HAL
open science

Comment l'évaluation de l'impact social d'une association sur ses bénéficiaires peut orienter sa stratégie

Damien Specq

To cite this version:

Damien Specq. Comment l'évaluation de l'impact social d'une association sur ses bénéficiaires peut orienter sa stratégie. 2017. hal-01887722

HAL Id: hal-01887722

https://enpc.hal.science/hal-01887722v1

Submitted on 4 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Comment l'évaluation de l'impact social d'une association sur ses bénéficiaires peut orienter sa stratégie

L'exemple d'une association d'accompagnement de jeunes, l'Institut de l'Engagement

Rapport de la mission d'analyse d'action publique pour le mastère PAPDD, année universitaire 2016-2017.
Pour le compte de l'Institut de l'Engagement, représenté par Claire de Mazancourt, directrice générale.

Damien SPECQ

Encadré par Vincent Spenlehauer, sociologue, directeur du mastère PAPDD à École des Ponts ParisTech

---

Les politiques publiques en faveur de la jeunesse représentent un secteur où les acteurs publics sont relayés par un grand nombre d'acteurs privés du monde associatif. L'Institut de l'Engagement, qui accompagne chaque année des promotions de bénéficiaires, les « lauréats », sélectionnés après un Service Civique, s'inscrit dans cette optique. Ce travail pose les jalons d'une évaluation de l'impact des activités de l'Institut, dans un contexte de demande croissante pour ce type de démarche dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.

En quoi cela « change-t-il le monde » ? Telle est la question « naïve » qui émerge face à des activités menées, que ce soit par des acteurs publics ou associatifs, dans le but d'entraîner des changements sociétaux. Cette question est à l'origine d'une démarche évaluative pour laquelle le parallèle entre politiques publiques et associations peut se révéler adéquat. L'Institut de l'Engagement se propose de répondre au problème suivant : éviter que les bénéfices de l'engagement volontaire en Service Civique ne restent lettre morte faute d'être suivis d'une insertion socioprofessionnelle durable des jeunes concernés. Avec ses salariés dispensant un accompagnement individualisé, ainsi que son réseau de partenaires susceptible d'ouvrir des portes, il se donne comme mission de valoriser le volontariat pour l'insertion (permettre que le volontariat aide à s'insérer professionnellement) et par l'insertion (faire de l'accession à des établissements de formation ou à des employeurs une récompense du volontariat).

Cette étude s'est ainsi focalisée sur l'impact social de l'Institut sur ses lauréats par le biais d'entretiens et d'une analyse qualitative et quantitative des informations disponibles dans la base de données des bénéficiaires. Elle s'attache à brosser le portrait des lauréats, à caractériser l'aide dont ils peuvent bénéficier puis à esquisser des éléments d'évaluation ainsi que des hypothèses d'impact pertinentes qui permettront de prolonger cette évaluation de manière plus poussée. Cette démarche est traversée en fil rouge par une interrogation sur la nature de l'Institut en tant qu'objet social, pour laquelle elle aboutit à une redéfinition.

Que fait l'Institut de l'Engagement ?

Fondé en 2012 et présidé par Martin Hirsch, ancien Haut-Commissaire aux solidarités actives et ancien président de l'Agence du Service Civique, l'Institut de l'Engagement a initialement été pensé comme une « grande école » recrutant non pas sur des cri-

