

Évaluer l'utilité sociale

Guide méthodologique
pour les entreprises de l'économie
sociale et solidaire

version abrégée – mars 2018

SOMMAIRE

04 — Avant-propos

05 — Préambule

06 — PARTIE 1

Guide méthodologique pour les entreprises
de l'économie sociale et solidaire,
une approche socio-anthropologique
Version abrégée

08 — Les enjeux de la méthode proposée

11 — Comment évaluer l'utilité sociale d'une organisation ?

24 — Comment évaluer votre utilité sociale peut-il contribuer
à changer la société ?

26 — PARTIE 2

Mise en pratique : évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA

28 — Introduction

29 — Le sport pour tous, un projet d'engagement

42 — Les partenaires de la recherche-action

43 — Remerciements

AVANT-PROPOS

Dans une société qui aspire à réconcilier le progrès et le souci de la nature, la gouvernance, au sens large, des organisations est réinterrogée pour intégrer le développement durable, la démocratie participative et la transformation digitale. Il s'agit d'inventer de nouvelles manières d'articuler de manière vertueuse la création de richesse et la culture de la cohésion sociale. Le Ministre de la Transition écologique et solidaire appelait récemment à « placer l'impact social au cœur de la transformation sociale et économique ».

Traditionnellement, évaluer ses activités permet de rendre des comptes et d'améliorer la performance d'une organisation. Une démarche d'évaluation d'utilité sociale porte aussi d'autres perspectives : travailler son identité, envisager de nouvelles missions, mettre en évidence des valeurs inattendues.

Dans ce sens, l'UCPA a mené un travail de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale de 2015 à 2018. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une des trois priorités du plan stratégique Sport-Connexions de l'Association : devenir une organisation apprenante. Que l'équipe de chercheurs, les partenaires et les parties prenantes qui ont permis la réalisation de ce travail soient ici remerciés.

À l'occasion de la rencontre « Inventer l'asso. de demain » organisée à la suite de l'assemblée générale de l'UCPA le 29 mars 2018 au CNOSF, il a paru utile de partager les principaux résultats de ce travail à travers une présentation abrégée. Un ouvrage complet sera publié au second semestre 2018.

Souhaitons que ce guide permette au plus grand nombre de développer des entreprises porteuses d'une économie sociale et solidaire et d'être acteurs du bien commun.

Guillaume LEGAUT
Directeur général de l'UCPA

PRÉAMBULE

La loi-cadre de 2014 sur l'économie sociale et solidaire (ESS) fait référence à l'utilité sociale comme étant un critère majeur d'identification du secteur. Or le concept est associé à une double difficulté : sa définition et sa mesure. Autant l'utilité financière est facile à préciser et à quantifier, autant l'utilité sociale est difficile à identifier et à évaluer. Concernant la définition, on distingue deux approches différentes.

D'une part, une approche fiscale qui a utilisé la notion d'intérêt général pour désigner la spécificité des associations par rapport à des organisations lucratives afin de justifier un traitement fiscal avantageux. Elle a ainsi donné des critères très limités mais faciles à vérifier.

D'autre part, une approche socio-économique qui associe la notion à la création des valeurs sociétales du type : réduction des inégalités, renforcement de la cohésion sociale, amélioration des conditions collectives. La loi-cadre de l'ESS a inscrit l'utilité sociale dans cette deuxième approche, définissant trois critères pour l'identifier : le soutien à des personnes en situation de fragilité, la création de lien social et le renforcement de la cohésion territoriale, la contribution au développement durable. L'évaluation est de ce fait bien plus compliquée que dans l'approche fiscale.

Dès lors, l'évaluation de l'utilité sociale devient un domaine de plus en plus investi autant au niveau de la pratique que de la recherche. Plusieurs méthodes et guides d'évaluation circulent sur la place publique et sur la toile numérique. Un nouveau « marché » apparaît autour de ce service, associé également à un « métier » spécifique. Mais encore une fois, on peut distinguer deux types d'approche. D'une part, ce type d'évaluation est souvent demandé par les financeurs de l'organisation censée produire de l'utilité sociale. On se retrouve alors dans une logique de « rendre des comptes » : il s'agit de justifier auprès de ceux qui financent que l'argent donné a été bien utilisé et mis au service des finalités sociales. Mais parfois la démarche d'évaluation est initiée à partir d'un souci interne de la structure qui cherche de nouveaux mots pour dire son identité, sa raison d'être, sa singularité. La démarche vise alors à « rendre compte » de ce qui fait vivre l'organisation, de son savoir-faire, mais surtout de son « savoir-être ».

La logique de reddition des comptes va surtout chercher à quantifier ce qui a priori n'est pas quantifiable et ne fait pas l'objet d'une contrepartie monétaire. Le but c'est de trouver des indicateurs pour mesurer l'effet produit au

niveau social et sociétal. L'évaluation de l'utilité sociale se rapproche ainsi d'une étude sur « l'impact » social du projet. On est dans une logique de cause-effet et on essaye de mesurer ce que l'action de la structure produit sur l'ensemble de ses parties prenantes et notamment sur ses bénéficiaires directs : niveau d'insertion des personnes qu'on a accompagnées (accès au travail, au logement), amélioration des conditions de vie des personnes qu'on a prises en charge (accès au soin, à l'alimentation), développement des potentialités des personnes accueillies (niveau de qualification, nouvelles compétences), etc.

Une autre visée caractérise la logique de « rendre compte ». Il ne s'agit pas tellement de mesurer les effets sur des cibles prédéfinies, mais plutôt de dire de quelle manière la structure contribue à créer « un monde commun ». On va interroger la représentation du vivre-ensemble sous-jacente au projet. On est plus dans une démarche qui cherche à dire « le sens » de ce qu'on fait ensemble plutôt que l'impact qu'on produit. On ne va pas chercher à tout quantifier, mais plutôt à inventer de nouvelles manières de mettre en évidence ce qui a de la valeur. On va chercher les « contes » qui fondent les « comptes » de la structure : les récits et les symboles qui disent « ce à quoi on tient » et ce qui fait tenir ensemble.

Les deux logiques sont nécessaires et complémentaires. Il ne s'agit pas de les mettre en rivalité. Mais dans un monde où la valeur des choses et des actions est souvent réduite à leur seul prix de marché, le « rendre des comptes » risque de s'imposer comme la seule logique valable. Notre monde a pourtant besoin, plus que jamais, de construire un nouvel imaginaire de « la vie bonne » à partir duquel identifier ce qui crée de la valeur et qui permet de mieux vivre ensemble.

Elena LASIDA

Professeur en sciences économiques à l'ICP

Directrice de la recherche sur l'évaluation de l'utilité sociale à l'UCPA





1

Guide méthodologique

pour les entreprises de l'économie
sociale et solidaire, une approche
socio-anthropologique.

Version abrégée

Les enjeux de la méthode proposée

◇ DIFFÉRENTES APPROCHES EXISTANTES POUR ÉVALUER L'IMPACT SOCIAL

Depuis une dizaine d'années, il y a eu une profusion d'enquêtes, de bilans, de rapports, d'articles, d'analyses et de guides sur l'évaluation de l'« impact social » ou de l'« utilité sociale ». Ces documents abordent notamment la question des « valeurs créées » par les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) sous différentes approches. Ils visent à aider les acteurs à se situer parmi les enjeux de l'évaluation et à orienter les structures qui veulent (ou doivent) s'évaluer dans leur choix des méthodes adéquates. Le Conseil supérieur de l'ESS a établi une cartographie des principales méthodes d'évaluation disponibles selon la visée du processus évaluatif (interne ou externe) et selon le nombre de critères pris en compte dans l'évaluation (voir schéma ci-contre). La méthodologie proposée dans le présent guide est complémentaire des autres méthodes existantes.

◇ POURQUOI CONSTRUIRE UNE AUTRE MÉTHODE ?

L'analyse des méthodes existantes montre que le processus évaluatif idéal compte au moins 3 phases :

- **Qualification** : consiste à convenir et définir ce qui compte, à narrer les valeurs créées par la structure et son processus de création.
- **Quantification** : consiste à opérationnaliser et à mesurer ce qui compte, à construire

des indicateurs chiffrés qui estiment les valeurs créées par la structure.

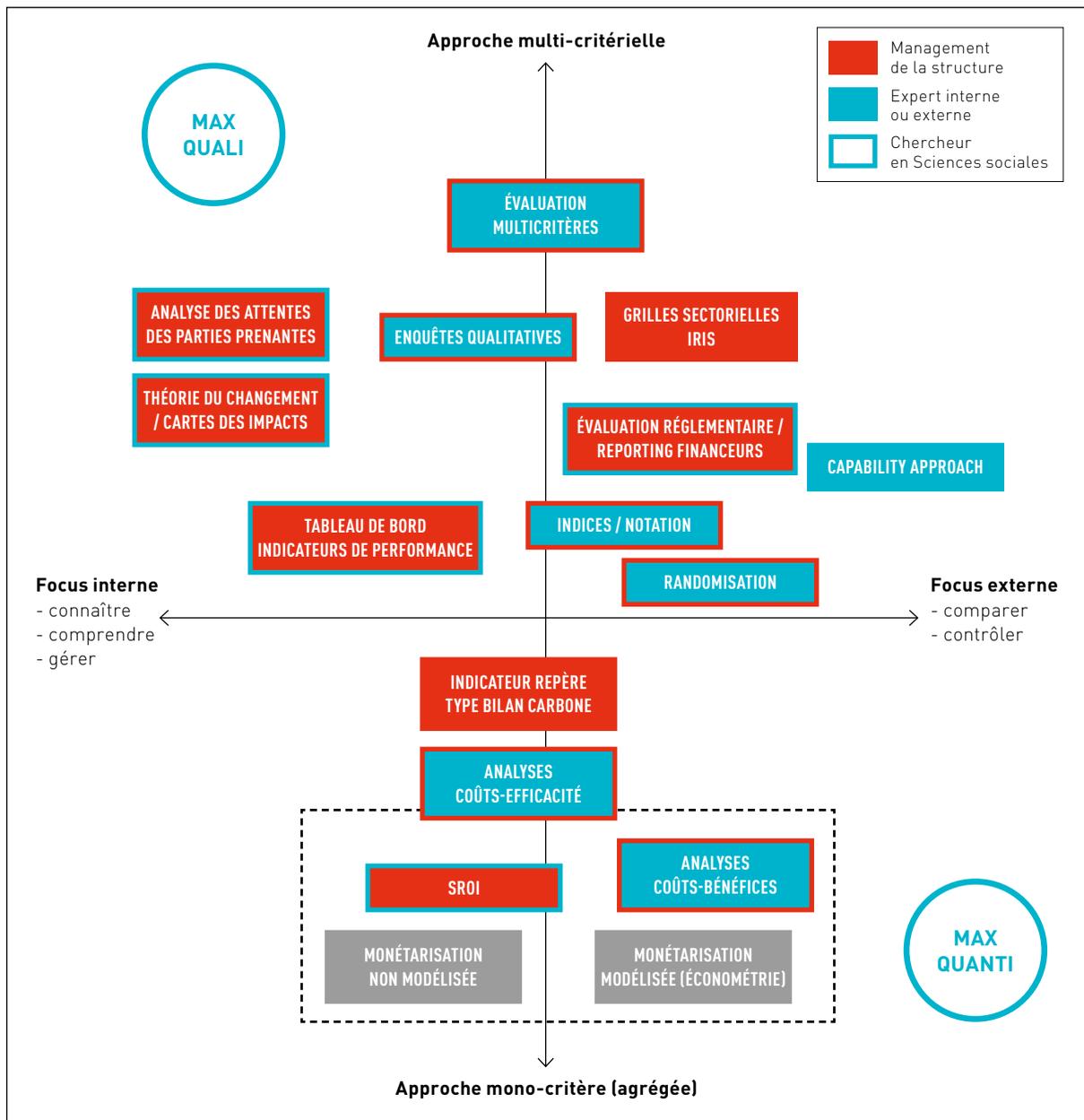
- **Délibération** : consiste à construire un point de vue partagé à partir des données qualitatives et quantitatives, à communiquer les résultats aux parties prenantes et à en tirer des enseignements et apprentissages.

Dans l'évaluation financière, ces phases sont standardisées. En ce qui concerne la qualification, la convention de la valeur est claire : ce qui compte est la valeur économique, c'est à dire, la monnaie. En ce qui concerne la quantification, les procédures pour mesurer ce qui compte sont également claires et normées : il existe des règles comptables définies aux plans national et international. Concernant la délibération, les résultats sont analysés à l'aune des critères de rentabilité financière ou de retour sur investissement.

Lorsqu'on parle de « valeurs » au pluriel – de « valeurs sociales » comme le bien-être, l'appartenance, l'autonomie, la confiance en soi, le pouvoir d'agir, le lien social, la cohésion sociale, la citoyenneté, l'éducation, la solidarité – les conventions sont moins partagées et les représentations peuvent être très divergentes. Par conséquent, la phase de qualification gagne une importance cruciale.

Cependant, dans n'importe quelle méthode d'évaluation, la phase de qualification comporte toujours deux risques :

- **le risque de ne pas prendre le temps de qualifier les valeurs** et de finir dans un dialogue de sourds en utilisant des notions qui, malgré un consensus apparent, ont des significations diverses selon les interlocuteurs ;
- **le risque d'utiliser des définitions et des indicateurs standardisés** sans passer



Cartographie des principales méthodes d'évaluation de l'utilité sociale

Source : Conseil supérieur de l'ESS (2011), « La mesure de l'impact social », p.19.

par un processus d'appropriation et de ne pas retrouver dans les résultats de la démarche, les spécificités de l'identité et du contexte socio-historique de l'organisation évaluée. Ces deux risques reposent sur un écueil que peut justement évacuer une phase de qualification approfondie : celui de ne pas suffisamment donner d'importance, dans le processus d'évaluation, à ce qui constitue l'identité et la spécificité de l'organisation.

La phase de qualification passe, évidemment, par l'utilisation de méthodes qualitatives. Or, nonobstant l'apparente diversité des méthodes d'évaluation de l'impact social ou de l'utilité sociale disponibles en langue française, les guides existants ont tendance à valoriser et à mettre en avant des méthodes quantitatives provenant des sciences économiques et de gestion anglo-saxonnes¹. La littérature en français sur les méthodes qualitatives issues des sciences sociales est actuellement

peu diffusée, en particulier au sein des structures de l'économie sociale et solidaire. Pourtant une étude récente² montre que les méthodes qualitatives sont perçues par les acteurs de l'économie sociale et solidaire comme plus adaptées pour étudier la complexité du processus de création des valeurs du secteur.

En ce sens, le présent guide ne veut pas « réinventer la roue », mais simplement rendre accessible les méthodes qualitatives, souvent perçues comme difficiles à mettre en œuvre, sans perdre leur fiabilité scientifique. La méthode proposée veut permettre, en particulier aux acteurs de l'ESS, de pouvoir valoriser une qualification approfondie de leur apport à la société : le dialogue participatif, la réflexivité organisationnelle sur l'identité et le sens du projet et l'utilisation d'indicateurs pertinents aux spécificités de l'organisation et de son contexte.

