

L'essor
Rue Marie-Henriette 19-21 • 5000 Namur

Editrice responsable : Anne-Hélène Lulling
Rue Marie-Henriette, 19-21 à 5000 Namur

bpost
PB- PP
BELGIE(N) - BELGIQUE
MassPost Namur P801127

L'essor

NUMÉRO

88

Linterfedé
CISP



Valoriser
l'impact social :
un enjeu
pour les CISP

∴ Sommaire



Éditorial 3

Introduction dossier 4

Valoriser nos actions et leur donner du sens 4

Dossier

Nous sommes la preuve vivante que le système des CISP fonctionne! 5

Glissement vers le concept d'évaluation : d'où vient cette tendance à tout évaluer? 7

Evaluer l'impact social : enjeux pour les entreprises d'économie sociale 10

Insertion socioprofessionnelle, émancipation individuelle et collective 13

C'est arrivé près de chez nous : l'obsession de l'évaluation de l'Union européenne à la Région wallonne 16

Emploi et formation à l'aune européenne : un FSE+ (2021-2027) sous l'emprise des États membres et bien peu transnational 19

Visibiliser tous les impacts de l'ISP en Région bruxelloise 21

Le projet VISES pour agir et entreprendre différemment 24

Quelques témoignages d'affiliés de CAIPS investis dans le projet VISES 28

Recherche-action de Lire et Écrire Wallonie sur l'impact des actions d'alphabétisation 29

Pour en savoir plus... pour aller plus loin 31



Les photographies de ce numéro de L'Essor ont été prises dans les CISP *Le Bric* à Nivelles et *Trans'form* à Charleroi. (Exceptés les portraits des pages 5 et 6).

Le numéro 89 sortira en septembre 2019

Son thème :

La désaffiliation du public

Contact : Véronique KINET

081/74.32.00

E-mail : secretariat@interfede.be

Plus qu'une quinzaine de jours avant l'aube d'un jour nouveau ?

On peut en rêver, on peut même l'espérer, mais nous serions avisés de ne pas l'attendre passivement. Cette dernière législature a été marquée par des pratiques politiques qui instrumentalisent les craintes :

- > Vis-à-vis d'une société où le recours à la violence s'accroît et présente des risques pour la sécurité de chacun.
- > Face à l'évolution du climat et son impact négatif sur notre cadre de vie. Envers notre système économique et sa capacité à maintenir un pouvoir d'achat suffisant et une certaine équité socioéconomique.
- > Vis-à-vis de l'évolution démographique, de sa soutenabilité et de son impact sur une identité fantasmée.
- > ...

Autant de craintes, qui bien que fondées, sont présentées sans perspectives positives et distillent dès lors une méfiance vis-à-vis de l'autre, de notre avenir commun et individuel et nourrissent un repli sur soi au détriment du lien social et du bon fonctionnement de nos démocraties.

Cette fragilisation de la démocratie est renforcée par les attaques et menaces portées contre les acteurs sociaux et culturels.

Au mépris affiché envers des mouvements citoyens émergents - liés par exemple aux questions climatiques - se combine la volonté de restreindre, de cadrer et de normer l'action des différents corps intermédiaires dont nous faisons partie. Alors que la parole individuelle se libère, se "décomplexer", au travers des multiples opportunités offertes par un monde numérique, les organisations sociales, qui travaillent la dimension collective et le lien social sont, elles, sommées de justifier de leur légitimité, de leur utilité et de leur efficience. Et pour ce faire, on nous sert les mesures d'impacts !

Soyons clairs, le travail d'évaluation et d'auto évaluation est essentiel. C'est la condition première pour pouvoir évoluer, se développer, s'améliorer et rendre des services mieux adaptés aux besoins évolutifs des personnes avec qui nous travaillons. Mais on est en droit de s'interroger à propos de ces mesures d'impact, de s'assurer qu'elles ne constituent pas une manière de dévoyer notre action sous prétexte d'évaluation. En restreignant le cadre de l'évaluation à ce qui est uniquement quantifiable et observable, on risque en définitif de marginaliser ce qui est moins mesurable. Par exemple, d'un côté le remise à l'emploi est mise en lumière, de l'autre le travail de développement personnel réalisé avec les stagiaires disparaît des radars.

Le projet d'AGW CISP est éloquent à ce propos.

Le coup d'après, c'est une adaptation inconsciente des pratiques : les acteurs risquent d'investir dans des actions qui sont valorisées par les pouvoirs publics au détriment des besoins réels des personnes. L'enjeu est donc très important et il nous revient d'y être vigilant. Gardons-nous bien d'abandonner nos capacités d'évaluation et d'analyse en les confiant à des normes externes, qui bien qu'objectivées ont le grand défaut de n'offrir qu'une vision parcellaire de notre action.

Le plus important pour nous n'est-il pas d'investir au mieux notre énergie pour travailler avec les personnes qui ont recours à nos services, à renforcer la cohésion sociale en donnant la possibilité à chacun de se construire un projet d'avenir réaliste, cohérent et émancipateur ? C'est peut-être là un élément essentiel de notre participation démocratique, avant, pendant ou après les élections.

ERIC ALBERTUCCIO

Président de l'Interfédé

Erratum

Dans l'Essor n°86, une erreur de calcul s'est glissée en page 8. Nous indiquons que "le travail intérimaire représente 93,5 % des emplois nets créés (créations d'emplois - pertes d'emplois) entre 2014 et 2017", le travail intérimaire représente en fait 19.92% des emplois créés entre 2014 et 2017.

L'erreur de calcul vient du fait que l'unité de comptage n'est pas la même pour le travail intérimaire (en nombre de personnes) et pour le nombre d'emplois créés. Un indicateur plus adéquat pour faire la comparaison est le nombre d'ETP. Le travail intérimaire a augmenté de 25.703 ETP entre 2014 et 2017 et les emplois salariés de 129.000, on obtient donc 19.92% en lieu de 93.5%.

Valoriser nos actions et leur donner du sens

Depuis quelques années, la Commission européenne conditionne l'allocation de certains de ses fonds à la capacité de l'entreprise à prouver une incidence sociale mesurable. Elle a également constitué un groupe de travail qui traite spécifiquement de la mesure de l'impact social au sein du groupe d'experts de la Commission européenne sur l'entrepreneuriat social¹.

L'évaluation a toujours été une préoccupation pour les associations afin d'assurer la cohérence des actions menées avec leurs finalités. Cette démarche n'est cependant pas sans danger car elle produit une certaine quantification du social au détriment de la pertinence et des valeurs du projet. Comment développer une alternative ?

De nombreux outils permettent de cerner les résultats économiques et financiers des entreprises. Cependant, les outils d'évaluation des performances sociales restent beaucoup moins développés et moins standardisés. Pourtant, il est important pour les

entreprises sociales de pouvoir appréhender leur plus-value. C'est un outil de bonne gouvernance à destination des équipes, des usagers, des bailleurs de fonds. En quelque sorte, cela contribue à la légitimité de la démarche d'entrepreneuriat social et renforce les échanges vers l'extérieur.

Dans le mémorandum produit par les partenaires de Visés², la valorisation de l'impact social permet d'afficher l'apport des activités d'utilité sociale et d'intérêt général et de mettre en évidence que les entreprises sont d'abord créatrices de richesses avant d'être génératrices de coûts. S'emparer de

ces questions va de pair avec un questionnement et l'affirmation, la prise en compte de leurs spécificités.

Inévitablement, notre secteur sera à terme concerné par la question de la mesure de l'impact social de nos actions. Il y a donc tout intérêt à prendre les choses en main pour faire émerger des indicateurs qui englobent toutes les facettes de notre mission. Nous devons donc nous orienter vers des indicateurs alternatifs plus qualitatifs qui valorisent nos réalités. Mesurer notre impact signifie également que nous devons nous questionner sur la manière dont nous exploiterons les données que nous avons collectées.

Il est également essentiel d'identifier en premier lieu les finalités de l'évaluation de l'impact social et d'investir les réflexions en cours pour aboutir à un dispositif qui soit approprié afin d'éviter de se voir imposer des mesures inadéquates.

De grands chantiers en perspective !

VÉRONIQUE DUPONT,

Rédactrice en chef de l'Essor
et chargée de mission socio pédagogique
auprès de la fédération ALEAP



¹ Périlleux, A. (Cirtes, Ires, UCL) et Nyssens, M. (Cirtes, Ires, UCL) en collaboration avec Dayez, O. (Les Petits Riens). (2016). Évaluer l'impact social : utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales ?

² <http://www.projetvisesproject.eu/>

⚡ Nous sommes la preuve vivante que le système des CISP fonctionne !

Les CISP subissent de plein fouet les mesures politiques actuelles. Pour cause : nous, travailleurs du secteur, ne "formons" pas les demandeurs d'emploi pour les rendre "adéquats" au marché. Nous partons de leurs désirs, de leurs choix, de leurs réalités. En cela, nous allons à contre-courant des tendances actuelles qui vont vers toujours plus de contrainte et de sanction. Nous n'avons pas comme seul objectif de mettre les gens à l'emploi, mais également de les rendre plus heureux en leur permettant de créer des liens avec les autres, d'améliorer leur estime de soi et de faire leurs propres choix en tant que citoyens. Témoignages d'anciens stagiaires recueillis sur le terrain dans la Région du Centre.

Smail (51 ans), Aurélie (32 ans) et Arnaud (20 ans) ont un point commun : tous trois sont passés par la case chômage et ont fait une formation dans des CISP de la région du Centre. Nous les avons réunis pour échanger sur l'impact social de leurs parcours de formation respectifs.

> Vous avez fait une formation en CISP. Qu'avez-vous tiré de cette expérience ?

Arnaud : Beaucoup de positif. Avant, j'étais assez isolé. Ça m'a permis de sortir, de rencontrer du monde. Cela a beaucoup joué sur ma personnalité : j'ai appris à trouver ma place dans un groupe.

Smail : Après avoir perdu mon emploi, j'étais très isolé. J'avais un travail qui ne me plaisait pas et je me sentais coincé dans ce choix. En formation, j'ai pris conscience que j'étais capable de faire autre chose.

Aurélié : J'ai arrêté mes études très jeune. Du coup, je n'ai pas eu de diplôme. Pendant longtemps, je me suis cherchée, et je me suis éparpillée. Ma formation m'a permis de me fixer sur un projet, et surtout, de reprendre confiance en moi.

> Est-ce que votre regard sur le monde a changé suite à votre formation ?

S. : Oui. Quand on est sans travail, on se sent seul au monde, face à la réalité du marché de

l'emploi. En formation, on se rend compte qu'on est tous concernés par les mêmes problématiques, quels que soient notre âge, notre couleur, notre sexe et notre statut social : en CISP, j'ai croisé des gens sans diplôme, parfois même des universitaires. On est tous dans le même bateau ! C'est décupabilisant.

Au. : Pour ma part, c'est surtout le propre regard sur moi-même qui a changé. On est victime de l'image du chômeur-profiteur qui ne fait rien pour s'en sortir. C'était difficile à porter. En formation, on se prouve à soi-même et au monde qu'on est actif, et on en est fier.

Ar. : Avant, j'avais cette croyance que quand on vient d'un milieu moins favorisé, on ne peut pas s'insérer, parce qu'on se met plein de freins (psychologiques, administratifs, etc.). Maintenant, je me dis que c'est possible.

> Quelle a été l'influence de votre parcours sur votre bien-être ?

Ar. : Je me sens plus heureux dans ma vie sociale, principalement parce que, maintenant, je sais trouver la bonne place dans un groupe.

