

NUMÉRO SPÉCIAL OFFERT

Directions

Karine Lefeuve, vice-présidente du CCNE, professeure à l'EHESP :
« Se servir de l'éthique comme d'une boussole »

Anne Caron-Dégliise, avocate générale à la Cour de cassation :
« Engager une politique volontariste de soutien »

Evaluation d'impact social :
au service des valeurs

8^e Biennale EHESP - Rennes1 - FHF
**Protection des majeurs
et risques : leçons de la crise**



« Se servir de l'éthique comme d'une boussole »

Présidente par intérim du Comité consultatif national d'éthique (CCNE), **Karine Lefeuve** est convaincue que la pandémie de coronavirus permettra de renforcer la place de l'éthique dans le champ social et médico-social. Cette experte de la démocratie en santé regrette néanmoins que les citoyens n'aient pas davantage été consultés dans la gestion de cette crise. Mais « il n'est pas trop tard ».

L'éthique est-elle fondamentale en temps de crise sanitaire ?

Karine Lefeuve. L'éthique est la science du questionnement, la recherche d'un juste positionnement, de la « *visée juste* » selon le philosophe Paul Ricœur. En période de crise sanitaire marquée par de nombreuses incertitudes, la recherche du sens est plus que jamais fondamentale^[1]. L'urgence peut conduire, pour un temps limité, à une certaine précipitation dans les décisions, qui doivent s'efforcer d'atteindre le délicat équilibre entre liberté et contrainte. L'enjeu est donc d'interpeller l'éthique comme une boussole.

Dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), comment les directeurs peuvent-ils décider et agir dans le respect des principes fondamentaux de l'éthique en pleine crise, ce dans des délais souvent très courts ?

K. L. Les directeurs assument une responsabilité très forte puisqu'ils accueillent des personnes en situation de vulnérabilité. Leur vigilance est supérieure, tout comme les attentes à leur égard. Dans le cadre de l'état d'urgence, ils doivent apprécier avec d'autant plus d'attention la balance bénéfices-risques. Au-delà, ce qui doit les guider, c'est la recherche constante du bon sens et de la solution la plus proportionnée, la plus adéquate et limitée dans le temps. Pour ses travaux, le Comité consultatif national d'éthique (CCNE) a beaucoup consulté les profession-

nels : face à une situation comparable, sans cas Covid + par exemple, certains avaient mis tout en œuvre pour préserver un espace de liberté minimal et laisser une place à la relation dans le respect des règles de sécurité sanitaire, tandis que d'autres ont pris des décisions de confinement de tous les résidents dans leurs chambres pour restreindre le risque au maximum...

Quel regard portez-vous sur ces orientations diamétralement opposées prises face à une même situation ?

K. L. L'hétérogénéité des pratiques est une source d'inquiétude. Elle interpelle des principes éthiques fondamentaux, à commencer par le respect de la dignité humaine, du maintien *a minima* du lien social. Un rapport strict au droit face au risque aboutit parfois à des prises de décision extrêmement rigides et exigeantes, qui questionnent d'ailleurs pro-

« Chaque directeur doit se demander non pas si, mais comment, il peut sensibiliser à la réflexion éthique et impliquer les professionnels et les usagers. »

fondément les équipes. Cela renvoie à la notion de juste mesure. Au CCNE, nous constatons que cette crise a bouleversé les pratiques de tout le monde. Je suis convaincue que le rapport à la liberté et à la contrainte, mais aussi la façon dont les décisions sont prises et acceptées, notamment la collégialité, sont des sujets essentiels. Dans cette crise, les principaux bénéficiaires n'ont pas été

suffisamment consultés. Il n'est pas trop tard pour le faire.

Partagez-vous le constat d'une absence de mobilisation des instances de démocratie en santé ?

K. L. Dans son avis du 13 mars, le CCNE avait recommandé que le processus de décision politique s'appuie sur l'expertise et la contribution de la société civile. Depuis le début de la crise, le gouvernement est éclairé par des groupes d'experts comme le Conseil scientifique (CS), où siègent des médecins, un sociologue, un anthropologue, et le Comité d'analyse, recherche et expertise (Care) composé de chercheurs. On voit bien qu'il manque les principaux bénéficiaires, bien que Marie-Aleth Grard, vice-présidente de l'association ATD Quart-Monde ait intégré le Conseil scientifique. Pour fédérer et faire entendre la société civile, le président du CS, la Conférence nationale de santé

d'expression citoyenne : débat public à l'image de la convention citoyenne comme celle pour sur le climat du Cese, et une coordination nationale science société que recommande le CCNE (selon l'avis du 18 mai sur les enjeux éthiques du déconfinement).

Chacun de ces systèmes a ses limites, ses complexités et ses vertus : celles avant tout de servir la démocratie participative, pour porter les deux voies de l'opinion citoyenne : celle des citoyens en santé et celle de la population générale.

Au-delà, comment mieux prendre en compte l'avis des usagers et les associer aux décisions liées à cette crise ?

K. L. Les établissements accueillent avant tout des citoyens. Depuis la loi de 2002, on insiste beaucoup sur les notions de choix, de participation et de consentement éclairé. Le défi, c'est d'impulser et faire vivre collectivement une véritable politique de participation au sein des organisations, de dépasser le cadre réglementaire, au-delà des seuls conseils de la vie sociale (CVS) dont les fonctionnements sont très hétérogènes, en dépit parfois des efforts déployés par les équipes. La participation, c'est une politique et une culture qui nécessitent d'aller chercher les opinions les plus diverses possible, à partir de modalités variées, pour faire émerger la démocratie à l'intérieur de l'établissement et en lien avec l'extérieur. Pour les directeurs, le défi est de trouver, dans un esprit de coconstruction, toutes les moda-

CARTE D'IDENTITÉ

Nom. Karine Lefeuve.

Parcours. Consultante, corapporteuse du rapport « Droit et éthique de la protection des majeurs », Commission nationale de la bientraitance et des droits, 2015.

Fonctions. Présidente par intérim du CCNE depuis mars 2020 et vice-présidente ; directrice adjointe du département des sciences humaines et sociales, EHESP ; personne qualifiée au HCFEA.

Dernières publications. Aux Presses de l'EHESP : « Place à l'éthique ! », avec Sylvie Moisdon Chataigner, in « Protéger les majeurs vulnérables », tome IV, 2019 ; « La démocratie en santé en question(s) », avec Roland Ollivier, et Olivia Gross, 2018.

© Denis Larcher/EHESP

lités pour recueillir l'avis et les propositions des usagers. Le label et concours annuel Droit des usagers de la santé est un impulsionneur d'exemples à suivre.

D'autant qu'associer les personnes et leurs familles est important pour susciter l'adhésion aux mesures comme les visites encadrées en établissements...

K. L. L'adhésion et l'acceptabilité des mesures sont capitales, d'autant plus que le gouvernement en a appelé à la responsabilité individuelle durant le confinement comme le déconfinement. Pour adhérer, il faut comprendre, et pour comprendre, il faut être informé de la façon la plus transparente possible. Cette remarque, le CCNE l'avait faite dès le 13 mars pour l'ensemble de la population. Au sein des ESSMS, les usagers et

leurs familles doivent saisir le sens des mesures. L'absence de clarté suscite l'incompréhension, et peut engendrer de la défiance, voire être vécue violemment. Une recommandation à adresser aux directeurs et à leurs équipes, largement investis depuis le début de la pandémie et à qui il faut rendre hommage, serait de dresser un bilan avec les résidents et les familles de la façon dont ils ont perçu et vécu ces mesures : qu'est-ce qui relevait pour eux de l'acceptable ? De l'inacceptable ? Et si c'était à refaire, comment procéder autrement ? Quelles leçons positives aussi en tirer ?... Cette période si particulière a été un révélateur de tous les excès possibles, mais aussi de toutes les solidarités. Ne retenir qu'une vision pessimiste ne serait pas constructif. Si une telle expérience devait se reproduire, quelle vision collective adopter ? Ces

interrogations rejoignent la devise des états généraux de la bioéthique : quel monde voulons-nous pour demain ?

