

Université Lumière Lyon 2 – UFR de Sciences Economiques et de Gestion



---

## **MEMOIRE DE STAGE**

Master 2 Economie Sociale et Solidaire (Formation Initiale)

---

### **Utilité sociale ou impact social ?**

Les paradoxes de l'Economie Sociale et Solidaire  
d'aujourd'hui face à l'avènement du néolibéralisme

**Gaëlle Connaughton**

Septembre 2019

Sous la direction d'Isabelle Dedun Garcia Piqueras

Tuteur en entreprise : Sebastian Pomm

## Remerciements

Je tiens d'abord à remercier l'équipe d'*Annalinde*, ma structure de stage en Allemagne, et notamment Sebastian Pomm, mon tuteur. Leur honnêteté, leur candeur, leur patience et leur engagement ont rendu mes cinq mois de stage doux et passionnants.

Je souhaiterais ensuite remercier Léo pour son soutien inconditionnel, notamment dans l'acquisition de denrées et la production de divertissements de qualité lors des moments de besoin. C'est encore un moment partagé de nos vies que je n'oublierai jamais ! Je remercie aussi tous.tes ses colocataires extraordinaires qui m'ont accueillie chaleureusement et écoutée, avec une mention spéciale pour Lyna, qui a pris le temps de relire mon travail, de me conseiller et de m'encourager.

Je remercie mon père, ma sœur et mon frère, dont la conscience politique et l'empathie ont commencé à m'inspirer avant même que je ne sache que Karl Marx était.

Je remercie aussi Lyly, juste parce qu'elle existe.

Je tiens à remercier Mme. Dedun Garcia Piqueras, ma directrice de mémoire, pour m'avoir soutenue et avoir nourri mon travail, malgré ma perspective très politisée et critique de son champ d'expertise.

Je voudrais pour terminer remercier les moustiques qui m'ont tourmentée pendant mes dernières semaines de rédaction. Ils m'ont constamment rappelé que pour sauver la biosphère, il faudra aussi accepter certains sacrifices, et que mon intérêt individuel est risible par rapport à l'intérêt collectif.

## **Résumé**

« Utilité sociale » ou « impact social » ? Ces termes représentent les approches de deux courants économiques divergents. Alors que le concept d'utilité sociale nous amène à réfléchir aux effets complexes des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) sur la société, les conceptions managériales de l'ère néolibérale les encouragent plutôt à mesurer des impacts, les résultats de l'activité, pour en améliorer l'efficacité financière. En pratique, ces deux approches s'hybrident, mais la seconde a de nombreux effets contre-productifs quant à l'amélioration du travail social. Elle entraîne en effet une compétitivité entre les organisations de l'ESS pour prouver qui maîtrise le mieux les codes managériaux, ce qui les pousse à accepter des conditions de travail précaires – ce qui est paradoxal, étant donné de l'engagement de ce secteur pour lutter contre la pauvreté. Pour améliorer cette situation et permettre aux organisations de l'ESS de prospérer, des réorganisations structurelles sont nécessaires, qui demandent une co-construction inclusive de ce que signifie « utilité sociale ».

Mots clés : Economie Sociale et Solidaire, utilité sociale, impact social, néolibéralisme, paradoxe, précarité, co-construction

## **Abstract**

“Social utility” or “social impact”? These terms represent perspectives of two conflicting economic theories. While the concept of social utility leads us to reflect upon the complex effects on society of social economy and its organisations, the managerial views of the neo-liberal era rather encourage the measurement of impacts and results, to improve their financial efficiency. Both these approaches overlap in practice, but the second one causes many counter-productive effects on the improvement of social work. It indeed leads to competitiveness between non-profit organisations with a view to proving which one best masters the language of management, and obliges them to accept precarious work conditions – which is paradoxical, considering this sector's commitment to fighting poverty. To improve this situation and allow non-profit organisations to thrive, structural reorganisations are necessary, which requires an inclusive co-construction of the meaning of “social utility”.

Keywords: Social economy, social utility, social impact, neoliberalism, paradox, precarity, co-construction

## Sommaire

• INTRODUCTION .....	5
1. UTILITE SOCIALE ET IMPACT SOCIAL : UN POINT DE FRICTION THEORIQUE ENTRE ESS ET ECONOMIE STANDARD .....	8
1.1. Evaluer l'utilité sociale d'une organisation, ou prouver que l'on cherche à répondre à des besoins sociaux.....	8
1.2. Mesurer son impact social, ou chercher à prouver son efficacité économique .....	12
1.3. Acteurs.trices de l'ESS : Représentations théoriques de la notion d'impact social ..	20
2. COMMENT LA FRICTION ENTRE ESS ET ECONOMIE STANDARD S'INCARNE-T-ELLE ? PRATIQUES ET DISCOURS .....	27
2.1. ESS : inégalités, précarité, et conséquences sur les pratiques de mesure.....	27
2.2. Des acteurs.trices lucides mais qui doivent composer avec la situation.....	36
3. PENSER ENSEMBLE DE NOUVELLES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES : QUELQUES PISTES POUR SORTIR DES PARADOXES ACTUELS.....	45
3.1. L'ESS n'est pas encore un secteur unifié avec une direction claire .....	45
3.2. Le concept d'utilité sociale, une construction sociopolitique à se réapproprier.....	52
3.3. Demander la co-construction de la notion d'US et l'évaluation d'US .....	58
• CONCLUSION.....	64
• BIBLIOGRAPHIE .....	66

## Liste des figures

Figure 1 : Schéma d'articulation des notions d'utilité sociale et d'impact social.....	15
Figure 2 : Evaluation personnalisée ou standardisée.....	18
Figure 3 : Avantages et risques de la standardisation .....	19
Figure 5 : Les quatre niveaux de formalisation de l'évaluation d'impact social et les caractéristiques des structures enquêtées .....	28
Figure 6 : "Prix du quartier" Allemand – 2017 (Institution publique et privée) .....	47
Figure 7 : Prix d'excellence - Décennie des Nations Unies pour la biodiversité – 2016 (institution publique).....	47
Figure 8 : Prix d'excellence - Conseil pour le développement durable – 2016 (institution publique).....	47
Figure 9 : La vision de l'économie en ESS.....	49

- **INTRODUCTION**

« *Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément.* » - Albert Einstein (?)

Le mémoire de Master 2 Economie Sociale et Solidaire (ESS) est un mémoire de stage. Cela signifie que les étudiant.e.s doivent effectuer un stage pratique, dont ils.elles se servent également comme terrain de recherche pour la rédaction d'un mémoire de fin d'études.

Pour le présent travail, le stage a été effectué chez *Annalinde gGmbH*, à Leipzig, en Allemagne. C'est une société de capitaux à but non-lucratif qui se décrit comme faisant de l'« agriculture multifonctionnelle ». Cela signifie qu'elle produit des ressources agricoles dans une partie du jardin plus orientée vers la vente de produits bio et locaux, mais qu'elle a également une utilité qui va au-delà de celle de l'agriculture traditionnelle. En effet, une autre partie du jardin appelée « jardin communautaire » (*Gemeinschaftsgarten* en Allemand) a pour but premier non pas de produire des ressources agricoles, mais plutôt de rassembler les habitant.e.s du quartier et de la ville dans un lieu vert, prône à la discussion, à la relaxation, au partage, à la créativité et à l'activité physique. La partie du jardin orientée vers la production agricole s'auto-finance grâce à la vente de ses fruits et légumes, et le jardin communautaire finance son projet de « jardin interculturel » grâce au soutien du Fonds Social Européen (FSE), où les auto-entrepreneuses responsables s'efforcent de soutenir la mixité culturelle, pour favoriser l'intégration dans la ville de personnes avec des antécédents migratoires ou dans des situations précaires.

L'agriculture urbaine étant une pratique avec des effets diffus, la question de la mesure d'impact de tels projets s'est rapidement posée. Les différents articles décrivant les impacts de cette pratique confirment en effet la complexité et la diversité de ceux-ci. A côté de cela, l'observation des pratiques d'*Annalinde* ont permis de déceler certaines pratiques au sein de la structure qui permettaient de mesurer cet impact et de justifier leur travail au FSE, dont les employé.e.s avaient l'air déconnecté.e.s, comme notamment des listes de participation à remplir à chaque fois que le jardin interculturel était ouvert. Le questionnaire s'est donc tourné vers la pratique de mesure chez *Annalinde*, les attentes des institutions de financement, les difficultés rencontrées par les acteurs.trices, et les représentations de ces pratiques. Pourquoi les

employé.e.s mettent-ils.elles en place des pratiques de mesure d'impact qui leur semblent inadaptées ?

Pour répondre à ce questionnement, l'approfondissement des termes d'impact social (IS) et d'utilité sociale (US) a tout d'abord été nécessaire. Les articles et rapports de chercheurs.euses en ESS expliquent que ces concepts permettent aux Organisations de l'ESS (OESS) de montrer que leur travail diffère des organisations classiques. En effet, le but de ces dernières est de produire, et de faire du profit. Cependant, elles produisent aussi d'autres effets sur la société :

*Les économistes ont une représentation de l'activité économique à partir de deux activités centrales que sont les « productions » et les « consommations ». Ces activités génèrent néanmoins des externalités, c'est-à-dire qu'elles ont des conséquences considérées comme inintentionnelles sur différents états (sur la nature, sur la société et les communautés, sur les individus). Ces externalités, non comptabilisées dans les systèmes de comptes conventionnels, peuvent être positives ou négatives. Frémeaux, 2013, p.26*

A l'opposé, un des grands principes de l'ESS est la non-lucrativité, ou la lucrativité limitée, pour produire intentionnellement des effets positifs sur la nature, sur la société et les communautés, sur les individus. C'est pourquoi les OESS ont une « utilité sociale ». Alors quelle différence avec l' « impact social » ? L'utilisation différente des termes résiderait plutôt dans le contexte d'énonciation : si l'on cherche à savoir si oui ou non une OESS (ou même n'importe quelle entreprise) a des objectifs collectifs ou sociétaux, on va plutôt parler d'*utilité sociale*. Si on se penche vers une mesure précise, calculée et placée dans le temps des conséquences des activités de ces organisations, on va plutôt parler d'*impact social*. Le premier terme sert surtout en France à justifier une défiscalisation qui est assez largement accessible, alors que le second terme sert plutôt à parler du chiffrage de la qualité de mise en exercice pratiqué par les OESS pour se mettre en compétition face à un bailleur (Perrin et Benzerafa, 2016). Un questionnement s'est donc ajouté sur ce qui fait différer les concepts dans la pratique.

Pour mieux comprendre les pratiques, les attentes, les difficultés et les représentations des acteurs.trices, cinq entretiens ont été réalisés sur une période de deux mois. Un premier fut réalisé avec Michael, coordinateur de projets chez *Annalinde* et responsable de l' « Académie d'Annalinde », un second avec Frida, une des deux responsables du projet de jardin interculturel, puis un troisième avec Vincent, responsable de la partie de production agricole du

jardin. Enfin, deux autres entretiens ont été réalisés avec Annegret Haase, chercheuse au Centre pour la Recherche Environnementale de Leipzig pour le projet Koop:Lab, un laboratoire qui a pour but de développer les espaces verts de la ville de manière collaborative et inclusive. La chercheuse travaille étroitement avec *Annalinde*, qui est un de ses partenaires institutionnels principaux, puisqu'ils.elles reçoivent conjointement des financements de l'Etat allemand pour le travail de recherche du laboratoire. Le premier entretien a pu faire état de son travail de chercheuse chez Koop:Lab et des problématiques qui concernent sa recherche. Le second a plutôt abordé les problématiques d'IS dans le travail social et dans le milieu de la recherche. Tous les entretiens ont été conduits en anglais et/ou en allemand, chaque témoignage a donc été traduit par l'auteure de ce mémoire.

Cette recherche a révélé un réel fossé entre ce que sous-tendent les termes d'IS et d'US dans la pratique, et certains comportements paradoxaux chez les acteurs.trices. Ils.elles se distancient idéologiquement des évaluations qu'ils doivent conduire, mais les poursuivent tout de même. Ils.elles sont fréquemment à la limite de leurs capacités dans leur travail, mais renoncent à en changer. Alors en quoi l'observation des pratiques d'évaluation d'utilité sociale permet-elle de mettre en lumière certains paradoxes de l'ESS d'aujourd'hui ?

Nous allons tout d'abord approcher plus en profondeur l'aspect théorique des termes d'US et d'IS pour comprendre comment ils se sont développés, l'idéologie qu'ils sous-tendent, et les représentations qu'en ont les acteurs.trices de l'ESS. Puis, nous verrons que dans la pratique, l'évaluation entraîne des situations paradoxales, qui exacerbent les divergences théoriques qui séparent les concepts d'IS et d'US. Pour terminer, nous aborderons les alternatives organisationnelles imaginées et développées qui permettraient de répondre aux paradoxes évoqués.

## **1. UTILITE SOCIALE ET IMPACT SOCIAL : UN POINT DE FRICTION THEORIQUE ENTRE ESS ET ECONOMIE STANDARD**

En se penchant sur la question de l'impact social en ESS, on remarque une diversité sémantique selon les sources. En effet, on retrouve majoritairement deux termes pour décrire le champ de l'évaluation extra-économique des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS) : « impact social » et « utilité sociale ». Même si les deux termes sont parfois (abusivement) employés pour parler de la même chose, ils désignent plutôt différentes pratiques et considérations du travail OESS, qui ont tendance à s'entremêler. Nous verrons d'abord l'approche prônée par les chercheurs.euses en ESS qui préfèrent le terme d'Utilité Sociale pour comprendre le travail des OESS. Puis, nous aborderons le concept d'Impact Social, par opposition à l'Utilité Sociale, utilisé plutôt par les institutions et cabinets d'audit pour parler d'efficacité des organisations. Pour terminer, nous verrons que cette différenciation n'est pas forcément claire pour les acteurs.trices de terrain de l'ESS et chercherons à comprendre les représentations qu'ils.elles ont de ces différentes théories et injonctions.

### **1.1. Evaluer l'Utilité Sociale d'une organisation, ou prouver que l'on cherche à répondre à des besoins sociaux**

#### 1.1.1. L'importance théorique du concept d'utilité sociale en ESS : redéfinir la valeur

L'ESS est un courant économique alternatif qui en imaginant une autre manière d'organiser l'économie va repenser la question de ce qui est normalement considéré comme une externalité. En redéfinissant l'externalité, il revoit la valeur des biens et services, ce qui se traduit par un processus de codification et de législation permettant de différencier les organisations traditionnelles des organisations qui ont pour but de travailler sur les externalités. Cela provient de l'idée qu'il est possible de produire des biens ou de rendre des services tout en considérant que le profit économique réalisé par une organisation n'est plus la seule chose qui importe, mais plutôt ses l'ensemble de ses effets positifs pour la collectivité.

Jean Gadrey utilise donc le concept d'utilité sociale pour distinguer différents types d'organisations selon cette frontière : « L'activité d'une organisation d'économie solidaire a une utilité sociale, ou une valeur sociétale, si elle a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services

destinés à des usagers individuels, de contribuer à des objectifs collectifs ou sociétaux » (2006, p.4). Cette distinction permet également de remettre en cause l'argument qui soutient que les entreprises « traditionnelles » ont aussi des effets positifs sur la collectivité simplement en créant de l'emploi, puisque valoriser l'emploi sur le territoire n'est pas le *but principal* de ces entreprises, ce ne sont que des externalités inintentionnelles générées par la recherche de profit. Contrairement à ces entreprises traditionnelles, les OESS ont elles pour but principal de contribuer à des objectifs communs, énoncés par Gadrey dans sa définition, à savoir « la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits, la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et la sociabilité, l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie) » (*ibid*).. Plutôt que de réfléchir en termes de besoins individuels, de profit, on réfléchit en termes de réponse à des besoins sociaux non-remplis, et donc on cherche à définir ce qui est bon pour la communauté ; c'est pourquoi l'ESS a des aspects politiques.

#### 1.1.2. Evaluer l'utilité sociale en ESS, mettre en pratique une autre vision de la valeur

Cette distinction entre les types d'organisations selon leurs objectifs permet en pratique de les différencier au niveau législatif, et donc de valoriser financièrement l'apport des OESS à la collectivité ou la société. « Les règles qui encadrent le fonctionnement des marchés et des organisations productives sont non seulement une condition de l'efficacité de l'économie, mais elles contribuent également à placer sa dynamique au service de l'intérêt général » (Frémeaux, 2013, p.26), c'est pourquoi en France, comme en Allemagne par exemple, avoir une utilité sociale permet des avantages fiscaux intéressants pour les organisations, ce qui a donc pour conséquence de valoriser leur activité et leurs pratiques, par rapport à des entreprises traditionnelles. C'est une manière de réguler le marché selon des règles alternatives qui prennent en compte d'autres facteurs que la finance. Le concept d'US est donc surtout une convention qui permet d'affirmer collectivement (par le biais d'incitations financières) qu'avoir une utilité sociétale ou collective a également de la valeur, et donc d'encourager les pratiques vertueuses socialement et écologiquement.

Le rapport à l'Etat ne s'arrête pas aux exonérations fiscales, dans la mesure où les OESS peuvent aussi être financées à plus grande échelle pour leur travail social. En effet, l'Etat s'est

petit à petit désengagé de la gestion directe du social, ayant pourtant autrefois le pouvoir de définition monopolistique du terme de « bien commun ». Aujourd'hui, en se désengageant, il laisse au marché et à la société civile plus de pouvoir dans la définition de ce terme<sup>1</sup>. Toutefois, il n'est pas complètement désengagé, puisqu'il existe toujours un contrôle des fonds alloués à ces organisations, mais aussi un contrôle dans la mise en place d'un système de défiscalisation, ce qui permet de s'assurer du bon suivi des conventions établies.

« Selon Gadrey et Jany Catrice (2012), une société qui attribue de la valeur [aux] bénéfiques collectifs doit aussi accepter d'y consacrer des ressources publiques tout en demandant évidemment aux structures qui bénéficient de ces ressources de rendre des comptes, non seulement sur le plan financier, mais aussi sur celui de la production d'utilité sociale » (Perrin et Benzerafa, 2016, p.61). Actuellement, on attribue en effet de la valeur aux bénéfiques collectifs des organisations, et il y a plutôt un consensus en ESS sur le fait que la confiance accordée aux OESS par la communauté doit avoir pour conséquence certaines justifications du travail effectué, pour qu'il n'y ait pas d'abus de fonds publics, et pour assurer une bonne relation entre les organes politiques et les OESS. Il y a selon Philippe Frémeaux deux grandes tendances dans l'Evaluation d'US (EUS) dont les OESS peuvent s'inspirer, dont la séparation est *de facto* poreuse. Nous parlerons d'abord de la première source d'inspiration, « l'évaluation des politiques publiques, puisqu'en effet, lorsqu'on cherche à évaluer l'impact d'une action (publique), l'idée est souvent de mesurer les effets de cette action, et les externalités négatives ou positives » (2013, p.33).

