

Séminaire des cadres fédéraux



Utilité sociale et centres sociaux

Enjeux, méthodes et perspectives pour le réseau



Juillet 2017



Introduction

A l'issue de la rencontre des cadres fédéraux de janvier 2017, une piste de travail pour le séminaire d'été était apparue assez nettement. Il s'agissait de creuser collectivement la question de la construction d'un argumentaire sur l'utilité sociale territoriale des centres sociaux, dans un contexte de mutations politiques important.

En effet, le travail en cours dans le réseau sur l'évolution des modèles socio-économiques des centres sociaux, comme la réflexion permanente des centres quant au renforcement de leur légitimité et la mise en valeur de leur rôle et leur utilité dans un territoire, mettaient en lumière l'intérêt de se pencher sur la notion et les approches liées à l'utilité sociale. Une réflexion qui s'inscrit également dans un contexte de plus en plus marqué des politiques publiques d'approches par l'utilité et l'impact social.

D'où cette proposition d'un séminaire à l'été 2017, autour de deux objectifs principaux : construire et partager des enjeux stratégiques dans le réseau au regard de l'utilité sociale, sensibiliser et outiller les délégués sur l'évaluation de l'utilité sociale afin qu'ils puissent initier et accompagner ce type de démarche dans les centres en région ou département.

Plusieurs partis pris ont guidé la construction du séminaire :

- Aborder l'utilité sociale en la replaçant d'abord dans une réflexion politique et philosophique de la conception de l'action publique,
- Prendre appui sur les pratiques existantes dans le réseau des fédérations en termes d'utilité sociale, pour les analyser, en mesurer les apports et points de vigilance. En effet, le terrain n'est pas vierge, et des démarches aux angles d'approche et méthodes diverses s'expérimentent déjà,
- S'outiller et se former sur un plan méthodologique, à une démarche d'évaluation de l'utilité sociale (étapes clés, cheminement...) et commencer à l'expérimenter, pour être en capacité d'accompagner les centres sur l'identification de leur utilité sociale...

Ce document reprend de manière synthétique les principaux éléments d'apports et de construction collective (le séminaire alternant apports et travaux en groupe). Il est complété, en annexes, par l'ensemble des supports présentés au cours du séminaire. Prêts ? C'est parti ...

Remerciements aux contributeurs du séminaire

Merci tout particulièrement aux intervenants du séminaire : Bernard Bailly (Fédération de Bretagne), Nicolas Oberlin et David Blizic (Fédération de Paris), Juliette Michel et Shani Galand (Union régionale Pays de la Loire), Manu Bodinier (Aequitaz), Hélène Duclos (TransFormation associés)... et à l'ensemble des cadres fédéraux qui ont contribué à la préparation et la réflexion au cours du séminaire !

Sommaire

Les centres sociaux doivent-ils être utiles ?	Page 4
• Le bien commun se cache-t-il derrière un masque ou dans une ruche ?	Page 5
• Quelle différence entre Notre Dame des Landes et un tramway sans freins ?	Page 8
• Qui fait la vaisselle à la fin ?	Page 9
Utilité sociale et centres sociaux : quels enjeux, quelles démarches ?	Page 11
• Quelles approches dans le réseau ? Exemples de démarches portées par plusieurs fédérations	Page 12
• Quels enjeux pour les centres sociaux et leur réseau ?	Page 16
• Identifier et/ou évaluer son utilité sociale : de nombreuses voies possibles	Page 18
• Exploration d'une méthode : association des parties prenantes et autoévaluation	Page 20
• De l'intérêt à la mise en œuvre d'une démarche globale d'évaluation de l'utilité sociale : présentation et expérimentation collective d'une méthode	Page 22
Aujourd'hui et demain, des suites ? Lesquelles ?	Page 25

PARTIE

I

Les centres sociaux doivent-ils être utiles ?

Cette version rédigée peut différer de la version orale prononcée. La réflexion étant encore en cours, merci de ne pas la diffuser largement ou d'envoyer un mail à manu.bodinier@aequitaz.org.

Version 1.0 du 6 septembre 2017 par Emmanuel Bodinier

Cette intervention s'inscrit dans un séminaire sur « l'utilité sociale ». Lorsque l'équipe de la Fédération Nationale des Centres Sociaux a sollicité ma contribution, on m'a demandé de replacer cette question dans un tableau plus vaste de l'évolution historique des politiques publiques en France et de ses courants philosophiques. En une trentaine de minutes. Un exercice impossible étant beaucoup plus simple à ne pas respecter qu'un exercice simple, je vous livre donc des réflexions éparses et inabouties qui vous donnent l'état lacunaire d'une réflexion d'un citoyen engagé – sans visée scientifique.

Pour comprendre d'où je parle, je voudrais vous proposer également un petit détour à grande vitesse par la pensée de Michel Foucault¹. Sa pensée s'est d'abord centrée sur l'étude de « dispositifs de pouvoirs » qui permettaient d'avoir du contrôle sur les corps et les personnes : l'asile, la prison... Des lieux, des objets concrets qui incarnaient un pouvoir disciplinaire sur les corps. Puis, il s'est intéressé à des « processus de véridiction ». C'est-à-dire que ces dispositifs de pouvoirs (asile, prison...) n'existent pas seuls. Ils sont fondés sur des discours, sur des énoncés qui distinguent ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas. On ne peut pas créer un asile sans savoir dire qui est fou et qui est sain d'esprit. Une prison repose sur une définition du crime et du châtement. Avec des changements historiques majeurs alors que ces « discours » vont être tenus par théologie, par la science ou par d'autres... Et dans un troisième moment, Michel Foucault a cherché à discerner la manière dont les personnes s'approprièrent ces dispositifs et ces discours. Tout pouvoir repose sur une « pratique de soi ». Le pouvoir ne fonctionne que si les sujets s'en emparent effectivement et « y croient ».

TOUT POUVOIR REPOSE SUR UNE « PRATIQUE DE SOI ». LE POUVOIR NE FONCTIONNE QUE SI LES SUJETS S'EN EMPARENT EFFECTIVEMENT ET « Y CROIENT ».

Quelles sont alors ces pratiques qui correspondent soit à des formes d'assujettissement, soit à des formes de subjectivation ? C'est ce dernier moment de sa pensée qui est initié dans son « histoire de la sexualité » et dans ses derniers cours au Collège de France sur « le courage de la vérité »

Pourquoi est-ce que je vous raconte cela ? Car, pour commencer, ce qui m'intéresse dans « l'utilité sociale » c'est de comprendre sur quoi repose ce discours, ce qu'il implique en termes de dispositifs et ce qu'il engendre

¹ On trouvera cette relecture de son œuvre par Michel Foucault lui-même dans ses cours au Collège de France notamment dans les premières pages de Michel Foucault, Le gouvernement de soi et des autres: cours au Collège de France, 1983-1984, Paris, Seuil ; Gallimard, 2008.

comme « pratique de soi » chez vous. Dans quelle mesure vous vous l'appropriez ou pas, vous en faites ou pas un outil du pouvoir sur vous et sur les autres. Et surtout, ce qui me passionne c'est de comprendre les incidences que ce discours peut avoir sur notre communauté politique, sur la manière dont elle peut ou non orienter son destin, faire corps, répondre aux enjeux de violence, de misère, d'exclusion qu'elle traverse...

Pour cela, je suivrai un plan foutraque : quelles sont les différentes conceptions du bien commun (entre le masque et la ruche) ; quelles sont leurs incidences (entre Notre-Dame-Des-Landes et le tramway sans freins) et quelle conception alternative pourrait être esquissée à l'avenir.

✓ **Le bien commun se cache-t-il derrière un masque ou dans une ruche ?**

Dans notre communauté politique, l'Etat est central. L'Etat au sens que lui donne par exemple Pierre Bourdieu comme « champ de pouvoir » qui nous traverse tous². Les associations sont par exemple régies et encadrées par la loi 1901 et ne sont donc pas, par essence, distinctes de l'Etat. L'Etat est donc un élément constituant de notre vie politique.

Classiquement, en philosophie politique moderne, on a fait reposer la légitimité de l'Etat sur deux grandes notions qui structurent encore notre droit et certaines politiques publiques : l'intérêt général et l'utilité publique.

ON A FAIT REPOSER LA LÉGITIMITÉ DE L'ETAT SUR DEUX GRANDES NOTIONS QUI STRUCTURENT ENCORE NOTRE DROIT ET CERTAINES POLITIQUES PUBLIQUES : L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET L'UTILITÉ PUBLIQUE.

Qu'on pense à ces dispositifs de pouvoir que sont pour les associations les agréments liés à la « déclarations d'intérêt général » ou à « l'utilité publique », « opération d'intérêt national » en urbanisme... Certains acteurs étatiques puisent dans la philosophie politique les ressources conceptuelles nécessaires à son action.

✓ **L'Etat et l'intérêt général**

Une tradition philosophique légitime l'action de l'Etat à partir de l'intérêt général c'est à dire de l'intérêt de tous. Celui-ci pourrait être illustré par l'image célèbre qui couvre le Léviathan, livre de Thomas Hobbes publié en 1651. On y voit un roi tenir un glaive (pouvoir militaire) et un sceptre (pouvoir théologique). Mais ce Roi est lui-même composé dans son corps d'une multitude d'individus. En cela, il est une persona c'est-à-dire un **masque pour représenter l'intérêt de tous.**

² Pierre Bourdieu, Sur l'Etat: cours au Collège de France, 1989-1992, Paris, Seuil ; 2012 ; 672p

Hobbes écrit dans une période trouble, de guerres civiles. Il met en avant la peur qui traverse la population. La communauté politique tient car une « personne » tient le pouvoir de sa « main » et c'est sa force qui soude la communauté.



LA COMMUNAUTÉ POLITIQUE TIENT CAR UNE « PERSONNE » TIENT LE POUVOIR DE SA « MAIN » ET C'EST SA FORCE QUI SOUDE LA COMMUNAUTÉ.

C'est le glaive, ou la peur du glaive qui va réunir. On a vu de multiples démonstrations de cette posture lors des récents attentats en France.

Celui-ci n'est pas pour autant consensuel. Au moment de l'affaire Dreyfus, quand certains plaçaient l'honneur de l'armée comme intérêt supérieur de la raison d'Etat, d'autres comme Clémenceau estimaient que son intérêt était de respecter les droits de la défense. L'intérêt peut donc être mis en avant par d'autres moyens que par le glaive. C'est d'ailleurs la tradition rousseauiste qui met en avant un contrat social et l'expression d'une volonté générale.

