trésorier adjoint), Edith BOIVIN (Secrétaire), Lionel DE VILLEMEREUIL.
- Collège des porteurs de projet /créateurs : Laurent FAVET (Vice-président), Pascal MULLARD Collège des personnes qualifiées : Jean-Christophe TARDIVON (EQUÍ'MAX), André LESEIGNEUR (Les Cigales), Agostino BURRUNI, Elisabeth GRAS (IRTESS).
- Collège des salariés : Malika DURIEUX

Les salariés

Assistante de direction, en charge de la communication : Audrey BADET.

Chargés de mission : Vincent WALTER, Malika DURIEUX, Franck DUBOIS, Aurélie MOREL, Charlotte METTEZ

Direction : Fabrice PENASSE

Les bénévoles :

30 bénévoles impliqués dans :

- L'accueil et le co-accompagnement des porteurs de projet et de créateurs, le suivi-post création d'activité ;
- La communication, l'événementiel ;
- Commissions de travail et vie associative.

Les partenaires et financeurs :

² 1 - Accompagner en plaçant la personne au cœur du projet, 2 - Favoriser l'innovation sociale, 3 - Mettre l'économie au service d'une société plus solidaire, 4 - Contribuer au développement économique et agir pour la cohésion sociale au sein des territoires. http://www.pole-economie-solidaire21.org/images/espace_presse/rapports_activites/projet_associatif_2018.pdf

³ Ministère de la Transition Écologique et Solidaire. Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire. Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Février 2017. <http://www.esspace.fr/gouvernance.html>

Région Bourgogne Franche-Comté ; Direccte ; Banque des Territoires ; Ville de Dijon ; Métropole de Dijon ; ADEME ; AG2R La Mondiale ; Banque Populaire BFC ; Conseil Départemental de Côte d'Or ; Ville de Chenôve ; Cap Val de Saône.

II – Problématique

1 – Rappel de la commande évaluative du PES 21

Les enjeux pour l'association :

- Le chantier devait permettre de prendre du recul sur l'action, de parvenir à un regard global sur la qualité de l'intervention de l'association sur le territoire avec ses bénéficiaires. L'analyse habituelle par le biais du reporting annuel segmente la compréhension générale de notre action (en interne comme en externe); s'extraire de cette routine administrative devrait nous permettre de mesurer notre « *plus-value sociale* ». Soit nourrir une analyse qualitative, portant par exemple sur l'appréciation de la nature de notre participation au sein des divers réseaux et groupements régionaux dans lesquels nous intervenons. D'une manière générale, nous souhaitons nous donner les moyens de comprendre la pluralité et la qualité des effets produits par les actions menées, et comment les améliorer.

- Évaluer l'utilité sociale doit permettre aux administrateurs, salariés, bénévoles, partenaires (institutionnels et opérationnels) de participer à une définition partagée de l'utilité sociale et permettre une appropriation de la démarche évaluative. Ce chantier devrait permettre à l'association de disposer d'un outil de pilotage et de développement de sa stratégie de travail.

- Loin d'être un faire-valoir (nous faisons ce que d'autres ne prennent pas le temps de faire ...) ou d'être un outil au service d'une stratégie de communication, l'évaluation de l'utilité sociale aura pour finalité de nous placer dans une dynamique d'amélioration qualitative de nos pratiques professionnelles. Ce chantier doit donc déboucher sur des recommandations pratiques nous donnant des objectifs et des indicateurs pour progresser dans l'action.

- Dans cette perspective, évaluer notre utilité sociale doit permettre de renforcer les capacités opérationnelles de l'association pour se positionner comme acteur du développement local, partenaire clé des collectivités et des pouvoirs publics ; de définir sa légitimité à agir auprès de son public, de ses bénéficiaires, de ses partenaires.

- Un outil de dialogue avec nos partenaires. Ce chantier devait permettre au Pôle de mieux appréhender son environnement institutionnel, en associant ses partenaires à ce chantier (questionnaires, focus group, comité de pilotage). En contribuant à mieux situer le Pôle dans un environnement qui évolue, ce chantier pourrait permettre de renforcer sa place dans le champ des acteurs de l'ESS de même que sa relation avec ses principaux partenaires : Conseil Régional BFC, Direccte, Banque des Territoires, Ville et Métropole de Dijon, etc. Dans ce sens, nous valoriserons en externe les résultats de ce chantier.

Les attentes vis à vis de l'étude :

Dans son projet associatif, l'association précise d'une façon générale les attendus du chantier ⁴ ainsi que son approche qui s'inscrit dans l'orientation stratégique III visant à « *mettre l'économie au service d'une société plus solidaire* ».

⁴ « Le Pôle s'attachera à mieux apprécier l'impact social et aussi l'utilité sociale de son action, celle des porteurs de projets et des structures accompagnées. Il s'agit de mettre en évidence que l'ESS crée de la valeur et que l'économie peut être plurielle, au service d'un autre modèle d'économie qui favorise la transformation durable de la société. Elle permettra

Au-delà de cette déclaration d'intention, le chantier devait permettre à l'association d'aller plus loin en mettant en évidence les modes d'action du Pôle dans l'ESS. L'association est-elle spécifiquement identifiée dans ce champs d'intervention ? Comment met-elle en application dans sa gouvernance, dans la mise en œuvre des projets, les principes et valeurs de l'ESS ?

Cette étude ne portera pas sur l'évaluation du projet associatif ou les finalités associatives du Pôle, dont l'utilité sociale diffère, davantage liée à la conjoncture actuelle, au contexte et relations inter partenariales. On ne cherchera pas par ailleurs à évaluer l'ensemble des activités de l'association dans toutes leurs dimensions. L'étude portera sur la façon dont les activités de la structure ont effectivement une utilité sociale.

Suite à la validation du lancement du chantier par le CA, AGROSUP Dijon a été sollicité pour une expertise et accompagnement externe, ainsi que l'Université de Bourgogne en mobilisant un stage étudiant de Master II.

2 Problématique et cadre d'analyse

A- Mobilisation des outils de l'évaluation

Depuis les années 80, les associations sont régulièrement questionnées sur leur légitimité et capacité à répondre à des besoins collectifs ou à des missions d'intérêt général. Les règles de la concurrence européenne s'imposent progressivement aux acteurs de l'ESS et tendent à privilégier l'opération (ou la logique « projet ») et les logiques « d'opérateurs ». La notion d'utilité sociale apparaît dès les années 70 (arrêt du Conseil d'État en matière fiscale, 1973) puis est développée dans les années 80, permettant à une association d'être exonérée au nom de son utilité sociale, si celle-ci exerce une activité économique dans des conditions différentes du secteur privé et notamment si sa gestion est désintéressée. La règle des « 4 P » (prix, produit, public, publicité) est alors appliquée par l'administration fiscale (soupçon de concurrence déloyale du secteur associatif au regard du secteur privé). Par ailleurs, l'opinion et les pouvoirs publics sont devenus plus exigeants sur le contrôle de l'affectation des fonds publics. L'ancrage associatif doit être réaffirmé sans cesse face à la tendance au management des politiques publiques par les résultats. Les indicateurs d'utilité économique, mesurant en termes quantitatifs les résultats de l'action associative, apparaissent trop réducteurs. En effet, ils gommant d'une part la nature relationnelle des services associatifs et d'autre part leurs impacts indirects en termes d'externalités ou de coûts évités à la société.

Les pratiques d'évaluations des politiques publiques ont connu de profondes transformations au cours de ces dernières décennies, pour divers motifs : la nécessité d'optimiser la dépense publique et d'affecter les fonds aux actions dont l'efficacité est avérée, la fiscalité et les services publics étant de plus en plus contestés ; la nécessité d'évaluer l'efficacité de l'action publique mais aussi la façon dont celle-ci préserve l'intérêt général. L'évaluation semblerait apporter des réponses aux multiples défis de l'action publique, qui appellent de nouvelles formes de connaissance sociale, de légitimation des décisions et de mobilisation des énergies. Elle devrait permettre, dans un contexte de crise des finances publiques, de produire une connaissance sociale utile à la décision, de référer l'action à un principe de rationalité (expliciter la logique, la raison qui rend compte d'une réalité (un processus, un résultat, une qualité...), de rechercher une cohérence dans un univers complexe, peu lisible.

Comme le rappelle l'APES (Acteurs pour une économie solidaire), un marché d'évaluateurs spécialisés a émergé, qui produit « *des arguments pour être en mesure de fournir des évaluations « en toute indépendance », préférant parfois fournir du « clé en main » plutôt que d'accorder un soin au processus et à la concertation* »⁵.

également au Pôle de nourrir son action, de valoriser la performance sociale et économique des projets accompagnés et d'assurer une cohérence entre son objet social, sa gouvernance et son modèle économique ».

⁵ibid, Évaluer l'utilité sociale de l'Économie Sociale et Solidaire. APES (Acteurs pour une économie solidaire).

La formalisation de l'étude a croisé les outils d'évaluation d'utilité sociale et d'évaluation des politiques publiques. Le premier temps a consisté à clarifier les objectifs de ce travail pour le Pôle en formulant des questions évaluatives.

Les démarches d'évaluation identifient plusieurs critères distinguant plusieurs registres d'analyse de la politique :

- Pertinence de l'action du Pôle (sens de l'action) et de ses modes d'intervention, en réponse aux besoins économiques spécifiques du territoire (dynamisme, filière, emploi, ...) au regard des enjeux locaux, régionaux, de l'ESS ; aux besoins de la population ciblée (accompagnement et formations proposées, par exemple) ;
- Cohérence (niveau d'adéquation avec les politiques publiques, les objectifs des partenaires) ;
- Impact de l'action (changements, effets générés dans la vie des individus, des structures associatives et de l'ESS, du territoire, des partenaires par l'action du Pôle) ;

Enfin, l'évaluation suppose de vérifier le caractère explicite des intentions de la stratégie visée et des objectifs affichés (objectifs stratégiques) et leur déclinaison opérationnelle (objectifs opérationnelles et actions) par lesquels on compte les atteindre.

Au plan opérationnel, le recours à l'évaluation se traduit dans cette étude par une série d'ateliers (réunissant salariés, administrateurs, animateur externe) réalisés au cours de l'été 2018 qui ont permis de définir une question évaluative générale : *en quoi et comment le Pôle est-il un acteur clé de l'accompagnement dans l'ESS et comment son action participe au développement équitable du territoire par la promotion des projets de l'ESS ?*

Des questions évaluatives spécifiques ont été définies :

- 1- En quoi l'action du Pôle contribue durablement au développement économique et à l'émergence de projets d'innovation sociale ?
- 2- En quoi l'accompagnement apporté par le Pôle permet de consolider les modèles économiques des structures de l'ESS et des porteurs de projets pour créer de l'emploi pérenne dans le secteur de l'ESS ?
- 3 - En quoi l'action du Pôle contribue durablement au développement économique par la promotion d'un mode d'entreprendre autrement, en faveur de la cohésion sociale au sein des territoires ?

Trois axes d'évaluation posent par ailleurs une série d'indicateurs, portant sur la pertinence de l'action du Pôle et de ses modes d'intervention en réponse aux besoins économiques spécifiques du territoire, sur l'impact de l'action (dans la vie des individus, des structures associatives et de l'ESS, du territoire, des partenaires) ainsi que la cohérence (niveau d'adéquation avec les politiques publiques, les objectifs des partenaires).

6 leviers d'action identifiés :

- Accompagnement à la création d'activité
- CRDVA
- Graines d'Actions
- Générateur
- Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)
- Formations, sensibilisations
- Partenariats, actions partenariales

B - L'utilité sociale : plusieurs approches.

Comme évoqué en préambule, nous avons retenu l'approche de Jean Gadrey, considérée de notre point de vue comme la plus complète, permettant une approche plurielle et non réductible à l'impact social. La notion d'impact social et environnemental est aujourd'hui reprise et diffusée par de nombreux acteurs, réseaux, dont ceux de l'entrepreneuriat social, parfois guidés par des approches managériales⁶ ou par l'impératif croissant de se faire reconnaître par de potentiels financeurs. Dans ce sens, le risque existe de s'aligner sur des dimensions ou critères officiels ou en passe de le devenir, pour quitter la logique de l'utilité sociale comme outil de régulation externe ou de contrôle. La notion d'impact social⁷ renvoie à une des dimensions de l'utilité sociale, celle-ci s'appréciant plus largement au regard des résultats, réalisations, processus mais aussi des impacts sociaux. L'impact social est alors une composante contribuant à apprécier l'utilité sociale.

La Loi de 2014 sur l'Économie sociale et solidaire mobilise par ailleurs le concept d'utilité sociale, avec pour objectif d'inclure dans le périmètre de l'ESS des sociétés n'ayant pas le statut d'économie sociale et de caractériser celles qui peuvent être reconnues « *entreprise solidaire d'utilité sociale* » et accéder ainsi aux fonds d'épargne salariale solidaire, par exemple.

Si l'État donne une définition de l'intérêt général, l'utilité sociale est une notion construite de façon plurielle par les acteurs de la société civile, qui se l'approprient et la reconnaissent.