◇ POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Ce guide méthodologique est une présentation abrégée des travaux réalisés à partir de différentes évaluations de l'utilité sociale et en particulier d'une recherche-action entreprise à l'UCPA entre 2015 et 2018. Ce travail de recherche-action a été réalisé par le Groupe de Recherche sur l'Utilité Sociale (GREUS) de la Faculté des Sciences Sociales et Économiques de l'Institut Catholique de Paris qui a pour but de développer des méthodologies d'évaluation de l'utilité sociale, d'aider les structures de l'économie sociale et solidaire à appréhender les enjeux de l'évaluation de leur utilité sociale ainsi que de contribuer à la réflexion académique sur le concept d'utilité sociale. Plusieurs partenaires se sont associés à l'UCPA pour soutenir cette recherche-action.

Les travaux du GREUS se fondent sur une conception pragmatique de la valeur et de l'évaluation qui dépasse la dichotomie traditionnelle entre "la valeur" en sciences économiques et "les valeurs" en sociologie. Elle est centrée sur le processus de formation des valeurs en tant qu'action sociale et pratique d'élucidation de "ce à quoi nous tenons" collectivement et des moyens que nous mettons en œuvre pour en prendre soin. Nous croyons que l'utilité sociale se crée et se donne à voir dans l'action, par l'expérience individuelle et collective, à travers les relations sociales concrètes. Cette posture épistémologique se traduit en termes méthodologiques dans la promotion de la recherche-action basée dans la participation, le pluralisme et la co-construction de savoirs entre scientifiques, experts et citoyens³.

L'UCPA est un groupe de deux associations loi de 1901 agréées entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS).

Elle travaille pour l'accessibilité pour tous à des activités de loisirs sportifs des publics, y compris des publics en situation d'exclusion sociale. Les activités visent à faire vivre la solidarité en groupe. Le Groupe associatif UCPA concilie une logique sociale autour de son projet associatif, éducatif et sportif et une logique économique pour assurer l'autonomie de ses activités. Dans le cadre de sa démarche associative et de son projet social et solidaire, l'UCPA a mis en œuvre une démarche d'évaluation de son utilité sociale. Cette démarche vise également à mieux rendre compte de ce qui fait la spécificité de l'UCPA et la distingue, notamment en tant qu'acteur de l'économie sociale et solidaire.

L'UCPA et le GREUS ont souhaité rendre accessible à tous la méthode d'évaluation de l'utilité sociale qui a été élaborée au cours de cette recherche-action. Cette méthodologie met en avant la capacité de chaque organisation à entamer un dialogue avec ses parties prenantes sur son identité et sur le sens de son action. Elle vise ainsi à mieux rendre compte des dynamiques propres aux acteurs de l'économie sociale et solidaire qui, en plus des résultats quantitatifs, donnent une dimension qualitative particulière à leur impact social ou à leur utilité sociale.

Notes

1. Benoît Mounier-Saintoyant (2017), « Quelles pratiques d'évaluation ? », publié dans *Jurisassociations* n° 558.
2. Agence Phare et Avise (2017), « Expérience de l'évaluation d'impact social ».
3. Voir les trois principes de base de la démarche page 11.

Comment évaluer l'utilité sociale d'une organisation ?

◇ TROIS PRINCIPES DE BASE

Dans l'économie sociale et solidaire, l'évaluation de l'utilité sociale s'inscrit naturellement dans une démarche collective. C'est cohérent avec les principes qui la sous-tendent⁴ (finalité sociale d'intérêt général, impartageabilité des fonds propres, gouvernance démocratique, ancrage territorial). Aussi, la démarche proposée dans ce guide respecte trois principes de base : la recherche doit être menée d'une façon pluraliste en association avec l'ensemble des parties prenantes, elle doit être fondée sur le croisement des savoirs de terrain et de savoirs plus académiques et ses méthodes doivent être co-construites.

L'ASSOCIATION DE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Il s'agit d'associer plusieurs acteurs et représentants de groupes d'intérêt dans les processus d'évaluation pour tenir compte de la pluralité des systèmes de valeurs qui coexistent au sein de la société⁵. La valeur ajoutée des organisations de l'ESS est le fruit de négociations et d'interprétations multiples, selon les points de vue des acteurs, selon les intérêts potentiellement divergents, et selon les contextes⁶.

En outre, on ne peut envisager l'utilité sociale dans sa complexité que par la prise en compte d'une diversité de points de vue et la création d'espaces de délibération pour construire une convention partagée de cette utilité sociale⁷. La co-construction de la connaissance permet de mieux estimer ce qui n'est pas directement objectivable.

UNE DÉMARCHE CO-CONSTRUITE ENTRE ACTEURS ET INTERVENANTS EXTERNES

L'évaluation de l'utilité sociale telle que présentée ici est assimilable à une démarche de recherche-action de type recherche-intervention ou recherche-action participative.⁸ Elle vise à réunir au sein d'un même comité qui portera la démarche, d'une part des acteurs internes à l'organisation mobilisant d'abord des savoirs tirés de leur expérience professionnelle et d'autre part des intervenants externes jouant le rôle de chercheurs et mobilisant des savoirs plus théoriques et éventuellement académiques. Au sein de ce comité, on retrouve donc des expertises différentes, mais également légitimes. Dans ce cadre, l'intervenant externe participe lui-même à la construction de la connaissance qui résultera du croisement de ces différents savoirs⁹.

Cette approche détermine aussi le choix des intervenants externes et la posture que ceux-ci vont adopter. La démarche d'évaluation proposée ici ne réduit pas l'intervention externe à du consulting visant à interpréter un discours interne en un minimum de temps. Il ne s'agit pas non plus d'adopter la posture d'un expert qui applique des protocoles à une situation donnée pour dévoiler l'utilité sociale comme une réalité qui s'imposerait aux acteurs ou celle d'un chercheur agissant dans le cadre d'une recherche de type ingénierie, qui mobilise des schémas théoriques pour proposer une modélisation à visée de changement. Nous verrons que la posture de l'intervenant extérieur relève plutôt de celle du chercheur dans l'intervention sociologique¹⁰.

Les intervenants extérieurs mènent les travaux en lien avec les acteurs internes, mobilisent le savoir existant et proposent des méthodologies adéquates en fonction des orientations que le groupe d'acteurs-chercheurs décide de lui donner. Ils confrontent ensuite les résultats de la

recherche-action aux théories existantes, en lien avec les acteurs. Acteurs internes et intervenants externes co-construisent dans le temps la méthodologie de la recherche et participent à ses différentes étapes : planification, mise en œuvre, analyse et validation.

La démarche de recherche-action confère une double légitimité aux travaux de recherche : une légitimité par la mesure et l'objectivation, mais aussi une légitimité par sa construction collective, nécessaire aux démarches d'évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire.

UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE, REPENSÉE À CHAQUE ÉTAPE

L'évaluation de l'utilité sociale d'une organisation commence par une phase d'identification (ou de qualification) à laquelle la démarche présentée ici accorde une importance particulière. L'identification de l'utilité sociale a un caractère méthodologique exploratoire. La définition des techniques de terrain permettant de faire émerger les données pertinentes, la définition des parties prenantes à engager et la définition de l'échantillon à aborder se fait de façon progressive, au sein du groupe rassemblant acteurs internes et intervenants externes et en fonction des découvertes résultant du travail de ce groupe. C'est donc un processus collectif où, une fois l'hypothèse d'utilité sociale forgée, le groupe passe aux investigations collectives tournées vers d'autres acteurs et fondées sur un plan heuristique qui permet de définir les choix méthodologiques¹¹.

◇ LA STRUCTURE GÉNÉRALE DE LA DÉMARCHE

La démarche évaluative proposée dans ce guide est composée de 3 phases qui se déclinent en 6 étapes.

LES TROIS GRANDES PHASES DE L'ÉVALUATION

/Qualification ou identification

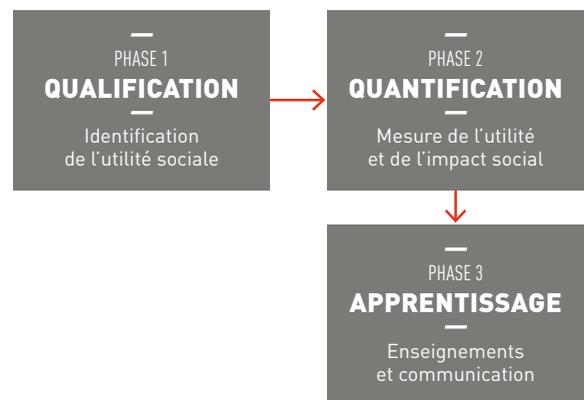
L'objectif est de mettre en valeur ce qui, dans son identité et ses activités, distingue l'organisation comme entreprise de l'économie sociale et solidaire. Cela consiste à convenir collectivement de ce qui compte, à expliciter les différentes valeurs créées par la structure ainsi que leur processus de création. Il s'agit aussi de rendre compte des effets que l'organisation produit sur la Société, à savoir non seulement les réponses à des problèmes sociaux mais aussi la transformation des représentations et des institutions sociales.

/Quantification ou mesure

Cette phase consiste à opérationnaliser et à mesurer ce qui compte, à construire des indicateurs chiffrés qui estiment les valeurs créées par la structure. Dans cette deuxième phase on construira des indicateurs de mesure afin de quantifier ce qui est quantifiable.

/Apprentissage

Cette phase consiste à s'appropriier les résultats de la démarche, à en tirer des enseignements et à les communiquer aux parties prenantes.



LES SIX ÉTAPES DE L'ÉVALUATION

Les trois phases de la méthodologie d'évaluation de l'utilité sociale se déclinent en 6 étapes.



Les six étapes de l'évaluation

LES FONDEMENTS MÉTHODOLOGIQUES DE CETTE DÉMARCHÉ

La méthodologie du présent guide a été construite en se basant sur différentes méthodes qualitatives existantes en sciences sociales, notamment : l'ACORA¹², la Recherche-action et recherche partenariale¹³, le Croisement des savoirs et des pratiques¹⁴, l'Intervention sociologique¹⁵, la méthode SPIRAL¹⁶, le Forum hybride¹⁷.

LES LIVRABLES DE LA DÉMARCHÉ

Les deux principaux types de livrables de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale sont :

- **le Modèle final d'utilité sociale**, qui répond à 4 grandes questions et explorent différentes dimensions de l'organisation

Question	Dimension organisationnelle
Que vit-on au sein de l'organisation ?	Expériences fondamentales
Comment rend-on cela possible ?	Style organisationnel
Comment cela transforme-t-il les personnes / les collectifs / la société ?	Effets sur les individus, les collectifs et la société et les représentations véhiculées
Comment cela transforme-t-il le monde commun ?	Conception socio-anthropologique, message singulier et universel porté par la structure et répercussion sur le monde commun

- **le rapport de mesure d'utilité sociale**, dans lequel figure :
 - La synthèse (socio-anthropologique) de l'utilité sociale (ex : sociabilité nomade)
 - La description des représentations véhiculées en lien avec l'utilité sociale (ex : sur le travail, l'éducation, l'avenir, le collectif)
 - Les effets

Ces deux principaux livrables se construisent à partir des livrables de chaque étape.

◇ LES 6 ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ

ÉTAPE 1 LANCEMENT DE LA DÉMARCHÉ

Au cours de cette étape, la direction et le conseil d'administration de l'organisation¹⁸ expliquent l'ensemble des raisons qui les amènent à évaluer l'utilité sociale et décident formellement de lancer cette démarche. Ils chercheront ensuite les personnes qui prendront en charge son pilotage et composeront, avec elles, le Comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS), l'instance centrale de sa mise en œuvre.

L'OBJECTIF DE L'ÉTAPE

Cette étape aboutit à une description précise des raisons pour lesquelles l'évaluation est lancée ainsi qu'une formulation des enjeux auxquels l'évaluation pourrait répondre¹⁹. Ces enjeux ne doivent pas enfermer la démarche – qui doit rester exploratoire pour révéler toute sa richesse – en lui assignant des objectifs trop précis ou contraignants. Direction et CA doivent aussi la valider clairement. Cette étape aboutit aussi à la constitution d'un groupe *ad hoc* (le Comité d'identification de l'utilité sociale ou CIUS) qui mènera la démarche de manière autonome. Enfin, les pilotes de la démarche doivent s'approprier les différentes étapes de la démarche présentées ici et sur la base du guide, commencer à dessiner l'évaluation la plus adaptée à l'organisation, ébauche qui évoluera en cours de processus²⁰.

POINTS D'ATTENTION

La direction et le conseil d'administration sont au centre de cette étape.

Durée : Cette étape est assez rapide et peut durer moins d'un mois.

DÉROULEMENT DE L'ÉTAPE

L'Étape 1 se déroule en 4 séquences que le guide décrit précisément.

- **Séquence 1** : Enjeux de l'évaluation
Objectif : Expliciter les raisons de la démarche et envisager ses enjeux.
- **Séquence 2** : Pilotage de la démarche
Objectif : Trouver les personnes qui prendront en charge le pilotage de la démarche et composer

avec elles le Comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS)

— **Séquence 3** : Premier design de la démarche
Objectif : Dessiner la démarche d'évaluation de l'utilité sociale adaptée à l'organisation.

— **Séquence 4** : Validation organisationnelle de la démarche.

Objectif : S'assurer que la démarche est validée par la direction et le CA, comprise des futurs membres du CIUS et acceptée par leurs responsables.

ÉTAPE 2 IDENTIFICATION INITIALE ET APPROFONDIE DE L'UTILITÉ SOCIALE

Durant cette étape, un groupe de travail, le Comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS), composé de personnes possédant une connaissance fine de l'organisation se réunit afin de déterminer le sens qu'elles donnent collectivement à son projet social. Au cours d'une demi-douzaine d'ateliers, ces personnes vont explorer les conceptions de l'humain et du vivre-ensemble qui fondent l'identité de l'organisation, en évoquant les expériences que l'on vit au contact de l'organisation, les pratiques organisationnelles qui les sous-tendent ainsi que les représentations que l'organisation véhicule. Ce travail aboutira à la formulation d'hypothèses sur l'utilité sociale de l'organisation.

L'OBJECTIF DE L'ÉTAPE

Le comité fera émerger, avec l'aide du trio de personnes pilotes, une première définition des éléments fondamentaux de l'utilité sociale de l'organisation. L'objectif est d'identifier ce qu'on peut appeler « l'anthropologie relationnelle » de l'organisation, à partir de laquelle sera évaluée par la suite son utilité pour la société. Partant du constat que l'économie sociale et solidaire est une économie de la relation, la personne est considérée dans sa dimension relationnelle et sociale. Rendre manifeste « l'anthropologie relationnelle » propre à une structure consiste notamment à décrire sa vision de l'expérience faite par la personne dans ses relations humaines, ainsi que la manière dont la structure pense, organise et anime la vie collective. Plus généralement, il s'agit de décrire sa conception de ce qui donne de la valeur à la vie humaine.

