

N° 63

DÉCEMBRE 2024

# Cahiers de l'action

Les processus  
d'évaluation  
des associations :  
prendre la mesure  
du travail collectif



**Les processus d'évaluation  
des associations : prendre  
la mesure du travail  
collectif**



# Cahiers de l'action

n° 63

**Directeur de la publication**

Augustin Vicard

**Directeur de la collection**

Emmanuel Porte

**Comité de programmation**

Marie Bodeux, Suzie Chevée, Florian Covelli, Francine Labadie, Nathalie Latour, Éric Le Grand, Nicolas Merle, Éric Sapin.

**Coordination éditoriale**

Marianne Autain

**Secrétaire de rédaction**

mr@kit-de-com.fr

**Création graphique**

Laëtitia Loas-Orsel

**Contact rédaction**

emmanuel.porte@jeunesse-sports.gouv.fr

Les propos énoncés dans cet ouvrage n'engagent que leurs auteurs.

Les Cahiers de l'action sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International.

ISBN : 978-11-172296-5 (Papier) 978-11-172297-2 (PDF)

ISSN : 1772-2101

Dépôt légal à parution

# SOMMAIRE

**AVANT-PROPOS** ..... 7

*Augustin Vicard*

## INTRODUCTION

*Emmanuel Porte, Mathilde Renault-Tinacci*

L'évaluation des associations comme processus..... 9

## 1<sup>re</sup> PARTIE

### RECONNAITRE COLLECTIVEMENT LA VALEUR

#### ANALYSE

*Emmanuelle Briand, Juliana Lima*

L'évaluation de l'utilité sociale de l'École des parents  
et des éducateurs de Haute-Savoie..... 14

#### EXPÉRIENCE

*Romain Gallart*

Répondre aux demandes de recherche du monde associatif :  
récit d'une intermédiation scientifique réussie ..... 26

#### ANALYSE

*Thibault Guyon*

Évaluation et associations : derrière la mesure, l'enjeu  
de la valorisation..... 37

#### EXPÉRIENCE

*Anne Fleury-Raemy*

Qu'est-ce qui compte et comment on le compte ensemble ? ..... 45

## 2<sup>e</sup> PARTIE

### TRAVAILLER SUR LES CRITÈRES ET LES MÉTHODES

#### EXPÉRIENCE

*Charlotte Debray*

Guid'Asso : la valeur de l'engagement d'un réseau  
pour le développement de la vie associative ..... 58

#### ANALYSE

*Nicole Alix, Daniel Le Guillou*

Quelle comptabilité pour les communs ? ..... 68

#### EXPÉRIENCE

*Évelyne Lhoste*

Pourquoi et comment évaluer la recherche et l'innovation ? ..... 77

#### ANALYSE

*Lilian Pioch*

L'évaluation transformative : l'expérience du réseau F3E  
en solidarité internationale ..... 87

**BIBLIOGRAPHIE** ..... 97

**RÉPERTOIRE DES SIGLES** ..... 98





L'évaluation est aujourd'hui omniprésente, dans le secteur associatif comme ailleurs. Elle s'impose comme une condition à remplir pour accéder à des financements, pour rendre compte de son action ou encore pour légitimer une stratégie. Mais cette injonction à évaluer porte en elle des risques réels : celui de produire des démarches standardisées, coûteuses et chronophages, qui peinent parfois à saisir la spécificité des associations, ou encore celui de réduire l'évaluation à un exercice purement formel, sans impact concret ni pour les associations ni pour leurs financeurs ou parties prenantes.

CAHIERS DE L'ACTION N° 63

## AVANT-PROPOS

Et pourtant, l'évaluation peut aussi être un outil d'une grande richesse, lorsqu'elle est pensée et conduite avec exigence. Elle peut permettre de réorienter un programme, de renforcer son efficacité ou encore de mettre en lumière des résultats inattendus, positifs ou négatifs. Certaines évaluations d'impact, en particulier, offrent des enseignements précieux, mais seulement lorsque les conditions sont réunies pour les mener correctement : un cadre méthodologique rigoureux, des moyens suffisants et une véritable volonté de s'en saisir.

Face aux écueils comme aux promesses de l'évaluation, des réseaux associatifs et des professionnels explorent aujourd'hui de nouvelles voies. Ces démarches reposent sur une ambition claire : réinventer l'évaluation pour qu'elle devienne un outil véritablement utile, adapté à la complexité du travail collectif et à la diversité des missions associatives. Ce numéro des Cahiers de l'action s'intéresse précisément à ces initiatives, qui privilégient des approches collaboratives, des méthodologies évolutives et une prise en compte de l'utilité sociale.

L'enjeu est double : il ne s'agit pas seulement de mesurer l'impact ou les résultats d'une action, mais aussi de créer des espaces de dialogue, d'apprentissage et de transformation. Pourtant, cette démarche n'est pas sans défis. Le risque existe, à l'inverse, de transformer l'évaluation en simple outil de valorisation ou de communication, sans qu'elle remette en question les pratiques ou qu'elle stimule un changement effectif.

À travers les exemples et les réflexions présentées dans cet ouvrage, c'est une question centrale qui émerge : comment rendre l'évaluation pertinente et porteuse de sens ? Faut-il évaluer moins, mais mieux ? Doit-on privilégier des démarches ciblées, portant sur des actions spécifiques, plutôt que sur l'ensemble des activités d'une association ? Et surtout, comment intégrer pleinement les parties prenantes à ces processus pour en faire de véritables leviers d'évolution ?

Ce numéro ne prétend pas apporter de réponses définitives. Mais il invite à repenser l'évaluation non comme une fin en soi, mais comme un outil à mobiliser quand c'est utile, au service des projets associatifs, de leurs valeurs et de leur impact sur la société.

**Augustin Vicard, directeur de l'INJEP**

# L'évaluation des associations comme processus

---

**EMMANUEL PORTE**

*Directeur de la collection des Cahiers de l'action*

**MATHILDE RENAULT-TINACCI**

*Chargée d'études et de recherche à l'INJEP*

---

**D**epuis une vingtaine d'années, et parallèlement à l'évolution des modèles socio-économiques des associations<sup>1</sup>, l'affirmation d'une culture de l'évaluation a marqué les relations entre les financeurs et le monde associatif. Mais elle a également favorisé le développement d'une réflexion des acteurs associatifs sur les ressorts et les modalités de l'évaluation des actions conduites. Cette thématique s'est imposée comme un enjeu important, d'une part, car elle permet aux acteurs associatifs de « rendre compte » et de « faire la preuve » de leur activité, d'autre part, car l'évaluation peut constituer un outil de réflexivité sur les pratiques pour les réseaux associatifs. Cependant, l'évaluation s'est imposée également « par le haut », dans le cadre des dispositifs de soutien et de contrôle enchâssés dans des logiques de financements conditionnés (appels à projets, conventions d'objectif, cahiers des charges, financements à impact, etc.). Elle interroge ainsi le monde associatif de l'intérieur (gouvernance, compétences, structuration, etc.) et de l'extérieur (partenaire, réseau, territoire, etc.). L'enjeu de ce numéro des Cahiers de l'action est donc de s'intéresser à l'évaluation à partir du monde associatif, en étant attentif aux logiques de conception des processus évaluatifs et d'évolution des métiers et des postures de celles et ceux qui accompagnent ces projets collectifs. Ce numéro se propose de le faire en donnant la parole à des acteurs de terrain engagés dans ces processus d'évaluation de l'action associative soit comme responsables associatifs, soit comme chercheurs embarqués.

1. Renault-Tinacci M. (dir.), 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.

Pour saisir les enjeux, il est toutefois important de considérer la littérature académique qui cherche à documenter, à historiciser et à modéliser cette problématique de l'évaluation des associations. L'INJEP a consacré une revue de littérature sur le sujet qui permet de fixer quelques repères<sup>2</sup>. Parler d'évaluation des associations amène à évoquer deux notions clefs : l'impact social et l'utilité sociale. Souvent concurrentes, parfois combinées, ces deux notions trouvent leur origine dans les années 1970. L'impact social, qui s'est imposé aujourd'hui comme le terme le plus courant, renvoie à une culture anglo-saxonne dans laquelle les associations sont envisagées selon leur activité économique, au même titre que des entreprises, sans prise en compte de leurs spécificités. L'impact social est caractérisé par la recherche de performance, l'utilisation de la méthode scientifique et l'approche causale. En France, l'utilité sociale renvoie plutôt à des expériences évaluatives qui ont tenté de montrer les spécificités « identitaires » du champ associatif tout en se distinguant du secteur privé à but lucratif : cette approche permet de souligner la contribution spécifique des associations à l'économie et à la société dans son ensemble (service rendu à la société *via* le projet associatif, public visé, « accessibilité » du produit, éducation à la citoyenneté par le fonctionnement démocratique, etc.). C'est d'ailleurs cette contribution particulière qui leur permet d'accéder – depuis les années 1980-1990 – à des avantages fiscaux et financiers, tels que l'exonération d'impôts commerciaux ou l'accès à des dispositifs d'emplois subventionnés. Le syncrétisme qui s'est opéré depuis conduit bien souvent à des approches hybrides dans lesquelles l'évaluation de l'impact social de l'activité associative tente d'intégrer un autre regard, des critères et des indicateurs faisant une place aux dynamiques collectives, au bénévolat ou à la gouvernance.

Ainsi, les pratiques d'évaluation que nous avons cherché à rassembler dans ce numéro renvoient à des dimensions multiples. Elles posent tout d'abord des questions de temporalité, certaines analyses étant effectuées en amont de l'action (dite *ex ante*), chemin faisant (dite *on going ou in itinere*) ou *a posteriori* (dite *ex post*). Elles supposent également différents niveaux et degrés de concertation entre les acteurs qui contribuent à l'évaluation. Elles obligent à des réflexions sur les critères d'évaluation, certains se voulant synthétiques et consolidés, là où d'autres sont plutôt composites et contribuent à établir des référentiels d'action. L'évaluation invite également parfois à combiner des données qualitatives et quantitatives, mais également les échelles d'analyse (individu, organisation, société). Les pratiques d'évaluation, les métiers mobilisés et les relations induites entre acteurs et chercheurs sont au cœur d'un processus évaluatif que nous essayons

de documenter dans ce numéro. Pour cela, nous avons organisé au printemps 2024 une réunion de travail entre les contributeurs afin de partager les objectifs de cette réflexion. Celle-ci nous a permis de choisir des situations et des expériences qui abordent l'évaluation comme un système où l'on regarde les effets inattendus, l'ajustement continu ou les effets sur l'écosystème partenarial.

Dans une première partie, nous avons regroupé des contributions qui insistent sur le fait que l'évaluation est un processus collectif de reconnaissance de la valeur produite par l'action associative. Dans le premier article, **Emmanuelle Briand** et **Juliana Lima** reviennent sur l'expérience de l'évaluation de l'utilité sociale de l'École des parents et des éducateurs de Haute-Savoie qui les a conduites à montrer que la valeur sociale d'une organisation correspond à la conception de l'humain et à la vision de société propre à chaque organisation. **Romain Gallart** évoque ensuite l'expérience de l'association Elan-coeur, qui a conduit une étude sur la création de valeur non monétaire dans les associations caritatives et humanitaires en Île-de-France. Il souligne combien les relations acteurs/chercheurs engagées à cette occasion ont ouvert la voie à des pratiques d'intermédiation qui nourrissent en retour les processus évaluatifs. **Thibault Guyon** synthétise les réflexions engagées par l'Institut Godin pour tenter d'objectiver les enjeux de valorisation sous-jacents à tout processus d'évaluation. Il insiste pour que l'évaluation soit considérée comme un mécanisme collectif de reconnaissance de la valeur produite, qui ne suppose pas seulement une concertation préalable à l'évaluation mais une véritable recherche-action à même de nourrir le tissu associatif qu'elle prétend évaluer. Enfin, **Anne Fleury-Raemy** revient sur la manière dont la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France a travaillé son rapport à l'évaluation dans un processus collectif de réflexion sur les activités et les projets. Elle montre notamment que, même si l'évaluation peut avoir des limites, elle permet de mieux identifier la valeur produite par les actions et peut constituer un levier de formation et d'animation du réseau.

La seconde partie du numéro propose des contributions qui s'intéressent également au processus collectif à l'œuvre dans les évaluations, mais en se focalisant davantage sur les outils, les méthodes et les échelles de celles-ci. **Charlotte Debray** ouvre cette partie en présentant le regard analytique de la Fonda sur l'évaluation du dispositif Guid'Asso. Elle montre notamment à quelles conditions celle-ci peut devenir un instrument de pilotage stratégique d'acteurs orientés vers un même objectif de transformation tout en contribuant à l'animation d'une action publique coconstruite. En s'appuyant sur les

travaux conduits au sein de la Coop des Communs, **Nicole Alix** et **Daniel Le Guillou** évoquent la problématique de l'évaluation des associations à travers l'angle particulier de la comptabilité. Ils rappellent l'importance de développer des outils et des normes capables de constituer une assise solide à la réalisation d'une évaluation de l'utilité sociale des associations. En s'appuyant sur le modèle CARE visant à développer un modèle comptable adapté aux enjeux environnementaux et sociaux, ils soulignent l'importance d'outiller les communs dans une perspective démocratique afin que la comptabilité ne reste pas, dans les processus d'évaluation, une affaire d'experts. En s'appuyant sur son expérience de chercheuse engagée dans des processus d'évaluation, **Évelyne Lhoste** aborde, quant à elle, l'expérience particulière de la méthode d'analyse des impacts de la recherche publique dans le champ de l'agronomie (ASIRPA) afin d'illustrer le changement de posture et de rôle nécessaire à une coopération entre association et chercheurs utile à l'innovation sociale. Enfin, **Lilan Pioch** présente l'expertise du réseau F3E qui a développé et expérimenté depuis près de trente ans une méthode d'évaluation en vue d'améliorer la qualité et l'impact des actions solidarités internationales. Il souligne notamment que le développement d'une culture de l'évaluation au sein du réseau a contribué à faire émerger des fonctions d'apprentissage portées par des postes et des services dédiés.

# Partie 1

## Reconnaitre collectivement la valeur

# L'évaluation de l'utilité sociale de l'École des parents et des éducateurs de Haute-Savoie

---

**EMMANUELLE BRIAND, JULIANA LIMA**

*Membres fondatrices du Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (GREUS)*

---

Consacrant depuis plusieurs années des travaux et expérimentations sur la question de l'utilité sociale, les autrices reviennent sur la nécessité de penser l'évaluation des associations comme un processus relationnel, en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation de l'utilité sociale menée avec l'École des parents et des éducateurs (EPE) de Haute-Savoie.





**L**es associations sont de plus en plus confrontées à la question de l'évaluation, de la mesure de leur activité et de leur impact sur la société. Que ce soit pour répondre à l'attente des financeurs, pour attester de leur légitimité, pour se démarquer dans un secteur concurrentiel ou pour orienter leur stratégie, elles se trouvent face à de multiples outils, guides et méthodes, qui ne sont pas toujours adaptés pour rendre compte de leurs particularités.

En proposant de centrer le regard sur l'anthropologie relationnelle<sup>1</sup> propre à chaque organisation, la recherche du Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale GREUS (voir encadré) questionne les méthodes d'évaluation d'impact social classiques et propose une alternative qui permet de rendre compte de la spécificité de chaque structure. En effet, la méthodologie d'évaluation de l'utilité sociale développée par le groupe de recherche met l'accent non pas exclusivement sur l'efficacité du service rendu par les activités associatives (évaluation d'impact), mais plutôt sur la manière d'être et d'entrer en relation avec le monde de chaque organisation, et sur la manière dont cela contribue à faire société (évaluation d'utilité sociale).

Dans un premier temps, cet article revient sur les bases épistémologiques et méthodologiques de l'évaluation de l'utilité sociale, telle que la conçoit le GREUS. Ensuite, il présente une synthèse des résultats de l'évaluation de l'utilité sociale menée avec l'École des parents et des éducateurs (EPE) de Haute-Savoie.

## Évaluer l'utilité sociale des associations par une approche socio-anthropologique

Quand on parle de l'utilité sociale d'une organisation, on parle de sa « valeur sociale ». Interroger l'utilité sociale et les manières de l'appréhender revient donc à interroger la notion de « valeur ». Celle-ci traverse toute l'histoire de la pensée économique. À chaque époque, la richesse produite est appréciée en fonction d'une conception différente de la valeur<sup>2</sup>. Et chaque conception de la valeur économique contient, de manière sous-jacente, une conception de l'humain – et donc une anthropologie particulière.

André Orléan<sup>3</sup> (2011) propose une conception relationnelle de la valeur, à laquelle nous attachons une anthropologie spécifique, que nous proposons de qualifier d'*homo relationis* : l'humain est ici

1. Ici, le terme d'« anthropologie » désigne non pas la discipline scientifique, mais une compréhension, une conception, une représentation de l'humain propre à une organisation sociale. Une civilisation, une religion, une philosophie, voire un auteur, peuvent élaborer des anthropologies spécifiques. Nous verrons dans la suite de ce document les raisons pour lesquelles nous qualifions l'anthropologie des structures de « relationnelle ».

2. GREUS, 2023, *L'évaluation de l'utilité sociale des associations dans une approche socio-anthropologique : enjeux méthodologiques, apports pour les associations, contribution à la transformation sociale*, Rapport scientifique produit dans le cadre des fonds de l'appel à projets « Le monde associatif à la lumière de la crise COVID-19 », soutenu par l'Institut français du monde associatif (IFMA), l'INJEP et l'Institut pour la recherche de la Caisse des dépôts [en ligne].

3. Orléan A., 2011, *L'empire de la valeur. Refonder l'économie*, Paris, Le Seuil.

perçu avant tout comme un être de relations, qui ne serait pas défini par des besoins à satisfaire (manger, boire, se loger, se soigner, etc.) mais par sa capacité de relation avec les autres humains et avec le vivant en général.

4. Godbout J., 2007,  
*Ce qui circule entre nous.*  
Donner, recevoir, rendre,  
Paris, Le Seuil.

Inspiré par l'approche d'Orléan, ainsi que par celle de Jacques Godbout<sup>4</sup> sur la « valeur du lien », le GREUS entend que la valeur sociale d'une organisation corresponde à la conception de l'humain et à la vision de société qui est propre à chaque organisation. Cette valeur s'incarne dans les relations qui s'y tissent et à travers les expériences qui s'y vivent : la valeur est, ainsi, intrinsèquement relationnelle. Nous pouvons alors parler d'une « anthropologie relationnelle » qui serait spécifique à chaque organisation. Cette anthropologie relationnelle est intimement liée à l'identité et à la culture de l'organisation puisqu'elle imprègne, singularise et oriente les pratiques sociales qui y sont mises en œuvre. De ces pratiques découlent les effets qui peuvent être mesurés dans une évaluation. C'est d'abord en qualifiant la valeur sociale de l'organisation (c'est-à-dire, en identifiant son anthropologie relationnelle), que nous pouvons en mesurer l'impact. La méthode d'évaluation doit aller chercher – par et dans la relation – cette anthropologie spécifique à l'organisation pour ensuite identifier les effets qu'elle produit sur l'individu, dans sa relation à soi-même, dans sa relation à autrui, dans la relation à la société et au monde qui l'entoure.

5. Par « pratiques », nous entendons non pas les activités et actions proposées par une organisation, mais bien des manières de faire, spécifiques, propres à l'organisation, fondées sur sa conception de l'humain et sa vision de société (organisation de la vie collective, la vie en communauté, des lieux de convivialité, des temps et des espaces qui permettent les interactions et de donner la place à l'expression et la participation des plus fragiles, etc.). Ces pratiques sont assimilables à ce que Hartmut Rosa (2018, *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte) nomme les « conditions organisationnelles de la résonance » : elles créent des axes de résonances qui permettent à l'humain d'entrer en relation avec soi, avec l'autre, avec des « fragments du monde ».

### La relation comme source de valeur

Tout groupe humain portant un projet commun (entreprise, association, collectivité) fait toujours des choix « relationnels », délibérés ou spontanés, pour relier les parties prenantes (salariés, bénévoles, financeurs, fournisseurs, clients, bénéficiaires, etc.). Ces choix relationnels traduisent et définissent son identité, sa manière spécifique « d'être-au-monde » et d'entrer en relation avec le monde. Cela se construit à travers les rapports individuels, interpersonnels, collectifs, que chacun des membres d'une organisation expérimente en son sein. La valeur sociale d'une structure ne réside cependant pas dans l'existence ou non de relations (constat qu'il existe des liens entre telles ou telles parties prenantes, avec l'environnement naturel, etc.), mais bien dans la manière dont ces relations sont vécues, dans la manière dont elles touchent les personnes et le collectif. La démarche d'évaluation consiste ainsi à aller chercher les expériences relationnelles qui sont vécues au sein (ou au contact) de l'organisation.