Comme le précisent les nombreuses études ou guides publiés sur celle-ci et son évaluation, il n'existe pas de définition stabilisée ni de méthode à priori.

- L'approche de l'impact social : celle-ci est guidée par la nécessité d'accroître la performance sociale et économique des structures de l'ESS et des entreprises sociales sur le marché, d'optimiser leur impact. On renverra ici à la notion portée par le MOUVES de « *l'efficacité économique au service de l'intérêt général* ». Le guide de l'évaluation de l'impact social » de l'AVISE, ESSEC et du MOUVES passe sous silence les travaux de 2008 de l'AVISE sur l'utilité sociale et opte pour un processus qui « *vise à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes* »⁸.

⁶Évaluer l'utilité sociale de l'Économie Sociale et Solidaire. APES (Acteurs pour une économie solidaire), laboratoire Clersé (Centre Lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques) de l'Université de Lille 1, laboratoire IDP (Institut du développement et de la prospective) de l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis. Alter'Guide-Corus'ESS, 2015.

⁷« *L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.* » Conseil Supérieur de l'ESS.

⁸Petit précis de l'évaluation de l'impact social. AVISE, Institut de l'Innovation et d'entrepreneuriat social de l'ESSEC, MOUVES. 2013.

- Mesure d'impact. Optimisation budgétaire. Des approches co-construites par une pluralité d'acteurs de l'ESS semblent cependant interroger ces concepts et proposer des démarches plus qualitatives portant sur l'innovation sociale et les différentes notions de la valeur.

- Les coûts publics évités : pratique accompagnée notamment par le cabinet Mac Kinsey, elle consiste à comparer ce qu'investissent les pouvoirs publics dans les entreprises sociales et ce qu'ils en retirent en prestations sociales économisées et impôts générés. Cette méthode repose sur de multiples hypothèses et demeure complexe à mettre en œuvre. La méthode du retour social sur investissement (SROI) s'inscrit dans cette démarche. Elle repose sur la base d'indicateurs quantitatifs élaborés avec un calcul s'effectuant en 10 étapes (implication des parties prenantes et transparence, choix des indicateurs, calcul d'un ratio via la monétarisation ...), avec une mise en équivalence monétaire de la « plus-value sociale » produite par l'action selon des méthodes qui elle-même reposent sur l'évaluation des coûts sociaux et environnementaux évités ou l'évaluation de la valeur intrinsèque du projet.

- La méthode par sondage et enquête d'opinion, ouverte à un grand nombre d'individus, cherchant l'adhésion la plus large possible au projet et à son évaluation. Ce type de pratique est participative (permettant la contribution de tous à l'élaboration du questionnaire d'entretien par exemple) et permet de toucher des publics multiples et donne de nombreuses illustrations. Cependant l'exploitation de masses de données importantes qui en résulte peut-être difficile et les participants demeurent dépendants de la manière dont les questions ont été énoncées.

- Les méthodes avec des groupes de comparaison utilisent un échantillonnage et visent en général à analyser l'impact net de l'action, à démontrer les changements sociaux rendus possibles par le projet pour le pérenniser ou le faire changer d'échelle.

- Les méthodes d'explicitation du changement se concentrent sur la pertinence de l'action, utilisant des techniques telles des groupes de discussion avec les parties prenantes, des études sociologiques, permettant de valider les besoins sociaux et la réponse apportée pour mieux appréhender et maximiser le potentiel d'impact social.

- Les approches pluralistes : déconnectées des strictes attentes et des enjeux des organismes financeurs et des politiques publiques vis à vis des structures de l'ESS, elles permettent de sortir de rapports de sujétion parfois guidés par la commande publique. Accompagnées par des chercheurs et des organismes comme l'AVISE et Hélène DUCLOS en 2008, elles permettent aux acteurs de prendre en main leur processus et stratégie d'évaluation et d'être acteur à part entière de l'évaluation. Ces méthodes valorisent des pratiques d'évaluation qui existent en interne des structures de l'ESS et utilisent surtout des données qualitatives.

II - 3 – 1 Méthodologie

D'un point de vue opérationnel, en s'appuyant sur les guides méthodologiques, cinq dimensions de l'utilité sociale ont été retenues dans l'étude après mise en débat au sein du comité de pilotage.

Nous avons fait le choix de nous fonder sur les cinq dimensions retenues par Jean GADREY, qui propose une grille de synthèse des dimensions et des critères rencontrés dans l'ensemble des travaux recensés. Les travaux de ce dernier sur les indicateurs de richesse (2005)⁹ et la pluralité de cette approche a pesé dans notre choix. Le chercheur a retenu les valeurs invoquées par les acteurs de l'ESS, les critères les plus concrets utilisés, pris en compte les débats et controverses sur cette notion. GADREY propose par ailleurs aux acteurs de l'ESS de s'emparer par eux-mêmes de cette notion en les mettant en garde vis à vis des tendances construites et progressivement imposées de l'extérieur. Il les incite à l'utiliser comme un outil de réflexion évaluative sur leur pratiques, à construire par eux-mêmes leur approche évaluative en s'inspirant de leurs pratiques, valeurs,

⁹JANYCATRICE Florence, GADREY Jean, 2005, Les nouveaux indicateurs de richesse, Edition Repères, La Découverte.

résultats, dans l'objectif que l'évaluation de l'utilité sociale soit un outil de réorientation et de renforcement de leur projet¹⁰.

Ces cinq dimensions sont exposées et déclinées méthodologiquement dans le document de l'AVISE « Évaluer l'utilité sociale de son activité ¹¹ » : dimension sociale, économique, politique, sociétale, et d'épanouissement (une autre dimension est également proposée, la dimension environnementale) et déclinées ci-dessous :

Les cinq dimensions de l'utilité sociale. Source : PES 21. Élaboré à partir du document de l'AVISE¹².

Dimension épanouissement : cette dimension de l'analyse cible les individus et renvoie au renforcement du pouvoir d'agir, au mieux-être, à la confiance en soi, au développement des capacités et capabilités, de l'autonomie des personnes, l'appropriation des apprentissages.

Dimension sociétale : elle permet de préciser comment l'action contribue à mettre l'économie au service du changement sociétal, au « faire société », au renforcement de la cohésion sociale, à la concrétisation des principes de l'économie sociale et solidaire.

Dimension politique : cette dimension fait référence à la capacité de faire évoluer la société, au sens de la « vie de la cité », en expérimentant de nouveaux modes d'action dans l'ESS, de permettre à la société d'évoluer en lui proposant des innovations. Nous nous sommes efforcés d'évaluer auprès de nos interlocuteurs si et comment l'action du PES 21 favorise à son échelle l'innovation sociale, le renforcement de l'esprit critique, l'émancipation des personnes. S'inscrit-elle dans ce sens dans l'éducation populaire ?

Dimension économique : qualité et pérennité de l'emploi créé. Création de richesses et de services rendus à la population. Apports aux dynamiques économiques territoriales.

Dimension sociale : cette dimension renvoie à l'action en faveur de l'égalité des chances (possibilités effectives d'accès aux droits, services ou emploi), de l'équité sociale, de la lutte contre les inégalités sociales sur le territoire. Certaines approches de l'utilité sociale intègrent dans cette dimension le développement des capacités et de l'autonomie (renforcement des capacités d'agir), pour lesquelles nous avons fait le choix de les renvoyer à la dimension « épanouissement ».

Présentation de la méthode :

Gouvernance

- Juin-novembre 2018 : organisation de 3 ateliers collectifs (salariés et administrateurs, partenaires) destinés à préciser la finalité de l'évaluation, les questions évaluatives, les critères et indicateurs, réaliser du benchmarking sur d'autres études, partager les enjeux de l'évaluation. Ce travail a permis d'aboutir à l'élaboration du référentiel d'évaluation, avec l'apport méthodologique du cabinet MOUVENS.

- Compilation de la bibliographie et documentation spécialisée sur l'ESS existante.

- Le principe d'une évaluation avec un accompagnement externe a été retenu, pour plusieurs raisons :

* L'enjeu était d'importance pour le Pôle dans une période de transition (gouvernance, équipe, nouveau projet associatif), pour se doter d'un outil d'accompagnement à la prise de décision ; par ailleurs,

¹⁰Ibid., GADREY Jean, 2006, « Utilité sociale », in LAVILLE JL et CATTANI., Dictionnaire de l'autre économie. Folio Actuel.

¹¹DUCLOS Hélène. Cahier de l'AVISE n°5. Evaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », 2007. Culture et Promotion et AVISE.

¹² DUCLOS Hélène. Cahier de l'AVISE n°5. Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », 2007. Culture et Promotion et AVISE

s'interroger sur le sens de son action et sur les effets produits ne pouvait se réaliser par des moyens internes, faute de recul et de méthode, de garantie d'objectivité minimum ;

* L'importance d'un regard extérieur et d'une expertise technique, permettant de réaliser un chantier d'une grande complexité, de définir une méthode adaptée à nos besoins et moyens.

- L'évaluation a donc été accompagnée à partir de mars 2019 par le laboratoire CESAER d'AGROSUP Dijon (INRA) par Mr Denis LEPICIER, ingénieur d'étude. Un accompagnement via un stage a été réalisé pour une durée de 5 mois (avril-septembre 2019) avec un étudiant du Master II en Économie Appliquée « Gouvernance des Territoires » de l'Université de Bourgogne, Mr Guillaume PROUX.

Collecte des matériaux :

- Construction d'un guide d'entretien (voir en annexe) essentiellement qualitatif, centré sur les cinq dimensions de l'utilité sociale (politique, économique, épanouissement, sociétale, sociale).

- 54 entretiens semi directifs ont été réalisés entre mai et juillet 2019 (voir liste des structures rencontrées en annexe): partenaires institutionnels et financeurs (5), partenaires opérationnels, réseaux, membres de groupements, partenaires associatifs (33), élus (3), porteurs de projet (9), administrateurs et bénévoles (4) + un focus group de partenaires institutionnels.

- Le principe d'une notation de un à cinq (échelle de Likert) portant sur 10 de nos interlocuteurs, débutée en cours de chantier. L'échantillonnage étant limité, la portée de cette notation sera à relativiser.

- Une compilation de données quantitatives issues du reporting, des bilans annuels et bilans d'activité par projets, sur les années 2013-2018.

- Un comité de pilotage, réunissant des partenaires opérationnels et institutionnels, des administrateurs et salariés du Pôle, MM. Denis LEPICIER et Guillaume PROUX, réunit à 2 reprises les 17 juillet et 17 octobre 2019.

III – Résultats

1 – Analyse de la logique d'action du PES 21

A - Les finalités de l'action de l'association vues par les dispositifs qu'elle conduit

La finalité du Pôle d'Économie Solidaire 21 est d'accompagner les projets solidaires et innovants au service du développement du territoire, par les actions suivantes :

- L'information et la sensibilisation des acteurs locaux et du grand public,
- L'accompagnement et la structuration des projets d'utilité sociale et/ou d'innovation sociale : entreprises sociales sous forme de coopératives, mutuelles, associations ou fondations,
- Le soutien à l'émergence de démarches innovantes de coopération sur les territoires.

Plusieurs dispositifs sont mis en œuvre pour contribuer à cette finalité :

- **Puls'Actions**¹³: Accompagnement à la création et reprise d'entreprise : les collectifs de porteurs de projet souhaitant créer une activité économique par la création d'une entreprise de l'ESS, les associations non employeuses existantes souhaitant développer une activité économique et créer de l'emploi (accompagnement ante création) et toute structure employeuse de l'ESS existante (associations, coopératives ou entreprises sociales) (post création).
- **CRDVA** (Centre de Ressources Dijonnais de la Vie Associative, composé de l'APSALC, de la Ligue de l'Enseignement de Côte d'Or, du PES 21)¹⁴: accompagner toute personne ou groupe de personnes membre d'une association, ayant un projet de création d'association, ou portant un projet relevant de l'Économie Sociale et Solidaire.
- **DLA** (Dispositif Local d'Accompagnement)¹⁵ : accompagnement des structures employeuses de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives, entreprises sociales à agrément ESUS, etc.) à la pérennisation de leurs emplois ainsi qu'à la consolidation de leurs activités.
- **Générateur Bourgogne Franche-Comté** (GBFC)¹⁶ : accompagne les territoires pour développer la création d'activité économique de proximité et d'emploi, avec les collectivités et EPCI.
- **Graines d'Actions**¹⁷ : plate-forme régionale de financement participatif, elle accompagne des projets d'utilité sociale porté par des associations, des entreprises, des particuliers à la levée de fonds.

