

## Etude de cas



Accompagner les employeurs  
dans leur recrutement pour  
une efficacité sociale et  
économique

### Sommaire

Fiche signalétique .....	2
Synthèse du projet.....	3
Contexte et objet de l'évaluation .....	3
Forme et contenu de la démarche évaluative.....	4
Principaux enseignements et perspectives .....	5
Pour aller plus loin : .....	6

## Fiche signalétique

Statut	Collectif de structures de l'ESS (insertion et handicap).
Contexte de l'évaluation	Besoin d'enrichir le rapport d'activité triennal d'un regard qualitatif sur les effets générés par les activités.
Échelle de l'évaluation	Anciens et actuels bénéficiaires.
Périmètre de la démarche	Trois années d'exercice (2016 et 2019).
Finalités	Disposer d'un référentiel d'évaluation de l'impact social commun au réseau.
Méthodes et outils mobilisés	Auto-évaluation mobilisant des questionnaires et des données secondaires (comptes rendus, feuilles de présence, planning, etc.).
Nombre de personnes ressources et expertise	Démarche menée par une stagiaire (Master 2 ESS) avec le soutien du reste de l'équipe opérationnelle de REPERES.
Budget	Rémunération d'une stagiaire.
Durée	6 mois.

## Synthèse du projet

Créé en 2016, [REPERES<sup>1</sup> Métropole](#) (RM) est un réseau de 15 structures d'Insertion par l'Activité Economique (IAE) (ateliers, chantiers d'insertion, entreprises d'insertion, associations intermédiaires, régies de quartier, etc.) et du STPA (EA et ESAT) qui évolue dans la Métropole de Lyon. Ne possédant pas d'identité juridique propre, il est porté par l'association [Envie Rhône](#), une des structures adhérentes.

Ce dispositif vise à mettre en lien, le besoin en recrutement des structures locales et les compétences des salariés en fin parcours d'insertion. Au regard de sa mission, RM fait le lien entre quatre types d'acteurs:

- les personnes accompagnées dans leur recherche d'emploi (ancien.nes salarié.es des structures adhérentes),
- les entreprises inclusives membres du collectif,
- les entreprises classiques recruteuses,
- les partenaires institutionnels (l'Etat, les acteurs publics de l'emploi, la Fédération des Entreprises d'insertion).

Depuis sa création, le dispositif a accompagné plus de 432 salariés, et plus de 238 ont signé un contrat d'embauche.

## Contexte et objet de l'évaluation

Pour ses trois ans d'existence, le comité de pilotage de RM a souhaité produire un rapport d'activités triennal enrichi, faisant état de données complémentaires à celles déjà existantes.

En effet, l'évaluation du dispositif reposait exclusivement sur des données quantitatives recensées à partir d'indicateurs demandés par les financeurs tels que : *le nombre de contrats signés, le nombre de candidats suivis et le taux de sortie dynamique.*

Le comité souhaitait donc disposer d'informations sur les effets qualitatifs générés afin de connaître et valoriser les bénéfices retirés du parcours d'insertion : *compétences acquises, amélioration de la confiance en soi, l'accès à de nouveaux droits, etc.*

La mise en place de la démarche d'évaluation auprès des bénéficiaires du dispositif a été conduite dans l'objectif de :

- Valoriser les résultats des activités du dispositif, au-delà des dimensions économiques et quantitatives,
- Promouvoir la prise en compte d'indicateurs qualitatifs auprès des financeurs,
- Élaborer un outil de communication pour l'ensemble des structures adhérentes qui s'appuie sur la définition d'un référentiel commun d'évaluation des impacts.

Démarche à visée expérimentale, cette première expérience d'évaluation devait par la suite être élargie à l'ensemble des parties prenantes et porter sur les diverses dimensions de la performance des activités.

---

<sup>1</sup> Réseau d'Entreprises Partenaires pour l'Emploi à Responsabilité Économique et Sociale

## Forme et contenu de la démarche évaluative

Il s'agit d'une démarche d'auto-évaluation, principalement portée par une stagiaire, à laquelle a participé l'ensemble des parties prenantes internes (à des degrés différents) :

- Les chargés de relation avec les entreprises (CRE) ont participé à sa mise en œuvre, tout en veillant à son bon déroulement.
- Les directeurs des structures adhérentes et les conseillers en insertion professionnelle (CIP) ont constitué un organe de pilotage validant l'ensemble des orientations, des outils et documents.

### Le cadrage

L'identification des impacts s'est appuyée sur le travail de la stagiaire visant à clarifier les enjeux de la mission sociale de la structure. Parallèlement, un travail de recensement et d'analyse de référentiels existants dans le champ de l'IAE a été conduit<sup>2</sup>. L'ensemble des travaux ont été présentés et validés par le reste de l'équipe.