Cette tradition de pensée est réinterprétée sous la Troisième République dans la doctrine française des services publics et de l'intérêt général³. Dans la décision du Tribunal des Conflits en date du 8 février 1873 - l'arrêt Blanco qui commence à définir juridiquement « la responsabilité de l'Etat » à travers ses services publics et leur critère d'intérêt général. Un des théoriciens de cette école s'appelait Léon Duguit (1859-1928), un élève de Durkheim, qui affirmait la nécessité d'un droit correspondant à l'interdépendance des individus. Pour lui, l'Etat est une collection de services publics couvrant les besoins d'intérêt général (plutôt qu'une force gouvernante). Leur périmètre varie dans le temps pouvant inclure ou non des politiques culturelles, sociales, économiques.

³ Il faudrait pouvoir détailler cette jurisprudence et celles qui ont suivi comme l'arrêt Compagnie générale des Tramways du 11 mars 1910 où le commissaire du Gouvernement - un certain Léon Blum - affirmait que l'Etat ne pouvait se désintéresser de ses services publics, y compris quand ils sont confiés au privé

Toujours il doit primer sur des intérêts particuliers ou collectifs et doit être lié à l'usage de la force publique et à un caractère obligatoire.

Dans cette perspective, et plus encore lors de la construction progressive de politiques sociales, l'Etat devrait poursuivre un intérêt général et ses agents devraient être désintéressés. On retrouve d'ailleurs encore l'influence de cette pensée dans le traité européen d'Amsterdam signé en juin 1997 définissant des « services d'intérêts généraux » qui ne sont pas concernés par le droit de la concurrence.

✓ **L'Etat et l'utilité publique**

A cette conception, une autre s'oppose. Il ne s'agit plus d'imposer mais d'inciter. Plus de gouverner par la contrainte mais par la liberté (en reprenant l'expression de Michel Foucault).

Ici, ce n'est plus l'Etat qui définit le bien commun mais l'agencement des « vices privés ». Comme l'écrivait déjà certains penseurs du XVIIIe siècle comme La Rochefoucauld, « nos vertus ne sont, le plus souvent, que des vices déguisés ». Une métaphore célèbre illustre cette position politique, celle du médecin néerlandais Bernard de Mandeville dans sa Fable des abeilles. L'Etat a besoin des coquins, des canailles et des aigrefins, des proxénètes pour atteindre la prospérité. L'orgueil et la vanité stimulent l'industrie et la richesse. Selon lui [Bernard de Mandeville], c'est parce que chaque abeille recherche son intérêt propre que la ruche se révèle prospère et non parce qu'elles sont animées par la vertu ou un intérêt supérieur. La métaphore de la « main invisible » du marché d'Adam Smith s'inscrit dans cette continuité⁴.

A la fin du XVIIIe, Jeremy Bentham⁵ construit une doctrine politique plus large et en fait un principe de gouvernement. Bentham réalise deux réductions. D'une, il réduit l'intérêt d'une communauté politique à la somme de ses membres - les institutions disparaissent. Deux, il simplifie la vie humaine en ses deux maîtres souverains : la douleur et le plaisir. L'horizon politique est alors très simple : maximiser la somme du bonheur des membres d'une collectivité. L'opération est nommée calcul d'utilité. La doctrine politique utilitarisme. Un siècle plus tard, les économistes néoclassiques franchiront un nouveau

⁴ Pierre le Pesant, seigneur de Boisguilbert (1646-1714) est un passeur. En 1695, dans Le détail de la France. C'est le choc des intérêts qui fait la régulation : « Tout le commerce de la terre (...) ne se gouverne que par l'intérêt des entrepreneurs qui n'ont jamais songé à rendre service ni à obliger ceux avec qui ils contractent (...) et tout cabaretier qui vend du vin aux passants n'a jamais eu l'intention de leur être utile ni les passants qui s'arrêtent chez lui, de faire voyage, de crainte que ses provisions ne fussent perdues (...) c'est cette utilité réciproque qui fait l'harmonie du monde » ce qui sera reformulé par Adam Smith (« ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre repas mais à leur amour de soi »)

⁵ Jeremy Bentham, « An Introduction to the Principles of Morals and Legislation », https://en.wikisource.org/wiki/An_Introduction_to_the_Principles_of_Morals_and_Legislation

pas en réduisant ce bonheur à une variable monétaire. Ce qu'il faut, c'est augmenter le pouvoir d'achat direct.

Le calcul d'utilité fonde nombre de politiques publiques depuis lors. Elle se fonde uniquement sur les conséquences de celles-ci et sur leur efficacité. L'Etat est neutre et doit être transparent. Il doit rendre des comptes et inciter la population à adopter des attitudes afin d'atteindre un optimum. Les métaphores récurrentes sont celles des forces à libérer pour créer des richesses quelles que soient les personnes à qui elles appartiennent. La notion d'utilité est donc utilisée pour construire une légitimité sur la base des conséquences des actions et non plus sur leur justification a priori. Ce n'est plus d'adéquation à des valeurs ou l'appartenance à une entité étatique qui définit le bien commun mais les effets des actions.

CE N'EST PLUS D'ADÉQUATION À DES VALEURS OU L'APPARTENANCE À UNE ENTITÉ ÉTATIQUE QUI DÉFINIT LE BIEN COMMUN MAIS LES EFFETS DES ACTIONS.

Bien entendu, ces deux conceptions ne sont pas si opposées que cela et on trouverait nombre d'exemples d'argumentaires politiques ou juridiques mêlant ces deux doctrines. Pourtant, l'une et l'autre ont eu des généalogies relativement autonomes. Ce pourquoi il nous semblait important de les évoquer, c'est que la notion d'utilité sociale s'est posée en opposition ou en complémentarité à ces deux positions idéologiques.

✓ **L'apparition de l'utilité sociale**

La notion « d'utilité sociale » est apparue pour la première fois en 1973 – au moins officiellement – dans une jurisprudence rendue par le Conseil d'Etat (arrêt Saint-Luc du 30 novembre) où elle avait été mobilisée pour justifier l'exonération fiscale d'une association exploitant une clinique. Suite à cette affaire, le Code général des impôts a mobilisé la notion en donnant une définition : « est d'utilité sociale toute réponse à un besoin qui n'est pris en charge ni par l'Etat, ni par le marché » [Article 885-0 V bis B].

Avec l'accélération de l'intégration économique et monétaire européenne dans les années 1990, la légitimité du financement public d'une activité hors marché se pose. Il faut donc « l'objectiver », la « quantifier » pour la « légitimer » en lui associant des « indicateurs ». Ceux-ci permettant de justifier l'investissement public. L'instruction fiscale du 15 septembre 1998 donne une définition souvent citée de l'utilité sociale : « Est d'utilité sociale l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de manière peu satisfaisante ». De ce fait, les associations (sauf exception) ne sont pas soumises d'emblée aux impôts de droit commun.

C'est dans la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire qu'une définition avec un contenu positif a été adoptée. Les entreprises sont considérées comme poursuivant un but d'utilité sociale dans l'une des deux situations suivantes : « 1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ; 2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale⁶ ».

Que retenir de cette séquence ? L'utilité sociale n'est pas assimilée à l'intérêt général bien qu'elle soit définie par la loi. Par ailleurs, elle s'est fondée en opposition relative à l'utilité économique. D'un côté, elle [l'utilité sociale] s'oppose à un objectif lucratif. De l'autre, elle fonctionne selon une logique similaire : incitation d'acteurs considérés comme autonomes plutôt qu'organisation d'un service public.

D'UN CÔTÉ, ELLE [L'UTILITÉ SOCIALE] S'OPPOSE À UN OBJECTIF LUCRATIF. DE L'AUTRE, ELLE FONCTIONNE SELON UNE LOGIQUE SIMILAIRE : INCITATION D'ACTEURS CONSIDÉRÉS COMME AUTONOMES PLUTÔT QU'ORGANISATION D'UN SERVICE PUBLIC.

Quelles sont les limites d'une telle notion ?

Connexe à notre réflexion, la notion d'impact social est encore plus restrictive. Les effets de l'action ne peuvent plus résulter d'une délibération mais doivent être évalués « objectivement ». Ils ont au départ été promus en 2008 par la Fondation Rockefeller aux Etats-Unis et au Royaume-Uni par Ronald Cohen. La rémunération du risque est effectuée a posteriori par les pouvoirs publics et conditionnée à des résultats quantitatifs. Elle a été portée récemment par des personnes se définissant comme des « entrepreneurs sociaux » pour financer de « l'innovation sociale ». Il s'agit en réalité plus d'une innovation financière ou d'un mécanisme élaboré d'endettement public où l'Etat achète du temps avec un rendement élevé pour expérimenter des programmes qu'il pourrait réaliser lui-même.

⁶ Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, article 2, https://faq.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?jsessionid=841D1AA554F7BD3F65405015DB4B85E.tpdila23v_1?idArticle=LEGIARTI000029315040&cidTexte=LEGITEXT000029314839&dateTexte=20170907

✓ Quelle différence entre Notre-Dame-des-Landes et un tramway sans freins ?

Nous voulons ici soulever un certain nombre de problèmes posés par les conceptions de l'intérêt général et de l'utilité publique – qui imprègnent parfois – souvent – les partisans de l'utilité sociale. Et qui viennent justifier des actions visant à contribuer au bien commun. L'intérêt général est aveugle aux divergences. Le problème majeur fondé sur une conception qui assimile l'intérêt général et l'Etat est qu'il invalide les autres conceptions.

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL EST AVEUGLE AUX DIVERGENCES. LE PROBLÈME MAJEUR FONDÉ SUR UNE CONCEPTION QUI ASSIMILE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL ET L'ETAT EST QU'IL INVALIDE LES AUTRES CONCEPTIONS.

Le projet d'aéroport à Notre-Dame-des-Landes en est exemplaire. Qui est légitime pour définir l'intérêt général ? A quelle échelle organiser une concertation ? Comment la nature pourrait-elle donner son avis ? Et les générations futures ? L'intérêt général peut rapidement se réduire à ce qu'on appelait la raison d'Etat où la morale et le débat ne sont plus au fondement de l'action. Au final, cela peut générer de la violence et diviser la communauté politique qui ne se sent plus représentée ou partie prenante de ces choix. Autrement dit, qui définit l'intérêt d'un centre social ? Selon quels critères ? Est-ce que les personnes concernées par la décision vont avoir leur mot à dire ? Quelle place pour leurs émotions ? Pour leur propre liberté ? Dans des collectifs de chômeurs que nous animons dans la Drôme, nous demandons aux personnes si elles acceptent d'être citées ou pas dans le compte-rendu que nous remettons au Conseil Départemental. C'est peut être illusoire car elles peuvent se sentir liées à nous mais cela fait une différence entre le faire sans leur demander. Certaines refusent et nous ne parlons pas d'elles.

L'utilitarisme sacrifie certaines personnes. Puisque c'est la somme du bonheur qui compte, on peut sacrifier certains si cela permet d'augmenter le bonheur de tous.