Ces expériences relationnelles se concrétisent à travers des pratiques mises en œuvre par l'association<sup>5</sup>. Celles-ci créent des conditions

## La mission du GREUS : qualifier et mesurer l'utilité sociale

Depuis 2013, le GREUS s'intéresse à l'étude de la valeur créée par les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) et à leur capacité à être leviers de changement social. Regroupant chercheurs confirmés, doctorants, étudiants en master et acteurs de l'économie sociale et solidaire, le GREUS a développé des outils méthodologiques permettant d'identifier, de qualifier et de mesurer la valeur des associations ainsi que leur contribution à la société et au changement sociétal (méthode d'évaluation de l'utilité sociale [ÉUS]). Entre 2021 et 2023, grâce au soutien de l'Institut français du monde associatif (IFMA) et de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), le GREUS s'est engagé à explorer son approche socio-anthropologique de l'évaluation à partir d'une analyse approfondie de l'ensemble des démarches d'ÉUS déjà réalisées par le groupe afin de : formaliser et approfondir les fondements théoriques de l'approche ; construire des outils et supports de diffusion didactiques destinés à faire connaître cette approche et inviter les acteurs associatifs à s'en saisir.

qui permettent aux uns et aux autres de vivre des expériences de résonance (au sens de Harmut Rosa<sup>6</sup>), c'est-à-dire des expériences qui font écho à des valeurs personnelles fortes, à des aspirations profondes, qui touchent et font évoluer celles et ceux qui les vivent. C'est à travers les expériences vécues autant au niveau individuel que collectif, autant en interne qu'avec l'extérieur, autant dans le passé que par rapport à l'avenir, que réside la valeur sociale de chaque structure. À travers ce qui se vit, se noue, se joue, ce qui bouleverse, ce qui fait tension, ce qui « affecte » positivement les personnes en relation, nous pouvons toucher l'expérience anthropologique qui est au cœur de la valeur sociale. Ces expériences transformatives, vécues à travers les pratiques organisationnelles, montrent comment la structure contribue à faire société.

### La relation comme source de connaissance

Si la valeur est relationnelle, la méthode d'évaluation ne saurait être pensée en dehors des relations. Nous nous inspirons ainsi du pragmatisme de John Dewey<sup>7</sup> pour aborder la valeur non pas comme une réalité préexistante à identifier, mais comme une réalité qui se crée à travers le processus même d'évaluation. La démarche d'évaluation

6. *Op. cit.*

7. Dewey J., 2011, *La formation des valeurs*, Paris, La Découverte.

est ainsi conçue comme pratique sociale d'élucidation de « ce à quoi nous tenons » collectivement et des moyens que nous mettons en œuvre pour en prendre soin. Dans ce processus, la relation entre les parties prenantes occupe une place privilégiée : elle devient ainsi source de connaissance.

L'évaluation de l'utilité sociale est alors, en elle-même, conçue comme un processus relationnel. Et ce, à double titre : parce qu'elle met en relation les différentes parties prenantes de la démarche (salariés, bénévoles, partenaires, bénéficiaires, chercheurs-évaluateurs, etc.) et parce que c'est dans et par la relation que la valeur sociale va émerger. La valeur sociale de la structure, telle qu'identifiée au terme d'un processus collaboratif, pluraliste et participatif, n'est donc pas

**« La valeur sociale de la structure est une réalité incarnée par le groupe et dans les relations. »**

une simple donnée abstraite, mais, plutôt, une réalité incarnée par le groupe et dans les relations.

Au niveau pratique, cette approche pragmatiste et relationnelle de l'évaluation se traduit d'abord par la création d'un « comité d'identification de l'utilité sociale » (CIUS), composé d'un groupe restreint de parties prenantes (internes et externes) de l'organisation. Dans le cadre de ce comité, les acteurs de la structure deviennent également des chercheurs. Le GREUS se situe de ce fait dans la « recherche partenariale » : c'est la relation de partenariat qui devient source de connaissance. Ainsi, les membres du CIUS et le GREUS coconstruisent progressivement un processus d'évaluation structuré autour d'une phase de qualification de l'utilité sociale et d'une phase de mesure de l'utilité sociale.

La phase de qualification est une étape centrale de l'évaluation telle que la conçoit le GREUS : c'est elle qui permet de qualifier la valeur relationnelle de la structure, sa manière spécifique d'être au monde, d'entrer en relation avec le monde, et sa contribution à la société. Elle donne lieu à l'identification de ce qu'on appelle la « valeur centrale ». Il s'agit d'une formule courte qui identifie et qualifie la manière spécifique à travers laquelle l'organisation évaluée contribue à fonder la vie en commun et à faire société. La valeur centrale est déclinée en plusieurs dimensions, chacune représentative d'expériences relationnelles fondamentales qui incarnent la valeur sociale dans le quotidien de l'organisation<sup>8</sup>.

8. Ces expériences émergent dans le cadre de la réalisation d'ateliers d'intelligence collective qui sont réalisés d'abord avec le CIUS et ensuite avec un nombre plus important de parties prenantes de l'organisation (dialogue pluraliste).

Ce sont en effet les expériences relationnelles fondamentales, identifiées dans la phase de qualification de l'utilité sociale, qui serviront de référentiel pour la deuxième étape de l'évaluation : l'étape de quantification et de mesure. L'objectif de cette étape est de quantifier les effets des expériences fondamentales d'utilité sociale sur les différentes parties prenantes de l'organisation : les personnes, les collectifs, les territoires, l'environnement, la société. Les pratiques de l'organisation seront alors analysées pour créer un référentiel de mesure constitué d'indicateurs d'effet et d'impact.

## **L'évaluation de l'utilité sociale de l'École des parents et des éducateurs de Haute-Savoie**

Depuis plus de cinquante ans, l'EPE accompagne les évolutions familiales et sociales à travers trois dimensions : la parentalité, la conjugalité et l'éducation. Cet accompagnement est mis en place pour trois types de publics, les parents et les couples, les jeunes (âgés de 12 à 26 ans), et les professionnels, à travers trois types d'actions : les consultations, l'animation (actions collectives) et la formation.

Dans le panorama actuel des structures de soutien à la parentalité, où et comment se situe l'École des parents ? Comment peut-elle dire d'une manière différente son identité, son originalité, notamment par rapport aux autres acteurs associatifs agissant dans le même domaine ? L'École des parents et des éducateurs de Haute-Savoie est-elle utile à la société ? Et si oui, en quoi l'est-elle ? Dans son ADN et à travers ses pratiques, quel modèle de société promeut-elle ?

### **Pourquoi faire une démarche d'évaluation de son utilité sociale ? Dire qui l'on est plutôt que tout ce que l'on fait**

La démarche d'évaluation de l'utilité sociale de l'EPE de Haute-Savoie a consisté à identifier ce qui fait sens dans l'association et ce qu'elle apporte comme expérience humaine et sociale. Ce qui est vécu quotidiennement, naturellement, n'est pas toujours reconnu et valorisé en tant qu'apport conséquent au « bien commun », au « vivre ensemble ». L'évaluation a alors permis de rendre « visible » ce qui circule et se joue au sein de la structure, non pas uniquement par l'analyse des résultats de son action mais par la reconnaissance de son identité profonde.

L'EPE 74 s'est engagée initialement dans cette démarche afin de répondre aux objectifs suivants :

- communiquer autrement, en disant qui elle est et non seulement ce qu'elle fait;
- transmettre ses valeurs aux nouveaux collaborateurs;
- se débarrasser du passif et créer une nouvelle dynamique de travail partagée par tous;
- disposer d'un référentiel valorisant ses actions à destination des partenaires externes et des financeurs;
- trouver des indicateurs qui viennent donner du sens au cadre réglementaire et aux décisions institutionnelles.

La démarche d'évaluation de l'EPE s'est déroulée de novembre 2020 à mars 2023. Malgré les contraintes imposées par la pandémie de la Covid-19 et, par conséquent, les difficultés rencontrées pour la réalisation d'un processus d'évaluation fondé sur les relations, elle a suivi les étapes de qualification et de mesure (voir supra) mobilisant plusieurs acteurs. Ainsi, la Fédération nationale des écoles des parents et des éducateurs (FNEPE) s'est impliquée à travers la participation de sa chargée de partenariats. Le GREUS a mobilisé une chercheuse, qui a accompagné et coanimé l'expérience avec la salariée de la FNEPE. L'EPE de Haute-Savoie a constitué un CIUS (qu'ils ont appelé COPIL [comité de pilotage]) composé de six personnes liées à l'association : un psychologue, une médiatrice, une formatrice, une secrétaire, la directrice et la présidente de l'organisation. D'autres parties prenantes ont également participé aux ateliers animés par le GREUS lors de la phase de dialogue pluraliste : parents, partenaires institutionnels, participants aux formations, salariés, formatrices.

Ensemble, toutes ces personnes ont contribué à identifier l'utilité sociale de l'EPE. Après un long processus constitué d'ateliers d'intelligence collective, d'entretiens, de discussions, de délibérations, de passation de questionnaires et d'analyse de données, le COPIL a cheminé vers l'élaboration et la validation du modèle d'utilité sociale de l'organisation.

### **Le modèle d'utilité sociale de l'EPE de Haute-Savoie**

Le modèle de l'utilité sociale de l'EPE se construit autour de quatre composantes qui forgent son identité et sa spécificité : l'expérience fondamentale et transversale vécue et reconnue par les parties prenantes comme étant « ce qui compte »; les manières d'être qui fondent son éthique; les manières de faire qui rendent possibles les

expériences relationnelles; et, enfin, les effets que ces expériences, ces actions, produisent sur la personne, sur le collectif et sur la société.

### Une expérience relationnelle au cœur de l'utilité sociale

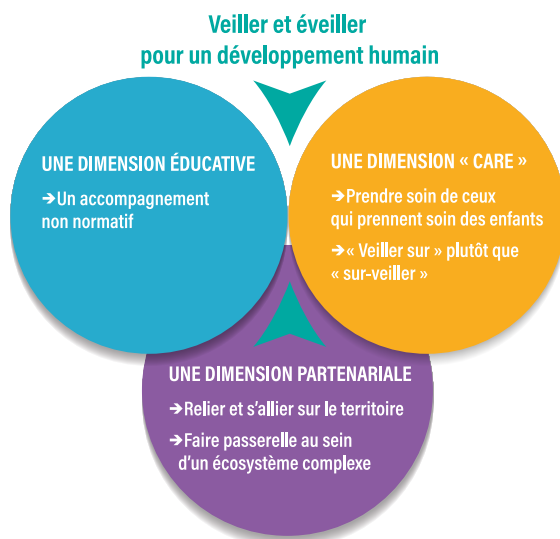
La valeur sociale de l'EPE, c'est une manière d'être au monde et d'être en relation avec les autres, fondée sur sa conception de l'humain et sa vision d'une société où l'enfant est protégé, respecté et peut s'épanouir pleinement. Cette valeur sociale s'incarne dans une expérience fondamentale, vécue, incarnée, dans laquelle la dimension du soin (*care*) avec les parents et les éducateurs, la relation éducative et les alliances partenariales sont étroitement liées.

### Veiller et éveiller pour un développement humain<sup>9</sup>

L'utilité sociale de l'EPE réside dans une dynamique relationnelle qui engage un cercle vertueux, dans une approche à la fois individuelle et collective, vécue dans un « lieu tiers ». L'enfant est au centre de ce cercle; les acteurs de l'EPE prennent soin, éveillent et tissent des connexions, pour renforcer chacune des personnes et chacun des liens entre les personnes. La figure 1 présente une visualisation de la valeur centrale de l'EPE, déclinée dans trois dimensions fondamentales.

9. Veiller et éveiller pour un développement humain est ce qu'on appelle la valeur centrale de l'EPE. La valeur centrale est une formulation synthétique de cette expérience fondamentale, transversale et résonante, qui traverse et rassemble les relations multiples.

Figure 1. Visualisation de la valeur centrale de l'EPE



Source : GREUS, 2023, *Modèle de l'utilité sociale de l'École des parents et des éducateurs*, Rapport synthétique.

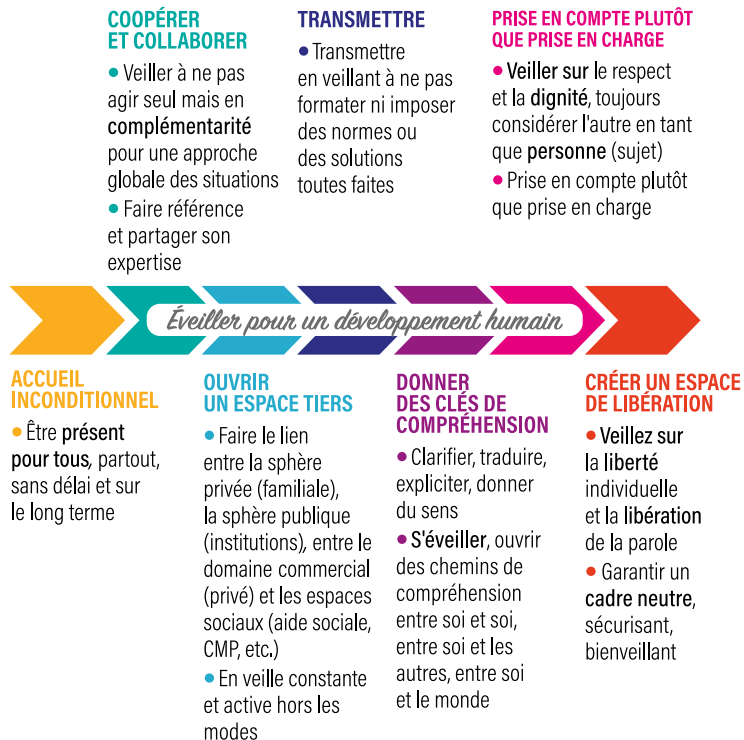
### Les manières « d'être au monde et en relation avec les autres »

L'histoire de l'association, ses valeurs et sa conception de l'humain motivent sa manière spécifique « d'être au monde » et d'entrer en relation avec le monde. À travers les rencontres du CIUS (COPIL), les ateliers, les entretiens avec les différentes parties prenantes, c'est une éthique relationnelle qui est rendue visible. Elle se manifeste dans trois axes principaux, chacun marqué par une caractéristique particulière : dans la relation à soi, l'authenticité; dans la relation à l'autre, l'attention; dans la relation au monde, le partage.

### Les pratiques

La démarche d'évaluation a également permis d'identifier les pratiques, les « manières de faire » spécifiques à l'EPE qui permettent de vivre l'expérience fondamentale au cœur de la valeur sociale de l'organisation. Ces manières sont synthétisées dans la figure 2.

Figure 2. Manières de faire spécifiques à l'EPE



Source : GREUS, 2023, *Modèle de l'utilité sociale de l'École des parents et des éducateurs*, Rapport synthétique.



## Les effets sur les personnes et sur la société

Si les parties prenantes ont vécu des « expériences » au sein de l'EPE, quels effets cela a-t-il produit ? La phase de mesure a consisté à construire des indicateurs génériques et spécifiques, puis à élaborer des outils de mesure (questionnaires). Des indicateurs de pratiques (indicateurs de résultat) et d'impact ont permis d'analyser les effets selon leur échelle de contribution : contribution à l'échelle individuelle, contribution à l'échelle familiale/extra-familiale, contribution à l'échelle sociétale. Ne pouvant pas les restituer ici dans leur intégralité, nous partageons quelques extraits de la mesure de l'utilité sociale de l'EPE.

Tableau 1. Effets sur les personnes

Effets : comment les personnes, dans la relation, se transforment-elles...	
Échelle de contribution : relation à soi	
... dans leur manière d'être (face au poids des injonctions d'être un bon parent, ou un bon éducateur, ou un bon professionnel, face à la perte de confiance, de repères, ou face à des difficultés) ?	<ul style="list-style-type: none"><li>Se sentent considérées</li><li>Se sentent mieux (moins angoissées)</li><li>Se connaissent mieux (fragilités, atouts, fonctionnement personnel)</li><li>Se sentent capables et non coupables</li><li>Se sentent habilitées (à défendre leurs idées, leurs méthodes, trouvent des moyens pour de nouvelles manières de faire en matière éducative)</li></ul>
Échelle de contribution : relation à l'autre	
... dans la relation à l'autre (quand le lien est mis à mal à tous les niveaux, par exemple, au niveau intrafamilial, au niveau des liens sociaux, au niveau professionnel) ?	<ul style="list-style-type: none"><li>Progressent dans la compréhension et le dialogue avec leurs enfants ou les enfants qu'ils accueillent</li><li>Se sentent en capacité d'exprimer leurs besoins</li><li>Prennent mieux soin des autres (des enfants)</li></ul>
Échelle de contribution : relation à la société	
... dans la manière dont elles s'engagent avec la société ?	<ul style="list-style-type: none"><li>S'enrichissent mutuellement et évoluent sur leurs manières de faire</li><li>Bougent leurs représentations et leurs convictions sur la parentalité</li><li>Contribuent à faire évoluer le débat ou les pratiques dans les structures, les institutions ou les communes</li><li>Font bouger leurs propres pratiques professionnelles et éducatives</li></ul>

Source : GREUS, 2023, *Modèle de l'utilité sociale de l'École des parents et des éducateurs*, Rapport synthétique.

**Tableau 2. Exemples d'indicateurs (à titre illustratif)**

<b>Échelle de contribution individuelle</b>		
<b>Dimensions (ou registres)</b>	<b>Critères d'effets</b>	<b>Indicateurs de mesure (en %)</b>
Mieux-être	Meilleure estime de soi	Parents qui ont un regard plus positif sur eux-mêmes
<b>Échelle de contribution : lien aux autres, environnement intra et extra-familial</b>		
Renforcement des capacités parentales ou éducatives	Renforcement d'une posture parentale	Parents qui se sont sentis confortés et habilités dans leur rôle éducatif
	Renforcement d'une posture professionnelle	Parents et professionnels qui considèrent avoir progressé dans la compréhension et le dialogue avec leur(s) enfant(s) ou les enfants qu'ils accueillent Parents qui ont trouvé des outils/moyens/réponses pour mettre en œuvre de nouvelles façons d'être et de faire en matière éducative
<b>Échelle de contribution sociétale</b>		
Cohésion sociale	Égalité d'accès pour tous (accessibilité) et de traitement pour tous (neutralité)	Partenaires qui considèrent que l'EPE contribue à une société plus égalitaire, plus solidaire
	Apaisement des conflits,	Partenaires qui considèrent que l'EPE contribue à une société plus apaisée
	interpersonnels, intra et extra-familiaux	Partenaires qui considèrent que l'EPE permet de fluidifier les relations intra et extra-familiales

Source : GREUS, 2023, *Modèle de l'utilité sociale de l'École des parents et des éducateurs*, Rapport synthétique.

## Conclusion

La recherche-action menée par le GREUS depuis une dizaine d'années interroge les débats théoriques sur la création de valeur des structures associatives en proposant une approche relationnelle de la valeur créée. Elle pose les bases pour une approche socio-anthropologique de l'évaluation de l'utilité sociale, fondée sur l'expérimentation. La méthode d'évaluation de l'utilité sociale développée par le GREUS essaie en effet de dépasser les écueils des méthodes d'évaluation existantes et de répondre à un besoin spécifique du monde associatif : celui de pouvoir identifier et mesurer sa valeur sociale de manière non exclusivement instrumentale.

En effet, dans une perspective instrumentale, la valeur créée par une association est assimilable aux résultats des actions qu'elle met en œuvre et provient d'une chaîne de causalité par laquelle la structure transforme des ressources en actions pour atteindre des objectifs préalablement fixés. Cette perspective réduit la valeur créée par le monde associatif à la performance de ses actions et passe à côté de tout ce qui se passe quand les actions sont en train de se jouer. Dans une perspective non instrumentale, la valeur d'une association tient plutôt de la vision du monde et des représentations qui se forment en son sein et se diffusent dans son environnement. Elle dépasse donc l'analyse des résultats, sans la négliger. L'enjeu n'est plus exclusivement de « faire la preuve » et de « rendre des comptes », mais aussi – et surtout – d'identifier la contribution de l'organisation au bien commun.



EXPÉRIENCE

## Répondre aux demandes de recherche du monde associatif : récit d'une intermédiation scientifique réussie

ROMAIN GALLART

*Maître de conférences associé à l'université Paris Nanterre, membre fondateur de la Cabane de la recherche\**

Cet article explore les enjeux liés aux demandes de recherche émanant non de chercheurs mais d'acteurs du monde associatif souvent éloignés du milieu académique. Il examine les mécanismes de l'intermédiation ainsi que ses impacts sur la recherche, les chercheurs et les acteurs associatifs. En s'appuyant sur l'expérience d'Elancoeur, et la manière dont elle a influencé le fonctionnement de la Cabane de la recherche, l'article analyse la construction de la demande, le développement du projet de recherche, la réalisation de l'enquête, la discussion des résultats, et la restitution de l'expertise comme des conclusions de l'enquête.

\* L'auteur remercie les membres de la Cabane de la recherche et d'Elancoeur pour leurs relectures et conseils.