Pensez-vous que cette crise permettra à l'éthique de se faire une place plus importante ?

K. L. J'en suis convaincue. La vision et la place de l'éthique ne seront plus identiques car la crise sanitaire révèle avec d'autant plus d'acuité la question centrale du sens. Le rapport de 2019 de la Commission pour la promotion de la bientraitance et la lutte contre la maltraitance proposait de rendre obligatoire la réflexion éthique dans les ESSMS. Chaque directeur doit se demander non pas si, mais comment, il peut l'organiser au sein de la structure, pour sensibiliser et y impliquer les professionnels et les usagers. Certains établissements ont mis en place un

comité d'éthique, parfois partagé entre établissement ; pour d'autres, c'est encore très embryonnaire. Il est possible de se rapprocher de son espace de réflexion éthique régional (ERER) qui a pour mission de diffuser et faire vivre cette réflexion. Depuis le début de la crise, ils pilotent avec succès des cellules de soutien. Cet épisode aura donc permis de renforcer le maillage territorial de soutien via ces ERER. J'appelle aussi de mes vœux la loi Grand âge à poursuivre cet objectif et à animer la flamme de l'éthique en lui reconnaissant une place à part entière, tant sur les principes que sur les moyens alloués, afin que, comme le souligne Cynthia Fleury, l'éthique ne soit pas qu'un « supplément d'âme ».

Propos recueillis par Aurélie Vion

[1] Lire dans ce numéro p. 39

“Engager une politique volontariste de soutien”

Missionnée sur l'évolution de la protection juridique des personnes, **Anne Caron-Dégli**, avocate générale à la Cour de cassation, a rendu son rapport^[1] fin septembre. Plus de cent propositions, saluées par l'ensemble des acteurs, qui prônent notamment la création d'une mesure unique de protection, une reconnaissance des exigences du métier de mandataires ou encore la nomination d'un délégué interministériel.

Cent quatre propositions, c'est beaucoup ! La preuve de l'ampleur des défaillances du dispositif de protection juridique des majeurs issu de la loi de mars 2007 ?

Anne Caron-Dégli. Oui, je le pense. Neuf ans après son entrée en vigueur, la loi du 5 mars 2007 est déjà remise en cause. Pourtant, en considérant que la protection des personnes souffrant d'altérations en raison de leur état de santé, mais aussi de leur situation, est un droit ne pouvant se limiter à la seule protection des biens, le texte a constitué une avancée majeure. Il a réaffirmé les principes de respect des droits et libertés fondamentaux. Ainsi que celui de subsidiarité de l'action judiciaire, en distinguant ce qui est du ressort de la protection sociale, de la protection volontaire ou anticipée et de la protection judiciaire.

Toute la difficulté a résidé dans sa mise en pratique. D'une part, car cette politique n'a pas été véritablement pilotée. Ainsi, il a manqué un travail d'articulation entre les politiques sociales menées par les collectivités, les agences régionales de santé (ARS) et le ministère de la Santé et des Solidarités. Sans oublier le manque de liens entre ces acteurs et la Justice. D'autre part, les moyens n'ont pas été à la hauteur. N'éludons pas, par exemple, la situation financière des départements, en dépit des garanties qu'ils avaient décrochées en vertu de la « clause de revoyure ». Autre hiatus originel :

la mesure d'accompagnement social personnalisé (Masp) vise la protection de personnes percevant des prestations sociales. Or, il y en a d'autres qui ont besoin d'un tel accompagnement mais qui sont juste au-dessus des seuils requis, ou qui ne les demandent pas...

Des mesures pas assez individualisées, une protection judiciaire privative de droits, des contrôles lacunaires, des mandataires en souffrance... Les constats sont alarmants.

A. C.-D. Tout à fait. Nous nous sommes appuyés sur les rapports de la Cour des comptes et du Défenseur des droits, mais aussi

« Les personnes peuvent avoir des capacités altérées mais en développer d'autres en compensation. Les mesures de protection doivent le prendre en compte. »

sur les dysfonctionnements remontés par l'ensemble des acteurs, y compris les personnes et leurs familles, tous représentés dans le cadre de la mission ou bien auditionnés. Nous avons adopté une méthode de consensus afin de dégager la philosophie d'ensemble des propositions et une feuille de route. Leur grand nombre s'explique par la volonté d'être pragmatique et de faire concrètement avancer les choses, en tenant compte des préconisations de tous et en veillant à la cohérence de leur mise en œuvre. Beaucoup sont donc très précises afin qu'elles puissent être effectivement mises en œuvre. Il ne

s'agit pas de mettre à bas la loi de 2007. Mais de simples ajustements ne suffiront pas non plus.

Quelle est cette philosophie ?

A. C.-D. Nous proposons un changement de paradigme. Il est temps d'instaurer un dispositif consacrant effectivement le principe de la capacité juridique des personnes dans tous les champs d'intervention. La reconnaissance des capacités des personnes les plus vulnérables est une exigence structurante pour tous. Toute personne s'identifie par ce qu'elle fait ou peut faire si elle est accompagnée. Or, le droit n'en a qu'une vision abstraite qui a perdu beau-

coup de son sens. Il s'agit de restaurer concrètement le lien, l'estime sociale et l'identité des personnes. Réaffirmons qu'un adulte est présumé capable en tout lieu et en toute situation.

Il faut aussi consolider les libertés et droits fondamentaux, et garantir un soutien effectif dans leur exercice. Une démarche essentielle à l'égard des plus vulnérables pour ne pas stigmatiser ni exclure. Est-il légitime de retirer quasi automatiquement le droit de vote aux personnes sous tutelle ? De restreindre, voire supprimer, leur droit de se marier, de se passer, de divorcer... ? Le risque d'abus de faiblesse existe et il faut

affronter cette question. Mais les capacités sont d'abord fondamentalement ressenties et vécues. Ce qui nous engage collectivement à permettre l'expression des personnes au lieu de décider pour elles. Cela implique de respecter le droit pour tous de recevoir une information compréhensible et de désigner un tiers pour les soutenir dans leur réception et l'expression de leur consentement. Cela dès la proposition d'accompagnement ou d'admission, puis tout au long du parcours. Car les personnes peuvent avoir des capacités altérées mais en développer d'autres en compensation. Les mesures de protection doivent le prendre en compte.

Une mesure unique de protection judiciaire incarnerait ce nouvel esprit ?

A. C.-D. Oui. Il s'agirait d'une véritable mesure de sauvegarde des droits. Saisi sur requête unique, le juge qui la prononcera y entrera par le niveau de protection le plus bas (la curatelle simple). À lui d'apporter les exceptions qu'il estime nécessaires à un moment donné, en les motivant, suite à un débat contradictoire, permettant de comprendre ce qui fait sens pour la personne, et où le rôle de l'avocat serait renforcé. Le juge pourrait aussi prononcer une période d'observation.

Cette nouvelle architecture doit reposer sur une évaluation multi et pluridimensionnelle (et non uniquement médicale) faite en amont dans le champ médico-



CARTE D'IDENTITÉ

Nom. Anne Caron-Dégli

Formation. Maîtrise de droit privé (Paris 2) et École nationale de la magistrature.

Parcours. Présidente de la chambre de la protection juridique des majeurs à la cour d'appel de Paris (2010-2014) et à celle de Versailles (2015-2018); conseillère chargée des droits des personnes au secrétariat d'État à la Famille, à l'Enfance, aux Personnes âgées et à l'Autonomie (2014-2015); membre du conseil scientifique de la CNSA (2010-2018).