Cette étape aboutit à la formulation d'un argumentaire sur l'utilité sociale de l'organisation qui pose les bases de son "modèle d'utilité sociale". Cet argumentaire sera

EXEMPLE : L'UTILITÉ SOCIALE DE L'UCPA TELLE QUE FORMULÉE EN FIN D'ÉTAPE 2

Au cours de cette étape, le Comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS) a identifié la principale utilité sociale de l'UCPA comme étant sa capacité à faire **vivre des espaces de socialisation extra-ordinaires**. Ses parties prenantes et en premier lieu ses clients et ses salariés, y font l'expérience, au cours d'un temps hors du quotidien, d'une sociabilité souple et peu contraignante prenant la forme de relations souvent éphémères, mais d'une intensité telle qu'elles participent à la construction de l'identité personnelle et permettent de reconstituer un « nous » au-delà de l'atomisation de l'expérience de la vie ordinaire. On y vit une expérience de la relation à soi, sous le mode de "l'authenticité", de la relation à l'autre, sous le mode du "compagnonnage", de la relation au groupe, sous le mode de "l'aventure collective" et de la relation à la société, sous le mode de "l'engagement sociétal". Cette expérience, éphémère mais intense, permet de « réinvestir » différemment son quotidien parce qu'elle bouscule, fait évoluer les représentations et crée un sentiment d'appartenance.

mis en dialogue, au cours de l'étape suivante, avec la perception qu'ont les parties prenantes de son utilité sociale. Il rend visible l'anthropologie relationnelle de l'organisation et met en avant :

- **une expérience fondamentale centrale**, c'est-à-dire de nature anthropologique et d'ordre relationnel qui traduit l'essentiel de l'utilité sociale de l'organisation (ex : "la sociabilité nomade : vivre l'extra-ordinaire pour réinvestir l'ordinaire" ; "la fragilité au cœur du vivre-ensemble"...),
- **3 ou 4 expériences spécifiques**, en lien avec l'expérience centrale et qui relèvent de la relation à soi, de la relation à l'autre, de la relation au collectif et pourquoi pas de la relation à la nature, à l'espace ou à l'avenir. Ces expériences spécifiques regroupent chacune 2 ou 3 expériences fondamentales qui sont décrites dans l'argumentaire.

Il constituera ainsi une première version du modèle d'utilité sociale de l'organisation (et ci-après, "Modèle initial d'utilité sociale").

POINTS D'ATTENTION

Le Comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS) est au centre de cette étape.

Durée : En moyenne 3 à 6 mois (3 à 5 rencontres du CIUS). Les rencontres sont animées par l'équipe de pilotes qui, entre les rencontres, réalisent un travail continu de synthèse, d'analyse et de préparation.

Pilotage et répartition des rôles : au cours des réunions, les pilotes assument trois rôles²¹ qu'ils peuvent se répartir, puis échanger, ou mener ensemble de front.

— **Le rôle de scribe** : naturellement les pilotes doivent veiller à garder des traces des discussions en vue de l'analyse de chaque séquence.

— **Le rôle d'interprète** : il s'agit d'animer les séquences mais aussi d'inciter à la réflexion et à la prise de recul par rapport à des propos spontanés, d'aider le groupe à synthétiser et construire un point de vue collectif.

— **Le rôle d'analyste** : il s'agit d'adopter un point de vue extérieur au groupe et au cours des séquences, de bousculer le groupe, de mettre le doigt sur des notions en contradiction. Entre les séquences, il s'agit d'introduire un point de vue anthropologique, philosophique ou sociologique, de construire à travers des lectures

CLÉS D'ANALYSE POUR APPRÉHENDER L'UTILITÉ SOCIALE

L'utilité sociale étant multidimensionnelle et complexe, on ne peut l'aborder avec les acteurs qu'à partir d'une pluralité de portes d'entrées. Les étapes 2 et 3 de la démarche peuvent mobiliser donc alternativement les approches suivantes que les pilotes mobilisent en fonction de leur pertinence par rapport à l'organisation et au temps imparti.

— L'approche fonctionnelle

Questions types : à quoi ça sert ?

— L'approche affective

Questions types : Si l'organisation n'existait pas, que manquerait-il à la société ? À quoi tenons-nous ? De quoi sommes-nous fiers ?

Ces deux premières approches donnent notamment des éléments de réponse sur les effets de l'organisation de type instrumental et collectif et des éléments d'un autre ordre, sur les pratiques organisationnelles et les manières de faire spécifiques, sur les représentations véhiculées par l'organisation.

— L'approche anthropologique des expériences vécues

par les parties prenantes et des pratiques organisationnelles, permettant notamment d'aboutir aux représentations de la personne et de la vie en société que véhicule l'organisation.

Questions types : quelle expérience fondamentale

est vécue à l'intérieur de l'organisation ? En quoi est-elle originale, différente, voire opposée à ce qui se vit et se conçoit habituellement en dehors de l'organisation ? etc.

— **L'approche par les représentations** sur les notions clés liées au champs d'intervention de l'organisation.

Questions types liées à l'UCPA : quelle est notre représentation du sport ? Quelles sont les caractéristiques des activités sportives que nous pratiquons ? etc.

— **L'approche institutionnelle** s'intéressant aux effets des opérations de l'organisation sur son cadre institutionnel.

Questions types : quels sont (ont-été) les effets des opérations de la structure sur les organisations partenaires, sur le débat public, sur le débat réglementaire et législatif ?

Pour appréhender l'utilité sociale d'une organisation, il faut traiter les données recueillies lors des ateliers grâce aux différentes approches ci-dessus au regard des clés d'analyse suivante :

— L'anthropologie relationnelle de l'organisation, c'est-à-dire, la vision de l'homme et de la société qui imprègne la culture organisationnelle et fonde son identité.

— Le style et les pratiques organisationnels.

— Les effets des opérations (actions, discours) de l'organisation sur la personne, le collectif et la société.

un regard neuf sur l'organisation. C'est ce travail fondamental qui permet de formuler l'expérience centrale qui est le cœur de l'utilité sociale.

La posture de chercheur des participants au CIUS. Ceux-ci seront tentés d'adopter une posture passive, pensant avoir été sélectionnés seulement pour partager leur témoignage. Or, il s'agit d'un processus dont ils sont les acteurs. L'utilité sociale, en tant que convention, ne se révèle pas à partir de la connaissance des acteurs, elle se construit à partir d'un travail d'introspection individuelle et collective. Chaque membre du CIUS se fait chercheur de cette utilité sociale, dans son expérience et dans celle des autres. Les animations sont donc pensées pour faciliter cette introspection, reconnaître la valeur du point de vue de chacun et favoriser son intégration dans la construction collective.

DÉROULEMENT DE L'ÉTAPE

L'Étape 2 se déroule en 6 séquences que le guide décrit précisément.

- **Séquence 1 :** Valeurs spontanées
Objectif : Identifier les représentations individuelles et collectives sur l'utilité sociale de l'organisation.
- **Séquence 2 :** Construction identitaire
Objectif : Approfondir la signification des notions clés qui définissent l'organisation en précisant le sens des 3 ou 4 notions qui sont au cœur de son identité et que l'on utilise quotidiennement dans le langage organisationnel.
- **Séquence 3 :** Anthropologie relationnelle et expériences fondamentales
Objectif : Faire émerger les expériences fondamentales vécues dans l'organisation par ses usagers / bénéficiaires / clients et ses salariés et les approfondir collectivement.
- **Séquence 4 :** Hypothèse centrale d'utilité sociale
Objectif : Construire l'hypothèse centrale de l'utilité sociale traduite par la formulation simple de ce que l'organisation apporte de neuf dans son environnement.
- **Séquence 5 :** Dimension politique de l'utilité sociale
Objectif : Déterminer la conception politique véhiculée par l'organisation en explorant les activités de l'organisation et la culture organisationnelle.
- **Séquence 6 :** Modèle initial d'utilité sociale
Objectif : Aboutir à un argumentaire partagé sur l'utilité sociale de l'organisation en discutant et en validant les grandes hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale.

ÉTAPE 3 DIALOGUE PLURALISTE

Dans cette étape, il s'agit d'élargir la réflexion sur l'utilité sociale de l'organisation par l'instauration d'un dialogue entre le CIUS et les représentants des principales parties prenantes de l'organisation afin de consolider les résultats de l'Étape 2 (Identification initiale). L'Étape 2 a permis de construire un point de vue approfondi et interne à l'organisation sur son utilité sociale. Il s'agit maintenant de construire un point de vue élargi sur l'utilité sociale de l'organisation en écoutant la diversité des points de vue de ses parties prenantes. Le CIUS aura défini lors de l'Étape 2 la nature et l'étendue des investigations collectives qui devront être menées (y compris les informations manquantes et les parties prenantes à rencontrer) afin de confronter et compléter les concepts et les hypothèses que le CIUS aura fait émerger dans le Modèle initial d'utilité sociale.

L'OBJECTIF DE L'ÉTAPE

L'objectif global de cette étape est de mettre en place un processus de dialogue pluraliste sur l'utilité sociale de l'organisation à partir des hypothèses élaborées par le CIUS lors de l'Étape 2 (Identification initiale).

Cette étape a quatre objectifs spécifiques :

- collecter les informations complémentaires que le CIUS estime nécessaires ;
- connaître la perception des parties prenantes sur l'utilité sociale de l'organisation ;
- évaluer de manière qualitative le Modèle initial d'utilité sociale (soumettre les hypothèses établies par le CIUS, déterminer s'il existe des points problématiques, repérer les points aveugles dans la réflexion du CIUS et entendre des propositions nouvelles) ;
- croiser les regards des différentes parties prenantes de l'organisation sur son utilité sociale.

Il est suggéré de réaliser des instances de dialogue "spécifiques" avec des catégories homogènes de parties prenantes et, si possible, au moins une instance de dialogue pluraliste avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

POINTS D'ATTENTION

Les parties prenantes sont au centre de cette étape et les membres du CIUS vont à la rencontre de leurs représentants.

Lors des instances de dialogue, il est souhaitable qu'il y ait toujours au moins un pilote et un membre du CIUS.

Durée : cette étape dure en moyenne 2 à 4 mois. Il s'agit de mettre en place entre 6 à 10 instances de dialogue.

DÉROULEMENT DE L'ÉTAPE

L'Étape 3 se déroule en 6 séquences que le guide décrit précisément.

- **Séquence 1 :** Préparation du dialogue
Objectif : Préparer les instances de dialogue avec les parties prenantes
- **Séquence 2 :** Instance spécifique - Représentations individuelles et collectives

RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES EN VUE DU DIALOGUE PARTICIPATIF

La bibliographie sur les méthodes de dialogue participatives donne des enseignements généraux qu'il convient d'avoir en tête au moment de construire l'Étape 3 (Dialogue pluraliste) :

- Engager une pluralité de parties prenantes.
- Appliquer les principes d'une démarche collaborative (la communication, la délibération, le débat, le dialogue) permettant d'élaborer des accords et de désaccords collectifs.
- Alternier des espaces de dialogue entre groupes d'acteurs homogènes et hétérogènes. Le travail en groupe homogène est important pour éviter les biais participatifs et pour permettre aux acteurs de se former un avis avant de faire face à un débat avec des acteurs qui viennent de groupes différents.
- Alternier des espaces de dialogue général et des espaces de dialogue thématique.
- Bien définir les règles de participation lors de la rencontre.
- Prendre en compte les avis de tous les acteurs et garder une trace (enregistrements audio ou notes écrites) de toutes les discussions qui restera à disposition des participants.
- Co-construction de la méthodologie de dialogue.

Objectif : Identifier les représentations individuelles et collectives des parties prenantes sur l'utilité sociale de l'organisation

- **Séquence 3 :** Instances spécifiques - Hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale
Objectifs : Vérifier les hypothèses du Modèle initial d'utilité sociale de l'organisation avec les parties prenantes
- **Séquence 4 :** Instances spécifiques - Systématisation du contenu des dialogues
Objectif : Systématiser le contenu des instances de dialogue spécifiques avec les parties prenantes
- **Séquence 5 :** Validation
Objectif : Valider le contenu des synthèses des échanges des instances spécifiques avec les parties prenantes
- **Séquence 6 :** Instance pluraliste - Croisement des regards
Objectif : Croiser les regards des différentes parties prenantes de l'organisation sur son utilité sociale

ÉTAPE 4 IDENTIFICATION FINALE

Au cours de cette étape, les membres du Comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS) vont aboutir à une formulation finale de l'utilité sociale de l'organisation, en s'appuyant sur les résultats du dialogue avec les parties prenantes de l'étape précédente. Il s'agira ensuite de valider cette formulation avec l'ensemble du CIUS, les parties prenantes, le conseil d'administration et la direction.

L'OBJECTIF DE L'ÉTAPE

L'objectif général de cette étape est d'aboutir à une version consolidée et finale du Modèle d'utilité sociale de l'organisation (ci-après, Modèle final d'utilité sociale).

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- analyser, sous l'angle du Modèle initial d'utilité sociale (élaboré lors de l'Étape 2), les résultats du dialogue avec les parties prenantes,
- reconstruire chacune des expériences fondamentales du Modèle initial d'utilité sociale en croisant théorie et pratique et construire les deux autres parties du Modèle final d'utilité sociale,
- valider le Modèle final d'utilité sociale avec les personnes impliquées dans le processus d'évaluation.

Le travail à mener est essentiellement un travail de relecture et d'analyse à la lumière des écrits d'auteurs

ayant développé une pensée originale et proche de celle des membres de l'organisation sur les différentes expériences fondamentales constitutives de son utilité sociale.

POINTS D'ATTENTION

Le Comité d'identification de l'utilité sociale (CIUS) est au centre de cette étape. Cette étape d'analyse et de synthèse des données aboutissant à la rédaction du Modèle final d'utilité sociale est assez technique. Elle sera donc, dans les faits, souvent menée par les pilotes du CIUS.

Durée: cette étape dure entre 2 à 4 mois selon la profondeur de l'analyse recherchée et le temps dont les pilotes disposent.

À la fin de cette étape, les trois principales parties et la conclusion du Modèle final d'utilité sociale seront rédigées, permettant d'appréhender l'utilité sociale de l'organisation à travers (I) la description des expériences fondamentales que l'on y vit, articulées autour d'une expérience centrale, (II) la description des modalités et des pratiques organisationnelles permettant de faire vivre ces expériences et (III) les contributions de différents ordres de l'organisation à la personne, aux collectifs et à la société.

Cette étape présente les apparences d'un exercice de synthèse systématique des propos de l'ensemble des personnes qui se sont exprimées au cours de la démarche. Cependant, l'évaluation de l'utilité sociale ne révélera sa richesse que si cette étape est l'occasion d'une véritable prise de recul et réflexion par rapport au contenu des échanges des parties prenantes, ce que permet la méthode proposée.