**M**ercredi 29 mai 2024, l'association Elancoeur organise une table ronde pour restituer le travail d'enquête mené avec David Frati, sociologue au sein de la Cabane de la recherche, intitulé : « Comment compte une institution? Étude de la création de valeur non monétaire dans les associations caritatives et humanitaires en Île-de-France<sup>1</sup>. » Dans son introduction, le président de cette association caritative explique les raisons de son engagement dans cette recherche visant à « quantifier le travail et la valeur de l'association ». Outre le fait de légitimer l'action de l'association pour obtenir davantage de subventions, qui ne « représentent que 4 % du budget<sup>2</sup> », cette étude vise également à prendre du recul sur l'action et à lui donner du sens, « parce qu'on a souvent le nez dans le guidon ». L'originalité de cette démarche repose sur le fait que l'initiative du projet ne vient pas de scientifiques, mais d'une association non professionnelle de la recherche. La restitution, réunissant une cinquantaine de personnes dont la quasi-majorité n'a pas de lien avec la recherche scientifique, montre l'intérêt que peut susciter ce type de collaboration pour des acteurs non professionnels de la recherche.

En 2020, dans un numéro des Cahiers de l'action consacré aux pratiques d'intermédiation scientifique, Rémi Barré définissait l'intermédiation comme une pratique qui « vise à apporter des réponses nouvelles à des aspirations ou des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits; pour ce faire, elle met en place des projets porteurs de modifications des relations sociales ou de transformation du cadre d'action – ce qui induit de meilleures conditions de vie pour la collectivité et pas seulement pour certains individus<sup>3</sup> ». Dans la continuité de ces travaux, cet article propose de préciser la mise en œuvre d'une intermédiation scientifique. À partir du point de vue « situé » de l'intermédiaire<sup>4</sup> assurant la collaboration entre le chercheur et les membres de l'association caritative, je reviendrai sur les conditions concrètes de la coopération, de la construction du projet à sa restitution au grand public et au monde académique, en pointant les enjeux et les difficultés que pose une telle démarche.

## De la sollicitation d'Elancoeur à la construction d'un projet de recherche sur la valeur de l'activité associative

Notre première rencontre avec David Frati et les membres de l'association Elancoeur a lieu au printemps 2022 lors d'une réunion interassociative des acteurs de la solidarité de certains quartiers populaires des Yvelines, coorganisée par l'association APPUII<sup>5</sup> qui,

1. La Cabane de la recherche, 2024, « Comment quantifier la valeur du travail associatif? », restitution de la recherche avec l'association Elancoeur, YouTube [\[en ligne\]](#).

2. Actuellement l'action d'Elancoeur repose très majoritairement sur du bénévolat et des dons.

3. Barré R., 2020, « L'intermédiation : un dispositif de coproduction d'innovations élargies. Synthèse des enseignements des séminaires », *Construire la recherche avec la société civile : les enjeux de la démarche d'intermédiation*, INJEP, coll. « Cahiers de l'action », n° 55, p. 69-78 [\[en ligne\]](#).

4. Se rapprochant du modèle de « tiers-veilleur » développé par l'association Sciences citoyennes, l'intermédiaire ne réalise pas l'enquête. Il organise la coopération et anime les réunions afin de garantir une bonne qualité de délibération entre le chercheur et les acteurs non professionnels de la recherche [\[en ligne, sciencescitoyennes.org\]](#)

5. Alternatives pour des projets urbains ici et à l'international (APPUII) est une association qui vise à outiller des habitants de quartiers populaires impactés par des grands projets urbains. Elle a été fondée à la suite d'une collaboration entre chercheurs, professionnels de l'urbanisme et habitants de quartiers concernés. J'ai coordonné cette association pendant trois ans, de mai 2019 à septembre 2022.

à cette époque, mène une mission d'accompagnement des solidarités émergentes lors de la crise sanitaire dans ce type de quartiers du département. Dans la continuité de son travail doctoral réalisé en Arizona<sup>6</sup>, David Frati mène un travail d'évaluation de la mission en procédant à une éthnocomptabilité<sup>7</sup> du travail effectué par le salarié d'APPUII. À l'occasion de cette rencontre, Elancoeur pointe l'ampleur de son action et la difficulté qu'elle rencontre à obtenir des subventions. L'association souligne sa difficulté à valoriser ses

actions bénévoles auprès des financeurs et en particulier des pouvoirs publics. Comment prouver en effet la valeur de l'action associative dans un langage qui parle aux bailleurs ?

**« La méthode d'éthnocomptabilité doit permettre de mesurer la valeur monétaire de l'action de l'association. »**

Alors que beaucoup de travaux associatifs et scientifiques se sont attelés à décrire qualitativement les actions caritatives<sup>8</sup> sans forcément

parvenir à être audibles par les institutions, la méthode d'éthnocomptabilité pourrait y parvenir. À travers une analyse exhaustive de l'ensemble du travail produit et de la totalité des dons reçus et faits sur une période donnée, elle doit permettre de mesurer la valeur monétaire de l'action de l'association. Le sociologue ayant terminé sa thèse et étant disponible pour mener une enquête avec l'association, je propose une rencontre avec les membres d'Elancoeur, qui a lieu au début de l'été 2022, dans les locaux de l'association. Dans cette réunion, le président présente d'abord l'action de l'association qui repose sur deux pôles principaux : l'aide alimentaire et l'accompagnement social. Le trésorier explique leurs difficultés financières. Tous les deux voudraient pouvoir valoriser leur action de distribution alimentaire mais aussi d'accompagnement social, et salarier l'une des bénévoles qui est assistante sociale. J'explique alors l'ambition de la Cabane de la recherche, qui est de mettre des chercheurs au service de leur association.

« Il s'agit de répondre à une question qui vous intéresse et en même temps de répondre à un enjeu scientifique pertinent pour le chercheur impliqué. [...] Du coup, on pourra produire un rapport qui répond à votre besoin et qui vous appartient. Ensuite, le chercheur produit un article scientifique sur la problématique qui l'intéresse. [...] Bien sûr, le projet est validé collectivement, ainsi que le budget et la méthode. L'idée, c'est qu'on discute des résultats ensemble et qu'on vous restitue l'étude à la fin, de manière plus ou moins publique, selon votre choix<sup>9</sup>. »

6. Frati D., 2024, *Les réfractaires du désert. Rejet du travail et appropriation de l'espace dans le désert d'Arizona*, Nanterre, Presses universitaires de Paris Nanterre.

7. Pruvost G., 2021, « Ceci n'est pas une vie-mode d'emploi. De l'éthnocomptabilité en monde néo-paysan », *Monde commun*, n° 6, p. 158-73.

8. Arnal C., Neybourger P., Perronnet C., Verdier C., 2023, « Étude sur l'utilité sociale de l'aide alimentaire apportée par les Restos du cœur », Agence Phare (synthèse en ligne); Laville J.-L., 1997, « L'association : un champ pour la sociologie économique », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 103, p. 335-350.

9. Tous les verbatims de cet article sont extraits des comptes rendus de réunion.

---

## La Cabane de la recherche

---

La Cabane est une association qui, comme l'expliquent ses statuts, « vise à mettre la recherche en sciences humaines et sociales au service de l'action d'acteurs et actrices de la société civile qui construisent une société plus juste et écologique ». Fondée initialement par des chercheur-euse-s du laboratoire Mosaïques-Lavue (UMR 7218 LAVUE) de l'université de Paris Nanterre, elle s'est depuis élargie à d'autres personnes, universitaires ou non. Cette initiative s'inscrit dans un mouvement de recomposition du champ de la recherche en sciences sociales lié, d'une part, à l'amenuisement des ressources publiques et, d'autre part, à des volontés de développer les collaborations sciences-société qui peuvent être l'œuvre d'acteurs du monde associatif et scientifique, comme l'illustre la plateforme ALLISS\* ou le Mouvement pour des savoirs engagés et reliés (MSER\*\*). On assiste alors au développement d'un ensemble d'activités très variées mobilisant les termes de « recherche-action », « recherche participative », « recherche collaborative » ou « recherche-intervention », impliquant une grande diversité d'acteurs (collectivités territoriales, associations, universitaires, entreprises de l'économie sociale et solidaire [ESS], etc.) dont les finalités, les méthodologies d'implication et de formes de médiation varient d'une recherche à l'autre\*\*\*.

\* Association pour une alliance sciences-sociétés (ALLISS). La plateforme ALLISS réunit des institutions académiques et des associations françaises engagées à développer des coopérations entre elles.

\*\* Le Mouvement des savoirs engagés et reliés est un collectif national d'associations engagées dans la coopération entre recherches et mouvements sociaux pour la transition écologique et solidaire.

\*\*\* Juan M., 2019, « Les recherches participatives : enjeux et actualités », texte réalisé dans le cadre de la préparation du Prix de la recherche participative de la Fondation de France [en ligne, [science-ensemble.org](http://science-ensemble.org)].

Une fois le cadre de la coopération posé, David Frati explique en quoi la démarche d'ethnocomptabilité lui donne la possibilité de faire l'évaluation de l'association et ce que celle-ci implique concrètement pour l'association :

« Il faudra que je vous suive 24 heures sur 24 pour pouvoir comptabiliser toutes vos activités relatives à l'association. [...] Comme ça, je peux faire un tableau Excel avec tout votre travail et [vos] dons auxquels je mets une valeur. [...] On pourra donc construire une semaine type de votre action et estimer sa valeur sur une année. »

Les deux membres d'Elancoeur comprennent rapidement l'intérêt de la démarche pour leur association. Ensuite, le sociologue revient sur ce qui l'intéresse scientifiquement, c'est-à-dire comprendre comment un groupe de personnes construit un cadre de références commun et donne une valeur aux choses. Pour illustrer que la valeur d'un objet est subjective, il utilise l'exemple du vélo : « Tu trouves un vélo dans la rue. Pour toi, il est gratuit. Mais ensuite, tu le donnes à une personne pour qui il est indispensable pour aller travailler et gagner sa vie. Du coup, pour l'autre personne, il a une valeur inestimable. »

Il explique ainsi que l'enjeu de l'ethnocomptabilité n'est pas uniquement d'attribuer une valeur monétaire à un don mais interroge aussi les rationalités propres à chaque individu qui lui permettent de faire ses choix. Même si les membres d'Elancoeur ne discutent pas plus l'enjeu scientifique du projet à ce moment-là, ils valident l'idée de le construire ensemble.

À partir du compte rendu de cet échange, le sociologue rédige une première version du projet de recherche destinée au président d'Elancoeur pour relecture. Je lui demande de formaliser par écrit le besoin de recherche en un paragraphe. Contrairement à un projet classique, on pose en effet le besoin exprimé par la structure en premier lieu. Ensuite, le projet de recherche se structure de façon relativement classique, revenant sur l'intérêt scientifique du projet, sa problématique et la méthode d'enquête, et détaillant par ailleurs sa gouvernance et le rôle des différents acteurs. Un calendrier détaillé est produit, les différents moments de collaboration sont précisés : une rencontre pour valider le projet de recherche, une ou deux demi-journées pour discuter les résultats et enfin un temps pour la restitution finale. L'ensemble est assorti d'un budget qui prévoit d'indemniser l'association pour le temps dédié aux différentes entrevues de coopération. Il s'agit de répondre ainsi à une inégalité constatée dans les recherches participatives, où les acteurs non professionnels de la recherche ne sont, en général, pas financés alors que les chercheurs le sont. Par ailleurs, c'est aussi une manière de s'assurer de l'implication de ces acteurs dans les différentes étapes du projet.

En octobre 2022, les membres d'Elancoeur et de la Cabane valident le projet lors d'une réunion dédiée à cet effet. Tous ont reçu à l'avance le projet de recherche. Comme lors du premier rendez-vous, le président d'Elancoeur rappelle l'enjeu de valoriser son action pour obtenir des subventions publiques mais, cette fois-ci, ce n'est plus seulement pour obtenir des subventions, c'est également pour « mettre en valeur cette solidarité qui s'organise et qui n'est pas forcée-



ment visible dans les médias » et pour « avoir du recul sur ce que l'on fait ». Le besoin de l'association et la réflexion autour du besoin de recherche semblent avoir mûri. Le sociologue présente à son tour le projet de recherche; il articule plus explicitement la nécessité de comprendre le cadre de référence de l'association (projet scientifique) pour chiffrer la valeur de son action (projet pratique) :

« En effet, une ressource ou un don ne peuvent être traduits en termes chiffrables que si l'on connaît le cadre de référence de l'institution. Il est donc nécessaire, pour avoir une compréhension large de la valeur produite par l'association, d'appréhender les ressources et les dépenses depuis les cadres de référence de l'institution. »

Je reviens ensuite sur des éléments plus pratiques du déroulement de la recherche, sur le calendrier, les livrables et le budget. Le chercheur passera trois semaines dans l'association, puis une présentation intermédiaire des résultats aura lieu. Je précise que ce temps permettra d'ajuster le travail de terrain si besoin et de valider la forme du rendu final pour l'association. La date de rédaction du livrable est validée pour mai 2023. Un

article scientifique sera également produit, signé par le chercheur, mais relu par Elancoeur. Ensuite, je présente le budget. La Cabane dispose de 22 000 euros pour ce projet, et propose d'indemniser la participation des membres d'Elancoeur à hauteur de 20 euros de l'heure. Le président tique. Il explique avoir compris qu'il allait disposer d'une somme fixe. Pour lui, la « subvention » pourrait aider au finance-

**« L'ensemble est assorti d'un budget qui prévoit d'indemniser l'association pour le temps dédié aux différentes entrevues de coopération. Il s'agit de répondre ainsi à une inégalité constatée dans les recherches participatives, où les acteurs non professionnels de la recherche ne sont, en général, pas financés alors que les chercheurs le sont. »**

ment des « kits hiver ». Un léger malaise s'installe. Je souligne que le rapport est une contribution en nature, tout comme celle de travailler avec des chercheurs. Le président d'Elancoeur demande alors à la Cabane de faire son maximum pour contribuer financièrement à son activité. Le sociologue propose que l'on réfléchisse à la question sans trancher ce sujet pour l'instant. Pour conclure, je propose de valider le projet de recherche avec les quelques précisions apportées dans ce compte rendu et que la Cabane revienne avec une nouvelle proposition financière.

## Synthèse du travail bénévole à Elancoeur concernant la distribution de nourriture



Source : Frati D., 2023, *Quantifier le travail associatif : étude des distributions alimentaires par l'association Elancoeur*, Rapport d'étude réalisé dans le cadre de la recherche sur les solidarités, La Cabane de la recherche/Elancoeur.

Cette première réunion, qui faisait office de galop d'essai pour les deux structures, est riche d'apprentissages qui ont depuis fait évoluer les modalités d'intermédiation de la Cabane. D'un point de vue organisationnel, la réunion devait mêler deux temps difficilement conciliables : une discussion scientifique constructive et la validation du projet de recherche. Dorénavant, dans les toutes nouvelles collaborations, nous réalisons, avant l'écriture du projet, un atelier de recherche d'une demi-journée pour discuter le besoin de recherche avec des chercheurs spécialistes de la question. Ce temps de travail permet de préciser le besoin de la structure et de faire un état de l'art de la recherche sur le sujet. Cela permet de voir si des réponses ont déjà été apportées au problème soulevé et dans quelle mesure il est nécessaire de développer un projet de recherche spécifique. Si la sollicitation coïncide avec un intérêt scientifique, alors un projet scientifique est produit, puis présenté par le ou la chercheur·euse et la structure sollicitatrice lors d'un des conseils d'administration de la Cabane de la recherche. De cette manière, la validation du projet s'inscrit dans le cadre de la gouvernance de l'association. D'un point de vue financier, le conseil d'administration de la Cabane a choisi d'indemniser le temps de travail de l'association à la même hauteur que le travail d'intermédiation, c'est-à-dire à environ 10 % du budget

global du projet de recherche. Cela permet d'avoir une communication et une gestion financière claires tout en reconnaissant matériellement l'implication des acteurs associatifs.

## L'enquête et la mise en discussion des résultats

Pendant ce temps, le sociologue a commencé son terrain exploratoire afin de préparer son immersion intensive. Entre octobre et décembre 2022, il s'est rendu à huit reprises sur place pour observer les actions telles qu'elles se présentent (cinq distributions, deux actions de sensibilisation, une maraude de distribution de kits hiver). En janvier 2023, il engage son immersion intensive et s'installe pendant trois semaines dans les Yvelines pour suivre la vie de l'association. Cela lui permet d'observer, d'une part, « ce qui relève de l'organisation en amont : le travail invisible, qui ne se donne pas à voir lors de l'action elle-même, comme les courses pour les distributions, le transport des denrées et des repas » et, d'autre part, « les décisions et les arbitrages : comment les décisions sont-elles prises non seulement en amont, mais aussi dans le cours de l'action, dans le rythme de la vie quotidienne et de la nécessité pratique ? ». Cela permet « d'étudier des distributions alimentaires dans tout le continuum d'actions d'une semaine à l'autre<sup>10</sup> ».

Cette période est centrale dans l'explication du travail de sociologue pendant l'immersion. Comme le souligne David Frati lors d'un entretien, le travail du sociologue reste un mystère pour beaucoup de gens qui lui disent : « Ça vaut pas le coup de venir sur ces courses-là, tu vas te faire chier, il va rien se passer. » Ce à quoi il répond que « c'est en faisant avec eux » qu'il pourra le mieux comprendre ce qu'ils font. Dans le cadre des entretiens se pose également un autre problème. « [Les membres d'Elancoeur] ont l'idée que la sociologie est un truc qui établit la vérité. Du coup, ça s'est traduit, dans les entretiens, par une envie de donner des réponses "vraies" [...] alors que ce qui m'intéresse, c'est de chercher l'implicite, ce qui paraît évident et ce qu'on ne discute plus. » Pour faire face à ce biais, il leur explique « qu'il ne cherche pas la vérité vraie, mais que ce qui pourrait faire office de vérité pour lui, c'est l'agrégation des avis de chacun. [...] Je ne cherche pas la vérité, je cherche les histoires de chacun ». De cette manière, il ouvrira progressivement la boîte noire de ce que fait un chercheur en sciences sociales. Cette volonté de montrer la recherche en train de se faire se traduit également dans la forme finale du livrable à travers la multiplication des verbatims et la présentation d'extraits du carnet de terrain.

10. Frati D., 2023, *Quantifier le travail associatif : étude des distributions alimentaires par l'association Elancoeur*, Rapport d'étude réalisé dans le cadre de la recherche sur les solidarités, La Cabane de la recherche/Elancoeur, mai 2023.

La fin de cette première immersion donne lieu une première présentation des résultats. Après un premier tour de table, je rappelle les objectifs et le déroulé de la réunion. À chaque diapo, après une rapide présentation des observations du sociologue, les membres d'Elancoeur commentent le travail. Ainsi, David Frati explique le fonctionnement général de l'association, montre les différents pôles. Un membre d'Elancoeur réagit à l'absence de « détails relatifs au pôle social »; une carence que confirme le sociologue faute d'accès à ce terrain. Aussi, dans le temps qui lui a été imparti, ce dernier préfère se focaliser sur le chiffrage de l'activité du pôle alimentaire. Par ce simple exemple, on remarque que la discussion intermédiaire des résultats permet à la fois de rappeler la méthode d'enquête et de s'accorder sur le bon périmètre au regard des conditions réelles du terrain. Ce moment de partage des résultats constitue également une occasion de corriger certaines erreurs, de discuter l'interprétation des résultats. Le choix de donner ou non une canette aux bénéficiaires de la distribution alimentaire en est un exemple particulièrement illustratif. David Frati explique que, pour plusieurs membres d'Elancoeur, la canette représente « un petit plus », tandis que, pour d'autres, elle représente une source de sucre nocive pour la santé. Du côté des bénéficiaires, elle compte « beaucoup » si l'on en croit l'un d'eux : « C'est super, une canette, pour la majorité [...] c'est la seule fois de la semaine qu'ils peuvent boire une canette. » À partir de ce cas, en apparence anecdotique, David Frati interroge la gouvernance de l'association, car la majorité des arbitrages s'improvise au cours de l'action. En effet, les décisions collectives sont le résultat de rencontres de différents arbitrages individuels plutôt que d'une discussion à plusieurs. Les membres d'Elancoeur sourient et acquiescent à la présentation de ce résultat.

Le mois suivant, la Cabane de la recherche en partenariat avec le laboratoire Mosaïques-Lavue (UMR 7218 CNRS) organise une séance de son séminaire portant sur les collaborations sciences-société. À cette occasion, dans les locaux de l'université Paris Nanterre, David Frati présente son travail de terrain à ses collègues. Contrairement, à la réunion précédente, ce séminaire n'est pas signalé dans le calendrier validé avec l'association Elancoeur. D'ailleurs, les membres de l'association n'avaient pas encore été invités à cette discussion lorsque l'affiche du séminaire a été diffusée. Cette maladresse illustre la fragilité des liens de confiance structurant cette coopération. Outre la possibilité pour le sociologue de présenter certaines hypothèses de recherche, cette séance sera l'occasion de discuter de la place des acteurs non professionnels de la recherche dans la construction des résultats scientifiques et des productions académiques.