Fonctions actuelles. Avocate générale à la Cour de cassation (1^{re} chambre civile), membre de l'Espace éthique de la région Ile-de-France et de l'Espace national de réflexion éthique sur les maladies neuro-dégénératives; personne qualifiée au Haut Conseil de l'âge (commission Bientraitance) et à la commission médico-sociale de la HAS.

social, en y intégrant la question du droit pour la personne de choisir un dispositif anticipé (personne de confiance, directives anticipées, mandat de protection future...). Ces alternatives doivent être simplifiées et étendues. Cela renforcera le principe de subsidiarité, le juge pouvant s'appuyer en outre sur un registre unique des mesures déjà à l'œuvre. Il s'agira aussi de conforter le contrôle de la bonne exécution des mesures. Le gouvernement envisage de les externaliser. Ce serait un outil de plus, mais le juge doit rester le garant des droits par son contrôle.

Quel impact du projet de loi de programmation de la justice, qui visait initialement la disparition comme magistrat spécialisé du juge d'instance, assurant la fonction de juge des tutelles?

A. C.-D. La commission des lois du Sénat a rejeté un amendement gouvernemental réintroduisant un statut de juge « chargé des contentieux de proximité ». La proposition reviendra nécessairement dans la discussion...

Il est indispensable de consacrer l'existence d'un juge spécifique et stable des libertés et de la protection, qui serait l'interlocu-

teur des autres partenaires. Car sa particularité est de ne pas être dans le conflit et le contentieux, mais dans l'appréciation d'une situation dans son ensemble afin de s'assurer que son intervention protégera la personne.

Et comment soutenir les mandataires professionnels?

A. C.-D. Ils sont aujourd'hui en grande difficulté, particulièrement dans les associations. Ils se retrouvent souvent seuls face à des situations de plus en plus compliquées, les autres acteurs se désengageant au motif qu'une

mesure judiciaire a été prononcée. Parions qu'en (re)construisant toute la chaîne d'intervention et de soutien des personnes, depuis l'évaluation multidimensionnelle jusqu'à l'intervention judiciaire, chacun pourra travailler à la bonne place.

En outre, il est nécessaire de reconnaître leur utilité sociale. Aujourd'hui, il y a un vrai problème d'identité, de formation et d'organisation de la profession. Compte tenu de leurs responsabilités, et de la mauvaise presse dont ils font l'objet, il est difficile de les recruter, d'autant que le ●●●

••• salaire est très bas. La profession doit être reconnue dans le répertoire des métiers, afin de ne plus être assimilée aux éducateurs spécialisés. Cela doit s'accompagner d'un diplôme *ad hoc* inscrit dans le système européen licence-master-doctorat (LMD) enregistré au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), et d'une reconnaissance conventionnelle et statutaire.

Pas un diplôme d'État du travail social donc ?

A. C.-D. Cela pose de nombreuses questions, en particulier dans un contexte de simplification des diplômes d'État en travail social. De plus, sont-ils des travailleurs sociaux ? Des auxiliaires de justice ? Il n'y a pas de consensus. Nous proposons donc un diplôme plus ouvert. Cela permettra de réinterroger le contenu du cursus, les organismes qui les dispensent, et à repenser ce métier. Sans oublier ceux avec qui ils travaillent (assistants, chefs de service, directeurs...) et qui ne sont pas tenus de valider le certificat national de compétences. C'est toute la chaîne qu'il faut repenser, notamment pour identifier les perspectives de carrière, en favorisant le développement des compétences, y compris par la formation continue.

Et concernant les préposés d'établissement ?

A. C.-D. En dépit de l'obligation légale et de la possibilité de les mutualiser, tous les établissements de santé et médico-sociaux visés, n'en ont pas. En outre, dans les hôpitaux, notamment psychiatriques, ils assurent souvent le bureau des entrées et gèrent des centaines de dossiers. Agents de catégorie C voire B, ils dépendent directement de la direction, ce qui pose la question de leur indépendance. Nous proposons un statut spécifique dans l'hospitalière et la territoriale, garant de leur indépendance. Plus globalement, nous souhaitons le renforcement de l'obligation actuelle, voire une extension à toutes les structures pour personnes âgées car les préposés remplissent une mission essentielle, en proximité immédiate des personnes.



© Damien Grenon pour Directions[s]

Mais comment renforcer cette obligation ?

A. C.-D. Grâce à une véritable politique publique pilotée par un délégué interministériel ! Personne ne peut continuer à intervenir dans son couloir. On ne peut plus conduire une action qui concerne tant de nos con-

« Toute ambition de renforcer les droits des personnes ne peut s'abstenir de tenir compte des difficultés d'exercice des mesures et de leur financement. »

citoyens sans coordonner les différentes interventions, y compris au plus haut niveau.

Il faut un pilote pour proposer les priorités, notamment en termes de financements. Un délégué interministériel, président d'un Conseil national de la protection juridique des majeurs, inscrirait l'action dans la durée. Cette instance stratégique et pluri-partenaire contribuerait à la mise en œuvre de la feuille de route nationale et à la définition des orientations annuelles sur les territoires. Elle aurait aussi pour mission de capitaliser les bonnes

pratiques afin de les amplifier *via* un laboratoire d'innovation. Ce Conseil pourrait aussi s'appuyer sur un observatoire national chargé d'animer un groupe éthique pour construire la réflexion déontologique des acteurs. Une commission pluridisciplinaire de contrôle assurerait la régulation

de la profession, la diffusion des formations et guides de bonnes pratiques, et pourrait imposer des mises en conformité au regard des obligations de la profession.

Quels seront les moyens nécessaires, et qui en assumera le coût ?

A. C.-D. Ce sont là aussi des arbitrages politiques. Dans les trois mois impartis à la mission, nous n'avons pas pu chiffrer nos propositions. Mais si on coordonne mieux pour améliorer l'existant et changer les pratiques, ce que visent un grand

nombre de propositions, on fera des économies. L'absence de pilotage a un coût certain. Ce n'est d'ailleurs pas neutre si la Cour des comptes a aussi proposé un délégué interministériel !

Toute ambition de renforcer les droits des personnes ne peut s'abstenir de tenir compte des difficultés et de la réalité des conditions d'exercice des mesures et de leur financement. D'autant que la réforme de la participation financière des majeurs met à contribution les plus fragiles économiquement [2]. Ce qui, avec l'étude de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) sur le coût de la mesure attendue pour la fin de l'année, inquiète vivement les professionnels. Un pilotage interministériel pourrait utilement coordonner tous ces chantiers, avec davantage de cohérence. Il faut un débat global autour de la réforme des retraites, de la Sécurité sociale, sur le reste à charge... La concertation Grand Âge sera un vecteur intéressant.

Quelles suites pour ces 104 propositions ?

A. C.-D. Les ministres Nicole Belloubet et Agnès Buzyn ont indiqué qu'elles reprendraient certaines propositions dans le cadre du projet de loi Justice et de la future loi sur le 5^e risque. Elles se sont aussi engagées à poursuivre l'interministérialité. Mais le risque est que chacun fasse son marché en oubliant la philosophie globale du texte.

Au-delà du défi démographique du vieillissement, de plus en plus de gens se sentent laissés au bord de la route du fait d'un accident de la vie, d'un handicap, d'une dépression... Ce serait une erreur fondamentale de penser que les politiques publiques peuvent ignorer ce sujet. Le temps est venu d'une prise de décision forte.