¹³<http://www.pole-economie-solidaire21.org/index.php/missions/pulsactions>

¹⁴<http://www.crdva.org/>

¹⁵<http://www.pole-economie-solidaire21.org/index.php/dla>

¹⁶<http://www.generateurbfc.fr/>

¹⁷ www.grainesdactions.fr

B – Des dispositifs aux objectifs stratégiques contribuant à la finalité :

1 - L'accompagnement des porteurs de projet et des structures de l'ESS

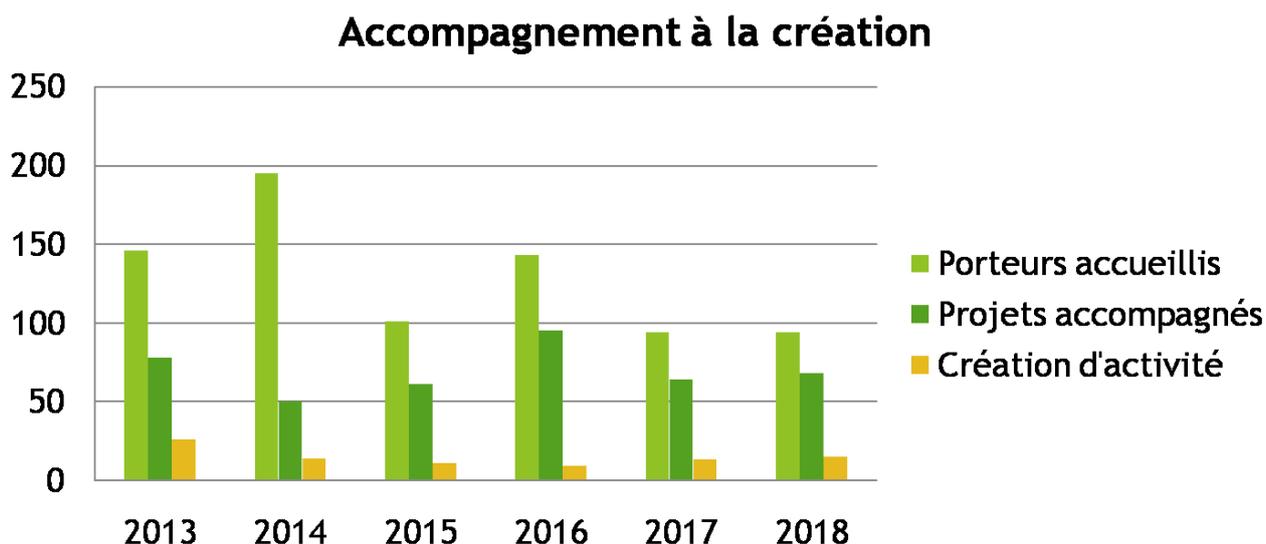
a) Accompagnement des porteurs de projets

Il s'agit de la mission fondatrice du Pôle, consistant à accompagner les porteurs de projet à la création et reprise d'entreprise. La finalité est de créer de l'emploi dans l'ESS, de pérenniser l'activité entrepreneuriale à utilité sociale. Cet accompagnement s'adresse aux porteurs de projet collectifs de Côte d'Or. Depuis fin 2018, l'action est menée dans le cadre d'un groupement régional d'acteurs¹⁸ constitué pour accompagner les porteurs de projet collectif à créer leur activité économique, à la suite du lancement d'un SIEG (Service d'Intérêt Économique Général) la même année par la Région BFC.

La méthode d'intervention prévoit notamment un accompagnement individualisé, un diagnostic des besoins du porteur de projet, un accompagnement qui vise à repositionner le/la porteur.se de projet / chef d'entreprise dans le parcours de la recherche ou du maintien dans l'emploi. A partir de 2019 et la mise en œuvre du SIEG, l'objectif quantitatif pour le Pôle est d'accompagner 20 porteurs de projet collectifs par an (entre 40 et 60 porteurs individuels ou collectifs les années antérieures).

Cet objectif stratégique est principalement mis en œuvre à travers les dispositifs Puls-actions et le CRDVA.

Données quantitatives 2013-2018 :



Commentaires : avant l'évolution apportée par le SIEG (voir plus haut), le PES 21 accompagnait des porteurs de projet individuels et en proportion plus réduite, des projets portés par des collectifs. Une soixantaine de porteurs de projet étaient accompagnés annuellement sur un cycle d'accompagnement s'étalant sur 18 mois en moyenne. Entre 5 et 10 emplois étaient annuellement créés, un nombre équivalent maintenus.

Les accompagnements portent sur des projets liés aux problématiques de commercialisation en circuits courts, d'économie circulaire, projets éducatifs en pédagogies alternatives, etc. Ces projets sont accompagnés sur l'adéquation entre les compétences et capacités à mobiliser pour la phase d'amorçage et de développement du projet, la construction de leurs modèles économiques, la plupart du temps hybrides, l'étude de marché, reposant sur des partenariats et la mobilisation de réseaux, la mutualisation de moyens, la communication. D'une manière générale, nous constatons une complexité croissante des projets, qu'il est devenu difficile de porter seul, de même qu'une évolution des profils des porteurs de projets : il s'agit de personnes qui recherchent à donner du sens à leur activité professionnelle. Les projets font partie de leur choix de vie et

¹⁸ BGE Franche-Comté, Coopilote, Aldess, Cluster Jura, Pôle d'Économie Solidaire 21, Active 71, FDFR 89 et URSCOP.

s'inscrivent dans l'évolution sociétale actuelle du vivre autrement, de la réduction de son empreinte environnementale, dans l'économie du bien-être, les services à la collectivité.

b) Accompagnement des structures de l'ESS : Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA).

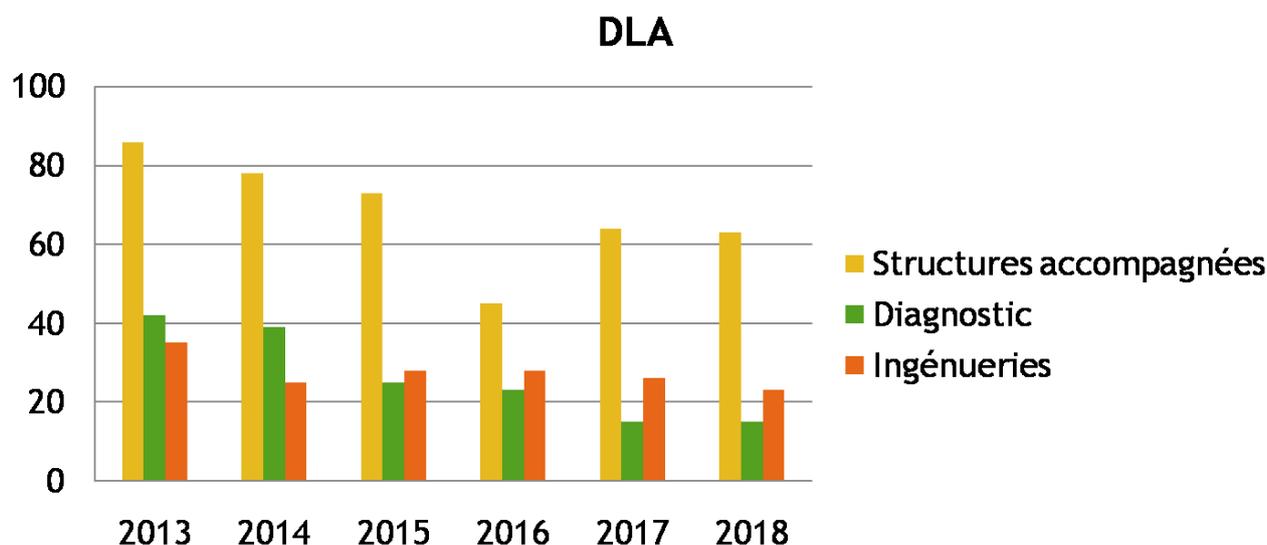
Le DLA est un dispositif d'appui et de conseil pour consolider les activités d'utilité sociale et pérenniser l'emploi local, créé par l'État en 2002 et porté par le Pôle depuis 2003. Le DLA s'adresse aux structures qui développent des activités et services d'utilité sociale reconnus sur un territoire et qui créent de l'emploi.

Les missions données par l'État au dispositif sont :

- Accueillir et accompagner les structures de l'ESS créatrices d'emplois
- Réaliser le diagnostic partagé de leur capacité de consolidation
- Financer des actions d'accompagnement individuel ou collectif, réalisées par des experts
- Assurer le suivi dans le temps et mesurer l'impact des actions

Le portage du DLA depuis 2003, le partenariat avec les réseaux et structures associatives du territoire, l'articulation avec les dispositifs existants et les autres structures de l'accompagnement (France Active Bourgogne, BGE, ADIE, CRDVA à Dijon, CDOS, groupements d'employeurs, etc.) permet au Pôle de disposer d'un réseau, d'une bonne connaissance des acteurs du territoire et des problématiques rencontrées par les structures de l'ESS.

Données quantitatives 2013-2018 :



Commentaire :

Porteur du DLA depuis 2003 sur le territoire de Côte d'Or, le PES 21 a mis en œuvre les objectifs du DLA auprès des structures de l'ESS, réalisant depuis 461 diagnostics, organisant 477 accompagnements individuels et 114 collectifs pour un nombre global de 1048 structures de l'ESS. Le DLA s'articule avec les autres dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise et propose des suites possibles à l'accompagnement réalisé sur la phase d'émergence ou de création. Le dispositif permet d'accompagner les structures employeuses de l'ESS à l'accompagnement au changement, développement des activités d'ESS (production, prestations, services), à l'analyse de l'évolution du marché et de son environnement concurrentiel, viabilité des modèles économiques, gestion des ressources humaines et de la fonction employeur, gouvernance.

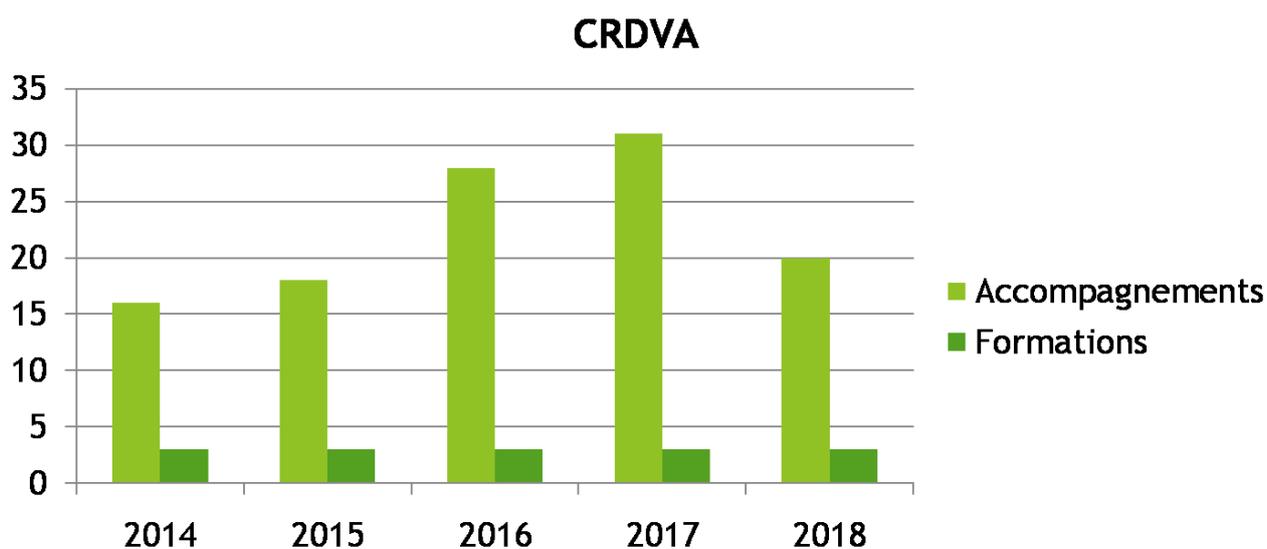
b') Centre de Ressources de la Vie Associative Dijonnais (CRDVA).

Le Centre de ressources dijonnais de la vie associative, soutenu financièrement par la Ville de Dijon, est composé de 3 structures qui répondent de façon complémentaire aux besoins des associations du territoire : la Ligue de l'Enseignement de Côte d'Or (appui et conseil sur les aspects juridiques, financiers, réglementaires), le PES 21 (organisation interne, le montage de projets, la recherche de financements, projet associatif) ; l'APSALC (fonction employeur et la création d'emploi).

L'action menée par le Pôle dans le cadre du CRDVA s'adresse à toute personne ou groupe de personnes porteur de projet relevant de l'ESS du bassin de vie dijonnais. Ces projets s'inscrivent dans des dynamiques de citoyenneté, d'éducation alternative, d'agriculture durable, de protection de l'environnement, du développement économique local (épicerie multi-services, supermarché collaboratif, tiers-lieu social et culturel, accueil sport, enfance, loisirs).

Les structures concernées sont d'utilité sociale non éligibles au DLA car non employeuses. L'objectif est d'accompagner les structures dans leur organisation interne, le développement de leur partenariat (opérationnel et financier), le business plan, l'étude de marché, le développement d'une nouvelle activité ou d'un nouveau projet, la détermination du projet associatif. La plus-value du dispositif réside dans l'analyse et la réflexion croisée sur la vie associative du bassin dijonnais entre les 3 membres du CRDVA.