## Les restitutions au grand public et au milieu académique

Alors que la première version du rapport est prête en avril 2023 et que sa version finale sera terminée en mai de la même année, sa publication officielle n'aura lieu qu'un an plus tard, le 29 mai 2024. Cet événement réunissant des acteurs des pouvoirs publics (élus et techniciens), chercheurs, acteurs associatifs et bénévoles d'Elancoeur, visait à valoriser l'action de l'association, mais en la mettant en perspective avec le fonctionnement des politiques sociales et plus largement du champ de la solidarité. Ainsi, les membres de la Cabane ont proposé d'organiser une table ronde à laquelle était conviée Caroline Arnal, sociologue au sein de l'Agence Phare et autrice d'une « Étude sur l'utilité sociale de l'aide alimentaire apportée par les Restos du cœur », ainsi que le directeur de la solidarité à l'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines<sup>11</sup>. Organisée et animée par les membres d'Elancoeur, la table ronde a permis de dépasser la simple présentation du rapport pour engager un débat plus profond sur le sens de l'engagement politique de ces associations caritatives et de leur positionnement vis-à-vis des pouvoirs publics locaux et nationaux.

**« L'étude a permis de réfléchir au fonctionnement de l'association et de nombreux éléments du rapport ont été repris dans la refonte du site Internet de l'association, qu'il s'agisse de verbatims, de photos ou de schémas. »**

Selon le président d'Elancoeur, même si un effort de publicisation de l'événement et de l'étude a été réalisé, donnant lieu à un article dans la presse locale<sup>12</sup> et à une interview sur une radio locale, les impacts pour l'association restent nuls du point de vue des partenariats avec les institutions publiques locales. Cependant, l'étude a permis de réfléchir au fonctionnement de l'association et de nombreux éléments du rapport ont été repris dans la refonte du site Internet de l'association, qu'il s'agisse de verbatims, de photos ou de schémas.

Du point de vue scientifique, la rédaction a pris plus de temps que prévu : sa finalisation a été reportée à septembre 2024. Pour la partager avec Elancoeur, avec David Frati nous envisageons d'organiser un atelier baptisé « La cravate », inspiré du documentaire éponyme (2019) de Mathias Théry et Étienne Chaillou. Comme dans le film, il s'agirait de faire lire l'article scientifique aux membres

11. Après avoir accepté, il n'a finalement pas pu venir pour des raisons personnelles.

12. Marqué A., 2024, « Une étude inédite menée sur l'association Elancoeur », *Toutes les Nouvelles*, *L'hebdomadaire des Yvelines*, 4 juin 2024.

d'Elancoeur et de recueillir leurs réactions et avis pour les intégrer dans l'article. Évidemment les codes scientifiques rendent la lecture difficile pour des non-initiés, il s'agirait donc de commenter oralement l'article afin qu'il soit aisément compréhensible. Cette restitution aux membres de l'association serait une forme d'aboutissement de la démarche d'enquête en permettant jusqu'au bout aux acteurs à l'initiative du projet de le commenter. La coécriture de l'article serait également un aboutissement envisageable, mais les conditions matérielles et financières ne le permettraient pas.

## Conclusion

Ce projet pilote pour la Cabane de la recherche a permis de clarifier le processus d'intermédiation qu'elle utilise. Que ce soit dans l'animation des réunions, l'indemnisation des acteurs non professionnels de la recherche ou les différents moments de coconstruction, la coopération avec l'association Elancoeur a permis d'essayer certains plâtres sans fragiliser le lien entre les individus et les structures. D'ailleurs, à la suite de cette expérience, l'assemblée générale de la Cabane de la recherche a modifié ses statuts afin de garantir une place pour les acteurs non professionnels de la recherche au conseil d'administration (CA), lequel se compose de trois collègues représentant les différents membres de la Cabane – les chercheur·euses non titulaires d'un poste dans l'enseignement supérieur et la recherche (ESR), les chercheur·euses titulaires de l'ESR et les partenaires non membres de l'ESR –, le président d'Elancoeur occupe l'un des deux sièges réservés aux partenaires depuis juillet 2024. L'ouverture du CA à l'ensemble des secteurs de la société est indispensable pour mettre en cohérence le projet associatif de la Cabane de la recherche et sa gouvernance.

Cette expérience montre qu'un autre mode de coopération est possible entre le monde académique et la société civile organisée. Il implique d'interroger les rôles et postures de chacun et de construire des espaces de travail et de dialogue plus égalitaires en reconnaissant différentes formes de savoirs. À l'heure actuelle, la Cabane de la recherche reçoit tous les mois une nouvelle sollicitation de la part d'associations, de fondations ou des pouvoirs publics. Ces recherches ont de beaux jours devant elles si les universités et institutions publiques disposent des moyens suffisants pour se structurer et les accueillir.

# Évaluation et associations : derrière la mesure, l'enjeu de la valorisation

**THIBAUT GUYON**

*Chargé de recherche & transfert à l'Institut Godin, membre du Centre de recherche sur l'industrie, les institutions et les systèmes économiques d'Amiens (CRISEA UR 3908)*

Cet article expose de manière synthétique les réflexions engagées par l'Institut Godin afin d'objectiver les enjeux de valorisation sous-jacents à tout processus d'évaluation. Thibault Guyon insiste notamment pour que l'évaluation soit considérée comme un mécanisme collectif de reconnaissance de la valeur produite. Celui-ci ne suppose pas seulement une concertation préalable à l'évaluation, mais une véritable recherche-action à même de nourrir le tissu associatif qu'elle prétend évaluer.



**C**et article s'inscrit dans le cadre d'une démarche de recherche-action initiée par le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP) et l'Institut français du monde associatif (IFMA). Faisant suite à celle portant sur les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire, cette nouvelle démarche lancée en 2023 a pour objectif de « construire et expérimenter des processus d'évaluation coconstruits (entre association et pouvoirs publics) des actions menées par les associations de jeunesse et d'éducation populaire permettant le développement de démarches stratégiques et délibératives<sup>1</sup> ». Pour ce faire, elle associe cinq équipes de recherche et dix terrains d'expérimentation, regroupant chacun une structure associative en binôme ou trinôme avec ses principaux financeurs (voir encadré).

L'Institut Godin est l'une des équipes de recherche retenues. Nous présentons ici une réflexion sur l'exercice évaluatif, fruit des travaux menés au sein de l'Institut Godin ces dernières années. Cette réflexion constitue le point de départ de notre participation et un axe de recherche que nous souhaitons explorer lors des deux prochaines années au sein de cette démarche collective de recherche-action (voir encadré).

Comme l'illustre le récent rapport de l'INJEP sur le sujet<sup>2</sup>, la thématique de l'évaluation des associations connaît un succès continu depuis de nombreuses années. Elle est notamment marquée par l'extension du vocable de l'impact social et des controverses qu'il génère. Cette focale sur l'impact social et les débats qui l'entourent peuvent conduire à occulter la complexité de l'évaluation telle qu'elle se pratique dans le monde associatif, par-delà les principales appellations auxquelles elle se réfère<sup>3</sup>. Cette complexité n'est pas ici que méthodologique : elle tient également aux enjeux de valorisation sous-jacents à tout processus d'évaluation. Nous proposons à la fois ici de distinguer et d'articuler évaluation et valorisation, et de présenter une démarche évaluative qui les prenne pleinement en considération.

## L'impact social : derrière la promesse de scientificité, l'enjeu de la valorisation

Depuis bientôt une vingtaine d'années, l'évaluation au sein du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire est largement saisie à travers le prisme de l'impact social.

1. FONJEP, 2023, « Appel à manifestation d'intérêts. L'évaluation des actions associatives : comment en faire l'affaire de tous, via des expérimentations en recherche participative ? », p. 5 [fonjep.org].

2. Studer M., Trasciani G., Petrella F., 2023, *Évaluation des associations en France. Revue de littérature*, Paris, INJEP Notes & rapports [en ligne].

3. Si la notion d'impact social a aujourd'hui le vent en poupe, celle d'utilité sociale reste par ailleurs structurante pour bon nombre de méthodes et de démarches d'évaluation dans le champ associatif. Voir Studer M., Trasciani G., Petrella F., 2023, *op. cit.*



## L'Institut Godin et les terrains d'expérimentation de la recherche-action

Créé en 2007 en région Picardie avec la volonté de repenser et nourrir la relation entre les sciences et la société, l'Institut Godin est une organisation de recherche et transfert dont le but est de produire de la connaissance scientifique ainsi que des modalités d'usage de la recherche, par des interventions sur-mesure auprès des acteurs économiques (porteurs de projets et organisations, institutions publiques, réseaux et structures d'accompagnement).

Les équipes et terrains de la recherche-action présentée dans cet article ont été sélectionnés *via* un appel à manifestation d'intérêts puis appariés lors d'un premier séminaire au cours du premier semestre 2024 (chaque équipe travaille spécifiquement avec deux terrains).

Les deux terrains d'expérimentation associés à l'équipe de recherche de l'Institut Godin sont, d'une part, la plateforme Ready to Move, portée par le comité régional CRAJEP des Hauts-de-France (accompagné de la délégation régionale à la jeunesse et aux sports [DRAJES] et du conseil régional des Hauts-de-France) dans le champ de la mobilité internationale et, d'autre part, les actions « jeunesse » mises en œuvre par le centre social Foyer d'Auterive (accompagné par la communauté de communes du Bassin auterivain).

L'impact social est apparu dans le champ associatif français au cours des années 2000. Le succès de cette notion et son importation sont d'abord assis sur une promesse forte de scientificité, dans la perspective ouverte par les travaux d'Esther Duflo et du J-PAL<sup>4</sup>, et plus largement par les promoteurs des approches de type *evidence-based*<sup>5</sup>. Son succès est ainsi largement concomitant de la redécouverte et de la promotion des expérimentations aléatoires en science économique, mises en place pour évaluer des programmes d'aide en matière de développement et de lutte contre la pauvreté et l'action publique en général. Ces méthodes se veulent plus rigoureuses scientifiquement de par leur capacité à répondre à cette question : « Que se serait-il passé si aucun traitement n'avait été administré, si aucun programme n'avait été mis en place<sup>6</sup>? » Elles doivent ainsi permettre d'imputer clairement un ensemble d'évolutions à une action donnée, isolée de toute autre intervention et influence environnementale. Ces méthodes reposent largement sur la construction d'un contre-factuel, groupe témoin construit par randomisation, permettant idéalement une comparaison toutes choses égales par ailleurs.

4. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL).

5. Ces approches ont, dans leur généralité, pour ambition d'appuyer la prise de décision par des éléments de preuves probants et corroborés empiriquement. Nées dans le milieu médical, elles se sont ensuite développées dans divers champs de politiques sociales et de développement autour de la notion d'*evidence-based policy* (Laurent C. *et al.*, 2009, « Pourquoi s'intéresser à la notion d'*evidence-based policy*? », *Revue Tiers Monde*, n° 200, p. 853-873; Labrousse A., 2010, « Nouvelle économie du développement et essais cliniques randomisés : une mise en perspective d'un outil de preuve et de gouvernement », *Revue de la régulation*, n° 712 [en ligne]).

6. Jatteau A., 2013, *Les expérimentations aléatoires en économie*, Paris, La Découverte, p. 6.

Si ces méthodes et leurs applications ont pu connaître un fort engouement académique, de nombreuses limites ont depuis été recensées. Tout d'abord, les travaux de l'Agence française du développement ont permis d'en restreindre fortement le périmètre de pertinence<sup>7</sup>. Par la suite d'autres travaux universitaires ont pointé de nombreuses faiblesses dans leur mise en application : qualité discutable des données recueillies, absence d'éléments qualitatifs qui nuit à l'élaboration d'explications causales, difficulté à transposer les résultats, coûts élevés, etc.<sup>8</sup>

L'ensemble de ces limites révèle l'inadaptation de ces méthodes à la grande majorité des projets associatifs et explique, de fait, leur très faible application, voire leur complète inexistence dans les différents champs de la vie associative. Pourtant, l'usage du vocable de l'impact social s'est considérablement étendu. L'impact social est aujourd'hui devenu la principale bannière des divers guides et processus d'évaluation produits à destination des acteurs associatifs, au point de partiellement supplanter celui de l'utilité sociale. Cette situation met en lumière un point : l'évolution du discours sur l'évaluation est dans les faits largement dissociée de tout enjeu lié aux pratiques évaluatives elles-mêmes. Si les approches en termes de théorie du changement ou de gestion axée sur les résultats – qui composent largement aujourd'hui l'impact social – se parent des atours de la scientificité à travers la construction d'un « chemin causal », ce type de construction peut vite n'en rester qu'à l'exercice solipsiste<sup>9</sup>, en l'absence de protocole rigoureux permettant d'assurer un suivi et d'interroger les hypothèses le structurant<sup>10</sup>.

Ainsi l'impact social, sous couvert d'évaluation « scientifique » et malgré ses nombreuses limites, incarne désormais la réponse à un besoin de distinction et de valorisation sous-jacent à la question de l'évaluation. D'autres démarches ne s'y trompent pas quant à elles, en thématissant clairement cet enjeu de valorisation et en plaçant son élaboration – notamment par voie délibérative – comme un préalable à tout processus d'évaluation<sup>11</sup>.

## La délicate articulation entre évaluation et valorisation

Reconnaître la valorisation comme un préalable à l'évaluation implique de pouvoir bien distinguer ce que l'on entend par ces deux termes : si les processus d'évaluation et de valorisation sont inextricablement liés, ils ne doivent pas être confondus et leur articulation doit être problématisée. Comme l'explique Charles Hadji « toute

7. Naudet J.-D., Delarue J., Bernard T., 2012, « Évaluations d'impact : un outil de redevabilité ? Les leçons tirées de l'expérience de l'AFD », *Revue d'économie du développement*, n° 4, vol. 20, p. 27-48.

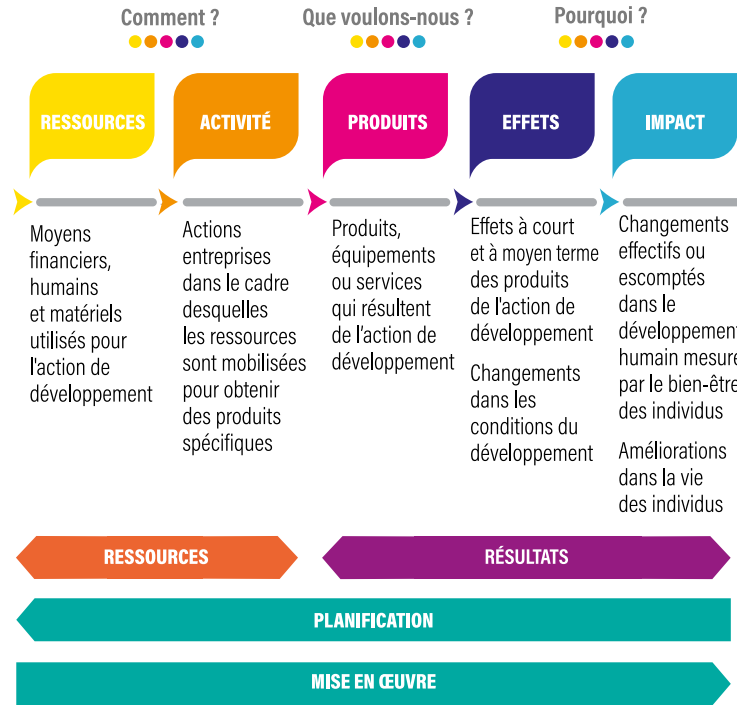
8. Jatteau A., Labrousse A., 2020, « Les dix limites de la méthode Duflo », *L'Économie politique*, n° 88, p. 93-106.

9. Qui relève du solipsisme, c'est-à-dire qui se vit ou se pense seul, sans les autres.

10. Besançon E., Chochoy N., 2019, « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? », *RECMA*, n° 352, p. 42-57.

11. Citons ici la démarche promue par le Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (GREUS, voir dans ce numéro p. 14-25) et celle proposée par la Fonda, l'AVISE et le Labo de l'ESS : La Fonda *et al.*, 2018, *ESS et création de valeur. Une approche prospective de la mesure d'impact social. Rapport 2. Vers une nouvelle approche de l'impact social*, p. 7 [en ligne].

## Exemple de schéma d'une « chaîne de résultats de la gestion axée sur les résultats (GAR<sup>12</sup>) »



Note : Une telle chaîne ne peut prétendre à une certaine validité que si :  
 – les « effets » et « impacts » peuvent être identifiés et renseignés ;  
 – les relations causales entre produits, effets et impacts peuvent être prouvées.

évaluation, même la plus modeste, introduit une valorisation : des attentes sont jugées dignes d'être prioritaires, dans le choix des attentes légitimes. Un critère exprime ce que l'on estime être légitimement en droit d'attendre de la réalité évaluée<sup>13</sup> ». En ce sens, l'acte technique d'évaluation repose sur une valorisation préalable, d'essence sociopolitique, sous la forme d'un ensemble d'attentes qui, pour le besoin de l'évaluation, doit être explicité et formalisé. De ce point de vue, la « valorisation est donc le fruit d'une convention sur la valeur<sup>14</sup> ». L'évaluation *stricto sensu*, entendue comme appréciation des effets et de l'efficacité des actions, est ainsi logiquement seconde par rapport à la question de la valorisation. L'exercice évaluatif ne prend sens que s'il s'appuie sur et/ou participe de la création d'une convention de valeurs communes aux différents partenaires existants, elle-même susceptible d'être partagée avec de nouvelles parties prenantes.

12. Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), 2009, *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, p. 55 [en ligne].

13. Hadji C., 2012, *Faut-il avoir peur de l'évaluation ?*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, p. 207-208.

14. La Fonda *et al.*, 2018, *op. cit.*, p. 7.

Cette distinction et cette articulation entre valorisation et évaluation sont souvent ignorées. Or, il est d'autant plus important de les établir théoriquement qu'il peut se révéler délicat de les opérer en pratique : les enjeux de l'une et de l'autre sont bien souvent enchevêtrés. En effet, l'évaluation, pour les acteurs qui la mettent en œuvre, peut être d'abord saisie comme une manière d'agir sur la valorisation, dans son antériorité logique et dans son autonomie<sup>15</sup>. Il s'agit alors pour ces derniers, non pas tant de vérifier la conformité ou l'efficacité d'une action par rapport à des attentes préalables et données que

d'agir sur les manières de saisir, jauger et estimer cette action par l'intermédiaire de son évaluation<sup>16</sup>.

**« Le pari fait ici est donc de considérer que l'évaluation permet de changer le regard de certaines parties prenantes actuelles ou futures et en premier lieu ses financeurs. »**

Nous percevons mieux désormais la complexité opérationnelle que recouvre aussitôt une telle démarche. Ainsi, l'exercice d'évaluation qui répond en premier lieu à un enjeu de valorisation est nécessairement sur une ligne de crête. La

mise en œuvre d'une démarche d'évaluation suppose ici que l'action évaluée soit, aux yeux de ceux qui l'amorcent, trop peu valorisée. Lancer une évaluation n'aurait dans cette perspective qu'un intérêt fort limité si tous s'accordaient sur le fait que l'action considérée est correctement valorisée. Le pari fait ici est donc de considérer que l'évaluation permet de changer le regard de certaines parties prenantes actuelles ou futures et en premier lieu ses financeurs.

L'exercice évaluatif prend alors place dans un système d'acteurs aux perspectives et même parfois aux intérêts inégaux, voire divergents. L'évaluation nécessite pourtant de les intéresser : elle a pour objectif de faire connaître l'action et de faire converger « par le haut » les appréciations d'acteurs divers et variés. Faute d'intéressement, l'exercice d'évaluation – quels que soient ses résultats finaux – risque de ne rencontrer au mieux qu'un accueil poli de la part des parties prenantes visées, ne changeant fondamentalement rien aux diverses appréciations préexistantes sur l'action considérée.

Certains exemples d'évaluation d'expérimentations rassemblant financeurs, chercheurs et plus largement parties prenantes convaincues et promotrices du projet ne doivent pas occulter l'appréhension de l'importance et de la difficulté potentielle de cette étape. Dans ces cas de figure, la démarche évaluative est d'autant plus aisée à mettre en place formellement qu'elle repose sur une convergence de fond préalable entre les principales parties prenantes. Autrement dit, il est difficile d'agir sur la valorisation lorsque les principaux financeurs

15. Et bien souvent sans que cette valorisation ne soit appréhendée en tant que telle, comme pour la plupart des approches relevant de l'impact social.

16. Nous nous concentrons ici sur les démarches d'évaluation *a minima* coportées et coconstruites par les porteurs de l'action évaluée. Les démarches d'évaluation renvoyant à des processus de contrôle ou d'audit pilotés par des financeurs ou prescripteurs sur la base de référentiels déjà constitués ne sont pas considérées ici.

et/ou partenaires divergent ou se désintéressent de prime abord de l'action évaluée. Agir sur la valorisation *via* l'évaluation peut alors relever de la quadrature du cercle.