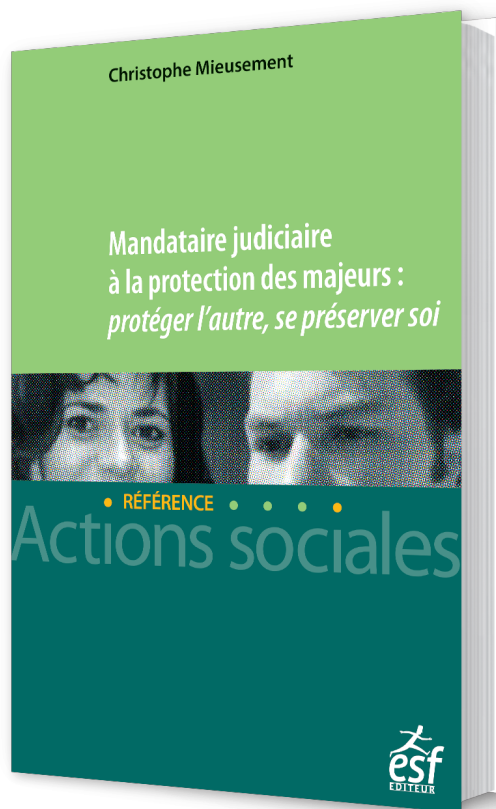
Propos recueillis par Noémie Gilliotte

Photos: Damien Grenon

[1] L'évolution de la protection juridique des personnes, rapport remis le 21 septembre à la garde des Sceaux et à la ministre de la Santé et des Solidarités, à consulter sur www.justice.gouv.fr

[2] Lire ce numéro p. 10

MANDATAIRE JUDICIAIRE À LA PROTECTION DES MAJEURS : *protéger l'autre, se préserver soi*



Les problématiques qui se posent aux différents acteurs du secteur tuteur renvoient à trois questions centrales :

- Comment concilier exercice du mandat et respect de la personne protégée dans sa singularité et sa volonté ?
- Comment en tant que MJPM reconnaître et prendre en compte ma propre singularité dans mon travail ?
- Comment qualifier et améliorer ce lien particulier qui unit la personne protégée et son mandataire ?

En tentant de répondre à ces questions, – au travers de thématiques telles que la gestion de l'argent, la prise en compte des familles, les attitudes face à l'agressivité ou encore la prévention de l'épuisement professionnel –, cet ouvrage invite les MJPM à s'interroger sur le sens de leur action et les fondements sur lesquels ils basent leur pratique.

Il vise à les aider à renforcer leur positionnement professionnel afin de mener à bien leurs missions de protection mais aussi de se préserver d'un métier par certains aspects très exigeants.

■ MIEUSEMENT Christophe
176 pages

 www.esf-editeur.fr

BON DE COMMANDE

À retourner complété sous enveloppe affranchie aux Éditions Législatives / ESF Editeur
80 avenue de la Marne - 92546 Montrouge cedex / Tél. 01 40 92 36 36 / Fax 01 40 92 36 63 / info@esf-editeur.fr

TITRE DE L'OUVRAGE	Prix TTC*	Quantité	TOTAL TTC
Mandataire judiciaire à la protection des majeurs : <i>protéger l'autre, se préserver soi</i> (086378)	19,90 €	_____	_____ , ____ €
	Frais de port		1,00 €**
	TOTAL		_____ , ____ €

Mode de règlement :

- Par chèque joint, à l'ordre des Éditions Législatives / ESF Editeur
- À réception de facture
- Par versement ce jour au compte LBP Paris 6070-92N

* TVA de 5,5%. ** DOM/TOM et étranger : 5,69 € HT de frais de port.

En soumettant ce formulaire, vous acceptez que les informations saisies fassent l'objet d'un traitement informatique destiné à la gestion des demandes, commandes et abonnements et à la constitution d'un fichier clientèle à des fins de prospection commerciale en conformité avec vos centres d'intérêt. Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de portabilité, d'effacement ou de limitation du traitement de vos données. Vous pouvez vous opposer au traitement des données vous concernant et disposez du droit de retirer votre consentement à tout moment en vous adressant à : superviseurs_fu@lefebvre-sarrut.eu Pour connaître et exercer vos droits, veuillez consulter notre politique de confidentialité : <http://www.editions-legislatives.fr/politique-de-confidentialite-et-de-traitement-des-donnees-personnelles>

VPAS001

Société / Organisme : _____
Nom / Prénom : _____
Fonction : _____
Adresse : _____
Tél. : _____ Fax : _____
Email : _____
N° de TVA intracommunautaire : _____

Date, signature :

IMPACT SOCIAL

Au service des valeurs

Elle est souvent perçue comme un énième avatar d'une obsession de la mesure et de la performance des organisations. Pourtant, l'évaluation d'impact social peut être un formidable outil de défense des modèles et des missions du secteur social et médico-social. À condition d'en modeler soi-même les objectifs, les outils et les indicateurs.

Un milliard d'euros. C'est le montant des gains socio-économiques générés par les mandataires à la protection juridique des majeurs (PJM), c'est-à-dire les coûts – financiers, humains, sociaux – évités pour la société, grâce à l'accompagnement professionnel des majeurs protégés. Dans le détail ? 71 000 personnes âgées ou handicapées passeraient sous le seuil de pauvreté en raison de droits sociaux non acquis ou perdus (soit un coût estimé à 360 millions d'euros). Faute d'accès aux soins, de sécurisation de leurs revenus, de médiation avec leurs bailleurs, 20 000 personnes souffrant de troubles psychiques basculeraient dans le sans-abrisme (208 millions d'euros). Ou encore,

chaque année, environ 576 personnes entreraient contraintes et forcées en établissement médico-social (8 millions d'euros).

Ces résultats édifiants ont été présentés en octobre dernier par l'Interfédération PJM. Ils sont extraits d'une étude scientifique menée avec le cabinet Citizing, spécia-

« Si on précise qu'il s'agit d'évaluer les effets des actions menées dans les structures, cela dégonfle les appréhensions. »

lisé dans l'évaluation socio-économique des politiques publiques ^[1]. « La protection des majeurs est toujours traitée comme un coût, alors que nous sommes convaincus qu'elle génère des gains pour la société. Il s'agit de les rendre visibles », explique Ange Finistrosa,

le président de la Fédération nationale des associations tutélaires (Fnat). Et les conclusions de cette étude d'impact inédite ont dépassé les intuitions. « Quand le cabinet nous a donné les chiffres, nous-mêmes avons été surpris. C'est

Dossier réalisé par Clémence Dellagnol



colossal. Et pourtant, on en a gardé sous le pied! » Pointilleux – il en va de sa caution scientifique –, le cabinet Citizing a en effet écarté de l'enquête tous les items ne pouvant se fonder sur des études fiables, robustes et référencées. Et s'en est tenu à des estimations basses pour se préserver de tout biais d'optimisme. « Cette façon de procéder a donné lieu à des discussions motivées, mais le fait de nous concentrer sur les points clés confère aux résultats un caractère incontestable », souligne Ange Finistrosa.

DES PIONNIERS CONVAINCUS

Des travaux d'une telle envergure sont encore rares dans le champ social et médico-social. La démarche, quant à elle, commence à se déployer. Ce n'est encore qu'un frémissement, des actions souvent ponctuelles, conduites sur de plus petits périmètres, à plus petite échelle. Mais les pionniers qui s'y sont essayés en sont convaincus : modelable à volonté, la mesure de l'impact social peut

constituer un outil puissant, au service des modèles et valeurs du secteur.

L'affaire n'a pourtant rien d'évident. À première vue, difficile d'imaginer une démarche plus éloignée d'un univers qui se veut farouchement irréductible à la quantification. Après la performance ^[1], l'instauration d'un processus d'évaluation normatif ou encore l'émergence de l'investissement à impact social, l'évaluation d'impact est souvent perçue comme le énième avatar d'une obsession malade de la mesure, dans une logique de rationalité comptable. « Il faut faire l'effort de dépasser les mots, encourage Sophie Péron, directrice générale de l'association Le Moulin Vert et coprésidente du Groupement national des directeurs généraux d'associations du secteur éducatif, social et médico-social (GNDA). "Mesure d'impact", c'est une traduction malheureuse de l'anglais qui évoque quelque chose de mathématique et désincarné. Si on dit qu'il s'agit d'évaluer les effets des actions ●●●

••• mises en œuvre dans nos organisations, cela dégonfle les appréhensions. »