S. : Cela change l'hygiène de vie. On doit se lever, on a des horaires... On crée des relations pérennes, aussi. J'ai encore des contacts avec d'anciens stagiaires. On a tous un besoin d'appartenance dans la vie. Le fait de sentir que l'on fait partie d'un groupe qui vit une



EN FORMATION, ON SE REND COMPTE QU'ON EST TOUS CONCERNÉS PAR LES MÊMES PROBLÉMATIQUES, QUELS QUE SOIENT NOTRE ÂGE, NOTRE COULEUR, NOTRE SEXE ET NOTRE STATUT SOCIAL



Smail (51 ans),
Aurélie (32 ans) et
Arnaud (20 ans)

expérience commune contribue au bien-être.

Au. : C'est vrai, cela crée des liens. Cela joue aussi beaucoup sur l'estime de soi. Quand j'ai commencé, j'étais à zéro au niveau des compétences. Aujourd'hui, je sais faire plein de choses avec l'ordinateur, et ce que j'ai appris m'aide dans ma vie de tous les jours.

> Comment votre formation vous a-t-elle aidé dans votre vie professionnelle ?

Ar. : J'ai pu avoir des contrats bénévoles dans un domaine que j'aime (l'événementiel). J'ai pu faire des stages qui m'ont permis de rencontrer des professionnels et étoffer mon carnet d'adresses.

S. : Je me suis lancé dans une formation d'éducateur, car je me suis découvert des compétences pédagogiques et un attrait pour l'enseignement en observant les formateurs. Cela m'a beaucoup aidé que des professionnels me disent : "Oui, tu en es capable !"

Au. : J'ai trouvé un emploi comme assistante administrative, en PTP¹, qui s'est prolongé pendant 3 ans. A la base, c'était juste un stage. Ensuite, je suis retournée dans le même centre pour faire une validation de compétences, et s'en est suivi immédiatement un CDD de trois mois dans un hôpital.

> Quels seraient vos arguments en faveur des centres d'insertion socioprofessionnelle ?

S. : Sans ces centres, les plus défavorisés vont être livrés à eux-mêmes face au système. Cela va engendrer encore plus de précarité. Et le problème, c'est que, pour l'instant, je ne vois pas de proposition d'alternative correcte pour remplacer ces centres. La société évolue, c'est normal, mais si on supprime quelque chose, on doit proposer quelque chose de meilleur !

Au. : Nous sommes la preuve vivante que le système des CISP fonctionne ! On peut tous faire des erreurs de parcours ou de

jeunesse, et les CISP nous donnent une deuxième chance.

Ar. : On pense que les chômeurs n'ont pas envie de travailler. Et c'est vrai que certains manquent de motivation. Mais pourquoi cette absence de motivation ? C'est qu'il y a quelque chose à aller chercher derrière, à gratter, à comprendre. Parfois, c'est juste une colère qui s'exprime contre le système. Les CISP permettent de travailler là-dessus, de surmonter sa colère et ses propres freins, de réfléchir sur soi-même, et donc de retrouver une motivation. Sans eux, des gens continueraient à rester seuls chez eux, en boycottant un système auquel ils s'opposent. ●

LIVIA LUMIA,

*Formatrice en insertion
socioprofessionnelle*

*Administratrice du groupe Facebook
"Jobs Centre"*

¹ PTP : dispositif d'aide financière destiné aux employeurs pour engager des chômeurs complets indemnisés ou des personnes pouvant bénéficier du revenu d'intégration sociale ou d'une aide sociale financière. <https://emploi.wallonie.be/home/aides-a-lemploi/PTP.html>

∴ Glissement vers le concept d'évaluation : d'où vient cette tendance à tout évaluer ?

On entend de plus en plus souvent parler de “mesurer l'impact social” des CISP, d'évaluer leurs pratiques, afin de justifier leur utilité et leur existence. Mais comment en est-on arrivé là ? Comment l'évaluation des pratiques s'est-elle immiscée dans notre secteur et a-t-elle gagné en légitimité au point de sembler presque incontournable ? Plusieurs mutations socio-économiques et politiques ont pesé sur cette tendance à l'évaluation.

> Quantophrénie¹

Tout aujourd'hui est évalué, mesuré. Cette dynamique notable de quantification, de mesure chiffrée de tout, influence véritablement notre rapport à l'évaluation, désormais démocratisée. Même dans notre sphère privée, nous notons et consultons des évaluations sur des restaurants, des hôtels, des salons de coiffure et même des hôpitaux.

Cette tendance du “tout au chiffre” a pris naissance dans le secteur privé qui, petit à petit, a étendu à toute son action des variables d'évaluation mesurables et des indicateurs chiffrés de plus en plus précis. Par capillarité, cette dynamique a gagné le reste de la société, y compris l'État, avec une totale surestimation du rôle et du statut du nombre sans plus aucune connexion

entre les chiffres et la réalité qu'ils sont censés exprimer. Par extension, **on en vient à considérer comme légitime seulement ce qui est quantifiable et mesurable.**

Dans la sphère politique, l'économie politique, construite comme une science de la mesure sociétale, s'impose. D'une gouvernance des idées, puis des lois, on est passé à une **gouvernance par le nombre**, à une confiance placée dans des chiffres abstraits impersonnels pour guider et justifier l'action politique².

> Crise de l'État-providence

La transformation de l'État est elle aussi significative lorsque l'on évoque l'évaluation. Fin des années 70, l'État-providence, reposant sur une intervention publique étendue,

est remis en cause³. En crise de légitimité, cet État, transcendant les intérêts individuels pour garantir le bien commun, est transformé en un État gestionnaire, libéral et privatisant ses services, qui doit être performant, rendre des comptes à ses usagers, prouver son efficacité et démontrer sa légitimité. Très vite, pour évaluer sa performance, **l'État s'empare d'outils issus du monde de l'entreprise lucrative** et les techniques managériales du privé sont transposées au sein des institutions publiques pour en rationaliser l'action.

Par extension, les organisations qui évoluent au sein de l'État vont forcément devoir se plier aux nouvelles exigences imputées à cet État. Elles vont alors s'évaluer, mesurer leurs pratiques, afin de justifier leur existence et les fonds publics qui leurs sont attribués⁴. Cette dynamique, née dans les années 70, est plus que jamais d'actualité dans le contexte néolibéral actuel avec le concept d’*“action sociale”*, qui démonte les acquis de l'État-providence en décousant son action sociale considérée comme contre-productive, à laquelle on préfère une rhétorique d'activation de l'individu, maître et responsable de sa condition.



¹ Quantophrénie : tendance qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique. Terme inventé par P. Sorokin en 1956, dans son ouvrage “Tendances et déboires de la société américaine”.

² Supiot, A. (2015). La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France. Fayard, p. 19.

³ Joseph M., et Valckenaers L. (mai/juin 2013). “Contexte sociopolitique de l'État social actif (ESA)”. Journal de l'alpha 189, p. 13.

⁴ Clotuche, J. (2017). Evaluation : Emergence et évolution d'un concept ambivalent. SAW-B, p. 6.

LES PROJETS RETENUS SONT DÉSORMAIS CONTRÔLÉS ET ÉVALUÉS EN CONTINU POUR S'ASSURER QU'ILS SONT EN PHASE AVEC LE CAHIER DES CHARGES. LES SUBSIDES D'ANTAN DEVIENNENT ALORS DES CONTRATS PUBLICS.

Ces deux tendances sont visibles dans notre secteur. Dans les CISP, **le discours politique appelant à l'activation des demandeurs d'emploi n'appréhende plus les CISP que par leur taux de mise à l'emploi (indicateur-clé chiffrable et mesurable) en minimisant l'importance de leur travail d'accompagnement psycho-social.**

> Marchandisation de l'associatif

Dans la même dynamique, on assiste à une **marchandisation du secteur associatif**, largement influencée par la logique étatique. Si le secteur ISP émerge à partir des années 70, il ne reçoit un financement structurel et une reconnaissance que progressivement, à partir des années 90. Puisque les services publics de formation professionnelle ne sont pas en mesure de fournir un accompagnement adapté aux publics ISP – demandeurs d'emploi peu qualifiés connaissant un chômage structurel – les pouvoirs publics privilégient le financement des acteurs associatifs d'insertion.

Par la suite, les finances publiques se raréfient et l'État-providence est remis en question ; les dépenses publiques doivent être rationalisées. Le financement du secteur est alors repensé en un système d'appels d'offres, permettant de promouvoir et financer des projets correspondant aux axes et priorités politiques du moment. Les projets retenus sont désormais contrôlés et évalués en continu pour s'assurer qu'ils sont en phase avec le cahier des charges. Les logiques se transforment : les acteurs associatifs doivent se plier aux exigences de l'État pour obtenir des financements et dépendent

de l'évaluation de leur action par les pouvoirs publics pour que ce financement soit assuré. De plus, ce système met les acteurs associatifs en concurrence, entre eux d'abord, mais aussi avec des acteurs du secteur privé ayant également accès à ces appels d'offres. Il devient alors **important d'être concurrentiel et performant** pour s'assurer de décrocher un financement⁵.

Par ailleurs, ces limites financières publiques incitent le secteur à se tourner vers d'autres sources de financement. A côté du recours au mécénat et à des fonds privés, de plus en plus d'acteurs associatifs doivent développer une activité commerciale pour s'assurer un

complément de revenus pour continuer à exister. Ceci a donc clairement pour conséquence une marchandisation directe des services associatifs.

> Valoriser la qualité

En parallèle, l'économie tertiaire a connu un développement croissant, et l'économie sociale s'y impose de plus en plus comme un acteur économique à part entière. Le secteur associatif représente d'ailleurs près de 6% du PIB⁶ et constitue 12% de l'emploi salarié belge⁷.



⁵⁻⁷ Jassogne, P. (Juillet 2017). L'associatif, un "business model" comme un autre ? . Alter Echos n°448/449.

⁶ PIB : Produit Intérieur Brut. Indicateur économique de la richesse produite par année dans un pays donné. Cet indicateur représente la valeur ajoutée totale des biens et des services produits sur un territoire national. Il est utilisé pour mesurer la croissance économique d'un pays.



Cependant, cette reconnaissance économique des associations amène, avec la marchandisation, plus de régulation et de contraintes, financières et politiques.

Tant qu'ils s'appliquaient à des produits, les concepts économiques de performance et productivité ne posaient pas de problèmes. Par contre, le produit d'un service n'est pas une donnée spontanée. Le plus souvent, la performance est peu pertinente à mesurer tant la qualité prime sur la quantité⁸. En effet, comment montrer, avec des outils comptables classiques, que le travail réalisé par un.e assistant.e social.e est essentiel et utile à la société et à l'économie ?

Ainsi, **tout l'enjeu actuel du secteur associatif, et donc de l'ISP, consiste à interroger l'évaluation classique** pour en appréhender tous les tenants et aboutissants, afin de se la réapproprier. Quand on évalue avec des outils non-adaptés, on occulte certains autres éléments tout autant, voire plus cruciaux que ceux qui sont quantifiables. Si on ne calcule que le nombre d'apprenants trouvant un emploi en fin de formation, on ne voit pas le nombre d'entre eux qui ont suivi une formation, ont évolué sur des aspects psycho-sociaux et personnels, ont acquis de nouvelles compétences, etc. Pour dépasser la quantophrénie et la lecture néolibérale de l'évaluation, **il faut que notre conception de l'évaluation permette de mettre en lumière les zones d'ombres, les valeurs qui font la spécificité de notre action, riche et complexe**⁹. C'est là qu'intervient la notion d'impact social, qui différencie l'économie sociale de l'économie classique, qui fait la particularité et la pertinence du travail effectué par les CISP. Notre "performance"

se traduit par notre "impact social", qu'il faut "mettre en évidence" plutôt qu'"évaluer", en s'appuyant sur d'autres facteurs et indicateurs, traduisant au mieux notre action.