## L'évaluateur et la valorisation : rôles et position

Face au risque récurrent que l'évaluation ne devienne un processus organisationnel solitaire et vain au regard de l'enjeu sous-jacent de valorisation, le choix de l'évaluateur peut jouer un rôle important.

Par le rôle et les tâches qui lui sont dévolus, l'évaluateur est de fait amené à agir sur la valorisation des actions qu'il évalue, quand bien même son action est tacite. Il participe ainsi à la construction du regard et du discours sur les actions évaluées. Mais il peut œuvrer également à l'intéressement des parties prenantes, en leur proposant de participer à construire ce regard. Il contribue alors à créer les conditions d'émergence d'une convention de valeur partagée.

Cette valorisation par le regard partagé de l'évaluateur et l'élaboration d'un processus de conventionnement est d'autant plus prégnante qu'elle repose par ailleurs sur l'extériorité de l'évaluateur. Pour être valorisant, ce regard ne peut en effet être directement partisan. La crédibilité et l'attractivité du regard de l'évaluateur ne sont possibles que s'il n'est pas suspecté de nuire à l'objectivité du processus évaluatif en lui-même. L'effet de valorisation ne peut ainsi se dévoyer en pure action de promotion qu'au risque de saper toute sa légitimité. Cette valorisation par l'évaluateur est bornée par l'extériorité de ce dernier, sous peine de voir l'une et l'autre proprement s'évanouir.

S'il peut influencer, le regard d'un évaluateur externe ne permet cependant pas de créer « magiquement » les conditions de possibilité de la construction d'une convention de valeur partagée, tout particulièrement par voie délibérative. Le rôle de l'évaluateur peut ainsi se révéler insuffisant en présence de parties prenantes peu impliquées ou trop marquées par des divergences quant à leurs regards et attentes respectives de l'action.

Face à ce constat et dans le cadre de la recherche-action initiée par le FONJEP et l'IFMA, l'Institut Godin met en œuvre une approche reposant sur deux postulats :

- la création d'une convention de valeur bénéficié, voire nécessite, une compréhension préalable des attentes et enjeux des différentes parties prenantes du projet;

– cette compréhension ne peut être obtenue par un simple échange avec le promoteur de l'évaluation ou par un tour de table commun avec les parties prenantes ; elle nécessite un travail d'enquête en amont, auprès de chacune de ces dernières.

Dit autrement, notre démarche propose que l'enquête précède – et parfois supplée à – la délibération pour la création d'une convention de valeur, elle-même nécessaire pour construire et conduire le processus global d'évaluation.

### Schéma des séquences d'une démarche évaluative



Dans cette perspective, tout exercice d'évaluation recouvrant un enjeu de valorisation gagne à clarifier et à mettre au jour plusieurs questionnements préalables :

- Qui sont les parties prenantes concernées par la valorisation et l'évaluation de l'action considérée ?
- Comment ces différentes parties prenantes perçoivent-elles et apprécient-elles cette action, aujourd'hui et dans le temps ?
- En quoi ces perceptions et valorisations se confondent ou se distinguent-elles ?
- Quels sont les éléments, facteurs et contraintes qui structurent ces appréciations ?

Les réponses à ces questionnements permettent ainsi de poser les bases d'une potentielle convention en identifiant les convergences, divergences et hiatus entre les différentes valorisations des parties prenantes. Elles permettent également d'identifier les potentiels leviers pour que ces acteurs se saisissent du processus d'évaluation. Elles permettent enfin de percevoir jusqu'à quel point la construction d'une convention de valeur peut passer par voie délibérative ou, *a contrario*, nécessite l'entregent et l'intermédiation de l'évaluateur externe qui se fait alors passeur, traducteur et tampon entre les parties prenantes engagées.



**EXPÉRIENCE**

## Qu'est-ce qui compte et comment on le compte ensemble ?

**ANNE FLEURY-RAEMY**

*Déléguée fédérale nationale « coordinatrice ressources et ingénierie », Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF)*

Dans cette contribution, Anne Fleury-Raemy revient sur la manière dont la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France a tenté de travailler son rapport à l'évaluation dans un processus collectif de réflexion sur les activités et les projets. Elle montre notamment que, même si l'évaluation peut avoir des limites, elle permet de mieux identifier la valeur produite par les actions et peut constituer un levier de formation et d'animation du réseau.



L'évaluation est au cœur des pratiques des centres sociaux, habitués de ce processus. Une des exigences pour l'attribution de l'agrément centre social par la Caisse des allocations familiales (CAF) est que chaque structure réalise un projet social tous les quatre ans, qui s'inscrit dans une démarche participative incluant l'évaluation du précédent projet social, la construction du nouveau projet, l'analyse de son contexte et la mise en place d'indicateurs et de critères d'évaluation. En plus de cette évaluation quadriennale, les centres sociaux

**« Depuis plusieurs années, on observe un glissement de la notion d'utilité sociale vers celle d'impact social. »**

effectuent des bilans quantitatifs et qualitatifs annuellement pour toutes les actions et projets subventionnés. Ces bilans doivent souvent répondre à des critères définis, voire imposés par les financeurs.

Parallèlement, depuis plus de dix ans, toutes les structures remplissent annuellement une base de données SENACS qui recense quantitativement toutes les actions des centres ainsi que leurs partenariats, emplois, finances, etc. Ce système d'échange permet de compter, mesurer et montrer l'action des centres sociaux, tout en facilitant le dialogue entre les centres mais aussi avec leurs partenaires, principalement les caisses d'allocations familiales et les collectivités territoriales. Cette base de données, très quantitative, pousse les professionnel·le·s à constamment mesurer, s'outiller pour rendre compte et mettre en lumière leurs actions.

Malgré ces habitudes bien ancrées, certains centres sociaux souhaitent aller plus loin en s'engageant dans des évaluations d'impact social. Pourquoi ce besoin supplémentaire d'évaluation ?

Souvent, l'impulsion vient de la nécessité de disposer d'une évaluation collective pour dialoguer plus efficacement avec les institutions publiques, garder la main sur leur évaluation, mettre en valeur un projet spécifique, obtenir des éléments de négociation financière et permettre de conscientiser l'impact des actions sur les habitants, les acteurs des centres et le territoire. Cette approche plus holistique et approfondie de l'évaluation vise à renforcer la légitimité des centres sociaux et à maximiser l'efficacité de leurs interventions au bénéfice des territoires.

## Pourquoi évaluer ?

L'évaluation de l'utilité sociale a gagné une importance significative ces dernières années, soulignant la nécessité de quantifier la valeur créée par les centres sociaux et de valoriser le sens de leurs



actions. Depuis 2010, l'accent mis sur l'impact social nous a incités à regarder différentes approches d'évaluation au sein de notre réseau, afin d'ouvrir de nouvelles perspectives et d'alimenter nos réflexions. Cette démarche permet non seulement de mesurer l'efficacité des actions, mais aussi de renforcer la transparence et les alliances avec les partenaires et les financeurs tout en impliquant les équipes professionnelles et bénévoles sur des choix stratégiques pour les structures.

Depuis plusieurs années, on observe un glissement de la notion d'utilité sociale vers celle d'impact social, marquant une évolution vers une logique de marché et de mise en concurrence, où les financements sont souvent attribués sur la base des résultats obtenus. Cette transition est caractéristique du « nouveau management public », où les dépenses publiques sont de plus en plus gérées selon des principes de rentabilité et de retour sur investissement, typiques du secteur privé lucratif. Pour les professionnels de terrain, cela engendre la nécessité constante de rendre compte de chaque action, dans ce que l'on peut appeler une ère « quantophrénique », marquée par une obsession des chiffres et des indicateurs quantitatifs.

La question de l'évaluation, de l'impact et de l'utilité sociale des centres sociaux sur les territoires est au cœur des préoccupations des structures qui, très souvent, vont utiliser indifféremment ces deux notions. Ces deux notions peuvent néanmoins se distinguer : l'utilité sociale est l'ADN, l'objet social, l'identité et le sens de la structure, tandis que l'impact social est la mesure des résultats et des changements positifs qui résultent de l'action de cette structure. Une organisation peut avoir une utilité sociale élevée, c'est-à-dire une intention louable et une mission socialement bénéfique, mais il est intéressant de mesurer également son impact social pour évaluer à quel point elle parvient à réaliser ses objectifs et à créer des changements positifs concrets.

Dans un contexte d'inflation et de sortie de crise sanitaire, la mesure de l'impact social est devenue un enjeu majeur. Pour rendre compte et communiquer efficacement, les structures mettent en avant l'impact de leurs actions sur les habitants, le territoire et les partenaires, soulignant ainsi leur rôle crucial dans le tissu social local. Par ailleurs, la question de la mesure d'impact, souvent envisagée de manière quantitative s'impose aux structures. Il est important de se rappeler que les évaluations quantitatives, fondées principalement sur des données chiffrées, sont pertinentes uniquement dans un cadre de mesure. Selon le sociologue et statisticien Olivier Martin,

les chiffres évaluatifs encouragent les « compétitions ou concurrence chiffrées ». Cette dynamique pourrait poser problème au sein de notre réseau, il est donc crucial d'anticiper ces implications dans nos approches d'évaluation.

L'anticipation de l'évaluation permet d'éviter que les outils soient conçus uniquement par des acteurs externes ou des partenaires, ce qui risquerait de les transformer en simples outils de pilotage déconnectés de la finalité sociale. C'est pourquoi, dans certains territoires, les centres sociaux, soutenus par une dynamique fédérale, ont choisi d'expérimenter et de réfléchir à la mesure de leur impact. Ainsi, afin que l'évaluation serve aux structures et ne soit pas seulement initiée pas des financeurs éloignés des réalités du terrain, il faut veiller à ce qu'elle soit :

- un outil démocratique pour dialoguer avec les parties prenantes de l'utilité de l'action mais aussi avec les financeurs ;
- un outil d'influence, de plaidoyer, pour discuter et rendre visible l'action menée ;
- un outil de pilotage pour travailler l'organisation et l'outillage des acteur-riche-s.

Les démarches d'évaluation entreprises au sein du réseau des centres sociaux se distinguent par leur diversité et les innovations méthodologiques mises en œuvre. Les résultats obtenus sont utilisés stratégiquement comme des outils de pilotage, permettant une prise de décision éclairée, basée sur des données concrètes. Cette démarche justifie les actions des centres sociaux et renforce les partenariats grâce à une démonstration tangible des bénéfices. Elle associe théorie et pratique pour construire un cadre d'évaluation solide et partagé des connaissances au sein du réseau. En outre, l'évaluation s'adapte aux défis sociaux actuels, réagissant aux contextes changeants et anticipant les besoins d'évaluation pour assurer la pérennité des actions dans un environnement concurrentiel et sous tension budgétaire.

L'évaluation interroge la conduite des projets et permet aux responsables de prendre des décisions stratégiques et économiques éclairées. De nombreuses structures profitent de la période de renouvellement de leur projet social pour s'engager dans une démarche évaluative. D'autres initient ce processus avant même qu'il ne devienne obligatoire, soulignant ainsi l'importance croissante de l'évaluation dans le secteur social.

## Des expérimentations différenciées pour penser la valeur

Les expériences autour de l'évaluation de l'impact/utilité sociale sont aujourd'hui nombreuses dans le réseau des centres sociaux. Elles revêtent toutes une dimension d'expériences pilotes et se nourrissent les unes les autres. Plusieurs fédérations ont entamé des démarches territoriales d'évaluation de l'utilité sociale des centres sociaux. Ces démarches concernent actuellement plus d'un tiers de notre réseau, avec différentes méthodes d'évaluation et intervenants extérieurs. Afin de valoriser l'existant et de mettre en lumière la diversité méthodologique, nous en présenterons trois qui ont des approches bien différentes<sup>1</sup>.

L'évaluation doit être participative, dynamique et apprenante. Coconstruite avec les parties prenantes, elle permet de s'assurer de la pertinence des méthodes mobilisées, mais aussi et surtout de favoriser le dialogue autour de la stratégie de l'organisation et de faire émerger une vision partagée par tous. L'évaluation va chercher à évaluer ce qui compte. Or ce qui compte dans l'évaluation est de constituer ses propres éléments de mesure et de convention.

En outre, des méthodologies innovantes sont adoptées, permettant d'évaluer non seulement les résultats mais aussi les processus et moyens utilisés. Le renforcement des capacités par le biais de formations et d'accompagnements pour les équipes permet de consolider leurs compétences en évaluation, favorisant ainsi une montée en compétence durable et une appropriation des outils d'évaluation.

L'évaluation révèle une tendance partielle de la réalité, on définit toujours un objet partiel d'évaluation, qui n'est qu'une partie de l'objet total auquel on s'intéresse. Il faut admettre que tout ne se mesure pas. Pour autant, tout ce qui ne se mesure pas n'en est pas moins intéressant. La mesure, n'étant que partielle, donne une tendance de la réalité. Établir la démonstration incontestable d'une relation de cause à effet entre une action réalisée et un changement produit est souvent très complexe, voire impossible, car il est difficile d'appréhender l'ensemble des nombreux facteurs « externes » à l'action qui contribuent également à ce changement. Une image très parlante

**« Il faut admettre que tout ne se mesure pas. Pour autant, tout ce qui ne se mesure pas n'en est pas moins intéressant. »**

1. D'autres expérimentations sont présentes dans notre ouvrage : Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF), 2024, *Impact & utilité sociale. Point étape et expériences dans les centres sociaux. Qu'est-ce qui compte ? Et comment on le conte ensemble ?* [en ligne].

pour symboliser cette révélation partielle de la réalité est d'imaginer une rue en pleine nuit où l'évaluation serait comme un réverbère : elle n'éclaire qu'une partie de la réalité !

## Quelques cas concrets

### Expérimentation 1 : les chemins de l'impact

En Ardèche, l'expérimentation visait à aller au-delà des simples évaluations quantitatives pour comprendre les véritables transformations dans la vie des habitants des centres sociaux. Il s'agissait de découvrir et d'analyser les parcours individuels afin d'identifier

comment la fréquentation des centres sociaux influence les trajectoires de vie des habitants. En s'inspirant des travaux menés dans la Drôme, la démarche supposait que le réseau ardéchois puisse développer sa propre méthode d'évaluation, sans se voir imposer des outils ou des perspectives externes tout en étant évolutive. En construisant leur propre méthode, les centres ont pu s'assurer que celle-ci réponde spécifiquement à leurs besoins et contextes locaux. Le projet a embarqué l'ensemble du réseau départemental, soit quinze centres sociaux pour plus de cent personnes différentes sur une durée de quatre ans.

Dans cette expérimentation, les référents familles, accompagnés par la fédération départementale et une sociologue/anthropologue, ont reçu une formation spéci-

fique pour conduire des entretiens et analyser les résultats, ce qui a contribué à leur montée en compétence. En adoptant une posture de chercheurs, les salariés et les habitants engagés dans la démarche ont développé une réflexion critique et analytique sur leur propre action et son impact.

Cette évaluation a mis en lumière le travail souvent invisible des centres sociaux et démontré leur utilité au-delà des activités ou services proposés, en identifiant comment ils contribuent à l'émancipation des individus et à la création de liens sociaux et de solidarités sur le territoire. L'expérimentation a permis de suivre l'évolution



des bénéficiaires sur plusieurs années, offrant ainsi une vision à long terme. Les résultats obtenus ont servi de base pour ajuster et améliorer les projets sociaux en cours, en tenant compte des retours et des transformations observées. Ils ont été partagés avec les partenaires institutionnels, renforçant la légitimité et la reconnaissance des centres sociaux. Ils ont aussi donné lieu à des restitutions publiques pour valoriser les parcours des habitants et les impacts observés, et donner une meilleure visibilité de l'action des centres.

Les leviers d'une émancipation individuelle ou collective repérés par l'étude se situent notamment dans la capacité des professionnelles et des bénévoles à accueillir la singularité de chacun.e et de fédérer autour des personnes des réseaux formels ou non. L'informel et le temps pris par les équipes sont souvent cités comme un autre élément permettant aux habitants de s'engager et de se mettre en mouvement. Ainsi, la capacité des centres sociaux à accueillir sans condition et en même temps à connaître parfaitement le territoire, le maillage social et solidaire, et à faire des liens entre les acteurs est un des leviers les plus importants repérés dans l'étude. Cela met en évidence que la mission du centre social ne consiste pas seulement à proposer de services mais bien à porter un projet de transformation sociale pour l'individu comme pour le collectif et le territoire.

## **Expérience 2 : « une évaluation à 360 degrés »**

La fédération de Loire-Haute-Loire a entrepris une réflexion sur l'évaluation et la valorisation de l'utilité sociale des centres sociaux dès 2016, avec l'appui d'un consultant extérieur. Les principaux enjeux de cette évaluation étaient de rendre plus visibles les projets menés par les centres sociaux, d'améliorer les échanges avec les partenaires, notamment en renforçant la confiance mutuelle, et de consolider les moyens des centres sociaux.

La démarche implique des habitants, les acteurs des centres sociaux (bénévoles et salariés) et leurs partenaires ainsi que la fédération des centres sociaux avec différentes étapes sur un an. Au total vingt-huit structures ont été accompagnées depuis 2016. Cette méthode est également proposée comme outil d'évaluation du projet social. Pour renforcer la dynamique fédérale autour de cette thématique, la fédération de Loire-Haute-Loire organise une rencontre annuelle de l'ensemble des structures accompagnées depuis le démarrage. Il s'agit de penser la dimension politique de ce chantier. Depuis, la démarche

a été intégrée à d'autres chantiers tels que la gestion des ressources humaines et risques psychosociaux, l'évaluation des projets sociaux et l'articulation avec l'observatoire SENACS.

Cette dynamique d'évaluation s'orchestre autour de plusieurs phases allant de la découverte de l'outil d'auto-évaluation, où les équipes évaluent les critères en attribuant des notes de 0 à 5, à la présentation et discussion des résultats avec les élus et techniciens, jusqu'à la mise en perspective avec la finalisation des évaluations et projection pour les cinq prochaines années.

À travers cette démarche d'évaluation à 360 degrés, trente-trois indicateurs sont utilisés avec cinq critères autour de la reconnaissance des personnes, la contribution à la démocratie locale, la transition écologique, l'économie du territoire et au vivre ensemble. Le document final comprend des diagrammes par critère et une mise en perspective pour les cinq prochaines années, dans l'optique de permettre une restitution et des échanges avec les partenaires. Les résultats de la démarche ont aussi pu être retranscrits dans des vidéos, des pièces de théâtre ou des écrits. Cette démarche permet non seulement de légitimer le réseau des centres sociaux mais aussi d'ouvrir des perspectives de développement et d'amélioration continues.

### Expérimentation 3 : la chaîne de valeur

En 2020, en Isère, une expérimentation d'évaluation a été menée pour étudier l'impact social de cinq centres situés dans un territoire en pleine mutation, marqué par la fusion de deux intercommunalités en une seule entité. Cette initiative visait à démontrer, entre autres aux nouveaux élus, l'impact des centres sociaux sur le territoire tant pour les habitants que pour les divers acteurs locaux. L'objectif était de mettre en lumière non seulement les actions menées par ces centres, mais aussi les processus mis en œuvre, générant ainsi une véritable plus-value territoriale. Les thématiques explorées ont été la petite enfance, la jeunesse et le maillage territorial.

2. Association la Fonda  
[\[en ligne\]](#)

La méthodologie proposée par la Fonda<sup>2</sup> a permis de conduire une évaluation individuelle. Chaque centre social a choisi un sujet spécifique et a élaboré des outils d'évaluation basés sur ce référentiel. Des sessions formatives ont été organisées pour dresser une carte d'identité de chaque centre social et définir des hypothèses de travail sur leurs impacts. Il s'agissait ensuite de formuler ces hypothèses et de construire des outils pour évaluer les transformations territoriales. Dans cette méthode, le périmètre et l'aspect du sujet de départ sont

cruciaux car ils déterminent les travaux d'enquête à mener par la suite. Les résultats individuels ont permis de dégager des pratiques communes et des transformations générées collectivement. Ces résultats, valorisés collectivement, ont donné sens à ce qu'est un centre social.

Le concept de chaîne de valeur renvoie à un ensemble d'activités qui, combinant moyens de production, ressources humaines, technologie et information, sont à la fois des facteurs de coût et des sources de valeur. La valeur créée ne repose pas sur un élément unique mais sur la combinaison et l'équilibre de l'ensemble des activités, y compris les fonctions support. Ainsi, la valeur n'existe que dans une chaîne de valeur reliant toutes les activités et l'ensemble des interactions avec les parties prenantes. Cette approche montre notamment que les fonctions support ne sont pas simplement des « frais de fonctionnement » ou des « coûts de structure », mais doivent être intégrées à la dynamique et au financement des projets. Les activités deviennent ainsi simultanément des facteurs de coût et des sources de valeur.