D'ailleurs, à y regarder de plus près, la démarche est-elle si étrangère au secteur non lucratif? Qu'il s'agisse de bénéficier du régime fiscal des associations ou d'accéder aux marchés publics présentant des clauses sociales, les notions d'intérêt général ou d'utilité sociale (et leurs définitions légales ou standardisées) sont manipulées depuis longtemps par les organisations, sans susciter de difficultés ou de conflit de valeurs majeur. La volonté de « créer de la valeur sociale » figure même au cœur du projet des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), quels que soient leur statut ou leurs activités, rappelle une étude publiée par l'Avise, agence d'ingénierie pour développer l'ESS, le *think-tank* La Fonda et le Labo de l'ESS en 2019. En pratique, « tous les acteurs ont une appréhension de leur impact », note d'ailleurs l'Avise, bien qu'elle ne soit pas toujours formalisée. « Je suis convaincu que ce travail existe déjà en partie dans de nombreuses structures, mais qu'il est mal valorisé », soutient Sébastien Darrigrand, directeur général de l'Union des employeurs de l'ESS (Udes). Réécrire des projets associatifs ou d'établissement en regroupant ses parties prenantes, en s'interrogeant sur l'évolution des besoins, l'adaptation de l'offre de services ou encore la gouvernance, c'est une démarche assez proche. »

« METTRE EN AVANT NOS MARQUEURS »

Ce qui a changé ces dernières années? « Nos modèles ne sont plus parés par principe d'une vertu inviolable, analyse le directeur général de l'Udes. Nous devons donc faire la preuve de notre valeur ajoutée. » Ce, dans un contexte où les repères ont été progressivement brouillés et la concurrence avivée, notamment sous l'effet des lois dites ESS et Pacte [2]. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), contrats à impact social, entreprises à mission, entreprises solidaires d'utilité sociale (Esus)... « Avec tous ces nouveaux statuts, qui mettent l'intérêt général en vitrine bien que leur objectif premier soit la rentabilité, même les financeurs et décideurs finissent par



Pour Sébastien Darrigrand (Udes), « ce travail existe déjà dans de nombreuses structures, mais il est mal valorisé ».



« Contrairement à l'évaluation externe ou interne très normative, ici, c'est l'acteur qui détermine son sujet », souligne Sophie Péron (GNDA).

avoir du mal à distinguer l'original de la copie », raille le directeur d'une association d'aide à domicile qui surveille de près ces évolutions. Il ne s'agit pas de se comporter en citadelle assiégée. Mais face au « social washing » – et au pouvoir de séduction d'acteurs rompus aux arcanes de la communication –, « nous devons mettre en avant nos marqueurs, ce qui nous différencie », insiste Sébastien Darrigrand. En vrac : des activités non délocalisables, la poursuite d'un projet de solidarité plutôt que d'objectifs de rentabilité, une gouvernance participative, un modèle d'organisation horizontal pour les coopératives... Sans oublier l'opportunité de positionner l'ESS comme un secteur économique à part entière, générant de la richesse à travers ses achats, sa fiscalité, le versement de cotisations sociales ou encore de loyers.

LA PLASTICITÉ DE LA MESURE D'IMPACT

Dans cette perspective, le principal atout de la mesure d'impact réside dans sa plasticité. « Contrairement à l'évaluation externe ou interne, qui présente un caractère très normatif, ici, c'est l'acteur qui détermine lui-même son sujet », souligne Sophie Péron. Lequel peut couvrir de larges aspects de l'activité, comme dans le cas de l'Interfédération PJM, ou se centrer sur un point précis.

Ainsi, après l'implantation d'un habitat partagé pour des personnes handicapées psychiques, l'organisme gestionnaire pourra aussi bien s'intéresser à la perception de la maladie par les habitants du quartier qu'au maillage avec les praticiens libéraux, à l'adaptation des pratiques des équipes ou à la place des familles dans le dispositif. « C'est quand la question évaluative est bien affinée, liée à un temps de vie du projet, qu'elle donne tout son potentiel, estime Marie-Agnès Tur, à la tête de la cellule Impact social de la Croix-Rouge française. Dès qu'on commence à standardiser, on retombe sur de la démarche qualité classique. » Définition du périmètre, choix de la méthode, construction des outils... « On peut d'autant mieux s'approprier et modeler le processus que pour l'instant personne ne nous l'impose », soutient Sophie Péron. De fait, compte tenu de la variété des financeurs et don-

« Pas de dépenses, des investissements »



Julie De Brux, économiste, fondatrice du cabinet Citizing

« En France, la diffusion de la mesure d'impact a été portée par une obligation réglementaire : l'évaluation socio-économique des investissements publics est obligatoire pour tout projet supérieur à 20 millions d'euros, et donne même lieu à une contre-expertise indépendante au-delà de 100 millions. Il s'agit d'aider le décideur public à prendre de meilleures options : est-ce que le projet crée suffisamment de valeur par rapport au coût supporté par

la collectivité? C'est parti du secteur des transports pour aborder progressivement une multitude de sujets : la réhabilitation des prisons, l'achat d'un nouveau supercalculateur par Météo France ou l'empreinte carbone du déploiement de la 5G. Depuis quelques années, les acteurs privés s'y intéressent de plus en plus. Avant l'Interfédération PJM, nous avons accompagné la fédération Adédom. Ces secteurs sont perçus comme des centres de dépenses, alors qu'en réalité, il s'agit d'investissement. Mais il ne suffit pas de le pressentir : une évaluation précise permet de renouveler et étayer les argumentaires. »

neurs d'ordre (publics ou privés, locaux, nationaux ou communautaires, à la tarification ou par subvention...), aucune doctrine ne s'est encore imposée.

Reste que pour passer de l'intention à la mise en œuvre, les convictions ne suffisent pas. Et que malgré les multiples exigences de reporting et tableaux de bord pesant sur les gestionnaires, bien souvent, les données manquent. « *Les organisations du secteur ont rarement un système de remontée d'informations très performant, ce n'est pas la culture* », regrette Julie De Brux, spécialiste de l'évaluation socio-économique et fondatrice du cabinet Citizing (lire l'encadré p. 24). « *Le plus compliqué, c'est de collecter l'information, confirme Marie-Agnès Tur. Les indicateurs immédiatement disponibles ne fournissent que des données d'activité. C'est utile, mais ce n'est pas ce qu'on recherche.* » Et si le premier exercice est souvent le plus ardu, faute d'expérience, « *dès lors qu'on étudie à chaque fois un objet différent, à un moment différent, avec des questions évaluatives différentes, il faut adapter les outils de collecte* », avertit la chargée de mission. Qui tient tout de même à rassurer : « *Une fois qu'on a compris les étapes, on gagne en aisance d'un exercice à l'autre.* »

DONNER DU SENS AUX CHIFFRES

Pas sûr toutefois que les obstacles soient seulement techniques ou méthodologiques. Par attachement profond à des dimensions aussi peu réductibles en diagrammes que l'estime de soi, l'autonomie existentielle ou encore le lien social, le secteur se méfie de la quantification. *A fortiori* dans un contexte de resserrement des dépenses, un processus reposant sur des chiffres ne risque-t-il pas de conduire à l'appauvrissement du réel, à la standardisation des grilles de lecture et à la rationalisation des pratiques ? La crainte n'a rien du fantasme. Mais là encore, prendre la main sur la démarche permet de limiter le risque de



© Croix-Rouge française

« On a tort d'opposer qualitatif et quantitatif lors de l'évaluation d'impact, assure Marie-Agnès Tur (Croix-Rouge). Les deux sont complémentaires. »

dériver. « *On a tort d'opposer qualitatif et quantitatif, assure Marie-Agnès Tur. Les deux sont complémentaires.* » Si elle se nourrit d'éléments quantitatifs, indispensables pour avoir « *de la matière factuelle, solide et objective, des points de repère et de comparaison* », l'évaluation d'impact est en réalité profondément qualitative. L'enjeu ? Donner du sens aux chiffres. « *Un score de 15 % sur un item, cela peut être énorme ou au contraire très décevant. Et ça, seul le porteur de projet peut savoir comment l'interpréter* », détaille la responsable.