Données quantitatives 2013-2018 :



Commentaires

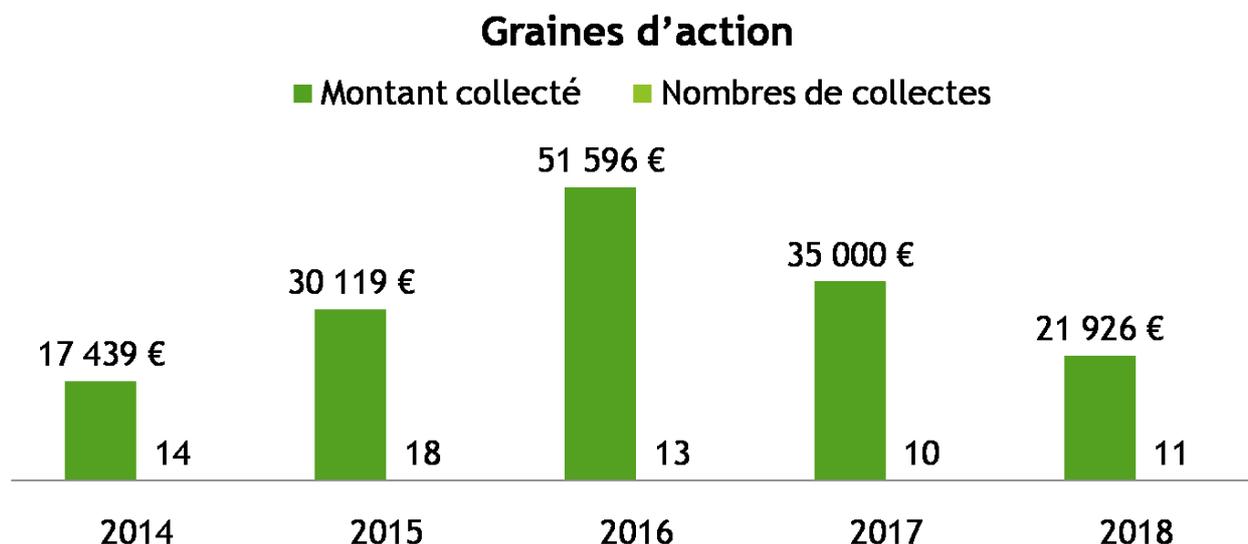
Dans le cadre du CRDVA, le PES 21 accueille et accompagne essentiellement les associations du bassin de vie dijonnais dans les difficultés qu'elles peuvent rencontrer ou dans leur dynamiques de développement. Il accompagne également les porteurs de projet. Le CRDVA permet également de réaliser un travail de veille sur les besoins et attentes du secteur associatif local, de délivrer un certain nombre de formations au service du secteur.

2 - Le financement des projets de l'ESS (accompagnement et appui à la collecte via le financement participatif « Graines d'actions »).

Un second levier d'action du PES 21 est de contribuer à apporter de solutions de financement alternatifs aux outils de financements classiques via le financement participatif. Graines d'Actions est une plate-forme web de

financement participatif basée sur le don créée et portée par le Pôle depuis 2014. Elle s'adresse aux projets d'utilité sociale (ayant un impact social, sociétal ou environnemental positif) de la région Bourgogne Franche-Comté portés par des associations, des entreprises sociales, des porteurs de projets (personnes physiques). Ce levier est étroitement lié au premier dans la mesure où de nombreux porteurs de projets accompagnés ont recours à ces modalités de financement, mais sans que cela soit systématique.

Données quantitatives 2013-2018 (montants collectés et nombre de collectes) :



Commentaires

Après 4 années d'existence (2014 à 2018), 62 projets ont été mis en ligne et 51 collectes réussies (soit 70% de réussite). 156 080 € ont été collectés ; la plateforme compte 3000 utilisateurs.

Après les deux premières années de démarrage et développement de la plateforme, l'année 2017 marque une baisse des résultats, amenant l'association à travailler à la pérennité de l'outil (renforcement de la communication et des actions pour une meilleure couverture régionale, développement des prescriptions et de nouveaux partenariats). Par ailleurs, il est à noter que le contexte du crowdfunding devient de plus en plus concurrentiel en Bourgogne Franche-Comté avec la création de nouvelles plates formes, attirant par leur notoriété nationale de plus en plus de projets, y compris ceux s'inscrivant dans l'ESS.

3 - L'accompagnement des territoires.

Un troisième levier d'action du PES 21 est l'accompagnement des territoires par le biais de la démarche du Générateur Bourgogne Franche-Comté (GBFC), collectif de 6 acteurs du développement territorial et de l'ESS. Le GBFC est une démarche initiée par la Région Bourgogne Franche-Comté destinée à accompagner les territoires à la construction d'offres d'activités à partir de besoins non couverts ou de ressources à valoriser au sein des territoires. Le collectif intervient sur l'ensemble de la Région Bourgogne Franche-Comté ; il a accompagné 23 territoires en 2019.

Le Pôle est animateur de cette démarche à l'échelle du département de Côte d'Or depuis 2017 et accompagne deux territoires en 2019 :

- La Ville de Chenôve : La démarche s'inscrit dans le cadre du contrat de ville 2015-2020 de la Métropole et participe à la création d'activités économiques dans le quartier du Mail. Il s'agit de répondre également à un des enjeux de la transformation urbaine du territoire dans le cadre du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain : la diversification de l'offre de services et le développement de l'attractivité.
- Communauté de Communes Auxonne-Pontailleur-Val de Saône : l'action a débuté mi 2019 et porte sur la problématique de l'alimentation et du développement durable (dans la dynamique de construction d'un programme alimentaire territorial).

Mi 2019, avec deux territoires accompagnés et une action ayant débuté en 2017, nous ne disposons pas de recul et de données quantitatives en suffisance pour étayer la réflexion sur la pérennité de l'action menée par le Pôle (la ville de Chenôve a été rencontrée dans le cadre de l'étude). Cependant, cette action occupe un volume d'activité croissant dans l'activité de l'association (dialogue et échanges avec les EPCI de Côte d'Or, élus et services de l'État, travaux en groupement d'acteur régional). Nous nous sommes donc efforcés de faire apparaître et de mesurer cette nouvelle dimension de l'action de l'association dans cette étude.

4 - La sensibilisation et la formation sur les problématiques de l'ESS

Le Pôle organise tout au long de l'année des ateliers de formation et de sensibilisation sur des problématiques transversales à destination des acteurs de l'ESS, par divers moyens :

- Le CRDVA (cf. plus haut), en collaboration avec la ville de Dijon (gestion des outils de projet, l'utilité sociale au service des structures de l'ESS, le projet associatif, financement des structures de l'ESS, etc.). ; réflexion sur les problématiques de la vie associative à l'échelle de la métropole.

- Les ateliers « Paroles d'Experts », en collaboration avec BGE¹⁹. Organisation de trente ateliers touchant 5 à 15 personnes sur les problématiques concernant la création d'entreprise (réaliser son étude de marché, choisir son statut juridique, la protection sociale du chef d'entreprise, le développement commercial, le business model canvas, établir sa stratégie de communication, etc.).

- Des ateliers « Osez Entreprendre Autrement »²⁰, dont les objectifs sont de favoriser l'émergence de projets répondant aux besoins sociaux des territoires de Côte d'Or, d'informer et sensibiliser les acteurs locaux sur les problématiques de l'ESS, d'apporter des outils et une méthodologie de création d'activités dans le champ de l'ESS ou de l'entrepreneuriat social (7 à 10 ateliers/an).

- Des débats et conférences, présence au sein de salons, avec l'objectif d'enrichir qualitativement les débats sur les problématiques de l'ESS, avec des partenaires de divers secteurs ou connexes à l'ESS (Universités, écoles, centres de ressources, réseaux, ...). L'objectif recherché par le Pôle est de promouvoir des échanges décroisés entre acteurs et de produire de la réflexion sur l'ESS et ses apports au développement économique local, à la cohésion sociale, à la réduction des inégalités. L'association s'investit en particulier sur ce champs d'action pendant le mois de l'ESS.

- Dimension plaidoyer : contribuer à des actions, débats et conférences mettant en évidence l'approche transformatrice de l'ESS, afin d'enrichir qualitativement les débats.

- Des actions de formation spécifiques sur le champ de l'ESS avec divers acteurs de l'enseignement et de la formation : CNAM, IRTESS, IRTS, AGROSUP, UB, Francas, UNIS CITES, etc.

¹⁹ Programme 2019 : <https://bookeo.com/parolesdexperts>

²⁰ Thématiques abordées :

- Création d'entreprises dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire,
- Finances solidaires et financement participatif au service des porteurs de projet.
- Sensibilisation sur les problématiques de l'ESS
- Les fondements des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS),
- Les entrepreneurs Sociaux, des projets économiques à finalité sociale,
- Méthodologie de création d'entreprises sociales et solidaires, comment définir son projet social.

Dans ce cadre, le Pôle organise annuellement entre 40 et 50 ateliers, formations et débats touchant plus de 500 participants.

5 - Amplifier le développement de l'ESS en renforçant les partenariats régionaux cohérents et coordonnés. Action en réseaux et groupement d'acteurs :

L'évolution des politiques publiques d'ESS de la Région Bourgogne puis Bourgogne Franche-Comté a progressivement conduit l'association à s'investir et conduire des projets dans le cadre de groupement et réseaux d'acteurs régionaux. Le Pôle a été membre du GRAIS (Groupement d'accompagnement à l'innovation sociale, www.grais.org), de 2014 à 2018, rassemblant 4 acteurs bourguignons de l'accompagnement et du financement des porteurs de projet vers la création d'activité économique. L'action du Pôle au sein du GRAIS a représenté près de 50% de son activité et s'inscrivait dans une chaîne de l'accompagnement des porteurs de projet. La signature d'une convention triennale prévoyait une série d'orientations et une stratégie de travail collective.

Cette action en groupement se poursuit à l'échelle de la Région BFC avec la mise en œuvre d'un SIEG (Service d'Intérêt Économique Général) qui amène le Pôle à travailler en groupement associant les membres du GRAIS à d'autres structures de l'accompagnement à la création d'activité (franc-comtoises), pour la période 2019-2022. Avec la démarche du Générateur Bourgogne Franche-Comté en 2017, l'action en groupement d'acteurs régional se renforce, notamment avec des transferts de méthode, échanges de pratiques et réflexion sur les métiers, un travail de capitalisation sur les actions menées.

Il faut également noter que l'action menée dans le cadre du DLA a conduit à travailler de manière systématique en coordination à l'échelle régionale avec les structures porteuses du dispositif des autres départements, ainsi qu'en coordination qu'avec l'animation du DLA Régional.

Nous nous efforcerons dans l'étude d'évaluer cette implication du PES 21 et son apport dans l'action de ces groupements et réseaux.

2 – Évaluation des cinq dimensions de l'utilité sociale

Pour chacune des cinq dimensions, nous présenterons les résultats de l'étude de la façon suivante :

- Présentation de la dimension,
- Les enseignements issus des entretiens sous forme de tableau (propos les plus récurrents), présentant les sous-dimensions, les leviers d'action (renvoyant aux dispositifs), des données factuelles (nombre de porteurs de projets accompagnés, etc.), les résultats sur les bénéficiaires (immédiatement constatables) et les impacts et effets induits constatés à moyen et long terme,
- La notation générale allant de 1 à 5,
- Des points d'attention, revenant sur des propos posant des points de débat ou de divergence au regard des conclusions du tableau.
- Des recommandations,
- Des verbatims apportant des éclairages concrets sur les résultats présentés.

A - Dimension « épanouissement »

Cette dimension de l'analyse cible les individus et renvoie au renforcement du pouvoir d'agir, au mieux-être, à la confiance en soi, au développement des capacités et capabilités, de l'autonomie des personnes, l'appropriation des apprentissages.