Il est également important de noter ici qu'évaluer l'étendue de son US permet aussi à une OESS de questionner et d'améliorer son travail (évaluation tournée vers un public interne), et qu'en pratique, les évaluations pour un public interne et externe se chevauchent. Cependant, pour comprendre l'aspect politique du concept d'impact social, nous approchons dans cette première partie plutôt la relation des OESS avec son public externe.

---

<sup>1</sup> Nous y reviendrons dans la partie 1.2.

### 1.1.3. Evaluer l'US en s'inspirant des politiques publiques : description et limites

Il arrive que les OESS se saisissent des outils des politiques publiques pour évaluer leur utilité sociale. L'Etat ayant confié aux associations beaucoup de travail en matière d'action sociale, surtout depuis les années soixante-dix, il paraît pertinent d'affirmer qu'évaluer l'US d'une OESS se rapproche méthodologiquement de l'évaluation d'une politique publique. L'analyse des politiques publiques permet d'évaluer les effets d'une décision politique, en observant l'évolution des conditions de vie des groupes affectés par celle-ci. C'est une évaluation qui est complexe et se met en place sur un long terme, puisqu'il faut chercher à comprendre quels effets proviennent réellement de la politique publique, et quels effets proviennent d'autres phénomènes.

Frémeaux décrit les pratiques les plus mobilisées par les chercheurs en politiques publiques qui peuvent être adoptées par les chercheurs en ESS. La stratégie consiste à « construire des contrefactuels », c'est à dire à « trouver un groupe de contrôle comparable, mais non soumis à la politique publique » (2013, p.35). Il y a plusieurs manières de construire différents groupes comparables. On peut tout d'abord utiliser la méthode des « expérimentations aléatoires », où deux groupes sont formés aléatoirement, puis appliquer une politique à un groupe, et non à l'autre. C'est une technique controversée, pour trois raisons. La première raison invoquée par Frémeaux est relative à la question éthique : « jusqu'où peut-on appliquer une politique publique de manière autoritaire à une population qui est alors étudiée ? » (*ibid*). La deuxième raison est réglementaire, puisqu'il « n'est pas possible en France par exemple, d'appliquer une politique fiscale différente sur des populations (ou des organisations par exemple de l'OESS) éligibles ou non éligibles selon les mêmes termes » (*ibid*). Dans ces deux cas, on voit que cette méthode est limitée par le fait que les politiques publiques se doivent de répondre à un bien commun de manière neutre et égalitaire. Le troisième problème est d'ordre épistémologique, puisqu'il est difficile pour un analyste de généraliser à partir de ce genre de méthode.

La deuxième analyse mobilisable est la méthode « naturelle », lorsqu'une politique a été appliquée à deux groupes similaires, mais sur deux territoires différents. La décentralisation des pouvoirs de l'Etat explique que l'on puisse appliquer différentes politiques sociales sur différents territoires, mais on peut aussi observer des actions de plus petite échelle, comme lorsqu'une association est implantée sur un seul territoire, et donc n'affecte pas un groupe

similaire ailleurs. Cette approche semble pour Philippe Frémeaux moins critiquable, puisqu'elle introduit moins de biais.

Ce type de méthode assez scientifique, et qui se veut donc assez neutre et sans conflit d'intérêt parce que réalisée par un avis extérieur, est une méthode qui, si elle est faite en profondeur, permet de mettre en place une observation des effets d'une politique ou d'une action sociale. Cependant, l'approche de l'EUS par les méthodes d'analyse des politiques publiques a plusieurs limites : tout d'abord, comment identifier et décrire l'ensemble des effets d'une politique ? L'action publique a toujours des effets sur le long terme, et demanderait donc la mise en place d'études de très long terme. Ses effets sont également très diffus et difficiles à circonscrire précisément à un seul groupe, ou un seul territoire. Le biais du scientifique est aussi une limite notable de ces types d'évaluation<sup>2</sup>.

De plus, lorsque l'Etat veut rendre son budget plus efficace et donc effectuer des coupes budgétaires, une réelle évaluation complexe et en profondeur n'est pas envisageable, puisque c'est une pratique très coûteuse. Ce genre d'évaluations reste donc très marginal dans la pratique en ESS. Avec les changements économiques récents, nous pouvons observer que cette pratique a presque disparu, et se fait de plus en plus remplacer par la vision managériale de l'évaluation, qui pousse de plus en plus le « troisième secteur » vers le monde du privé.

## **1.2. Mesurer son impact social, ou chercher à prouver son efficacité économique**

### 1.2.1. L'ESS a évolué dans un contexte de redéfinitions économiques

*La notion d'utilité sociale émerge dès les années 70 dans ce contexte de redéfinition des responsabilités dans la co-production des biens communs. Son histoire associe finement l'État et sa politique fiscale, notamment dérogatoire, et l'économie sociale. Elle bouscule les frontières entre utilité sociale et intérêt général, et sa définition et sa mesure en font un indice central de l'identité même de cette « ESS ». Frémeaux, 2013, p.27*

---

<sup>2</sup> Ce biais sera expliqué plus en profondeur dans la partie 3.3.

Le terme d'utilité sociale est central à la notion d'ESS, et il est impossible de voir l'évolution d'un de ces concepts sans observer l'évolution de l'autre. C'est pourquoi il est intéressant de s'approcher de leur histoire simultanément. Les remises en question des dérives de l'économie classique ne sont pas nées avec l'émergence du champ de l'ESS, elles existent bien avant, dès le XIX<sup>e</sup> siècle. Par exemple, la première coopérative en France naît en 1835 à Lyon, et on retrouve tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle une myriade d'initiatives qui sont tout à fait semblables aux pratiques actuelles reconnues comme faisant partie de l'ESS. La première chose qui a poussé à un regroupement de l'ESS comme secteur économique à part entière est la volonté d'avoir une légitimité en tant que pratiques contributrices à l'économie et à la société, dans les années 1970.

Le deuxième mouvement qui a consolidé cette mouvance originelle naît d'une pluralité de facteurs concordants qui se produisent à partir de la fin des années 1970 en France. En effet, les crises économiques se multiplient, ce qui entraîne une crise grandissante de la confiance populaire envers les institutions politiques. Avec l'augmentation progressive du chômage et de la précarité, l'Etat ne semble plus savoir répondre à l'intérêt général, et se produit donc petit à petit ce dont nous avons parlé plus tôt, à savoir un certain désengagement de l'Etat dans la politique sociale, qui est déléguée en grande partie aux associations et à diverses institutions sociales. Cela donne au secteur de l'ESS plus d'opportunités pour se développer, tout en gardant souvent une certaine dépendance à l'Etat. Cette période a donc vu émerger un mouvement que l'on peut, à l'instar de Frémeaux, qualifier ainsi :

*[Ce mouvement] s'est reconnu dans la notion d'économie solidaire [...]. Il s'est matérialisé dans des initiatives visant à offrir des emplois à des personnes victimes du chômage de masse (Insertion par l'activité économique, micro-crédit, Coopératives d'activités et d'emploi), à promouvoir des formes d'échange plus équitables (commerce équitables) ou développer des productions plus soutenables (énergies renouvelables, agriculture biologique et circuits courts). (Frémeaux, 2013, p.19)*

L'ESS a également changé de visage avec le tournant économique néolibéral mené par l'Etat français, comme partout en Europe. Le phénomène de désengagement qui lui a succédé ne doit pas être considéré indépendamment du premier phénomène de désengagement : réduire la place de l'Etat dans l'économie est une réponse néolibérale aux crises énoncées plus tôt. « Ces mesures [de désengagement] se sont notamment traduites par un phénomène de sous-

traitance et de délégation de services à l'initiative privée. Ce sont les exemples de la délégation des services d'aide aux populations défavorisées, de lutte contre l'exclusion sociale ou du logement à la société civile, notamment aux structures à but non lucratif » (Studer, 2017, p.15).

On constate donc que, plutôt que d'être un réel soutien politique aux structures de l'ESS, le phénomène s'apparente plutôt à la valorisation de l'aspect privé des OESS. Cela influence la manière dont l'ESS s'organise à cette période :

*[...] on observe de plus en plus des associations de loi 1901 appartenant à l'économie sociale développer une activité commerciale n'ayant pas pour objet la satisfaction de l'intérêt général. A l'opposé, on observe des entreprises du secteur marchand intégrant une activité d'intérêt général à travers les moyens de production, c'est l'exemple du commerce équitable, ou à travers des objectifs poursuivis, par exemple l'insertion sociale et le développement local. Studer, 2017, p.17*

C'est ici que nous pouvons voir émerger le paradoxe dans lequel se trouve plongé l'ESS aujourd'hui : on a à l'origine des valeurs et idées qui soutiennent une définition commune et politique de l'utilité sociale<sup>3</sup>, mais l'Etat, censé représenter l'organe principal de la démocratie aujourd'hui, tente de se désengager et de laisser le plus de place possible au privé, à la définition de l'intérêt par le marché, par l'agrégation des intérêts individuels. Cela oblige l'ESS à adopter des stratégies de marché, compétitives, ce qui va à l'encontre de l'opposition originelle de l'ESS à l'économie de marché traditionnelle. (Studer, 2017)

Même si l'ESS a plus de pouvoir d'action à la fin de cette période qu'au début, elle est d'autant plus soumise aux règles non seulement de l'Etat, mais aussi du marché, c'est pourquoi on a encore un glissement sémantique et pratique de l'*utilité sociale* vers l'*impact social*.

### 1.2.2. Différences entre utilité sociale et impact social

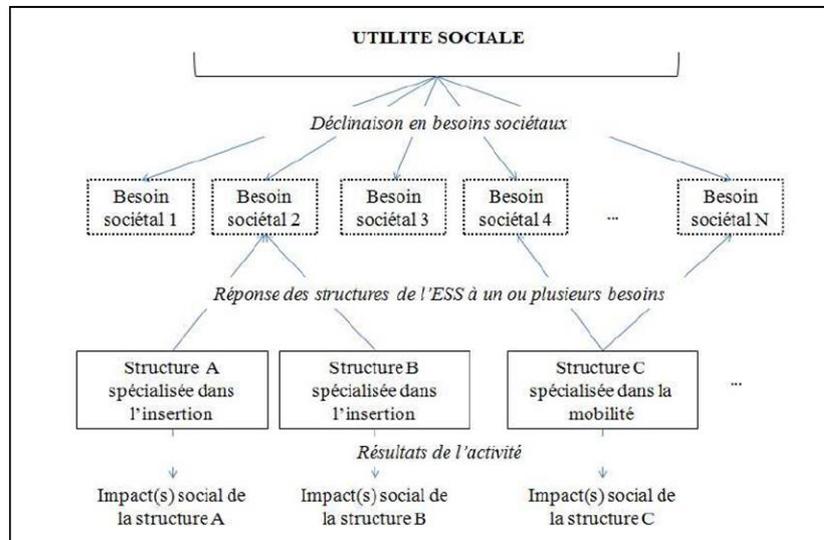
L'utilité sociale, terme qui permet de légitimer l'action des OESS et valoriser leur travail extra-marchand, a tendance à être oublié au profit du terme d'impact social à partir des années

---

<sup>3</sup> Les relations entre ESS et démocratie sont approchées plus en profondeur dans les parties 3.2., et 3.3. de cette recherche

2010. Plutôt que de désigner l'ensemble du travail des OESS, ce terme fait référence aux résultats de celles-ci. C'est un terme plus opérationnel, parce qu'il représente une tentative de mesurer les conséquences précises d'une action sociale sur les individus visés.

Figure 1 : Schéma d'articulation des notions d'utilité sociale et d'impact social



Source : Studer, 2017

Pourquoi ce tournant vers l'ultra-opérationnel ? On a un changement politique et économique qui se met en place dans les années 1980, dont les idées vont se déverser dans le management de l'administration publique dès les années 2000 en France : c'est l'arrivée du néolibéralisme. Contrairement au libéralisme, le néolibéralisme ne souhaite pas à long-terme à supprimer un Etat qui entraverait la liberté du marché. Il voit plutôt l'Etat comme un régulateur qui permettrait de rendre le marché plus fluide, et donc désentravé. Cela signifie que l'Etat doit légiférer pour que ses actions favorisent la croissance économique, en nuisant le moins possible à la compétitivité économique. Cela s'accompagne de nombreuses coupes budgétaires, puisque néolibéralisme signifie réduire au minimum l'interventionnisme étatique, mais aussi par exemple parce que les Etats doivent trouver des ressources pour rembourser des dettes qui deviennent de plus en plus écrasantes. Cela se traduit par une nouvelle manière d'organiser l'administration, empruntée à la sphère privée, qui consiste plutôt à voir l'Etat plutôt comme une entreprise qui doit produire des résultats. C'est ce que l'on voit à partir de la mise en place de la Loi Organique relative aux Lois de Finances en 2001, obligeant chaque administration à préparer des projets annuels de performance, en organisant ses dépenses en « missions, programmes, actions », et puis de rendre en fin d'année des rapports annuels de performance.

Cela permet de changer ou de supprimer les branches de l'administration les moins efficaces, pour rendre l'Etat plus performant économiquement.

Cela signifie que toutes les structures financées par l'Etat sont soumises à ce genre de surveillance, ce qui s'étend donc aux structures de l'ESS. A l'ère des coupes budgétaires et de l'administration de résultats, les méthodes présentées précédemment, tirées des politiques publiques, sont des méthodes qui sont devenues quasi-obsolètes, peu praticables, car trop onéreuses. On les remplace donc par des évaluations d'impact, qui se limitent à mesurer les effets produits, sans penser aux besoins dans leur globalité. Les OESS peuvent aussi être financées par des structures privées, et la même stratégie s'applique, puisqu'il sera plus valorisant pour une entreprise privée de soutenir une OESS qui a des résultats.

La pratique de mesure d'impact, réfléchissant sur l'efficacité des structures en termes de résultats sociaux et non à travers l'idée d'utilité sociale, va mettre les OESS dans une situation plus compétitive, comme dans une course au meilleur impact pour attirer le plus de bailleurs de fonds, et donc, survivre. Cela va à l'encontre des principes de l'ESS, qui prône une économie de la solidarité et de la coopération, plutôt que de la concurrence et de la compétition.

En pratique, la mesure d'impact social est encore un concept nouveau et qui n'a pas encore de pratique unique et claire, encore en cours de construction. Cependant, beaucoup de guides sont mis en place par des cabinets d'audit, ou des organismes de l'ESS, pour aider les OESS à mettre en place une mesure d'impact qui soit la plus complète et efficace possible. Lorsqu'on parle d'IS, on cherche donc toujours à comprendre l'effet sur une communauté ou sur la société, par opposition à l'impact individuel, mais contrairement à l'évaluation d'US, on réfléchit en termes d'améliorations sociales observables et mesurables, plutôt qu'en besoins sociaux remplis.

Un des problèmes que pose ce type d'évaluation est le fait qu'il y ait une obsession de la mesure. Il y a par exemple une grande tendance à « monétariser » les impacts sociaux dans les structures qui se rapprochent le plus des entreprises classiques. On peut raisonner sur les résultats en termes de monnaie en « inventant des prix » (Frémeaux, 2013, p.34) par diverses méthodes complexes de quantification des préférences des individus, ce qui a tendance « à dédouaner le politique d'une délibération collective sur ce qui est digne d'avoir de la valeur, le recours aux chiffres plus ou moins sophistiqués s'apparentant à un substitut au choix du

politique, car les travaux les plus sérieux convergent tous vers l'idée que la construction de ces « prix fictifs » s'apparente toujours à un arbitrage, ou une convention d'experts » (p.35).

On peut aussi raisonner en termes de coûts évités, comme le fait la méthode assez répandue du Social Return On Investment (SROI). « Par exemple, pour évaluer la valeur monétaire qu'accorde la société à la réduction de préjugés, on utilisera un indicateur de substitution (proxy) tel que le montant que le gouvernement investit dans des campagnes de sensibilisation à cet égard » (Site web du TIESS, consulté le 24 août 2019).

Toute pratique de monétarisation ou de mesure chiffrée peut être utile pour le secteur de l'ESS afin de prouver l'efficacité de son travail, et donc d'acquiescer des fonds et de la légitimité, mais va encore à l'encontre d'une réflexion en termes de besoins. Plutôt que de montrer qu'il y a un besoin, et que l'OESS y répond de manière complexe et adaptée, on cherche à prouver qu'on a la pratique la plus efficace financièrement, la plus innovante et compétitive, en allant souvent moins en profondeur dans l'importance de se mobiliser collectivement pour résoudre des problèmes sociaux. L'évaluation de l'ESS répond donc à une volonté différente, et s'incline sous la pression d'une obsession généralisée de la mesure chiffrée, que l'on peut qualifier de « quantophrénie » (Studer, 2017, p.39). Nous verrons au chapitre suivant<sup>4</sup> l'étendue des conséquences que cette quantophrénie a sur l'évaluation en ESS dans la pratique.

Nous allons à présent voir que même s'il y a une prégnance d'un type de mesure et la domination d'un courant économique contraignant, l'ESS a certains espaces de liberté.

### 1.2.3. Quelles tendances d'influences mutuelles et zones de porosité entre des pratiques d'évaluation d'US et de mesure d'IS ?

Même s'il semble théoriquement y avoir des différences fondamentales entre ces deux types d'évaluations, il y a en réalité une porosité entre elles, et il est impossible de les voir séparément. Il y a plutôt une tendance à l'hybridation de ces pratiques.

---

<sup>4</sup> Partie 2.1.

Tout d’abord, comme nous venons de le voir, le développement de systèmes de mesure d’IS a beaucoup de retombées sur les pratiques d’évaluation d’US. Assez généralement, cela pousse à une standardisation des manières d’évaluer le travail des OESS en utilisant des critères communs et transposables facilement, mais moins personnalisés. Voici comment le TIESS décrit globalement l’intérêt de chaque pratique :

Figure 2 : Evaluation personnalisée ou standardisée



Source : Site web du TIESS

*Les acteurs de l'économie sociale, ceux qui mènent des activités afin de générer des effets positifs sur leur territoire et dans leur communauté, bref, les sujets de l'évaluation, auront généralement une préférence pour des méthodes qui tiennent compte du contexte, qui offrent une description détaillée non seulement des résultats, mais aussi des processus, des obstacles et des bons coups. Ils s'intéresseront donc davantage à des méthodes et des indicateurs qui sont adaptés, personnalisés, afin de mieux refléter la pertinence de leur action.*

*Les bailleurs de fonds, qu'ils soient publics (gouvernements) ou privés (acteurs de la finance ou de la philanthropie), auront tendance à préférer des méthodes qui sont standardisées et qui font appel aux mêmes étapes et indicateurs d'un projet à l'autre, afin de dresser un portrait d'ensemble et d'allouer éventuellement des fonds sur la base de cette information. Site web du TIESS, consulté le 24 août 2019*

Cette réflexion sur l'impact social montre que ce type de mesure laisse des marges de manœuvre aux OESS pour mettre en place des types d'évaluation qui leur permettent de prouver leur US avec leurs propres critères. Il est d'ailleurs recommandé par le TIESS de trouver un équilibre entre les deux. Les deux types de mesure ne sont pas toujours vues comme opposés, mais comme complémentaires, et chaque OESS doit composer avec ses envies et ses besoins.