DÉROULEMENT DE L'ÉTAPE

L'Étape 4 se déroule en 6 séquences que le guide décrit précisément.

- **Séquence 1:** Structuration de la Partie I « Expériences fondamentales »
Objectifs: Effectuer une 1^{re} analyse transversale des données recueillies lors de l'Étape 3 (Dialogue pluraliste) qui permettra d'établir la structure de la première partie du Modèle final d'utilité sociale consacrée aux expériences fondamentales.
- **Séquence 2:** Structuration et rédaction de chaque expérience dans la Partie I
Objectif: Structurer et rédiger l'expérience fondamentale centrale et chaque expérience spécifique de la Partie I « Expériences fondamentale » du Modèle final d'utilité sociale.
- **Séquence 3:** Structuration et rédaction de la Partie II « Style organisationnel »

Objectif: Structurer et rédiger la Partie II du Modèle final d'utilité sociale présentant l'utilité sociale à travers les modalités et pratiques organisationnelles qui incarnent, révèlent ou favorisent les expériences fondamentales décrites dans la Partie I « Expériences fondamentales ».

— **Séquence 4:** Structuration et rédaction de la Partie III « Contributions »
Objectif: Structurer et rédiger la partie III du Modèle final d'utilité sociale présentant l'utilité sociale via différents niveaux de contributions sociales de l'organisation.

— **Séquence 5:** Rédaction de la conclusion « Utilité sociale »
Objectif: Dans sa version actuelle, le Modèle final d'utilité sociale offre une triple lecture de l'utilité sociale de l'organisation. Il s'agit maintenant d'en faire une lecture transversale et de rédiger quelques paragraphes qui, en partant de l'expression de la conception anthropologique et politique propre à l'organisation, formulent sa contribution à la construction de la société, sa contribution à la "société comme monde commun"²³.

— **Séquence 6:** Discussion et validation du Modèle final d'utilité sociale
Objectif: Présenter le Modèle final d'utilité sociale et le faire valider par les personnes impliquées dans la démarche: membres du CIUS, la direction et le conseil d'administration et éventuellement les parties prenantes qu'à ces fins, on réunira de nouveau.

ÉTAPE 5 MESURE DES EFFETS

Une fois que l'utilité sociale de l'organisation a été identifiée, évaluée et validée de façon qualitative par le biais du travail du CIUS et du dialogue avec les parties prenantes, l'évaluation quantitative de la contribution sociale de l'organisation se présente comme une suite possible. La partie III "Contributions" du Modèle d'utilité sociale décrit les effets que les parties prenantes mettent en avant et rattachent aux expériences fondamentales vécues au sein de l'organisation. Or, aujourd'hui, les organisations sont de plus en plus soumises au régime de la performance et du contrôle de la gestion par les chiffres. Elles ont souvent besoin de faire la preuve quantitative de leur contribution sociale auprès de leurs parties prenantes (notamment les financeurs) ou de trouver des indicateurs pour piloter la performance sociale. C'est pourquoi, cette étape s'articule avec les méthodes de mesure d'impact social. Il s'agit alors de

quantifier les effets des expériences d'utilité sociale (sur les parties prenantes de l'organisation, notamment les hypothèses d'effets sur les personnes, les organisations, les communautés, les collectivités et sur la société).

Lors de l'Étape 3, le dialogue pluraliste a été une première évaluation qualitative des hypothèses du Modèle *initial* d'utilité sociale. Les résultats de ce dialogue ont permis d'affiner et de compléter le Modèle *final* d'utilité sociale lors de l'Étape 4. Il s'agit maintenant, en plus de mesurer les effets, de formaliser un rapport de mesure d'utilité sociale qui rende compte de façon synthétique de l'utilité sociale et de la contribution sociale de l'organisation en articulant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

L'OBJECTIF DE L'ÉTAPE

L'objectif général de cette étape est de créer un rapport de mesure d'utilité sociale qui intègre les données qualitatives et quantitatives qui permettront d'expliquer l'utilité sociale de l'organisation et de quantifier les effets des expériences fondamentales d'utilité sociale sur les parties prenantes de l'organisation, qu'elles soient des personnes ou des collectifs et sur la société dans son ensemble.

Cette étape a 3 objectifs spécifiques :

- Construire des indicateurs pour mesurer quantitativement les effets identifiés au cours des précédentes étapes. Cela afin de donner un ordre de grandeur chiffré aux contributions de l'organisation.
- Réaliser la mesure des indicateurs.
- Aboutir à un Rapport de mesure d'utilité sociale qui comprend :
 - la synthèse socio-anthropologique de l'utilité sociale de l'organisation;
 - la description des principales représentations véhiculées par l'organisation;
 - une description des effets et leur mesure.

POINTS D'ATTENTION

Trouver un équilibre entre comparabilité et singularité des indicateurs. Le choix des indicateurs n'est pas un exercice simple. La majorité des guides et méthodes sur l'évaluation ou la mesure d'utilité sociale et d'impact social prône l'utilisation d'indicateurs de performance sociale standards qu'on peut trouver dans des bases d'indicateurs, tel les catalogues IRIS de Global Impact Investing Network ou les publications de la New Philanthropy Capital. Les indicateurs standards ont l'avantage d'être comparables à ceux des organisations qui utilisent les mêmes. Or, à force d'homogénéiser les indicateurs, on prend le risque de perdre la singularité des effets

produits par les expériences que l'organisation fait vivre. Par exemple, dans le cas de l'UCPA, il y a plusieurs façons de travailler la confiance en soi, mais quelle est la particularité de la travailler à partir de la pratique, en groupe, d'un sport individuel ?

Ne pas dissocier les éléments quantitatifs et qualitatifs de l'évaluation. Il ne faut pas réduire le rapport de mesure d'utilité sociale à un ensemble de données quantitatives ou bien à un tableau d'indicateurs. Les données quantitatives qui n'ont pas de références qualitatives risquent d'être décontextualisées et de ne plus communiquer la spécificité de l'utilité sociale de l'organisation.

DÉROULEMENT DE L'ÉTAPE

L'Étape 5 se déroule en 3 séquences que le guide décrit précisément.

- **Séquence 1** : Opérationnalisation des variables
Objectif : Rendre concrets et observables les effets qui seront mesurés
- **Séquence 2** : Mesure
Objectif : Observer ou mesurer les indicateurs des variables qui seront évaluées
- **Séquence 3** : Construction du Rapport de mesure
Objectif : Formaliser un Rapport de mesure d'utilité sociale

ÉTAPE 6 APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Les démarches d'évaluation de l'utilité sociale de ce type touchent aux fondamentaux des organisations. En questionnant le sens de l'action collective et en formulant une ambition forte pour l'organisation à travers le modèle d'utilité sociale, ces démarches réflexives, quasi « introspectives », présentent l'intérêt de stimuler réflexion et action au sein des structures.

La fin d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale est un moment délicat à franchir. Les acteurs reconnaissent qu'un travail de fond vient d'être réalisé et permet de mettre en lumière la valeur de l'organisation. Ces résultats présentent un vrai potentiel pour nourrir le projet et faire évoluer stratégies et pratiques et il serait regrettable de ne pas saisir l'opportunité de faire évoluer et grandir l'organisation. En même temps, devant l'originalité et l'étendue des résultats, les acteurs internes peinent parfois à s'en saisir et se demande quelle ampleur donner à la transformation et par quel bout commencer.

Il est alors tentant d'exploiter ces résultats uniquement pour construire une image positive, travail de traduction des résultats le plus aisé à réaliser. Cependant, si rien n'est fait pour faire évoluer les pratiques parallèlement, on prend le risque de créer une distorsion entre l'image véhiculée et l'action, c'est-à-dire le projet tel qu'il est incarné et vécu. À terme, cette situation sera sans doute délétère pour l'organisation, son image et son identité. Cette partie du guide aborde donc la question de la transformation organisationnelle qui résulte d'une démarche d'évaluation d'utilité sociale de cette nature.

L'OBJECTIF DE L'ÉTAPE

Au cours de cette étape, l'équipe de pilotes aidera l'organisation à formuler la variété des fruits que la démarche a déjà portés. La direction ou le CA explorera les axes de transformation rendus possibles par la démarche et la manière de pérenniser la démarche dans l'organisation. Cette étape aboutit généralement à une diffusion interne et externe des résultats de la démarche. Un événement peut aussi être mis en place pour clore cette première évaluation et en présenter les fruits aux parties prenantes.

POINTS D'ATTENTION

La direction ou le conseil d'administration et potentiellement l'ensemble des services de l'organisation sont au centre de cette étape. On veillera donc au cours des premières étapes à capitaliser régulièrement sur les résultats avec les services intéressés (finances, communication, qualité, etc.).

Posture des pilotes : ils aideront les acteurs à s'approprier les résultats de l'évaluation. Ce sont les équipes qui assureront la traduction des résultats auprès de leurs différents services. Les pilotes doivent « mettre en selle » les équipes sans s'y substituer, sinon la démarche ne nourrira pas l'organisation en profondeur.

EFFETS PRODUITS PAR LA DÉMARCHE SUR L'ORGANISATION

Cette partie du guide présente la variété des effets que produisent les démarches d'évaluation de l'utilité sociale comme anthropologie relationnelle ainsi que les perspectives d'évolution des stratégies et des politiques qu'elles ouvrent. Nous distinguons, d'une part, les conséquences « naturelles » du processus d'évaluation sur les organisations et d'autre part, les perspectives de transformation volontaire qui peuvent émerger suite à la démarche.

Les principaux effets naturels de l'évaluation sur l'organisation

Renforcement du sens et de la lisibilité du projet. L'évaluation de l'utilité sociale permet de questionner le cœur

EFFETS DE L'ÉVALUATION SUR L'ORGANISATION VERBATIM

« L'évaluation permet de poser plus précisément des mots sur des ressentis, de l'inconscient, des situations vécues, de mettre des mots nouveaux sur les intuitions fondamentales de l'organisation. »

Membre gouvernance Arche.

« L'évaluation fut l'occasion d'un travail de réflexion, 'd'introspection' du Codir sur ce qu'est l'UCPA. C'est rare dans une entreprise... même associative. »

Salarié UCPA, membre du Codir.

« LES TRAVAUX ONT RENFORCÉ MA PERCEPTION DU SENS ET DE LA PERTINENCE DU PROJET UCPA. LE MODÈLE MET EN AVANT DES ASPECTS QUI TOUCHENT AU PROJET GLOBAL ET CONCERNENT L'ENSEMBLE DES PUBLICS ACCUEILLIS ET PAS SEULEMENT CEUX QUI RELÈVENT DE PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES. »

Salarié UCPA

« L'évaluation permet certainement à chaque salarié de percevoir qu'il participe à un projet global, tout métier et tout public confondu, résolument tourné vers les jeunes et donc vers l'avenir... Enthousiasmant ! »

Salarié UCPA

... à suivre page 25

du projet historique et sa pertinence dans le contexte social actuel. L'évaluation apporte un « niveau de sens supplémentaire » à l'action collective, l'actualise et lui redonne une certaine cohérence.

Évolution des pratiques professionnelles. À travers le sens qu'elle redonne à l'action collective, l'évaluation influence les pratiques professionnelles. Elle invite à la créativité, en faisant émerger des thématiques qui nourrissent les pratiques individuelles et provoque un foisonnement d'idées. Elle invite aussi à décloisonner les pratiques, à une réflexion transversale à partir du projet global.

Ouverture sur l'environnement. L'évaluation favorise l'ouverture d'une organisation sur son environnement social. Elle permet de porter un autre regard sur l'écosystème, envisagé à partir de l'utilité sociale identifiée. On prend conscience de la nécessité d'ajuster son modèle aux évolutions de société et de « converser avec elle ». Les évaluations ont incité les structures à une prise de parole publique, rendue légitime par l'évaluation. Formuler l'utilité sociale d'une organisation favorise le rapprochement avec des structures dont l'utilité sociale est proche et complémentaire.

/ Les perspectives de transformation de l'organisation envisagées par les structures

Enrichir et mettre à jour le projet associatif. À l'UCPA, elle a abouti à une réflexion sur le rôle qui peut être le sien dans la transition écologique.

Anticiper et alimenter la réflexion prospective de l'organisation. L'UCPA a par exemple testé un dispositif de veille sociétale adapté à son modèle d'utilité sociale.

Communiquer. Être reconnu comme un acteur pleinement utile sur le plan social constitue un critère de différenciation positive perceptible des clients mais aussi de certains partenaires ou bailleurs de fond. Les résultats de l'évaluation ouvrent un espace de légitimité concernant des thématiques spécifiques.

Manager les équipes. Perspectives pour les ressources humaines : redonner du sens au travail de chacun, le valoriser et instaurer de nouveaux modes de management des salariés, à partir du sens de leur engagement, travailler la « marque employeur », élucider les « compétences clés » permettant de faire vivre l'utilité sociale.

Organiser l'action. L'évaluation d'utilité sociale permet de donner des repères aux équipes pour l'action. Souvent, aussi, les organisations réforment leurs démarches qualité en s'inspirant des résultats et de la méthode. Elles tissent des partenariats visant à faire rayonner autrement leur utilité sociale.

Notes

4. Hélène Duclos (2007), "Évaluer l'utilité sociale de son activité : conduire une démarche d'auto-évaluation", *Avise et Culture et Promotion*. ; Philippe Frémeaux (2013), "L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire" ; Jean Gadrey (2006), "L'invention de l'utilité sociale des associations en France : à la recherche de conventions, de régulations, de critères et de méthodes d'évaluation", dans *Économie et Solidarités*, vol. 36, n° 1.
5. Gaëlle Baron et Eric Monnier (2003), "Une approche pluraliste et participative", dans *Informations sociales*, n° 110.
6. Philippe Frémeaux (2013), "L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire".
7. Hélène Duclos (2007), "Évaluer l'utilité sociale de son activité : conduire une démarche d'auto-évaluation", *Avise et Culture et Promotion*..
8. Voir Jean-Marc Fontan and Jean-François René, "La recherche partenariale et la mobilisation citoyenne : Innovation sociale de rupture ou de continuité ?" et Juan-Luis Klein and Pierre Morissette, "Le développement économique communautaire et la cohésion social à Montréal : Une recherche partenariale sur l'apport des CDEC" dans Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Denis Bussièrès (2014), "Le défi de l'innovation sociale partagée : savoirs croisés", Presses de l'université du Québec.
9. Pierre-André Tremblay, "Une sociologie de la recherche partenariale", dans Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Denis Bussièrès (2014), "Le défi de l'innovation sociale partagée : savoirs croisés", Presses de l'université du Québec.
10. Voir les fondements méthodologiques de cette démarche page 13, introduction.
11. Christian Hermelin (2009), "L'Acora, Atelier coopératif de recherche-action : construction collective de savoirs d'acteurs en société", Harmattan.
12. Christian Hermelin (2009), "L'Acora, Atelier coopératif de recherche-action : construction collective de savoirs d'acteurs en société", Harmattan.
13. Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Denis Bussièrès (2014), "Le défi de l'innovation sociale partagée : savoirs croisés", Presses de l'université du Québec.
14. ATD Quart Monde (2009), "Le croisement des savoirs et des pratiques : quand des personnes en situation de pauvreté, des universitaires et des professionnels pensent et se forment ensemble", Paris : Éditions de l'Atelier.
15. Alain Touraine (1978), "La voix et le regard", Paris, Le Seuil ; Alain Touraine, François Dubet, Zsuzsa Hegedus et Michel Wieviorka (1978), "La lutte étudiante", Paris, Le Seuil.
16. Conseil de l'Europe et Together, "Societal Progress Indicators for the Responsibility of All", <https://wikispiral.org>, consulté en janvier 2017.
17. Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe (2001), « Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique », Paris, Le Seuil.
18. Et, en tous les cas, dans une association, les représentants du projet associatif.
19. Renforcer la cohérence du projet, améliorer les pratiques, communiquer, construire de nouvelles relations partenariales, etc. Voir Hélène Duclos (2007), "Évaluer l'utilité sociale de son activité : conduire une démarche d'auto-évaluation", *Avise et Culture et Promotion*.
20. Page 11. Trois principes de base.
21. Ces trois rôles sont issus de la méthode de l'Intervention sociologique, voir Olivier Cousin et Sandrine Rui, « La méthode de l'intervention sociologique. Évolutions et spécificités », *Revue française de science politique* 2011/3 (Vol. 61), p. 513-532.
22. Page 12. La structure générale de la démarche, Les fondements méthodologiques et le rapport de Philippe Frémeaux sur "L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire" (2013).
23. Bernard Perret (2003), "De la société comme monde commun", Desclée de Brouwer (Sociologie économique).