Analyse :

Dimension « épanouissement »				
Sous-dimension	Leviers d'action/objectif stratégique	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
Écoute et accompagnement des porteurs de projet	Accompagnement à la création d'activité	80 accompagnements par an en moyenne depuis 2013	<p>La posture bienveillante et d'écoute active des chargés de mission du Pôle permettent de mettre en confiance et à l'aise le porteur de projet, dans la posture pour s'engager dans son projet.</p> <p>Prise en compte des difficultés que rencontre le créateur par une écoute et une individualisation des accompagnements. Être attentif à la globalité de la personne</p> <p>Permet de développer de la confiance en soi, d'accompagner au développement de la personne en valorisant les capabilités des porteurs de projets</p>	<p>Des porteurs de projets qui favorisent la dynamique de partenariat avec d'autres acteurs du territoire.</p> <p>Au moins 81 emplois créés ou consolidés depuis 2013 Faire émerger des activités qui ont du sens pour les porteurs</p>

			Des porteurs de projet investis, pour certains dans une dynamique de projet de vie, dont les projets aboutissent.	
	<p>Témoignage d'un porteur de projet en cours d'accompagnement lors de l'entretien (Dijon) :</p> <p>« L'accompagnement du Pôle permet d'avoir un regard extérieur et une critique bienveillante. Nous avons réalisé un bon travail avec le chargé de mission, très pertinent à poser les bonnes questions et les bons challenges sans être intrusif. Il laisse porter le projet comme le collectif le souhaite ».</p>	<p>Actions de formation, de sensibilisation</p>	<p>Réalisation des ingénieries (formations) collectives DLA (5 à 8 par ans)</p>	
<p>Témoignage d'un porteur de projet en cours d'accompagnement lors de l'entretien (Dijon) : « L'accompagnement du Pôle permet d'avoir un regard extérieur et une critique bienveillante. Nous avons réalisé un bon travail avec le chargé de mission, très pertinent à poser les bonnes questions et les bons challenges sans être intrusif. Il laisse porter le projet comme le collectif le souhaite ».</p>				
<p>Renforcement des capacités d'action des porteurs de projets</p>	<p>Actions de formation, de sensibilisation</p> <p>Ingénieries collectives DLA</p>	<p>Depuis 2013, 81 temps d'informations, de formation et de promotion sur l'ESS touchant en moyenne 203 personnes par an.</p> <p>En moyenne 27 ateliers organisés avec BGE par an de 2013 à 2018. 8 à 15 participants en moyenne.</p> <p>Dans le cadre du CRDVA, 23 accompagnements</p>	<p>Renforcer les savoir être</p> <p>Promouvoir l'intelligence collective pour stimuler la création d'activité et la résolution des difficultés des porteurs de projet et des structures de l'ESS</p> <p>Renforcement de l'interconnaissance et des coopérations entre porteurs de projet, des associations et structures de l'ESS, sur des problématiques stratégiques (gouvernance, diversification des activités, modèle économique, élaboration du projet associatif, utilité sociale des activités, etc.) [permet de sortir de l'isolement]</p> <p>Sécurisation des personnes, (cf en eux), ouvrir le champ des</p>	<p>L'ouverture des porteurs de projet et structures de l'ESS à d'autres personnes et problématiques contribue au renforcement des partenariats locaux, de la coopération et aux dynamiques inter associatives.</p>

		par an en moyenne de 2014 à 2018 et 3 formations par an	possibles aux personnes accompagnées	
		28 Ingénieries collectives DLA depuis 2015		

Commentaires :

Pour nos partenaires et les porteurs de projet accompagnés, le Pôle est identifié comme un acteur de terrain dont l'accompagnement des personnes réside dans la bienveillance et la prise en compte des capacités et des capacités de la personne. Près de la moitié des sondés associent le Pôle à un accompagnement bienveillant (18 personnes) et la prise en compte des capacités des porteurs de projets (11 personnes), dont 100 % des porteurs de projets accompagnés.

A noter, faute de réponse et de de retours, nous n'avons pu rencontrer de porteur de projet qui eurent une expérience négative de l'accompagnement, donnée pouvant biaiser l'analyse. Il est à noter également que l'association a vécu une année 2016-2017 difficile avec un fort renouvellement en interne qui n'a pas contribué à sécuriser la totalité des accompagnements.

Notation : 3,28 (scores allant de 2 à 4)

A noter que c'est la dimension qui recueille la plus petite note en moyenne. 27 retours sur 52 personnes enquêtées perçoivent l'action du Pôle dans cette dimension, et parmi ces 27, 24 qualifient l'action du Pôle comme étant positive (24). Cette dimension demeurerait difficile à percevoir pour de nombreux interlocuteurs. Une dimension qui est appréciée avec une forte amplitude, qui révèle que l'impact de notre action ne se traduit pas de façon systématique par une perception d'un meilleur épanouissement des porteurs de projet.

Points d'attentions :

- La dimension d'épanouissement est indissociable du point de vue méthodologique et éthique de toutes les activités de l'association. L'activité d'accompagnement de la personne ou des collectifs d'individus prendra toujours en compte le renforcement du pouvoir d'agir, de la confiance en soi, facteur essentiel pour accéder à la création de sa propre activité. Elle intégrera la cohérence des valeurs de la personne telles qu'elle souhaite les mettre en œuvre dans son projet, qui est souvent un projet de vie.
- Les témoignages des porteurs de projet (9/9), des financeurs (4/5) et des partenaires opérationnels (11/13) nous permettent de dire que l'accompagnement du Pôle a contribué au renforcement du pouvoir d'agir des personnes. Cette sous-dimension de l'accompagnement contribue au retour vers l'emploi des porteurs de projet.
- Il apparaît également que l'ouverture des porteurs de projet et structures de l'ESS à d'autres problématiques, leur mise en relation et en réseau contribuent au renforcement de dynamiques associatives et inter associatives et des partenariats locaux.

Verbatims :

- Association Les Cigales Bourgogne Franche-Comté « Pour un certain nombre de créateurs d'entreprises, créer son entreprise c'est un facteur d'épanouissement. Le développement de la richesse professionnelle et la richesse

personnelle vont de pair. Au Pôle elles ne sont pas dissociées. Les chargés d'accompagnement sont attentifs à la globalité de la personne ».

- Anne Millot, URBANALIS, Foyer de Jeunes Travailleurs, Dijon : « Ce qui est intéressant dans l'accompagnement c'est la prise de confiance en soi pour s'ouvrir le champ des possibles. On devient soi-même quand tout s'aligne : les convictions, les projets et les réalisations. Le Pôle permet de se poser les bonnes questions pour que le projet devienne ce que la personne a envie d'en faire et soit en lien avec ses valeurs. De plus, les chargés d'accompagnement sont là pour donner de l'humain ».

- IRTESS : « L'accompagnement des porteurs de projet s'inscrit dans une logique d'épanouissement : il contribue à mettre les gens dans une dynamique de projet de vie. Il n'y a pas que la dimension de création d'emploi mais aussi le développement personnel et le réseau d'opportunité. Le développement du réseau est important pour aider à résoudre des problèmes ».

Recommandations :

Comme évoqué plus haut et en référence à certains des interlocuteurs rencontrés, il est nécessaire de rester vigilant face aux logiques administratives et de demeurer une organisation où l'humain reste au centre. Il faut chercher à maintenir de la souplesse plutôt que de la rigidité dans les dispositifs. Il faudra être attentif également à la nécessité de mieux rendre visible notre approche de l'accompagnement spécifique aux projets d'ESS (gouvernance, modèle économique hybride, etc.) et de travailler à la formalisation d'indicateurs nous permettant de réaliser un travail de suivi et d'évaluation plus qualitatif.

B - Dimension sociétale

Cette dimension permet de préciser comment l'action contribue à mettre l'économie au service du changement sociétal, au « faire société », au renforcement de la cohésion sociale, à la concrétisation des principes de l'économie sociale et solidaire.

Analyse : l'ensemble des entretiens ont permis de mettre en évidence les appréciations suivantes.

Dimension sociétale				
Sous-dimension	Leviers d'action	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impacts
Mettre l'économie au service du changement sociétal	Accompagnement à la création d'activité économique (si ce levier renvoie surtout à la dimension économique, du point de vue sociétal il permet d'interroger la contribution de l'association à la satisfaction des besoins sociaux, à l'intérêt général, à la prise en compte des enjeux de durabilité (économique,	80 projets d'utilité sociale accompagnés / an en moyenne depuis 2013	Des projets accompagnés qui ont une utilité sociale, qui s'inscrivent dans le changement sociétal. Ces projets contribuent à diffuser les valeurs de l'ESS Contribuer au développement économique du territoire en mettant	Contribution des activités à la satisfaction des besoins sociaux, à l'intérêt général, à la prise en compte des enjeux de durabilité (économique, sociale et environnementale). Contribution aux décloisonnement des acteurs entre sphère

	sociale et environnementale).		en place des activités qui répondent à des besoins non satisfaits Des porteurs de projet qui valorisent cette dimension.	économique, sociale et acteurs publics. Contribuer à une société plus humaine en inventant de nouveaux métiers porteurs de sens et d'éthique
La Recyclade : « <i>La société est en train de changer. On constate une recrudescence de nouvelles initiatives et une renaissance des métiers ou de services de proximité : réparation, épicerie de quartier, par exemple. On sent une envie de revenir à une société plus humaine, de vraies ouvertures possibles et un potentiel de nouvelles activités, nouveaux métiers à inventer</i> ».				
	Formation et sensibilisation	Depuis 2013, 81 temps d'informations, de formation et de promotion de l'ESS organisés et touchant en moyenne 203 personnes par an. 3 événements annuels en moyenne lors du mois de l'ESS qui contribuent à véhiculer ces valeurs, (60 à 80 personnes touchées)	Des porteurs de projet, des associations et structures de l'ESS sensibilisés à la promotion de modes d'entreprendre différents	Apporter une nouvelle manière de concevoir le développement économique. Des citoyens sensibilisés qui deviendront des acteurs du changement de demain.
	Générateur BFC	Territoires accompagnés Thématiques traitées sur les territoires : services innovants et de proximité à la population, emploi local, relocalisation de l'économie, alimentation durable, économie circulaire, etc.	Permet aux acteurs de terrain de se rencontrer, de fonder des partenariats durables entre structures du développement économique local Mise en place de structures/instances décloisonnées (Copil,	Contribue à créer de nouvelles synergies entre groupes d'acteurs sur le territoire à « faire société » au niveau local (création de réseaux de proximité, diffusion de pratiques solidaires et socialement innovantes, à la cohésion sociale locale.
Ville de Chenôve : « <i>A Chenôve, le travail du Pole a été d'activer le réseau économique, de créer des liens et des partenariats en permettant aux acteurs de se rencontrer et de commencer à travailler ensemble</i> ».				
Citoyenneté et démocratie locale	Générateur BFC	Des ateliers participatifs mis en œuvre sur chaque territoire, regroupant de 10 à 30 personnes Mobilisation de la société civile locale,	Expression et prise en compte des points de vue et des propositions d'habitants/acteurs non institutionnalisés	Démarche de développement local plus inclusive

Commentaires

Les retours sont plutôt homogènes sur cette dimension. Les réponses de nos interlocuteurs mettent en avant la contribution des actions du Pôle à la dimension sociétale au niveau des projets accompagnés, mais plus largement en renforçant l'implication des acteurs dans les processus de développement. Certains de nos interlocuteurs mettent en avant que les projets accompagnés sont portés par des citoyens qui veulent du changement. Le Pôle comme de nombreux porteurs de projet inscrit son action dans une économie permettant de « faire société », voir de changer les paradigmes et d'accélérer la transition écologique :

Cluster' Jura : « La transition doit partir du bas. Il faut des acteurs puissants pour insuffler une dynamique et mettre les acteurs en mouvement notamment dans la société civile. Il faut des actions transformatrices, rendre les personnes actrices du changement et surtout montrer qu'elles peuvent être actrice de ce changement ».

D'une manière générale, les autres dimensions étudiées mettent en valeur l'action du Pôle en faveur du « faire société », du renforcement de la gouvernance collective des projets, de leur utilité sociale au service de la collectivité, du renforcement des pratiques solidaires sur le territoire.

Notation générale : 3,89, scores allant de 3 à 5

C'est la dimension qui recueille le score le plus élevé en moyenne.

Points d'attention

Sur le point concernant l'action bénévole et le renforcement du lien social : nous n'avons que peu d'occurrences sur ce sujet, bien que quelques retours évoquent la dimension citoyenne du bénévolat et le fait que l'action bénévole contribue explicitement créer du lien social, faciliter la création de réseau. Cependant un faible nombre de bénévoles a été entendu et les retours demeurent insuffisants.

Citoyenneté et démocratie locale : l'impact de l'action du Pôle semble complexe à cerner pour les interlocuteurs rencontrés. Les projets accompagnés s'inscrivent dans cette problématique, mais l'action spécifique du Pôle reste difficile à mesurer.

Recommandations

Communication : La dimension sociétale est inscrite dans le projet associatif du Pôle ; elle n'a qu'une faible visibilité sur le territoire d'après les retours des entretiens et mériterait d'être mieux valorisée. Le Pôle pourrait mettre en avant certain des projets accompagnés à grande utilité sociale pour le territoire, permettant de donner une meilleure visibilité de ce qu'incarne concrètement l'ESS. Selon un des porteurs de projet accompagnés, « le Pôle a un rôle important à jouer vers l'extérieur, en dehors des réseaux habituels ».

Verbatims

Ville de Chenôve :

« A Chenôve, nous œuvrons quotidiennement au développement de notre territoire en plaçant l'humain au cœur de notre action. C'est dans ce cadre qu'autour du Maire et des élus, la municipalité s'est engagée dans la démarche de l'Économie Sociale et Solidaire dont nous partageons pleinement le diagnostic, la philosophie, les valeurs et les objectifs. C'est ainsi que depuis 2014, différentes actions autour de l'entrepreneuriat ont été portées par la ville en coopération avec les organismes partenaires comme "Et si tu montais ta boîte ... de l'idée

à la création", ou la plus emblématique, au cours de l'année 2017 la création d'une Coopérative Jeunesse de Services afin de faire découvrir à un groupe de jeunes une autre manière de concevoir l'entreprise. Ce sont les journées "Osons entreprendre autrement" animées par le Pôle auprès de nos services et des forces vives de la ville qui nous ont conduit à nous impliquer dans la dynamique territoriale régionale et à répondre à l'appel à projet "Générateur BFC" (...).