L'UTILITARISME SACRIFIE CERTAINES PERSONNES. PUISQUE C'EST LA SOMME DU BONHEUR QUI COMPTE, ON PEUT SACRIFIER CERTAINS SI CELA PERMET D'AUGMENTER LE BONHEUR DE TOUS.

Il en existe une illustration classique à travers une expérience de pensée⁷. Un tramway sans freins fonce vers cinq personnes qu'il menace de tuer. Est-il moralement acceptable de détourner ce tramway sur une autre voie, sachant qu'il écrasera alors une seule personne ? L'utilitarisme dira que oui. On propose alors une autre situation, le tramway fonce encore vers cinq personnes, mais il faudrait pousser une personne sur la voie pour que son corps arrête le tramway dans sa course. Est-ce moralement acceptable ? Ce genre de dilemme est fréquent : est-ce qu'une action utile pour le public (alphabétisation par exemple) justifie des emplois précaires pour les salariés par exemple ? Est-ce qu'à l'inverse l'embauche d'une personne en difficulté dans sa vie personnelle justifie moralement et politiquement un service d'une qualité moindre voire médiocre ?

Souvent, dans l'un et l'autre cas, on cède aussi aux mirages de la quantification. Les chiffres exercent une fascination certaine pour « démontrer » la valeur d'une action. Pourtant, ces chiffres ne sont jamais « objectifs » mais sont porteurs de choix éthiques et politiques souvent implicites. Ils sont par contre performatifs et donc produisent une attention à un endroit plutôt qu'à un autre. Il n'est pas rare de voir un centre social justifier son centre de loisirs par le nombre d'enfants qui le fréquentent (c'est d'ailleurs la demande de la CAF) plutôt que par son projet pédagogique ou plutôt par ce que sa pédagogie offre de liberté, d'affirmation de soi, de lien et d'ouverture pour des enfants dont le milieu social n'est pas uniforme. Qui raconte cette histoire ? A quoi est-on attentif quand on est financeur ? Responsable ? Manager ? animateur ? Cela ne veut pas dire que cette conscience est inexistante mais qu'elle n'est pas instituée et centrale dans les discussions, dans les dispositifs de pouvoir, dans le sentiment de compétence et donc dans un certain rapport à soi.

Et la quantification du social induite par l'objectif d'utilité sociale peut alors nuire aux finalités pourtant affichées dans les projets et par les acteurs de bonne foi. Ce qui n'est pas compté compte moins.



7 Il a été formulé pour la première fois par Philippa Foot, « The Problem of Abortion and the Doctrine of the Double Effect », *Virtues and Vices*, Oxford, Basil Blackwell, 1978. Une présentation simple en est faite dans l'article « Dilemme du tramway », in Wikipédia, 2017, https://fr.wikipedia.org/wiki/Dilemme_du_tramway, consulté le 7 juillet 2017

LA QUANTIFICATION DU SOCIAL INDUITE PAR L'OBJECTIF D'UTILITÉ SOCIALE PEUT ALORS NUIRE AUX FINALITÉS POURTANT AFFICHÉES DANS LES PROJETS ET PAR LES ACTEURS DE BONNE FOI. CE QUI N'EST PAS COMPTÉ COMPTE MOINS.

On peut aussi compter autrement en s'assurant que les indicateurs sont autonomes (construits avec ceux qui les vivent), pluralistes (pour que plusieurs chiffres se complètent), périphériques (au regard des principes éthiques et politiques).

Pour aller un cran plus loin, cette limite peut également se révéler par les catégories même qui sont utilisées plus ou moins consciemment par les acteurs. Quand une notion est utilisée par exemple dans la formulation d'un objectif, on peut implicitement créer une forme de violence et de défiance. Un des projets d'AequitaZ et de la FCSF consiste à travailler sur l'avenir de notre projet de protection sociale et on se trouve par exemple avec la distinction entre « les actifs » et « les inactifs ». Seuls ceux et celles ayant un travail rémunéré sont considérés comme « actifs ». Et pourtant ! Les retraités, les étudiants, les enfants, les personnes avec un handicap, les parents qui s'occupent de leurs enfants sont actifs... Et cette distinction fonde des droits et des devoirs réels, restreints ou élargis. Il importe donc de savoir de quoi parle-t-on précisément quand on utilise comme « objectif » des notions aussi floues que « lutte contre l'exclusion », « éducation populaire » ou « développement du lien social » ...

Ces critiques ne visent pas à détruire toute capacité à évaluer ses actions au sens que lui donne Patrick Viveret – « évaluer c'est délibérer sur la valeur ». Nous voulons ouvrir les horizons et les possibles pour être en capacité de créer d'autres formes possibles que celles que nous nous imposons à nous-mêmes pour définir le bien commun.

✓ Qui fait la vaisselle à la fin ?

De mon point de vue, ce qui prime dans toute délibération sur la valeur est l'existence d'une réflexion et d'une discussion sur des principes éthiques et politiques se situant à l'arrière-plan des objectifs d'intérêt général ou d'utilité sociale. Pour donner un exemple concret, si on pose comme le principe catégorique d'Emmanuel Kant (« Agis de telle sorte que tu traites l'humanité, aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme fin, jamais simplement comme moyen »), on sera attentif à d'autres dimensions que celui proposé par Hans Jonas (« Agis de telle sorte qu'il existe encore une humanité après toi et aussi longtemps que possible »). Les deux principes ont de la valeur. Les actions seront évaluées différemment, l'une prenant en compte ceux présents ici et maintenant, l'autre prenant

en compte les conséquences à très long terme. Mais dans les deux cas, ce qui est évalué ne ferme pas la discussion, ne l'objective pas et laisse ouvert le débat sur les finalités.

Loin de moi l'idée de devenir des moralistes ou des « héros » comme une certaine tradition historique et philosophique s'en réclame. Que l'on pense à la mort de Socrate. Il s'agirait plutôt de cultiver un apprentissage de plus en plus spontané inscrit dans des collectifs en mouvement, en réflexion et en action. Pour creuser cette compréhension d'une éthique comme mouvement intérieur plutôt que comme dogme, on peut se déplacer et aller lire certains philosophes taoïstes⁸ ou bien toute une tradition du conte de tradition orale⁹. Cela suppose d'autres manières d'être humain que la compétence ou la rationalité en donnant une place à nos émotions, à l'imagination ou à la poésie¹⁰.

Une des formulations actuelles très inspirantes de l'impératif kantien est définie par Joan Tronto¹¹ qui a développé une vision politique et éthique du care (soin, attention en anglais). Elle [Joan Tronto] pose comme principe que toute personne est vulnérable à des moments de sa vie, ne serait-ce qu'à la naissance ou lors de la fin de vie. Et que, par conséquent, cette vulnérabilité nous rend interdépendant et avec un besoin de « soins ».

ELLE [JOAN TRONTO] POSE COMME PRINCIPE QUE TOUTE PERSONNE EST VULNÉRABLE À DES MOMENTS DE SA VIE, NE SERAIT-CE QU'À LA NAISSANCE OU LORS DE LA FIN DE VIE. ET QUE, PAR CONSÉQUENT, CETTE VULNÉRABILITÉ NOUS REND INTERDÉPENDANT ET AVEC UN BESOIN DE « SOINS ».

Comment développer une politique qui prend soin les uns des autres ? Et qui fait appel à la confiance plutôt qu'à la peur ? Est-ce que les personnes en situation de handicap sont « utiles » ? Est-ce que l'art est « utile » ? Est-ce que les centres sociaux sont « utiles » ? Dans une autre perspective, est-ce qu'on est interdépendant ? Est-ce qu'on contribue à nous soutenir, à être attentif les uns aux autres ? Elle la formule parfois de manière provocante en posant la question « et qui fait la vaisselle à la fin ? » pour rendre attentif à des actes qui sont souvent mis au second plan dans les réflexions politiques. Qui fait la vaisselle au centre social ? Comment sont traité(e)s ceux et celles qui font le ménage ? Ce sera moins valorisé peut être par les financeurs mais c'est une autre manière de se poser la question du devenir de notre communauté politique.

8 Je pense notamment à Zhuangzi, L'oeuvre complète de Tchouang-tseu, trad. fr. Kia-hway Liou, Paris, Gallimard [u.a.], 1986 et sa relecture par Jean François Billeter, Leçons sur Tchouang-Tseu, 12^e édition revue et corrigée., Paris, Allia, 2014.

9 On en trouvera certains exemples sur le site Internet d'AequitaZ <http://www.aequitaz.org/outils/contes-et-illustrations/>

10 On peut lire avec intérêt Martha Nussbaum, Martha Craven, Les émotions démocratiques: comment former le citoyen du XXI^e siècle ?, traduit par Solange Chavel, [Paris], Climats, 2011 et de la même auteur, L'art d'être juste: l'imagination littéraire et la vie publique, traduit par Solange Chavel, Paris, Climats, 2015, 275p

11 On peut lire notamment Joan C. Tronto, « Du care », Revue du MAUSS, 2008, no 32, p. 243-265, <http://www.cairn.info/revue-du-mauss-2008-2-page-243.htm>

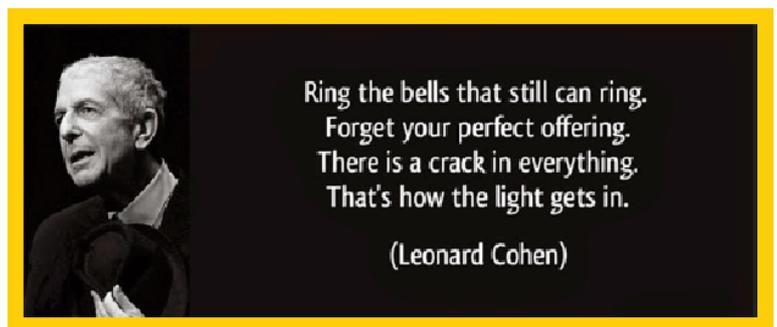
Est-ce une vision dépolitisée ? Joan Tronto précise que le care peut être articulé avec différents régimes et qu'on pourrait imaginer que des maîtres prennent soin d'esclaves. Elle défend le care dans la démocratie où il existe une égalité juridique et démocratique. A ce titre, on devrait reformuler la métaphore comptable du « déficit démocratique » en « d'inattention démocratique », une métaphore relationnelle¹². On devrait aussi protéger la propriété commune (la voirie, l'eau, l'air, l'école, les savoirs, l'hôpital, les espaces de dialogue, de fête, l'Internet...) contre l'esprit de rapacité de la propriété privée car ces biens communs soutiennent notre coexistence et notre capacité à prendre soin les uns des autres. Dans quelle mesure les centres sociaux prennent-ils soins de ces biens communs ? Dans quelle mesure contribuent-ils à les faire grandir, à les enrichir ?