LES 5 PREMIÈRES ÉTAPES ET LES LIVRABLES ASSOCIÉS

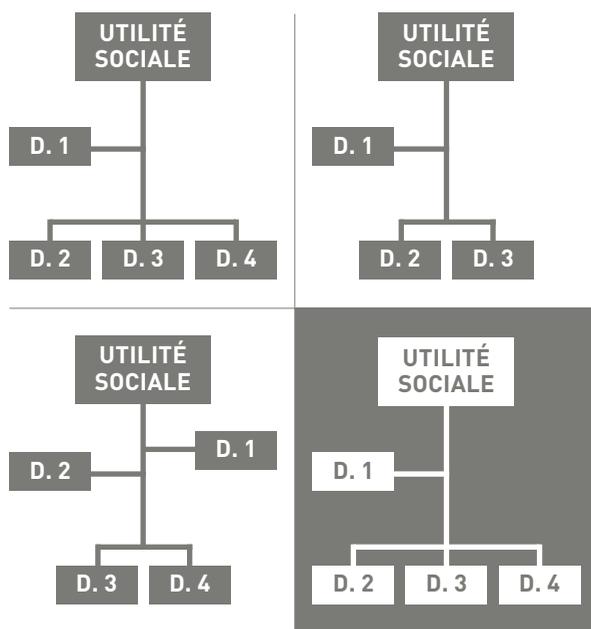
ÉTAPE 1 LANCEMENT DE LA DÉMARCHE

FEUILLE DE ROUTE VALIDÉE



ÉTAPE 3 DIALOGUE PLURALISTE

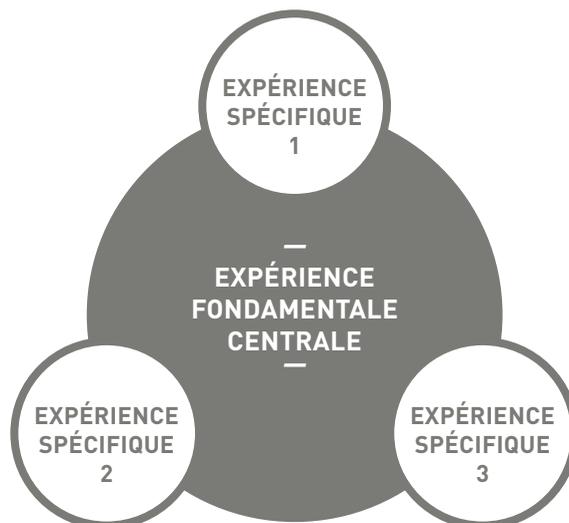
UNE SYNTHÈSE PAR INSTANCE
DE PARTIE PRENANTE
+ UNE SYNTHÈSE GLOBALE



D = Dimension

ÉTAPE 2 IDENTIFICATION INITIALE ET APPROFONDIE

MODÈLE INITIAL D'UTILITÉ SOCIALE



CONTENU DE CHACUNE
DES EXPÉRIENCES

Des expériences fondamentales

Description des expériences fondamentales qui constituent cette expérience spécifique ou centrale

Des modalités concrètes

Description de 3-4 modalités et pratiques concrètes qui reflètent ces expériences dans les pratiques de l'organisation

Des questions en suspens

Questions qui restent à explorer avec les parties prenantes pour valider les hypothèses du modèle

ÉTAPE 4 IDENTIFICATION FINALE

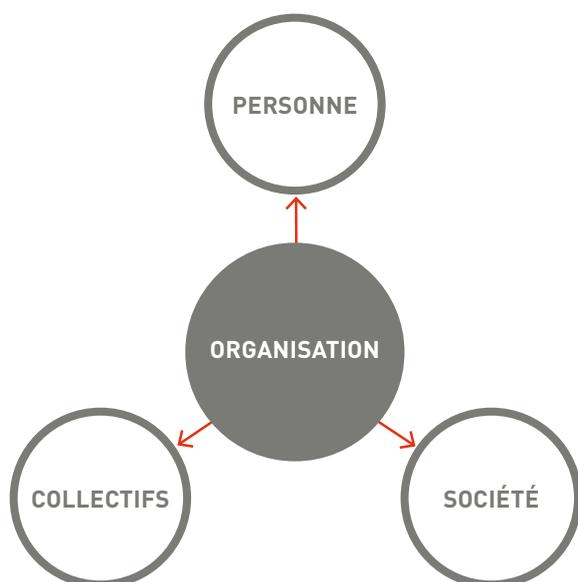
MODÈLE FINAL D'UTILITÉ SOCIALE

I. EXPÉRIENCES FONDAMENTALES



(Voir schéma étape 2)

III. CONTRIBUTIONS



DIFFÉRENTES CONTRIBUTIONS POSSIBLES

Sur la personne

Effets sur les personnes liés, selon les parties prenantes, aux expériences fondamentales

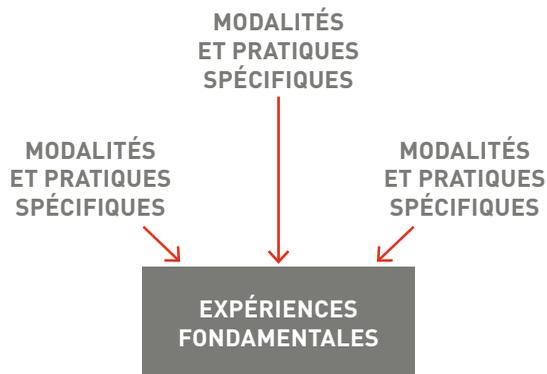
Sur les collectifs

Effets sur les collectifs (organisations, communautés, groupes, collectivités...) liés aux expériences fondamentales

Sur la société

Contributions de type impact social déterminées par agrégation d'impacts observés au niveau individuel. Représentations, règles et normes.

II. STYLE ORGANISATIONNEL



IV. CONCLUSION - UTILITÉ SOCIALE

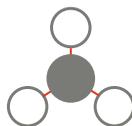


ÉTAPE 5 MESURE DES EFFETS

RÉFÉRENTIEL D'UTILITÉ SOCIALE



Anthropologie et modèle politique de l'organisation



Principales représentations véhiculées par l'organisation



Principaux effets et leur mesure

Définition / Description / Mesure / Analyse

Comment évaluer l'utilité sociale peut-il contribuer à changer la société ?

L'évaluation n'est pas habituellement associée à une action de transformation de la société. Elle vise en général à vérifier que les objectifs de l'organisation ont été atteints. Pourtant l'évaluation de l'utilité sociale ici présentée, s'inscrit bien dans une démarche de transformation sociale. D'une part, à cause de la démarche elle-même. D'autre part, à cause de sa visée. Enfin, à cause de la participation des autres acteurs de l'espace public.

◇ LA DÉMARCHE

Comme indiqué précédemment, elle est essentiellement **collective et participative**. Parce qu'il ne s'agit pas de l'observation d'un expert extérieur qui réalise des entretiens et collecte des données pour ensuite les analyser et interpréter, mais d'une co-construction réalisée avec l'ensemble des parties prenantes, la démarche génère des dynamiques collectives nouvelles. En ce sens, l'évaluation de l'utilité sociale constitue une forme d'action collective : elle fait se rencontrer et discuter des acteurs qui ne se retrouvent jamais ensemble car appartenant à des métiers, à des structures ou à des secteurs sociaux très différents ; elle déplace les représentations des uns sur les autres ; elle révèle et crée de nouvelles formes d'interdépendance entre eux. La démarche d'évaluation contribue à la transformation sociale car elle crée une manière nouvelle de faire du « commun » : plutôt que d'agrèger des données elle établit des liens entre les parties, plutôt que d'unifier ce qui est similaire elle met en dialogue les différences, plutôt que d'additionner les consonances, elle valorise les dissonances qui mettent la structure en mouvement. L'évaluation de l'utilité sociale crée ainsi du « commun », mais un commun qui est surtout marqué par la « communion » plutôt que par l'assimilation.

◇ LA VISÉE

Plutôt que l'efficacité de l'action réalisée, l'évaluation de l'utilité sociale cherche à dire **le sens et la signification de l'action**. Or, le sens d'une structure qui se veut en plus d'utilité sociale, ne peut pas se dire une fois pour toutes. Le sens est en lien avec l'évolution de la société, et la capacité de la structure à y répondre. Le sens doit être revisité en permanence pour que la structure reste vivante. Dire le sens de l'action de la structure, c'est d'une certaine manière dire ce qui fonde et fait bouger la société. Le regard sur la structure devient ainsi regard sur la société. Et ce regard n'est jamais une description objective de ce que l'on voit mais une interprétation subjective de ce qui est source de vie dans la société. De ce fait, dire c'est aussi agir, nommer c'est aussi transformer, désigner c'est aussi faire bouger. Car dire, c'est déjà choisir ce qui est considéré comme prioritaire, comme porteur de sens et, de ce fait, orienter l'action dans une certaine direction. Nommer est une manière de faire exister. Nommer le sens d'une structure et dire de quelle manière elle fait société, c'est une manière de faire exister non seulement la structure, mais également la société. L'évaluation de l'utilité sociale, en disant le sens de l'action réalisée, fait exister la société, lui donne forme et couleur, ainsi qu'une raison d'être. L'évaluation de l'utilité sociale donne ainsi à la singularité de l'action d'une structure une dimension universelle. On ne dit pas seulement quelle est la spécificité de la structure, on dit surtout comment cette spécificité contribue à faire société. On ne dit pas seulement ce qui différencie la structure, on dit surtout comment sa différence construit du commun.

◇ LA PARTICIPATION DES AUTRES ACTEURS SOCIAUX

L'évaluation de l'utilité sociale d'une structure n'est pas seulement l'affaire des acteurs de la structure, mais celle de tous les acteurs présents dans l'espace public dans lequel intervient la structure. **L'évaluation de l'utilité sociale n'est pas une affaire privée mais une affaire publique.** Les différents acteurs sociaux en lien avec la structure, participent à l'évaluation et de ce fait s'emparent aussi des résultats de l'évaluation. Ils porteront le regard élaboré au-delà du périmètre de la structure et ils regarderont dès lors leurs propres structures à travers l'évaluation réalisée, les modalités d'action collective identifiées, la vision de la société ébauchée. L'évaluation de l'utilité sociale, en incluant tous les acteurs de l'espace public concerné, a un effet de réflexivité sur eux. L'évaluation permet aux acteurs partenaires d'interroger et revisiter leurs propres structures. À travers cet effet de « ricochet », l'évaluation d'utilité sociale fait bouger la société, donnant à ses différents acteurs de nouveaux systèmes de cohérence pour relire et orienter leurs propres actions. La contribution au bien commun devient ainsi construction d'un monde commun et d'une appartenance commune avec tous les acteurs d'un même espace public.

◇ EN CONCLUSION

L'évaluation de l'utilité sociale contribue à changer la société car elle crée de la communion, elle fait émerger une visée commune pour orienter l'action, et elle produit de l'appartenance commune sur l'espace public.

... suite de la page 20. Étape 6

« Ce travail a également permis à L'Arche de passer d'une réflexion au départ principalement axée sur les 'bénéficiaires' à une prise de conscience plus globale des effets de L'Arche sur son environnement social, plus qu'à proprement parlé sur son environnement institutionnel. »

Membre gouvernance Arche

« ON A TOUJOURS EU DU MAL À SAVOIR PAR QUEL BOUT L'ATTRAPER QUAND ON VOULAIT PARLER DU PROJET UCPA ; CE TRAVAIL PERMET D'ARTICULER LES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS. »

Salarié UCPA

« Ce projet et le travail collaboratif avec les différentes Unités Métiers de l'UCPA a permis de mieux appréhender les fonctionnements communs, les particularités de chacun et surtout de se rendre compte que l'UCPA garde un ADN propre. »

Salarié UCPA

« ELLE A PRODUIT DES ÉLÉMENTS TANGIBLES SUR CE QUI EST AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE QU'ON PROPOSE, AUSSI BIEN SUR LE PLAN INDIVIDUEL QUE SOCIÉTAL. »

Salarié UCPA

« Elle a permis de qualifier plus précisément les contenus, les effets et les modalités de réalisation de l'expérience clients, usagers et collaborateurs. »

Salarié UCPA



UCPa
—
ECOLE DE GLISSE



2

Mise en pratique

Évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA

Introduction

Le sport est au cœur de nombreux enjeux de société : éducation, santé, qualité de la vie, santé, cohésion sociale, développement durable, aménagement du territoire, développement économique... En termes d'utilité sociale, des études récentes du Ministère britannique des sports mettent en évidence des relations positives entre la pratique sportive et le développement, notamment chez les jeunes, des capacités cognitives, de la confiance en soi, du contrôle de soi, du leadership, de la sociabilité, de l'intégration, de l'engagement... La pratique régulière d'une activité physique est également un enjeu de santé publique qui permettrait de réaliser jusqu'à 5 Mds € d'économies sur le traitement des maladies chroniques (dépression, obésité ou diabète), la réduction du stress et des maladies professionnelles. Selon des études menées aux États-Unis, en Australie et en Finlande, le retour sur investissement dans le sport est estimé de 3 à 4 € pour 1 € investi dans le développement de la pratique sportive et jusqu'à 41 € pour 1 € investi dans des programmes sportifs en faveur des populations ayant le moins d'opportunité.