## L'évaluation comme outil de pilotage

L'évaluation constitue un outil de pilotage essentiel pour les centres sociaux, offrant une vision claire et précise des impacts et des résultats des actions entreprises. Cela fournit une base factuelle pour orienter les décisions stratégiques et économiques. En identifiant les forces et les faiblesses des projets et des activités, l'évaluation permet d'ajuster et d'améliorer continuellement les actions pour mieux répondre aux besoins des bénéficiaires et des communautés locales. Les processus d'évaluation, quels qu'ils soient, favorisent l'implication de toutes les parties prenantes : les habitants, les administrateurs et les salariés. Cette implication collective permet non seulement de construire des choix stratégiques d'actions pertinentes et adaptées aux réalités locales, mais aussi de renforcer la légitimité et l'acceptation des résultats obtenus.

L'évaluation joue également un rôle crucial dans la valorisation des projets sociaux. En fournissant des données tangibles et concrètes sur les bienfaits et les effets des actions menées, elle permet de démontrer l'impact positif des centres sociaux sur les territoires, la société et les individus. Cela renforce les partenariats existants et peut attirer de nouveaux soutiens financiers, tout en rendant compte de manière transparente aux financeurs et aux partenaires.

## L'évaluation comme outil de montée en compétence

L'évaluation favorise la montée en compétence des équipes bénévoles et salariées pour plusieurs raisons. En participant aux différentes étapes de l'évaluation, les équipes acquièrent des connaissances et des compétences spécifiques liées à la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. Ce processus permet de développer une compréhension approfondie des méthodologies d'évaluation, des outils utilisés et des indicateurs pertinents pour mesurer l'impact et l'utilité sociale. En outre, l'évaluation encourage une réflexion critique et constructive des équipes, qui, en analysant les résultats des actions menées, sont amenées à réfléchir sur leurs pratiques, à identifier les points forts et les faiblesses, et à proposer des améliorations.

L'évaluation implique souvent une collaboration étroite entre différents acteurs, y compris les habitants, les partenaires locaux et les parties prenantes institutionnelles. Elle favorise ainsi le partage de

connaissances et d'expériences, enrichissant les compétences des équipes à travers des échanges constructifs et des apprentissages mutuels.

**« L'évaluation implique souvent une collaboration étroite entre différents acteurs, y compris les habitants, les partenaires locaux et les parties prenantes institutionnelles. »**

L'évaluation permet également de formaliser et de structurer les pratiques professionnelles. En documentant les processus, les résultats et les enseignements tirés des actions menées, les

équipes peuvent capitaliser ces informations pour améliorer leurs interventions futures. Cette formalisation contribue à la professionnalisation des équipes et à la consolidation de leurs compétences. Les formations et les accompagnements dispensés dans le cadre des démarches évaluatives renforcent les capacités techniques et méthodologiques des équipes en permettant de maîtriser les outils d'évaluation, de comprendre les enjeux de l'impact social et de développer des compétences en gestion de projet, en communication et en pilotage stratégique. En développant des compétences internes, les professionnels et bénévoles deviennent plus autonomes dans leurs pratiques évaluatives, essentielles pour la pérennité des actions. Cette démarche favorise non seulement l'appropriation des outils d'évaluation, mais aussi l'innovation et l'adaptation continue des pratiques en fonction des besoins et des réalités locales.



La participation active des équipes salariées et bénévoles à l'évaluation renforce leur engagement et leur sentiment d'appartenance. En se sentant impliquées dans l'amélioration des pratiques et dans la démonstration de l'utilité sociale des actions menées, les équipes sont davantage motivées et investies dans leurs missions. L'évaluation devient ainsi un levier de cohésion et de motivation interne, favorisant un climat de travail collaboratif et de plaidoyer.

## L'évaluation comme outil d'influence et de plaidoyer

L'évaluation est un outil qui permet aux centres sociaux de révéler leur valeur, de justifier leurs financements, de communiquer efficacement avec leurs parties prenantes et de renforcer leur plaidoyer et leur reconnaissance. L'évaluation fournit des données tangibles pour communiquer efficacement sur les réalisations et les retombées sociétales. Cela peut aider à rendre compte tant en interne qu'en externe.

La communication finale de l'évaluation permet également de sensibiliser et de promouvoir le concept de centre social de manière concrète à un grand nombre d'interlocuteurs. Le partage des résultats issus de l'évaluation peut à la fois rassurer des partenaires, conforter leur place et leur rôle sur les territoires, car ils montrent que les projets soutenus par les centres sociaux ont un impact réel et positif. L'évaluation favorise donc la transparence et la responsabilité envers les parties prenantes, telles que les financeurs et les partenaires, renforçant ainsi la confiance et anticipant les demandes institutionnelles. Une évaluation solide peut par ailleurs également attirer de nouveaux soutiens financiers.

## Les limites de l'évaluation

L'évaluation comporte aussi des limites, car elle exige des ressources humaines et financières importantes et impose aux équipes une charge de travail supplémentaire, à l'aune d'une tension économique accrue sur les centres sociaux et sur une évolution des besoins sociaux nécessitant l'intervention de professionnels sur le terrain.

La réussite de cette démarche repose sur le temps, les moyens alloués et des partenariats forts avec des intervenants. Les expérimentations au sein du réseau des centres sociaux mettent en exergue le caractère chronophage pour les structures et la difficulté de maintenir

cette dynamique dans le temps. Ce projet exige de prendre du recul, tant pour les professionnels que pour les fédérations, afin d'avoir le temps nécessaire pour une réflexion approfondie. En effet, pour que les structures puissent se projeter sur ces questions évaluatives, il est crucial de leur offrir les conditions suffisantes pour envisager des projets sur plusieurs années.

Il existe également un risque d'isomorphisme, avec une standardisation excessive qui peut négliger les dimensions intangibles de l'impact social. La variabilité de l'engagement des parties prenantes et les différences de niveaux de compréhension et d'appropriation des outils d'évaluation peuvent également poser des problèmes. Les résultats des évaluations peuvent être interprétés de manière divergente et ne pas toujours être pleinement intégrés dans les processus décisionnels. Les centres sociaux doivent faire face à des pressions externes pour des résultats immédiats et à l'impact des évolutions politiques et administratives. Il y a aussi un risque de biais dans la collecte et l'analyse des données, ainsi que des défis à garantir la transparence des processus et des résultats. Ces limites soulignent la nécessité d'une réflexion continue et d'une adaptation des méthodes d'évaluation pour qu'elles restent pertinentes, inclusives et efficaces dans des contextes variés et évolutifs.

Pour ne pas conclure, évaluer nécessite de choisir sur quoi, comment et pour répondre à quoi. L'évaluation telle que nous la pensons doit servir à l'action, et non être subie.

## Partie 2

# Travailler sur les critères et les méthodes



EXPÉRIENCE

## Guid'Asso : la valeur de l'engagement d'un réseau pour le développement de la vie associative

---

CHARLOTTE DEBRAY

*Déléguée générale, la Fonda*

---

Dans cet article, Charlotte Debray revient sur l'évaluation du dispositif Guid'Asso qui constitue une expérience partagée « appuyée » sur une méthodologie d'enquête à dimension politique, stratégique et pratique. Elle montre notamment à quelles conditions celle-ci peut devenir un instrument de pilotage stratégique d'acteurs orientés vers un même objectif de transformation, tout en contribuant à l'animation de politiques publiques coconstruites.



**D**ans tous les domaines où agissent les acteurs associatifs, l'évaluation de l'impact social est devenue incontournable. Elle a, sans conteste, des vertus positives pour l'association qui la met en œuvre : elle permet de guider et de piloter sa stratégie, de s'améliorer, de valoriser le travail de ses salariés et bénévoles, de rendre compte à ses financeurs et partenaires, de communiquer efficacement, etc.

Elle est pourtant souvent vécue comme une contrainte, voire un contrôle exercé par les bailleurs de fonds sur le bon usage des financements. C'est en partant de cette observation que la Fonda a souhaité reformuler l'évaluation de l'impact social à partir du cadre d'analyse de la « chaîne de valeur étendue », inspirée des travaux de Mickaël Porter<sup>1</sup> et transposée ici dans un système d'acteurs engagés pour l'intérêt général.

Dans le prolongement d'une étude exploratoire conduite en 2017-2018 avec l'AVISE et le Labo de l'économie sociale et solidaire (ESS), la Fonda a ainsi conduit plusieurs expérimentations<sup>2</sup> permettant de montrer que les fonctions supports ne sont pas seulement des « frais de fonctionnement » mais sont aussi partie intégrante du projet. Les premières expérimentations ont également permis de montrer qu'un acteur, aussi doté soit-il, n'agit jamais seul : il s'inscrit dans un système de parties prenantes qui, lorsqu'elles se sont organisées pour coopérer, produisent ensemble des résultats et des effets infiniment plus riches que ce que permet la lecture de l'impact isolé qui prévaut généralement.

L'approche proposée par la Fonda part d'une conviction : l'évaluation peut devenir un instrument de pilotage stratégique de systèmes d'acteurs orientés vers un même objectif de transformation et la colonne vertébrale de l'animation de politiques publiques coconstruites. Comment cette approche s'applique-t-elle à la politique publique « Guid'Asso » ?

## **Guid'Asso, une politique publique de développement de la vie associative**

Préfigurée en 2020-2021 en Centre-Val de Loire, Hauts-de-France et Nouvelle-Aquitaine, Guid'Asso, la nouvelle politique publique de l'appui au développement de la vie associative locale, est en cours de déploiement dans l'ensemble des régions.

1. Mickaël Porter, 2003, *L'avantage concurrentiel*, Malakoff, Dunod.

2. Avec l'association nationale Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) ainsi que 4 territoires habilités, la CNAF et les partenaires de l'animation de la vie sociale (AVS) de deux départements, de 2018 à 2021.

Elle présente la spécificité d'être conçue, mise en œuvre et évaluée dans le cadre d'une collaboration étroite entre l'État et le Mouvement associatif, et ce à toutes les échelles territoriales. Politique prioritaire du gouvernement, elle s'est fixé des objectifs ambitieux, afin de **permettre à toute association de trouver près de chez elle une réponse adaptée à ses besoins d'accompagnement**.

Afin de mesurer l'atteinte de ces objectifs, les copilotes se sont dotés d'une démarche d'évaluation nationale en continu. La Fonda se mobilise aux côtés de la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) et du Mouvement associatif, dont elle est membre fondateur, pour aider le groupe de travail national dédié à l'évaluation de Guid'Asso à se doter d'un cadre et d'un dispositif communs et à en favoriser l'appropriation par le réseau.

## Trois dimensions de l'évaluation

Littéralement, évaluer signifie « porter un jugement sur la valeur ». L'évaluation s'apparente à une démarche d'enquête, qui revêt trois dimensions : politique, stratégique et pratique.

**Politique** : ce qui a de valeur pour l'un n'en a pas forcément pour l'autre. La valeur, c'est donc le fruit d'une convention, au sens sociopolitique. Le principal enjeu politique de l'évaluation est par conséquent de **s'accorder sur « ce qui compte »**. Ce qui implique d'être très au clair sur « qui dit ce qui compte ». Dans le cadre de Guid'Asso, ce sont les coanimateurs, aux différentes échelles territoriales.

**Stratégique** : une stratégie est une combinaison d'actions au service d'une **finalité**, déclinée en objectifs opérationnels. L'évaluation consiste à s'assurer régulièrement que les actions et les ressources mobilisées permettent d'atteindre cet horizon, et de réajuster et mieux copiloter la politique publique si besoin. Conduite « chemin faisant », elle permet également de **donner ou de redonner du sens à l'engagement de chacun**; le sentiment d'utilité étant le ressort principal de l'engagement des bénévoles, des salariés associatifs et des agents publics investis dans Guid'Asso.

**Pratique** : très concrètement, c'est réfléchir ensemble aux questions suivantes : **« Pourquoi et comment on compte ? »** Dans le cas de Guid'Asso, la démarche d'évaluation vise avant tout à mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques (critère d'efficacité), mais aussi à mettre en lumière les leviers (ou les freins) ayant permis de les

---

## La Fonda : un projet au service des associations

---

La Fonda accompagne la vie associative depuis plus de quarante ans. Si ses modes d'action ont évolué avec le temps, la vision politique de notre association reconnue d'utilité publique est marquée par une permanence : il ne peut y avoir de vitalité démocratique sans vitalité associative. C'est pourquoi la Fonda vise à donner aux associations et à tous les acteurs de l'intérêt général un rôle central dans la construction d'une société inclusive et durable.

Pour aider les responsables associatifs et leurs partenaires à jouer pleinement ce rôle transformateur, la Fonda s'est donné pour mission de :

- valoriser la contribution essentielle de la vie associative au progrès de la société ;
  - éclairer les enjeux structurants pour son avenir afin de nourrir les réflexions stratégiques ;
  - outiller et accompagner les coopérations entre acteurs au service de l'intérêt général.
- 

atteindre (ou non) (critère d'efficacité). Pour cela, des indicateurs, des outils de collecte et d'analyse ainsi qu'une feuille de route ont été collectivement établis.

### Deux approches de l'évaluation

La démarche d'évaluation peut être fondée sur deux approches différentes et complémentaires : l'approche analytique et l'approche systémique.

**L'approche « analytique » :** c'est un raisonnement « cartésien », fondé sur la déduction. C'est l'approche la plus largement répandue. « L'évaluation d'impact peut être définie comme une démarche qui vise à décrire, analyser et objectiver les effets d'une initiative dont la finalité est d'apporter une réponse à des besoins sociaux identifiés chez des individus ou groupes d'individus<sup>3</sup>. »

On comprend, derrière cette définition, la nécessité de démontrer le lien de cause à effet, ainsi que la pertinence et l'efficacité de projets précis vus comme des services rendus aux « bénéficiaires finaux ».

3. ESSEC, AVISE, Impact Tank, 2021, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social* #2.

Le risque, si l'on s'en tient à cette approche, est de renforcer la concurrence entre porteurs de projets, et de laisser de côté ceux qui, avec ces seules lunettes, apparaîtront comme moins performants. *A fortiori* si les projets sont évalués sur des durées trop courtes pour que le véritable impact soit perceptible.

**L'approche « systémique »** : dans le cas de Guid'Asso, nous adoptons plutôt une lecture systémique de l'évaluation. Nous pensons que les réponses aux besoins sociaux n'ont de valeur que parce qu'elles s'inscrivent dans un système d'acteurs orientés vers un changement systémique. Avec l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur, l'objectif est de mettre en lumière, non seulement **ce qui est fait et ce que cela produit pour les personnes**, les territoires et les organisations qui les animent, mais aussi **comment c'est fait**. Il s'agit finalement moins de mesurer l'impact social que de piloter les systèmes d'acteurs locaux pour qu'ils orientent leurs actions vers un même objectif.

## Se doter d'un langage et d'un cadre communs

L'évaluation n'est pas une science exacte. C'est une pratique, qui a été très inégalement investie dans les différents secteurs qui composent le tissu associatif, avec une technicisation croissante. Derrière les termes techniques se révèlent des définitions différentes selon les personnes et les contextes. L'essentiel est d'être bien d'accord sur le sens que l'on donne aux termes employés.

On commencera naturellement par définir **l'horizon collectif**. C'est la réponse à la question qu'on ne devrait jamais perdre de vue : « Pourquoi et pour qui agissons-nous ? » Dans le cas de Guid'Asso, la finalité est de **permettre à chaque association de trouver, près de chez elle, une réponse gratuite et de qualité à ses besoins d'accompagnement**. Derrière cette finalité, il y a un enjeu fort : développer la vie associative, à laquelle le réseau Guid'asso est très attaché, parce qu'elle est essentielle à la vitalité des territoires.

L'étape suivante consistera à décliner cet horizon en **objectifs stratégiques**. C'est la traduction opérationnelle de l'horizon collectif. C'est la réponse à la question : « Concrètement, on aura réussi si quoi ? » Dans le cas de Guid'Asso, les objectifs visés sont différents selon les cibles :

- pour les acteurs de l'appui : un écosystème mieux connu, mieux formé, et mieux organisé pour coopérer à toutes les échelles ;



- pour les associations : être informées, orientées ou accompagnées pour mener à bien leur projet d'intérêt général ;
- pour l'ensemble du réseau Guid'Asso : coconstruire une stratégie territoriale de l'appui aux associations pérenne.

Cette lecture des objectifs stratégiques par type de cible permet d'organiser l'information qui sera ensuite collectée. Elle permet également de mettre en évidence la diversité des parties prenantes du projet et des apports de chacune d'entre elles.

On se penchera ensuite sur les **réalisations**, c'est-à-dire sur ce qui est mis en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques. On peut également parler d'actions, une stratégie étant la combinaison des actions permettant d'atteindre l'objectif. C'est la réponse à la question : « Qu'allons-nous faire ? » Une fois encore, on peut raisonner par type de cible. Pour les acteurs de l'appui, des réunions d'information et des formations ; pour les associations, un annuaire en ligne des acteurs de l'appui ; pour les coanimateurs, la mobilisation d'une diversité de parties prenantes et le renforcement des liens de coopération, etc.

L'étape suivante consistera à identifier les **ressources**, c'est-à-dire l'ensemble des moyens mobilisés pour mener à bien les actions. Il peut s'agir de moyens humains, comme le temps de travail des professionnels et des bénévoles, ou de moyens matériels, comme la mise à disposition de salles ou des financements, ou encore de ressources immatérielles, comme des compétences, des connaissances, une influence... Pour se faire une image fidèle de l'ensemble des ressources, il convient de ne pas oublier celles que mobilisent les premiers concernés et les parties prenantes externes, qui concourent à l'atteinte des objectifs. Ainsi, on aura répondu à la question « Comment allons-nous agir ? ».

À partir de là, on travaillera sur les **résultats attendus**, ou ce que produisent les actions, c'est-à-dire les effets directement imputables à la politique publique. C'est la réponse à la question : « Qu'est-ce que cela change pour nos cibles ? » Dans le cas de Guid'Asso, cela peut se traduire par la montée en compétence des acteurs de l'appui, des



Source : Guid'Asso, septembre 2024.

parcours plus fluides et une augmentation du nombre d'associations accompagnées, la structuration d'un modèle de financement de l'appui pérenne, entre autres.

On pourra, si les moyens dédiés à l'évaluation le permettent, s'intéresser également aux **impacts**. Ce sont les effets indirects, positifs ou négatifs, auxquels contribue la politique publique. C'est la réponse à la question de départ : « À quels changements contribuons-nous sur le territoire ? » Notons que la mesure des impacts

**« Une évaluation s'apparente à une enquête : il s'agit de se doter de questions de recherche, ou questions évaluatives. »**

au sens strict implique des compétences particulières et un travail conséquent, ainsi qu'une approche nécessairement inscrite dans la durée car les changements ne sont pas immédiatement perceptibles.

Une fois ces informations posées, il reste une étape absolument déterminante : problématiser la démarche d'évaluation.

Une évaluation s'apparente à une enquête : il s'agit de se doter de questions de recherche – ou **questions évaluatives**. Autrement dit : « Que veut-on faire dire à notre évaluation ? » Cela conditionne le choix des indicateurs qui vont ensuite être collectés au fil de l'eau. Est-ce que l'on veut montrer qu'on a répondu à un besoin ? Que l'on veut mieux piloter l'action et les ressources, se comparer à d'autres, ou montrer que l'ambition et les moyens ne sont pas alignés ? Se mettre d'accord sur le sens de la démarche d'évaluation est essentiel. Dans le cas de Guid'Asso, le critère prioritaire retenu est **l'efficacité**, et la question évaluative principale est : « Dans quelle mesure les objectifs de Guid'Asso sont-ils atteints ? » Le critère secondaire est l'efficience, et notre question évaluative secondaire est : « Quels sont les freins et les leviers permettant ou non à Guid'Asso d'atteindre ses objectifs ? »

À partir de là, et seulement à partir de là, on pourra réfléchir aux **indicateurs**, c'est-à-dire aux informations qualitatives ou quantitatives qui vont permettre de répondre à la question évaluative. Ces données doivent être parlantes et leur collecte faisable, en tenant compte des délais impartis et des moyens alloués. Selon la question évaluative, certains indicateurs vont être privilégiés. Dans le cas de Guid'Asso, le **tronc commun** de l'évaluation annuelle comporte seulement **seize indicateurs**, collectés auprès des points d'appui labellisés et des coanimations départementales, et prochainement auprès des associations accompagnées. Il existe différents types d'indicateurs : indicateurs de réalisation, indicateurs de moyens, indicateurs de résultat, indicateurs d'impact.

Une fois le cadre commun compris et accepté par tous, il va s'agir de s'organiser pour conduire l'évaluation en continu, ce qui implique de se doter d'un dispositif de travail commun.

## Se doter d'un dispositif d'évaluation embarqué

Pour qu'elle soit utile et parlante, une évaluation doit être inscrite dans la durée. Cela nécessite de se demander qui contribue à sa mise en œuvre. Dans le cas de Guid'Asso, l'évaluation en continu n'est pas une tâche supplémentaire, mais une mission intégrée à celle des coanimations, tant au niveau national qu'aux niveaux régionaux et départementaux. Plus les personnes sont informées tôt qu'une démarche d'évaluation en continu existe, mieux elles jouent le jeu. On observe également que plus la répartition des rôles est claire, moins le risque de passer à côté d'informations essentielles est élevé. Ainsi, en cas de *turn-over*, une attention particulière doit être portée à la transmission de cette mission d'évaluation embarquée.