tères académiques mais sur des critères d'engagement volontaire. Le projet associatif conserve aujourd'hui la marque de cette conception : les bénéficiaires sont recrutés chaque année par un processus de type « concours » en soumettant à l'issue de leur Service Civique un dossier présentant leur engagement volontaire et leur projet d'avenir (reprise d'une formation, recherche d'un emploi ou création d'activité). S'ils sont admissibles, ils sont convoqués à un entretien oral avec un jury de bénévoles et de salariés de l'association. En cas d'admission, à la manière d'une « grande école », l'Institut leur octroie le titre de lauréats et les regroupe au sein d'une promotion. Cependant, cette promotion n'est pas réunie en continu : il n'existe pas de critère géographique pour être admis à l'Institut (tout ancien volontaire en Service Civique peut l'être) et chaque lauréat mène son projet dans le territoire où il réside. Les lauréats se font donc accompagner à distance par des salariés de l'Institut, les chargés d'accompagnement, qui leurs dispensent conseils (aide à la réflexion sur le projet, relecture de CV et de lettres de motivation, simulations d'entretien) et soutien moral. Ils ont cependant l'opportunité de tous se retrouver en tant que promotion lors d'événements sur plusieurs jours organisés quatre fois par an, les Universités de l'Engagement. Lors de ces Universités, ils sont logés ensemble, parfois dans un cadre rural isolé, assistent à des conférences d'intervenants de haut niveau sur de grands enjeux du monde contemporain, et participent à des ateliers pouvant les aider dans leur projet d'avenir.

Le Service Civique

L'Institut se positionne en aval du Service Civique, dispositif gouvernemental qui propose à tout jeune âgé de 16 à 25 ans de s'engager à travailler de manière volontaire entre 6 et 12 mois sur une mission d'intérêt général au sein d'une structure associative ou publique, à raison de 24 h par semaine. Les volontaires perçoivent une indemnité (entre 580 et 700 € par mois) en majeure partie prise en charge par l'État. Aucun niveau de diplôme et aucune expérience ne sont prérequis pour les missions. Le Service Civique est une politique publique visant à développer la citoyenneté et l'engagement chez les jeunes tout en favorisant la mixité sociale. Il est supervisé par l'Agence du Service Civique.

Qui sont les lauréats de l'Institut de l'Engagement ?

La base de données de l'Institut sur ses bénéficiaires concentre un très grand nombre d'informations, parmi lesquelles un texte décrivant le projet de chaque lauréat, le niveau de diplôme à l'admission et différents services dont il a pu bénéficier de la part de l'Institut (parrainage, mise en relation, admission dans une école partenaire, participation aux Universités de l'Engagement). Ces données nous ont servi à caractériser le public des lauréats à partir d'aspects factuels mais aussi selon leurs aspirations : secteur d'activité visé, type de structure employeuse, niveau de diplôme final souhaité. Malgré l'hétérogénéité d'ensemble, quelques traits saillants apparaissent : c'est un public fortement féminisé (à 72 %), assez diplômé (8,3 % des lauréats n'ont pas le niveau Bac à l'admission contre 25 % sur l'ensemble du Service Civique, et presque 60 % sont diplômés du supérieur), fortement représenté dans des régions comportant de grandes aires métropolitaines (Île-de-France, Rhône-Alpes, Aquitaine). Environ 70 % des lauréats souhaitent reprendre une formation, 15 % recherchent un emploi et 15 % souhaitent lancer leur activité. Nous avons pu distinguer 30 secteurs d'activité dans lesquels les lauréats souhaitent travailler plus tard à la lecture de leurs projets. Ces secteurs font apparaître des tropismes forts vers certains types d'activités, à commencer par les activités d'aide à la personne et d'accompagnement au sens large (travail social, animation, santé, solidarité locale, humanitaire…), suivies par les activités culturelles (médiation culturelle, activités artistiques, management de projets culturels…) et les professions intellectuelles de l'économie des services (professions juridiques, ressources humaines, conseil…). Cela nous a amené à regrouper les secteurs d'activité en cinq champs d'activité dont la répartition parmi les lauréats se fait comme suit :

- Social : 49,9 %
- Professions intellectuelles de l'économie des services : 19,0 %
- Culture : 17,2 %
- Production et commercialisation de biens matériels : 9,4 %
- Enseignement, recherche : 4,5 %