Ce travail actuellement en cours de co-animation, mobilisation et stimulation du territoire, avec une vocation entrepreneuriale, va nous permettre d'identifier des pistes de développement à partir de besoins, de ressources et d'opportunités identifiés sur le terrain et avec les différents acteurs (...). Trois pistes de réflexion ont été retravaillées au cours des ateliers participatifs où chacun a pu participer à ce bouillonnement collectif. Suite à la première phase de réalisation du projet, une belle dynamique a été créée entre les acteurs, les entreprises et les habitants du territoire. Elle favorise les regards croisés et les échanges entre des acteurs et des structures qui se côtoyaient mais ne coopéraient pas forcément ».

Claudine DAL MOLIN. Conseillère municipale de Chenôve déléguée à l'Économie Sociale et Solidaire.

C - Dimension politique

Cette dimension fait référence à la capacité du Pôle, à son échelle, à faire évoluer la société, au sens de la « vie de la cité », en expérimentant de nouveaux modes d'action dans l'ESS, de permettre à la société d'évoluer en lui proposant des innovations. Nous nous sommes efforcés d'évaluer auprès de nos interlocuteurs si et comment l'action du Pôle favorise l'innovation sociale, le renforcement de l'esprit critique, l'émancipation des personnes. S'inscrit-elle dans ce sens dans l'éducation populaire ?

Notation générale : 3,65 (scores allant de 2 à 5 avec 3,65)

Analyse :

Dimension politique				
Sous-dimension	Leviers d'action	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impacts
Esprit critique et émancipation	DLA	165 missions d'ingénieries réalisées depuis 2013 En moyenne de 2013 à 2018 : 31 diagnostics, 68 structures accompagnées, 28 formations collectives assurées 80 porteurs de projet accompagnés chaque année	Échanges de pratiques, croisement d'expertises, mise en lien et en réseau des structures de l'ESS. Réflexivité des structures accompagnée sur leur situation, sur leur projet associatif, sur leur utilité sociale (Nombre de salariés et administrateurs de structures mobilisées) Mode d'accompagnement centré sur les attentes des porteurs de projet en	Renforcement de la capacité d'action et de décision des structures. Contribution au renforcement des structures de l'ESS et d'un réseau d'acteurs sur le territoire. Contribution à une société plus solidaire et durable en promouvant des projets à

	Accompagnement des porteurs de projets		interrogeant l'utilité sociale du projet. Le Pole contribue à apporter du sens « politique » au projet.	forte utilité sociale et sociétale.
Verbatim. Un acteur local. « Le Pôle a-t-il une cohérence entre les valeurs affichées et la pratique ? Dans le cadre du DLA, la gestion du dispositif peut se faire sentir trop administrative, au détriment de dynamiques favorisant les échanges et la coopération entre les acteurs et des valeurs de l'ESS, qui ne transparaisent pas forcément ».				
Participer à l'innovation sociale	Générateur BFC Partenariat régional et action en groupements d'acteurs	Accompagnement de territoires à la création d'activité économique de proximité, depuis 2017. Participation aux instances du réseau régional, élaboration d'une stratégie inter-réseau	Proposer des démarches collaboratives, de nouvelles manières de s'organiser (ex : Tiers-Lieux) Faire expliciter les besoins des territoires Favoriser de nouvelles coopérations des acteurs ou groupes d'acteurs du territoire (ex. à Chenôve projet de création de tiers lieu/ guichet unique et multi acteur pour le développement de l'emploi et la remobilisation de publics en situation de fragilité) Renforcement de l'interconnaissance des structures Meilleure cohérence des interventions des structures	Contribuer à générer de l'intelligence collective : Contribuer à renforcer la capacité d'innovation sociale par la mise en cohérence des structures d'accompagnement au sein du réseau régional de l'ESS (groupement d'acteur du GBFC)
Un acteur local : « L'apport du Pôle en termes d'innovation sociale est difficile à percevoir dans le cadre du DLA, mais davantage via l'accompagnement des consultants aux structures de l'ESS ». Un acteur local : « Le Pôle promeut l'innovation sociale, mais il ne donne pas suffisamment de visibilité à son action. Par ailleurs, il pourrait renforcer sa notoriété ».				
	DLA Activités de formation, sensibilisation	Cf. ci-dessus et dessous.	Accompagner des structures vers le développement de nouveaux modes d'organisations et à s'adapter A	Accroître la capacité des associations à innover
François Baulard, CRESS Bourgogne Franche-Comté : « L'action du Pôle et son ancrage territorial permettent les échanges entre les porteurs de projet, de bien s'articuler avec les autres acteurs du territoire au profit de l'appui au développement et à la création d'activité. Le Pôle participe à mettre en relation les acteurs et les personnes, à créer de l'intelligence collective ».				

Structurer le secteur de l'ESS sur le territoire	Formation et sensibilisation Action en réseau	<ul style="list-style-type: none"> - 10 ateliers par an « Osez entreprendre autrement » - 3 formations CRDVA annuelles (utilité sociale, projet associatif, gestion de projet...), - Organisation d'évènements publics, de débats au cours du mois de l'ESS) - Intervention et participation à des conférences, séminaires sur l'ESS - Participation activités en réseau, (plateforme des finances solidaires BFC, MES, ...). 	Favoriser l'interconnaissance des réseaux par les échanges de pratiques et la co-construction d'un projet régional commun Formation des acteurs de l'ESS sur le territoire Sensibiliser le grand public à l'ESS et faire la promotion de ce secteur d'activité en tant que créateur d'emploi et de richesse	Le Pôle est identifié comme un acteur structurant pour l'accompagnement des projets d'ESS en Côte d'Or. Accompagner aux changements de paradigme et faire évoluer les mentalités.
BFC International : « <i>Le Pôle fait émerger des dynamiques innovantes. Il est en phase avec divers enjeux démocratiques liés à l'organisation des acteurs sur le territoire, il promeut des dynamiques de co-construction territoriales dans lesquelles l'ESS a toute sa place. Il favorise l'action locale, la mise en réseau des acteurs</i> ».				
				Portage
Sasti, Agnès de Deus : « <i>Le Pole est là pour accompagner les projets d'ESS, notamment dans l'innovation sociale. C'est l'acteur le plus à même d'accompagner ce type de projets si spécifiques, souvent porté par des collectifs et dans ce secteur d'activité particulier</i> ».				

Recommandations

Plusieurs témoignages convergent pour dire que l'apport du Pôle en termes d'innovation sociale peut être difficile à percevoir dans le cadre du DLA, mais est davantage visible dans les accompagnements apportés par les consultants aux structures de l'ESS », mobilisés pour la mise en œuvre des ingénieries du DLA.

En terme de communication et de visibilité, un effort devrait être fait pour mettre en évidence l'action du Pôle en matière d'innovation sociale.

L'ESS demeurant méconnue du grand public, des actions en commun jouant sur les complémentarités entre les acteurs de l'ESS devraient être mises en place de façon à faire rayonner l'ESS dans le département, et au-delà.

D - Dimension économique

La dimension économique est appréhendée à travers la qualité et la pérennité des emplois créés et/ou maintenus, la création de richesses et de services rendus à la population, aux apports des interventions du PES 21 aux dynamiques économiques territoriales.

Notation générale : 3,7 (scores allant de 2 à 5)

Analyse :

Dimension économique				
Sous-dimension	Leviers d'action	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impacts
Capacité stratégique et gouvernance des acteurs du territoire	DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)	1.8 ETP En moyenne de 2013 à 2018 : 20 diagnostics, 68 structures accompagnées, 28 ingénieries par an. 165 ingénieries depuis 2013	Contribution à la mise en évidence des problématiques et enjeux des structures de l'ESS ; Une dynamique de réseau associatif au service des projets des associations du territoire. Aide stratégique à la décision, remobiliser les forces vives et instances décisionnaires. Identifier les axes de développement, de renforcement	Maintenir et renforcer le tissu associatif local Améliorer la pérennité des structures et de l'emploi Diversifier l'économie en valorisant de nouvelles pratiques et formes d'entreprendre
<p>Pierre-Olivier Lefèbre : Réseau Français des Villes Amies des Ainés (RFVAA) : « Notre association a travaillé sur son projet associatif avec le DLA, qui a été un outil pour accompagner la stratégie d'évolution et de développement. Le Pôle a été un levier avec le travail réalisé par le diagnostic puis celui des consultants, permettant un accompagnement pointu et pertinent. Le DLA est un outil majeur pour deux raisons : il permet d'asseoir économiquement le développement d'une structure et de s'inscrire dans une dynamique de réseau au service des associations locales ».</p>				
	Centre de Ressources Dijonnais de la Vie Associative	0.5 ETP En moyenne depuis 2014, 23 associations accompagnées chaque année 3 formations par an	Des associations accompagnées dans leur développement D et accompagnement du territoire	Contribuer à la vitalité du secteur associatif local Valorisation de l'apport du secteur associatif en termes de création de richesses
<p>Agnès Messaadi, CREATIV' : « Le Pôle détecte la potentialité des projets qui vont répondre à des besoins sur le territoire. Le fait d'être accompagné par le Pôle permet de rentrer en contact avec un réseau d'acteurs qui facilite les échanges et la mise en lien. Il permet de se confronter à d'autres réalités socioprofessionnelles et de s'interroger de façon pertinente sur ses pratiques. Il contribue à réduire les inégalités en donnant la possibilité à des publics sans solution d'accompagnement de se lancer, de structurer leur démarche ».</p>				
Accompagner à la création d'emploi et d'activité	Accompagner à la création d'activité économique	1,8 ETP	Des outils et expertises pour assurer la	Des emplois locaux non délocalisables, durables et à forte utilité sociale dans des secteurs divers (modèle

		En moyenne depuis 2013, 80 projets accompagnés par an. Au moins 81 emplois créés ou consolidés depuis 2013	concrétisation des projets (passage de l'idée au projet) et donc des emplois	économique et gouvernance complexe), pérennisés et créés 81 emplois directs et indirects potentiellement consolidés de 2013 à 2018
<p>Bruno Lasnier, Mouvement pour l'Économie Solidaire (MES) : « <i>Le Pôle participe au développement économique du territoire en répondant à des besoins non couverts. Il a cette capacité à renforcer les liens entre les acteurs locaux. De plus, il crée et pérennise des emplois dans l'ESS, permet de faire reconnaître des activités non portées par des entreprises classiques mais qui génèrent de l'activité économique à utilité sociale</i></p>				
Ancrage et développement territorial	Générateur BFC	0.9 ETP Pour l'année 2018 avec la ville de Chenôve, 35 acteurs du territoire mobilisés au cours de 13 réunions, rencontres et événement	Émergence et développement de projets (ville, de Chenôve (2017-2019), émergence et développement d'un projet de tiers-lieux) Mise en œuvre de nouvelles modalités de création d'activité dans les territoires, reposant sur la coopération et l'intelligence collective Mise en lien d'initiatives de développement territorial socialement et économiquement innovantes	Contribution au développement d'une économie locale plus résiliente Renforcement de l'attractivité du territoire
	Partenariat et action en réseau	Action en réseau et groupement d'acteurs (groupement d'acteurs d'accompagnement - SIEG, Générateur BFC, plate-forme régionale des finances solidaires, CRESS, MES, ...) Un réseau de partenariats institutionnels (services de l'État, de la collectivité régionale, Métropole, etc.)	Développement et renforcement des actions en réseau et groupements à l'échelle régionale	Renforcement du maillage territorial de l'ESS au service de la création d'activité Renforcement des liens entre acteurs du développement économique au sein des territoires