De la randonnée aux bases de plein air, du snowboard à l'équitation pour tous, de la voile à foil au *functionnal training*, des générations sont marquées avec l'empreinte de l'UCPA. Pour évaluer l'utilité sociale de son activité, l'Association a engagé un travail de recherche-action qui a abouti à l'élaboration d'une méthode d'évaluation de l'utilité sociale (voir 1^{re} partie) et à une évaluation concrète de l'utilité sociale de l'UCPA, objet de cette seconde partie. Ce travail s'est appuyé sur une implication forte de la gouvernance et la direction de l'Association, ainsi que d'un groupe composé d'acteurs internes et de parties prenantes. L'identification de l'expérience vécue par les clients et usagers a permis d'élaborer un modèle d'utilité sociale centré sur la capacité de l'organisation à faire vivre une forme de socialisation hors de l'ordinaire, par le sport, dans la relation à soi (authenticité), à l'autre (compagnonnage), au groupe (aventure collective) et au monde (engagement), qui est réinvestie ensuite dans la société. La contribution sociale de l'organisation a alors été évaluée, sur la base d'indicateurs objectifs, par les effets mesurables au plan individuel (construction de

soi, ouverture aux autres, rapport à l'avenir) et sociétal (cohésion sociale, emploi, santé, environnement).

Éducateur sportif de métier, l'UCPA a accueilli plus de 20 millions de personnes pour leur permettre de révéler leur vraie nature et de développer des relations avec les autres. L'expérience vécue à travers le sport réinvestie dans le quotidien, à la fois expérience d'authenticité, de compagnonnage, d'aventure collective et de nature, contribue à la construction de soi, à l'ouverture aux autres, à l'engagement, à la cohésion sociale, à la santé et au développement durable. Leader auprès des jeunes dans le domaine des loisirs sportifs, éducatifs et accessibles au plus grand nombre, l'UCPA accueille 68% de jeunes bénéficiaires d'une aide sociale en séjours sportifs, 3,5 millions de personnes dans des activités de loisirs sportifs notamment dans les quartiers prioritaires et 1.800 jeunes dans des parcours d'insertion sociale et professionnelle. S'appuyant sur une gestion désintéressée et engagée dans l'économie sociale et solidaire, l'Association met toute sa performance économique au service de l'investissement dans ses missions sociales. Au plan social, l'expérience relationnelle à travers le sport contribue à la cohésion sociale, à la santé publique, à la relation à l'environnement et au développement de talents utiles dans l'emploi. Au plan individuel, elle participe à la construction de soi, à l'ouverture aux autres et au rapport à l'avenir. L'enquête réalisée en 2017 sur les activités de séjour sportif a ainsi mesuré que l'expérience UCPA permet la rencontre de personnes différentes de soi à plus de 95%. 60% des clients ne seraient pas partis en vacances sportives si l'UCPA n'existait pas. 90% des clients déclarent poursuivre une pratique sportive suite à leur dernier séjour UCPA. 87% des clients déclarent que ce séjour a eu un impact sur leur bien-être, positif et durable. 45% des clients estiment avoir renforcé leur confiance en soi et 59% se sont créés au moins 3 amitiés nouvelles. Elle démontre au quotidien que Mandela avait raison de dire « le sport a le pouvoir d'inspirer, d'unir les gens d'une manière telle que peu d'autres peuvent le faire. Il parle aux jeunes dans une langue qu'ils comprennent. Le sport a le pouvoir de changer le monde. » [25 Mai 2000].

Le sport pour tous, un projet d'engagement

L'expérience UCPA se singularise par sa manière propre de faire société. Elle se résume en trois expressions clés :

— **la sociabilité nomade** : l'UCPA propose de vivre une expérience extra-ordinaire qui permet de réinvestir l'ordinaire. La richesse relationnelle produite par l'UCPA ne se mesure pas dans la durabilité du lien créé mais plutôt dans la manière dont la relation ponctuelle et éphémère, change la signification et la représentation que chacun se fait de soi, des autres, du monde auquel il appartient et de la place qu'il occupe dans ce monde commun.

— **une pédagogie du commun** : à travers l'apprentissage d'un sport individuel mais pratiqué de manière collective, l'UCPA fait vivre une expérience singulière du « commun ». Le commun à l'UCPA ne se traduit pas dans des normes ou des techniques communes, suivies et pratiquées par tous de la même manière, mais plutôt dans le partage d'un mouvement et d'un « espace » commun (nature, salle de sport, chambre partagée, bar du site sportif...) où l'aventure individuelle devient expérience collective. Un cadre commun qui habilite chacun à devenir soi-même. Un collectif éphémère qui crée un avenir commun.

— **une société qui se fait conversation** : à l'UCPA on décroïsonne les relations sociales en plaçant toutes les personnes sur un pied d'égalité, en pratiquant une communication directe et non formelle, en transformant l'indépendance en interdépendance. La société avec ses classes et ses segments se déstructure pour devenir conversation. L'appartenance commune créée par l'UCPA n'est pas marquée par des statuts, des expertises ou des acquis communs, mais plutôt par la solidarité, ce qui circule entre ceux qui y participent.

En définitive, l'utilité sociale de l'UCPA est marquée par trois dimensions :

- un nomadisme qui crée de la durabilité,
- une singularisation qui crée du commun,
- un décroïsonnement qui crée de l'appartenance.

Le métier de l'UCPA est d'être éducateur sportif pour tous. L'engagement sociétal de l'UCPA se traduit dans sa gestion associative, la finalité sociale des activités éducatives et sportives, les parcours d'égalité des chances pour donner leur chance à ceux qui ont moins d'opportunités et finalement une expérience unique de lien social à travers le sport pour tous.

◇ UNE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

Association agréée entreprise solidaire d'utilité sociale, l'UCPA est incarnée par la tension qui la traverse entre pérennité économique et création de plus-value sociale. Il s'agit de s'adapter aux nouveaux modes de consommation tout en poursuivant la mission principale d'accès du sport au plus grand nombre. La relation humaine est au cœur du projet, incarnée par des équipes de femmes et d'hommes, qui accompagnent chaque client à vivre l'expérience UCPA.

L'Association est issue des unions créées après la Résistance par les mouvements de jeunesse et des fédérations sportives pour permettre aux jeunes de vivre la fraternité autour du nautisme et de la montagne. Au service des jeunes, l'UCPA prend racine dans l'éducation par l'action. Fédération sportive au cœur du Mouvement sportif, l'Association porte une mission d'intérêt général en faveur du sport pour tous. Partenaire des collectivités locales, sa non-lucrativité, sa gouvernance désintéressée et son utilité sociale sont reconnues par les pouvoirs publics. Depuis 1965, elle a démocratisé l'accès aux sports de nature pour les jeunes dans le cadre des vacances.

Révéléateur de lien social chez les jeunes en développant les sports de glisse, l'UCPA invente aujourd'hui pour tous de nouvelles pratiques multisports ou au quotidien, pour mieux vivre ensemble.

◇ UN PROJET ÉDUCATIF ET SPORTIF

LE SPORT AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE UCPA

Le projet de l'Association est accessible à tous et s'adresse au plus grand nombre. Il a pour but, à travers l'expérience sportive, de contribuer à l'épanouissement des personnes et à la solidarité. La méthode UCPA est fondée sur des valeurs humanistes, une éducation par l'action, la relation avec les autres, une démarche de progression, une pratique sportive innovante et des activités répondant aux besoins et aspirations des jeunes. La richesse et la complexité du métier d'éducateur sportif est d'être au service des personnes. Épanouissement personnel et inclusion collective, à travers le sport, chacun révèle sa vraie nature. C'est en cela que notre mission d'*éducateur sportif pour tous* rend service et a une forte utilité sociale.

LE PROJET ÉDUCATIF UCPA

Il est structuré autour de quatre grandes finalités. À l'écoute de tous les jeunes, quels que soient leur niveau ou leurs handicaps, le sport à l'UCPA repose sur une innovation constante dans la pratique et les activités pour donner envie, prodiguer du plaisir, engager l'adhésion volontaire et développer l'autonomie. L'UCPA propose une pratique sportive non compétitive et des activités dans une ambiance valorisant l'accomplissement personnel et l'esprit de solidarité. Cette expérience permet notamment de développer la confiance en soi, le contrôle de soi, l'engagement volontaire, la sociabilité, l'inclusion sociale et finalement d'être acteur de lien social. L'UCPA propose une pratique sportive équilibrée dans son rythme et dans son intensité qui s'inscrit dans une perspective durable de santé, d'hygiène de vie et qui permet d'accroître son bien-être. Orienté naturellement vers les sports outdoor et les activités de pleine nature, l'UCPA est attachée à relier les différents milieux de pratique. Pour des raisons de sécurité mais aussi dans une vision équilibrée et durable du développement, l'expérience UCPA suppose d'habiter l'espace de manière responsable.

LA MÉTHODE PÉDAGOGIQUE

Pour atteindre ces finalités éducatives, elle s'organise autour de quatre marqueurs principaux.

— La personne est au centre de l'attention.

Qu'importe ses aptitudes, ses croyances, ses handicaps, l'Association donne à tous, sans discrimination, la possibilité de vivre l'expérience UCPA. S'engager, coopérer, assumer ses choix dans le respect des libertés de chacun, telles sont les valeurs humanistes et laïques de l'Association.

— L'énergie du collectif fonde la pédagogie UCPA :

échange, interaction, émulation et solidarité. La convivialité, la cohabitation dans un même espace, la coopération au quotidien et la mutualisation du matériel bâtissent les expériences collectives et amènent chacun à entrer en contact, à établir des relations et à développer des échanges avec d'autres.

— L'engagement dans l'action initie chacun

à se dépasser, à révéler ses capacités, à s'ouvrir aux autres et à trouver sa place dans le groupe. L'attention et l'écoute de l'éducateur sportif au travers du cycle briefing / action / debriefing permettent à chacun de sortir de sa bulle, de sauter le pas, de s'engager un peu plus. C'est pleinement un acte éducatif.

— L'envie de progresser guide chacun

en fonction de son niveau et de ses aspirations : faire progresser la personne dans le collectif et faciliter l'émulation des pairs. L'enjeu n'est pas le niveau technique atteint, mais la conscience et reconnaissance de ses propres réussites.

L'attitude qui anime les acteurs de l'UCPA, c'est de partager la passion du sport grandeur nature avec d'autres, dans le cadre de leur temps libre. Elle repose sur une posture d'accompagnement.

— **Observer, écouter et dialoguer** sont des attitudes essentielles pour créer du lien et établir la confiance. La manière d'initier les autres au geste technique ou d'accompagner la relation est d'amener chacun à faire des choix adaptés à son rythme et à y trouver du plaisir.

— **Positif et créatif**, la recherche de solutions aide à motiver, à résoudre les problèmes et à reconnaître la progression. La bonne distance, avec le recul nécessaire pour réguler la situation, garantit la sécurité de tous. L'exemplarité dans son comportement est alors fondamentale pour donner du sens aux valeurs qui nous animent.

— Animer le collectif et stimuler chacun,

en adaptant l'activité au contexte, en participant à la vie du groupe et en invitant les membres du groupe à s'entraider crée une dynamique collective. Par son organisation et ses méthodes pédagogiques, chaque collaborateur apporte des conseils individuels sans pénaliser le temps collectif.

— **La maîtrise de l'expertise technique** est un atout majeur. En fonction de sa personnalité, chacun a sa manière de la mettre au service de la progression des stagiaires ou des usagers et de rendre ainsi les activités accessibles au plus grand nombre.

◇ UNE AUTRE MANIÈRE D'ENTREPRENDRE

L'engagement sociétal de l'UCPA se traduit dans l'accessibilité des activités éducatives et sportives pour tous les publics (des prix inférieurs au marché, 58% de publics aidés sur les Vacances, un encadrement sportif supérieur au marché sur les Loisirs) et les parcours d'égalité des chances pour donner leur chance à ceux qui ont moins d'opportunités.

DES ASSOCIATIONS LOI DE 1901

UCPA Sport Vacances et UCPA Sport Loisirs sont reconnues entreprises solidaires d'utilité sociale par le Ministère du travail. Ses missions éducatives et le modèle économique désintéressé de l'UCPA lui valent la reconnaissance de sa non-lucrativité par le Ministère de l'économie et des finances. Agréées associations de jeunesse et d'éducation populaire par le Ministère de l'Éducation nationale, les associations UCPA sont aussi reconnues comme fédérations sportives par le Ministère des sports. Comme l'UCPA est une association à but non lucratif qui n'a pas d'actionnaire à rémunérer, les excédents sont entièrement employés pour conforter l'accessibilité sociale de nos activités, consolider l'emploi et investir dans le développement du Groupe associatif.

LA RELATION HUMAINE

L'UCPA s'attache à concilier pérennité économique et création de plus-value sociale. La relation humaine est au cœur du projet. Elle est incarnée par les 12 500 collaborateurs, des équipes de femmes et d'hommes, qui accompagnent chaque client à vivre l'expérience UCPA. Le Groupe associatif propose à chacun un parcours de progression (Parcours de pro.). L'UCPA a identifié 5 compétences-clés qui sont au cœur du modèle managérial : l'autonomie, la créativité, la collaboration, le service et la responsabilité.

Le *Parcours de pro.* Managers vise à permettre aux collaborateurs à fort potentiel d'acquérir les compétences managériales pour progresser dans la prise de responsabilité. Le *Parcours de pro.* Éducateurs vise à renforcer les compétences relationnelles et pédagogiques. Le *Parcours de pro.* Experts vise à développer les

compétences et l'excellence des métiers. Au total, ce sont 13 000 heures de formation qui sont délivrées chaque année par l'UCPA dans le cadre de la formation continue pour la professionnalisation et la montée en compétences de ses collaborateurs. Chaque année l'UCPA accompagne près de 1 800 jeunes sur des parcours de formation et d'insertion professionnelle et délivre près de 480 000 heures de formation initiale aux métiers du sport. En 2017, elle a en outre recruté 4 943 jeunes de moins de 25 ans et embauché 412 jeunes en contrat de professionnalisation et d'apprentissage. En 2017, un accord a été négocié avec les partenaires sociaux pour mettre en place une part d'intéressement des collaborateurs aux résultats économiques et sociaux.

Les expériences partagées dans le cadre de l'UCPA créent des liens et une relation affinitaire, pluraliste et ouverte. La communauté UCPA se vit d'abord dans les villages sportifs de vacances et de loisirs. Partager sa chambre, sa ligne d'eau, son cheval ou son bateau, s'entraider dans l'activité ou faire équipe, participer à la vie du centre équestre, au nettoyage de la table après le repas ou au rangement du matériel sportif sont autant d'opportunités de rencontrer des personnes d'origine sociale ou géographique différentes et de partager avec elles des émotions et une expérience humaine intense. La communauté UCPA s'anime aussi dans l'espace digital. Sur les réseaux sociaux, plus de 480 000 personnes partagent au quotidien des milliers de photos, vidéos et racontent leurs petites histoires, anecdotes et grandes aventures vécues à l'UCPA sur Facebook, Twitter, YouTube et Instagram.