Contrairement aux idées reçues, cet équilibre n'importe pas seulement aux acteurs. Les financeurs, donneurs d'ordre, autorités de contrôle et de tarification, ne s'intéressent pas qu'aux chiffres, mais sont également sensibles à la pâte humaine. « *Bien sûr, nos interlocuteurs apprécient que nous justifions de la bonne utilisation des deniers publics, reconnaît Sophie Péron. Mais ils sont aussi attachés au secteur, et très friands d'éclairages du terrain, d'illustrations concrètes, de témoignages... D'ailleurs, les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) intègrent de plus en plus d'indicateurs non financiers.* »

CONTRER LES VELLÉTÉS DE STANDARDISATION

En outre, grâce à leur finesse d'analyse, les évaluations d'impact fournissent de la matière et des arguments pour contrer d'éventuelles vellétés de standardisation, témoigne Cécile Valla, responsable nationale du dispositif des Toulines des Apprentis d'Auteuil (lire p. 27) : « *Sur les cinq Toulines initiales, une ne ressemblait pas du tout aux autres, et je n'envisageais pas de l'intégrer dans le périmètre de l'étude, dont l'objectif était de caractériser un modèle d'intervention. Le cabinet Geste, qui nous a accompagnés lors de l'évaluation, a insisté pour l'inclure, et c'était très pertinent : cela a permis de distinguer un socle commun, et des particularités propres à chaque structure, qui concourent à l'efficacité de l'action.* » Rien de tel que l'évaluation d'impact, estiment ainsi ceux qui l'ont pratiquée, pour rendre compte de toute la complexité du réel.

Le plus souvent, c'est aux partenaires et financeurs que ces conclusions sont adressées en priorité. Alors que l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) a été missionnée pour réaliser une étude nationale des coûts, l'Interfédération PJM entend ainsi s'appuyer sur le travail de Citizing pour revendiquer des moyens supplémentaires : recrutements, revalorisations salariales, soutien accru aux tuteurs familiaux, création d'un observatoire... « *En tout, cela représenterait 130 millions d'euros, à ajouter aux 714 millions prévus dans le budget 2021 pour la PJM. Au regard des enjeux et des impacts positifs générés, c'est tout à fait raisonnable* », soutient Marie-Andrée Blanc, présidente de l'Union nationale des associations familiales (Unaf).

[1] Protection juridique des majeurs : et si ça n'existait pas ?, étude Citizing/IF-PJM, septembre 2020, à consulter sur www.unaf.fr

[2] Lois n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS et n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (Pacte)

« Un support à l'activité »



Thierry des Lauriers, directeur général de l'association Aux captifs, la libération

« Voilà trois ans que l'association construit son outil d'évaluation d'impact. C'est une démarche volontaire, essentiellement pour défendre notre conception du travail social. Nous accompagnons les personnes de la rue, pour lesquelles le chemin de la rédemption est très long. Par exemple un monsieur que l'on connaît depuis vingt ans, et qui vient seulement d'accepter un hébergement. Ce n'est pas pour autant qu'il ne s'est rien passé entre-temps, et c'est ce que nous voulons montrer. Nous avons choisi

de nous appuyer sur une méthode solide et reconnue, qui mesure le développement de la capacité relationnelle. Coconstruite par les travailleurs sociaux et les personnes accompagnées, la grille d'évaluation porte aussi bien sur la santé ou l'accès aux droits que sur la vie spirituelle, l'estime de soi ou la créativité. Au quotidien, elle doit servir de support à l'activité, et non être un outil de contrôle. Il faut beaucoup d'énergie et de persévérance pour conduire ce déploiement, mais cela vaut largement la peine : les professionnels se reconnectent à leurs aspirations, et les financeurs comme les partenaires suivent l'avancement avec beaucoup d'attention. »

Les clés pour se lancer dans la démarche

Pour répondre à quels enjeux? Par où commencer? Avec quels moyens? L'évaluation de la mesure d'impact vous intéresse, mais vous vous interrogez encore. Rien d'étonnant tant le procédé est encore inhabituel. Tour d'horizon des principales questions.

L'évaluation de l'impact social est un processus qui vise à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes.

Il s'agit d'analyser les actions et activités (que fait-on?) pour mettre en valeur les changements induits (à quoi contribue-t-on et pour qui?), dans toutes leurs dimensions (sociales, économiques, politiques, environnementales...). À ce jour, il n'existe pas de consensus sur les termes à employer. D'autres expressions circulent également (valeur sociale, externalités, évaluation socio-économique...), mais en maîtriser les nuances n'est pas d'une grande utilité.

En quoi cela consiste-t-il?

Trois étapes sont à distinguer. Il s'agit d'abord de « définir ce qui compte », explique Cécile Leclair, directrice générale de l'Avisé, agence d'ingénierie pour développer l'économie sociale et solidaire (ESS). Que cherche-t-on à évaluer? Avec quelles ressources humaines, financières, de temps? Qui sont les parties prenantes et comment les mobiliser? Cette phase de dialogue conditionnera la dynamique. Ensuite, mesurer. C'est-à-dire choisir sa méthode, un référentiel d'indicateurs, et recueillir les données (quantitatives et qualitatives). Entretiens individuels, groupes de parole, recherche documentaire, échelle d'évolution, murs d'expression... Tout est possible. Enfin, interpréter les informations collectées et construire un point de vue partagé par tous, selon deux logiques qui peuvent être combinées: « Tirer des enseignements pour améliorer l'action, et/ou établir une stratégie de diffusion et de valorisation des résultats », précise Cécile Leclair.

Où trouver des ressources?

Le site de l'Avisé propose un centre ressources très complet, détaillant enjeux, méthodes et conseils, ainsi qu'une médiathèque qui recense des dizaines de documents: guides, comptes rendus de colloques,



© Avisé

Pour Cécile Leclair, directrice générale de l'Avisé, il s'agit de « tirer des enseignements pour améliorer l'action et/ou établir une stratégie de valorisation des résultats ».

fiches de retour d'expérience... L'Union nationale des employeurs de l'ESS (Udes) a développé une plateforme opérationnelle, Valor'ESS. Elle comprend un questionnaire d'autoévaluation des pratiques de gestion et un référentiel de 43 indicateurs, répartis en 13 dimensions sociales (développement des savoirs, changement de comportement, insertion professionnelle...). Objectif: « Guider les premiers pas pour aider les structures à s'engager sur ce sujet très complexe », résume Sébastien Darrigrand, le directeur général. À voir également: le Mooc (cours en ligne gratuit) dispensé sur la plateforme Coursera par Thierry Sibieude, titulaire de la chaire Entrepreneuriat social de l'Essec, enrichi de nombreux témoignages, ou une initiation en ligne (payante) sur le portail d'Admical, avec le cabinet Kimso.

Faut-il se faire accompagner?

Rien d'obligatoire, mais « c'est vraiment utile pour bien démarrer, ne serait-ce qu'une journée, chaque entrepreneur social ayant sa propre manière d'envisager son impact », estime Élise Leclerc, directrice du laboratoire de la mesure d'impact social de l'Essec. Oui, mais avec quel budget? Outre les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) dont

l'intervention est gratuite, différentes pistes peu coûteuses sont à explorer: le mécénat de compétences (via Pro Bono Lab par exemple), la mobilisation d'étudiants-chercheurs ou de cadres en formation... « Il ne faut pas hésiter non plus à solliciter l'expertise de collègues plus avancés dans la démarche », conseille Marie-Agnès Tur, responsable de la cellule Impact social de la Croix-Rouge française. Pour faire intervenir un consultant en revanche, la facture peut vite s'envoler. Programmes européens, fonds de dotation, fondations privées... aucun interlocuteur n'est à négliger. « Si on demande une ligne budgétaire à ses financeurs, cela peut fonctionner », affirme la chargée de mission.

Et si les résultats sont négatifs?

C'est une crainte très courante. « Personne n'y va la fleur au fusil, tout le monde a peur de ce qu'on va trouver », sourit Julie De Brux, fondatrice du cabinet Citizing. C'est pourtant l'intérêt même de l'évaluation d'impact: affiner l'analyse pour améliorer ou réorienter l'action. Les pouvoirs publics eux-mêmes n'y échappent pas: publié en novembre dernier, un rapport^[1] dresse ainsi un bilan mitigé du dispositif Parcours santé des aînés (Paerpa), concluant à des effets modestes au vu des objectifs poursuivis. Mais les chercheurs dressent également des pistes d'amélioration à partir de la comparaison entre territoires d'expérimentation. « Il faut vraiment voir la démarche comme un outil d'aide au pilotage et à la décision », insiste la consultante. Et ce, au bénéfice premier des personnes accompagnées.