La clé de la réussite de l'évaluation du secteur, c'est un processus intégré, réfléchi en profondeur, construit par tous les acteurs du secteur, impliquant toutes les parties prenantes. **La condition sine qua non de cette évaluation, c'est un processus dirigé par le secteur**, dont les résultats ne pourraient être récupérés ou orchestrés par les pouvoirs publics pour contraindre notre action. ●

SALIMA AMJAHAD,

*Permanente chargée de projets
auprès de la fédération AID
et membre du Comité
de rédaction de l'Essor*

POUR DÉPASSER LA QUANTOPHÉNIE ET LA LECTURE NÉOLIBÉRALE DE L'ÉVALUATION, IL FAUT QUE NOTRE ÉVALUATION PERMETTE DE METTRE EN LUMIÈRE LES ZONES D'OMBRES, LES VALEURS QUI FONT LA SPÉCIFICITÉ DE NOTRE ACTION, RICHE ET COMPLEXE.

⁸ Jany-Catrice, F., Clotuche, J. (2017). Evaluation de l'impact social : derrière les techniques, des enjeux sociopolitiques. SAW-B, p.3.

⁹ Mortier, Q. (2013). Faut-il tout mesurer ? Réflexions sur l'utilité de la mesure de l'impact social. SAW-B, p. 7.



⌘ Evaluer l'impact social : enjeux pour les entreprises d'économie sociale

Introduction :

S'il est clair que l'évaluation d'impact social est en vogue, il s'agit d'une démarche a priori complexe et polymorphe. Il règne une certaine confusion – et parfois même une méconnaissance – quant à sa (ses) définition(s), à son utilité, à ses finalités ainsi qu'aux risques et aux opportunités que cette évaluation peut représenter pour les entreprises d'économie sociale (EES). Tentons d'y voir plus clair... .

La question de la mesure et de l'évaluation de l'impact social suscite beaucoup d'intérêt depuis plusieurs années notamment de la part de l'Union européenne et des financeurs publics de manière générale. Par ailleurs, de nombreux acteurs de l'économie sociale se sont également lancés dans des démarches d'évaluation de l'impact social. C'est le cas par exemple de centres de recherche en économie sociale, de regroupements d'entrepreneurs sociaux ou de fédérations d'entreprises sociales, de fédérations sectorielles ou d'entreprises sociales.

> Que signifie “Evaluer l'impact social” ?

Le concept d'impact social est polysémique et sa définition ne fait pas l'unanimité¹. L'impact social peut être mesuré, évalué ou valorisé. Dans un article de 2014, la fédération d'entreprises d'économie sociale SAW-B² propose

de suivre l'AVISE³ et de privilégier l'usage des termes d' “évaluation de l'impact social”, plus larges que la seule “mesure”. Et de désigner ainsi **“un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes”**⁴ et sur la société en général.

> Des démarches plurielles

D'après les analyses sur la question de l'évaluation d'impact social du Centre d'Economie Sociale (CES) de l'ULiège et de SAW-B, l'évaluation de l'impact social peut s'inscrire dans

deux démarches distinctes : l'évaluation et le contrôle. D'une part, lorsque les entreprises d'économie sociale (EES) dépendent de financements publics, elles sont généralement contraintes à faire du reporting auprès des pouvoirs subsidiaires⁵. Il s'agit alors de mesurer, quantifier et contrôler à distance “la conformité à des normes qui ont été définies antérieurement (ont-elles fait ce qui leur est demandé ?)”⁶. D'autre part, les EES ont parfois développé leurs propres démarches d'évaluation, ce type d'évaluation “pose des questions stratégiques pour l'avenir et ouvre ainsi le débat (faisons-nous bien ce pour quoi nous existons ?)”⁷.

1 De nombreuses définitions du concept existent et sont débattues entre chercheurs. Par ailleurs, différents termes sont utilisés pour faire référence à l'impact social comme la “performance extra-financière”, les “externalités” ou encore l’“utilité sociale” ou la “valeur sociale ou sociétale”.

2 Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises est une fédération pluraliste d'entreprises d'économie sociale. Infos : www.saw-b.be

3 Agence d'ingénierie pour développer l'Économie sociale et solidaire (ESS).

4 Petit précis de l'évaluation de l'impact social, AVISE/ESSEC/MOUVES, Paris, 2013, p. 8. www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf

5 Mertens, S., Stokart, M. (2017). Evaluer l'impact social de l'entrepreneuriat social : la nécessité d'une co-construction. Cahier thématique II. Louvain-la-Neuve : Concertes.

6 Mortier, Q. (2013). Faut-il tout mesurer ? Réflexions sur l'utilité de la mesure de l'impact social. SAW-B, p. 4.

7 SAW-B, op. cit.





La distinction entre ces deux types de démarches renvoie à **deux méthodes différentes**.

“La première, utile dans le cadre du contrôle, s’appuie sur une série limitée de critères plus ou moins faciles à mesurer. La deuxième, utile dans le cadre d’une évaluation, ne peut s’appuyer que sur peu de critères prédéfinis et cherche à co-construire l’évaluation avec les différentes parties prenantes dans le but d’évaluer et de valoriser le travail des EES avec des indicateurs alternatifs et plus qualitatifs”⁸.

> Pour quelles raisons et à quelles fins évaluer l’impact social ?

Pourquoi est-ce intéressant de se lancer dans l’évaluation de ce qui ne s’évalue pas aisément, comme par exemple la confiance qui est au cœur du fonctionnement des entreprises sociales? C’est devenu un enjeu de connaître et donc d’évaluer la performance sociale de toute entreprise (y compris sociale) tant pour sa gouvernance interne et que pour ses parties prenantes externes (usagers, financeurs, etc.)⁹. “Mesurer ses impacts et de la sorte pouvoir affirmer son utilité sociale et sociétale sont **des réponses au besoin de justification et de distinction** des entreprises sociales. Comme toute action collective, une entreprise doit justifier de sa raison d’être, de sa performance et de son utilité, tant en interne que vis-à-vis de tiers”¹⁰.

Au niveau des objectifs de l’évaluation, SAW-B explique qu’ils varient en fonction des acteurs qui sont à l’origine de la démarche d’évaluation. “Du point de vue des institutions elles-mêmes, qui la mettent en place, la mesure de l’impact social peut être vue

comme une **boussole pour l’action**, une réflexion sur le sens de son action, un diagnostic de son efficacité/efficience, une volonté de se distinguer des autres, une justification de sa pertinence vis-à-vis de diverses parties prenantes (pouvoirs publics, travailleurs, financeurs, AG, ...), etc.”. “Du point de vue des financeurs extérieurs ou des pouvoirs publics qui exigent des mécanismes de mesure de l’impact social, celle-ci peut évidemment avoir un rôle de contrôle tout à fait légitime. Mais elle peut aussi dévier vers des techniques, trop souvent présentées comme neutres, de benchmarking (comparaison entre entités au sein d’un secteur) qui relèvent alors d’objectifs parfois cachés de

normalisation, de sélection et d’exclusion d’acteurs. Au final, il est **essentiel d’identifier les finalités de la mesure de l’impact social** avant de s’y engager”¹¹.

MESURER SES IMPACTS ET DE LA SORTE POUVOIR AFFIRMER SON UTILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE SONT DES RÉPONSES AU BESOIN DE JUSTIFICATION ET DE DISTINCTION DES ENTREPRISES SOCIALES.



⁸ Mortier, Q. (2013). Faut-il tout mesurer ? Réflexions sur l’utilité de la mesure de l’impact social. SAW-B, p. 4.

⁹ Perilleux, A., Nyssens M., Dayez, O. (2016). Evaluer l’impact social : utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales”. Chaire Les Petits Riens.

¹⁰ SAW-B, op. cit.

¹¹ SAW-B, op. cit.



> Risques et opportunités de l'évaluation d'impact social

En conclusion, la démarche d'évaluation de l'impact social a donc un **caractère ambivalent et peut être une opportunité ou un risque** selon qu'elle sera mise en place avec ou sans la participation des parties prenantes. "S'il est indéniable que développer des indicateurs de performance sociale permet de légitimer la contribution sociétale des entreprises sociales, il n'en demeure pas moins que ces outils reflètent un mouvement vers une certaine "quantification du social" qui n'est pas sans danger"¹². Trouver les moyens pour éviter que les méthodes de gestion du monde financier soient imposées aux EES en échange de leur financement représente un défi majeur pour ces dernières. En effet, il s'agit pour les entreprises sociales de saisir la balle au bond et de s'approprier cette question de l'impact social en investissant la réflexion en cours, en partageant leurs expériences en la matière et en co-construisant les dispositifs les plus appropriés en cohérence avec leur vision et leur culture d'entreprise. L'objectif de l'évaluation d'impact social est alors d'interroger les indicateurs quantitatifs en termes de résultats (imposés par les pouvoirs subsidiaires) et de **proposer des indicateurs alternatifs** qui correspondent aux réalités de terrain afin de valoriser le travail des structures dans l'économie sociale. L'idée est **d'ajouter une ouverture sur ce qui n'est pas évalué, sur ce qu'on n'a pu mesurer, quantifier**.

Johane Clotuche de SAW-B illustre particulièrement bien cette idée d'évaluer ce qu'on ne sait pas quantifier :

"Une structure d'insertion est subsidiée sur base du nombre de stagiaires qui sont dans l'emploi à la fin de la période de formation. Afin de s'assurer d'atteindre les résultats exigés, la structure en vient, même inconsciemment, à sélectionner à l'entrée



EN ÉVALUANT LES ANGLES MORTS, DANS CE CAS-CI LES STAGIAIRES QUI N'ONT PAS RÉUSSI À TROUVER UN EMPLOI, ELLE PEUT MONTRER QUE SON ACCOMPAGNEMENT IMPACTE LE STAGIAIRE, AU-DELÀ DU RÉSULTAT FIXÉ, EN RENFORÇANT SA CONFIANCE EN LUI, SON IMAGE, CES COMPÉTENCES...

les stagiaires les plus proches de l'emploi. **L'indicateur de résultat transforme le public touché et donc la mission.** En évaluant les angles morts, dans ce cas-ci les stagiaires qui n'ont pas réussi à trouver un emploi, elle peut montrer que son accompagnement impacte le stagiaire, au-delà du résultat fixé, en renforçant sa confiance en lui, son image, ces compétences... La structure en profite alors pour interroger ses pratiques et pour améliorer encore son travail dans un processus permanent d'évaluation formative"¹³. ●

LOUISE NIKOLIC,

Chargée de recherche à l'Interfédé et membre du Comité de rédaction de l'Essor.

¹² Perilleux, A., Nyssens, M., Dayez, O. op. cit., p. 9.

¹³ Clotuche, J. (2017). Evaluation: émergences et évolution d'un concept ambivalent.SAW-B,p.3.

✧ Insertion socioprofessionnelle, émancipation individuelle et collective

Construire un projet d'insertion socioprofessionnelle avec une personne en situation de vulnérabilité demande un travail à long terme en profondeur, et dans la proximité, dans la confiance et la reconnaissance mutuelles. Il ne s'agit pas d'imposer, mais de construire un projet qui a du sens à partir des trajectoires vécues par la personne, tenant compte du contexte dans lequel elles se développent.¹

> Aux racines des CISP

Dans les années 70, face au constat grandissant d'une société qui exclut à travers le chômage de masse, certains s'indignent et agissent en questionnant un modèle de société qui laisse au bord de la route les personnes les plus vulnérables. Parmi elles, jeunes et moins jeunes ont subi de plein fouet la faillite d'un modèle industriel à bout de souffle.

Comment agir ? **En accompagnant ces adultes jeunes** et moins jeunes, en leur apprenant le goût d'un métier, en leur transmettant des valeurs. Bien au-delà du fait de trouver un emploi, la formation des demandeurs d'emploi fortement éloignés du marché du travail n'a de sens que si elle va **de pair avec une émancipation sociale et personnelle**. Tels ont été les idéaux qui ont permis de mettre en mouvement toute une série de personnes².