CES BIENS COMMUNS SOUTIENNENT NOTRE COEXISTENCE ET NOTRE CAPACITÉ À PRENDRE SOIN LES UNS DES AUTRES. DANS QUELLE MESURE LES CENTRES SOCIAUX PRENNENT-ILS SOINS DE CES BIENS COMMUNS ? DANS QUELLE MESURE CONTRIBUENT-ILS À LES FAIRE GRANDIR, À LES ENRICHIR ?

Je voudrais terminer en mettant en abyme cette vulnérabilité. C'est en l'acceptant en nous que nous pouvons aussi la travailler et sincèrement se rendre compte de notre propre valeur. Comme le dit le poète « Heureux les fêlés, ils laissent passer la lumière¹³ » ou bien chez Léonard Cohen :

Ring the bells that still can ring.
Forget the perfect offering.
There is a crack in everything.
That's how the light gets in¹⁴ »

*Sonne les cloches pouvant encore sonner
Oublie l'offrande perfectionnée
Une fêlure est en toute réalité
C'est là que la lumière est entrée*



¹² Jean-Jacques Rousseau a pu le formuler ainsi dans Emile « Pourquoi les rois sont-ils sans pitié pour leurs sujets ? C'est qu'ils comptent de n'être jamais hommes. Pourquoi les riches sont-ils durs pour les pauvres ? C'est qu'ils n'ont pas peur de le devenir. Pourquoi la noblesse a-t-elle un si grand mépris pour le peuple ? C'est qu'un noble ne sera jamais roturier (...). C'est la faiblesse de l'homme qui le rend sociable : ce sont nos misères communes qui portent nos cœurs à l'humanité, nous ne lui devrions rien si nous n'étions pas hommes. Tout attachement est un signe d'insuffisance (...). Ainsi de notre infirmité même naît notre frêle bonheur. » (chapitre IV)

¹³ La maxime est souvent attribuée à Michel Audiard. On peut aussi la retrouver dans le conte du porteur d'eau

¹⁴ Leonard Cohen - Anthem (w/lyrics) London 2008, <https://www.youtube.com/watch?v=6wRYjtvYKO>

PARTIE

II

Utilité sociale et centres sociaux

✓ **Utilité sociale, de quoi parle-t-on ?**

Le terme d'utilité sociale s'est progressivement imposé pour caractériser, d'un point de vue juridique et fiscal, le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS), dont font partie la majorité des centres sociaux.

Quelques dates clés :

1973

Apparition officielle de la notion dans un arrêt du Conseil d'Etat. Pour bénéficier d'une exonération fiscale, les associations doivent désormais faire la preuve d'une contribution spécifique, en d'autres termes, d'une utilité sociale qui, en outre, n'entraverait pas la concurrence sur le « marché ».

1998

Définition de l'utilité sociale dans une instruction fiscale à partir de la règle des 4 P - Produit, Public visé, Prix pratiqué, Publicité.

2014

Définition du concept dans la loi sur l'ESS de juillet 2014 avec pour objectifs :

- d'inclure dans le périmètre de l'ESS des sociétés n'ayant pas le statut d'économie sociale
- de caractériser celles qui peuvent être reconnues « entreprise solidaire d'utilité sociale » et accéder ainsi aux fonds d'épargne salariale solidaire, par exemple.

Si, comme les autres acteurs de l'ESS, le centre social est reconnu de fait comme étant utile de

par sa nature juridique et fiscale, pourquoi vouloir démontrer cette utilité sociale ? Auprès de qui ?

✓ **Qu'en est-il de la notion d'impact social ?**

Parallèlement s'est imposée dans le discours la notion d'impact social, promu en 2008 par la fondation Rockefeller aux Etats-Unis et diffusée depuis par les politiques européennes mais aussi par les écoles de commerce françaises en direction de l'entrepreneuriat social. L'enjeu pour le secteur marchand est de favoriser des approches managériales visant à quantifier, notamment au niveau monétaire, une valeur sociale créée.

En 2011, la notion d'impact social a été reprise par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) qui en donnait sa propre définition :

« Ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. »

Tout cela pour dire que la frontière entre les deux notions reste floue et le choix d'utiliser l'une ou l'autre mérite d'être posé avant même de se lancer dans une démarche de mesure ou d'évaluation (deux notions également à discuter). Ceci dit, cinq dimensions de l'utilité sociale, rebaptisées depuis en dimensions de l'impact social, ont été identifiées dans un référentiel publié par l'AVISE en 2007 : l'individu, la société, la politique, l'économie, l'environnement.

✓ **Quelles approches dans le réseau ? : exemples de démarches portées par plusieurs fédérations**

Sur le plan local, l'utilité sociale – ses enjeux, sa plus-value, ses manières de l'appréhender, ses limites – irrigue déjà la réflexion et l'approche de centres sociaux. Plusieurs fédérations se sont également emparées de celle-ci, à travers des finalités, des cibles et manière de faire différentes, mettant en lumière par là-même, l'étendue du champ et des possibles dès lors que l'on veut travailler cette question. Parmi ces fédérations, trois ont raconté au cours du séminaire l'histoire de leur démarche : les fédérations de Bretagne et de Paris, l'Union régionale des Pays de La Loire. Retour sur celles-ci et sur leur analyse collective.

Fédération de Bretagne : Une recherche action « Utilité sociale et enjeux de territoire »

En toile de fond de la démarche portée en Bretagne, un débat politique et économique sur la « vraie » richesse : « *La richesse ne se mesure pas seulement en terme monétaire : la production de lien social, d'utilité sociale est également*

un facteur de richesse et le tiers secteur doit prendre toute sa place dans notre société » P. VIVERET (2001).

La réflexion portée par la Fédération s'inscrivait dans un contexte de diminution de financements publics, de renforcement d'une logique de contrôle, de mise en concurrence accrue avec des acteurs du secteur marchand et non marchand, de développement des approches sectorielles et de service au détriment de l'approche globale et de projet, et d'un manque de reconnaissance de la parole de l'habitant.

La Fédération et les centres sociaux ont alors choisi de nommer et valoriser l'utilité sociale du centre social pour affirmer les apports et la spécificité des centres sociaux, renforcer la reconnaissance d'intérêt général et valoriser leurs projets, tout en interrogeant leurs pratiques et fonctionnement associatif. Une telle démarche devait aussi être l'occasion d'ouvrir des espaces d'échanges avec les locaux, les Caf... dans l'élaboration d'un projet social de territoire.

Sur le plan opérationnel, une dynamique de formation action a été lancée, mobilisant une dizaine de centres, répartis en deux groupes départementaux, avec l'intention de construire et produire des outils transférables. Dans le Finistère, la méthode a consisté à partir de principes généraux (cadrage théorique des champs d'analyse de l'utilité sociale) et de les décliner en quatre thèmes : éducation-apprentissage ; lien social-solidarités ; connaissance de l'environnement/veille ; économie / production de richesses. Des grilles d'évaluation avec critères, indicateurs et éléments de mesure ont été produites. En Ille-et-Vilaine, une démarche ascendante a été privilégiée en partant de la réalité des centres pour caractériser leurs approches, et faire le lien avec les critères d'utilité sociale (réflexion par centre à partir de situation concrètes, production de critères d'évaluation des apports, compléments de cadrage).

l'action, et une ré-interrogation du projet des centres sociaux ...

Parmi les limites :

- pas de temps collectif de bilan ou de restitution régionale ni de capitalisation diffusion,
- une démarche « entre-soi », peu tournée vers l'externe (une ambition pourtant initiale).
- des outils complexes, nécessitant une réelle appropriation... et envie de s'en saisir !

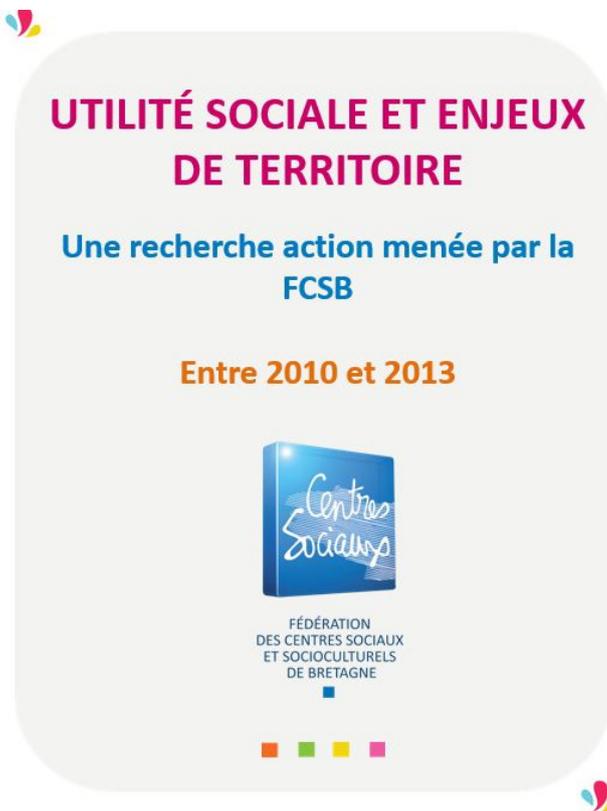
✓ **Union régionale des Pays de la Loire : mesurer l'impact social et territorial des actions des centres sociaux sur l'avancée en âge et la perte d'autonomie**

Pour répondre au défi démographique que constitue le vieillissement de la population, les formes d'actions sociales « innovantes » aux « effets notables » restent trop peu lisibles, des disparités locales et des dynamiques inégales existent selon les territoires, l'action des centres sociaux sur les problématiques du vieillissement reste peu identifiée par les pouvoirs publics.

Suite à diverses démarches de mobilisation régionale, de partenariats et de mobilisation formelle de l'Union régionale des centres sociaux Pays de la Loire sur cette thématique, l'Union régionale a choisi d'engager une étude pluridisciplinaire, pour 3 ans (2016-2019) pour mesurer l'impact social et territorial des actions des centres sociaux sur l'avancée en âge et la perte d'autonomie.

Pour ce projet, appelé Intitulé I-care¹⁵, le choix a été fait de faire appel à des chercheurs (doctorants) associant 3 disciplines : la sociologie (les centres sont des lieux d'interactions sociales, de ressources individuelles, de trajectoires de vie observables), la géographie (les centres sont des structures de développement social local, vecteurs de territorialité), la médecine (les expériences de vie dans les centres peuvent être considérées comme contributives du bien vieillir). L'intérêt de la transdisciplinarité réside dans le fait que les trajectoires, les territoires et expériences de vie sont considérés comme ressources pour estimer l'effet que peut avoir l'action, - ou par défaut l'absence d'action sociale -, sur la prévention de la dépendance et la perte d'autonomie.