DOMAINES D'ACTIVITÉS

Avec un chiffre d'affaires annuel de près de 270 millions € et ayant investi 41 millions € en 2017, l'UCPA intervient dans 5 domaines d'activités stratégiques : vacances sportives pour les jeunes adultes en France et à l'international, colos pour les enfants et les adolescents en France et à l'étranger, loisirs sportifs pour tous au cœur des territoires, ingénierie et réalisation d'espaces sportifs au service des collectivités, formations et parcours professionnels dans les métiers du sport et de l'animation.

L'ÉGALITÉ DES CHANCES

L'inégalité, la précarité voire l'exclusion, touchent un nombre croissant de personnes, notamment des jeunes (23% d'entre eux vivent sous le seuil de pauvreté). Le prix des stages sportifs UCPA (vacances) demeure, pour une prestation tout compris équivalente, inférieur à ceux du marché. Plus de la moitié des publics accueillis sur les stages sportifs bénéficie d'aides en relation avec leur condition économique et sociale. Concernant les activités de loisirs sportifs dans le cadre des délégations de

service public, pour un même tarif fixé par la collectivité, il y a un personnel éducatif plus important au service des usagers et un entretien plus durable des équipements, qu'avec les autres opérateurs. Les parcours d'Égalité des chances portés par 229 actions de solidarité permettent chaque année à 82 798 jeunes ayant moins d'opportunité d'accéder aux mêmes activités que tous. Avec ses partenaires et parties prenantes, l'UCPA met tout en œuvre pour lever les barrières sociales, culturelles et générationnelles au départ en vacances et à la pratique sportive de tous les jeunes. L'engagement pour l'égalité des chances est structuré autour de quatre parcours :

- accompagnement éducatif et social par le sport,
- intégration de tous à la pratique sportive et au vivre-ensemble,
- insertion sociale et professionnelle aux métiers du sport,
- promotion des activités physiques pour des publics spécifiques au plan de la santé.

En outre, l'UCPA a mis en place une proposition spécifique en direction des 16-25 ans pour accompagner leur accès à des pratiques sportives facteur de cohésion sociale.

◇ L'EXPÉRIENCE UCPA

L'engagement sportif met en mouvement, sort du quotidien et déplace hors de l'ordinaire. Conscient des risques et des imprévus de l'activité et de la nature environnante, le jeu des rôles sociaux cesse et chacun est authentiquement engagé. C'est source d'émotions, on se sent pleinement vivant. Le compagnonnage dans les activités tisse des liens de confiance pour apprendre ensemble et s'entraider. Les temps partagés avec les autres créent une affinité collective qui n'est pas communautaire mais ouverte à tous et pluraliste.

Ce qui oriente l'action de l'UCPA, c'est de faire vivre au plus grand nombre l'expérience de révéler sa vraie nature par le sport (Sport your nature). « Sortir de chez soi, de son confort, de ses habitudes. Choisir l'activité qui fait vibrer. Partager le même espace et les mêmes sensations. Vivre des bons moments avec le moniteur et progresser. Sentir qu'on participe, avec d'autres, à une aventure. Goûter au bonheur de moments vrais et revenir plus confiant ».

Venir à l'UCPA, c'est une rupture avec le quotidien, un temps de détente et de socialisation qui sort de l'ordinaire. Dans un monde où chacun a en même temps plusieurs communautés d'appartenance, participer à une adhésion collective et plurielle est essentiel pour reconstituer des liens, donner un sens à sa vie et réussir son épanouissement personnel. Cette expérience de relations d'association crée une vraie affinité collective parce qu'il y a aussi dissociation ensuite (le retour des

vacances ou le départ de l'activité de loisirs). Le lien social vécu est nomade : il est fondé sur une expérience partagée en commun, voyage avec chacun dans son lieu de vie et continue à être partagé malgré l'éloignement. En cela, l'expérience du sport-connexion a une utilité sociale car elle est créatrice de cohésion sociale et contribue à l'épanouissement personnel.

L'ENGAGEMENT SPORTIF

Vivre cette expérience avec son corps, à travers l'engagement sportif, en fait une expérience pleine. Parce qu'elle est incarnée, elle marque davantage au plan personnel. « Desportes » en ancien français, le sport met en mouvement et déporte en dehors de son « être ordinaire ». En cela, il est éducatif au sens où il conduit à sortir de soi (*ex-ducere*). Apprendre à nager, à faire du vélo, du surf, du ski ou à monter à cheval... amène effectivement à quitter ses habitudes, pour trouver un nouvel équilibre et composer une nouvelle identité corporelle. Chacun révèle sa vraie nature. Une fois acquis, le geste ne se perd plus ; c'est un peu une métamorphose.

UNE EXPÉRIENCE AUTHENTIQUE

À l'UCPA, on peut laisser les rôles sociaux habituels pour expérimenter la liberté d'être pleinement soi. Liberté signifie généralement indépendance. Ici, c'est la liberté qui relie aux autres, l'autonomie. La pratique sportive confronte à un jeu permanent avec les limites de la nature et de l'être humain. « La pédagogie UCPA apprend à chacun à appréhender les limites en progressant et à les dépasser en mettant en œuvre des capacités nouvelles », explique Elena LASIDA, universitaire qui dirige les travaux de recherche sur l'utilité sociale. Contrairement à un monde qui veut faire croire que l'être humain peut tout maîtriser, les activités sont organisées pour rendre chacun conscient des risques et lui apprendre à gérer l'imprévu. C'est source d'émotions, on se sent pleinement vivant.

UNE AVENTURE COLLECTIVE

Construit autour de l'action, le collectif se crée par l'adhésion personnelle, la participation de chacun et l'implication réciproque dans l'aventure commune. Chacun étant co-responsable des résultats qui sont construits ensemble, l'activité est créatrice de confiance et apprend non seulement à « vivre ensemble », mais à « faire ensemble ». Comme le compagnonnage, la relation d'apprentissage est basée sur l'écoute, l'entraide, la protection et la confiance en l'autre. Elle apporte des compétences qui ne sont pas seulement techniques et opérationnelles (savoir-faire), mais aussi comportementales et relationnelles (savoir-être). L'UCPA valorise les potentialités plutôt que les seuls acquis. Il s'agit d'apprendre à apprendre.

◇ LES INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE DE L'UCPA

LES PLUS-VALUES SOCIALES DE L'EXPÉRIENCE UCPA

/ Expérience fondamentale

L'UCPA incarne :

- La sociabilité nomade
- Une pédagogie du commun
- Une société qui se fait conversation

/ Expériences spécifiques

1. L'AUTHENTICITÉ

Objectifs sous-jacents	Indicateurs de mesure	Résultats de la mesure
<p>ÊTRE SOI-MÊME AU SEIN D'UN GROUPE</p> <p>SE SENTIR BIEN DANS SA PEAU ET DANS SA TÊTE</p> <p>VIVRE LA CONFRONTATION POSITIVE AUX LIMITES ET À L'IMPRÉVU</p> <p>SE DÉPASSER ET APPRENDRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> — % des personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut mettre en avant différentes facettes de sa personnalité. — % des personnes qui pensent que pendant un séjour UCPA on vit des imprévus et on en garde un bon souvenir. — % des personnes qui pensent que pendant un séjour UCPA, on se sent moins complexés par ses propres limites. 	<ul style="list-style-type: none"> — 92% des clients pensent que pendant un séjour UCPA, on peut mettre en avant différentes facettes de sa personnalité. — 93% des clients pensent que pendant un séjour UCPA on vit des imprévus et on en garde un bon souvenir. — 85% des clients pensent que pendant un séjour UCPA, on se sent moins complexés par ses propres limites.

2. LE CAMPAGNONNAGE

Objectifs sous-jacents	Description
DÉVELOPPER LE SAVOIR-ÊTRE	On apprend à faire du sport mais aussi à être et à vivre ensemble.
DÉVELOPPER SON POTENTIEL PAR LA MOBILITÉ	Expérience enrichie par les particularités du contexte local et la singularité des membres de l'équipe qui porte le projet.
APPRENDRE PAR L'ACTION	Apprentissage qui vise moins l'acquisition de savoirs répertoriés et codifiés que le développement d'une posture d'expérimentation et d'apprentissage en action.
DEVENIR ACTEUR DE SON APPRENTISSAGE	Gérer son rythme d'apprentissage et progresser en fonction de ses envies et de ses possibilités. Projet individuel construit avec les conseils et propositions des autres.

**3. L'AVENTURE COLLECTIVE
(CLIENTS, COLLABORATEURS, PARTENAIRES)**

Objectifs sous-jacents	Indicateurs de mesure	Résultats de la mesure
<p>UN COLLECTIF QUI FAIT PLACE AUX SINGULARITÉS</p> <p>LE PARTAGE ET L'OUVERTURE AUX AUTRES</p>	% des personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut raconter son histoire et ses expériences personnelles à des personnes que l'on ne connaît pas.	93% des personnes sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut raconter son histoire et ses expériences personnelles à des personnes que l'on ne connaît pas.
<p>L'AGIR ENSEMBLE</p> <p>L'ENGAGEMENT RÉCIPROQUE</p>	% des personnes qui sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut se tourner vers les autres pour se sortir d'une difficulté.	87% des personnes sont d'accord avec l'affirmation qu'en général, pendant un séjour UCPA, on peut se tourner vers les autres pour se sortir d'une difficulté.

4. AUTHENTICITÉ + CAMPAGNONNAGE + AVENTURE COLLECTIVE

	Indicateurs de mesure	Résultats de la mesure
LA SOCIABILITÉ NOMADE	% de personnes qui perçoivent l'UCPA comme un espace où les rencontres amicales sont avant tout le partage des expériences intenses et significatives sans forcément garder des liens d'amitiés après le séjour.	46% des clients perçoivent l'UCPA comme un espace où les rencontres amicales sont avant tout le partage des expériences intenses et significatives sans forcément garder des liens d'amitiés après le séjour.
	% de personnes qui ont le sentiment d'appartenir à une communauté UCPA après leur séjour.	37% des clients ont le sentiment d'appartenir à une communauté UCPA après leur séjour.

LES REPRÉSENTATIONS EN LIEN AVEC L'UTILITÉ SOCIALE DE L'UCPA

Représentations	L'impact de l'UCPA
LES RAPPORTS SOCIAUX	<p>L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation des rapports sociaux, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> — des relations de travail, dans lesquelles employeur et salarié sont responsables l'un de l'autre, — des relations de consommation, dans lesquelles le consommateur est co-responsable de son expérience, — des relations partenariales qui, vécues comme alliance plutôt que comme contrat, reposent sur la confiance et la créativité plutôt que sur le contrôle et la coercition.
LE TRAVAIL	<p>L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> — faire de sa passion sa profession qui peut ainsi être source de plaisir, — être soi-même au travail, se montrer et s'exprimer. Valoriser les potentialités plutôt que les seuls acquis, et favoriser le développement à la fois de compétences techniques et de compétences comportementales et relationnelles, — s'inscrire dans un projet porteur de sens et d'utilité sociale, faisant primer le sport sur l'argent, l'équilibre des comptes sur le profit, ouvert à tous et a-politique.
L'ÉDUCATION	<p>L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation de l'éducation :</p> <ul style="list-style-type: none"> — qui consiste à permettre à chacun d'explorer ses potentialités plutôt qu'à transmettre des connaissances techniques, — qui est nécessairement personnalisée, faite d'expérimentation, d'aller-retour constant entre action et réflexion, d'apprentissages adaptés à chacun ainsi que de petites réussites personnelles, et qui, avant tout, est source de plaisir, — que l'on considère comme réussie lorsqu'elle a stimulé la créativité, donné à la fois l'envie de continuer à apprendre et les bases techniques pour le faire, mais aussi lorsqu'elle guide vers une autonomie dans l'interdépendance plutôt dans l'indépendance.
LE COLLECTIF	<p>L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation du collectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> — qui, ouvert aux singularités, se construit à partir de la diversité des personnalités qui le constituent, — qui s'adapte et résout les situations problématiques qui se présentent plus qu'il n'impose et défend des modèles préétablis, — dans lequel la mutualisation des ressources crée de la richesse relationnelle avant de permettre les économies de moyens.
L'AVENIR	<p>L'UCPA contribue à diffuser une certaine représentation de l'avenir dans laquelle la conscience de la finitude de l'Homme et du monde est un appel à l'ouverture aux autres, à l'engagement et à la créativité.</p>

LES CONTRIBUTIONS, EFFETS ET MESURES DE L'EXPÉRIENCE UCPA

/ Échelle de contribution

1. SOCIÉTALE

Dimensions d'effet	Critères d'effet	Description spécifique	
COHÉSION SOCIALE	Citoyenneté (comportement prosociaux et compétences de vie) Égalité (accessibilité en termes de prix, partir seul, genre, handicap, culture)	<ul style="list-style-type: none"> — Lever les freins liés aux : <ul style="list-style-type: none"> - caractéristiques personnelles (âge, genre, facultés mentales et physiques), - opportunités sociales (circonstances politiques, sociales, culturelles, économiques et environnementales), - moyens (dotation en capital physique, financier, humain et social). 	
	Mixité (bridging et représentations de la différence)	<ul style="list-style-type: none"> — Améliorer la mixité et la représentation de la différence et contribuer à développer l'amitié entre des personnes qui se considèrent différentes (en termes de genre, orientation sexuelle, conviction politique, génération, handicap, origine ethnique ou culturelle, croyances, métiers, ...). 	
	Lutte contre l'isolement social	<ul style="list-style-type: none"> — Augmenter le désir d'interaction sociale dans la vie quotidienne et dans le temps de vacances (envie d'aider et d'être aidé, de faire confiance aux autres, d'engager la conversation avec des inconnus, ...). 	
SANTÉ PUBLIQUE	Activité physique (heures de pratiques à l'UCPA, fréquence d'activité physique) Bien-être (santé physique et mentale) Lutte contre la sédentarité Promotion de l'activité physique et sportive (reprise, maintien, augmentation de l'APS)	<ul style="list-style-type: none"> — Améliorer la santé physique et mentale par le maintien ou l'augmentation de la pratique régulière d'activités physiques et sportives. — Contribuer à la santé physique et mentale en améliorant son état de bien-être physique, mental et social et en écartant la maladie ou l'infirmité. 	
ENVIRONNEMENT	Connexion à la nature	<ul style="list-style-type: none"> — Contribuer à l'interconnexion avec la nature en augmentant : <ul style="list-style-type: none"> - la connaissance du milieu naturel, - la connexion et l'envie de passer du temps dans la nature, - la conscience individuelle sur l'impact des actions humaines sur la nature. 	

* Résultats obtenus à partir d'une consultation de 1240 clients répondants après un séjour à l'UCPA durant l'été 2017.
Non applicables à l'effet et aux indicateurs de mesure concernant l'emploi, issus des données internes du Groupe UCPA.