Sur ces bases, les impacts visés ont été définis à l'aide des cinq dimensions suivantes : *l'accès à l'emploi durable, le renforcement du pouvoir d'agir, le bien-être collectif, le développement du territoire et l'écologie*. Toutefois, en raison des contraintes de temps, seules les dimensions liées aux effets sur les bénéficiaires ont été retenues (en bleu sur le schéma ci-après) :

Référentiel des impacts sociaux générés par le réseau REPERES Métropole (Ghazli 2019)



### La collecte des données

Les données ont été collectées principalement par le biais d'une enquête par questionnaires visant à préciser les effets perçus par les bénéficiaires pendant et après leur parcours. L'échantillon fut constitué de 47 personnes, soit 20 % des bénéficiaires accompagnés depuis la création du dispositif.

Le questionnaire fut administré par entretiens téléphoniques ou en face à face. Chaque dimension d'impact retenue a été mesurée par des questions à choix multiple et des questions ouvertes. Des données secondaires liées aux outils

<sup>2</sup> Notamment l'étude de cas de 9 structures de l'AIE en Poitou-Charentes :

[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200123/etude-de-cas\\_iris-poitou-charentes\\_201612\\_v2\\_web.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200123/etude-de-cas_iris-poitou-charentes_201612_v2_web.pdf)

de pilotage et de suivi du dispositif (comptes rendus, feuilles de présence, plannings, etc.) ont complété les données de l'enquête.

## Analyse et valorisation des résultats

Les données recueillies ont été traitées et analysées de deux manières. Les réponses aux questions fermées du questionnaire ont été analysées à partir d'un logiciel de traitement de données et les réponses aux questions ouvertes ont été synthétisées et catégorisées afin d'en tirer des verbatims. Les résultats de l'évaluation ont été présentés dans le rapport d'activités triennal de REPERES Métropole. Ils ont ensuite fait l'objet d'une restitution à l'ensemble des parties prenantes lors d'un événement dédié.

*La restitution des résultats a été l'occasion pour l'ensemble du groupe pilote d'apprécier les retours sur les dimensions qualitatives de leur travail. Un des managers a notamment souligné la motivation qu'engendrait ce type de rapport, les managers n'ont pas toujours l'opportunité d'obtenir des témoignages directs de la part des salariés. La présentation du rapport avec les verbatims a été l'occasion de rappeler l'utilité sociale du travail des SIAE et ainsi de renforcer la volonté de développer davantage un tel projet." (Ghazli, 2019, P.58).*

## Principaux enseignements et perspectives

Cette expérience a permis à l'équipe de REPERES Métropole de mettre en valeur les dimensions qualitatives de l'action du dispositif auprès des partenaires et d'entamer les réflexions autour de l'adoption d'un référentiel commun pour le collectif.

Elle a aussi permis de prendre en compte certaines difficultés liées à la mise en place d'une démarche d'évaluation de l'impact social : le temps nécessaire pour mettre en place la démarche, les biais potentiels au moment de la collecte des données compte tenu du profil des bénéficiaires<sup>3</sup> (la barrière de langue) ou encore les réponses rétrospectives des bénéficiaires.

Si l'intérêt de relancer la démarche a été reconnu, l'équipe attend de disposer d'un outil permettant de généraliser la collecte des données. Cette démarche devra également s'adapter à d'autres réalités de la structure, car la configuration de REPERES Métropole a évolué avec l'intégration des structures du secteur du travail protégé et adapté (STPA).

*" L'enjeu est aujourd'hui d'adapter certains critères afin d'intégrer les dimensions relatives au cas des personnes en situation de handicap. Ces profils sont moins, voire non concernés par les problématiques d'accès aux droits ou de langue française dont l'enquête de 2019 rend compte, car elles sont plus caractéristiques des personnes en parcours d'insertion. L'adaptation des critères concernerait principalement la catégorie du pouvoir d'agir / autonomie du référentiel. Toutefois, RM cherche à rassembler ses volets insertion et handicap pour ne plus séparer les deux types de publics mais créer des synergies entre eux. Cette nouvelle démarche d'évaluation pourrait justement être l'occasion de construire un référentiel commun aux deux secteurs pour cristalliser cette cohésion." (Chargée de développement, REPERES Métropole).*

<sup>3</sup> Personnes non francophones en parcours d'insertion.

## Pour aller plus loin :

Ghazli, I. (2019). [L'évaluation de l'impact social des structures de l'IAE : de la nécessité à la faisabilité](#), Mémoire de stage, M2 ESS, FSEG, Université Lumière Lyon 2.

REPERES Métropole (2019). [Rapport d'activités et d'impact social 2016-2019](#).

Repères métropole publie son rapport d'impact : <https://www.demain.life/rapport-dimpact-social-2016-2019-reperes-metropole/>.