> Les CISP aujourd'hui

Le contexte dans lequel évoluent les CISP aujourd'hui est complexe : l'Etat social actif, le manque d'emploi pour tous et en particulier pour les peu diplômés, l'explosion du travail précaire, la mondialisation, la précarisation croissante des personnes, la mise à mal des solidarités collectives, le tout à l'emploi. La dégressivité des allocations de chômage, l'exclusion, la stigmatisation sont donc autant de réalités que connaissent les publics accueillis en CISP.

Pour apporter aux personnes une réponse qui corresponde à leurs projets, les CISP d'aujourd'hui n'ont pas renoncé à **leurs racines et identité**.

Pour Emile Durkheim, fondateur de la sociologie moderne³, un groupe ou une société sont intégrés quand leurs membres se sentent liés les uns aux autres par des croyances, des valeurs, des objectifs communs, le sentiment de participer à un même ensemble sans cesse renforcé par des interactions régulières. Le sentiment d'appartenance, la construction d'un projet de (ré) affiliation sociale, au-delà de la valeur travail et donc du champ professionnel, revêtent d'autres dimensions tout aussi importantes. Ainsi l'accès au logement,

à la santé, à la culture sécurisent durablement les personnes dans leur parcours vers la formation et l'emploi.

Les objectifs de qualification professionnelle et sociale poursuivis dans les centres CISP restent plus que jamais profondément liés à l'émancipation individuelle et collective des personnes. Ces principes sont inscrits dans le décret qui régit notre secteur depuis 2017. Pour qu'elle vise leur émancipation et leur formation, **la démarche des CISP part d'abord des personnes et de leur vécu**. Le processus de formation leur appartient puisqu'elles en sont les acteurs, les sujets et non "le public, les usagers".



¹ Pierson, Ph. L'intervention sociale en ISP, question de dignité et d'action collective. L'Essor n° 3, page 14.

² Garbarczyk, B. (juillet 2015). Entre émancipation professionnelle et sociale : quels nouveaux défis pour les CISP ? SAW-B. http://www.saw-b.be/spip/IMG/pdf/a1506_nouveaux_de_fis_cisp.pdf

³ Lorient, M. (sous la direction de). (1999). Qu'est-ce que l'insertion. Édition L'Harmattan.

C'est en accompagnant et en impliquant directement les personnes qu'elles seront les mieux à même de pouvoir gérer les obstacles qu'elles rencontrent bien malgré elles. Selon Pascale Jamouille⁴, si des personnes ont pu reprendre leur vie en main, c'est souvent parce qu'elles ont trouvé dans leur environnement proche un soutien qui leur permette de faire le pas. Pour ce faire, **le réseau social proche est essentiel**. Pascale Jamouille définit les CISP comme appartenant à ce réseau social proche.



Nos pratiques et hypothèses pédagogiques sont donc indéfectiblement liées : offrir l'opportunité de se former pour participer et interagir ensemble, accompagner la personne en la considérant capable d'exercer ses droits. Ce sont là des éléments indispensables pour une **insertion socioprofessionnelle durable et de qualité**.

Que les savoirs nouveaux soient techniques, théoriques, ils s'acquièrent **par l'action et l'expérimentation en se confrontant au réel**. L'évaluation formative et participative

permet aux personnes de se situer dans leur parcours de formation. Se former, c'est donner et trouver un sens aux apprentissages.

Les pratiques de formation et d'accompagnement des CISP aujourd'hui ont dans leur patrimoine identitaire la volonté farouche de proposer une **alternative aux systèmes en vigueur** d'enseignement, d'intégration

sociale, de participation économique et de participation sociale pour apporter **une réponse intégrée** aux projets des personnes.⁵ Nous combattons une vision linéaire des parcours et défendons une démarche qui aborde de façon concomitante les différentes facettes de l'inclusion sociale et professionnelle au vu de la fragilité et de la précarité des publics accueillis en formation par les CISP.



OFFRIR L'OPPORTUNITÉ DE SE FORMER POUR PARTICIPER ET INTERAGIR ENSEMBLE, ACCOMPAGNER LA PERSONNE EN LA CONSIDÉRANT CAPABLE D'EXERCER SES DROITS.

⁴ Jamouille, P. (2002). La débrouille des familles", De Boeck. in Pierson Philippe, L'Essor nr 35 page 14. L'intervention sociale en ISP, question de dignité et d'action collective.

⁵ Albertuccio, E. Le fondement des CISP : formation et accompagnement anti système. L'Essor nr 79, p.12.

NOUS LUTTONS CONTRE UNE POSITION RESTRICTIVE ET LIMITATIVE DU TOUT À L'EMPLOI QUI VISE EN PRIORITÉ L'INTÉRÊT DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET DES ENTREPRISES SANS SE PRÉOCCUPER DE CELUI DES PERSONNES ET SANS RECHERCHER UN ÉQUILIBRE PLUS LARGEMENT SUR LES QUESTIONS DE SOCIÉTÉ.

Au sein des politiques de formation et d'emploi des adultes menées par la Wallonie, notre approche pour les publics éloignés de l'emploi doit donc rester intégrée et comprendre de façon indissociable un volet social et professionnel pour prendre en compte la personne dans sa globalité. L'insertion réussie ne se résume pas à un taux de remise à l'emploi ni à l'obtention d'un seul contrat de travail (parfois très précaire). **L'insertion réussie** est plus ambitieuse et plus humaine, elle **rend la personne actrice de sa vie et de ses projets**. Nous luttons contre une position restrictive et limitative du tout à l'emploi qui vise en priorité l'intérêt du marché du travail et des entreprises sans se préoccuper de celui des personnes et sans rechercher un équilibre plus largement sur les questions de société. En Wallonie, ce débat est écarté par notre Gouvernement et ses ministres.

Comme le souligne Barbara Garbarczyk⁶, parce qu'il n'y a pas assez d'emplois pour toutes et tous, nous nous devons de définir et défendre avec d'autres une valeur travail liée à des pratiques en dehors de l'emploi. L'emploi n'est qu'un moyen au sein d'un

objectif plus grand : que **tout le monde ait une place dans la société**.

> Les CISP de demain

Il nous faut d'abord être attentifs à ce que le modèle européen de la Société de la Connaissance⁷ ne soit pas excluant mais concerne aussi les personnes les plus vulnérables. La polarisation du marché du travail entraîne aujourd'hui la valorisation d'emplois hautement qualifiés, renforçant la productivité, l'augmentation de la précarité et des distances économiques et sociales entre les groupes humains. Ce développement économique effréné génère des emplois périphériques, temporaires : statuts précaires, sous-traitance, travail indépendant subordonné, accès à l'emploi sélectif, temps partiels. **C'est ce modèle dual que nous voulons combattre**. Chacun à son niveau, avec ses compétences, peut contribuer au développement et à l'évolution de notre société. Il n'y a pas de laissés pour compte.

Dans le Mémoire 2019 des CISP⁸, nous plaçons donc pour que **nos démarches**

pédagogiques spécifiques soient prises en compte et préservées parce que, nous l'avons vu, elles permettent aux personnes d'être outillées pour **prendre une place active dans la société**. Notre action **dépasse l'apprentissage d'un métier** et porte également sur l'exercice par les personnes en formation de leur citoyenneté, de leur participation sociale, de la (re)conquête de l'estime de soi. Ces compétences leur permettent d'être mieux armées pour poursuivre leur recherche d'emploi et être reconnues par la société.

Bon nombre d'entre nous se questionnent sur comment produire du changement et des alternatives à partir de nos structures, en tant que collectif, travailleur, citoyen. Comment en quelque sorte **construire de nouveaux systèmes de solidarité** face à l'individualisation grandissante. Nous assistons à la détresse des personnes les plus vulnérables, qui ont perdu tous repères stables suite à l'insécurité continue qui les fragilise. Notre mission et objectif est de **redonner de la dignité à ces personnes, tout en leur permettant de se (ré) insérer sur le marché de l'emploi**. ●

ANNE-HÉLÈNE LULLING,

Secrétaire générale de l'Interfédé

VÉRONIQUE DUPONT,

*Rédactrice en chef de l'Essor
et chargée de mission socio pédagogique
auprès de la fédération ALEAP*



⁶ Cf. note de bas de page 2

⁷ En mars 2000, le sommet de Lisbonne se fixe comme objectif stratégique de devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale

⁸ Mémoire 2019 du secteur CISP, L'Essor nr 86. http://www.interfede.be/wp-content/uploads/2018/11/www_interfede_priorites_memoire_2019.pdf

∴ C'est arrivé près de chez nous : l'obsession de l'évaluation de l'Union européenne à la Région wallonne

Introduction :

Fanny Sbaraglia, docteure en sciences politiques, nous explique comment le modèle d'investissement social européen et son obsession pour l'évaluation de résultats et d'impacts influence les politiques de formation et d'insertion sociale en Région wallonne. Elle nous donne aussi des pistes de réponses collectives à l'expansion de l'évaluation et à l'obsession des chiffres.

> Qu'est-ce que le modèle d'investissement social tel que promu par l'UE ?

L'investissement social (IS) est le modèle de réforme des systèmes sociaux promu par l'UE depuis la crise économique de 2010 et la mise en place des politiques d'austérité. Plutôt que d'assurer les risques de perte d'emploi ou de maladie (comme dans le modèle mis en place à la fin de Seconde Guerre mondiale), ce modèle prévoit une **approche préventive de ces risques, autrement dit "prévenir pour ne plus avoir à guérir"**. L'idée est d'investir dans les

individus dès la petite enfance pour améliorer l'égalité des chances et mieux les préparer à la vie active afin de ne plus avoir à intervenir en cas de perte d'emploi, de maladie, voire même, sur le long terme, à l'occasion de la pension des travailleurs. Cette approche repose sur le postulat que si les individus sont préparés à gérer leurs risques sur le marché du travail comme la perte de leur emploi (notamment en suivant des formations professionnelles "tout au long de la vie"), alors les pouvoirs publics n'auront plus à le faire. Ce qui est évidemment discutable car les premières recherches menées sur **les effets de ce modèle tendent à démontrer qu'il favorise plutôt la classe moyenne et augmente le taux de pauvreté**.

> Comment le modèle d'investissement social européen influence-t-il les politiques de formation et d'insertion sociale en Région wallonne ?

Je pense que ce modèle influence avant tout la définition et les objectifs des politiques sociales en Région wallonne. Loin de contribuer au bien-être des travailleurs et à leur épanouissement professionnel (ce que l'IS prétend faire), les politiques sociales, et singulièrement toutes les politiques liées au marché du travail comme la formation et l'insertion socio-professionnelle, sont menées pour offrir une main d'œuvre qualifiée aux

entreprises et ainsi tenter de se rapprocher du plein emploi. Ceci signifie que chacun doit participer à la vie économique pour assurer son bon fonctionnement, peu importe les salaires ou les conditions de travail. La focale sur les métiers en pénurie traduit bien cette logique : ce sont des **objectifs centraux dans les politiques de l'emploi et de formation professionnelle directement définis en fonction des besoins des entreprises**.

Ensuite, l'IS **accélère la hiérarchisation des acteurs** de la formation professionnelle et de l'insertion sociale. Dans les années 1960, les premières initiatives qui liaient formation et travail étaient menées par des bénévoles. Progressivement, ces initiatives se sont rassemblées (notamment autour d'EAP Consultance)¹ et institutionnalisées avec plusieurs décrets. Désormais ces organisations sont de plus en plus contraintes de suivre des **outils d'accompagnement et d'insertion standardisés** et définis par la Région wallonne (comme le Dispositif de coopération pour l'insertion²). Cette perte d'autonomie est une traduction de l'IS car elle rationalise les dépenses publiques autour des quelques outils communs.