	Indicateurs de mesure	Résultats de la mesure *
	<ul style="list-style-type: none"> — % de personnes qui ont davantage envie d'interaction sociale. — % de personnes qui ont accès aux sports ou aux vacances sportives grâce à l'UCPA. 	<ul style="list-style-type: none"> — Plus envie d'aider et d'être aidés : 74%. Plus envie de faire confiance aux autres : 73%. Plus envie d'engager la conversation avec des inconnus dans les lieux publics : 68%. Plus envie de faire du sport en groupe : 81%. Plus envie de participer à des activités culturelles ou associatives : 70%. — 60% des clients ne seraient pas partis en vacances sportives si l'UCPA n'existait pas.
	<ul style="list-style-type: none"> — % des personnes qui rencontrent des amis qu'ils considèrent « différents de soi » lors de leur dernier séjour. 	<ul style="list-style-type: none"> — 95% des clients déclarent avoir rencontré des amis différents d'eux lors de leur dernier séjours UCPA.
	<ul style="list-style-type: none"> — % de personnes qui ont davantage envie d'interaction sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> — Plus envie d'aider et d'être aidés : 74%. Plus envie de faire confiance aux autres : 73%. Plus envie d'engager la conversation avec des inconnus dans les lieux publics : 68%. Plus envie de faire du sport en groupe : 81%. Plus envie de participer à des activités culturelles ou associatives : 70%.
	<ul style="list-style-type: none"> — % de personnes qui ont maintenu ou augmenté leur fréquence de pratique régulière d'activités physiques et sportives après l'activité ou séjour UCPA. — % de personnes qui perçoivent un impact positif sur leur bien-être après l'activité ou le séjour UCPA. 	<ul style="list-style-type: none"> — 90% des clients déclarent poursuivre une pratique sportive suite à leur dernier séjour à l'UCPA (dont 20% de façon plus fréquente). — Plus de 87% des clients déclarent que le séjour a eu un impact positif sur leur bien-être.
	<ul style="list-style-type: none"> — % des personnes qui ont une meilleure appréciation et compréhension de leur interconnexion avec la nature après l'activité ou séjour UCPA. 	<ul style="list-style-type: none"> — Amélioration de : <ul style="list-style-type: none"> - la connaissance du milieu naturel : 81%, - la connexion et l'envie de passer du temps dans la nature : 82%, - la conscience individuelle sur l'impact des actions humaines sur la nature : 67%.

2. INDIVIDUELLE

Dimensions d'effet	Critères d'effet	Description spécifique	
CONSTRUCTION DE SOI	Confiance en soi Santé physique et mentale Compétences sportives Compétences de vie Connexion à la nature Autonomie dans l'interdépendance	<ul style="list-style-type: none"> — Améliorer l'estime de soi : <ul style="list-style-type: none"> - sentiment de compétence général (capacités intellectuelles, confiance en soi, efficacité et pouvoir d'agir, ...), - croyance sur la perception que les autres ont de lui, - vision de son corps (compétences sportives, attrait, image, ...). — Croire plus en ses capacités à réussir une tâche ou à obtenir un résultat spécifique dans différents domaines (relations sociales, études, travail, apparence physique, compétence sportive, ...). — Contribuer à la santé physique et mentale en améliorant son état de bien-être physique, mental et social et en écartant la maladie ou l'infirmité. 	
OUVERTURE AUX AUTRES	Liens sociaux Participation sociale et politique Représentation des différences Comportements prosociaux Goût de l'autre	<ul style="list-style-type: none"> — Établir des relations de confiance et de coopération avec les personnes que l'on rencontre à l'UCPA. — Améliorer la fréquence des liens entre les personnes rencontrées après leur séjour à l'UCPA (par téléphone, courrier ou Internet). — Améliorer la mixité et la représentation de la différence et contribuer à développer l'amitié entre des personnes qui se considèrent différentes (en termes de genre, orientation sexuelle, conviction politique, génération, handicap, origine ethnique ou culturelle, croyances, métiers, ...). — Augmenter le désir d'interaction sociale dans la vie quotidienne et dans le temps de vacances (envie d'aider et d'être aidé, de faire confiance aux autres, d'engager la conversation avec des inconnus, ...). 	
RAPPORT À L'AVENIR	Créativité	<ul style="list-style-type: none"> — Développer la capacité des personnes à réaliser une production à la fois nouvelle et adaptée au contexte/domaine dans lequel elle se manifeste. 	
	Posture face à l'avenir	<ul style="list-style-type: none"> — Développer la capacité à être plus optimiste, plus ouvert, prêts à lâcher-prise, et avec plus d'énergie pour s'investir dans une nouvelle aventure. 	

* Résultats obtenus à partir d'une consultation de 1240 clients répondants après un séjour à l'UCPA durant l'été 2017.
 Non applicables à l'effet et aux indicateurs de mesure concernant l'emploi, issus des données internes du Groupe UCPA.

Indicateurs de mesure	Résultats de la mesure *
<ul style="list-style-type: none"> — % de personnes qui ont une confiance en soi globale plus élevée après l'activité ou séjour UCPA. — % de personnes qui croient davantage en leur capacité à progresser dans certains domaines de la vie. — % de personnes qui perçoivent un impact positif sur leur bien-être après l'activité ou le séjour UCPA. 	<ul style="list-style-type: none"> — Près de 45% des clients affirment avoir une confiance en eux plus élevée après l'activité ou le séjour UCPA. — 42% dans la pratique sportive, 29% dans les relations (amis, famille, voisins, ...), 15% dans les projets/orientations de vie, 9% dans les relations sentimentales, 4% dans les études ou le travail. — Plus de 90% des clients déclarent que le séjour a eu un impact positif sur leur bien-être.
<ul style="list-style-type: none"> — Moyenne des amis que les personnes rencontrent lors d'un séjour UCPA. — % des personnes qui maintiennent une fréquence de contacts par téléphone, courrier ou internet. — % des personnes qui maintiennent une fréquence de contacts par des rencontres. — % des personnes qui rencontrent des amis qu'ils considèrent «différents de soi» lors de leur dernier séjour. — % de personnes qui ont davantage envie d'interaction sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> — 3,6 amis en moyenne, avec un écart type de 7,8 amis 64% des clients contactent à distance leurs nouveaux amis rencontrés à l'UCPA plusieurs fois par semaine ou par mois. — 35% des clients se rencontrent physiquement de façon régulière après leur séjour UCPA. — 95% des clients déclarent avoir rencontré des amis différents d'eux lors de leur dernier séjours UCPA. — Plus envie d'aider et d'être aidés : 74%. Plus envie de faire confiance aux autres : 73%. Plus envie d'engager la conversation avec des inconnus dans les lieux publics : 68%. Plus envie de faire du sport en groupe : 81%. Plus envie de participer à des activités culturelles ou associatives : 70%.
<ul style="list-style-type: none"> — % de personnes qui pensent que les séjours UCPA ont contribué à ce qu'elles se sentent plus créatives. 	<ul style="list-style-type: none"> — 44% des clients déclarent que les séjours UCPA ont contribué à développer leur créativité.
<ul style="list-style-type: none"> — % de personnes qui se sentent plus optimiste, plus ouvert, prêts à lâcher-prise, et avec plus d'énergie pour s'investir dans une nouvelle aventure. 	<ul style="list-style-type: none"> — Plus optimiste : 72%. Plus apte à changer d'habitudes / à se remettre en question : 54%. Envie d'essayer des activités différentes et nouvelles : 92%. S'investir dans un projet d'ampleur qui peut changer leur vie : 37%. Plus ouvert à l'inattendu : 81%.

LES PARTENAIRES DE LA RECHERCHE-ACTION

LA CAISSE DES DÉPÔTS ET SES FILIALES

Elles constituent un groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Il remplit des missions d'intérêt général en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les collectivités locales et peut exercer des activités concurrentielles. Investisseur de long terme, le groupe Caisse des Dépôts contribue au développement des entreprises et des territoires. Il concentre son action sur 4 transitions stratégiques pour le développement à long terme de la France : les transitions territoriale, écologique et énergétique, numérique, démographique et sociale.

L'Institut CDC pour la Recherche est un programme de la Caisse des Dépôts qui a pour objet le soutien à des travaux de recherche dans les champs d'intervention stratégiques du groupe Caisse des Dépôts.

FONDATION CRÉDIT COOPÉRATIF

Première fondation d'entreprise dédiée à l'économie sociale et solidaire en France, elle agit à la fois aux avant-postes et dans le sillage de la banque qui l'a créée. Elle est au service des femmes et des hommes qui font l'ESS et œuvrent à un avenir plus juste, plus humain et plus écologique dans un monde en transition. Cette mission est bâtie sur 3 piliers :

- le financement de la recherche en économie sociale et solidaire, pour que tous sachent mieux d'où elle vient et où elle va,
- l'accompagnement et la mise en réseau des initiatives locales, ancrées dans les territoires
- la construction de partenariats avec différents acteurs et secteurs de l'ESS qui expérimentent, essaient, font réseaux, développent des bonnes pratiques.

CITOYENS & JUSTICE

Il fédère au niveau national les associations socio-judiciaires. Ces dernières interviennent au sein des tribunaux dans le cadre de mesures pénales et mettent en œuvre notamment auprès des auteurs ou condamnés tout un ensemble de mesures qui peut concerner la pacification des conflits, les aides à la décision

des magistrats (enquêtes sociales rapides, enquêtes de personnalité), les mesures d'accompagnement en pré et post-sententiel. Les problématiques concernées sont au carrefour d'un ensemble de politiques publiques : la justice, la sécurité, l'aide aux victimes mais aussi la santé, le logement, la formation, l'intégration... Ces associations réunissent plus de 45 000 salariés sur le territoire national et représentent un budget global annuel de 1,2 Mds €. Elles accompagnent et prennent en charge 350 000 citoyens (adolescents et adultes) à tous les stades de la procédure.

L'association de réinsertion sociale ESPERER 95, adhérente de Citoyens & Justice, est un des acteurs majeurs de l'action sociale sur le Val d'Oise. Elle relève depuis plus de 38 ans de nombreux défis dans la lutte contre l'exclusion, les injustices, les inégalités sociales et dans le champ de la prévention de la délinquance et de la récidive. Pour gérer plus de 40 actions (SIAO...), elle mobilise plus de 200 salarié(e)s et 23 M € de financements.

FRANCE ACTIVE

Pionnier de la finance solidaire, ce réseau associatif est constitué de 42 structures locales qui accompagnent les entrepreneurs engagés pour leur donner les moyens d'agir sur leur territoire. Son offre de services est basée sur trois piliers : conseils, financement, mise en réseau.

France Active accompagne chaque année plus de 7 000 entreprises, dont 1 500 dans le champ de l'ESS, en mobilisant 270 M€ de financements.

UNIOPSS

Créée en 1947, l'Union nationale interfédérale des oeuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux est une association Loi 1901 reconnue d'utilité publique. Elle a pour vocation d'unir, de défendre et de valoriser les acteurs privés non lucratifs de solidarité. Elle porte auprès des pouvoirs publics la voix collective des associations des secteurs sanitaire, social et médico-social, engagées aux côtés des personnes vulnérables et fragiles. Présente sur tout le territoire, l'Uniopss

regroupe des unions régionales ainsi qu'une centaine de fédérations, unions et associations nationales, représentant 25 000 établissements, 750 000 salariés et l'engagement d'un million de bénévoles. Depuis l'origine, l'Union se veut une passerelle entre les associations de solidarité et les autres acteurs de l'économie sociale et solidaire, un pont entre le monde associatif et les pouvoirs publics, européens, nationaux et locaux, un lien entre les personnes et une société qui ne les reconnaît pas toujours.

UCPA

Chaque année l'UCPA, association sportive reconnue d'utilité sociale, fait vivre à plus de 3 millions de personnes l'expérience d'un sport ouvert à tous, vecteur de cohésion sociale et de développement pour chacun. Sur les séjours sportifs et les colonies, une personne sur deux bénéficie d'une aide sociale au départ. 82 000 jeunes en situation de fragilité bénéficient également chaque année de parcours d'égalité des chances. L'UCPA compte plus de 12 500 collaborateurs engagés, dont un sur deux a moins de 25 ans.

GRUPE DE RECHERCHE SUR L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE (GREUS) DE L'ICP

L'Institut Catholique de Paris est un établissement privé d'enseignement supérieur. Sa Faculté de Sciences Économiques et Sociales (FASSE) propose une formation aux sciences sociales (sociologie, économie, sciences politiques, droit, relations internationales, éthique publique) dans une perspective pluridisciplinaire. Son projet est de permettre aux étudiants d'appréhender les principaux défis contemporains et de devenir les acteurs de la société de demain. Le Groupe de Recherche sur l'évaluation de l'utilité sociale (GREUS) a été constitué au sein de la Faculté des Sciences Sociales et Économiques de Paris en 2012. Il a pour objectif de favoriser le développement de la recherche sur l'évaluation de l'utilité sociale et de développer des ponts entre les chercheurs et praticiens. Ce groupe de recherche fonctionne en lien avec le master « Économie solidaire et logique de marché ».

REMERCIEMENTS

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Elena Lasida (professeur en sciences économiques, Université catholique de Paris), Augustin Gille (doctorant), Felipe Machado Pinheiro (doctorant), Philippe Eynaud, (professeur en sciences de gestion à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne), Michel Renault (professeur en sciences économiques à l'Université de Rennes 1), Hélène Duclos (membre du GREUS) et Antoinette Hervouet (membre du GREUS).

PARTICIPANTS À LA RECHERCHE-ACTION

membres du Comité d'identification de l'utilité sociale de l'UCPA, membres du Comité de direction de l'UCPA, salariés et partenaires de l'Île de Loisirs de Vaires-Torcy, du Centre équestre de La Courneuve, des centres UCPA de Bombannes, La Plagne-France, Les Arcs, Les Contamines, Serres-Chevalier et Lacanau.

COMITÉ DE PILOTAGE

Isabelle Laudier (Caisse des dépôts), Marine Leenhardt (Fondation du Crédit Coopératif), Tristan Charlier (France active), Joachim de Boismenu (UCPA), Christian Fournier (Citoyens et Justice), Denis L'Hour (Citoyens et Justice), Richard Pierre (UNIOPSS) et Guillaume Légaut (UCPA).

PARTENAIRES

Caisse des Dépôts – Citoyens et Justice – Fondation Crédit Coopératif – France Active – UCPA – UNIOPSS – Mutuelle Chorum.

Édition

Valérie Lourdel
et Anne Ramonda

Coordonnée par

Leslie Delamarre

Graphisme

Anne Desrivières

Photos

p.6 Bruno Longo
p.26 Paul Villecourt /
outdoor-reporter.com

Impression

mars 2018

Cette recherche-action a été conduite
en partenariat et avec le soutien de

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF 

 Citoyens
& Justice

FRANCE **ACTIVE**
Les entrepreneurs engagés

UNIOPSS


GRUPE
 Caisse
des Dépôts

INSTITUT CDC
POUR LA RECHERCHE