De plus, les guides de mesure d'impact, qui sont parfois coconstruits avec des acteurs.trices de l'ESS, tentent d'inclure le maximum d'effets possibles des OESS pour permettre à chaque type d'organisation de trouver des critères qui lui conviennent.

Figure 3 : Avantages et risques de la standardisation

AVANTAGES DE LA STANDARDISATION	RISQUES DE LA STANDARDISATION
Peut être moins chère à mettre en pratique de façon continue	Ne saisit pas la nature subjective du changement social
Permet l'addition et l'agrégation des résultats d'une organisation à l'autre	Ne saisit pas la diversité des organisations et les changements qu'elles créent
Facilite et peut encourager la production plus régulière de comptes rendus	Priorise les résultats quantitatifs par rapport aux résultats qualitatifs
Peut simplifier l'ensemble des outils et des techniques	Fait en sorte que les mesures directives sont sans valeur et trop bureaucratiques
Peut être intégrée dans les outils de gestion	Peut conduire à des comportements indésirables, à la manipulation des résultats et à miner l'innovation
Est plus facile et moins chère à vérifier et assurer	Ne répond pas aux nuances des organisations et ne peut obtenir l'adhésion du personnel
Est plus objective et permet la comparaison entre les organisations	Est lourde et rarement entièrement financée
	N'est pas pertinente ou utile pour les organisations

Source : Site web du TIESS

Ce tableau montre bien que chaque critère qui montre la standardisation comme un avantage convient le mieux aux organisations qui souhaitent s'organiser de manière managériale, ce qui n'est pas le cas de toutes les OESS. Les risques vont, de même, à l'encontre de plusieurs spécificités importantes de l'ESS, le subjectif, le qualitatif... D'où l'intérêt de rechercher des compromis entre mesure standardisée et évaluation personnalisée. Cependant, il y a quelques types de structures de l'ESS qui ne sont pas censées faire du chiffre et être efficaces, ce qui est le plus gros paradoxe de ce type de mesure pour les OESS : Gadrey (2004) aborde la question de l'accès au logement des personnes plus pauvres, et Frémeaux (2013) de l'accès à l'emploi de ces personnes. Une organisation qui cherche à être plus efficace va avoir tendance à se débarrasser des personnes les plus précaires, parce que ces personnes sont celles qui seront généralement plus difficile à gérer, à intégrer, et qui donc coûteront plus cher. S'occuper de ces personnes serait considéré comme *inefficace*, alors que c'est une réponse à des besoins sociaux prégnants. Il paraît donc paradoxal d'appliquer ce genre de mesure à de telles organisations, qui n'en sont pourtant pas exemptes.

En théorie, même si la standardisation a des dérives qui semblent totalement incompatibles à l'ESS, nous pouvons donc voir qu'il est possible pour la plupart des OESS de travailler à trouver un équilibre entre les deux types d'évaluation. Les acteurs.trices de l'ESS déclarent généralement avoir une préférence pour une approche plus personnelle, plus proche de ses valeurs, qui réfléchit à la réelle utilité sociale de l'organisation, et là est tout le paradoxe. Les OESS vont devoir adopter des pratiques qui ne leur ressemblent pas pour se mettre en compétition les unes avec les autres. Nous pouvons à présent enrichir ce propos en s'approchant de la perspective des acteurs.trices de l'ESS, qui ont leurs propres visions de ces théories.

### **1.3. Les acteurs.trices de l'ESS : Représentations théoriques de la notion d'impact social**

#### 1.3.1. Des acteurs.trices méinformé.e.s sur la théorie, mais qui savent définir les concepts

Le concept d'IS est encore imprécis, notamment pour les acteurs.trices de l'ESS. C'est ce que souligne l'Agence Phare dans son rapport sur les pratiques et représentations de l'Evaluation d'IS (EIS) commandé par l'Avise :

*Les définitions de l'évaluation d'impact social ne font pas consensus. Malgré les volontés d'aboutir à des démarches évaluatives uniformisées, il n'existe pas de descriptions standardisées applicables à l'ensemble des acteurs de l'ESS. Au contraire, les travaux existants soulignent la diversité des conceptions de l'évaluation d'impact social. Il est ainsi courant d'entendre les acteurs parler d'« évaluation d'impact social », de « mesure d'impact social », ou encore « d'impact social » pour caractériser des enjeux et des pratiques très différentes. Agence Phare, 2017, p.6*

En effet, comme nous l'avons vu plus tôt, l'ESS et son évaluation sont des champs d'étude encore en construction, et pour lesquels il n'y a pas encore de conventions stables partagées par l'ensemble du secteur. Pour les acteurs.trices de l'ESS, qui sont souvent éloigné.e.s du champ théorique, étant plutôt expert.e.s dans la pratique, les distinctions mentionnées précédemment ne sont pas claires. Ils.elles n'ont tout d'abord pas une définition précise de ce qu'est l'impact social, seulement généralement des bribes de définition – qui n'en sont pas moins incorrectes. Les définitions retrouvées pour la notion d'impact social peuvent

aussi décrire ce qu'une évaluation d'utilité sociale plus personnalisée chercherait à montrer. Voici les idées communes que les acteurs.trices ont pu aborder lorsqu'ils.elles ont été questionné.e.s sur ce que signifie une évaluation d'IS :

*- l'idée de la multi-dimensionnalité : les évaluations d'impact social étudient les effets des actions ou de projets au-delà du seul aspect économique, et de la question de la performance ou de la rentabilité, en prenant en compte les aspects sociaux, sociétaux, environnementaux et politique ;*

*- l'idée d'une évaluation des effets élargis d'une structure. En ce sens, le terme d'impact social se rapproche de la notion d'externalité : les évaluations d'impact social visent à mesurer les effets attendus et inattendus et, plus rarement, à estimer les effets indirects produits par l'action d'une structure ou d'un dispositif ;*

*- l'idée d'une évaluation du changement : les évaluations d'impact social cherchent à comprendre en quoi les actions mises en œuvre par les structures produisent des variations positives auprès des bénéficiaires et de la société dans son ensemble. Agence Phare, 2017, p.6*

Chez *Annalinde*, deux des employé.e.s interrogé.e.s sont confronté.e.s à la question d'analyse d'impact, dans le but de récolter des fonds pour l'entreprise. Les deux donnent une définition assez courte qui correspond à un ou plusieurs critères décrits par l'Avisé, l'un parlant plutôt de multi-dimensionnalité, et l'autre de l'idée de changement social, avec des effets élargis. Les deux ont une opinion assurée et réfléchie de ce qu'est l'impact social, mais en parlent en gardant de la distance et en se plaçant dans une posture de personne novice, en soulignant que c'est une opinion et non une définition scientifique ou conventionnelle. Les acteurs.trices ont donc un réel intérêt pour la question d'impact, sans avoir été précisément introduits à la question.

En effet, ces personnes ont été confronté.e.s à des mesures d'impact qui n'en portent pas le nom. Leurs demandes de subventions, ainsi que leurs rapports annuels et les listes devant être remplies chaque semaine sont toutes des manières pour le FSE de mesurer l'utilité et l'impact du projet. Le projet étant de petite taille, et donc l'investissement financier assez réduit, l'évaluation demandée n'est pas exhaustive ni trop chiffrée, ce qui permet aux acteurs.trices de répondre aux questions et aux attentes sans avoir à faire une évaluation d'impact très lourde et

coûteuse. Il paraît donc normal que ces personnes interrogées n'aient pas à être des expertes de l'évaluation d'impact, que ce ne soit pas un terme qui ait été à être théorisé en profondeur, et que l'on trouve une définition juste mais imprécise et incomplète de ce qu'est l'impact social. L'impact social est donc quelque chose de flou mais de très important :

*J'ai eu une subvention du laboratoire d'impact social de Leipzig pour avoir mis en place l'Académie d'Annalinde, mais même là, nous ne parlons pas de définition scientifique de l'impact social. Je pense que dans tout notre travail à Annalinde [...], il y a toujours l'impact social en arrière-plan, et en premier plan. Donc nous n'en parlons pas souvent, mais on y pense tout le temps. Michael*

On va voir que, lorsqu'on interroge ces acteurs.trices sur la manière dont ils.elles observent l'impact social et ce qu'ils considèrent être leur impact, la question de mesure chiffrée disparaît, pour parler d'effets diffus, divers, et de réponse à des besoins.

### 1.3.2. Des vécus différents pour des impacts différents

En observant les discours des membres d'Annalinde, nous pouvons d'abord observer qu'il y a une conscience commune de l'utilité sociale du projet, et des besoins auxquels le projet cherche à répondre. En leur demandant de décrire le projet, on a des réponses très similaires, avec un projet qui cherche à combiner la conscience écologique, l'éducation et la solidarité. De même, chaque acteur.trice est conscient.e de l'engagement politique qu'il y a dans ce travail, et considèrent c'est une organisation à but social, et par la même à but politique.

Cependant, les réponses à la question « quels impacts principaux constatez-vous dans votre travail, et comment les observez-vous ? », les réponses sont très diverses. En effet, chaque acteur.trice analyse l'importance de son travail d'un point de vue qui lui est propre, avec ses expériences et points de référence personnels. En ce qui concerne les impacts principaux, le coordinateur des projets sociaux d'Annalinde reste très proche de la ligne directrice décrite précédemment, qui est celle qui définit le projet et rallie ses membres, mais détaille en utilisant l'exemple des impacts du projet spécifique financé par le FSE, donc parle plutôt d'inclusion et de mixité sociale. Frida, qui a pour travail principal de gérer ce même projet financé par le FSE, parle également d'inclusion et de mixité. Vincent, qui travaille dans une partie du jardin différente où l'horticulture et les ateliers pédagogiques sont les activités principales, souligne

en particulier l'impact écologique, avec lequel il travaille le plus, ainsi que l'aspect pédagogique, qu'il peut observer régulièrement lorsqu'il travaille. Chaque acteur.trice aborde plutôt les impacts auxquels il.elle est confronté.e, ce qui peut s'expliquer par la réponse aux questions suivantes : comme l'a également énoncé le rapport de l'Agence Phare, même si les acteurs.trices n'utilisent pas d'outil de mesure clair pour évaluer un impact, ils.elles effectuent toujours une forme d'évaluation, avec des indicateurs qui leurs sont propres (2017).

Lorsqu'on demande aux acteurs.trices de décrire à quel(s) moment(s) ils.elles se sont aperçu.e.s de leur impact, on arrive donc à une étape suivante de subjectivité. C'est-à-dire que les acteurs.trices sont assez surpris.es et pris.es au dépourvu par la question, puisqu'ils.elles doivent habituellement plutôt se conformer aux manières de décrire les impacts demandés par le FSE, ou qui ne sont pas forcément demandés (dans la partie auto-financée) – et vont décrire la manière dont ils.elles ont vu leur impact au ressenti, en mettant en valeur ce qui les a le plus touché individuellement, plus subjectivement. Michael affirme sa perception de l'impact du jardin en parlant de l'aspect inclusif du jardin, et du travail des deux responsables qui va accompagner les quelques personnes migrantes revenant régulièrement dans leurs démarches et leurs recherches d'emploi ou de formation, en sortant d'une démarche de travail, pour se rapprocher d'une démarche amicale qui rend l'approche bien plus vertueuse, et lui permet de mieux fonctionner, en étant plus saine et égalitaire pour tout le monde.

*Les 1400 personnes qui visitent le jardin ne repartent pas toutes avec un grand changement dans leur vie, et peut-être qu'elles ne trouvent pas toutes quelque chose pour elles dans la communauté. Mais il y a des exemples de personnes qui y trouvent leur place, et vont peut-être en inspirer d'autres. Donc je vois ça comme un succès, et je vois les succès directs chez les gens. Et on crée des amitiés, et c'est un succès aussi.*  
Michael

Frida, responsable de ce même projet, observe plutôt la réussite de l'inclusivité du jardin interculturel dans l'engagement et l'identification des participant.e.s au projet :

*Par exemple, quand je vois quelqu'un qui ne vient pas juste pour faire ce qu'il y a à faire, mais qui se demande aussi « qu'est-ce que je pourrais faire ici, dans le jardin ? ». Par exemple A., un de nos participants, il a eu plusieurs idées créatives ici, pour un peu donner forme au jardin. [...] Ou bien aussi, quand on a annoncé à un autre participant que le jardin allait peut-être fermer, il était bouleversé, et disait « oh, qu'est-ce que je*

*peux faire pour vous aider à le maintenir ouvert ? ». Quand tu vois que les gens s'identifient au projet, c'est un beau moment. Ce n'est plus seulement une participation passive. (Frida)*

Chaque individu a donc une pierre différente à apporter à l'édifice complexe qu'est une analyse de l'impact social d'une organisation, et chacun d'entre eux.elles est également conscient.e de la distance qu'il y a entre les mesures auxquelles ils.elles doivent se conformer, et leur impact réel.

### 1.3.3. Des impressions du paradoxe

Malgré une manipulation des concepts d'évaluation qui n'est pas entièrement précise et théorisée, et un refus de trop critiquer les institutions<sup>5</sup>, il est possible de lire dans leurs discours une certaine distanciation des pratiques de mesure d'impact social imposées.

Si on prend tout d'abord le cas de Michael, le coordinateur de projets, qui n'a pas semblé critique des institutions et leurs manières d'évaluer leur impact, il est tout de même possible de voir dans son discours une forme de remise en question inconsciente des types de mesure actuels. Pour lui, les listes qu'ils ont à remplir avec des objectifs chiffrés de participation à atteindre ne sont pas une manière de mesurer l'impact social, mais plutôt de mesurer si le projet a été un succès, ce qui serait, pour lui, détaché de l'impact social. « C'est plus pour mesurer si le projet est une réussite que pour mesurer l'impact social. Donc quand tu écris ton projet, tu dois écrire des buts, et écrire comment tes buts seront mesurés. Et généralement, c'est avec des listes de participants. C'est la manière la plus simple de le faire ». On observe ici qu'il lui paraîtrait illogique de considérer des listes de participation comme des manière de mesurer un impact social. Ce genre de listes et ce style de mesure sont pourtant assez répandus dans la pratique plus standardisée de l'évaluation d'impact.

Chez Frida, la critique est plus consciente, on la retrouve par exemple vis-à-vis de l'aspect bureaucratique du FSE. On a une nouvelle fois la volonté de limiter cette critique de l'institution qui a des côtés positifs, par exemple dans sa prise en charge des acteurs.trices des

---

<sup>5</sup> Nous y reviendrons dans les parties 2.2 et 3.1.

OESS. Mais lorsqu'on aborde le sujet des listes, le paradoxe créé par la standardisation de l'évaluation refait surface. Frida et Michael ont tous les deux expliqué pendant les entretiens que les données à remplir dans les listes destinées au FSE étaient très inadaptées pendant la première année du projet. Celles-ci devaient d'abord être remplies avec le nom et l'adresse des individus, ce qui signifiait qu'une personne ne pouvait être comptée qu'une seule fois par an. N'ayant pas atteint leur objectif à la fin de la première année, puisque c'est un projet misant plutôt sur l'adhésion à long terme d'un petit nombre de personnes, le système de liste a été modifié pour demander seulement l'adresse des personnes visitant le jardin. Cela signifie que les personnes venant régulièrement peuvent être comptées à chacune de leurs visites. Depuis, il est moins difficile de remplir les listes et d'atteindre le but présenté en début de période. Même si elles sont plus adaptées, Frida montre une certaine défiance vis-à-vis de ce qu'elles sont supposées montrer :

*Ils veulent être sûrs que l'argent qu'ils donnent va vraiment aux personnes qui habitent cet arrondissement. [...] Ils veulent aussi voir qu'on a atteint un certain nombre de personnes dans le jardin. C'est un de leurs critères de qualité. Je le comprends parce que je pense que les institutions officielles pensent vraiment comme ça : « tant de personnes, ça veut dire bien ou pas bien ». Ce que ces listes ne montrent pas, c'est comment de nombreuses personnes sont aidées, ou bien la profondeur de notre travail... C'est seulement un chiffre. Frida*

La critique de cet aspect rigide continue, puisque même si ce mode de mesure a été amélioré et plus adapté à la situation, il y a un non-sens qui persiste pour elle, qui réside dans la classification des projets par le FSE. En effet, ils sont organisés de manière binaire : les projets « ouverts », qui « sont un espace ouvert où tout le monde peut aller et venir » (Frida) et les projets « fermés », « où tu as un groupe particulier que tu retrouves chaque semaine, peut-être 20 personnes avec qui tu as une relation plus proche » (Frida). Le jardin interculturel est classifié comme un projet ouvert, mais il ne rentre dans aucune de ces cases, puisque le succès du projet réside dans le sentiment d'appartenance des personnes exclues à une communauté, et donc leur adhésion et retour régulier au projet. Questionnée sur la raison pour laquelle son projet ne correspondrait à aucune de ces classifications, elle répond :

*Quelqu'un, à un moment, a dit « voici les deux types de projet que nous finançons », et dans chaque processus bureaucratique, le changement est très lent. Et comme je l'ai dit*

*plus tôt, je pense qu'il y a des manières de penser particulières dans les institutions administratives qui disent « nous avons des critères fixes et c'est simple pour nous de contrôler si un projet est bon ou mauvais ». Ça signifierait plus de travail pour les personnes contrôlant les projets s'ils étaient plus flexibles. Alors ils rendent leur travail plus simple, et ont ces critères fixes. Frida*

Il est clair ici qu'il y a chez elle un questionnement de la standardisation et de la dépersonnalisation de la mesure d'impact des projets sociaux. Même si ce n'est pas formulé comme cela, on s'aperçoit donc que des acteurs.trices de l'ESS, même en étant tenus éloigné.e.s de la théorie séparant impact et utilité sociale, sont confronté.e.s au paradoxe soulevé plus tôt, et s'opposent théoriquement au phénomène de standardisation, consciemment ou non.