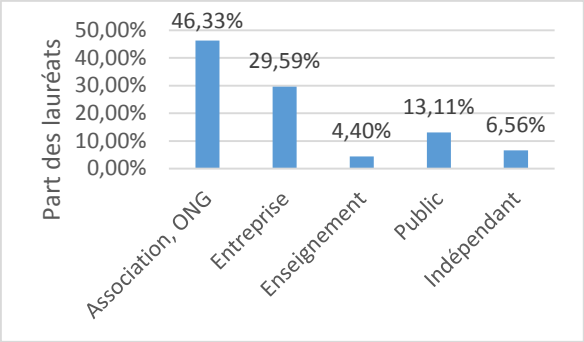

Figure : Structures employeuses visées par les lauréats

De plus, une autre particularité s'ajoute : les lauréats sont très nombreux à vouloir travailler en association ou ONG (Figure ci-dessus). Enfin, nous avons affaire à un public ambitieux, avec 40 % de lauréats disposant ou souhaitant disposer d'un diplôme de niveau Master, et environ 22 % de profils « entrepreneurs ». Sélectionner comme le fait l'Institut, sur un critère non pas social (« milieu modeste ») comme d'autres associations d'accompagnement, mais sur un critère d' « engagement », est donc socialement équivalent à sélectionner des jeunes qui penchent vers des professions où l'intellectuel et l'humain (Social, Culture…) priment sur le matériel (Production et commercialisation de biens), des jeunes porteurs d'ambition et des jeunes fortement attirés par l'associatif et les « alternatives » sociales. Cet aspect a été confirmé par les sept entretiens menés avec d'anciens lauréats.

Actions et impacts de l'Institut

L'Institut accorde beaucoup d'importance au pourcentage de réussite de ses lauréats dans leurs projets, aussi variés soient-ils. Cette réussite (« sortie positive ») existe sous forme d'une définition factuelle : intégration (puis validation) d'une formation, obtention d'un emploi de plus de 6 mois ou franchissement d'étapes dans la création d'activité. Son taux est compris entre 85 et 90 %. Dans la base de données des lauréats, cette réussite est souvent associée à la présence d'une « proposition » faite au lauréat : intégration d'une formation ou d'un emploi par exemple. L'Institut peut favoriser l'obtention de propositions : il présente notamment certains lauréats à des concours de grandes écoles partenaires (Sciences Po, écoles de commerce…) pour lesquelles ils sont dispensés d'épreuve écrite d'admissibilité, il peut aussi transmettre des offres d'emploi de ses partenaires, par exemple de l'entreprise Accenture. Cependant, il est apparu que l'essentiel du travail ne se jouait pas nécessairement à ce niveau-là, car un « coup de pouce » direct de l'Institut dans le projet du lauréat nécessite une adéquation entre ce projet et le réseau de l'Institut, ce qui n'est pas possible pour tous les projets. La part d'initiatives personnelles dans l'obtention de « propositions », selon la base de données, est ainsi légèrement plus importante (56 %) que les interventions directes de l'Institut (44 %).

À la lumière de certains parcours de lauréats rencontrés en entretien, nous avons en revanche compris que la réussite avec l'Institut pouvait bel et bien se définir, mais qu'il s'agissait davantage d'une réussite par l'accompagnement : un lauréat réussi est un lauréat qui s'est senti soutenu dans son parcours, aussi mouvant soit-il, et qui est parvenu, par le dialogue avec l'Institut à affiner, voire à réorienter, son projet pour qu'il soit à la fois ambitieux et réalisable. Dans ces conditions, le critère de réussite primordial consiste à savoir si le lauréat a bien voulu faire partie de l'Institut et a effectivement créé du lien avec lui, et en particulier avec son/sa chargé(e) d'accompagnement. L'impact de l'Institut sur la vie d'un bénéficiaire sera d'autant plus fort que celui-ci se sera placé dans une logique de co-production du service.