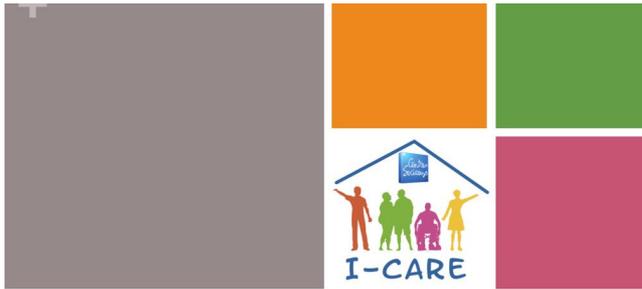
¹⁵ Associant, aux côtés de l'Union régionale des centres sociaux, de nombreux partenaires : Association Nationale de la Recherche et de la Technologie, Caisse nationale de Solidarité pour l'Autonomie, AG2R La Mondiale, Université de Nantes, Université d'Angers, Fondation Macif, Le Gérontopôle – Maison de l'autonomie PdL, Fédération des Centres Sociaux de France, Comité national Coordination Action Handicap



Les deux démarches ont produit une dynamique riche, même si elle était parfois complexe à tenir. Au sortir de la formation action, le choix de partir des situations concrètes des centres pour identifier les apports en termes d'utilité sociale est apparu plus pertinent, en tous cas tangible pour les acteurs.

Parmi les effets positifs de la démarche :

- la prise de conscience et la clarification de la notion d'utilité sociale,
- la dynamique collective entre administrateurs et salariés,
- de nouvelles grilles de lecture de



Le projet I-CARE : une recherche à destination de tous

10 juillet 2017



Quatre enjeux sont identifiés pour les centres sociaux :

- Positionner, légitimer les centres sociaux comme acteurs de proximité de la santé publique et de l'accompagnement du « bien vieillir » auprès des pouvoirs publics,
- Mobiliser, construire des réseaux de partenariat durables, favoriser un maillage partenarial,
- Démontrer que les actions menées localement par les centres sont transposables,
- Permettre aux centres sociaux de mieux appréhender les transformations, les besoins de leur public pour agir dans le domaine de l'accompagnement du vieillissement

Sur le plan scientifique, l'étude doit permettre de :

- Décrire, mesurer et évaluer les effets produits par des actions et projets d'accompagnement social et de prévention des risques liés au vieillissement par les centres sociaux (traduire les impacts médico-sociaux et psycho-sociaux géographique et économique)
- Construire un appareil d'étude généralisable à d'autres territoires (proposition d'outils d'aide au diagnostic et de proposition d'action, développer les compétences des acteurs des centres sociaux).

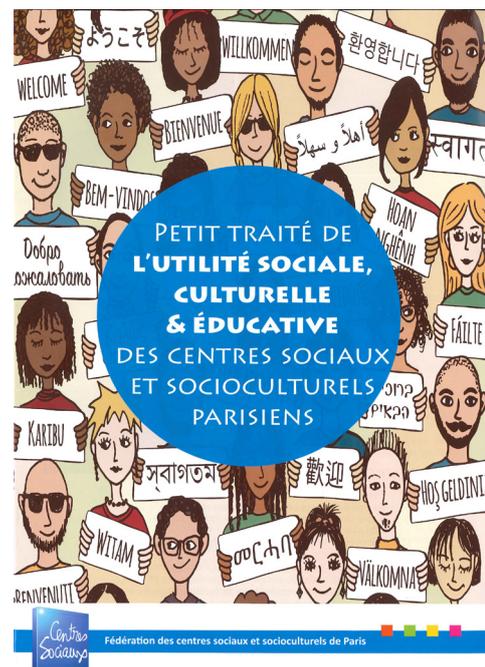
Sur le plan de la méthode, plusieurs étapes sont posées : produire des typologies des centres sociaux et des territoires (étape en cours à partir de données de recensement ou des données Senacs puis de construire des variables permettant de catégoriser des groupes), réaliser puis analyser un auto-questionnaire santé/ Bien-être à destination des nouveaux adhérents, analyser les projets sociaux et des fichiers adhérents, organiser des journées de restitutions.

✓ **Fédération de Paris : petit traité de l'utilité sociale, éducative et culturelle des centres sociaux**

En 2014, dans le contexte de la campagne des municipales, la fédération des centres sociaux de Paris réalise un document d'interpellation des candidats, pour sensibiliser à l'enjeu d'un soutien financier des centres sociaux plus fort de la part de la mairie de Paris. Cette démarche est peu appréciée par l'équipe municipale qui demande à l'Inspection générale des services de la ville de Paris d'étayer ou contredire les éléments posés par la fédération.

Soucieuse de rendre tangibles la démarche qualitative et la vie des habitants au-delà des chiffres, la Fédération, qui avait déjà cheminé sur des critères qualitatifs, a eu envie de produire un document de valorisation et communication de l'approche des centres sociaux, méconnue en termes d'effets produits dans le territoire.

Sans expertise externe et dans un délai court, un groupe a commencé à construire des définitions au travers d'approches thématiques. L'idée étant que chaque centre se réapproprie le thème en l'illustrant par une action et un effet produit. Face à l'absence de réactivité des centres sociaux, et pour être en capacité d'apporter des éléments d'argumentation à la Ville qui avançait, via le travail de son Inspection générale des services, la Fédération a proposé aux centres sociaux (directeurs, présidents, coordinateurs) de se réunir une journée sur l'utilité sociale, culturelle et éducative. Animée sous le principe du World café avec une thématique et un animateur par table, les centres ont répondu à plusieurs questions : avez-vous mis en place une action sur le thème ?, pouvez-vous la résumer ?, qu'est-ce que ça a produit dans votre territoire, sur le registre du sensible : sur vos publics, votre territoire, et sur le long terme ?



La Fédération a ensuite effectué un travail d'harmonisation, puis a travaillé avec un graphiste pour rendre le document attrayant. Le document a été imprimé à l'été, et diffusé en nombre dans les centres sociaux pour que ceux-ci puissent aller rencontrer leurs élus de quartier et députés à partir de septembre.

Parmi les points positifs :

- une démarche assez simple en termes de faisabilité, permettant de construire des éléments d'argumentation concrets,

- la démarche se situe en complémentarité avec les données produites dans le cadre de Senacs

Parmi les limites / marges de renforcement

- il y a un enjeu à aller plus loin, et veiller à l'appropriation du support,
- les habitants, dans cette étape, n'ont pas eu la parole. Ceci était volontaire, mais une prochaine phase consisterait à le faire avec un regard d'habitants.

Un rapide regard transversal des démarches

Les finalités des démarches d'utilité sociale des centres sociaux :

- Mesurer et rendre visible la richesse produite par des centres sociaux, richesse économique, sociale, individuelle ou collective, à l'échelle humaine et territoriale, et sur différents pans qui touchent à la société (éducation, culture, lien social...),
- Augmenter la lisibilité et la légitimité des centres sociaux dans un contexte d'évolutions de la société : démographiques, transformations territoriales et institutionnelles, contraintes économiques et financières,
- Être en capacité d'affirmer une identité et une utilité pour argumenter dans un contexte de rapport de force.

Des enjeux se situent ainsi dans des registres plutôt offensifs (mieux rendre visible, s'interroger sur son utilité dans des mutations de société...) tandis que d'autres s'inscrivent dans des contextes plutôt défensifs (réaction ou anticipation de contraintes financières, politiques...). Enfin, la plupart de ces démarches ont une finalité externe (de communication vers...), mais il n'apparaît pas simple de pousser ces démarches à leur bout.

Les partis pris et méthodes développés

Les trois démarches mettent en lumière des partis pris différents :

- s'attacher à mettre en lumière l'utilité sociale des centres sociaux dans un territoire à l'aune de l'ensemble des sphères d'action du centre social (vision) globale, et à partir de grilles et indicateurs les plus exhaustifs possibles,
- mesurer et argumenter sur l'impact des centres sociaux concernant un sujet de préoccupation de société : le vieillissement, à partir d'une étude scientifique transdisciplinaire,

- montrer, par l'action, les effets des centres sociaux sur un territoire et ses habitants.

En termes de méthodes, deux s'inscrivent dans un temps long, 3 ans : la formation action en Bretagne (appuyée par deux prestataires) et l'étude scientifique en Pays de la Loire (menée avec des personnes en doctorat en partenariat avec un laboratoire). La démarche parisienne se place dans un temps plus court (6 mois), dans le cadre d'un groupe de travail entre administrateurs, professionnels de centres sociaux et de la fédération.

Les apports et limites repérés

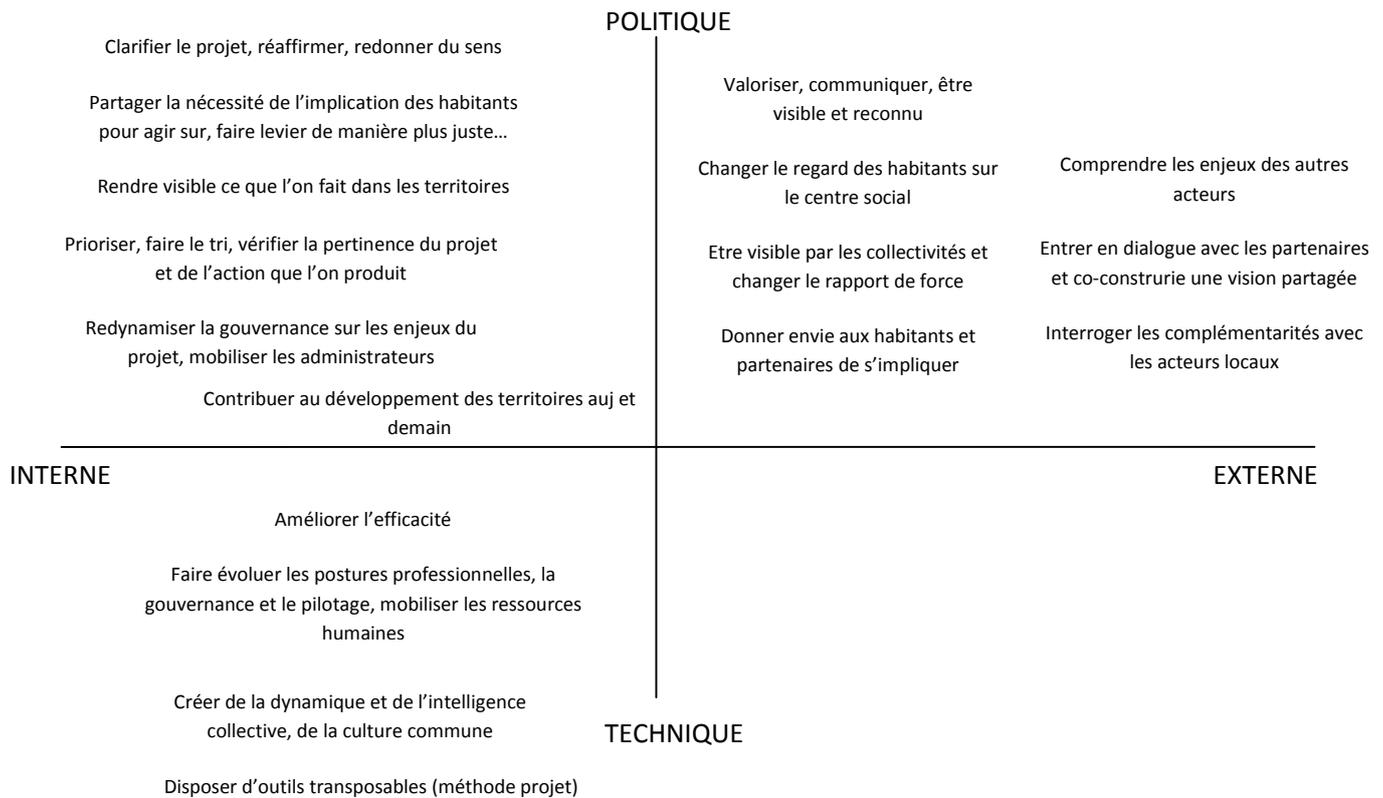
- Au sortir de ces trois présentations et des échanges qui en ont découlé, on le voit, des objectifs, angles d'approches et méthodes différents se dessinent, en fonction du contexte de départ, des enjeux territoriaux et d'acteurs... Il n'y a donc pas une façon d'aborder l'utilité sociale, mais des manières de faire. Celles-ci sont très liées aux cibles qu'elles visent, même si elles n'apparaissent pas toujours clairement.
- Les démarches présentées ont également montré des effets intéressants en termes de mobilisation et dynamique d'acteurs, mais elles n'ont pas associé l'ensemble des parties prenantes (habitants, partenaires locaux...), alors qu'on en perçoit l'intérêt potentiel.
- Deux questions, enfin : quelle différence fondamentale avec une démarche d'évaluation ? Comment ne pas s'embarquer dans des démarches aux travers déjà éprouvés (usines à gaz, batteries d'indicateurs ...) ?