En définitive, les différences sémantiques entre les termes « utilité sociale » et « impact social » sont claires. Le concept d'US est plutôt utilisé par les chercheurs.euses en ESS pour expliquer les raisons pour lesquelles les OESS peuvent accéder à des différenciations légales et fiscales : elles valorisent d'autres choses que le profit. A côté de cela, l'IS représente seulement les effets de ces actions, pour pouvoir mesurer la rentabilité économique des OESS. Pourtant, ces termes ne sont pas clairement différenciés par les acteurs.trices, qui se retrouvent dans des situations paradoxales où ils.elles doivent mesurer des données qui ne leur semblent pas représentatives de leur travail. Ce paradoxe devient d'autant plus vivant et critiqué lorsqu'on regarde comment la standardisation de l'ESS s'incarne dans la pratique.

## **2. COMMENT LA FRICTION ENTRE ESS ET ECONOMIE STANDARD S'INCARNE-T-ELLE ? PRATIQUES ET DISCOURS**

Un des éléments remarquables lors des entretiens réalisés avec les salarié.e.s d'*Annalinde* est le constat à l'unanimité de l'insuffisance de fonds de la structure. Les employé.e.s font chaque semaine de nombreuses heures supplémentaires non rémunérées, parmi lesquelles sont des heures passées à rédiger des rapports pour prouver la réussite du projet, ou à préparer des demandes de subventions. Nous allons tout d'abord observer les effets du néolibéralisme et de la standardisation de l'évaluation des OESS sur l'organisation du secteur et sur les pratiques de mesure. Puis, nous aborderons les effets sur les acteurs.trices, et tenterons de comprendre leurs systèmes de justifications.

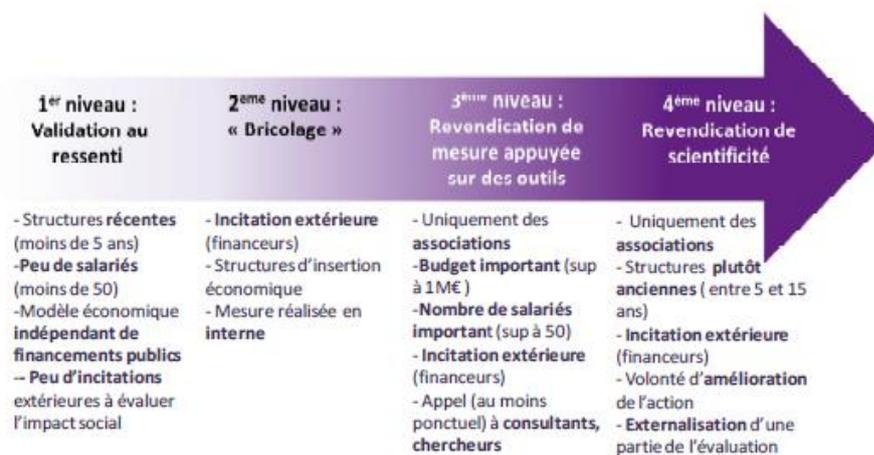
### **2.1. ESS : inégalités, précarité, et conséquences sur les pratiques de mesure**

#### 2.1.1. Inégalités face à la mesure

Comme nous l'avons abordé un peu plus tôt, le néolibéralisme a de nombreux effets sur le secteur de l'ESS, même s'il existe quelques espaces de résistance face à la standardisation du secteur. Nous allons à présent approcher des cas où les conséquences de cette standardisation sont contre-productives voire néfastes, et chercher à comprendre comment cela s'exprime.

Tout d'abord, les OESS sont dans une situation d'inégalité théorique et pratique face à la mesure d'impact social. Selon une enquête commandée par l'Avise et conduite par l'Agence Phare, le nombre de structures qui ne savent pas ce qu'est la mesure d'IS est extrêmement marginal. Cependant, selon cette même enquête, ce sont plutôt les représentations et pratiques de la mesure d'IS qui varient. Par exemple, on ne peut pas regarder les OESS comme soit mesurant l'IS, soit ne la mesurant pas, mais on devrait plutôt les placer dans un « continuum de pratiques » de mesure.

Figure 4 : Les quatre niveaux de formalisation de l'évaluation d'impact social et les caractéristiques des structures enquêtées



Source : Agence Phare, 2017

Ce graphique montre que la taille de la formalisation de la pratique de mesure d'IS dépend de la taille de la structure, et de son budget. Cette même enquête l'explique par exemple par le fait que les divers guides mis en place par les agences de mesure d'impact sont assez inaccessibles pour un.e acteur.trice d'OESS lambda, ne présentant soit que trop peu de détails de méthode pour pouvoir commencer une évaluation soi-même, ou alors trop de détails, rendant le guide très technique (ibid). De plus, les acteurs.trices des OESS qui n'ont pas du tout d'expérience dans le domaine sont moins bien informé.e.s. On s'aperçoit par exemple qu'avant et après avoir effectué une évaluation, l'avis des acteurs.trices observé.e.s a changé sur l'utilité de cette pratique, et avaient donc une vision plutôt faussée de celle-ci (Durquety et Baudet, 2017).

Le fait que les capacités à mesurer l'IS soient reliées au budget des OESS soulève une autre problématique des pratiques d'EIS aujourd'hui, à savoir le fait que les acteurs.trices des OESS soient soumis à des inégalités économiques ayant un impact sur la manière de mesurer leur US. Tout d'abord, il est important de rappeler que l'EIS permet d'entretenir une bonne relation avec les bailleurs de fonds des OESS, dans la mesure où elle permet de légitimer l'action sociale en montrant sa plus-value, et/ou en attirer de nouveaux. L'étude de l'Agence Phare pour l'Avisé montre bien que dès que l'on sort d'un niveau seulement « ressenti », le niveau où la mesure d'IS est la moins formelle et approfondie, on a majoritairement une

incitation extérieure des financeurs pour effectuer une EIS. L'aspect économique est donc toujours à garder à l'esprit lorsqu'on parle d'EIS (Agence Phare, 2017).

Il est possible pour une OESS de mener ces activités de mesure en interne, ou bien en faisant appel à des consultants, voire en externalisant l'activité, ce qui correspond pour l'Agence Phare aux trois autres niveaux d'EIS. Lorsque l'on essaie de comprendre comment les OESS peuvent passer des niveaux un-deux qui sont plus « bricolés », moins formalisés, au niveau trois, qui est lui plus formel, avec une complexification de l'analyse, on s'aperçoit que c'est en grande partie une question financière. En effet, ce genre d'étude demande beaucoup de temps et de connaissances, et donc beaucoup d'argent. Ce qui peut être problématique, c'est que ce genre d'études plus formelles permet également d'attirer de nouvelles subventions, ce qui amènera d'autant plus de capitaux vers les OESS qui ont déjà les moyens de se permettre de telles études. En effet, pour les organisations avec moins de budget et de temps, il paraît souvent plus logique stratégiquement de se concentrer sur les buts premiers de l'organisation, notamment parce que « l'évaluation d'impact social reste encore rarement perçue par les responsables des structures enquêtées comme une pratique favorisant la croissance et le développement de nouveaux partenariats » (Agence Phare, 2017, p.31). Pour ce qui est du niveau quatre de mesure, on observe que ce qui poussera à une grande scientificité de l'EIS est « le modèle économique basé sur un fort recours aux subventions » (p.21) des associations interrogées. On peut donc voir que la manière de mesurer l'EIS de chaque niveau de formalisation est fortement imbriqué avec sa situation économique.

Cela montre que la compétition est prégnante au sein de l'ESS, et que les logiques néolibérales s'y sont infiltrées. On voit que les OESS les plus aisées entrent dans un cercle vertueux de l'évaluation d'impact à haut degré de scientificité, de légitimation de l'action, qui permet l'affluence de plus de capitaux. Cela donne aussi beaucoup plus de pouvoir politique aux organisations les plus riches, puisqu'elles peuvent petit à petit monopoliser certains secteurs de l'aide sociale. Mais face à ce cercle vertueux d'ascension économique, il est possible d'observer une dynamique très différente en se penchant sur les plus petites OESS, que l'étude de l'Agence Phare présente comme exclues de la possibilité d'effectuer une complète évaluation d'impact à « haut degré de scientificité ».

### 2.1.2. La précarité en ESS

« [Gaëlle :] Considères-tu ton travail comme du travail social ? [Vincent :] Ce n'est pas du travail social au sens classique. Mon but premier n'est pas un but social, c'est plutôt d'avoir assez de production pour payer le loyer. »

Comme Jean Gadrey le fait remarquer, certaines OESS ont des pratiques qui ressemblent à du « dumping social » (2004, p.29). Cela signifie que dans une organisation, les conditions de travail sont contraires au droit du travail. Il est possible que cela arrive dans les plus grandes organisations, mais cela se produit sans aucun doute chez *Annalinde*, une organisation qui a moins de 10 travailleur.euse.s rémunéré.e.s. Parmi les trois personnes interrogées, chacune déclare faire des heures supplémentaires non-rémunérées, allant de deux ou trois heures à parfois 50 heures, pour Vincent. De plus – et cela n'est pas contraire au droit du travail allemand ou français – chacun.e d'entre elles.eux est techniquement à temps partiel, avec donc une rémunération minimale pour le travail effectué. Frida est payée 12 heures par semaine pour une moyenne de 20 heures de travail effectif, Michael est payé 20 heures par semaine pour une moyenne de 33 heures de travail effectif, et Vincent est payé 30 heures par semaine, mais déclare refuser de compter ses heures effectives, car elles sont trop nombreuses, allant parfois jusqu'à 50 heures supplémentaires non rémunérées : « Même quand je décide finalement de quitter le jardin, je reçois tout le temps des appels. J'en suis au point où je rêve du jardin presque chaque nuit. »

La situation de Vincent est explicable par le fait que son budget repose seulement sur sa propre production qui n'est pas censée être seulement efficace, mais est plutôt censée favoriser l'agriculture biologique et soutenable en ville. C'est donc aussi explicable par le fait que l'on accorde aujourd'hui une faible valeur au secteur primaire<sup>6</sup>. Notons que même si son budget repose entièrement sur sa production, n'ayant pas de subventions extérieures, une autre ressource est cruciale au bon fonctionnement du jardin coordonné par Vincent : le bénévolat. Ce n'est pas une ressource financière mais elle ne doit pas être omise, et c'est une ressource très utilisée en ESS, bien que cela crée parfois des travailleur.euse.s précaires (services civiques, stages sous-rémunérés). Ces contrats non-rémunérés sont très recherchés chez *Annalinde*, pour

---

<sup>6</sup> Nous reviendrons sur ce point dans la partie 3.2.

contrebalancer les insuffisances financières de la structure. Cependant, le travail bénévole est moins stable, moins qualifié que le travail salarié, et rend la tâche de Vincent plus compliquée, puisqu'il doit en permanence trouver et former de nouvelles personnes, ce qui lui laisse moins de temps pour son cœur de métier, l'horticulture biologique. Il admet qu'il serait possible d'être aidé par des structures publiques de financement pour les valoriser les impacts de son travail, mais étant déjà surmené, il sait qu'il n'aura aucun créneau pour réaliser une demande de subventions de qualité.

A côté de cela, Michael et Frida font un travail qui est plus reconnu comme étant d'US, ayant diverses sources de financement public, qui couvrent la majorité de leur salaire. Le projet de jardin interculturel, au moment des entretiens réalisés avec Frida et Michael, venait de recevoir l'annonce par le FSE du non-renouvellement de ses subventions l'année suivante. Cela signifiait que l'équipe de l'académie d'*Annalinde* – qui inclut les représentantes du jardin interculturel – était en période très intense de rédaction de demandes de subventions, pour que le projet ne cesse pas, pour que Naomi et Frida gardent leur travail malgré sa précarité (statut d'auto-entrepreneuses, rémunéré 12 heures par semaine au salaire minimum), et que les personnes s'étant intégrées grâce à ce jardin puissent toujours avoir leur espace de confort, et leur groupe social stable. En tant qu'observatrice, nous avons pu voir en discutant régulièrement avec les responsables du jardin interculturel que beaucoup de leur temps était consacré à la rédaction de rapports, et à la préparation de demandes de subventions. Selon Frida, pour faire ce travail, « il faut toujours être en train de courir ». La chercheuse Annegret Haase l'explique comme cela :

*[...] il y a beaucoup de précarité, beaucoup d'incertitude pour certaines personnes. Elles doivent avoir un engagement fort, une motivation forte, alors qu'elles gagnent seulement un petit peu d'argent. Et, la plupart du temps, ce sont des contrats limités et à court-terme, ce qui est bien sûr un problème. Pas seulement pour Annalinde, mais pour tous ces projets. Et bien sûr, ils doivent être compétitifs avec la situation du marché, et avec les opportunités de financements*

Cette organisation du financement institutionnel a des effets spécifiques sur ce genre de petites structures de l'ESS. Marquée par la subvention à court-terme, la compétition et les faibles revenus, elle se traduit par une inégalité entre les organisations et une précarité chez les acteurs.trices des petites OESS, qui doivent travailler plus, pour gagner moins. Nous allons voir

que cela encourage des pratiques qui vont à l'encontre des types d'évaluation valorisées à l'origine par l'ESS.

### 2.1.3. Des évaluations qui vont à l'encontre des principes de l'ESS

La pression économique qui met les acteurs.trices de l'ESS dans une situation de stress et de compétition entraîne plusieurs limites importantes à la mesure d'impact social, qui la fait aller en sens inverse de ce que prône l'ESS. La première chose à noter est le fait que cette pression à faire beaucoup d'études chiffrées entraîne une domination du quantitatif sur le qualitatif. Pourtant, mesurer l'impact social d'une OESS revient aussi, entre autres, à mesurer l'impact des activités de cette organisation sur le bien-être de ses bénéficiaires. Mesurer cela, c'est mesurer les effets psychologiques d'une action, et le faire de manière chiffrée semble un obstacle pour beaucoup d'acteurs.trices d'OESS interrogés par l'Agence Phare. « Dans les faits, nous ne connaissons pas d'exemples d'effets désirables mais absolument impossibles à observer. Intangible ne signifie donc pas qu'un effet est invisible, mais plutôt qu'il est difficile à mesurer objectivement à partir d'un instrument de mesure externe et standardisé » (Site web du TIESS, consulté le 24 août 2019). Ces mesures doivent relever d'enquêtes plus qualitatives que quantitatives, des enquêtes profondes et chronophages qui relèvent des sciences sociales, et qui sont donc plus difficiles d'accès. Ces méthodes sont de plus très peu abordées ou valorisées par les guides pratiques d'EIS, et donc peu accessibles (Agence Phare, 2017). Par ailleurs, comme nous l'avons évoqué plus tôt, la suprématie de la mesure qualitative désinciterait le travail des structures de l'ESS à « haute utilité sociale », qui sont pourtant partie intégrante du monde de l'ESS :

*Dès lors, que, par exemple, on ne jugerait les structures d'IAE [Insertion par l'Activité Economique] que sur le taux de retour à l'emploi des personnes accompagnées, on condamnerait celles de ces structures qui font le choix exigeant et éminemment défendable (au nom de l'utilité sociale) de n'accueillir que les personnes les plus en difficulté, les plus éloignées au départ des exigences d'un emploi « normal », les plus « cassées » par la vie et par le chômage de très longue durée. Or des telles stratégies à « haute utilité sociale » existent. Frémeaux, 2013, p.36*

Selon Philippe Frémeaux, la pression économique à la quantification irait jusqu'à condamner les structures à « haute utilité sociale ». On peut donc apercevoir une opposition claire entre une mesure d'IS, et l'utilité sociale.

Le deuxième point qui oppose les pratiques de mesures valorisées par l'ESS et l'économie standard est la désincitation à la critique et au questionnement des limites du projet, entraînée par la pression économique. « Lorsque l'évaluation d'impact social est principalement destinée à un usage externe, on constate un rapport spécifique à la méthode employée. Il ne s'agit pas de trouver des indicateurs pertinents pour améliorer l'efficacité de l'action, ni d'identifier les points forts ou les points de faiblesses du projet » (Agence Phare, 2017, p.51). Comme nous l'avons vu, les structures de plus petite taille qui ont le moins de moyens, lorsqu'elles mesurent leur impact social, le destinent majoritairement à un public externe (les financeurs) dans un objectif de survie de l'organisation. Cependant, le manque de temps des employé.e.s n'encourage pas l'approfondissement de l'étude d'impact. Au lieu de rechercher un équilibre entre évaluation personnalisée et évaluation standardisée, entre évaluation à usage externe et interne, les organisations misent davantage sur l'externe et tendent à délaissier l'évaluation interne. Michael décrit par exemple la stratégie qu'il utilise pour rédiger ses demandes de subventions :

*Par exemple, le ministère de l'environnement Allemand fait un appel à projet pour la biodiversité en ville, et je sais qu'il y a de la littérature, le « livre blanc de la nature en ville ». Et avant chaque demande, je lis ce livre blanc, parce ce qui est écrit dedans – ou dans n'importe quel autre livre de ce genre – sont les formules en vogue qu'il faut utiliser dans sa demande. Donc tu parles de biodiversité, d'espaces verts multifonctionnels ouverts et de trucs comme ça, c'est ce qu'ils veulent entendre. C'est simplement, comme on dit en Allemand, donner du sucre au singe (NDT : « les caresser dans le sens du poil »).*

L'expérience de Michael montre qu'il est plus efficace d'adopter une stratégie d'attraction et de standardisation de son expression, que d'opter pour une stratégie de réelle démonstration des besoins territoriaux, ou de critique des manques constatés. Frida témoigne d'ailleurs du fait que la peur de perdre des financements l'encourage également à éviter la critique de son propre travail dans ses comptes-rendus :

*Je serais vraiment heureuse si l'argent ne dépendait pas uniquement des réussites, mais aussi de la réflexion critique à propos du projet. Si on pouvait aussi écrire « cette partie ne fonctionne pas si bien, mais on a l'idée de plutôt le faire comme ça à partir de maintenant » ... J'ai le sentiment qu'on ne peut écrire qu'à propos des réussites et des choses positives du projet. Mais bien sûr, dans chaque projet et chaque travail, il y a aussi des choses qui ne marchent pas si bien. Mais on n'a pas le droit... Ou bien on a le sentiment qu'on ne peut pas écrire ça, parce qu'après, peut-être que quelqu'un va dire « ok, vous n'aurez pas l'argent ».*

Le court-terme, la compétition face aux financeurs, et la dépendance du financement aux résultats des projets entraînent donc une désincitation à l'introspection des OESS, qui pourrait pourtant être bénéfique pour un travail social collectif. C'est aussi la conclusion que tire Annegret Haase : « Je pense que ce combat pour avoir des projets, être financés l'année suivante, pour financer toutes ces personnes précaires comme Annalinde, ils n'ont pas le temps d'y penser. Ils n'ont pas le temps de faire de rapports sur leurs conclusions très précieuses ».