¹ Future Interfédé

² Ce dispositif définit les principes et les modalités de collaboration entre le Forem et les opérateurs de l'insertion socioprofessionnelle en articulant et en coordonnant leurs actions. Il se concrétise dans un contrat de coopération entre le Forem et les opérateurs.





DEPUIS LA CRISE ÉCONOMIQUE DE 2010, L'UE A UNE OBSESSION DE L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS AFIN DE JUSTIFIER LES DÉPENSES PUBLIQUES.

Celle-ci a également pour effet de renforcer le rôle du Forem ou de l'IFAPME qui définissent ces outils et sous-traitent une partie de leur mise en place au secteur associatif et à l'économie sociale, comme le montre d'ailleurs l'affaiblissement du caractère multipartenarial des Carrefours Emploi Formation Orientation. L'IS conduit donc à **une nouvelle division du travail social** entre ceux qui définissent les objectifs et les outils d'évaluation, et ceux qui mettent en place les actions sociales.

> Dans quelle mesure la tendance qu'on observe actuellement vers de plus en plus d'évaluations en termes de résultats, de performance et d'impacts chiffrés a-t-elle été insufflée par l'UE ?

Depuis la crise économique de 2010, l'UE a une **obsession de l'évaluation des résultats afin de justifier les dépenses publiques**. Le Fonds Social Européen (FSE) est un exemple-type du modèle d'IS et il a insufflé de nouvelles manières de faire de l'action sociale. Parmi les outils promus par

l'IS et le FSE, les appels à projets ont une place de choix car ils sont limités dans le temps et ils permettent de comparer les objectifs de départ aux résultats finaux. Multiplier les actions financées par projet permet de mieux évaluer les dépenses, leur impact et de pouvoir plus rapidement réorienter les actions en fonction des besoins du marché du travail. Si je prends l'exemple des débats sur l'évaluation de l'impact social au niveau européen, ils sont à comprendre sous le prisme du développement du modèle d'IS. En effet, **développer des outils d'évaluation dans l'action sociale, c'est évaluer le retour sur investissement des dépenses publiques** : "Est-ce que le financement de tel projet conduit à un bénéfice pour le marché du travail ?". Autrement dit, si une action est considérée comme faiblement contributive à l'économie et au marché du travail, elle devra être adaptée sous peine de ne plus être financée. Cette définition d'impact social est donc distincte des méthodes d'impact social discutées par **SAW-B³ qui promeut une approche plus qualitative et coproductrice de l'évaluation**. Au niveau européen, il faut comprendre l'évaluation à court terme

et sur projets comme **un outil pour augmenter la flexibilité des acteurs sociaux face aux besoins économiques**.

> Quelles sont les marges de manœuvre des entreprises de l'économie sociale (et des opérateurs de formation plus spécifiquement) par rapport à ces évolutions ?

La question n'est pas simple car les transformations liées à l'IS sont en cours et conduisent à un paradoxe complexe pour les entreprises d'économie sociale. Selon le modèle promu par l'UE, ces dernières doivent devenir les acteurs sociaux majeurs des politiques sociales capables de "s'auto-financer". Néanmoins, plus elles vont grandir, plus elles vont participer à l'expansion des méthodes de l'IS qui vont à l'encontre, me semble-t-il, de leur engagement social et de leur préoccupation pour des publics fragilisés et marginalisés par les politiques actuelles.

³ Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises est une fédération pluraliste d'entreprises d'économie sociale. Infos : <http://www.saw-b.be/spip/-Impact-social>



Aussi je pense que **l'enjeu central sera de garder ces spécificités qui animent les acteurs associatifs et de l'économie sociale pour lutter contre les outils qui limitent leur autonomie pédagogique et qui individualisent la protection sociale.**

Ensuite, un autre enjeu sera probablement de **trouver des réponses collectives à l'expansion de l'évaluation et à l'obsession des chiffres.** En effet, la pression aux résultats qui repose sur chaque association ou entreprise d'insertion est terriblement oppressante pour les travailleurs et conduit à **une gestion permanente de l'incertitude.**

Une piste pour interroger les indicateurs quantitatifs en terme de résultats imposés par les pouvoirs subsidiaires est que les entreprises de l'économie sociale proposent des **indicateurs alternatifs qui correspondent aux réalités de terrain afin de valoriser leur travail.** L'idée est d'ajouter une ouverture sur ce qui ne rentre pas dans les critères d'évaluation de manière plus co-productive et moins quantitative. Par ailleurs, plutôt que de fractionner



les résultats par organisme, une piste pourrait-être de travailler à des **outils collaboratifs** qui permettent de rassembler les résultats (par cluster ou par localité par exemple). Il en va de lutter contre un des effets immédiats des outils de l'IS : la mise en concurrence accrue des acteurs d'un même secteur. Plus il y a d'appels à projets, plus il y a de mécanismes de compétition qui fractionnent les acteurs. Augmenter la concurrence entre les acteurs pourrait

conduire à fragmenter la représentation collective et à affaiblir l'ensemble du secteur. ●

Interview de
FANNY SBARAGLIA

Réalisée par
LOUISE NIKOLIC
*Chargée de recherche
à l'Interfédé et membre du Comité
de rédaction de L'Essor*



Fanny Sbaraglia :

Fanny Sbaraglia est chercheuse en sciences politiques et a défendu en 2018 une thèse consacrée au modèle d'investissement social européen et à sa mise en œuvre dans les politiques de l'emploi en Région wallonne. Ses recherches portent sur les effets des outils de mise en œuvre et d'évaluation dans le secteur non-marchand.

⌘ Politiques européennes

Emploi et formation à l'aune européenne : un FSE+ (2021-2027) sous l'emprise des États membres et bien peu transnational

Les fonds structurels européens furent créés dès les années 50 – 1957 pour le Fonds social européen - avec l'ambition de soutenir le développement économique, d'améliorer le niveau de vie des européens et de concrétiser la solidarité entre États membres. Le FSE étant le principal dispositif européen de soutien à l'emploi, il est le plus connu et le plus utilisé en matière de financement des programmes de formation et d'insertion.

Dès 2020, il fera l'objet **d'une mutation institutionnelle profonde** en fusionnant avec quatre autres fonds européens dont l'IEJ (Initiative pour l'Emploi des Jeunes) pour devenir le FSE+. Il disposera dès lors d'une somme globale de 101.2 milliards d'€ pour, selon la Commission, *investir dans le capital humain, renforcer la compétitivité, la cohésion sociale et l'équité sociale*. Bonne nouvelle, la part du FSE+ passe de 23 à 27% dans l'enveloppe globale allouée à la politique de cohésion. Mais, si l'on y regarde d'un peu plus près, on constate que la part substantielle du budget, soit 100 milliards, relève de la gestion partagée avec les États membres. Dans le cadre de ces 100 milliards, seuls 200 millions sont dévolus au transnational : cela signifie que chaque État membre peut espérer un budget maximum d'1 million d'€ par an pour développer ses projets transnationaux. **Si la Commission veut plus d'Europe, elle ne s'en donne pas vraiment les moyens...** Le reste, soit 1,2 milliard sera exécuté en gestion directe (par la Commission) : 761 millions iront au volet Emploi et Innovation sociale et 413 millions seront consacrés au volet Santé. Il s'agit là d'une part pour le moins congrue (un peu plus d'1%) d'un budget en augmentation relativement importante qui leur est destinée. Normal ? Voyons un peu.



L'Europe institutionnelle est en souffrance : Brexit, euroscepticisme, replis nationalistes... Le citoyen serait légitimement en droit d'estimer que cette Europe là a un urgent besoin de cohésion, de politiques communes, d'un souffle neuf. Or, le budget du FSE+ fait la part (très) belle à cette fameuse *"gestion partagée avec les États membres"*. De quoi s'agit-il ? D'un processus politique qui, via des négociations bilatérales (UE / États membres), a pour but de dégager des

financements spécifiques dans le cadre des objectifs assignés au FSE+. Mais, en fin de compte, ces financements communautaires seront intégrés aux épures budgétaires des États membres donc dans les politiques nationales. Souvenons-nous du célèbre *"I want my money back"* de Margaret Thatcher en 1979. **Il s'agit moins de "gestion partagée" que de la volonté des États de peser sur une politique communautaire en fonction de leurs intérêts propres** et pas



LE SECTEUR ASSOCIATIF CONSIDÈRE QUE L'EUROPE EST UN "MACHIN" BIEN TROP ÉLOIGNÉ. OR, ELLE PÈSE LOURD DANS SES BUDGETS. IL FAUT Y PENSER...

vraiment dans le cadre de la cohésion d'une Europe solidaire. La documentation officielle nous indique pourtant que si, qu'il s'agit bel et bien de cohésion : *le FSE+ a pour objectif principal de contribuer à une Europe plus sociale et à la concrétisation du socle européen des droits sociaux sur le terrain, ce qui est aussi un moyen d'encourager la convergence économique et sociale vers le haut. Le FSE+ contribuera (...) à l'objectif global de croissance intelligente, inclusive et durable au-delà de 2020 (...) notamment garantir un niveau élevé de protection de la santé.*¹ Il s'agit là des habituels compromis définissant les contours d'une philosophie politique dans laquelle tout le monde se retrouve... Alléluia... Mais lorsqu'on s'applique à analyser en profondeur cette documentation officielle relative au FSE+, on se sent vite incommodé, à l'étroit... 0.2% du budget partagé destiné aux partenariats transnationaux², c'est dérisoire. Mais voilà, **l'idée que le politicien lambda se fait aujourd'hui de l'Europe relève plus de la vache à lait que du concept visionnaire des pères fondateurs** puisque 98% (!) du budget FSE+ seront exécutés en gestion directe par les Etats.



Au niveau du terrain et plus particulièrement de l'associatif (ce qui nous occupe ici), on aura bien entendu tendance à se frotter les mains puisque cette manne financière qui, soit dit en passant, bénéficiera d'abord aux administrations publiques, ruissellera (peu ou prou) vers les opérateurs associatifs. Et c'est ici que se situe le second problème : à partir du moment où les grandes lignes d'affectation budgétaire et les règles d'éligibilité sont déterminées par le Conseil, tout cela est traduit au niveau de la Commission en cadre réglementaire (après négociations bilatérales avec les États).

Ce sont ensuite les Comités de suivi qui entrent en jeu : ils sont composés de représentants de chaque État membre (gouvernements fédéral et régionaux, ministères, administrations, partenaires sociaux etc.) et de représentants des Directions Générales communautaires. Ils vont déterminer les programmes opérationnels FSE pour toute la période (en l'occurrence 2021 – 2027) qui seront ensuite implémentés par les agences nationales (en Wallonie et à Bruxelles, l'agence FSE). Autant dire que les filtres politiques y sont nombreux et qu'au bout du compte l'associatif n'en verra que la portion (très) congrue... À cela, il faut ajouter que, via l'agence FSE, **les obsessions évaluatives de l'UE influencent outrageusement les pratiques de formation et d'insertion des opérateurs publics wallons et bruxellois. Les objectifs de mise à l'emploi (peu importe la qualité de cet emploi) ont relégué la fonction d'intégration sociale à la marge. C'est l'idéologie utilitariste qui est ici à l'œuvre, à savoir une approche essentiellement instrumentale des rapports sociaux. C'est fondamentalement ce qui oppose aujourd'hui l'approche "pouvoirs publics" de l'ISP et la vision associative nettement plus inclusive.**

Malheureusement, le monde associatif francophone se soucie peu des arcanes européens, de ses fonctionnements et de son économie préférant laisser cette tâche aux centres de recherche universitaires eux-mêmes sollicités par le Forem et Actiris pour déterminer les axes opérationnels FSE en Wallonie et à Bruxelles. Les lignes stratégiques du secteur ISP vis-à-vis de l'Europe sont inexistantes. Quelles sont ses attentes vis-à-vis de la programmation 2021 – 2027 ? Quels rapports souhaite-t-il avec notre secteur ? Quelle mobilité des travailleurs (et des formateurs) souhaite-t-il ? Quels partenariats transnationaux ?