Aussi les coanimations ont-elles essentiellement pour rôle de favoriser l'appropriation du cadre commun, idéalement dès le déploiement de la mesure dans la région. Pour cela, des ressources, comme un *vade-mecum*, des modèles de documents et des webinaires de présentation, sont proposés, en plus des échanges réguliers entre les membres du groupe de travail national et les coanimations. Ces dernières veillent à collecter régulièrement les données et s'impliquent dans leur analyse. Pour cela, il n'est pas nécessaire d'être un expert de l'évaluation. En revanche, cela demande de la constance afin de remonter les données aux moments-clefs, comme le renouvellement des conventions ou l'élaboration du projet de loi de finances.

Le dispositif d'évaluation repose aussi sur la **feuille de route**, qui inscrit la démarche dans le temps. Elle prévoit notamment les différents temps forts dans la mise en œuvre du dispositif d'évaluation : la collecte en continu et les collectes annuelles, l'analyse et la capitalisation, les éventuelles réorientations stratégiques.

Enfin, le dispositif ne serait pas complet sans les **instruments de collecte**. Pour résumer, il s'agit de cartographier quelles données sont collectées, auprès de qui, à quelle fréquence et avec quels outils (questionnaire en ligne, groupe de parole, entretien individuel, feuille de présence, etc.).

## Réfléchir à la capitalisation

Parent pauvre des démarches d'évaluation, la capitalisation est pourtant... capitale! C'est le dénouement, **le moment où l'on va enfin répondre à notre question évaluative**. A-t-on atteint nos objectifs stratégiques? Partiellement ou totalement? Quels ont été les leviers et les freins qui nous ont permis – ou non, de les atteindre, voire de les dépasser? C'est le moment réflexif, où l'on se demande, si c'était à refaire, ce qu'on pourrait améliorer, inventer ou arrêter pour atteindre nos objectifs stratégiques. C'est aussi le moment où l'on peut tirer des enseignements à caractère méthodologique pour faciliter l'essaimage.

C'est pourquoi il est essentiel de prévoir un temps collectif, au moins chaque année, pour agréger les données remontées; les traiter (parfois il faut vérifier les incohérences, recoder certaines réponses) et les analyser (les faire parler : croiser certaines informations, trier, notamment), et en tirer les enseignements évaluatifs : que les objectifs stratégiques soient atteints ou non, quelles leçons pouvons-nous en tirer? Que devons-nous modifier? Il faut ensuite penser à diffuser les résultats : afin de valoriser et donner du souffle à l'engagement de chacun, il est important de restituer les résultats, de célébrer les « petites victoires ». S'il n'est pas pertinent de les rendre publics, nous conseillons, *a minima*, de les partager avec les personnes qui se sont impliquées dans la démarche d'évaluation!

## Les apports de l'évaluation continue de Guid'Asso

Les enjeux de cette évaluation sont triples :

- montrer l'**utilité du dispositif**, notamment grâce à la montée en compétence des acteurs labellisés;
- mesurer les résultats en **termes d'associations « appuyées » et de couverture territoriale**;
- **identifier les moyens humains et financiers effectivement alloués** au déploiement et à l'animation de Guid'Asso (missions d'accompagnement, ingénierie et formations, etc.) afin de mieux les ajuster aux objectifs de la politique publique.

Les données collectées au fil de l'eau permettent ainsi de suivre la montée en puissance de la politique publique, traduite par une large couverture territoriale, d'une part, et l'augmentation du nombre d'associations accompagnées, d'autre part. Elles permettent également de qualifier les besoins d'accompagnement selon les domaines d'intervention et d'orienter plus finement les réponses des acteurs

de l'appui selon les réalités territoriales. Elles objectivent le nombre de rencontres et des parties prenantes impliquées, ainsi que les heures de formations dédiées aux acteurs de l'appui labellisés.

L'ensemble de la démarche d'évaluation permet de progressivement répondre à la question évaluative de départ : les objectifs de Guid'Asso sont partiellement atteints. Cette efficacité est rendue possible par la mobilisation de ressources financières publiques et privées, mais aussi par la mobilisation de ressources humaines salariées et bénévoles convergeant vers un même objectif. En effet, qu'il s'agisse des modalités de la coopération territoriale, du bénévolat, de la façon de faire vivre la délibération ou de la participation des premiers concernés, tout cela donne de la valeur à la politique publique, avant même que celle-ci commence à produire un « impact ».

Ainsi, la chaîne de valeur de Guid'Asso puise sa « matière première » dans les ressources de la société, comme l'engagement des acteurs, le bénévolat, les infrastructures ou les connaissances mises en commun. Son efficacité peut être mesurée par le renouvellement ou l'accroissement de ces ressources. Or, les données collectées auprès des acteurs de l'appui chaque année confirment leur sentiment de monter en compétence grâce à Guid'asso : 77 % des salariés des points d'appui labellisés ont participé à une formation dans le cadre de Guid'Asso au moins, et 67 % considèrent qu'ils ont acquis de nouvelles connaissances et compétences pour mieux accompagner les associations<sup>4</sup>.

4. Source : Guid'Asso [en ligne].

Les données qui seront prochainement collectées auprès des associations diront si ces dernières se sentent mieux informées, orientées ou accompagnées pour mener à bien leur projet d'intérêt général.

Enfin, la démarche d'évaluation en continu de Guid'Asso permet, dans le contexte politique du moment, de nourrir sereinement le dialogue préparatoire au projet de loi de finances. Ainsi, l'extension à dix régions en 2024 et l'augmentation significative des moyens alloués ont pu être entérinées grâce à l'apport de la première campagne d'évaluation sur les trois régions initiales.

Conduite « chemin faisant », elle permet également de donner ou redonner du sens à l'engagement de chacun dans une politique publique remarquablement innovante en termes de coconstruction.

# Quelle comptabilité pour les communs ?

---

**NICOLE ALIX**

*Présidente de la Coop des Communs*

**DANIEL LE GUILLOU**

*Animateur du groupe Communs et comptabilité*

---

Dans cet article, Nicole Alix et Daniel Le Guillou évoquent la problématique de l'évaluation des associations à travers l'angle particulier de la comptabilité. Tous deux rappellent l'importance de développer des outils et normes capables de constituer une assise solide à la réalisation d'une évaluation de l'utilité sociale des associations, et plus largement des structures qui se reconnaissent dans le mouvement des communs (coopérative, collectifs, etc.).

En s'appuyant sur le modèle CARE visant à développer un modèle comptable adapté aux enjeux environnementaux et sociaux, ils soulignent l'importance d'outiller les communs dans une perspective démocratique afin que la comptabilité ne reste pas, dans les processus d'évaluation, une affaire d'experts.



**P**ourquoi parler de comptabilité dans un numéro consacré à l'évaluation? Les documents comptables d'une organisation sont ce qui fait foi vis-à-vis des tiers et, au premier rang d'entre eux, le banquier, le financeur, l'autorité de contrôle. La comptabilité est un des premiers outils d'évaluation qui permet également de « donner quitus » aux administrateurs pour leur gestion. C'est un langage universel qui s'impose à toutes les organisations, et les quelques adaptations du plan comptable général destinées aux associations ont été négociées de haute lutte depuis 1982.

Pour autant, la comptabilité permet-elle d'exprimer les spécificités des objets sociaux et activités des associations? Si l'on tente de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à la réalisation d'une mission d'intérêt général ou d'utilité sociale, il y a de fortes chances que l'évaluation « extra-financière » soit bonne, mais que les comptes le soient beaucoup moins. Si l'on essaie de composer avec les objectifs pour que le résultat financier soit jugé satisfaisant par le financeur, il y a de fortes chances pour que l'évaluation qualitative s'en ressente. Alors quelle comptabilité pour mettre en harmonie évaluation et comptabilité? C'est pour répondre à cette question que le groupe Communs et comptabilité de la Coop des Communs<sup>1</sup> a décidé d'expérimenter le modèle de comptabilité socio-environnementale CARE<sup>2</sup> afin d'analyser sa capacité à répondre aux problématiques des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) et des communs.

La première partie de l'article détaille cette analyse et présente le modèle de comptabilité CARE. La seconde partie présente les enseignements des expérimentations visant à mettre en place cette comptabilité dans des organisations membres de la Coop des Communs.

## Quel modèle comptable pour les communs et l'ESS?

### Changer de modèle comptable

Les membres du groupe Communs et comptabilité partagent le constat de l'incapacité des indicateurs de gestion « classiques », principalement financiers, à rendre compte de l'objet social de leur organisation, de leur activité réelle souvent porteuse de l'intérêt général<sup>3</sup> : « L'ESS tend à être évaluée non par référence à ses critères propres mais par rapport à ceux qu'impliquent la logique marchande [...] Cette conception doit être critiquée car elle est un

1. La Coop des Communs [en ligne].

2. *Comprehensive Accounting in Respect of Ecology* (CARE).

3. Voir Le Guillou D., 2023, « Territoires zéro chômeur au prisme des communs », *RECMA*, n° 370-371, p. 118-128.

obstacle à la compréhension de l'ESS et de ses perspectives d'avenir [...] C'est l'utilité sociale qui doit guider la production et non la maximisation du profit<sup>4</sup> ».

Cette problématique n'est pas propre à l'ESS : le choix du statut d'entreprise à mission, depuis 2019, par des entreprises du secteur marchand a pu révéler çà et là des contradictions entre un objet social étendu aux préoccupations sociales et environnementales, et la rentabilité attendue par les représentants du capital financier<sup>5</sup>. Ces tensions autour d'un modèle économique alternatif témoignent de la difficulté à *prendre en compte*<sup>6</sup> les critères sociaux et environnementaux dans la gestion économique et financière des organisations, à s'émanciper du modèle dominant dans lequel l'économie puis la finance se sont « désencastrées » du social.

Alors qu'elle est généralement considérée comme une technique neutre, la comptabilité générale est construite sur « certaines conventions au détriment d'autres possibles<sup>7</sup> ». On retrouve ici l'importance de la délibération sur ce qui compte vraiment et sur qui décide de ce qui compte car « un outil de quantification [...] incorpore des représentations du monde. Et, une fois mis en service, il donne forme et force à ce système de valeurs et contribue ainsi à le faire se réaliser et exister<sup>8</sup> ».

La comptabilité est porteuse d'une « vision politique de l'entreprise qui entérine la domination des marchés financiers sur l'entreprise comme entité productive<sup>9</sup> » et d'une vision du monde dans laquelle l'homme et la nature n'ont pas la place qui leur revient<sup>10</sup>. Or, la compréhension de l'entreprise passe par sa comptabilité générale : les actionnaires, les salariés et les partenaires ont une connaissance de l'entreprise à travers elle. C'est le socle sur lequel la comptabilité de gestion<sup>11</sup> vient se greffer sans, la plupart du temps, interroger les conventions imposées par les normalisateurs de la comptabilité générale : « Quantifier, c'est convenir puis mesurer<sup>12</sup>. »

Certes, au fil du temps, le bilan annuel a été complété par des annexes (bilan social, responsabilité sociale et environnementale, déclaration de performance extra-financière, *Corporate Sustainability Reporting Directive* [CSRD], nouvelle directive européenne). Mais elles ne sont pas toujours établies sur la base de normes élaborées de manière incontestable, tant du point de vue technique que démocratique et, de toute façon, elles n'ont pas d'impact sur les comptes de l'entreprise. Celle-ci est toujours évaluée à l'aune de sa performance

4. Boyer R., 2023, *L'économie sociale et solidaire. Une utopie réaliste pour le xx<sup>e</sup> siècle ?*, Paris, Les Petits Matins.

5. Sur ce point, Armand Hatchuel évoque « la complexité d'une stratégie sociale et environnementale face aux marchés financiers » (« Trois idées reçues sur l'affaire Danone », *Le Monde*, 21/04/2021).

6. Une des quatre fonctions de la comptabilité avec être comptable, compter, rendre compte.

7. Chiapello E., 2008, « La construction comptable de l'économie », *Idees économiques et sociales*, n° 152, p. 26-34.

8. Chiapello E., Gilbert P., 2013, *Sociologie des outils de gestion*, Paris, La Découverte.

9. Aglietta M., Rebérioux A., 2004, *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel.

10. Richard J., Rambaud A., 2020, *Révolution comptable. Pour une entreprise écologique et sociale*, Paris, L'Atelier.

11. Voir Richard J., 2012, *Comptabilité et développement durable*, Paris, Economica.

12. Desrosières A., 2000, *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte.





Licence CC0

économique, de sa capacité à équilibrer ses comptes financiers, avec peu de considération pour les équilibres sociaux et environnementaux.

C'est le modèle comptable qu'il convient de revoir en prenant en compte les mesures de préservation des capitaux humains et naturels, et en associant tous les acteurs concernés. Il s'agit de « repolitiser la comptabilité en la recentrant sur la question de l'intérêt général ou du bien commun<sup>13</sup> ».

### Un modèle comptable adapté aux enjeux environnementaux et sociaux

L'objectif poursuivi par le modèle CARE<sup>14</sup> est de procéder à une extension du champ d'application de la comptabilité générale qui, depuis le Moyen Âge, vise à préserver le capital financier. Dans le modèle CARE, on évalue les actions qui sont nécessaires au maintien des capitaux humains et naturels. À l'instar du capital financier qui représente la dette de l'entreprise vis-à-vis de ses actionnaires, les capitaux humains et les capitaux naturels sont inscrits au passif du bilan de l'entreprise comme des dettes vis-à-vis respectivement des humains et de l'environnement.

En étendant la notion de capital-dette aux autres capitaux et en préconisant une véritable cogestion des organisations, le modèle CARE s'inscrit dans une logique de comptabilité dialogique *a contrario* de la comptabilité monologique actuelle qui s'adresse essentiellement à une catégorie d'acteurs, les actionnaires<sup>15</sup>.

13. Godowski, Negre E., Verdier M.-A., 2023, « Les apports de la recherche critique en comptabilité pour la profession comptable », *Revue française de comptabilité*, n° 573 [en ligne].

14. Pour une présentation détaillée du modèle CARE, qui a été retenu par le groupe « Communs et comptabilité », voir Richard, 2012, *op. cit.* ; Richard, 2020, *op. cit.* Pour une présentation des différentes comptabilités socio-environnementales, voir Counillon V., Rambaud A., Vuattoux J.-C. *et al.*, 2022, « Les comptabilités socio-environnementales, mode d'emploi », *Horizons publics*, n° 26 [en ligne].

15. Brown J., 2009, « Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies : Taking pluralism seriously », *Critical Perspectives on Accounting*, n° 3, vol 20, p. 313-342.

Les grands principes qui guident la méthode de mise en œuvre du modèle sont l'identification des capitaux, la soutenabilité forte, la double matérialité :

- L'identification des capitaux à conserver est faite par les personnes concernées ; pour les capitaux humains, ce sont les salariés, les bénévoles, etc., avec l'aide d'experts (médecin du travail, psychosociologue du travail, représentants syndicaux, ergonomes...). Il en va de même pour l'analyse des types de dégradation, pour la définition des normes à respecter et pour la détermination des actions de préservation des capitaux naturels. *A contrario* du concept d'externalité, dans lequel la dégradation n'est pas considérée en tant que telle mais seulement en tant que dommage économique, « le but est bien de conserver la nature sur la base d'un coût de maintien et non de lui donner un prix<sup>16</sup> ».
- Il n'y a pas de compensation possible entre les trois types de capitaux. Dans une logique de soutenabilité forte, les capitaux sont conservés pour ce qu'ils sont intrinsèquement. C'est la négation du droit à polluer, des marchés « carbone » dont on a pu voir qu'ils étaient, *a minima*, contre-productifs pour l'atteinte des objectifs liés au changement climatique.
- Avec le principe de double matérialité, il ne s'agit pas seulement d'intégrer, dans les comptes de l'entreprise, les risques que l'environnement fait peser sur l'entreprise mais aussi les responsabilités de l'entreprise à l'égard de son environnement.

16. Rambaud A., Richard J., 2020, *Révolution comptable*, L'Atelier.

Contrairement à la prise en compte d'une partie des impacts sociaux et environnementaux dans des annexes extra-financières, CARE a un impact sur les comptes de l'entreprise. Le résultat intègre le coût des actions de conservation de tous les capitaux. Le modèle CARE fait aujourd'hui l'objet de plusieurs travaux de recherche coordonnés par la chaire Comptabilité écologique et s'appuie sur le Cercle des comptables environnementaux et sociaux (CERCES<sup>17</sup>), association de praticiens et chercheurs, pour faciliter des expérimentations, produire des outils et organiser des formations autour de la méthode.

17. [cerces.org].

## Expérimenter un modèle comptable alternatif pour l'ESS en commun

### Les expérimentations accompagnées par le groupe Communs et comptabilité

Comme les autres groupes de travail portés par la Coop des Communs, le groupe Communs et comptabilité associe des chercheurs et des praticiens dans des projets de recherche-action. Il comprend des

représentants d'organisations de l'ESS intéressées par CARE ou déjà engagées dans une expérimentation de CARE, des experts-comptables et des chercheurs. Il a pour objectif d'explorer l'intérêt que pourrait avoir la mise en œuvre de la comptabilité CARE pour les organisations de l'ESS et des communs. Pour cela, il s'est donné pour mission<sup>18</sup> :

- d'organiser des actions de sensibilisation afin de permettre à un plus grand nombre d'organisations de l'ESS de comprendre la nécessité de changer de modèle comptable et l'intérêt d'expérimenter le modèle CARE,
- d'accompagner les organisations expérimentatrices<sup>19</sup>,
- de capitaliser les enseignements des expérimentations en lien avec le CERCES, qui a en charge le développement de la méthode et la fédération de la communauté CARE.

18. Pour consulter les travaux du groupe Communs et comptabilité, voir [\[en ligne\]](#).

19. Quatre organisations de l'ESS (deux sociétés coopératives d'intérêt collectif [SCIC] et deux associations) expérimentent la méthode CARE.

## Les premiers enseignements des expérimentations

Outre les points de méthode à approfondir que nous ne traiterons pas dans le cadre de cet article<sup>20</sup>, les premiers enseignements des expérimentations peuvent être regroupés en trois catégories : les motivations des organisations expérimentatrices, l'enjeu démocratique et l'impact sur le modèle économique.

20. Sur ce point, consulter la page Communs et comptabilité [\[en ligne\]](#).

### Les motivations des organisations expérimentatrices

Parmi les motivations des organisations de l'ESS à expérimenter une comptabilité alternative, il y a, comme cela a été présenté précédemment, l'incompatibilité entre des normes de gestion empruntées au secteur privé et une mission souvent porteuse de l'intérêt général.

Ces organisations ont également la volonté de rendre visibles et de valoriser des pratiques vertueuses s'agissant de la prise en compte de l'impact de l'organisation sur l'environnement social et naturel. Cette motivation n'est pas spécifique à l'ESS. Dans le secteur marchand, certains acteurs attendent de CARE qu'elle permette de souligner l'impact positif de leur activité, que ce soit pour attirer l'intérêt des partenaires sur leur démarche engagée ou encore pour bénéficier de financement ou d'aides publiques<sup>21</sup>.

21. Hababou N., 2022, *Comptabilité en soutenabilité forte. Freins et leviers à la mise en œuvre d'une innovation comptable*, Thèse, Université Paris-Dauphine.

De nombreux travaux de recherche montrent que cet écueil est classique dans les approches volontaires en matière de démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : les entreprises cherchent avant tout à produire des informations sociales et environnementales qui nourrissent des opérations de communication.

Pour autant, l'analyse des dégradations causées par l'entreprise sur son environnement social et naturel ainsi que l'identification des actions de maintien des capitaux concernés (humains et naturels) constituent l'objet même de CARE. Toute expérimentation de CARE nécessite donc que soient levées au préalable d'éventuelles ambiguïtés sur ce point. La méthode CARE se concentre en effet sur le périmètre de « redevabilité » de l'entreprise, c'est-à-dire sur les entités naturelles et humaines qu'elle emploie et pour lesquelles il est possible d'identifier une responsabilité quant à la préservation de ces entités.

Les expérimentations accompagnées par la Coop des Communs, grâce au soutien de la Fondation de France, dans deux entreprises à but d'emploi (EBE) situées dans des « Territoires zéro chômeur de longue durée<sup>22</sup> » et qui relèvent de ce type de motivations, ont conduit à envisager deux types de dettes<sup>23</sup>.