Le troisième point mettant en opposition les deux stratégies d'évaluation de l'ESS est le fait que les institutions financières encouragent l'innovation, au détriment de l'investissement complet des acteurs.trices dans les projets déjà existants. Michael et Frida m'ont affirmé que, lorsqu'un nouveau financeur est intéressé par le projet, malgré le succès du projet, il demande souvent de l'agrandir. C'est le cas pour le jardin interculturel : « ce projet sera fondamentalement le même, le jardin interculturel comme on le faisait avant, avec quelques changements, quelques développements, parce que tu ne peux pas juste dire "on veut faire ce qu'on a toujours fait". C'est un des autres points pour lesquels on doit tordre notre projet [pour les institutions] » (Michael). Frida approfondit ce point, en précisant que cela se passe parfois au détriment d'une action sociale de meilleure qualité :

*[...] quand un projet se termine, et que tu as besoin d'argent pour continuer, il faut que tu ajoutes quelque chose, ou que tu changes quelque chose. C'est un moteur pour l'innovation. Mais aussi, ce que je n'aime pas, c'est que ça signifie beaucoup de pression pour les personnes. La continuité est impossible dans ces circonstances. Tu ne peux pas, comme je l'ai dit plus tôt, te rendre compte que « on voulait réaliser ça, mais ça n'a pas marché, alors essayons d'atteindre ce but autrement », parce qu'il faut trouver un nouveau but, ou un nouveau groupe-cible de bénéficiaires. Il faut toujours*

*être en train de courir. La recherche de financements prend tellement de temps que les autres choses qui sont plus importantes en même temps ne peuvent pas être faites, parce que tu n'as pas la sécurité de l'argent. C'est une pression financière sur les personnes qui gèrent le projet. Et dans notre cas, et je pense aussi dans beaucoup d'autres cas de projets sociaux, on n'obtient pas beaucoup d'argent.*

Il y a ici un nouveau paradoxe, puisque la pression financière entraîne parfois les acteurs.trices à mettre la rédaction de de demandes de financement ou de rapports au premier plan, avant certains besoins déjà présents qui pourraient être mieux satisfaits. Alors qu'un soutien financier plus stable et plus complet pourrait permettre à ces structures d'avoir des employé.e.s qui se chargeraient de cette partie du travail, elles sont plutôt maintenues dans un statut de course aux financements.

Une question importante liée à cette problématique est le fait que l'innovation sociale puisse avoir beaucoup de valeur pour l'avenir de l'ESS et pour trouver des solutions plus efficaces aux besoins qui se complexifient. A la question « pensez-vous qu'il y a aujourd'hui des formes d'innovation sociale qui seront utiles pour le futur ? », la chercheuse Annegret Haase répond :

*Oui, mais si vous regardez tous ces projets et programmes d'innovation sociale, ils ne recherchent pas de changements structurels, ils cherchent plutôt à mettre en place une innovation sociale qui est une alliée du marché, plus efficace, et encore plus adaptée une organisation de la société basée sur la réussite et l'argent. Donc j'approcherais ces « trucs » d'innovation sociale produits aujourd'hui avec un regard très, très critique.*

Pour elle, ces types d'innovation vont plutôt à l'inverse de ce que l'ESS prône, c'est-à-dire qu'elles vont dans le sens d'un renforcement de l'efficacité économique au détriment de l'utilité sociale.

Une partie du secteur de l'ESS est donc ralentie dans sa recherche de réponse à des besoins sociaux par les inégalités entre structures et la précarité. Ainsi, sous certains aspects, la mesure d'IS ne peut plus être apparentée à une évaluation d'US étant donné sa désincitation à la recherche qualitative et critique. Alors comment les acteurs.trices parviennent-ils.elles à accepter cela et à continuer leur travail, malgré des conditions qui vont à l'encontre de leurs principes ?

## **2.2. Des acteurs.trices lucides mais qui doivent composer avec la situation**

### 2.2.1. La « société paradoxante »

Comme nous avons pu le constater, l'ESS et ses acteurs.trices sont entouré.e.s de paradoxes, qui les poussent à adopter des pratiques qui sont contraires à leurs principes, ce que nous avons relié aux changements économiques et politiques des 30 dernières années, et à la standardisation de leurs pratiques au travail. Nous allons approcher les lieux de tension de ces paradoxes, pour d'abord comprendre comment les acteurs.trices sont impacté.e.s par ces phénomènes, puis nous verrons comment les acteurs.trices justifient leur rapport à ces paradoxes.

Selon Vincent de Gaulejac, « les sociétés hypermodernes se caractérisent par une exacerbation des contradictions de la modernité » (2017, p.27), dont les paradoxes que nous avons soulevés font partie. De Gaulejac est un sociologue clinicien dont la recherche l'a conduit à réfléchir simultanément à des questions de psychologie et de sociologie, l'amenant par exemple à étudier les causes sociales du mal-être au travail. Il développe une théorie qui explique pourquoi nous trouvons le type de dissociation que nous avons décrit plus tôt à travers le concept de « société paradoxante », nom qu'il donne à la société occidentale néolibérale dans laquelle nous nous trouvons.

*Le processus d'individualisation des problèmes sociaux est un phénomène social global. Dans les sociétés hypermodernes, l'individu doit apporter la preuve de son utilité pour exister. Les « inutiles au monde » (Castel, 1994) n'ont pas de place dans une société dominée par l'utilitarisme, le positivisme et la culture de la haute performance. Chaque individu est renvoyé à lui-même pour se faire une situation, pour réussir sa vie, pour être reconnu dans son existence sociale. (de Gaulejac, 2017, p.30)*

Nous pouvons lire dans ce passage et une réflexion qui font écho à notre réflexion sur les OESS abordée plus tôt. En effet, le secteur de l'ESS est marqué par cette « individualisation des problèmes sociaux », malgré le fait que ce soit quelque chose contre laquelle elle lutte. En effet, certaines OESS comme *Annalinde* doivent constamment prouver à leurs financeurs leur utilité et leur performance : si jamais les objectifs ne sont pas atteints, la structure sera abandonnée, et renvoyée à elle-même pour son échec.

Il convient tout de même de nuancer, car en pratique, tous les organismes qui délivrent des fonds pour les OESS ne se débarrassent pas des structures si rapidement lorsqu'il y a une insuffisance, il existe des espaces de négociation. Voici ce que Frida note lorsqu'on lui demande ce qu'il se passe lorsque le nombre de participant.e.s n'est pas atteint :

*Au pire des cas, je pense qu'on devrait rendre de l'argent, parce que c'est un de nos critères de qualité qu'on a écrit dans notre demande de subventions. Au début, on avait dit qu'on atteindrait plus de personnes que ce qu'on a vraiment réussi à atteindre, mais il y a toujours une possibilité d'expliquer pourquoi on a atteint moins de personnes que ce qu'on voulait au début. Et s'ils comprennent les raisons, ils peuvent le changer.*

Il faut donc reconnaître une certaine adaptabilité des institutions. Mais là encore, cette adaptabilité est relative : plutôt que de remettre en question l'idée d'une liste chiffrée de participant.e.s comme critère de qualité, les employé.e.s doivent plutôt se justifier du fait que le chiffre n'ait pas été atteint. Après cela, dans notre exemple, l'organisation de la liste a été modifiée pour être plus adaptée à la réalité d'Annalinde, mais elle a demeuré. Malgré cette relative flexibilité, on voit que les individus et l'organisation sont « renvoyés à eux-mêmes » pour trouver des justifications et déceler les problèmes, puisque s'ils.elles refusent de prouver leur utilité de la manière dont la structure le leur demande, leur moyen de survie est toujours menacé de disparaître. De plus, ces personnes – ici, Frida et Michael – doivent poursuivre leur travail social de tissage de liens tout en ayant un suivi déconnecté et impersonnel. En effet, même les rapports qu'ils.elles doivent rendre, qui peuvent sembler être une manière moins chiffrée de suivre les impacts de l'organisation, sont dépersonnalisés, standardisés :

*Il faut absolument s'en tenir à ces petites règles, ces règles officieuses et parfois officielles [...]. Et par exemple, la tournure des phrases est aussi importante quand tu écris ton rapport. Parce si tu as écrit dans ta demande « on va faire 10 workshops sur ce sujet », tu ne peux pas ensuite écrire dans ton rapport « on a fait cette excursion, et ce rassemblement » - il faut toujours écrire « on a fait ce workshop », même si ça semble stupide. Michael*

Les structures de financement ne sont donc pas toujours complètement inflexibles, rigides et inaccessibles, il y a des possibilités de négociation. Mais on peut observer qu'il y a de claires limites à la flexibilité de ces structures, qui sont parfois non-écrites, et peuvent paraître absurdes aux acteurs.trices de l'ESS. Ces éléments de langage ajoutent par ailleurs aux inégalités entre

les OESS entraînées par ce type d'évaluation, car les codes sont complexes à maîtriser et donc plus inaccessibles aux petites organisations, ce qui renforce le cercle vicieux.

*La société paradoxante pousse les individus à l'excès et/ou au manque avec une intensité qui ne cesse de s'accroître. Il faut apprendre à être dans plusieurs endroits en même temps, se concentrer sur une tâche tout en en menant d'autres de front, se reposer en étant hyperactif, faire plus avec moins, mettre des limites pour mieux les dépasser, affirmer sa liberté dans un univers de contraintes et de contrôles de plus en plus sophistiqués, être solidaire dans un contexte d'individualisation maximale, dire une chose et son contraire sans être illogique, tenir des discours insensés sans perdre la raison, cultiver son stress pour le rendre productif, transformer ses peurs et ses angoisses en énergie positive... (de Gaulejac, p.35, 2017)*

Ce phénomène organisationnel a des impacts à travers l'Europe. En France par exemple, l'idée que les individus sont poussés à faire plus avec moins peut être illustrée par la situation du budget des administrations publiques : dans les années 2000, beaucoup de postes de fonctionnaires ont été supprimés au profit des cabinets d'audit et de postes destinés à surveiller les fonctionnaires, pour revenir en fin de compte à un budget global identique. On a des situations similaires en ESS : il y a moins de budget, et plus de surveillance, on doit toujours faire davantage avec moins, ce qui amène certains acteurs.trices des OESS à leurs limites psychologiques.

En tant que stagiaire, et donc observatrice participante au sein du jardin, nous avons pu discuter avec deux femmes qui dirigeaient des structures d'agriculture urbaine à but social au Royaume-Uni (pays où le néolibéralisme est encore plus développé que dans le reste de l'Europe, depuis Margaret Thatcher), et étaient en visite chez *Annalinde* pour renforcer le partage de connaissances et de pratiques. Elles se sont confiées sur leur propre travail, dont elles étaient conscientes du manque de soutien financier malgré leur utilité. Elles ont plus tard fait allusion à leurs *burn-outs* respectifs à la suite d'un investissement trop intense dans leur projet pour assurer leur survie, sur le ton de la blague. Selon De Gaulejac, les « outils de gestion et [l]es pratiques managériales [...] sont la cause première du développement du stress, du burn-out, de l'épuisement professionnel et de l'ensemble des symptômes de souffrance au travail » (p.29). Le fait de tourner ce genre de sujet en dérision est une manière de faire allusion à l'absurdité de la situation, mais aussi à l'absurdité du fait qu'elles persistent toutes les deux à

travailler malgré le danger qui pesait sur leur santé. Dans les entretiens avec les employé.e.s d'*Annalinde*, il est aussi possible de voir que les acteurs.trices se poussent jusqu'à leurs limites. Pour Vincent, on voit que l'organisation de cette structure nuit à son bien-être et à sa santé : « L'agriculture est très romantisée, avec des personnes qui s'imaginent que tu es dehors tous les jours, que c'est agréable – oui, mais j'attrape un cancer de la peau. Je travaille 80 heures par semaine, parce que dans mon travail, si je pars pour le weekend et que je reviens lundi, je ne peux réparer les problèmes qu'une année plus tard ». Frida et lui, soulignent qu'ils sont également à leur limite au niveau financier. Il.elle.s décrivent tous.les deux le fait qu'un style de vie différent (avoir une famille, vivre dans un appartement seul.e...) serait impossible à maintenir avec l'imbrication d'une quantité de travail pareille et d'un salaire si bas.

Pour les petits projets comme *Annalinde*, qui dépendent en majorité de fonds extérieurs ou d'une large production (ici, de fruits et légumes), il y a donc toujours une épée de Damoclès économique suspendue au-dessus de leurs têtes, qui conduit leurs responsables à souvent s'approcher des limites du surinvestissement au travail. Nous allons à présent nous intéresser aux justifications que les acteurs.trices utilisent pour continuer à travailler dans un contexte paradoxal, et les représentations qui y sont attachées.

### 2.2.2. Les réactions et justifications des acteurs.trices

Pour commencer, il est important de rappeler que les acteurs.trices de l'ESS sont majoritairement conscient.e.s du paradoxe. C'était très clair par exemple dans le discours de Michael. A la question « penses-tu qu'*Annalinde* est sous-financée ? », la réponse est un oui sans équivoque. Et à la question « où investirais-tu si les projets étaient mieux financés », sa réponse est tout aussi claire :

*On utiliserait [cet argent] pour engager plus de monde qui pourrait nous aider à faire avancer les choses, parce qu'en ce moment, chacun de nous ne travaille pas seulement sur le projet pour lequel il est payé, mais aussi sur ci, et ça, et cet autre projet [...]. Mon rêve, c'est qu'un jour, je ne ferai que ce pourquoi je suis payé, et aurai beaucoup de temps libre pour pouvoir développer Annalinde, parce qu'en ce moment, j'ai juste l'impression de courir après des objectifs, sans pouvoir faire quoi que ce soit comme il faut à temps. Je ne répons même pas à mes emails si souvent. Alors, si on avait plus de*

*financements, on l'investirait évidemment dans plus de personnes qui viendraient travailler pour Annalinde en étant payées, en étant convenablement payées, et qui nous aideraient à faire ce travail en professionnalisant chaque position.*

La source de cette grande dissociation entre nombre d'heures payées et nombre d'heures effectives est comprise comme provenant d'un manque de financements des projets. C'est également ce que note Vincent, qui souffre du recours constant d'Annalinde à des aides bénévoles, et donc non-professionnalisées, qui font reposer l'essentiel du travail sur ses épaules.

« Entre adaptation et résistance, les individus tentent de se protéger en mettant en place des réactions défensives et des mécanismes de dégageant » (de Gaulejac, p.28). Face à ces paradoxes, chaque acteur.trice peut adopter diverses stratégies et discours pour gérer la dissociation cognitive. Nous pouvons nous intéresser à deux de ces stratégies retrouvées chez les employé.e.s d'Annalinde. Tout d'abord, l'utilisation d'un registre de *distanciation* vis-à-vis des institutions qui envoient des demandes contradictoires. Cela se traduit par des expressions retrouvées notamment chez Michael, qui a beaucoup eu affaire à ces institutions. Lorsqu'il est confronté à la question de la possible hypocrisie cachée derrière l'utilisation de *buzz words* creux pour faire des demandes de subventions, il se distancie de ce genre de système possiblement hypocrite en décrivant sa relation avec plutôt comme « un jeu » :

*[...] pour moi, c'est un jeu auquel nous jouons. [...] Quelqu'un fait un appel à projets dans ce sujet d'experts scientifiques, et il faut que tu sois au courant de ce sujet, que tu leur montre que tu connais l'état de la littérature, et pour ça, tu as tes buzz words, alors tu joues à ton jeu et tu respectes les règles. La meilleure manière de faire ça c'est de leur montrer que tu en sais plus sur le sujet qu'eux. Et après, tu finis ta demande, et tu « gagnes » ta demande.*

Cela permet de transformer ce travail qui peut être déshumanisant, qui transforme des problèmes sociaux et humains en chiffres, en quelque chose de stimulant, d'intéressant, qui a un enjeu personnel et pas seulement institutionnel, parce que « tu gagnes des points d'expérience pour ce que tu fais, tu deviens meilleur ». Et plutôt que d'attaquer et de s'opposer aux institutions, ou de se montrer en accord avec elles, Michael les considère simplement comme des « donneuses de contrats », un terme froid, très technique, qui fait écho à la relation que l'institution cherche à avoir avec lui et ses projets. C'est d'ailleurs le terme qu'il utilise après les questions « que penses-tu de ces organisations qui subventionnent Annalinde ? Quel

genre de relation entretiens-tu avec elles ? », où il aurait pu s'exprimer avec un avis plus politique. Il y a donc une distanciation, une froideur envers ces institutions, qui peut s'expliquer par l'intersection d'un désaccord et de la dépendance des projets à leurs financements. A côté de cela, Frida comme Vincent soulignent que si la situation empirait, il serait toujours possible de quitter le projet, Frida plutôt parce que le financement du jardin interculturel pourrait être totalement perdu, et Vincent parce que les conditions de travail, sur le long terme, apparaissent trop contraignantes. C'est une réaction défensive et de distanciation plutôt tournée vers le projet en lui-même, malgré la forte adhésion à ses principes de base : « [si les subventions étaient coupées], je rechercherai de nouvelles possibilités de financement. Actuellement, j'ai encore envie de travailler chez Annalinde, mais je ne suis pas trop stricte là-dessus. Je pense qu'il y a aussi plein d'autres projets intéressants » (Frida). Avoir une porte ouverte au départ est une manière de montrer que si les conditions étaient trop précaires (trop d'heures supplémentaires, disparition des financements sur une période trop longue), il y aurait toujours l'option ultime du départ.

Le deuxième registre de justification est le registre *politique*. Chaque employé.e d'Annalinde interrogée a répondu positivement au fait que l'aspect politique de son travail était ce qui lui permettait de justifier cette précarité au travail. Michael a par exemple parlé de son frère qui gagnait plus d'argent mais n'était pas « épanoui » dans son travail d'informaticien, contrairement à lui, qui a développé sur son propre sens de l'épanouissement. Vincent a témoigné : « Je pourrais travailler dans une grande entreprise et gagner beaucoup plus d'argent, mais j'ai décidé de faire quelque chose de plus politique. La plupart du temps, je vais me coucher avec le sourire ». De même, Frida confirme qu'elle fait beaucoup d'heures supplémentaires parce qu'elle voit « du sens » dans le travail d'Annalinde. Ce champ lexical du bonheur, et du sens, peut être lu comme un registre de justification qui vient en réponse logique à la perte de sens entraînée par l'absurdité de cette « société paradoxante ». Même si cette organisation systémique n'a pas de sens, est absurde, les acteurs.trices trouvent du sens dans leur travail.