De l'individu à la communauté : redéfinition de l'objet social

La réussite individuelle d'un lauréat étant redéfinie par la création de lien avec l'Institut (qui entraînera souvent une réussite factuelle du projet par la suite), cela amène à reconsidérer l'Institut de l'Engagement lui-même en tant qu'objet social. En effet, l'Institut est bien plus qu'une structure d'accompagnement,

c'est une communauté comprenant non seulement les lauréats et les anciens, mais aussi le personnel de l'Institut (chargé(e)s d'accompagnement, *community manager*, direction…) qui assure la cohésion de l'ensemble et qui représente un lien privilégié entre chaque lauréat et cette communauté. Ce fonctionnement découle du projet initial de « grande école », mais va au-delà et tend à se rapprocher de certaines communautés de type scoutisme. Dans l'écosystème associatif, l'Institut se positionne à mi-chemin entre les associations qui accompagnent les jeunes pour leur réussite individuelle (Frateli, Passeport Avenir…) et les associations qui poussent les jeunes à s'engager (Unis-Cité, AFEV…) : l'accompagnement individuel dispensé par l'Institut a toutes les chances de réussir grâce à la communauté pourvu que le lauréat veuille bien s'engager pour elle.

Conclusion

Évaluer l'impact social d'une association qui sélectionne ses bénéficiaires suivant un critère atypique demande de sortir des sentiers battus. Pour prolonger l'évaluation de l'impact social sur les lauréats, il nous a semblé nécessaire de considérer deux faisceaux d'hypothèses d'impact principaux. Le premier porte sur l'intégration du lauréat à la communauté (création de liens amicaux avec d'autres lauréats, sentiment d'appartenance…), le second porte sur l'influence de l'intervention de l'Institut sur le parcours du lauréat, quelle qu'elle soit (y compris une diminution des ambitions ou une réorientation). Ces hypothèses peuvent être vérifiées au moyen d'entretiens avec un nombre plus conséquent de lauréats constituant un échantillon représentatif, à partir desquels des statistiques pourront être sorties. Pour vérifier le second faisceau d'hypothèses, il est également possible de constituer une population-miroir d'admissibles non-admis et de comparer avec des lauréats l'évolution des trajectoires sur environ deux ans.

En parallèle, l'Institut peut d'ores et déjà tirer parti de quelques enseignements issus de cette étude pour modifier des dimensions stratégiques de son action. En considérant qu'il est avant tout générateur de capital social, il peut choisir d'insister davantage auprès de ses lauréats et candidats sur son statut de communauté dès les jurys d'admission, et prendre certaines mesures (charte, fidélisation des anciens, refonte du parrainage…) pour augmenter le liant de celle-ci, c'est-à-dire le pourcentage de bénéficiaires et de bénévoles estimant en faire durablement partie.

Bibliographie

Agence Phare (2016), « Les effets du dispositif Groupements de Créateurs : Résultats d'une expérience contrôlée ». 95 p.

Agence du Service Civique, « Rapport d'activité 2015 ». 79 p.

GADREY Jean (1991), « Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion », Politiques et Management Publics, Vol. n°9. 24 p.

HIRSCH Martin (2012), « La lettre perdue. Les racines de l'engagement », Stock. 288 p.

MARMOUX Quentin (2017), « Les relations entre l'Institut de l'Engagement et les acteurs publics », Sciences Po Grenoble. 4 p.

MERTON Robert K. (1948), « The self-fulfilling prophecy », The Antioch Review, Vol. n°8. 19 p.

PUTNAM Robert (1995), « Bowling alone : America's declining social capital », Journal of Democracy. 14 p.

ROBITEAU Christelle, SILVESTRE Stéphanie (2015), « "Un accompagnement qui fait grandir" : regards croisés de jeunes et de bénévoles sur le parrainage chez Proxité. Étude qualitative ». 46 p.

VAN HAM Christelle, VERLEY Jean (2013), « Étude d'impact. Institut du Service Civique ». 32 p.