[1] Rapport de l'Institut de recherche et documentation en économie de la santé (Irdes) à consulter sur www.irdes.fr

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.avise.org/evaluation-impact-social
- www.valoress-udes.fr
- Lire *Direction[s]* n° 175, p. 32

Une expérimentation confortée par ses résultats

Lancées à titre expérimental par Apprentis d'Auteuil, les Toulines ont fait l'objet d'une évaluation d'impact en 2018. Grâce à ses résultats positifs, ce programme d'accompagnement de jeunes majeurs sortant de l'aide sociale à l'enfance a pu tripler le nombre de ses établissements.

Depuis son lancement en janvier 2016, le questionnement fait partie intégrante du dispositif des Toulines géré par la Fondation Apprentis d'Auteuil. « Lorsque nous avons mis en place les cinq premières Toulines, c'était à titre expérimental, retrace Cécile Valla, responsable nationale. Nous voulions tester une solution d'accompagnement globale et souple pour les jeunes majeurs issus de la protection de l'enfance ^[1], mais sans certitude qu'elle fonctionnerait. Est-ce que les jeunes se saisiraient de nos propositions ? Est-ce que la persistance de ce lien les empêcherait d'entrer dans le droit commun ? »



© Photos Besnard/Apprentis d'Auteuil

Cécile Valla (à gauche), responsable nationale aux Apprentis d'Auteuil, et Pauline Spinass-Beydon, directrice d'une Mecs et d'une Touline, notent que les données quantitatives et qualitatives de l'évaluation traitent à égalité « l'efficacité et l'âme du dispositif ».



magnifiques, ce qui lui confère encore plus de poids. » Un équilibre entre données quantitatives et qualitatives qui traitent à égalité « l'efficacité et l'âme du dispositif », relève Pauline Spinass-Beydon. Le rapport décrit ainsi la « sécurisation affective » procurée par les coordinateurs, source de réconfort et de confiance durable qui « facilite l'expression des besoins, l'anticipation des risques de rupture de parcours et le traitement de situations d'urgence ».

À la demande de la fondation, les consultants chiffrent également les coûts évités : moindre sollicitation

des dispositifs d'hébergement, mobilisation réduite des minima sociaux liés à l'absence d'emploi, moins de frais hospitaliers liés au passage à la rue... Une lecture en apparence purement comptable, mais d'une grande pertinence, estime la directrice valdoisienne : « Si on ne raisonne qu'en positif (logement stable, contrat de travail de longue durée...), pour certains jeunes, l'accompagnement est un échec à l'instant T. Pourtant, en creux, il leur a permis d'éviter le pire. En soi, c'est une réussite. » Forts de ces résultats, les administrateurs des Apprentis d'Auteuil ont donné le feu vert au déploiement du dispositif, qui compte désormais 15 Toulines. Dernier établissement à avoir rejoint le programme, en février 2021 : la Maison Saint-Joseph de Saint-Denis de La Réunion.

SE FORGER UNE CONVICTION

Dès le départ, la fondation se donne trois ans pour se forger une conviction. Assez rapidement, les professionnels de terrain observent des effets positifs. Mais cette appréciation subjective ne suffit pas. L'organisation confie au cabinet Geste une étude d'impact social, avec deux focales : « L'évaluation des résultats, ici et maintenant, et une analyse plus prospective, dans la perspective d'un déploiement – ou d'un repositionnement – du dispositif », résume Cécile Valla. Pendant un an, les consultants épluchent les données de suivi, rencontrent coordinateurs, établissements d'amont et partenaires, réalisent des entretiens individuels avec quarante jeunes accompagnés ou ayant refusé l'accompagnement. Un recueil de la parole facilité par une « culture de la participation » prononcée au sein des Apprentis d'Auteuil, estime Pauline Spinass-Beydon, directrice de la maison d'enfants à caractère social (Mecs) Saint-Jean de Sannois et de la Touline du Val-d'Oise : « C'est une orientation très forte, sur laquelle tous les directeurs doivent rendre des comptes. Les jeunes accompagnés par les Toulines ont baigné dans cette culture, et ont pu voir que leur parole avait un impact. »

Convaincues de tenir « un beau projet », les équipes attendent beaucoup de l'exercice. À la remise du rapport, malgré la tonalité positive, une pointe de déception affleure. L'impression de ne rien apprendre de nouveau. Tout ça pour ça ? « En réalité, le cabinet a confirmé toutes nos intuitions sur la valeur ajoutée des Toulines, en les objectivant. Ce n'est pas rien ! », souligne Cécile Valla. Et il s'appuie sur des verbatims

UN QUESTIONNEMENT PERMANENT

Publics ou privés, tous les financeurs ont montré un intérêt pour l'étude d'impact, comme le directeur de la Fondation Total, convaincu par « le caractère différenciant et l'efficacité du programme », selon un communiqué annonçant un financement sur trois ans. Fin de la démarche ? Pas du tout, assure Cécile Valla : « Nous allons continuer à nous interroger sur notre place, notre pertinence, notamment au regard des nouvelles aides destinées aux jeunes majeurs. » Plus largement, la fondation devrait inclure plus systématiquement l'évaluation de l'impact social à ses pratiques, en particulier pour ses futurs dispositifs expérimentaux. « L'un des enjeux est d'intégrer dès le départ le budget nécessaire, note la responsable nationale. Je suis assez confiante : nos partenaires comme nos équipes ont vraiment à cœur de mieux comprendre les ressorts et le sens de notre action. »

CONTACT

• 01 44 14 75 75

[1] Lire Direction[s] n° 175, p. 28

Les garages solidaires : des missions attestées

L'évaluation d'impact social du Réseau Apreva positionne les garages solidaires comme un maillon de l'accès à l'emploi pour les publics précaires. Elle souligne leur contribution à une meilleure qualité de vie en facilitant l'accès à la vie sociale et aux soins.

Il s'agissait principalement de mesurer la création de valeur générée sur leur territoire par les garages solidaires et sociaux. Mais le bénéfice de l'étude d'impact conduite en 2018 par le Réseau Apreva ne s'est pas limité à la démonstration de la pertinence de son action : « Elle a aussi permis de donner une identité commune à nos adhérents, ainsi qu'un sentiment d'appartenance et d'utilité sociale à leurs salariés », affirme Albine Sérís, la déléguée générale.

« SERVIR LA PROFESSIONNALISATION ET PROMOUVOIR L'ACTIVITÉ »

Créé en mars 2016, le Réseau Apreva regroupe 34 garages et loueurs solidaires, du Pas-de-Calais au Var, qui proposent des prestations de location, entretien, réparation et vente de véhicules à des publics en difficulté. Certains sont également agréés en tant que structure d'insertion par l'activité économique (SIAE), et forment des publics éloignés de l'emploi aux métiers de garagiste et mécanicien. « La mission du réseau consiste à professionnaliser et promouvoir l'activité. La démarche d'évaluation d'impact social est apparue comme un bon outil pour servir ces deux objectifs », résume Albine Sérís.

Entamée mi-2017, la démarche a mobilisé six des onze membres de l'époque et bénéficié de l'appui scientifique et méthodologique de l'agence Ellyx, une société coopérative et participative (Scop) spécialisée dans l'innovation sociale, grâce à des financements publics (région Nouvelle Aquitaine) et privés (fondations). Pendant un an, les garages ont rempli des tableaux et fait passer des questionnaires aux bénéficiaires, tandis qu'au siège, Albine Sérís et un étudiant de master (en stage puis en CDD) compilaient les données. « Les consultants nous ont aidés à recalculer certaines données de gestion par exemple pour intégrer les subventions dans le montant du coût évité », raconte la déléguée générale.