Chacune des personnes interrogées pour cette recherche dispose au moins d'un Bac +5, ce sont donc des personnes qui ne seraient pas en grand risque de chômage si quelque chose venait à arriver au projet. Cependant, cette quête de sens justifie le désir de faire survivre un projet qui a résonne avec leurs valeurs – un projet politique qui est vivant et qui, même s'il a

des retombées économiques négatives sur eux, semble valoir le coup. « L'investissement psychique et émotionnel, l'identification (en termes de projection et d'introjection), l'idéalisation (par la captation de l'idéal du moi par les valeurs de l'organisation), le contrat narcissique, la mobilisation des mécanismes de défense, sont autant de processus psychiques qui favorisent l'attachement du sujet à l'organisation, vécue comme objet de désir et d'amour » (de Gaulejac, 2017, p.38) : ces phénomènes décrivent la relation de certains acteurs.trices de l'ESS à leurs projets. Ils.elles justifient leur précarité par une adhésion au projet commun. Cette idéalisation ne provient non pas d'une manipulation managériale, mais plutôt du fait que ces individus s'identifient très fortement aux valeurs de l'organisation par conscience politique, et par empathie aux personnes dont la situation est encore plus précaire que la leur. Cependant, cela entraîne aussi un étouffement de certaines critiques, car « s'en prendre à un « système » abstrait, inhumain, désincarné [rend la personne harcelée au travail] impuissante, encore plus vulnérable, démunie de toute action possible » (p.37). Ici, les acteurs.trices de l'ESS ont le sentiment d'avoir du pouvoir sur les situations qui découlent du système, la situation écologique, et les situations de précarité sévère des personnes migrantes, par exemple. Mais ils.elles ne semblent pas spécialement avoir l'impression de changer le système par leur travail ni la possibilité : « j'aimerais beaucoup changer le système capitaliste, mais maintenant, on doit jouer dans ce système, et faire des demandes de financements pour du travail social » (Michael).

Cette perte et recherche de sens, retrouvée dans l'investissement dans les projets à valeur d'utilité sociale crée ce « nœud socio psychique » (De Gaulejac, p.12), où l'individu est enserré par son investissement émotionnel personnel d'une part, et d'autre part par la pression sociale émanant des structures de financement auxquelles il est confronté. « C'est parce qu'il investit psychiquement l'organisation que l'employé devient lui-même produit et producteur de ce nœud. » (p38). Enserré.e.s dans un étau qui permet peu de critique structurelle et qui pousse à faire ou écrire des choses qui semblent absurdes, les acteurs.trices de l'ESS participent au maintien d'une telle organisation financière, n'ayant que peu de choix possible pour trouver du sens à leur travail et une utilité sociale. En effet, comme nous l'avons vu, le secteur public censé être garant de l'intérêt général, offre de moins en moins un soutien inconditionnel aux OESS, et insère des pratiques managériales dans sa relation avec celles-ci. La chercheuse Annegret Haase, à ce sujet, conclut que « le travail social n'est pas la cause de ce cercle vicieux, mais ce sont les conditions capitalistes, la manière de voir le travail et les processus sociaux à travers le

spectre de l'économie. Mais bien sûr, tous.les les acteurs.trices impliqué.e.s font, quelque part, partie du jeu, en s'adaptant et en essayant de se frayer un chemin ».

En définitive, nous avons pu voir que le néolibéralisme et les pratiques de mesure qu'il valorise, malgré la volonté d'avoir une certaine flexibilité avec les pratiques sociales par rapport à des pratiques managériales plus classiques, sont inadaptés aux besoins des OESS, mais aussi inadaptés pour répondre aux besoins sociaux de notre époque. Cette organisation favorise la compétitivité, les inégalités et la précarité, en détournant les acteurs.trices de l'ESS de leurs buts premiers. Cela les amène dans une situation « paradoxante », où ils sont ralentis dans leur travail par des injonctions absurdes de la part d'institutions ou du marché, avec lesquelles ils doivent composer, malgré une profonde opposition à leurs valeurs. Les acteurs.trices de l'ESS sont victimes, acteurs.trices et opposant.e.s de ce jeu systémique. La conclusion de l'article de Vincent de Gaulejac nous permet de revenir sur ces points, et de nous amener jusqu'aux questionnements que nous verrons par la suite :

*Comment vivre dans un univers paradoxant ? Faut-il s'y adapter, tenter de le changer, chercher des échappatoires, construire une alternative ? Ces réactions peuvent coexister. Pour une part il faut bien s'adapter au monde tel qu'il est, que « ça marche malgré tout » ; pour une autre part, il faut espérer pouvoir le changer parce qu'il est destructeur pour l'individu comme pour la société.*

*La résignation vaut mieux qu'une dénonciation impuissante et qu'un espoir de changement continuellement frustré, estiment les pragmatiques : il vaut mieux apprendre à vivre avec le monde tel qu'il est plutôt que de se lamenter et se poser en victime. [...] Mais les forces contraires, forces de contestation de cet ordre, sont tout aussi puissantes. Elles sont portées par tous ceux qui développent des résistances, proposent des alternatives, inventent des stratégies, animent des luttes pour changer un ordre qu'ils jugent destructeur. Ces résistants n'acceptent pas de se résigner et cherchent à retrouver de la cohérence, de l'harmonie et du sens. Ils refusent de se laisser prendre dans un système qui leur demande une chose et son contraire. Ils souhaitent retrouver et développer des capacités d'agir par eux-mêmes (Roche, 2016). Ils affirment une volonté d'autonomie véritable en n'acceptant pas d'être gouvernés de l'extérieur : par exemple en transformant ce que le paradoxe peut avoir de destructeur*

*en force de création, en réinventant du sens là où le sens est mis en défaut, en retrouvant des capacités d'agir face au sentiment d'impuissance. (De Gaulejac, p.13-14)*

### **3. PENSER ENSEMBLE DE NOUVELLES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES : QUELQUES PISTES POUR SORTIR DES PARADOXES ACTUELS**

Malgré les changements d'organisation sociale sous les effets de l'idéologie néolibérale ces trente dernières années, et leur impact sur le secteur de l'ESS, celui-ci reste un espace éminemment politique, et politisé. Après avoir observé une adaptation de ce secteur à la situation actuelle malgré des visions économiques contradictoires, nous pouvons donc à présent nous demander comment il serait possible de modifier ces structures. Tout d'abord, nous allons voir que, malgré le fait que l'ESS soit un secteur très politisé, il y a encore une faible conscience politique de groupe pour changer l'aspect du secteur. Puis, nous pourrions réfléchir à la réappropriation politique de la notion d'utilité sociale par les acteurs.trices de l'ESS. Pour terminer, nous aborderons une perspective de co-construction de l'US, pour pouvoir l'évaluer collectivement et constructivement.

#### **3.1. L'ESS n'est pas encore un secteur unifié avec une direction claire**

##### **3.1.1. Quelles relations aux institutions publiques et politiques des acteurs.trices des OESS ?**

Comme nous l'avons vu plus tôt, il existe beaucoup d'OESS qui sont en situation de dépendance financière vis-à-vis des institutions publiques. Nous avons observé une certaine distanciation, mais assez peu de contestation envers ces dernières. En effet, sans ces organismes, les projets sociaux devraient faire face à la situation de marché, ce qui entraînerait une situation d'emploi complètement différente. Les acteurs.trices de l'ESS défendent parfois ces institutions. C'est ce que fait Michael, qui, malgré une distanciation vis-à-vis du FSE et de ses pratiques, a expliqué jusqu'à où s'arrête son aspect rigide de mesure, en décrivant ses zones d'adaptabilité, et en justifiant qu'il était compréhensible financièrement de vouloir donner son argent seulement à des personnes qui ont l'air de mieux connaître les codes. De même, lorsque Frida doit décrire son opinion politique vis-à-vis du FSE, on n'aperçoit pas réellement de critique. Celle-ci se dirige plutôt vers le secteur privé :

*Si Porsche veut réserver notre jardin, et nous paie 1000€ pour deux heures, est-ce qu'on le ferait ? Ou pas ? Pour nous, c'est une possibilité de financer le jardin pour une année*

*entière, et ça ne prendrait que deux heures [...]. Mais nous devons toujours réfléchir à l'origine de l'argent, et si nous le voulons vraiment. Parfois, tu es obligée de prendre de l'argent d'institutions ou de personnes que tu n'aimes pas parce que tu n'as pas d'argent d'où que ce soit d'autre. Mais dans le cas présent, je n'ai pas de problème avec le FSE.*

On observe donc plutôt une aversion envers le marché privé. Celle-ci prend le dessus sur la distanciation vis-à-vis des pratiques des institutions publiques. Ce sont pourtant des institutions qui sont politiques, et dont le sous-financement les mettent dans des situations de précarité, mais le problème ne provient pas forcément de là pour ces acteurs.trices. Les institutions publiques, comme nous l'avons vu, réduisent leur budget, et les institutions sociales ne sont pas épargnées. En effet, elles doivent financer de très nombreux projets avec un budget insuffisant. Il est donc toujours possible pour les acteurs.trices des OESS de rejeter les problèmes de précarité et d'absurdité de la mesure ailleurs, sur le législatif par exemple, et non pas sur l'administratif, qui représente l'exécution des décisions politiques.

Il est important de faire un aparté pour souligner qu'il est possible de jouer l'avocat du diable et de dire qu'*Annalinde*, l'organisation dont l'étude a conduit à des conclusions sur des problèmes économiques systémiques, n'est dans cette situation de précarité que parce qu'elle est mal organisée, parce qu'elle a des difficultés à atteindre ses objectifs et à répondre à des besoins. Cependant, c'est une organisation qui reçoit chaque année de nombreux prix d'institutions publiques nationales et internationales, et selon Annegret Haase, chercheuse au Centre pour la Recherche Environnementale de Leipzig, ces institutions se servent régulièrement d'*Annalinde* comme modèle de réussite des programmes sociaux qu'elles ont financé, et comme modèle d'agriculture urbaine à but social de qualité. Cela signifie que leur travail est plus que satisfaisant, il dépasse généralement les attentes des institutions.

Figure 5 : "Prix du quartier" Allemand – 2017 (Institution publique et privée)



Source : Site web d'Annalinde

Figure 6 : Prix d'excellence - Décennie des Nations Unies pour la biodiversité – 2016 (institution publique)



Source : Site web d'Annalinde

Figure 7 : Prix d'excellence - Conseil pour le développement durable – 2016 (institution publique)



Source : Site web d'Annalinde

Annegret Haase critique d'ailleurs l'utilisation que font certaines structures du projet d'Annalinde : « A présent, la ville ne fait que se servir de ces initiatives. Elles sont nécessaires, on fait référence à elles quand on a besoin d'elles, en les instrumentalisant en quelque sorte par exemple quand elle veut vendre l'engagement de la société civile ». Michael souligne d'ailleurs que c'est une des raisons pour lesquelles les organisations administratives sont autant tournées vers la culture du résultat : « l'intérêt des institutions est d'avoir des projets réussis qui peuvent être utilisés dans leur portfolios, et par exemple, le ministère peut montrer tous ses projets réussis des dix dernières années à la communauté, à l'Etat, et à la politique aussi ».

Michael, en tant que coordinateur de projet, souligne le fait qu'il lui arrive parfois de s'entretenir avec des acteurs.trices politiques de la ville ou de la région fédérale de Saxe pour

parler des problèmes qui concernent les préoccupations sociales et environnementales d'*Annalinde*. Cependant, ce sont des entretiens ponctuels sur des sujets précis, qui ne permettent pas aux acteurs.trices politiques de comprendre le travail d'*Annalinde* dans sa complexité. De plus, ce ne sont que des acteurs.trices de partis qui sont déjà concernés par les problématiques de cette organisation (die Grünen, die Linke ou SPD, les partis écologistes, communistes ou socialistes). Nous pouvons donc tout de même voir demeurer une étanchéité entre monde politique et secteur de l'ESS. Selon Annegret Haase, il y a une explication et une solution :

*Ces initiatives [comme Annalinde] sont critiques vis-à-vis de cette attitude de la ville, mais d'un autre côté, elles dépendent de cette coopération, de la volonté de la ville à coopérer, des décisions de la ville, des subventions de la ville [...], de sa coopération qui est ensuite utile pour leurs demandes de subventions, et cætera. Il y a une relation énorme, complexe et ambivalente, et je pense qu'une évaluation critique de cette relation, et une décision pour le soutien stratégique de ces initiatives seraient pour moi deux étapes nécessaires pour se diriger vers un meilleur avenir.*

Pour Haase, il faut que cette relation soit vue de manière critique, et que les institutions changent de comportement en mettant en place un réel soutien politique des OESS, pour que ce ne soit plus seulement une situation d'utilisation stratégique et politique des OESS.

La relation institutionnelle et politique est donc biaisée, et laisse peu d'espace aux acteurs.trices de l'ESS pour s'exprimer sur la situation de précarité dans laquelle ils.elles se trouvent, notamment parce qu'il y a une volonté de maintenir un *status quo* pour pouvoir continuer leur combat politique sur diverses thématiques. Nous allons d'ailleurs voir que les acteurs.trices de l'ESS sont des expert.e.s dans leur domaine, alors qu'ils.elles sont peu reconnu.e.s ou écouté.e.s par les institutions politiques.

### 3.1.2. L'engagement politique en ESS

Il y a un débat encore irrésolu en ESS sur les délimitations de ce secteur selon les prises de parti économiques et politiques des OESS. Chaque entité de l'ESS a sa propre relation avec le public et le privé, mais selon Jean-Louis Laville, il y a toujours une vision d'« une économie ne se réduisant pas à la société de capitaux et au marché » (2001, p. 48). Même s'il y a des phénomènes d'isomorphisme, comme nous l'avons vu précédemment, avec des OESS qui

adoptent des pratiques de l'économie standard, ou de l'instrumentalisation politique de ces organisations, il y a toujours un aspect politique, et chaque organisation s'adapte ou se protège de l'économie standard à sa manière. L'idée centrale est que « l'économie est [...] sociale par essence, le fait qu'on ait dû développer un mouvement qui lui appose ce qualificatif tient en fait du pléonasmisme, mais parfois les pléonasmismes sont nécessaires » (Site web du TIESS, consulté le 24 août 2019).

Figure 8 : La vision de l'économie en ESS



Source : Site web du TIESS

Les acteurs.trices de l'ESS agissent donc pour tenter de lutter contre l'idée libérale qui a pris le dessus, qui a détaché le social de l'économie, et qui voit l'économie comme une science mathématique, rationalisable, apolitique. Cela peut se voir en pratique par exemple dans certaines attitudes face à la mesure d'impact social. En effet, selon l'étude de l'Agence Phare sur les pratiques et représentations de l'EIS, un des freins à la mise en place de l'évaluation est en effet un « frein politique ». Certains acteurs.trices s'y refusent car ils pensent que « l'évaluation d'impact vient trahir les valeurs des structures d'utilité sociale » (2017, p.29). Mais pour repolitiser, réencastrer l'économie dans le social, l'ESS se reconnaît dans la valorisation de pratiques démocratiques. Le social doit gouverner, avoir du pouvoir sur l'organisation économique, pour que ce ne soit pas l'inverse. Il faut donc encourager au maximum les individus concernés dans la prise de décision de l'organisation. On peut le voir chez *Annalinde* par exemple. En tant qu'observatrice participante, nous avons pu étudier les différentes pratiques qui incluent salarié.e.s, bénévoles, stagiaires, et bénéficiaires. Cela s'exprime par de régulières réunions de discussion et de prise de décision collective. Les deux responsables du jardin interculturel passent par ailleurs beaucoup de temps à informer les personnes migrantes participant au jardin sur les enjeux du projet, pour pouvoir prendre le temps de rendre les

informations accessibles et d'entendre leur opinion. Les réunions ouvertes en langue allemande sont en effet très longues, le débit de parole est rapide, et elles sont donc peu adaptées à des personnes ne maîtrisant pas correctement la langue.

En ayant cette position d'intermédiaire démocratique entre les groupes de participant.e.s, chaque acteur.trice de l'ESS a une position qui lui confère une place d' « expert » à son propre niveau. Pourtant,

*[...] tu ne peux pas réagir à certains développements, aux nouveaux besoins imminents, et cætera, et je pense que l'expertise de ces initiatives ont grandi. Donc je pense qu'Annalinde et Haushalten sont réellement des experts dans ce qu'ils font. Ils sont vraiment bien au courant de l'état de Leipzig et de ce qu'ils peuvent faire, quels obstacles il y a et quelles opportunités il y a. Mais bien sûr, ce qu'ils ne peuvent pas faire, c'est d'avoir un réel impact sur la logique et les mécanismes de marché du logement et de l'immobilier. Et c'est ça, le moteur des problèmes. Annegret Haase*

Malgré la position d'experts des acteurs.trices de l'ESS, ils.elles n'ont pas ou trop peu de pouvoir et de légitimité politique au-delà de leur organisation, et pour pouvoir agir en profondeur sur les problèmes sociaux décelés. L'exemple de Haase est tourné sur le marché immobilier de Leipzig, sur lequel agit l'association *Haushalten*, en offrant la possibilité à des personnes précaires d'habiter les logements vides, qui ne doivent payer que le maintien en état du logement, l'eau et l'électricité. Ces personnes, en étant sur le terrain, ont observé le phénomène de gentrification au premier plan, voyant les logements vides s'amenuiser très rapidement à l'ouest de la ville. L'association tente par son travail de permettre l'accès au logement pour tous.tes, mais l'arrivée massive des classes moyennes rend ce travail plus difficile. La réponse à ce phénomène rapide et dangereux pour les personnes en situation de précarité est claire : il faudrait plafonner les loyers. Pourtant, la ville de Leipzig s'y refuse toujours catégoriquement, ce qui rend le travail de *Haushalten* plus complexe, dans un contexte de privatisation croissante de l'immobilier. Selon Annegret Haase, « puisque le système continue comme il est, toutes ces conclusions précieuses sont là, mais il n'y a pas de débat vaste ou de débat global sur ce que cela signifie vraiment, et sur le fait que nous devons d'une façon ou d'une autre changer quelque chose à un niveau global ».