		Mobilisation d'expertises multiples au service de la création d'activité		
<p>Frédéric Cusco, France Active Franche-Comté : « <i>En tant que coordinateur régional du dispositif nous travaillons avec le Pôle pour le territoire de la Côte-d'Or. C'est assez prometteur car il y a du potentiel mais c'est une démarche longue et complexe qui peut mettre du temps à donner des résultats concrets</i> ».</p>				
Formation	Formation, sensibilisation	<p>0.5 ETP Ateliers Paroles d'Expert : en moyenne depuis 2013, 27 ateliers (x 12 personnes en moyenne) organisés chaque année avec BGE</p> <p>Animation de formation : depuis 2013, 81 ateliers gratuits, formations et sensibilisations, sur l'ESS. 200 personnes touchées en moyenne par an.</p>	Renforcement des compétences et expertises des acteurs de l'ESS du territoire et des citoyens (gestion de projet, gouvernance, financement, etc.).	Pérennité renforcée des activités et emplois
<p>Unis-Cités : « <i>Le Pôle a animé plusieurs ateliers de formation notamment sur le montage de projets culturels à destination des jeunes volontaires d'Unis-Cités. La session sur le pitch par exemple a été très appréciée car elle a permis de rassurer les jeunes et de les mettre en confiance pour présenter leur projet. Ce travail est très riche et fait l'objet d'un suivi avec le Pôle, notamment qui nous fait suivre des appels à projet et apporte un soutien bénévole pour des actions telles que les « tremplins » en fin d'année</i> ».</p> <p>Paola Sedda, Université de Bourgogne : « <i>Le Pôle est intervenu auprès d'étudiants de Master 2 Communication à l'Université de Bourgogne afin de présenter l'ESS, les enjeux sociétaux et ce secteur qui embauche. Le but était de comprendre la multiplicité des activités incluses dans l'ESS, avoir une approche nationale et locale de ce secteur. Les étudiants étaient assez sceptiques et pessimistes donc l'enjeu était de les sensibiliser, de les pousser à s'interroger et de leur montrer de nouvelles choses. L'ESS peut permettre une passerelle, une expérience différente dans plusieurs missions et donne l'opportunité de se diversifier et d'être polyvalent. Par exemple dans le domaine de la RSE en valorisant aussi les grandes entreprises sur ces sujets</i> ».</p>				
Financement participatif	Plate-forme de financement participatif Graines d'Actions	<p>0.5 ETP Depuis 2014, 87 projets accompagnés. 47 temps d'information organisés en Côte d'Or.</p> <p>Depuis 2014, 51 collectes abouties pour un montant total de 156 080€.</p>	<p>Capitalisation des projets à faible coût pour les PP</p> <p>Promotion de l'épargne citoyenne par l'exemplarité des projets soutenus</p>	<p>Pas de retours, peu de structures et de porteurs de projets ayant bénéficié de la plate-forme interrogés.</p> <p>Un impact à étudier spécifiquement</p>
<p>Benjamin Magnen, Go-up : « <i>Le financement participatif avec le projet Graines d'Actions est une initiative intéressante, utile car elle n'apporte pas que du financement mais aussi un accompagnement et une expertise. Sauf que la concurrence est très rude et</i></p>				

que la plate-forme est de trop petite taille. L'aide au financement est intéressante mais avoir sa propre plate-forme n'est pas attractif ».

Commentaires

Le Pôle ne contribue que modestement à la création d'emplois nouveaux mais il s'agit d'emploi à forte utilité sociale et fortement ancrés sur le territoire. Il contribue plus significativement à la consolidation de l'emploi dans le secteur associatif en renforçant les capacités stratégiques des structures et au renforcement des compétences des salariés et bénévoles.

Point d'attention :

L'action du Pôle répond à des besoins socio-économiques non satisfaits et crée de l'emploi. Cependant, concernant les projets accompagnés, nous manquons de données et de système de suivi avancé permettant d'apprécier sur le long terme la pérennité et durabilité des emplois créés, qui reposent sur des modèles économiques fragiles et complexes (3 occurrences de partenaires opérationnels du même secteur).

L'accompagnement à la collecte via la plate-forme de financement participatif constituait une innovation sociale lors de la création de l'outil en 2013. Il est aujourd'hui de trop faible taille pour exister sur le « marché » : faible nombre de projets accompagnés et allant au bout de la collecte, peu concurrentielle et faible lisibilité au regard de l'apparition d'autres plates-formes régionales et nationales sur le territoire régional.

Le positionnement du Pôle n'est pas assez clair ; il est difficile pour certains acteurs de bien identifier la place du PES 21 dans le secteur de l'accompagnement, avec 4 occurrences. Cinq autres partenaires suggèrent que le Pôle développe son action de promotion de l'ESS dans le département.

Pascal Olive, CAE Bourgogne : « *il y a une difficulté à voir le positionnement du Pôle sur la création d'emploi, à voir la place du Pôle parmi les multiples acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise. Cependant, le Pôle est identifié et reconnu comme étant un acteur de l'ESS et d'accompagnement des projets à utilité sociale. Il serait important de mieux faire connaître ses spécificités, son champs d'action ».*

E - Dimension Sociale

Cette dimension renvoie à l'action en faveur de l'égalité des chances (possibilités effectives d'accès aux droits, services ou emploi), de l'équité sociale, de la lutte contre les inégalités sociales sur le territoire. Certaines approches de l'utilité sociale intègrent dans cette dimension le développement des capacités et de l'autonomie (renforcement des capacités d'agir), pour lesquelles nous avons fait le choix de les renvoyer à la dimension « épanouissement ».

Notation générale : 3,39 (score allant de 1 à 4).

Analyse :

Dimension sociale				
Sous-dimension	Leviers d'action	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impacts

<p>Contribuer à l'égalité des chances sur le territoire en matière de création d'activité économique</p>	<p>Générateur BFC un dispositif s'adressant à des publics très larges, dans tous type de territoire (QPV par exemple avec l'accompagnement de la ville de Chenôve).</p> <p>Accompagnement à la création d'activité économique sur le territoire</p>	<p>Des collectivités en accompagnement (depuis 2017), Ville de Chenôve et Cap Val de Saône. Prise en compte de l'accès à l'activité, emploi, services, aux publics vulnérables et en situation de précarité sociale</p> <p>Accompagnement apporté par le CDRVA depuis 2014 avec la ville et Métropole de Dijon : 23 accompagnements par an en moyenne</p> <p>80 accompagnements par an en moyenne depuis 2013</p> <p>Au moins 81 emplois créés ou consolidés depuis 2013</p>	<p>Des initiatives portées par des femmes, des demandeurs d'emplois, des précaires</p> <p>Un accompagnement personnalisé qui permet aux porteurs dans des situations atypiques de lever des barrières pour se consacrer à la création de leur projet</p> <p>Développement des services et prestations du PES 21 sur l'ensemble du territoire (renforcement en zone rurale)</p>	<p>Cohésion sociale renforcée</p> <p>Contribution à renforcer le maillage du territoire, les dynamiques associatives et les partenariats locaux du territoire.</p> <p>Les actions menées contribuent à mieux faire connaître les opportunités offertes par l'ESS sur le territoire à tous les publics (associations, tous publics et certains publics en difficulté</p>
	<p>DLA</p> <p>CRDVA (accueil de porteurs de projet associatifs)</p>	<p>23 accompagnements par an en moyenne depuis 2014</p>	<p>Des accompagnements qui répondent aux problématiques des structures de l'ESS en mutation, développement ou rencontrant des difficultés (zones rurales, ZRR, QPV notamment)</p>	<p>Contribution à la cohésion sociale</p> <p>Renforcement de structures d'utilité sociale sur le territoire agissant pour la réduction des inégalités sociales et territoriales.</p>

Points d'attention :

- La parité homme-femme est atteinte parmi les bénéficiaires de l'accompagnement et les activités de formation, de sensibilisation. Cependant et pour aller au-delà de l'aspect paritaire, le Pôle prend-il en compte la question d'équité de genre, de l'égalité homme/femme, ancrées dans les valeurs défendues par l'ESS ? Bien que traitant de l'égalité des chances dans cette dimension, le questionnaire n'a pas intégré spécifiquement cette question. Dans le même champ de questionnement, il n'existe pas d'offre de service pour un public spécifiquement féminin. Il s'agit cependant d'un sujet important pour le Pôle, inscrit dans le projet associatif

2018-2022 et il conviendra de réfléchir sur l'éventualité d'une offre sur ce type de public, pouvant être complémentaire à celles se développant actuellement sur le territoire²¹.

- Égalité des chances et activités de formation, de sensibilisation : les actions menées contribuent-elles à mieux faire connaître les opportunités offertes par l'ESS sur le territoire à tous les publics (associations, tous publics et certains publics en difficulté) ? La question demeure à approfondir.

- Capacité à travailler avec tout type de public : le Pôle était reconnu pour cette capacité à recevoir et accompagner des porteurs de projet issus de tous publics, notamment avec un appui du bénévolat. Aujourd'hui, cette capacité est interrogée avec la mise en place de nouvelles modalités d'accompagnement, rendant complexe l'accompagnement du public rencontrant des difficultés importantes (remobilisation vers l'emploi par exemple), nécessitant un accompagnement renforcé ou sur le long terme.

Verbatims

Louis Bignand, association Terre de lien : « Le Pôle a une prédisposition naturelle à accompagner les projets, car des citoyens travaillent avec d'autres citoyens pour l'intérêt général. Les personnes, en particulier dans les QPV, se sentent moins « aidés » par les pouvoirs publics donc ça permet de faire plus facilement du lien ».

Océane Charret-Godard, élue de la ville et Métropole de Dijon. « Le Pôle incarne l'ESS sur le territoire, les porteurs de projet qu'il accompagne s'inscrivent complètement dans l'innovation sociale et le Pôle y contribue. Il accompagne des femmes et des hommes engagés dans une dimension altruiste et respectueuse, en apportant écoute et expertise technique. Ces porteurs de projet dans l'ESS portent des projets complexes qui exigent du temps, ce sont des personnes qui doivent reprendre confiance, travailler leurs savoir-être. Ils sont parfois considérés comme non « bancaables ». Il faut accepter de leur laisser du temps tout en sachant par ailleurs répondre à la question des financeurs « vous produisez quoi concrètement ? » ainsi qu'aux contraintes administratives. Il faut aussi savoir mieux communiquer et faire savoir aux décideurs ce qu'apporte l'ESS à leur territoire, comment l'ESS contribue à la dynamique économique locale, à la visibilité de l'action de la collectivité. Il est également nécessaire de mieux travailler avec les entreprises et club d'entreprise du secteur économique « classique », de montrer les complémentarités entre cette économie et l'ESS ».

Recommandations

Mieux communiquer sur la plus-value de l'accompagnement du Pôle, portant sur des projets longs et complexes à accompagner.

3 – Enseignements globaux

Réponse à la question évaluative globale : en quoi et comment le Pôle d'Économie Solidaire 21 est-il un acteur clé de l'accompagnement dans l'ESS et comment son action participe au développement équitable du territoire par la promotion des projets de l'ESS ?

On observe une forte variabilité des appréciations sur les 5 dimensions étudiées, à l'exception de la dimension sociétale notée de façon plus homogène. Toutefois les valeurs moyennes sont toutes supérieures ou égales à 33 sur 5, ce qui atteste d'une perception globalement positive de l'utilité sociale du Pôle.

²¹Selon l'étude « *Les femmes dans l'ESS : Chiffres issus de l'Etude Women'Act menée par Empow'Her en 2017* », l'entrepreneuriat social ne diffère pas de l'économie "classique" en matière d'entrepreneuriat des femmes : si les femmes représentent 2/3 des effectifs salariés, à peine 1/3 sont les dirigeantes de ces structures. 50% des femmes entrepreneures indiquent manquer de confiance en elles, 75% considèrent le fait d'être une femme comme étant une difficulté supplémentaire (cité par le Mouves, programme LeadHer).

Les points positifs sont :

- Dans le département de Côte d'Or, le PES 21 est reconnu comme l'acteur central de l'accompagnement à la création d'activité dans l'ESS. Il inscrit totalement son action dans le champ de l'ESS et dans sa diffusion.
- Il participe au développement économique du territoire en soutenant des initiatives locales porteuses de changement social, des projets à forte utilité sociale.
- L'action répond très clairement à des besoins socio-économiques non satisfaits.
- Le PES 21 s'inscrit dans une dynamique de réseaux et de groupements d'acteurs régionaux structurant, renforçant ses capacités et les compétences de l'équipe sur le territoire.
- Il contribue au renforcement des capacités d'agir de chacun en apportant écoute, conseils et informations. Il donne la possibilité à tous les porteurs d'initiative de croire en leur projet et de les accompagner de la façon la plus humaine possible.