✓ ... Quels enjeux pour les centres sociaux et leur réseau ?

Pourquoi un centre social, et plus largement le réseau des centres sociaux ont-ils intérêt à s'emparer de la question de l'utilité sociale ? Quels enjeux et positionnements identifier pour notre réseau ? Un temps de travail lors du séminaire a été consacré à cette identification d'enjeux, placés sur un schéma, croisant dimensions politiques et techniques, interne et externe.

Le regard porté ci-après est celui des cadres fédéraux, le même exercice avec des équipes de centres sociaux aurait peut-être donné d'autres tendances, néanmoins plusieurs enjeux forts apparaissent de manière constante.

Enjeux pour un centre social



Les enjeux pour les centres sociaux sont en grande majorité d'ordre **politique** *Ainsi, sur le plan interne*, les enjeux de travail de l'utilité sociale des centres se situent principalement sur le registre du pilotage, pour aider à :

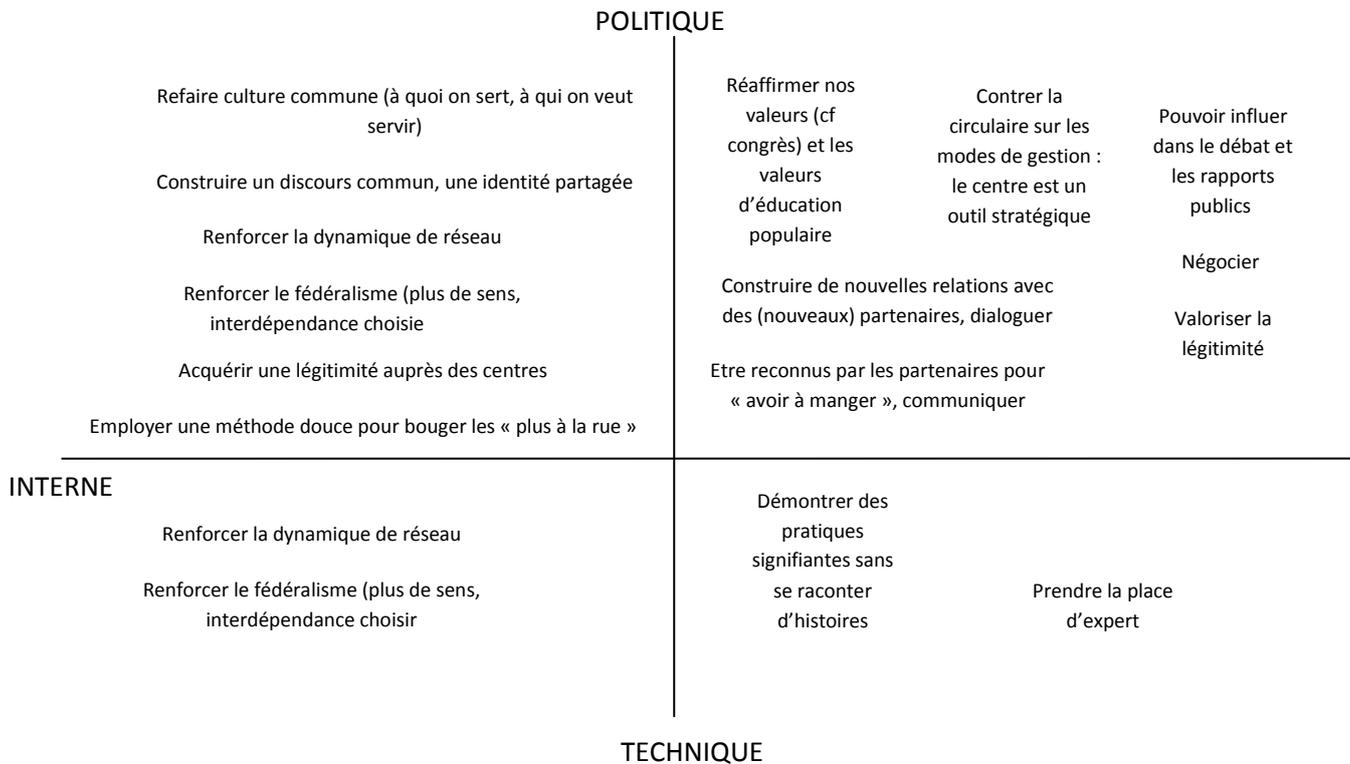
- réaffirmer et clarifier le sens et l'approche du projet centre social,
- prioriser l'action du centre social,
- redynamiser la gouvernance,
- tout cela au bénéfice du développement des territoires.

Dans sa dimension **politique externe**, les enjeux pour les centres sociaux s'appréhendent à travers des visées :

- de valorisation et de communication pour changer les regards (habitants, partenaires) et donner envie de s'impliquer,
- d'influence sur les partenaires (place du centre social dans le système d'acteurs local, visibilité et reconnaissance du rôle et de la légitimité du centre social...)

La **dimension technique**, elle, s'appréhende dans l'exercice des cadres fédéraux présents uniquement du côté **interne**, comme pour concrétiser les enjeux politiques internes, pour renforcer l'efficacité du projet et l'outillage en termes de ressources humaines (postures professionnelles, efficacité des équipes, intelligence collective).

Enjeux pour le réseau des centres sociaux / des fédérations



Pour le réseau des centres sociaux (avec la nuance entre réseau et enjeux pour les fédérations), là encore les enjeux sont d'abord posés sur le **registre politique, tant internes qu'externes**.

A l'interne, s'approprier et se mobiliser sur les approches d'utilité sociale doit permettre de :

- faire réseau (réaffirmer l'appartenance, culture commune, discours commun, identité),
- renforcer l'animation de réseau sur le sujet (renforcer la dynamique de réseau, renforcer le fédéralisme l'interdépendance ...).

A l'externe, le réseau porte plusieurs enjeux :

- D'abord celui de mettre en lumière sa capacité d'influer dans le débat public et sa légitimité en tant qu'acteur qui contribue au débat,
- Affirmer les valeurs qu'il porte (identité du réseau, éducation populaire...)

Sur le plan technique interne, c'est l'enjeu d'accompagnement au sein du réseau qui est pointé d'abord : formation, outillage, pratiques, communication ; tandis que **sur le plan externe**, la valorisation de la place d'expert, ou en tous cas, de la capacité et des savoir faire spécifiques du réseau des centres sociaux sont mis en exergue.

En général, les principaux enjeux autour de l'évaluation de l'utilité sociale

Les enjeux sont généralement de deux ordres : interne et externe.

A l'interne de la structure, une démarche d'évaluation de son utilité sociale peut permettre :

- de renforcer la cohérence de son projet, en questionner le sens, dynamiser le fonctionnement interne de son organisation,
- d'améliorer ses actions et pratiques, se doter d'outils de pilotage, mobiliser les acteurs concernés (il peut y avoir à un lien avec une évaluation de projet « classique »),
- de renforcer la capacité d'agir collectivement (entre bénévoles et salariés, anciens et nouveaux).

A l'externe, une démarche d'évaluation peut permettre :

- de valoriser sa plus-value, de rendre compte des avancées du projet,
- de communiquer,
- de co-construire de nouvelles relations avec ses partenaires, en amenant une vision globale de la structure, affirmer son positionnement et ses spécificités (être dans une logique d'affirmation plutôt que de justification, « maîtriser » plutôt que « subir »).

Plus globalement, il y a des enjeux pour la société à ce que les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) s'engagent dans une démarche d'évaluation de leur utilité sociale : elles proposent un autre mode d'entreprendre, une autre manière de faire société qu'elles doivent être en capacité de défendre dans le débat démocratique.

✓ Identifier et/ou évaluer son utilité sociale : de nombreuses voies possibles

Une cartographie des principales méthodes d'évaluation de l'impact social (cf ci-après, source Dossier impact social, Avise 2016)

Pour choisir une méthode il est notamment pertinent de partir de l'objectif visé : à quelle(s) question(s) la démarche cherche-t-elle à répondre ?