La légitimité politique reste donc encore entre les mains des institutions élues démocratiquement, qui se servent des OESS, plutôt que de les écouter. C'est pourquoi naissent

de plus en plus de regroupements qui cherchent à réfléchir à comment changer cela. Le travail n'est pas simple, puisque ces organisations ne sont pas toujours soutenues par le secteur public. C'est le cas de *Konzeptwerk Neue Ökonomie* (« la fabrique à concepts de la nouvelle économie ») à Leipzig. Le principe de l'association est de contribuer à changer l'organisation économique grâce à trois types d'activités :

*Elargir l'espace dans lequel ces idées sont discutées et mises en œuvre – et montrer comment différentes approches peuvent se compléter ; Encourager les individus à participer à la transformation socio-écologique ; Promouvoir la mise en réseau pour un changement des modes de pensée, des modes de vie et des cadres politiques. Pour cela, nous combinons l'éducation, le mouvement politique, les pratiques économiques alternatives et la science. Site web de Konzeptwerk Neue Ökonomie, accédé le 24 août 2019, traduction : auteure*

Cette association cherche donc à soutenir le développement de ce type d'économie vers une plus grande échelle. Cependant, selon un témoignage de Frida, ce type de projet n'est pas soutenu par le secteur public :

*J'ai un ami qui travaille sur un autre projet ici à Leipzig, le Konzeptwerk Neue Ökonomie, et c'est un projet de gauche. [...] Et je sais qu'ils ont des difficultés à financer leur travail. L'année dernière, ils ont reçu de l'argent d'une institution, ils ont tout organisé avec cet argent, et puis l'institution a reçu plus d'informations sur ce qu'ils prévoyaient de faire, et ils ont dit « oh, nous ne soutenons pas cela. Vous n'aurez pas l'argent ».*

Pour les organisations les plus politiques et les plus clairement opposées à l'organisation, on retrouve donc peu de subventions publiques. Cependant, l'aspect alternatif et politisé a permis de soutenir ses actions politiques grâce à un système de financement participatif, plus indépendant. En France, on peut s'apercevoir que le secteur de l'ESS est plus consolidé, puisqu'il a un nom et des institutions régionales et nationales, qui ont même permis la rédaction et l'adoption de la Loi Hamon, dite « loi ESS », qui a pour but d'harmoniser le secteur en posant des définitions précises à sa délimitation. On trouve grâce à ces regroupements de nombreux espaces d'échange d'idées, mais l'adhésion des OESS n'est pas encore unanime, en partie parce que, comme nous l'avons vu, beaucoup d'acteurs.trices sont submergé.e.s par le travail.

L'ESS est donc un secteur d'activité indissociable d'une critique politique de l'économie actuelle. Cependant, cela ne signifie pas forcément que c'est un secteur unifié, qui agit d'une même voix, dans la même direction. Pour pouvoir agir sur les paradoxes rencontrés actuellement par l'ESS, il faudrait donc transformer un désaccord pour l'instant épars et local en une demande commune de modification de l'organisation institutionnelle, en encourageant à souligner systématiquement les limites de l'organisation financière et politique du secteur. Nous pouvons donc à présent nous demander quels accords théoriques pourraient unifier l'ESS sur la notion d'Utilité Sociale, pour pouvoir s'organiser autrement, et ne pas aller à contre-sens du concept d'US.

### **3.2. Le concept d'utilité sociale, une construction sociopolitique à se réapproprier**

#### 3.2.1. Une convention socio-politique

Le présent travail s'inscrit dans le courant théorique de l'*économie des conventions*, qui va à l'encontre des conceptions libérales et néolibérales positivistes de l'économie.

*L'économie des conventions est un courant qualifié « d'hétérodoxe » mettant l'accent sur le rôle des règles et normes sociales dans les pratiques économiques. Favereau caractérise l'économie des conventions par une « méthode générale d'approche des coordinations organisationnelles ». Ce courant tente ainsi d'expliquer les actions économiques « par l'émergence de règles et conventions économiques qui constituent des repères créés et modifiés en permanence dans et par l'action ». Le courant conventionnaliste marque ainsi son désaccord avec l'existence et l'application de normes et règles qui seraient préexistantes. Il a pour objectif d' « inscrire les actions économiques dans leur contexte cognitif, éthique, et institutionnel, [ce qui] permet de repérer des « modèles » distincts là où l'économie standard ne voit que des déclinaisons marginales d'un modèle unique » (Studer, 2017, p.31)*

Cette théorie économique convient aux réflexions de l'ESS, telles que nous les avons vues dans la partie précédente, puisqu'elle déconstruit l'aspect naturalisé de la compétition économique

pure et parfaite, dépeinte par l'économie libérale. Au contraire, elle souligne que l'économie est le fruit de règles, qui sont elles-mêmes des constructions sociales, et donc adaptables. Les conventions et règles sont guidées par l'action, sont modifiées par l'action, et sont donc utiles pour avancer collectivement.

Pour Jean Gadrey, « une convention est une règle (ou un ensemble de règles et de normes, y compris morales) largement partagée et inscrite dans les cadres cognitifs des acteurs.trices. Dès lors, elle n'a pas besoin d'être réaffirmée et évaluée à chaque fois : dans la majorité des cas, elle fonctionne de façon implicite, et ce n'est qu'en cas de contestation, ou lorsque certains acteurs.trices en expriment le besoin, qu'elle est réactivée » (2004, p.48). Il parle de « conventions socio-politiques », car elles « s'appuient le plus souvent sur des considérations de justice, sur des visions plus ou moins partagées de ce qui est souhaitable pour que l'économie et la société fonctionnent au mieux » (p. 42). Les conventions sont donc basées sur des schémas de société partagés (même si ce n'est pas toujours unanimement). Cela signifie qu'une convention, pour avoir de la légitimité, doit passer à travers des processus sociaux complexes qui l'inscrivent dans le cadre cognitif des acteurs.trices, sans qu'il y ait une contestation suffisante pour qu'elle perde son pouvoir d'action collectif.

Cela nous amène à la question de l'US. Il est intéressant pour l'ESS d'avoir une définition large et vague de l'US, puisque cela permet ensuite une réappropriation du terme à différents échelons, mais aussi d'éviter trop de conflits. En effet,

*Pour Gadrey, l'émergence d'une définition de l'utilité sociale est une éventualité qui ne dépend pas d'abord de la logique scientifique mais des débats sociaux et politiques, « l'utilité sociale est une convention socio-politique en devenir ». Gadrey ajoute que « ce qui se cherche n'est pas un accord sur une définition exempte d'ambiguïté, définie par tel ou tel chercheur « rigoureux ». C'est un accord politique sur une notion générale, du même ordre en effet que la notion d'intérêt général, dont l'efficacité pour l'action impliquera la flexibilité (un flou délibéré) » (Studer, p.30)*

L'US est donc une convention qui doit provenir de débats et de réflexions communes sur ce qu'est l'US, sans trop valoriser la place des scientifiques qui pourraient mener à une dérive trop stricte. « Défendre l'idée que l'utilité sociale ne peut exister que comme ensemble de règles et d'outils de justifications de l'action des OES, suffisamment partagés pour faire l'objet d'accords et de décisions communes (entre les parties prenantes de l'activité) n'exclut ni les conflits de

convention, ni la possibilité de modification des conventions existantes » (p.44). Ici, Gadrey souligne que le débat n'est pas exclu après la mise en place d'une convention d'US, et que le flou permet aussi ensuite une flexibilité de la convention, qui peut suivre l'évolution de la société.

Aujourd'hui, dans la loi Hamon de 2014 relative à l'ESS, le terme d'US a été défini à l'article 2, ce qui permet en pratique à des entreprises d'avoir des réductions fiscales et juridiques pour leur travail spécifique, et donc justifie une dérogation à la compétition pure et parfaite des entreprises qui s'inscrivent dans l'ESS. Cet article de loi ressemble beaucoup à ce que Gadrey prône en 2004, avant la rédaction de cette loi : une définition large qui rassemble, donne de l'espace à de l'interprétation. Cependant, cet article de loi a seulement un pouvoir légal sur les entreprises, ce qui en limite le pouvoir d'action collective sur l'ensemble du secteur de l'ESS.

Cette convention a une forte légitimité car elle est inscrite dans la loi, et est donc passée par un processus démocratique. Cela va à l'encontre de l'IS par exemple, puisque les IS sont dirigées vers les financeurs qui définissent globalement ce que sont les IS acceptables, avec une logique plutôt *top-down*. Au contraire, la démocratie est un système légal qui se veut plutôt *bottom-up*, malgré la crise démocratique dans laquelle nous nous trouvons. Et c'est là que se trouve la limite entre la définition de Gadrey de l'US dans le Dictionnaire de l'autre économie, et la définition de l'article 2 de la loi ESS. Chez Gadrey, on parle plutôt d' « acquisition de nouveaux droits » (p.4), et d' « amélioration des conditions collectives du développement humain durable » (*ibid*) dans lesquelles est incluse la démocratie, tandis qu'à l'article 2, l'aspect démocratique des OESS est limité à « l'éducation à la citoyenneté ». Ce qu'on peut observer ici est l'attaque systémique de Gadrey, qui considère que l'organisation sociale n'est pas réellement égalitaire et démocratique, contrairement à la perspective de la loi qui limite les problèmes démocratiques actuels au manque d'éducation civique des citoyens. L'ESS remet plutôt en cause l'organisation sociale, et l'Etat l'adhésion des citoyens à ce système, et ces deux visions sont contradictoires. La définition d'US dans la loi peut encore être sujette à controverse lorsqu'on considère la perspective de l'ESS sur la démocratie, qui doit être vue autrement, en étant plus inclusive, pour changer l'économie. A la vue des paradoxes et concepts que nous avons soulevés plus tôt, la convention d'US de la loi devrait encore être revue pour favoriser l'importance de la vie démocratique pour une gestion des besoins sociaux plus saine.

Nous allons en effet voir dans la dernière partie de ce mémoire (3.3.) que la co-construction démocratique des concepts socio-politiques est une perspective essentielle pour une mise en place de l'US et de son évaluation avec les principes de l'ESS. Mais d'abord, nous pouvons revenir sur la question de la valeur en ESS, et de son lien avec l'US.

### 3.2.2. Valeur et utilité sociale

Le terme d'US est un terme complexe, parce qu'il se doit d'être imprécis, comme nous l'avons vu, mais parce qu'il doit aussi définir la valeur du travail de l'ESS. En effet, c'est cette valeur qui permet de légiférer pour faire sortir ce secteur hors des cadres de valeur classiques, tout en conservant une légitimité. Si le terme d'US sert à évaluer si une organisation appartient au secteur de l'ESS ou non, il est important de garder en tête que « l'évaluation peut être définie de nombreuses façons, mais fondamentalement elle renvoie toujours à la même chose. L'évaluation, c'est un jugement sur la valeur sociale d'une intervention ou d'une organisation. » (Site web du TIESS, consulté le 24 août 2019)

En sortant de la tendance à la quantophrénie et à l'utilisation permanente des chiffres, la question de la valeur doit donc être abordée autrement, en se posant les questions suivantes : qu'est-ce qui a de la valeur en ESS ? Qu'est-ce qui est utile ? Afin de répondre à ces interrogations, il serait intéressant de s'approcher plus réflexivement de la notion d'*utilité*. Aujourd'hui, « le terme "d'utilité" peut renvoyer à l'utilitarisme et l'instrumentalisme et à des notions d'efficacité économique et de rationalité instrumentale. Ces caractéristiques sont propres à ce que le courant dominant appelle l'*homo economicus*, l'individu agissant pour ses propres intérêts déconnecté de la société dans laquelle il évolue » (Studer, 2017, p.23). Marion Studer explique en effet qu'« [h]istoriquement, les sens attribués à "l'utile" sont fortement corrélés au mode d'organisation de la société dans laquelle ils s'inscrivent » (p.22). Cette vision n'est donc pas celle que valoriserait l'ESS. Au contraire, si on observe la construction de la convention d'US que nous avons abordée, l'utilité serait quelque chose de flexible et de redéfinissable, brouillant les limites entre ce qui est réellement utile, et ce qui est inutile.

*Calvino illustre parfaitement cette guerre contre l'utilitarisme en revendiquant l'utilité de l'inutilité. Il affirme ainsi que « souvent, l'engagement que les hommes mettent dans des activités qui semblent tout à fait gratuites, sans autre but que le divertissement ou*

*la satisfaction de résoudre un problème difficile, se révèle comme essentiel dans un domaine que personne n'avait prévu avec des conséquences qui peuvent aller loin ».* (Studer, p.22)

Pour l'auteure, cette définition de l'utilité serait en parfaite adéquation avec la vision de l'utilité de l'ESS :

*[...] traditionnellement, l'ESS a souvent décelé des problèmes non encore pris en compte par les pouvoirs publics. Or, au moment où elle les décèle, les actions entreprises peuvent sembler inutiles alors qu'elles revêtent un potentiel d'utilité fort (utile incompris ou pas encore compris). Dès lors, la vision réductrice de « l'utile » inciterait les structures de l'ESS à écarter la prise en compte de ces besoins alors qu'ils ont un potentiel d'utilité énorme et peuvent être porteur d'un progrès inespéré pour la société. (p.22-23)*

La conception du terme d'« utilité » en ESS serait déjà différent de sa conception dominante. Y apposer le mot « social » lui fait faire « référence aux relations sociales et au processus de réciprocité » (Studer, p.23), et dès lors souligne l'importance de la sortie des processus individualistes pour s'approcher d'une réelle utilité.

Avec cette perspective, évaluer l'US d'une organisation prend un autre sens. Si cette évaluation permet de chercher comprendre valeur du travail d'une organisation pour la société, cette valeur ne peut plus être clairement identifiable et mesurable avant d'entamer le projet. La recherche de valeur sociale prend une valeur en existant, même lorsqu'elle n'a pas les effets imaginés au préalable. Pour avoir une US, une organisation de l'ESS devrait donc avoir pour but d'agir dans la direction de ce que la communauté désigne comme ayant de la valeur. La question de la démocratie est une nouvelle fois en jeu :

*Devant la taille de l'enjeu, un tel exercice pourra difficilement satisfaire pleinement toutes les parties impliquées. Chacun essaiera de faire valoir son point de vue dans un cadre qui ne peut échapper à certains rapports de force. C'est pourquoi cet exercice est fondamentalement politique, au sens où il interroge l'organisation et l'exercice du pouvoir dans une société organisée. Site web du TIESS, consulté le 24 août 2019*

Une réorganisation démocratique permettrait de revoir collectivement ce qui a de la valeur. On pourrait par exemple prendre la question de l'environnement : avec la crise environnementale

actuelle, valoriser les projets à buts écologiques sembleraient être une solution de long-terme, malgré peu d'impacts visibles à court-terme. Cependant, le secteur agricole sur des petites échelles est un secteur très précaire du fait de la compétition du secteur industriel, ainsi que du fait de la valorisation du travail agricole par le marché. Décider ensemble que la recherche et le travail écologique à impact positif a une valeur supérieure à sa simple production agricole immédiate permettrait par exemple de décider de valoriser économiquement de telles initiatives, et d'en encourager le développement massif, puisque le secteur pourrait sortir de la précarité qui le menace. De plus, il serait socialement valorisé, accessible, et désirable. Si on prend le cas d'*Annalinde* par exemple, malgré un engagement politique fort pour l'amélioration de l'environnement, la précarité entraînée par une faible valorisation de l'agriculture, et de l'agriculture écologique, entraîne des acteurs.trices comme Vincent à songer à une stratégie d'exit.

Repenser la question de la valeur en se détachant par exemple du concept d'*externalité*, qui fait référence à un impact extérieur non-désiré qu'on détache de la production de l'organisation, pour prôner le concept de « *halo sociétal* », qui serait relié non plus à la production externe mais interne d'une organisation, permettrait de voir les activités d'une structure hors de la seule valeur économique apportée. Cela permettrait également de voir le travail des organisations hors de la limite économique, de ne plus voir la valeur financière au-dessus de la valeur sociétale.

Cependant, pour changer de paradigme de la sorte, il faut une forte légitimité des concepts auprès de l'opinion publique, c'est-à-dire un fort soutien démocratique. Mais il faut aussi que les termes restent flexibles dans le temps et selon les circonstances, pour pouvoir s'adapter à la rapidité des changements sociaux et environnementaux. C'est pour cela que la lenteur et l'inflexibilité du processus institutionnel ne convient plus pour mettre en place des projets de long-terme qui peuvent aussi s'adapter aux nouvelles problématiques ; c'est également pour cela qu'il faut revoir les processus démocratiques autour de l'ESS, et coconstruire de manière inclusive les concepts et les processus d'évaluation.

### **3.3. Demander la co-construction de la notion d'US et l'évaluation d'US**

#### 3.3.1. La démocratie de l'évaluation pluraliste

Même si la rédaction de la loi Hamon a inclus beaucoup d'acteurs.trices de l'ESS (représentants.ves associatif.ve.s, fondations, etc.), qu'elle a été coécrite, nous pouvons nous apercevoir que la question de la démocratie n'est abordée qu'à travers la question de l'« éducation à la citoyenneté ». La redéfinition de la démocratie est encore un sujet tabou et peu abordée par les représentants.ves politiques, qui, par leur professionnalisation et éloignement de la population, ont de plus de mal à comprendre les réalités sociales des lieux qu'ils.elles gouvernent. On peut également imaginer qu'ils.elles craignent également un changement de leur rôle social.

Un changement d'organisation politique est imaginable, en sachant que l'Etat français conduit des expérimentations et a sollicité quelques évaluations participatives et pluralistes à des structures de l'ESS. En effet, « chacun s'accorde à considérer que l'action publique gagne en qualité quand sa définition associe la société civile dans ses différentes composantes, quand elle fait l'objet d'une évaluation pluraliste, et plus généralement quand elle réunit une large diversité d'acteurs pour produire les biens communs d'un territoire » (Frémeaux, p.27). Une évaluation pluraliste signifie une distanciation de l'évaluation indépendante et scientifique du travail des OESS. Les tenants de cette dernière

*[...]requièrent rigueur scientifique, indépendance et impartialité dans les processus d'évaluation et suggèrent le recours à des méthodes qui le permettent. Se fondant sur une épistémologie issue des sciences médicales et du vivant, ils jugent que la définition de protocoles rigoureux rend possible et légitime une mesure scientifique des actions menées par le politique. (Frémeaux, 2013, p.32)*

Or, cette méthode va à l'encontre de ce que nous avons vu précédemment, puisque la légitimité de cette mesure provient de méthodes dites scientifiques, et donc rigides. Cependant, si l'on suit la théorie de l'économie des conventions, « quantifier, c'est convenir puis mesurer » (Studer, p.46), et une convention socio-politique comme l'US ne peut pas être neutre. Le simple fait de quantifier n'est donc pas neutre. Et lorsque la quantification se met en place, le scientifique prend forcément parti dans le débat politique, ce « qui le voit mettre ses connaissances et ses outils intellectuels au service d'une cause, dont il devient un avocat, usant

(et abusant éventuellement) de la relative autorité que lui donne sa capacité d'expertise » (Gadrey, 2004, p.51). Cela serait donc un obstacle à la mise en place collective des conventions, ou à la légitimation de celles-ci par voie démocratique.