Il n'y a pas de volonté du secteur pour peser sur les axes opérationnels qui sont considérés comme essentiels en matière de formation et d'insertion. L'agence FSE (qui n'est en somme qu'une extension des administrations régionales) définit ces axes sans que le monde associatif imagine un instant pousser la porte, la forcer s'il le faut, pour faire entendre sa voix, celle des opérateurs qui connaissent au plus près la réalité du terrain de l'insertion et de la formation. Le secteur associatif considère que l'Europe est un "machin" bien trop éloigné. Or, elle pèse lourd dans ses budgets. Il faut y penser... ●

BERNARD ANTOINE,
Chargé de projet auprès
de la fédération ACFI
et membre du Comité
de rédaction de L'Essor

¹ Commission Européenne – Fiche d'information : questions et réponses sur le nouveau FSE d'ajustement à la mondialisation pour la période 2021-2027 (30 mai 2018)

² Depuis 1989, année de mise en place des agences nationales, les partenariats transnationaux sont administrativement sous leur contrôle. Ils ne sont plus, comme c'était le cas avant, définis par les acteurs de terrain eux-mêmes avec et sous le contrôle de la Commission.

✧ Visibiliser tous les impacts de l'ISP en Région bruxelloise

Si les impacts du dispositif ISP étaient métaphorisés par un iceberg, quelles en seraient les parties émergées et, surtout, les parties immergées ? Cette question fut le fil rouge de la 22^{ème} journée d'étude de la FeBISP¹, organisée le 16 octobre 2018, intitulée "Les impacts de l'ISP, au-delà du visible...". Retour sur cette journée d'échanges.



IL EST NÉCESSAIRE DE S'INTERROGER SUR LE SENS DES MOTS : QUE RECOUVRENT EXACTEMENT LES NOTIONS D'EMPLOI ET D'INSERTION ? QUEL SENS LEUR DONNER AVANT MÊME DE PENSER À LES MESURER ET LES ÉVALUER ?

Pour filer la métaphore de l'iceberg, la première partie de la journée d'étude fut consacrée à sa partie émergée, à savoir les impacts visibles du dispositif ISP.

> Du visible...

Stéphane Thys, directeur de l'Observatoire bruxellois de l'Emploi et de la Formation (view.brussels), a posé le contexte socioéconomique régional en présentant le marché de l'emploi bruxellois. Il a notamment abordé les limites de la notion de "taux d'emploi" qu'il s'agit de relativiser car elle ne dit rien ni sur la qualité des emplois occupés ni sur leur durée... Cette approche critique doit aussi être de mise pour la notion de "taux de sorties positives". Il a enfin rappelé qu'il serait problématique de lier causalement "faible taux de sorties positives et "non-pertinence" d'une formation. Les impacts visibles du

dispositif en termes d'insertion ne peuvent pas être réduits à de simples évaluations quantitatives.

Isabelle Sirdey et Catherine Smith, respectivement responsable du service Études et Statistiques de Bruxelles Formation et analyste dans ce même service, ont parlé des aspects méthodologiques des enquêtes effectuées par Bruxelles Formation sur l'insertion sur le marché du travail des stagiaires à l'issue d'une formation professionnelle. Avant 2018, deux types d'enquêtes existaient : les unes, appelées "Ulysse", se focalisaient exclusivement sur les stagiaires sortant des formations qualifiantes organisées par Bruxelles Formation. Le focus était mis sur les liens entre formation qualifiante et emploi. Les autres enquêtes, sur base de données administratives, faisaient quant à elles le "Suivi annuel des sortants

ISP", notamment en termes de sorties positives. En 2018, l'idée a été de combiner ces deux types d'enquêtes aux méthodologies distinctes, mais complémentaires, afin de pouvoir mieux comprendre, grâce notamment à un volet plus qualitatif, la notion de "parcours" et de creuser plus en profondeur la relation emploi/formation. L'idée est aussi de mettre le focus sur la qualité des emplois occupés par les sortants tant de Bruxelles Formation que du dispositif ISP.

> Le pouvoir magique des chiffres

Bernard Conter, chargé de recherche à l'Institut wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique (IWEPS), a adopté une approche critique et constructive et rappelé d'emblée le "pouvoir magique" des chiffres, qui rendent visibles certaines situations, mais qui laissent aussi dans l'ombre bien des réalités pourtant déterminantes. En outre, il

¹ Fédération bruxelloise des organismes d'insertion socioprofessionnelle et d'économie sociale d'insertion : www.febisp.be

est nécessaire de s'interroger sur le sens des mots : que recouvrent exactement les notions d'emploi et d'insertion ? Quel sens leur donner avant même de penser à les mesurer et les évaluer ? Il s'est ensuite interrogé sur la réelle liberté des stagiaires, notamment quant à leur choix de formation, surtout dans un contexte politico-institutionnel favorisant une approche adéquationniste des politiques publiques. Rappelant que ces politiques publiques véhiculent une perception du monde et une vision spécifique de la société, il a plaidé pour un droit à la qualification pour tous, centré sur la qualité des formations données et sur la pleine reconnaissance des compétences acquises en formation.

> L'ISP à Bruxelles

Olivia P'tito, directrice générale de Bruxelles Formation s'est centrée sur la *"face invisible*



des chercheurs d'emploi bruxellois", et principalement sur leur précarité grandissante. Face à ce constat, elle a rappelé l'importance de développer des politiques réellement inclusives en portant attention aux personnes les plus fragilisées. La question de l'égalité femmes-hommes, essentielle notamment en termes d'accessibilité des formations proposées, a été également évoquée. Grégor Chapelle, directeur général d'Actiris, a abordé trois challenges qui concernent tant Actiris que les acteurs de l'ISP : les parcours des demandeurs d'emploi, souvent difficiles, le *"challenge de la diversité"* (face à des discriminations grandissantes) et des emplois durables de qualité. Pour chacun de ces challenges, Grégor Chapelle y voit une opportunité d'y répondre *"grâce à l'approche multifactorielle propre à l'ISP"*.

> ... au moins visible

La seconde partie de la journée d'étude de la FeBISP, consacrée aux impacts a priori moins visibles du dispositif ISP était divisée en 4 ateliers thématiques, chargés de faire remonter des impacts et de formuler des recommandations.

> Acquisition de compétences

Dans l'atelier *"Acquisition de compétences"*, Claire Blanpain, coordinatrice pédagogique

à Cenforgil, a présenté la manière dont elle utilise la lecture du règlement d'ordre intérieur avec les stagiaires pour déjà aider à faire (re)surgir des compétences comme l'autonomie, l'engagement ou encore la responsabilité. Les participants ont formulé 3 recommandations :

- Valoriser mieux les compétences (et surtout celles moins visibles) acquises en ISP (comme les compétences transversales par exemple).
- Renforcer l'accompagnement psychosocial des stagiaires.
- Travailler les transitions entre les étapes du parcours ISP et veiller à la pertinence des dispositifs et des processus de sélection.

> Dimension collective

Dans l'atelier *"Dimension collective par la dynamique de groupe"*, Daniel Faulx, professeur de psychologie à l'ULiège, s'est penché sur les effets bénéfiques pour les stagiaires de travailler en groupe. À côté de l'acquisition et du développement de compétences sociales, le groupe offre également aux stagiaires une forme de sécurisation en créant un espace où de nouvelles choses, de nouveaux comportements peuvent être testés auprès de personnes inscrites dans une démarche identique. Par ailleurs, travailler en groupe permet de mieux se connaître en *"se confrontant"* à l'altérité. Les participants ont formulé 2 recommandations :



- Valoriser les compétences sociales du stagiaire tant au niveau des taux de sorties positives qu'au niveau des objectifs de la formation (en mentionnant par exemple ces compétences sur l'attestation de réussite délivrée).
- Octroyer des moyens humains et organisationnels aux formateurs pour la réflexion et l'organisation de moments en lien avec la dimension collective.
- Proposer une journée de sensibilisation sur l'importance de l'estime de soi, sur l'accueil positif et la connaissance du public.
- Organiser des formations orientées sur les techniques de traitement des questions d'estime de soi pour les professionnels.
- Réaliser, en interne, une enquête sur les apports de l'action d'ISP via une évaluation des stagiaires, des formateurs et s'en saisir pour alimenter les pratiques et orientations de l'association. Car la façon dont cette dimension est abordée relève du projet de l'association, de son autonomie et de sa posture.
- Revendiquer, en externe, le maintien de l'autonomie associative et défendre collectivement ce droit. ●

> Citoyenneté

Dans l'atelier "*Citoyenneté*" Sylvie Pinchart, directrice de Lire et Écrire Communauté française, rappelle que du point de vue de l'éducation permanente, c'est un droit individuel fondamental d'être citoyen et d'agir, d'influer sur la vie sociale. Florida Mukeshimana, coordinatrice et formatrice aux Ateliers du soleil, envisage l'apprentissage du français comme outil pour travailler la citoyenneté. L'enjeu est d'armer les personnes afin qu'elles aient une connaissance critique de la société et qu'elles prennent place dans cette société. Ces effets-là ne sont pas quantifiables et pourtant ils nourrissent une insertion sociale et professionnelle. Pour valoriser ces effets moins visibles, deux propositions ont émergé :

> Estime de soi

Dans l'atelier "*Estime de soi*", les participants ont ciblé les outils et les actions qui étaient déjà présents dans certaines structures et ont ciblé les points faibles. Plusieurs niveaux ont ainsi été identifiés comme ceux de la compétence : mode de transmission, identification, dévalorisation ; ceux de l'appartenance : isolement linguistique, place dans le groupe ; ceux de l'identité : identité par statut, accès à la culture et ceux de la sécurité : logement, financière, insécurité administrative. Les participants ont ensuite formulé 2 recommandations :

MARIE-ADÈLE BLOMMAERT,
PAULINE COUSIN,
FRANÇOIS GERADIN
ET PASCAL REBOLD,
Travailleurs à la FeBISP



Le projet VISES pour agir et entreprendre différemment

Le projet VISES¹ est un projet Interreg de 4 ans (de 2016 à 2019) qui réunit 21 partenaires² pour mettre en lumière ce que les entreprises sociales et solidaires apportent pour le dynamisme des territoires et le bien-être de leurs habitants. Il s'agit de concevoir, tester et diffuser un dispositif de valorisation de l'impact social propre à l'entrepreneuriat social.

> Contexte

L'objectif global du projet est **de mettre en avant les spécificités et les plus-values sociales, politiques, environnementales et économiques qu'apporte l'Economie Sociale et de les rendre visibles** aux yeux des financeurs, des utilisateurs, des partenaires, des pilotes de structures d'économie sociale et de leurs travailleurs. Il s'agit de **concevoir, tester et diffuser un dispositif de valorisation de l'impact social propre à l'entrepreneuriat social**. Concrètement, le dispositif vise à **valoriser d'autres indicateurs** que le seul exclusif de "mise à l'emploi" prôné lors des contrôles.

> Méthodologie

Des chercheurs de l'ULG, des représentants de fédérations de l'ESS³ et des entreprises sociales ont travaillé ensemble pour élaborer

une démarche d'identification, d'analyse, de mesure et de valorisation de l'impact social. Partant d'une analyse d'initiatives existantes et d'une synthèse de la théorie sur le sujet, les partenaires ont utilisé la **méthodologie de la recherche-action**, c'est-à-dire d'une recherche où la théorie soutient l'action ou/et est générée par celle-ci. La théorie permet donc de **comprendre les réalités du terrain et d'agir sur les problématiques rencontrées**.

Pendant 2 ans, cette démarche a été testée par les partenaires auprès d'entreprises sociales. Tout au long de cette phase d'accompagnement, des réunions avec les partenaires ont été organisées afin d'affiner la méthode. Chaque entreprise a le choix de sa question évaluative.