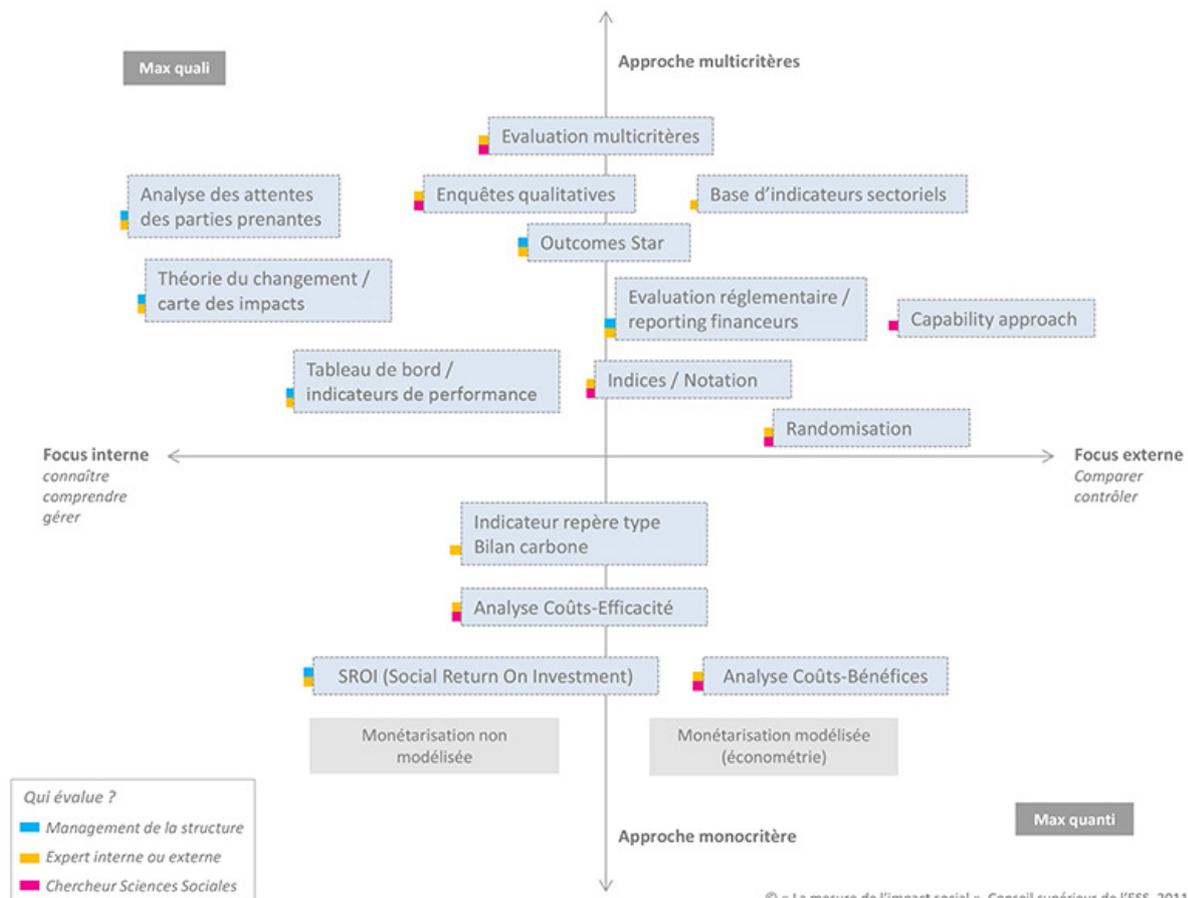
Si la démarche d'évaluation cherche à répondre à la question :

- « **Quels changements pour les parties prenantes ?** »
↳ Les méthodes utilisées seront plutôt qualitatives et permettront de recueillir les points de vue et témoignages des parties prenantes.
- « **Comment piloter une action par l'impact qu'elle génère ?** »
↳ Il s'agit ici de déterminer des indicateurs internes qui permettent de suivre l'impact d'une action, de la piloter et de communiquer autour de cette action, avec des méthodes à visée plus opérationnelles comme celle de l'**Outcomes Star*** (étoile de progression).
- « **Comment l'action se positionne-t-elle par rapport à d'autres ?** »
↳ L'idée est de positionner par rapport à un référentiel pour pouvoir comparer l'action à d'autres. Il existe des bases d'indicateurs sectoriels comme **Iris (Impact reporting and**

investments standards), qui fournit des normes de reporting destinés à mesurer la performance d'investissements à impact social ou environnemental.

- « **Dans le changement constaté, qu'est-ce qui est réellement attribuable à l'action ?** »
↳ Il s'agit ici de montrer la relation de cause à effet ; que ce serait-il passé sans l'action ? La méthode de la randomisation** peut être alors utilisée
- « **Que rapporte l'action à la société au regard de ce qu'elle coûte ?** »
↳ Il s'agit ici d'estimer la valeur générée en euros : quelle est la valeur créée par l'action ? En d'autres termes, on « monétarise » l'impact et on peut évaluer les coûts évités par l'action. C'est la méthode appelée **coûts-bénéfices*** ou coûts publics évités.**
- « Il est possible également de s'engager dans une démarche globale »
↳ Les méthodes utilisées proposent un cadre pour guider la démarche d'évaluation. Elles se composent de principes, d'étapes à suivre et de recommandations. Plus ou moins exhaustives, elles laissent une certaine souplesse. **Le SROI (social return on investment) ou le Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale publié par l'AVISE en 2007** posent des principes et des étapes clés pour construire une démarche d'auto-évaluation adaptée à son contexte et ses objectifs.

Cartographie des principales méthodes d'évaluation de l'impact social



Définition de certaines méthodes

*L'Outcomes Star : d'origine britannique, cette approche permet de suivre les changements vécus par des bénéficiaires de programmes sociaux. www.outcomesstar.org.uk

**Randomisation : étude d'impacts via un schéma déterministe, elle est constituée de deux échantillons statistiquement équivalents de « cibles » de l'activité, l'un soumis au traitement de l'activité, l'autre non, avec une comparaison des variables représentatives de l'impact attendu pour les deux échantillons avant et après la mise en place de l'activité.

***Méthode coût-avantage = L'analyse coûts-avantages - ou coûts-bénéfices - se définit comme l'évaluation préalable d'un investissement ou d'un changement de politique qui prend en compte l'ensemble des coûts et avantages induits, exprimés en termes monétaires. Elle vise à présenter, à l'aide d'un cadre d'analyse rigoureux, une évaluation des effets bénéfiques et néfastes de projets ou de politiques dont on envisage l'implantation et d'en faire ressortir les effets redistributifs.

Adapté pour mesurer la performance d'une l'entreprise sociale : la **méthode des coûts publics évités** (www.france.ashoka.org)

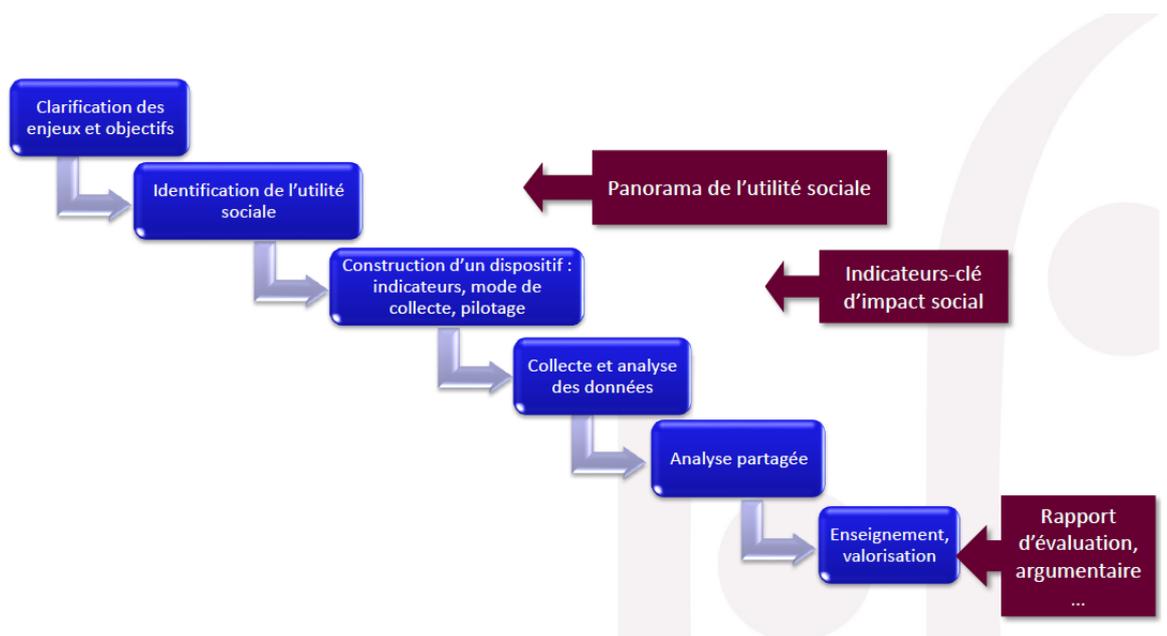
✓ **Exploration d'une méthode / Association des parties prenantes et autoévaluation**

✓ **Plusieurs principes :**

Durant le séminaire, une méthode d'identification de l'utilité sociale puis de son évaluation a été présentée par Hélène Duclos et expérimentée en partie. Celle-ci repose sur plusieurs principes :

- Le volontariat des structures à s'engager,
- Une auto-évaluation accompagnée, principalement,
- Une association des parties-prenantes (structure, habitants/usagers, partenaires),
- Une identification collective de l'utilité sociale,
- Du pragmatisme et de la proportionnalité dans la démarche
- Un positionnement de l'accompagnateur (quand il y en a un) : maïeuticien, aiguillon.

Identifier et évaluer l'utilité sociale : les étapes



✓ Partir des besoins pour cadrer la démarche

Si les besoins se situent sur le registre :

- De la cohérence du projet d'une dynamique interne,
- D'un besoin de communication interne ou externe,
- De la valorisation des avantages concurrentiels,
alors la démarche relèvera plutôt de l'identification de l'utilité sociale.

Si les besoins relèvent :

- Du suivi des activités ou du pilotage,
- de comptes à rendre
- de la professionnalisation de l'équipe,
alors on cherchera plutôt à évaluer l'utilité sociale.

✓ Construire collectivement un référentiel de l'utilité sociale

La démarche propose également de ne pas partir d'une définition toute faite de l'utilité sociale, mais plutôt de prendre le temps d'identifier collectivement et a priori, avec les parties prenantes (administrateurs, salariés, bénévoles, habitants, partenaires...), cette utilité sociale, avant de la formaliser soit dans une optique de valorisation ou d'évaluation.

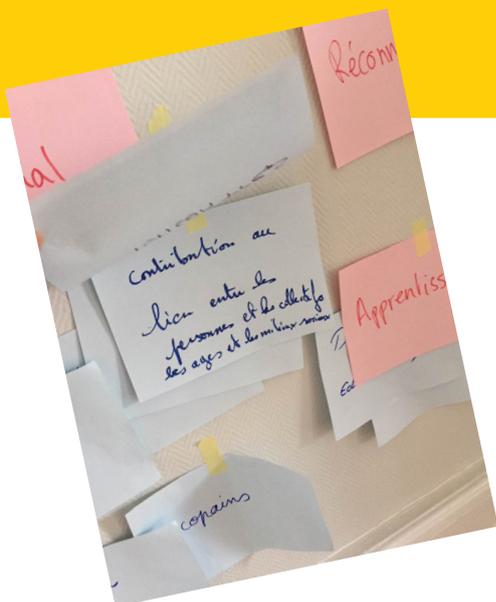
L'intérêt de l'association de l'ensemble des parties prenantes réside dans le fait que les perceptions des uns et des autres vont se croiser à certains moments, et être différentes à d'autres.