Publié fin 2018, le rapport met en évidence la cohérence entre les objectifs des garages et leur activité réelle : le respect des publics cibles (peu qualifiés, en situation de précarité), une réduction du nombre de bénéficiaires sans emploi après la fourniture d'une solution de mobilité (-34,4 %), un meilleur accès à la formation... ainsi qu'une amélioration plus générale de la qualité de vie. « C'est un aspect auquel nous tenons beaucoup », insiste Albine Sérís.



Albine Sérís, déléguée générale du Réseau Apreva, voudrait aller plus loin et « observer la situation des bénéficiaires à six mois et un an, pour mesurer l'effet à long terme ».

La clé d'entrée dans les garages solidaires reste l'emploi, mais le véhicule loué ou réparé facilite aussi l'accès aux soins, aux loisirs, à la vie sociale, simplifie l'organisation quotidienne et familiale... »

COMMENT CALCULER L'APPORT ?

Se pose toutefois une interrogation de taille : quelle part attribuer aux garages dans le redressement de la situation professionnelle des bénéficiaires ? Ce, alors qu'ils bénéficient d'autres accompagnements (Pôle emploi, mission locale, travailleurs sociaux de polyvalence...), ou que les possibilités d'embauche sont tributaires du niveau de l'emploi dans leur bassin de vie. « Ce n'est pas le véhicule à lui tout seul qui permet de trouver un travail. Mais, de fait, la personne l'utilise pour s'y rendre. Et sans voiture, 65 % des bénéficiaires rencontraient des difficultés pour aller passer

un entretien, argumente Albine Sérís. Pour le reste, il faut accepter de ne pas pouvoir tout démêler. » Pour Jérémy Brémaud, économiste et cofondateur d'Ellyx, cette difficulté – récurrente dans les évaluations d'impact social – ne doit aucunement être perçue comme une faiblesse : « Ce n'est pas amoindrir la portée de son action que de ne pas pouvoir calculer précisément sa part du mérite. Au contraire, on peut l'assumer pour défendre le jeu collectif. C'est d'autant plus intéressant que les pouvoirs publics et les partenaires institutionnels valorisent de plus en plus les coopérations. »

D'autres dimensions pourraient être étudiées à l'avenir : les effets environnementaux, les reports modaux, la contribution au maintien des personnes en zone rurale, les effets pour les employeurs... « Il serait intéressant aussi d'observer la situation des bénéficiaires à six mois et un an, pour mesurer l'effet à long terme, ce que nos financements ne nous ont pas permis de faire jusqu'à présent », note Albine Sérís. Après cette première expérience, celle-ci est confiante : « Ellyx nous a transmis des compétences. Les adhérents sont plus matures, certains ont continué à recueillir des données et nous en avons aussi tiré des enseignements pour l'animation et la mobilisation du réseau. » Avec l'arrivée prochaine d'un salarié supplémentaire, « moyennant quelques jours d'accompagnement pour définir les nouveaux objectifs et indicateurs », la démarche pourrait être relancée cette année.

CONTACTS

• 05 57 80 16 16

Vademecum de la mesure d'impact social

Cet outil à destination du plus grand nombre, pour mieux s'informer et se repérer sur la mesure d'impact, se structure en quatre parties.



La première « Découvrir, s'informer » oriente les novices vers une littérature explicative. La deuxième « Méthodes, Référentiels » vise à fournir des outils pratiques aux professionnels souhaitant initier la démarche. La troisième partie « Monter en compétence » permet de se former à la mesure d'impact social. Enfin, la dernière « S'inspirer » propose des exemples de pratiques existantes à travers des études de cas et des rapports d'évaluation, afin d'enrichir sa propre démarche.

Auteurs et éditeurs : *Convergences, Avise et (IM)prove, octobre 2019. À télécharger sur www.avise.org/ressources/vademecum-de-la-mesure-dimpact-social*

La mesure de l'impact social : facteur de transformation du secteur social en Europe

Cet article met l'accent sur les différents systèmes déployés en Europe pour mesurer les gains socio-

POUR APPROFONDIR

économiques créés par les entreprises sociales et leur impact social, ainsi que leurs conséquences pour les politiques publiques en préparation. Pour mieux comprendre le cadre dans lequel se déroulent les débats européens, les auteurs apportent un éclairage historique du phénomène de l'impact social, une cartographie des différentes parties prenantes (entreprises sociales, pouvoirs publics et institutions financières) avec leurs attentes concernant les outils de mesure et des

éléments sur les évolutions prévisibles de l'action publique.

Auteurs : *Nicole Alix et Adrien Baudet*

Éditeur : *Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (Ciriec), Working Paper n° 2014/15*
À télécharger sur www.ciriec.uliege.be

NB. Les commentaires des ouvrages cités dans cette rubrique sont communiqués par les éditeurs.

Et aussi

• **Le centre de ressources national sur l'évaluation de l'impact social de l'Avise** a développé de nombreux documents (études, outils, référentiels), à consulter sur www.avise.org/evaluation-impact-social

Parmi ceux-ci : « ESS et création de valeur, une approche prospective de la mesure d'impact social », avec La Fonda/Labo de l'ESS, septembre 2019 ; « Habitat inclusif : quel impact social ? », mai 2018 ; « Expérience de l'évaluation d'impact social, pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale », mars 2017.

• « **La grande transformation ? Mesure de l'impact social chez les entrepreneurs sociaux français : une approche pratique** »,

Guilhem Dupuy, in « Rapport moral sur l'argent dans le monde », *Revue d'économie financière*, à consulter sur www.aef.asso.fr

• « **Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif ? Le cas d'Apprentis d'Auteuil** », Julien Kleszczowski, *Revue Finance Contrôle Stratégie* n° 10, juillet 2020, à consulter sur <https://journals.openedition.org/fcs/5731>

• « **Ça vous coûterait quoi de faire mieux ? Évaluation socio-économique de la prise en charge des personnes dépendantes** », étude réalisée par le cabinet Citizing pour la fédération Adessadomicile (devenue Adédodom), novembre 2019, à consulter sur www.adedom.fr

Directions

L'ALLIÉ 100% UTILE

DES ÉQUIPES DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL !

100% PRO

100% EFFICACE

100% POUR VOUS



Profitez de notre offre pour vous abonner sur www.directions.fr

Direction[s]

Allez à l'essentiel

Toute l'actualité professionnelle et juridique pertinente, décryptée et hiérarchisée. Gagnez du temps et anticipez les conséquences pour votre structure.

Etoffe vos compétences

Des outils opérationnels en prise directe avec votre quotidien. Vos démarches et prises de décisions en sont facilitées, vous optimisez la gestion de votre structure.

Enrichissez vos pratiques

Des pratiques managériales et organisationnelles, des dispositifs innovants... : inspirez-vous et mobilisez vos équipes autour de projets porteurs de sens.

Avec Direction[s], vous avez toutes les ressources pour mener à bien vos missions. Abonnez-vous !



BULLETIN D'ABONNEMENT Direction[s]

OUI, je m'abonne à Direction[s] et je bénéficie de 15 % de réduction : 149 € MMV6-1-AN au lieu de 176 € (prix n°).

11 n°s du magazine papier et digital

+ 40 Lettres hebdomadaires

+ l'accès au site www.directions.fr



Merci de compléter ou photocopier ce bon, et de le renvoyer avec votre règlement à :
Éditions Législatives/Direction[s] - ADV Direction[s] - 80 avenue de la Marne, 92546 Montrouge Cedex
E-mail : abonne@directions.fr - Tél. 01 40 92 36 36.

Structure :

Nom : Prénom :

Fonction :

Adresse :

Code postal : Ville :

Tél. : Fax :

J'indique mon adresse e-mail pour recevoir la Lettre hebdomadaire

..... @

MODE DE RÈGLEMENT :

- par chèque joint à l'ordre des Éditions Législatives/Direction[s]
- à réception de facture (*organismes et sociétés uniquement*)
- par virement BNP PARIBAS IDF OUEST

Signature :

BIC : BNPAFRPPXXX - IBAN : FR76 3000 4013 2800 0130 7870 904

PADIR321