Après cette expérimentation, les partenaires vont proposer à d'autres entreprises

des formations et un accompagnement court afin de diffuser le projet. La phase d'essai-image aura lieu à partir de mars 2019.

Six capsules vidéo ont été réalisées pour illustrer les apports de l'évaluation d'impact social. Ces témoignages **illustrent les résultats concrets** de la recherche action selon les questions : "quatre histoires inattendues d'impact social ; prendre conscience de son impact social ; repenser sa stratégie ; impliquer les parties prenantes ; (re)questionner sa gouvernance ; une recherche action transfrontalière"⁴.

¹ Valoriser l'Impact Social de l'Economie Sociale

² <http://www.projetvisesproject.eu/Le-projet-Vises-en-quelques-mots?news=oui>
Les partenaires se situent en France, Flandre et Wallonie.

³ ESS : Economie Sociale et Solidaire

⁴ <http://www.projetvisesproject.eu/Six-capsules-videos-comme-temoignage-a-l-experimentation-VISES-172>
Le Gerموir participe à la quatrième capsule "impliquer les parties prenantes".

Le projet se déroule en trois phases successives

Elaboration

Co-construction d'une méthodologie commune

Expérimentation

Application de la méthodologie dans 69 entreprises testeuses et adaptation de l'outil

Essaimage

Diffusion de l'outil à l'échelle macro



> Vises et les CISP d'Aleap⁵

Chez Aleap, cinq centres se sont donc lancés dans l'aventure au sein du pôle insertion du projet VISES : Espaces, Forma, IFI, Le Crabe, Le Gerموir dans l'objectif **d'identifier leur plus-value sociale et de valoriser leurs actions en interne et en externe**. En effet, plutôt que de recourir à une mesure quantitative classique (le taux d'insertion), les participants au projet ont souhaité proposer d'autres indicateurs qui mettent en lumière leurs actions.

Les centres participants au projet ont dû choisir une question évaluative centrée sur leur action d'insertion socioprofessionnelle, identifier des variables (ce que l'on cherche au juste) et produire des indicateurs (ce qui fait dire que...). Le projet Vises prévoit également de se pencher sur une question évaluative centrée sur les thématiques fondatrices de l'économie sociale.

La question évaluative de départ concerne pour la plupart des cinq centres le suivi socio-pédagogique : comment favorise-t-il l'émancipation sociale et individuelle, l'autonomie des stagiaires ? En quoi permet-il de rapprocher directement ou indirectement le stagiaire du marché du travail ? En quoi l'accompagnement psycho-socio-pédagogique favorise-t-il l'acquisition par les stagiaires de compétences professionnelles, de compétences transversales, leur développement personnel et leur émancipation/affiliation sociale ?

Pour répondre à ces questions, les CISP ont isolé des **indicateurs quantitatifs**

autour du parcours du stagiaire (taux de présence, heures de formation pratique, théorique, heures de formation consacrées au projet post-formation, taux d'encadrement social) entre autres à partir de la base de données GSAO. **Des indicateurs qualitatifs ont été ciblés** : l'existence d'un projet pédagogique, l'utilisation d'un référentiel, la procédure d'évaluation, le ROI, les lieux d'expression et de participation des stagiaires. Cette démarche a souvent été accompagnée

d'entretiens de groupes avec les formateurs, les stagiaires et d'une construction collective. Les CISP sont accompagnés par deux membres de l'équipe d'Aleap.

> Des constats issus de la pratique des centres

Quelques éléments méritent d'être pris en compte pour l'avenir du projet et notamment pour l'essaimage :



⁵ ALEAP : fédération de CISP



- **Le temps nécessaire** pour effectuer une mesure d'impact social : il a été lourdement sous-estimé de même que l'énergie nécessaire.
- **L'importance du travail en collectif** afin de se motiver, s'épauler et avancer.
- L'impossibilité de tout mesurer et plus particulièrement dans le domaine du suivi psychosocial : il faut **faire le deuil de la "complétitude"** pour se satisfaire de ce qui est possible de mesurer et d'analyser en un temps donné, avec des ressources humaines très limitées. Les résultats peuvent donc apparaître comme frustrants face à l'énergie déployée.
- La nécessité de demander un **financement de ressources humaines**, si on veut rendre permanente une mesure de

l'impact social dans le secteur des CISP.

- Il faut bien **mesurer les risques inhérents au travail** sur l'impact social et avoir une **stratégie par rapport à la communication** à en faire vis-à-vis de l'extérieur.

Aujourd'hui, le temps de la collecte des données est terminé et l'analyse de celles-ci est en cours. Il y a lieu de disséminer la méthode, grâce à une présentation des résultats lors d'une prochaine rencontre, pour la proposer à ceux qui veulent y adhérer. Bien que le projet soit de longue haleine et mobilise beaucoup les énergies, les centres y ont trouvé de quoi **formaliser leurs pratiques** (identifier en partie ce qui

se passe dans la "boîte noire" de l'insertion) et **soutenir le parcours des apprenants** en enrichissant comme toujours leurs hypothèses pédagogiques.

Une expérience qui contribuera sans doute à alimenter les débats sur l'évaluation des actions des CISP au sein de notre secteur. ●

VÉRONIQUE DUPONT,

*Rédactrice en chef de l'Essor
et chargée de mission socio pédagogique
auprès de la fédération ALEAP*

L'IMPOSSIBILITÉ DE TOUT MESURER ET PLUS PARTICULIÈREMENT DANS LE DOMAINE DU SUIVI PSYCHOSOCIAL : IL FAUT FAIRE LE DEUIL DE LA "COMPLÉTITUDE" POUR SE SATISFAIRE DE CE QUI EST POSSIBLE DE MESURER ET D'ANALYSER EN UN TEMPS DONNÉ, AVEC DES RESSOURCES HUMAINES TRÈS LIMITÉES.



Une enquête Bien-Etre chez CAIPS¹

Au terme de trois années d'enquête dont deux subventionnées par la Région wallonne, **l'enquête Bien-être et Insertion²** (Be.Ins) débouche sur de premiers constats. Conçue et mise en œuvre par CAIPS en partenariat avec le CIRIEC et l'Observatoire de l'Economie sociale, cette enquête s'est concrétisée grâce à l'implication de nombreux CISP et de plusieurs centaines de stagiaires.

L'enquête Be.Ins a procédé à la collecte, au traitement et à l'analyse (partielle) de près de 800

questionnaires sur une période de 18 mois. Un échantillon longitudinal a pu en être tiré, qui comprend 204 paires de questionnaires, constitués d'un questionnaire "début de formation" et d'un questionnaire "fin de formation" complétés par un même stagiaire. L'enquête évalue **l'impact de la formation en mesurant l'évolution d'indicateurs** tels que la mobilité, l'accès au service public, la qualité de vie à l'entrée et à la fin de la formation.

Infos : www.caips.be



La Chaire "Les Petits Riens". L'économie sociale au service de la lutte contre la pauvreté.

La Chaire Les Petits Riens³ publie chaque année une **analyse spécifique aux entreprises sociales à destination du grand public** en croisant l'expérience des Petits Riens, la littérature scientifique et les recherches de l'UCL. En collaborant avec l'UCL, Les Petits Riens ont souhaité s'engager dans une **réflexion sur leur savoir-faire afin de se mettre au service d'autres**. Il s'agit à la fois d'un **partage de pratiques concret** à destination du terrain qui aboutit également à des **recommandations** pour les politiques publiques. **Des stages** sont envisagés ainsi que deux sujets de mémoire par année. **Des séminaires** qui rassemblent des acteurs de terrain et des chercheurs sont également programmés.

La Chaire a produit **deux cahiers⁴** qui concernent la mesure de l'impact social du point de vue méthodologique et pratique puisqu'une part de la recherche est centrée sur la maison d'accueil des Petits Riens dans le cahier numéro deux. Un partage avec le secteur social a été organisé sous forme de colloques en 2016 et 2018⁵.

Par ailleurs, une grille d'analyse des effets de la maison d'accueil a été produite en identifiant des effets socio-économiques, des acquisitions de compétences, des effets physiques et de santé, des effets psychologiques et l'impact sur la construction d'un nouveau réseau social et la (ré)affiliation de l'ancien réseau.

¹ CAIPS : fédération de CISP

² <https://www.caips.be/bien-etre-et-insertion>

³ <https://uclouvain.be/fr/chercher/cirtes/chaire-les-petits-riens-l-economie-sociale-au-service-de-la-lutte-contre-la-pauvrete-0.html>

⁴ Périlleux, A., (Cirtes, Ires, UCL), Nyssens, M., (Cirtes, Ires, UCL) en collaboration avec Dayez, O. (Les Petits Riens). (2016). Evaluer l'impact social utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales ? <https://petitsriens.be/wp-content/uploads/2016/11/Les-Petits-Riens-Cahier-de-la-Chaire-Evaluer-Impact-Social-2016.pdf>

Et Périlleux, A. (Cirtes, Ires, Ucl) et Dayez, O. (Les petits Riens). (2018). Evaluer l'impact social d'un projet. Recherche et analyse menée sur la maison d'accueil Les Petits Riens. <https://petitsriens.be/wp-content/uploads/2018/07/LPR-Cahier-de-la-Chaire-2018-Web.pdf>

⁵ <https://petitsriens.be/analyser-et-partager-notre-experience/colloque/>
<https://petitsriens.be/analyser-et-partager-notre-experience/colloque-2018-travail-social-pour-quels-resultats/>

∴ Quelques témoignages d'affiliés de CAIPS investis dans le projet VISES

Au rang de ses affiliés partenaires de VISES, CAIPS compte six CISP et quatre SIS (Services d'Insertion Sociale) aux motivations diverses pour s'atteler au projet.

Certains d'entre eux témoignent : *"Pour nous, VISES, c'était bénéficier de l'accompagnement et d'outils proposés par le dispositif pour aborder des problématiques ou des questions internes laissées souvent en jachère par manque de temps"* explique Véronique Wilmotte, Directrice de l'EFT Jeunes au Travail à Jambes. D'autres ont rapidement saisi le sens et l'utilité non seulement de la démarche qui leur était proposée, mais aussi de la valorisation qui pourrait en découler : *"En nous engageant dans le projet, nous voulions vraiment trouver les moyens de rendre visible tout ce travail qualitatif qui est fait en CISP, l'impact que cela a non seulement sur nos stagiaires mais aussi sur l'environnement social et économique"* précise Patrick Goffaux, du centre de formation professionnelle le Nouveau Saint-Servais près de Namur.

A Charleroi, Vincent Donckers de l'EFT Transform retrace dans une capsule vidéo leur propre expérience dans VISES. Suite à une première phase d'analyse du fonctionnement de leur entreprise de recyclage, **l'équipe avait choisi de travailler une question évaluative autour des ressources humaines.** Quels indicateurs choisir ? Quel lien faire entre l'autonomie recherchée et l'adhésion au projet de l'entreprise ? *"Chaque travailleur est une pièce maîtresse. Il faut qu'il puisse prendre un certain nombre d'initiatives et de responsabilités, et donc la question de comment le travailleur peut s'approprier, en quelque sorte, une certaine forme d'autonomie, de prise de participation dans la gestion de l'entreprise sans possibilité de prendre place dans les instances décisionnelles officielles que sont le Bureau Permanent et le Conseil de l'Action Sociale puisque Transform' est l'EFT du CPAS de Charleroi. C'était l'objet de notre demande dans le cadre du projet VISES. Toute l'équipe a été interrogée au travers d'un questionnaire qui évaluait le degré d'autonomie, le degré d'implication et de participation de chaque travailleur dans l'entreprise Transform'".*

Si on ne peut pas encore, à ce stade du projet, évoquer des résultats concrets, on n'en discerne pas moins des **plus-values apportées au fonctionnement dans les CISP participants** : *"La participation au projet VISES nous a permis de réfléchir en équipe sur notre problématique de recrutement, mais ça n'a pas encore d'impact sur nos*

pratiques" observe Suzon Vanwuytswinkel, Directrice chez Afico à Namur. *"Chez nous, le fait d'être accompagné a fait émerger le besoin de réunions, d'accompagnement pédagogique et de pratiques d'évaluation du travail"* estime quant à lui Vincent Donckers pour son EFT.