Un exemple de méthode pour construire une définition a priori de l'utilité sociale (via l'identification de dimensions) : « la méthode des cartons ».

A partir d'un groupe associant différentes parties prenantes (équipe bénévole et salariée du centre social, habitants du territoire, représentants d'institutions et collectivités, chefs d'entreprises...), des sous-groupes sont constitués. Ils doivent répondre à une première question en notant une idée sur un carton « selon vous, en quoi le centre social est-il utile ? »

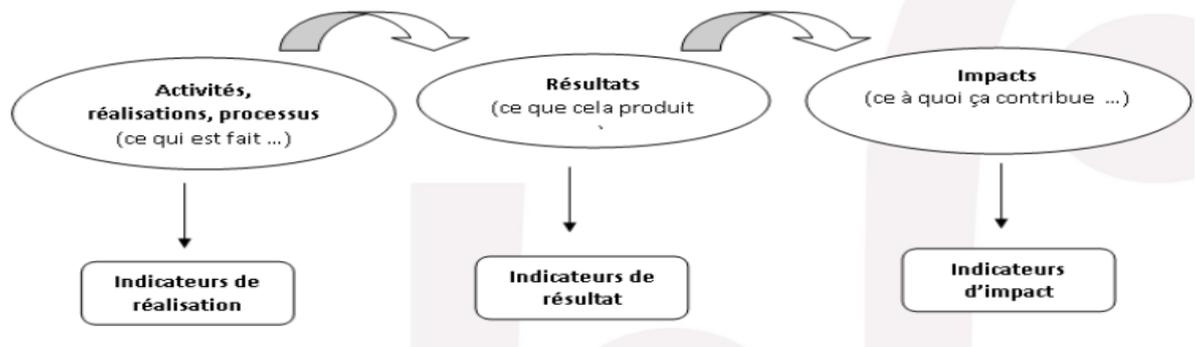
Le carton de chaque groupe est ensuite récupéré par un animateur/animatrice puis collé sur un mur. Un deuxième, un troisième tour sont organisés avec de nouvelles idées (pas le droit de redire une idée déjà émise) jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'idée.

Puis, une fois tous les cartons disposés au mur, montrant une palette de dimensions possibles, ceux-ci sont réorganisés en patates et classés par grande dimension et registres (qui précisent les domaines).



✓ Repérer des indicateurs et données qualitatives

Ces indicateurs doivent aider à comprendre comment a été produite cette utilité sociale, attester de la réalité des impacts et mesurer leur importance. Le repérage des indicateurs est réalisé à partir des activités menées (ce qu'on fait, réalisation), de leur résultat (ce que cela produit) et de ce qu'elles apportent au territoire (impact). Les éléments de contexte, qui peuvent avoir des effets sur les résultats et les impacts sont également posés.



L'expérimentation de la méthode durant le séminaire

A partir de l'ensemble des idées récoltées, ont pu être identifiées trois dimensions de l'utilité sociale avec pour chacune des dimensions, différents registres :

Dimensions	Registres
<i>Développement local</i>	Emploi <i>Service de proximité</i> Attractivité Synergie locale <i>Médiation</i> <i>Politiques publiques</i>
<i>Emancipation</i>	<i>Ouverture d'esprit</i> <i>Expression</i> <i>Reconnaissance</i> Apprentissage <i>Bien-être</i> Lien social
<i>Transformation sociale</i>	Innovation sociale <i>Solidarité</i> Accès à tous Citoyenneté <i>Protection de l'environnement</i>

Suite à ce travail de définition des dimensions et des registres, 9 groupes de travail ont été constitués avec pour objectif d'aller plus loin dans l'identification d'éléments/d'outils à la disposition des centres sociaux, leur permettant de « prouver » leur utilité sociale sur 9 des registres choisis de manière aléatoire (en gras dans le tableau ci-dessus).

Exemples de productions :

Dimension développement local - attractivité	
<p>Ce qu'on fait Fête du terroir Accueil nouveaux arrivants Valorisation, promotion du patrimoine local (livret, soutien, topoguide) Services à la population (RAM, crèche, accueil de loisirs...) Proposition sur l'habitat, infrastructure attractive Accès à la culture Mobilité Aménagement du territoire</p>	<p>Éléments de preuve nombre de personnes Outils (livrets) Bilan d'activités</p>
<p>Ce que ça apporte Changement de regard sur le territoire Les habitants deviennent promoteurs du territoire Identité de territoire Maintien des nouveaux arrivants, jeunes et actifs, familles Moins de turn-over dans les logements</p>	<p>Ce que dit la presse Repérage et partage des groupes de sorties Nombre de nouveaux arrivants dans les centres sociaux Occupation des logements Questionnaire Nombre de personnes extérieures accueillies</p>
<p>Éléments de contexte Territoire dynamique ou pas Elargissement des territoires (EPCI)</p>	

Dimension Transformation sociale – Registre Innovation sociale	
<p>Ce qu'on fait</p> <p>Monnaie locale + SEL Accorderie</p> <p>MSAP</p> <p>Repair Café Give box Paniers / AMAP / Groupement d'achats solidaires Supermarché solidaire – coopératif Prêt de voitures, vélos, scouters ...</p>	<p>Eléments de preuve</p> <p>Nombre de monnaies imprimées Nombre de personnes en échanges Flux des échanges Nombre de personnes accueillies dans les différents services Nombre d'utilisateurs, nombre de réparations Existence de la boîte Cahier de sortie des objets</p>
<p>Ce que ça apporte</p> <p>Don/contre-don Faire avec d'autres sans échanges monétaires Renforcement des circuits courts Un engouement pour certains Trouver une solution individuelle dans le collectif Economie solidaire</p>	<p>Economie sans échange monétaire = pas d'€sortis Ce que ça a coûté en temps, en achats</p> <p>Comptabilisation en €</p> <p>Ce que j'ai économisé</p> <p>Ce que j'ai dépensé local</p>

- ✓ **Collecter et analyser les données en les contextualisant, et les comparant (avant-après, avec-sans)**
- ✓ **Tirer des enseignements et un jugement de valeur**
- ✓ **Produire les documents de valorisation, d'argumentation ou d'aide à l'analyse**

Ces trois dernières étapes n'ont pas pu être explorées plus en avant dans le cadre du séminaire. Néanmoins, concernant les productions finales, on voit que plusieurs types de supports, intrinsèquement liés à l'approche et aux objectifs recherchés, peuvent être produits dans le cadre d'une démarche autour de l'utilité sociale. Il est important, au démarrage de la démarche, d'avoir une idée de ce que l'on souhaite produire, le risque étant sinon de perdre beaucoup de temps et d'énergie à produire un outil qui ne sera pas approprié... ou à ne rien produire du tout. Parmi des exemples de production : des rapports d'évaluation synthétiques (une dizaine de pages),

des rapports d'activité avec une « couleur » utilité sociale, des documents de communication et d'argumentation légers, des grilles d'analyse permettant de mesurer en continu l'utilité... Tout dépend de la vise, du public ciblé...

Pour la construction d'argumentaires, il est central de produire des outils différents en fonction de la cible visée, et en se mettant dans « la peau » de l'interlocuteur en question, en travaillant à ses intérêts, sa grille de lecture, pour être en capacité d'adapter les éléments de langage à celui-ci (ce qui ne veut pas dire diluer nos propres valeurs !!).

PARTIE

III

**Aujourd'hui ...
et demain,
des suites ? Lesquelles ?**

Au sortir du séminaire (donc, à chaud), plusieurs intérêts et hypothèses de travail sont posés par les cadres fédéraux pour les mois à venir autour de l'utilité sociale, quand des démarches ne sont pas d'ores et déjà en cours.

Des intérêts internes forts :

- prendre appui sur une grille de lecture et d'analyse de l'utilité sociale comme levier pour (re)fabriquer du sens commun, une culture commune, muscler un projet social. Il y a là une dimension politique forte, qui mérite d'être portée par les administrateurs comme l'équipe salariée des centres sociaux,
- Prolonger le chantier engagé concernant l'évolution des modèles économiques des centres sociaux.

Un intérêt en termes de mobilisation :

- En travaillant de manière collective les champs et registres, avec les administrateurs, les professionnels du centre, les habitants du territoire, les partenaires des centres sociaux, d'autres acteurs peu en lien avec les centres... une occasion de bousculer nos pratiques et nos regards.

Des intérêts externes :

- Développer la reconnaissance et la lisibilité des centres sociaux (et des fédérations) dans les territoires et après des partenaires, notamment les « non convaincus),
- Faire reconnaître le réseau des centres sociaux comme un mouvement d'acteurs important.

Des intérêts pour les fédérations elles-mêmes :

- Pour construire ou revisiter le socle d'un projet fédéral, pour identifier et mettre en lumière l'intérêt du fédéralisme,

Parmi les pistes ou étapes de travail envisagées :

- Partager les enjeux en équipe et avec le CA (réunions, séminaire),
- Se placer en posture d'observation de démarches locales engagées,
- Proposer une animation fédérale : initier des expérimentations inter-centres, s'approprier le concept appliqué aux centres sociaux, mettre en exergue les formes d'utilité sociales des centres ...
- Engager un travail commun avec la CAF ou en réseau de fédérations pour construire des référentiels communs,
- Penser de manière plus poussée le lien avec Senacs,
- Essayer d'intégrer l'angle « utilité sociale » dans des réflexions autour de l'économie, la culture, la promotion de la santé... pour ne pas ajouter de strate en plus,
- Aider les centres sociaux à renforcer leurs documents de communication pour mieux mettre en valeur l'utilité sociale ...

La FCSF pourrait prendre sa part à cette réflexion dans la durée sous plusieurs formes :

- Dès septembre, être en veille par rapport aux initiatives qui peuvent démarrer (au niveau des centres comme des fédérations...)
- Lors du séminaire de janvier 2018, proposer un point d'étape, pour mesurer où en sont les acteurs dans les territoires (fédérations, centres sociaux...),
- Faire de la mi-temps du projet fédéral, un rendez-vous d'étape soit sur l'utilité sociale soit sur les enjeux de reconnaissance et de sens commun ?
- Poursuivre la réflexion sur le croisement entre les questionnements sur l'utilité sociale et la dynamique Senacs.

Chantier ouvert !

*Pour aller plus loin, des ressources conceptuelles et méthodologiques sont accessibles
notamment depuis le site de l'Avise : www.avise.org/dossiers*

Fédération des centres Sociaux et Socioculturels de France [FCSF]

10, rue Montcalm - BP 379
F-75869 Paris Cedex 18
<http://www.centres-sociaux.fr>

Tél. 01 53 09 96 16 - **Fax** : 01 53 09 96 00

Email : fcsf@centres-sociaux.asso.fr