En contrepoint de cette méthode d'évaluation, il y a la vision pluraliste de l'EUS.

*Pour ces tenants de l'évaluation pluraliste, la valeur ajoutée des organisations de l'ESS est le fruit de négociations et d'interprétations multiples, selon les points de vue des acteurs, selon les intérêts potentiellement divergents, et selon les contextes. Il est donc nécessaire de construire des espaces de délibération spécifiques pour mieux estimer ce qui n'est pas directement objectivable, autrement dit pour construire une convention partagée (ici) de cette utilité sociale. (Frémeaux, p.31-32)*

Cette perspective permet de remettre la structuration de l'ESS dans une dynamique démocratique qui prend en compte l'aspect construit et politique des conventions. Cela permettrait donc à la fois aux OESS d'avoir une légitimité provenant de réflexions démocratiques communes, et de flexibiliser leur travail. La légitimité et le travail commun entraînent une relation plus confiante entre les acteurs.trices, qui peut établir le travail social sur un plus long terme, qui correspond mieux aux besoins décelés collectivement.

Sortir de la dynamique qui puise la légitimité des OESS dans leur efficacité économique et dans leurs impacts calculables et financiarisés, permettrait en effet de s'investir plus profondément dans les projets sociaux, et de mieux répondre aux besoins.

*Nous avons assez de preuves pour démontrer que la manière d'organiser la société et les problèmes sociaux orientée vers les résultats économiques n'est pas la bonne. Nous avons assez de preuves pour déclarer que nous avons besoin de plus de temps, de plus de flexibilité, mais aussi de financements inconditionnels – c'est vraiment important – pour expérimenter sur comment créer plus de cohésion, comment s'orienter vers plus d'inclusion, comment amener la société vers plus de confiance, et comment réduire la polarisation. Et cela ne peut pas être fait avec l'organisation actuelle des projets et du travail social. Certainement pas. (Annegret Haase)*

Ce témoignage souligne que le genre d'organisation valorisée par les perspectives pluralistes permettrait à la fois de mieux répondre aux besoins sociaux, mais aussi par la même de réfléchir à la manière de mieux penser ce système organisationnel, pour sortir du cercle vicieux entraîné

par la société paradoxante et engager un cercle vertueux. Haase parle de l'expérimentation qui serait valorisée, et qui permettrait par exemple de réfléchir collectivement à la problématique de l'inclusion dans le travail social et son évaluation. Pour elle, il y a en effet

*[...] trop peu de réflexion sur le rôle de la participation dans ces conditions néolibérales. Cela veut dire que la participation, telle qu'elle est organisée et conduite aujourd'hui bien sûr, reproduit dans beaucoup de cas les inégalités existantes, voire les renforce, parce que tu ne peux survivre dans le tourbillon participatif que si tu as une voix forte, si tu es prêt.e à parler, si tu es entraîné.e à parler, si tu as de l'expertise, si tu es entraîné.e à faire face au dialogue et à l'argumentation.*

Pour elle, le travail des chercheurs.euses reproduit les inégalités à cause des phénomènes d'exclusion, de hiérarchisation et de reproduction sociale. Ce sont le genre de problèmes que des OESS comme Annalinde cherchent à atténuer, mais dont le travail est limité par les limitations financières et temporelles. Inclure les populations exclues à la réflexion permet de comprendre les problèmes auxquels ils.elles font face avec plus de justesse, pour pouvoir agir en profondeur sur les sources de ces problèmes et sur les besoins de ces personnes. L'inclusion de ces personnes signifie une réelle co-construction des conventions, des pratiques de mesure, et l'instauration d'une démocratie réellement sociale.

Cela souligne aussi que la convention d'US doit rester malléable pour pouvoir d'adapter aux circonstances spécifiques, et locales. C'est ce que prône également Jean Gadrey :

*[...] l'adoption de l'hypothèse de travail de "l'utilité sociale comme convention en devenir" ne se limite pas à la construction éventuelle de conventions et de régulations nationales et transversales, concernant toutes les OES. Nous l'avons vu, il existe des conventions locales, sectorielles, etc. S'il est vrai qu'un enjeu national existe en France en matière de représentation de l'utilité sociale des OES, il existe aussi des enjeux locaux, des enjeux par grands domaines de la vie associative, avec à chaque fois des justifications que les acteurs seront amenés à fournir vis-à-vis de financeurs, d'élus et de décideurs politiques, du fisc, d'usagers, de salariés, etc. Il est possible que ces discours de justification doivent emprunter à des conventions d'utilité sociale particulières (locales, sectorielles...) qui influenceront sur les règles de fonctionnement, de financement, et sur l'organisation de l'activité. (Gadrey, 2004, p.54)*

L'aspect territorial de l'US entre ici en jeu. Ce qui est utile socialement peut en effet avoir une signification différente selon les circonstances particulières, les perspectives, ou les dynamiques discriminatoires de chaque territoire par exemple. Permettre une EUS et une définition d'US à un niveau plus local permettrait donc d'adapter le travail social aux besoins présents, de manière plus inclusive et démocratique. Avoir un plus petit échelon pour le travail social est plus pertinent pour la gestion des problèmes spécifiques, c'est d'ailleurs pourquoi le social est aujourd'hui en France géré par l'échelon départemental. Cependant, avec une valorisation extrême du niveau décisionnel étatique, et environ 50% d'abstention en 2015 (Site web du ministère de l'intérieur, consulté le 24 août 2019) – sans compter les votes blancs – l'échelon départemental n'est encore que trop peu reconnu et investi démocratiquement. De plus, il est organisé de manière très traditionnelle et hiérarchique, et n'a que très peu d'espaces de participation, hormis tous les trois ans, lors du renouvellement de la moitié de ses représentants. Le département n'est pas forcément l'échelon qui serait le plus pertinent, mais il s'approche d'un espace territorial qui permettrait plus de cohésion et de participation. Renforcer également l'indépendance financière et décisionnelle d'échelons plus locaux résoudrait par ailleurs certaines questions posées au début de ce mémoire sur la mesure des politiques publiques, qui pose des problèmes lorsque l'efficacité doit en être mesurée par rapport à d'autres groupes similaires. Dans une situation de prise de décision locale sur les conventions d'utilité sociale, ces politiques ne devraient être mesurées qu'à cet échelon, et pour en expliquer les bienfaits et limites par rapport aux conventions locales.

Pour terminer, nous verrons donc à quoi pourrait ressembler cette mesure de l'US après une redéfinition totale de l'organisation politique autour des questions sociales.

### 3.3.2. Une évaluation d'US coconstruite et simplifiée

Comme nous l'avons vu, dans une réorganisation démocratique de la gestion du social, l'ESS aura un énorme rôle à jouer en tant qu'intermédiaire, responsable, et experte. Cela n'empêche pas une certaine forme d'observation et de surveillance de leur travail, mais celle-ci sera repensée. En effet, comme Frémeaux le recommande, ce genre d'organisation favorise « des méthodes de mesure de l'utilité sociale s'appuyant sur la subsidiarité, sur la recherche d'indicateurs raisonnés, et débattus par les différentes catégories d'acteurs, y compris les citoyens et les salariés assurant l'exécution des missions, qui sont légitimes pour coconstruire

ce qu'est le bien commun » (2013, p.42). Avec une nouvelle manière d'établir la mesure, les chercheurs.euses y ont toujours leur place, mais y jouent un rôle différent. Plutôt que d'être au centre de l'évaluation, les chercheurs.euses sont plutôt impliqué.e.s dans la recherche, apportent des connaissances, servent de pivot entre les acteurs.trices concerné.e.s.

Dans ce cadre, l'évaluation n'aura également plus les mêmes enjeux. Selon Annegret Haase, il est en effet nécessaire que la gestion du social soit « très ouverte aux résultats modestes, prête à reformuler les buts, prête à changer l'échelle temporelle, le rôle des acteurs.trices, les responsabilités, etc. – beaucoup plus de confiance et de flexibilité ». Cela signifierait que l'évaluation consisterait à réellement présenter les résultats, en y incluant l'ensemble des critiques des acteurs.trices. Cela brouillerait par ailleurs la distinction entre évaluation dirigée vers l'interne et l'externe, puisqu'une telle pratique d'évaluation serait présentée aux financeurs.ceuses, mais serait mise en place pour pouvoir améliorer l'action sociale et les pratiques des projets. La relation de financement en serait donc totalement revue, et est plus adaptée à l'action sociale.

Cela signifie aussi que beaucoup de petites OESS pourraient se permettre de se passer de lourdes évaluations.

*La reconnaissance éventuelle de l'utilité sociale de certaines OES ou de certains secteurs associatifs n'a donc rien à voir avec l'idée d'une obligation, pour toute OES, et de façon permanente (tous les ans par exemple), de fournir des preuves de son utilité sociale, ou des progrès de son utilité sociale, sur la base d'évaluations répétées qui risquent fort de se transformer en "usines à gaz" fortement consommatrices d'un temps et d'une énergie qui seraient plus "utiles" ailleurs. Gadrey, p.48*

Cela signifierait par exemple qu'une petite OESS pourrait seulement présenter ses actions, sans avoir à présenter l'ensemble de ses impacts, sans avoir à trouver des unités de mesure à calculer, ou à payer des cabinets d'audit avec un argent qu'ils.elles n'ont pas. L'action de l'ESS en est donc rendue plus libre, et lui permet de se tourner pleinement vers la réalisation de ses buts.

L'ESS est donc un secteur qui est à l'origine très engagé, mais qui reste souvent bloqué dans ses tentatives de cohésion politique par des relations de dépendance aux institutions. On peut cependant apercevoir des espaces de questionnement et d'expérimentation émerger, qui

réfléchissent à de nouvelles manières d'organiser ce secteur, et qui expriment leur mécontentement vis-à-vis de ce système paradoxal. Une nouvelle organisation du secteur signifierait une nouvelle manière de comprendre et de construire les conventions sociopolitiques, et notamment celle de l'utilité sociale, qui doit devenir flexible, ouverte, et doit puiser sa légitimité de délibérations démocratiques inclusives. Cela nous permet d'entrevoir une toute nouvelle organisation qui changerait le monde de l'ESS, et qui rendrait son travail ainsi que son évaluation bien plus adaptés aux problématiques sociales et politiques actuelles. Plus généralement, une réorganisation démocratique et territoriale pourrait laisser entrevoir l'avènement d'un changement systémique qui irait à l'encontre des dynamiques néolibérales.

- **CONCLUSION**

En définitive, nous sommes bel et bien dans une société paradoxante, dont le secteur de l'ESS est à la fois victime et symptôme, mais peut également être une réponse pour lui faire face.

A l'origine, l'ESS s'oppose théoriquement et idéologiquement au concept d'EIS. Cette dernière encourage la mesure chiffrée et monétisable du travail social, ce qui va à l'encontre d'une économie « sociale » et « solidaire », qui recherche plutôt l'inclusion et le partage à travers des activités qui sortent de la marchandisation purement lucrative. En pratique, observer le système dans lequel s'imbrique l'EIS dévoile toute la complexité de ses aspects paradoxants. Les acteurs.trices de l'ESS sont dépendant.e.s de ce genre de mesures pour survivre, ce qui les entraîne à aller à l'encontre de certains de leurs principes : alors qu'ils.elles essaient de combattre la précarité, ils.elles se retrouvent eux.elles-mêmes dans des situations précaires. En France comme en Allemagne, les employé.e.s de l'ESS sont pris.e.s dans le même étau paradoxant, et les chercheur.se.s en ESS développent des réponses similaires, à travers des canaux différents. Ces réponses entendent développer une co-construction du concept d'US et de la pratique d'EUS à divers échelons, pour qu'ils soient inclusifs, mieux adaptés aux spécificités du travail social, et pour finalement valoriser les bases idéologiques démocratiques et non-lucratives de l'ESS.

*Partant de cette prémisse, la recherche d'un impact social ne suffit pas. L'économie sociale pense que la valeur ajoutée d'une organisation et de son action pour notre société doit aller plus loin. Elle se demande vers où l'impact social doit nous amener, vers quel futur désirable, vers quel changement. Car ce concept énoncé seul comme une fin en soi ne fait souvent qu'occulter le fond des propositions de transformation qui se trouvent derrière nos actions (ou pas !). L'impact social, oui, mais pour aller où ? Dans quelle direction ? Cette direction, l'économie sociale l'a clairement identifiée, et depuis longtemps. C'est celle de la satisfaction des besoins individuels par des approches collectives (et non l'inverse), celle d'une économie plus démocratique et d'une société plus solidaire. En d'autres termes, un peu moins de marché et de compétition, et beaucoup plus d'humain et de coopération. Site web du TIESS, consulté le 24 août 2019*

A la fin de ce travail, beaucoup de questions restent entières sur le fonctionnement d'un tel changement systémique et sociétal. Quels échelons territoriaux seront pertinents pour ce genre d'organisation sociale ? Quelles seront les évolutions du secteur public et du secteur privé ? Quelle place aura l'ESS face au reste de l'organisation économique, à la vue des urgences sociales et climatiques internationales ? Ces questions n'auront de réponse qu'après avoir pu accéder à plus d'expérimentation – car c'est elle qui manque aujourd'hui cruellement à l'ESS.

- **BIBLIOGRAPHIE**

- Articles

de Gaulejac, V. (2017). Vivre dans une société paradoxante. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 24(2), 27. doi:[10.3917/nrp.024.0027](https://doi.org/10.3917/nrp.024.0027)

Gadrey, J. (2004). L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. *Une mise en perspective sur la base de travaux récents*.

Gadrey, J. (2006). Utilité sociale. *Laville JL, Cattani AD, Dictionnaire de l'Autre Economie, Paris, collection folio actuel*, 641–651.

Laville, J.-L. (2001). Vers une économie sociale et solidaire ? *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (281), 39. doi:[10.7202/1024020ar](https://doi.org/10.7202/1024020ar)

Perrin, C., & Benzerafa, M. (2016). Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires. *Gestion et management public, Volume 5 / n° 2(4)*, 59–75.

Studer, M. (2017). *L'impact social, objet établi ou projet à co-construire ?* Université de Lille.

- Rapports

Agence Phare. (2017). *L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale*. AVISE.

Durquety, E., & Baudet, A. (2017). *Baromètre de la mesure d'impact social*. KPMG.

Frémeaux, P. (2013). *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire*. Ministère de l'économie et des finances.

- Sites web

11. Vers une mesure standardisée de l'impact social ? (n.d.). *Territoires innovants en Économie sociale et solidaire liaison et transfert*. <https://www.tiess.ca/vers-une-mesure-standardisee-de-limpact-social%e2%80%89/>. Accessed 24 August 2019

l'Intérieur, M. de. (n.d.). Résultats des élections départementales 2015.

[http://www.interieur.gouv.fr/Elections/Les-resultats/Departementales/elecresult\\_\\_departementales-2015](http://www.interieur.gouv.fr/Elections/Les-resultats/Departementales/elecresult__departementales-2015).

[http://www.interieur.gouv.fr/Elections/Les-resultats/Departementales/elecresult\\_\\_departementales-2015](http://www.interieur.gouv.fr/Elections/Les-resultats/Departementales/elecresult__departementales-2015). Accessed 24 August 2019

Territoires innovants en Économie sociale et solidaire liaison et transfert. (n.d.). *Territoires innovants en Économie sociale et solidaire liaison et transfert*.

<https://www.tiess.ca/tag/mesure-dimpact/>. Accessed 24 August 2019

Über uns. (n.d.). *Konzeptwerk Neue Ökonomie*. <https://konzeptwerk-neue-oekonomie.org/ueber-uns/>. Accessed 24 August 2019

Über Uns — ANNALINDE gGmbH | Leipzig. (n.d.). <https://annalinde-leipzig.de/de/ueber/>.

Accessed 24 August 2019

## Table des matières

• INTRODUCTION .....	5
1. UTILITE SOCIALE ET IMPACT SOCIAL : UN POINT DE FRICTION THEORIQUE ENTRE ESS ET ECONOMIE STANDARD .....	8
1.1. Evaluer l'Utilité Sociale d'une organisation, ou prouver que l'on cherche à répondre à des besoins sociaux.....	8
1.1.1. L'importance théorique du concept d'utilité sociale en ESS : redéfinir la valeur	8
1.1.2. Evaluer l'utilité sociale en ESS, mettre en pratique une autre vision de la valeur	9
1.1.3. Evaluer l'US en s'inspirant des politiques publiques : description et limites....	11
1.2. Mesurer son impact social, ou chercher à prouver son efficacité économique .....	12
1.2.1. L'ESS a évolué dans un contexte de redéfinitions économiques.....	12
1.2.2. Différences entre utilité sociale et impact social.....	14
1.2.3. Quelles tendances d'influences mutuelles et zones de porosité entre des pratiques d'évaluation d'US et de mesure d'IS ?.....	17
1.3. Les acteurs.trices de l'ESS : Représentations théoriques de la notion d'impact social	20
1.3.1. Des acteurs.trices méinformé.e.s sur la théorie, mais qui savent définir les concepts	20
1.3.2. Des vécus différents pour des impacts différents.....	22
1.3.3. Des impressions du paradoxe .....	24
2. COMMENT LA FRICTION ENTRE ESS ET ECONOMIE STANDARD S'INCARNET-ELLE ? PRATIQUES ET DISCOURS .....	27
2.1. ESS : inégalités, précarité, et conséquences sur les pratiques de mesure.....	27
2.1.1. Inégalités face à la mesure.....	27
2.1.2. La précarité en ESS .....	30
2.1.3. Des évaluations qui vont à l'encontre des principes de l'ESS .....	32
2.2. Des acteurs.trices lucides mais qui doivent composer avec la situation.....	36
2.2.1. La « société paradoxante » .....	36
2.2.2. Les réactions et justifications des acteurs.trices.....	39

3. PENSER ENSEMBLE DE NOUVELLES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES : QUELQUES PISTES POUR SORTIR DES PARADOXES ACTUELS.....	45
3.1. L'ESS n'est pas encore un secteur unifié avec une direction claire .....	45
3.1.1. Quelles relations aux institutions publiques et politiques des acteurs.trices des OESS ? .....	45
3.1.2. L'engagement politique en ESS .....	48
3.2. Le concept d'utilité sociale, une construction sociopolitique à se réapproprier .....	52
3.2.1. Une convention socio-politique .....	52
3.2.2. Valeur et utilité sociale.....	55
3.3. Demander la co-construction de la notion d'US et l'évaluation d'US .....	58
3.3.1. La démocratie de l'évaluation pluraliste .....	58
3.3.2. Une évaluation d'US coconstruite et simplifiée.....	61
• CONCLUSION.....	64
• BIBLIOGRAPHIE.....	66