S'arrêter pour sortir le nez du guidon, se sentir écouté et écouter les autres parties prenantes de son projet, pouvoir dédier du temps à la réflexion pour améliorer ses pratiques, c'est évidemment positif dans une équipe, mais objectivement il y a aussi des **difficultés à s'engager** dans ce projet qui nécessite une longue démarche d'expérimentation. Pour Aurélie Lejeune, Directrice-Coordinatrice du Centre de formation de Treignes, *"la longueur du projet VISES était parfois un obstacle car nous avons vite tendance à nous faire reprendre par le quotidien et la somme de tâches concrètes en perdant le fil du travail. Heureusement que nous avons une personne extérieure pour nous servir de fil rouge !"*

A contrario, qu'est ce qui **facilite la mise en projet**? *"Indubitablement l'accompagnement qui nous a été proposé"* conclut-on chez Jeunes Au Travail.

En 2019, le projet VISES aboutit au **stade de l'essaimage**. Sa méthode d'évaluation sera présentée à d'autres opérateurs qui pourront à leur tour, si la démarche les intéresse, être accompagnés dans leur réflexion sur l'impact de leur action d'un point de vue qualitatif. ●

ANNE-FRANCE LELOUP,
Permanente auprès
de la fédération CAIPS



·: Recherche-action de Lire et Écrire Wallonie sur l'impact des actions d'alphabétisation

Lire et Écrire Wallonie a réalisé une recherche-action. Lancée dans le contexte d'un renforcement des politiques d'intégration des populations étrangère et d'origine étrangère sur le territoire wallon, elle s'intéresse plus spécifiquement à la part de ce public qui est infrascolarisée et qui est en besoin d'alphabétisation davantage que d'une formation linguistique de type "français langue étrangère".

La recherche s'intéresse aux impacts du processus d'alphabétisation auprès des publics "*personnes étrangères et d'origine étrangère*", tel que définis par le Code wallon de l'Action sociale et de la Santé.

A Lire et Écrire, l'alphabétisation a non seulement pour but d'apprendre aux personnes à lire, à écrire et à calculer, mais aussi de les doter des outils pour comprendre le monde et y agir socialement, culturellement, politiquement. Même lorsqu'elle s'inscrit dans une visée d'insertion professionnelle, l'alphabétisation a d'abord pour objectif l'acquisition des compétences et savoirs de base qui permettront aux personnes de se rapprocher de l'emploi.

Essentiellement de type qualitatif, la recherche s'appuie sur une méthodologie impliquant l'expression directe des apprenants. Elle se construit à partir de leur propre regard sur les effets du processus d'alphabétisation dans leur vie. L'impact est donc identifié par l'apprenant, partie-prenante du processus de recherche, sur la base d'une méthodologie d'auto-évaluation.

Au total, l'analyse s'est réalisée auprès d'une population de 148 apprenants, au sein de 16 structures de formation sur le territoire wallon (dont les 8 régionales de Lire et Écrire) sur un total de 609 réponses apportées à la question : "*Qu'est-ce que le processus d'alphabétisation a changé dans ma vie ?*".



Lire et Écrire identifie ainsi 3 grandes catégories de changements exprimés par les apprenants : les changements relèvent soit de l'insertion sociale (28%), soit du champ des savoirs (28% également), ou encore du développement personnel (27%). L'insertion sociale renvoie aux changements qui s'inscrivent dans la vie quotidienne, composée de la vie domestique, la santé et la sécurité, les droits, les loisirs, ainsi que dans les relations

L'INSERTION SOCIALE RENVOIE AUX CHANGEMENTS QUI S'INSCRIVENT DANS LA VIE QUOTIDIENNE, COMPOSÉE DE LA VIE DOMESTIQUE, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ, LES DROITS, LES LOISIRS, AINSI QUE DANS LES RELATIONS SOCIALES.

LES APPRENANTS ÉVOQUENT NOTAMMENT UN MIEUX-ÊTRE GÉNÉRAL, UN ESPOIR RETROUVÉ, UNE CONFIANCE RETROUVÉE, UN SENTIMENT DE LIBERTÉ ET D'INDÉPENDANCE.

sociales. Il s'agit par exemple de la capacité à comprendre son courrier, payer ses factures, aller chez le médecin ou à la police, etc. Les changements dans le domaine du savoir visent plus concrètement la maîtrise des savoirs linguistiques fondamentaux (le fait de savoir lire, écrire), les savoirs numériques (utiliser un ordinateur ou un téléphone), les langages mathématiques (compter, calculer), les savoirs spatio-temporels (lire l'heure, comprendre un horaire). Par développement personnel, il faut entendre les changements dans le rapport à soi, dans l'image de soi, l'émancipation personnelle. Les apprenants évoquent notamment un mieux-être général, un espoir retrouvé, une confiance retrouvée, un sentiment de liberté et d'indépendance.

Les changements renvoyant à la participation citoyenne et à l'insertion professionnelle sont évoqués de manière très marginale (respectivement 6 % et 4 %). Seuls les changements évoquant directement et explicitement le travail, la formation professionnelle, le permis de conduire, etc. ont été catégorisés dans l'insertion professionnelle. Pourtant, toutes les autres catégories de changements participent à cette insertion dans l'emploi.



SEULS LES CHANGEMENTS ÉVOQUANT DIRECTEMENT ET EXPLICITEMENT LE TRAVAIL, LA FORMATION PROFESSIONNELLE, LE PERMIS DE CONDUIRE, ETC. ONT ÉTÉ CATÉGORISÉS DANS L'INSERTION PROFESSIONNELLE. POURTANT, TOUTES LES AUTRES CATÉGORIES DE CHANGEMENT PARTICIPENT À CETTE INSERTION DANS L'EMPLOI.

> Une démarche qui aboutit à un guide...

Conformément à la démarche d'une recherche-action, celle-ci s'est faite dans un aller-retour entre le champ de la recherche et la pratique de terrain. En s'appuyant sur les contributions de 17 travailleurs de 16 centres de formation en alphabétisation qui ont alimenté, testé et considérablement enrichi la méthode, la recherche-action a également abouti au guide méthodologique¹ "Mise en évidence des impacts de l'alphabétisation". Réalisé dans le contexte de l'alphabétisation et spécifiquement avec des apprenants étrangers et d'origine étrangère,

il est valable pour tout autre apprenant en alphabétisation et pourrait être utilisé en dehors de l'alphabétisation, pour d'autres types d'actions de formation, d'accompagnement, d'insertion, etc. ●

DUYGU CELIK,

*Directrice adjointe
de la fédération Lire et Écrire Wallonie*

¹ Ce guide est accessible gratuitement sur le site internet de Lire et Écrire <http://www.lire-et-ecrire.be>, qui organise également des présentations à la demande au 081 25 25 00.

⋮ Pour en savoir plus... pour aller plus loin

Alaluf, M. ,(et al.) (2012).

Mesures et démesures du travail.

Université de Bruxelles.

Defourny, J., Nyssens, M. (2017).

Economie sociale et solidaire.

Socioéconomie du 3^{ème} secteur.

De Boeck Supérieur.

Supiot, A. (2015). **La gouvernance par les nombres.** Cours au Collège de France. Fayard.

Blairon, J. (sept. 2008). **Quelle politique d'évaluation dans les associations?.**

Intermag. Retrieved from

https://www.intermag.be/images/stories/pdf/eval_association.pdf

Clotuche, J. (2017). **Evaluation : Emergence et évolution d'un concept ambivalent.** SAW-B.

Jany-Catrice, F., Clotuche, J. (2017).

Evaluation de l'impact social : derrière les techniques, des enjeux sociopolitiques. SAW-B.

Jassogne, P. (2017), **L'associatif, un "business model comme un autre ?".** Alter Echos n°448/449.

Mortier, Q. (2013). **Mesurer l'impact social: risques et opportunités pour les entreprises sociales.** SAW-B.



Mortier, Q. (2014). **Evaluation de l'impact social. De quelques clarifications et craintes.** SAW-B.

Périlleux, A., (Cirtes,Ires, UCL) et Nyssens, M., (Cirtes, Ires, UCL) en collaboration avec Odile Dayez (Les Petits Riens) (2016).

Évaluer l'impact social : utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales ?

Retrieved from <https://petitsriens.be/wp-content/uploads/2016/11/Les-Petits-Riens-Cahier-de-la-Chaire-Evaluer-Impact-Social-2016.pdf>

Périlleux, A. (Cirtes, Ires, Ucl) et Dayez, O. (Les petits Riens) (2018). **Évaluer l'impact social d'un projet. Recherche et analyse menée sur la maison d'accueil Les Petits Riens.** Retrieved from <https://petitsriens.be/wp-content/uploads/2018/07/LPR-Cahier-de-la-Chaire-2018-Web.pdf>

L'assurance qualité dans la formation et l'enseignement professionnels. (Sept-Décemb. 1998). Cedefop. Revue européenne n° 15.



L'essor

L'essor de l'Interfédé :
La revue trimestrielle
du secteur de l'insertion
socioprofessionnelle

Rue Marie-Henriette, 19-21
 5000 Namur
 Tél.: 081/74 32 00
 Fax : 081/74 81 24
 secretariat@interfede.be

Mise en page :
 Olagil
 www.olagil.be

Les données diffusées pourront
 être reproduites par tout
 utilisateur qui sera tenu
 d'en indiquer la source.

Interfédération des CISP asbl
 ACFI • AID • ALEAP • CAIPS
 Lire et Ecrire Wallonie

Numéro d'entreprise :
 BE 0439.244.011
 N° de compte :
 BE 0013 2078 8170

Les cinq fédérations membres de l'Interfédération des CISP sont :

**ACFI Action Coordonnée
 de Formation et d'Insertion**
 www.acfi.be tél. 02/640.44.07

**AID Actions Intégrées
 de Développement**
 www.aid-com.be
 tél. 02/246.38.61 (62 ou 65)

**ALEAP Association Libre
 d'Entreprises d'Apprentissage
 Professionnel**
 www.aleap.be
 tél. 081/24.01.90

**CAIPS Concertation
 des Ateliers d'Insertion
 Professionnelle et Sociale**
 www.caips.be tél. 04/337.89.64

Lire et Écrire Wallonie
 www.lire-et-ecrire.be
 tél. 081/24.25.00

Le Comité de rédaction

Salima AMJAHAD
 Bernard ANTOINE
 Duygu CELIK
 Justine DUCHESNE
 Véronique DUPONT
 Véronique KINET
 Anne-France LELOUP
 Anne-Hélène LULLING
 Louise NIKOLIC
 Françoise ROBERT

Secrétaire de rédaction
 Véronique Kinet 081/74.32.00
 secretariat@interfede.be

Rédactrice en chef
 Véronique DUPONT

**Ont contribué à la rédaction
 des articles**
 Eric ALBERTUCCIO, Marie-Adèle
 BLOMMART, Pauline COUSIN,
 François GERADIN, Livia LUMIA,
 Pascal REBOLD

Crédit photos
 Françoise ROBERT
 Livia LUMIA

Crédit illustrations
 Vincent RIF



www.interfede.be

*Interfédération
 des Centres d'insertion
 socioprofessionnelle
 ASBL*



LE FONDS SOCIAL EUROPÉEN ET LA WALLONIE
 INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR

Avec le soutien de la Wallonie
 et du Fonds social européen