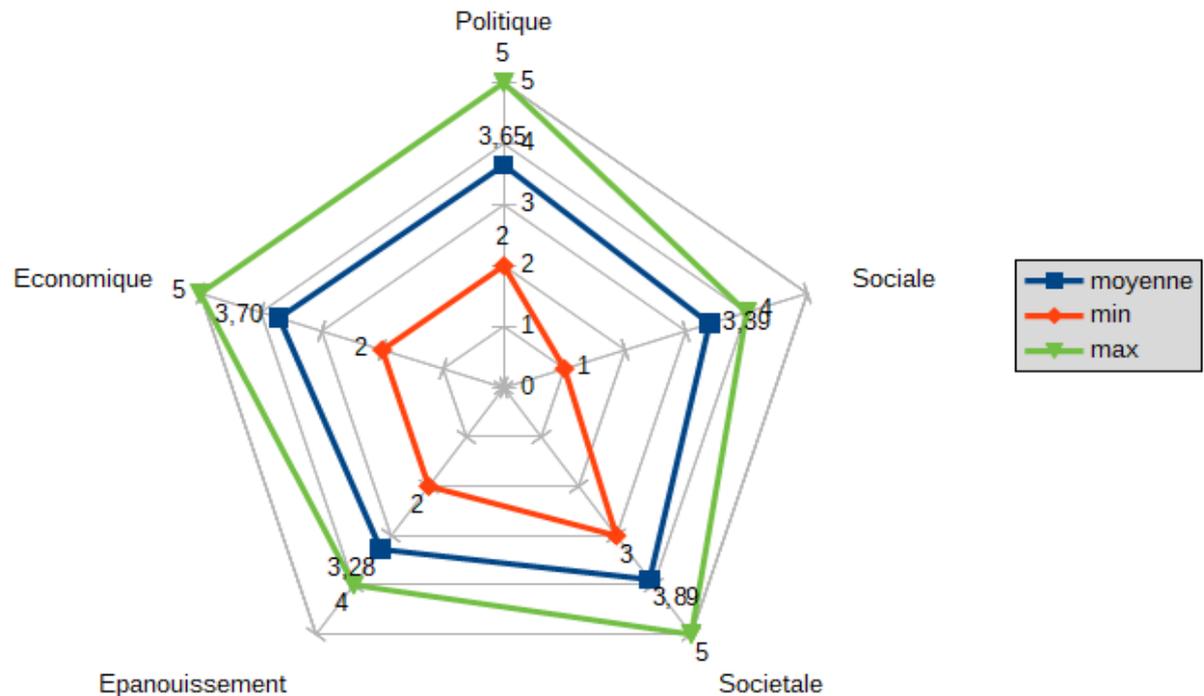
Des points d'attention :

- Dimension sociale : un point d'attention sur l'importance de favoriser l'accueil de tous les publics ainsi qu'une offre en direction de publics spécifiques.
- Le positionnement et l'identité du Pôle ne sont pas assez clairs. Il demeure difficile pour certains acteurs de voir sa place dans le secteur de l'accompagnement. En termes de communication et de visibilité de l'action, des initiatives demeurent à prendre pour mettre en évidence l'action du Pôle, l'apport des projets accompagnés au territoire, notamment en matière d'innovation sociale.
- Il conviendrait dans ce sens de mieux montrer la légitimité du Pôle à agir sur le territoire en s'appuyant sur les projets exemplaires qu'il a accompagné et sa légitimité à porter les dispositifs du DLA, Générateur, accompagnement à la création d'activité dans l'ESS, etc. Il serait important de mieux les mettre en cohérence entre eux, de même que de mieux communiquer auprès d'un public plus large.
- La dimension environnementale n'a pas été étudiée. Il appartiendrait à une autre étude d'aborder comment l'action du Pôle, qui n'est pas une association environnementaliste ou s'inscrivant spécifiquement dans la défense de la nature et de l'environnement, permettrait de le préserver et d'étudier comment les projets accompagnés inscrivent leur action dans la transition écologique et environnementale.

On observe une forte variabilité des appréciations sur les 5 dimensions étudiées, à l'exception de la dimension sociétale notée de façon plus homogène. Toutefois les valeurs moyennes sont toutes supérieures ou égales à 33 sur 5, ce qui atteste d'une perception globalement positive de l'utilité sociale du Pôle....

Graphe notation globale

Les différentes dimensions de l'Utilité Sociale du PES21



Cette démarche d'évaluation nous a permis de mettre en évidence les cinq dimensions de notre accompagnement, depuis des dimensions très individuelles et personnelles jusqu'à des dimensions très globales autour des effets sociétaux de notre action. Le système de notation révèle une hétérogénéité de l'appréciation de l'impact sur les bénéficiaires de ces 5 dimensions.

Le lien entre ces impacts sur les bénéficiaires et la contribution du Pôle restent difficiles à établir de façon stricte. Des facteurs de contexte, des facteurs individuels peuvent avoir une incidence, notre positionnement en accompagnement et en capacité d'écoute davantage qu'en conseil, par exemple.

Conclusion

Cet exercice évaluatif a été le premier dans l'histoire de l'association et constitue une dynamique d'amélioration des pratiques professionnelles et de renforcement institutionnel. Il a permis d'obtenir de très nombreuses appréciations de partenaires opérationnels et d'acteurs locaux de l'ESS sur l'action de l'association sur le terrain. Il a aussi représenté un travail chronophage et exigeant, principalement internalisé, avec une mobilisation de moyens financiers relativement faibles pour l'accompagnement externe.

Cette évaluation s'avère être un questionnaire intermédiaire du projet associatif 2018-2022 qui s'est réalisé dans une dynamique participative et ouverte, notamment aux partenaires financeurs, ainsi que par l'intermédiaire de la discussion des résultats lors des réunions du comité de pilotage.

Elle doit être l'opportunité de sauts qualitatifs pour mettre en œuvre le projet associatif, se fixer des priorités, identifier quels sont les prochains chantiers à mener. Elle permettra notamment d'examiner si l'axe financement est véritablement un axe stratégique au regard de notre cœur de métier, où s'il relève davantage de l'orientation vers des dispositifs existants. A ce titre, une étude sur la pertinence de la plateforme de financement participatif sera menée en 2020.

Cette évaluation nous permet également de réinterroger le projet associatif sur les volets formation/sensibilisation et sur celui du partenariat et action en groupement ; du fait de leur transversalité et de leur non appartenance stricte à un dispositif, ils nous amènent à nous interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour mieux les assurer. Ce travail peut nous permettre d'examiner ce que nous produisons dans le cadre de notre action en groupement, comment nous avançons collectivement avec des cultures et des pratiques plurielles de l'ESS, de même que des métiers de l'accompagnement. Par exemple dans le cadre du Générateur BFC, pourrions-nous mener un travail de réflexion voire de prospective sur la nature des politiques publiques d'ESS à mener l'échelle des EPCI au regard des enjeux de développement territorial actuels ?

Ce travail a permis de se pencher sur la pertinence, la cohérence et l'effectivité du travail réalisé par l'association dans sa globalité, avec la préoccupation de déterminer des indicateurs de mesure ou d'appréciation des différentes dimensions de l'utilité sociale, mais aussi de s'intéresser aux effets des processus que nous accompagnons : appartenance à des réseaux et groupements d'acteurs, mise en réseau des porteurs de projets et des structures de l'ESS, suivi dans la durée des structures de l'ESS accompagnées dans le cadre du DLA ... Il s'agit comme le rappelle le projet VISES²² « de promouvoir autant les pratiques que les résultats et de rappeler que le « comment » (processus de production et de gestion, gouvernance, finalité) et le « pourquoi » (notion d'éthique) comptent tout autant que les résultats ». Pour autant, nous ne disposons pas à ce jour de monitoring spécifique, ni d'indicateurs déterminés spécifiquement sur chacun des dispositifs ou à collecter au cours des accompagnements, d'outils de collecte d'information de type enquête annuelle auprès des porteurs de projets et des structures accompagnées. Par ailleurs, nous devrions également élaborer des procédures plus formalisées d'appréciation de la qualité des accompagnements, sortant du tout quantitatif.

Cette pratique et notre approche de l'évaluation peut-elle faire l'objet d'un essaimage auprès d'autres acteurs de l'ESS sur le territoire, voir au sein des groupements d'acteurs au sein desquels le PES 21 appartient ? Il semble pertinent aujourd'hui de mettre en évidence que les entreprises de l'ESS ne sont pas uniquement génératrices de coûts pour la collectivité ou l'État mais sont au contraire créatrices de richesses à forte utilité sociale et d'intérêt général.

Dans ce sens, l'évaluation de l'utilité sociale du PES 21 pourrait permettre à l'association, à son échelle mais aussi avec des réseaux tels que le MES²³, de plaider pour des approches de l'évaluation de la création de valeur et d'emploi plus qualitatives, loin des approches uniquement focalisées sur la mesure de la performance. Ce travail devrait se réaliser dans le cadre d'un dialogue construit avec les partenaires publics et les financeurs.

Enfin, cette évaluation s'inscrira dans une dynamique de renforcement de l'identité et de la visibilité de l'action du Pôle, avec une communication qui devrait être plus efficiente. Au-delà de cette dimension de communication, les résultats de cette évaluation alimenteront une réflexion interne au Pôle sur son projet stratégique à mi-parcours dans le but d'améliorer les pratiques d'accompagnement et le suivi des réalisations, résultats et impacts de son action. Nous nous efforcerons de mieux mettre en évidence notre action en faveur du changement sociétal, de la transition écologique et sociale, de montrer comment les actions réalisées sont en accord avec les valeurs de l'ESS et leurs principes.

Bruno Lasnier, Mouvement pour l'Économie Solidaire (MES) - *« Il est important de consacrer du temps pour sortir du quotidien et de l'action locale. Le Pole est peut-être un peu trop enfermé sur le territoire, il est très peu identifié en dehors. Il peut être pertinent de consacrer du temps à des rencontres, forums et conférences dédiées à l'ESS à l'échelle nationale. Le réseau du MES dont le Pôle est adhérent offre à ce titre des opportunités et des ressources ».*

²²Donnons du sens à notre économie. Valorisons ensemble l'impact social de l'entrepreneuriat social (VISES). Plaidoyer pour une évaluation co-construite de l'impact social de l'entrepreneuriat social. Interreg France-Wallonie-Vlaanderen. Avril 2017

²³MES (Mouvement pour l'Économie Solidaire), dans le cadre de son projet d'orientation 2019-2022.

Bibliographie

- DUCLOS Hélène. Cahier de l'AVISE n°5. Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », 2007. Culture et Promotion et AVISE.
- GADREY Jean, 2006, in LAVILLE JL et CATTANI., Dictionnaire de l'autre économie. Folio Actuel.
- SULTRA Camille, MORVAN Marie, BORDERES Sophie. Mesurer son impact : un atout pour les acteurs de l'ESS. Le Labo de l'ESS, 26 septembre 2019.
- Évaluer l'utilité sociale de l'Économie Sociale et Solidaire. APES (Acteurs pour une économie solidaire), laboratoire Clersé (Centre Lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques) de l'Université de Lille 1, laboratoire IDP (Institut du développement et de la prospective) de l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis. Alter'Guide-Corus'ESS, 2015.
- Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire de BFC. Panorama n°2 : Dynamique de l'Économie Sociale et Solidaire en Bourgogne-Franche-Comté. Novembre 2017
- Véronique Branger, Laurent Gardin, Florence Jany-Catrice, Samuel Pinaud. Alter'Guide : Evaluer l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire. APES, Université de Lille, Université de Valenciennes, 2014
- Avise, le Mouves, ESSEC. Petit précis de l'évaluation de l'impact sociale. Octobre 2013.
- Terre de lien. Arpenier n°1 : Mesurer l'utilité sociale et environnementale. Juin 2016.
- Association des Délégués d'Économie Sociale. Réunion nationale des délégués de l'ADES : La mesure de l'impact social. 15 Janvier 2019.
- CRES Languedoc-Roussillon. Référentiel d'identification et de mesure de l'utilité sociale générée par les structures de l'ESS. 2006
- Denis Lépicier, Jean-Baptiste Chémery, Dikran Zakeossian, Ghislaine Urbano, Robin Freycenon, Lionel Rodriguez, Sophie Romaine. Guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les chambres d'agriculture. Septembre 2011.
- La Fonda – AVISE – Labo de l'ESS. Etude « ESS et création de valeur ». Rapport intermédiaire n°2, juin 2018.
- JANY CATRICE Florence, GADREY Jean, 2005, Les nouveaux indicateurs de richesse, Éditions Repères, La Découverte.
- Donnons du sens à notre économie. Valorisons ensemble l'impact social de l'entrepreneuriat social (VISES). Plaidoyer pour une évaluation co-construite de l'impact social de l'entrepreneuriat social. Interreg France-Wallonie-Vlaanderen. Avril 2017
- HELY Matthieu « Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif, Management Prospective Ed. « Management & Avenir » 2010/10 n° 40 | pages 206 à 217 : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-206.htm>

Annexes

1 – Liste des structures, partenaires, porteurs de projets interviewés.

Structures rencontrées dans le cadre de l'évaluation de l'utilité sociale du PES 21 :

- Structures : 33

Alis
Cluster Jura
CDOS
CRESS
IRTESS
FDFR89
Ligue de l'Enseignement
BFC International
CCI
SASTI
Active 71
ADIE
BGE
BSB
CAE
CFPPA
Cigales
Co-Alliance
DDCS
EPA
Go-Up
Risomes
Université de Bourgogne
URIOPS
CREATIV
MES
Maison de la Vie Associative de Chenove
Terre de Lien
Unis-Cité
France Active Franche-Comté
Fédération des centres sociaux de la Nièvre
ARACT
Réseau Français des Villes Amies des Aînées

- Elu(e)s : 3

Ville de Dijon – Elue en charge de l'ESS
Ville de Chenove – Elue
Ville de Dijon – Elu en charge de la vie associative

- Porteurs de Projets : 9

Brasserie des sources de l'Ouche
Ani'Nomad
Cric&Co
Franck Baillet
Element Tecks
La Recyclade
Mme Boudot
Radio Uno
La Base

- Administrateurs : 4

Lionel De Villemereuil
Laurent Favet
Jean-Pierre Hedou
Pascal Mullard

- Financeurs : 5

AG2R
Ville de Dijon
Caisse des Dépôts Banque des Territoires
DIRECCTE
Région Bourgogne-Franche-Comté