D'une part, on considère la dette de la société envers les personnes privées durablement d'emploi : « C'est la société qui est endettée vis-à-vis des hommes et la dette primordiale devenue une dette sociale est constituée de l'ensemble privatif des capitaux individuels de vie que la société (se) doit de préserver<sup>24</sup>. » L'EBE n'est pas responsable de cette dette « héritée » mais elle la prend en charge au titre de la restauration des capitaux humains dégradés par des parcours professionnels et personnels difficiles, en aidant les salariés à faire face à de nombreuses situations généralement inhabituelles dans une entreprise classique (montage de dossiers sociaux, bancaires ou liés au logement, médiation, interventions dans la sphère privée). Il s'agit là d'une nouvelle analyse de la valeur ajoutée de l'EBE, voire d'autres organisations relevant d'une « ESS de la réparation<sup>25</sup> ». Selon Alexandre Rambaud, « l'économie standard doit consommer des capitaux pour produire des biens et des services, y compris du capital humain. Par conséquent, il faut des agents pour préserver et restaurer ces ressources, tout en ayant un modèle économique viable. C'est le cas de beaucoup de structures de l'ESS qui agissent sur la réparation sociale ou environnementale, contribuant ainsi à préserver ou à réparer le capital social ou environnemental<sup>26</sup> ». Ce ne sont plus des organisations peu rentables et dépendantes de subventions mais au contraire des organisations utiles au territoire, à la société, dont le modèle socio-économique et le financement doivent être envisagés différemment<sup>27</sup>.

D'autre part, on prend en compte la dette « contractée », au sens de CARE, d'une entreprise envers ses salariés en raison de son obligation de maintien des capitaux humains correspondant au périmètre

22. Voir Le Guillou D., Prost D., 2022, *Zéro chômeur, mobilisez votre territoire pour l'emploi !*, Paris, L'Atelier/éditions Quart Monde.

23. Vuattoux J.-C., Le Guillou D., Carn C., 2022, « Rendre visibles les dettes sociales et humaines par la comptabilité : le cas d'une entreprise à but d'emploi (EBE) », *Horizons publics*, n° 26 [en ligne].

24. Théret B, 1998, « De la dualité des dettes et de la monnaie dans les sociétés salariales », in Aglietta M., Orléan A., (dir.), *La monnaie souveraine*, Paris, Odile Jacob.

25. Dorival C., Duverger T., Sibille H., 2023, *Regards d'économistes sur l'économie sociale et solidaire*, Lormont, Le Bord de l'eau.

26. *Ibid.*

27. Voir, par exemple, la logique qui a présidé à la création des fonds de revitalisation dans le domaine de l'emploi.

de redevabilité mentionné précédemment. Comme toute entreprise, l'EBE devrait définir et financer des actions de préservation des capitaux humains pour assurer la sécurité économique (salaire décent), la sécurité physique et mentale (prévention des risques) ou encore l'identité professionnelle (reconnaissance du travail, reconnaissance au travail, formation, etc.).

### L'enjeu démocratique

L'exercice de la profession comptable ne prédispose pas à mobiliser des informations incertaines quant à leur définition<sup>28</sup> ni à envisager un modèle comptable qui ne mette pas en priorité la performance économique<sup>29</sup>. Ce constat est également partagé par le groupe Communs et comptabilité et invite à aller chercher d'autres expertises pour la mise en œuvre des premières étapes de la méthode CARE. L'enjeu est alors d'associer les acteurs concernés, internes et externes, à l'entreprise. Certaines entreprises doutent de la neutralité de leurs parties prenantes externes quand celles-ci se montrent trop critiques par rapport à l'activité de l'entreprise<sup>30</sup>.

S'agissant plus particulièrement de l'analyse des capitaux humains, les expérimentations TZCLD ont permis de tirer les enseignements suivants :

- Les premières phases de la méthode CARE ne relèvent pas de l'expertise comptable ; il s'agit de démystifier la comptabilité afin que les non-experts (salariés, bénévoles...) s'approprient l'outil comptable pour décider de ce qui compte vraiment.
- L'importance du mode de désignation des porte-parole a une grande importance ainsi que leur préparation à la prise de parole sur un sujet (la comptabilité) pour lequel, *a priori*, ils ne s'estiment pas légitimes ; la comptabilité socio-environnementale fait appel à différents savoirs et, pour devenir une comptabilité dialogique, elle doit se saisir des enjeux de coproduction de ces savoirs en créant les conditions de « forums hybrides<sup>31</sup> » ; qui sont ces porte-parole, comment croiser<sup>32</sup> les analyses des salariés non encadrants et des salariés encadrants, des salariés avec les experts (Comité social et économique, syndicats, médecin du travail, assistant social, inspecteur du travail...) ? Autant de questions qui doivent encore faire l'objet de recherches-actions.
- La méthode rend visible le fait que la fabrication des données comptables relève de normes conventionnelles qui doivent être mises en débat ; dans une comptabilité dialogique, les normes fondées sur la science ou sur le droit, quand elles existent, sont mobilisées mais il s'agit de les rendre accessibles aux discussions

28. Hababou, 2022, *op. cit.*

29. Chaplais-Chouvier C., Marmorat S., Postaire M., 2024, « Quand l'institution comptable semble inébranlable face à l'Anthropocène. Une enquête auprès des professionnels comptables français », *Revue française de gestion*, n° 315.

30. Hababou N., 2022, *op. cit.*

31. Barthe Y., Callon M., Lascoumes P., 2001, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil.

32. S'agissant du croisement des savoirs, voir la méthode conçue par ATD Quart Monde [en ligne] et la mise en œuvre dans les expérimentations de CARE au sein de La Coop des Communs.

avec les acteurs concernés ; quand elles n'existent pas, l'enjeu est d'en construire dans un dialogue avec les porte-parole des capitaux.

- Le diagnostic et les actions de préservation doivent être coconstruits ainsi que les éventuels arbitrages entre les actions de préservation relevant des trois catégories de capitaux car, dans la méthode CARE, « les représentants des trois capitaux... ont vocation à partager le pouvoir dans l'organisation<sup>33</sup> ».

L'enjeu démocratique est donc double : la participation des salariés à l'organisation du travail, à la définition des tâches<sup>34</sup> et à la cogestion de l'organisation.

### L'impact sur le modèle économique

La mise en œuvre d'une comptabilité socio-environnementale a pour conséquence la prise en compte d'actions nouvelles liées à la préservation des capitaux naturels et humains. Ces actions constituent une dette qui est remboursée au fur et à mesure que les charges correspondantes sont comptabilisées. Le résultat financier est remplacé par un résultat « commun » et la répartition de la valeur au niveau de l'organisation s'en trouve modifiée. À terme, la mise en œuvre opérationnelle de CARE doit conduire à revoir le mode de production et le modèle d'affaires dans un objectif de robustesse sociale et écologique<sup>35</sup>. Ces évolutions, au cœur de la « redirection » écologique et sociale<sup>36</sup>, ne pourront intervenir que si la hiérarchie des critères de décision pour définir ce qui compte vraiment est modifiée : ce n'est pas le social ou le climat qui doivent entrer dans l'économie, mais l'économie qui doit être subordonnée aux critères sociaux et environnementaux. Elles nécessiteront également une nouvelle répartition de la valeur au niveau de la société et de nouveaux modes de financement tels qu'une création monétaire mise au service de la « santé commune<sup>37</sup> ».

## Conclusion

Les expérimentations accompagnées par la Coop des Communs montrent que l'évaluation des organisations concernées doit s'appuyer sur une comptabilité intégrant des données relatives aux enjeux sociaux et environnementaux – préoccupations majeures des organisations de l'ESS, notamment celles qui se réclament des communs. Parmi les principaux enseignements, la mobilisation des porte-parole des différents capitaux apparaît essentielle pour mettre en œuvre une comptabilité socio-environnementale. Il est probable que cet enjeu se révèle également central pour son déploiement dans les organisations et qu'il ne faille pas compter uniquement sur les professionnels de la comptabilité pour que la « révolution comptable » intervienne<sup>38</sup>.

33. Richard J., 2012, *Comptabilité et développement durable*, Paris, Economica.

34. Coutrot T., Perez C., 2022, *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*, Paris, Le Seuil.

35. Hamant O., 2023, *Antidote au culte de la performance, la robustesse du vivant*, Paris, Éditions Utopia.

36. Bonnet E., Landivar D., Monnin A., 2021, « Qu'est-ce que la redirection écologique ? », *Horizons publics*, Hors-série [en ligne].

37. Voir Collart-Dutilleul F., et al., 2023, *Manifeste pour une santé commune*, Paris, éditions Utopia.

38. Chaplais-Chouvrier et al., 2024, *op. cit.*



EXPÉRIENCE

## Pourquoi et comment évaluer la recherche et l'innovation ?

ÉVELYNE LHOSTE

*Laboratoire interdisciplinaire sciences, innovations, sociétés (LISIS),  
UMR CNRS-ESIEE Paris-INRAE-Université Gustave Eiffel,  
Cité Descartes*

Depuis plusieurs années, Évelyne Lhoste suit les évolutions des processus et méthodes d'évaluation de la recherche qui ont accompagné le développement des sciences et recherches participatives. Elle présente dans cet article une méthode d'analyse des impacts de la recherche publique dans le champ de l'agronomie (ASIRPA) afin d'illustrer le changement de posture et de rôle nécessaire à une coopération entre associations et chercheurs utile à l'innovation sociale.





**D**ans cet article nous allons présenter la méthode ASIRPA (analyse des impacts de la recherche publique agronomique). Cette méthode a été développée à l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE) pour analyser les impacts sur la société de la recherche conduite dans cet institut. Bien que les associations ne soient pas des organismes de recherche, elles peuvent être concernées par cette méthode. En effet, elles font des recherches pour transformer leurs projets associatifs et innover pour relever un ou plusieurs grands défis sociétaux. Ces défis sont à la fois économiques, environnementaux, sociaux, politiques et sanitaires. Ils ont été explicités dans l'Agenda 2030 des Nations unies. Il s'agit, par exemple, de mettre fin à la pauvreté et de réduire les inégalités sous toutes leurs formes et en tous lieux, de promouvoir des systèmes de consommation et de production inclusifs et durables, et de faire face au changement climatique et à ses conséquences. Ces nouveaux impératifs constituent une véritable rupture par rapport aux politiques d'innovation traditionnelles. D'ailleurs, les travaux de recherche sur les interactions sciences, techniques et sociétés (STS) postulent que changer les enjeux de la recherche doit se traduire par une ouverture de la recherche à la société, ce qui revient à intégrer le monde associatif dans le système de recherche.

**« Changer les enjeux de la recherche doit se traduire par une ouverture de la recherche à la société. »**

Ce postulat est fondé sur trois principes. Premièrement, l'innovation est un processus dans un système. Ce qui est produit dépend des acteurs impliqués dans ce système. Si le système actuel a été créé pour répondre aux défis économiques d'après-guerre, il faut le transformer pour répondre aux défis environnementaux et sociaux contemporains. Deuxièmement, l'innovation n'implique pas toujours l'introduction d'une nouvelle technologie. On peut innover dans la manière d'utiliser un objet technique. Le Minitel avait été développé pour aider les techniciens de France Télécom dans leur pratique, ce sont les usagers qui en ont fait un espace de discussion et de rencontre. Troisièmement, toute innovation engendre des modifications sociales, organisationnelles et structurelles qui sont nécessaires à la généralisation de son usage. Pour faciliter l'usage de la voiture électrique ou diminuer celui des pesticides, il faut changer la réglementation et mettre en place des politiques publiques incitatives. C'est pourquoi on parle d'innovation sociotechnique<sup>1</sup>.

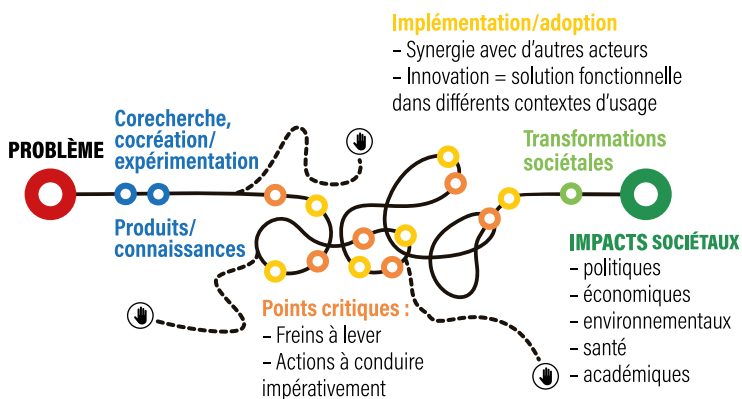
1. Geels F. W., 2002, « Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes : A multi-level perspective and a case-study », *Research Policy*, n° 8-9, vol. 31, p. 1257-1274; Geels F. W., Schot J., 2007, « Typology of sociotechnical transition pathways », *Research Policy*, n° 3, vol. 36, p. 399-417.



## Comment évalue-t-on l'impact des activités des associations ?

Selon ces théories de l'innovation, l'impact n'est donc pas le résultat direct d'un projet de recherche, il est la conséquence de l'utilisation de ces résultats dans la société. Nous considérons cinq dimensions de l'impact : économique, environnementale, politique, sociale et sanitaire. C'est pourquoi nous parlons d'impact sociétal et non d'impact social. L'impact sociétal résulte d'un processus non linéaire, l'innovation, dont l'aboutissement est l'usage généralisé d'une solution nouvelle. Cet usage généralisé induit des transformations sociétales, c'est-à-dire des changements dans les modes de production (nouvelles technologies, nouveaux procédés, nouvelles normes, etc.), les modes de consommation (comportement des utilisateurs, sensibilisation...), les infrastructures de marché (nouveaux labels, certifications, mécanismes de prix...), les politiques publiques et la réglementation (interdiction de molécules, subventions, etc.) ainsi que dans les sphères scientifiques (nouveaux modèles, modes de production de connaissances, schémas de promotion...). Un impact sociétal est observable à un moment donné, affecte des acteurs de la société (sphère politique, entreprises, agriculteurs, ONG, citoyens, universités) et peut être intentionnel ou non, positif ou négatif. Dans la figure 1, nous proposons un cadre conceptuel des transformations et impacts sociétaux au cours d'un processus de co-innovation.

Figure 1. Trajectoire d'impact non linéaire de la résolution d'un problème dans un processus d'innovation



L'impact sociétal marque les conséquences pour la société des produits de l'activité de recherche. Celles-ci sont le résultat d'un processus plein d'aléas et de voies sans issue. Les porteurs de projet se doivent d'identifier les points critiques.

Les méthodes d'évaluation communément utilisées pour mesurer l'efficacité d'une politique publique ou d'une subvention privée ne sont pas adaptées à une telle vision de l'innovation. On pense notamment au management par les résultats et à d'autres formes d'évaluation prédéterminée et attributive de l'impact d'une politique publique sur la société. La littérature scientifique sur l'évaluation de l'impact comporte trois courants d'analyse principaux : celui né dans le cadre de la comptabilité sociale et l'audit social des organisations (*social accounting and audit* ou SAA), celui qui s'intéresse à l'évaluation de l'impact social d'actions planifiées, que ce soient des projets ou des politiques publiques (*social impact assessment* ou SIA<sup>2</sup>), et enfin les approches suivies par le tiers secteur ou secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Le secteur de l'ESS rassemble une diversité d'acteurs : associations, fondations, organisations non gouvernementales, etc. La plupart de ces organisations adoptent des démarches s'apparentant à l'analyse coût-bénéfice. Par exemple, l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) calcule un « retour sur investissement social » (SROI). Il compare le coût de ces programmes à la valeur financière de leur impact sociétal. Cette approche coûte cher et il est difficile d'attribuer une valeur financière aux effets sociétaux constatés, que ce soit en termes de bien-être, de capital social ou d'environnement. En pratique, elle a débouché sur deux méthodes opposées, la première applique un ensemble défini d'indicateurs à toutes les entreprises sociales<sup>3</sup>. La seconde, plus consensuelle, reconnaît la nécessité que chaque entreprise choisisse les indicateurs les plus appropriés aux besoins de ses principales parties prenantes. Les grandes fondations philanthropiques ont développé leur propre déclinaison des méthodologies proposées dans la littérature, ce qui aboutit à une approche fragmentée de la mesure de la valeur sociale<sup>4</sup>.

Cette analyse d'impact fondée sur une approche gestionnaire est aussi fortement critiquée, car elle répondrait plus à des enjeux financiers que sociétaux, une dérive que les économistes attribuent à l'émergence de l'entrepreneuriat social et de fonds d'investissement sociaux<sup>5</sup>. De plus, les impacts sociétaux n'apparaissent que sur le long terme et ne peuvent être attribués sélectivement à un programme ou à une organisation.

2. Esteves A. M., Franks D., Vanclay F., 2012, « Social impact assessment : The state of the art », *Impact Assessment and Project Appraisal*, n° 1, vol. 30, p. 34-42 [en ligne].

3. Arvidson M. et al., 2013, « Valuing the social ? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI) », *Voluntary Sector Review* 4, n° 1, p. 3-18.

4. Tuan MT, 2008, « Measuring and/or estimating social value creation : Insights into eight integrated cost approaches », Gates Foundation Website.

5. Hehenberger L., Mair J., Metz A., 2019, « The assembly of a field ideology : An idea-centric perspective on systemic power in impact investing », *Academy of Management Journal*, n° 6, vol. 62, p. 1672-1704.

## ASIRPA *ex post*, une méthode d'évaluation de l'impact sociétal

Une alternative à ces méthodes classiques consiste à mesurer l'impact sociétal plutôt que de tenter d'en évaluer la valeur. Comment opérationnaliser cette mesure? Prenons l'exemple d'un programme d'action sociale visant à la réinsertion par le travail dans une cantine solidaire et agro-écologique. L'impact sur les bénéficiaires peut se traduire par la mesure du nombre de personnes sorties de situations de précarité et d'exclusion, par la qualité et le nombre de repas servis, etc. Mais comment mesurer l'augmentation de la capacité d'agir? Comment évaluer une transformation sociétale plus systémique? C'est l'objectif de l'approche ASIRPA développée par notre laboratoire pour évaluer les impacts socio-économiques de la recherche réalisée à l'INRAE<sup>6</sup>. Cette méthode a été mise au point dans le cadre d'un projet de recherche, expérimentée dans une phase pilote, puis mise en œuvre pour évaluer plusieurs départements de recherche de l'Institut (soixante études de cas en 2024). La réalisation de ces études de cas a permis de standardiser une méthode ASIRPA dite *ex post*, c'est-à-dire après la fin des recherches. Cette méthode utilise trois outils analytiques : une chronologie, un chemin d'impact et un vecteur d'impacts. Sa standardisation permet une analyse transversale et typologique des études de cas pour en tirer des informations à l'échelle d'une organisation ou d'une politique publique.

6. Matt M. *et al.*, 2023, « ASIRPAReal-Time in the making or how to empower researchers to steer research towards desired societal goals », *Research Evaluation*, n° 2, vol. 32, p. 412-425.

La méthode ASIRPA n'a pas pour objectif d'évaluer une association, mais plutôt son utilité sociale. Elle diffère des méthodes comparatives. Comme la situation est complexe et le contexte changeant, il n'est pas possible d'attribuer l'impact à une intervention spécifique, on peut juste dire qu'il y a concomitance entre l'impact observé et l'intervention étudiée. L'approche ASIRPA met en avant : les contributions de divers acteurs, leurs rôles, compétences et infrastructures nécessaires pour générer des impacts; le rôle du contexte; les étapes critiques qui permettent le succès (ou l'échec); l'évolution des réseaux d'acteurs ayant contribué à la génération d'impacts sociétaux.

## ASIRPArt, une méthode pour piloter le changement en temps réel

À partir de l'approche *ex post*, notre laboratoire a développé la méthode ASIRPA en temps réel (ASIRPArt) pour aider les gestionnaires de projets et de programmes à orienter leurs activités et à progresser vers les impacts sociétaux auxquels ils espèrent contribuer. Elle leur permet de piloter le changement « en train de se faire » dans

les processus d'innovation. Cette méthode a été expérimentée avec des chercheurs dans des projets de recherche du programme « Zéro pesticide » financé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche<sup>7</sup>, avec des villes dans des activités de coconception pour atteindre zéro carbone<sup>8</sup>, et dans l'expérimentation du FONJEP-recherche qui a confirmé la nécessité de subventionner les activités de recherche des associations<sup>9</sup>. Actuellement, nous expérimentons la méthode avec des *living labs*<sup>10</sup> agro-écologiques, dans le cadre d'un projet de recherche européen, et avec des associations, dans le cadre d'une recherche-action pour « équiper » les acteurs pour plus d'impacts dans les transitions écologiques et solidaires (projet EQUIPACT financé par l'Agence nationale de la recherche [ANR] dans son programme Sciences avec et pour la société (SAPS)).

Dans ces approches, l'évaluation devient une pratique réflexive en temps réel qui contribue à la conception et à la mise en œuvre de politiques publiques adaptées aux transitions. Idéalement, elle implique les décideurs politiques et les parties prenantes dans le processus d'évaluation, des experts externes jouant principalement le rôle de facilitateurs. Elle vise à favoriser la participation et le débat ouvert, en reconnaissant et en canalisant les conflits de pouvoir et les différences d'intérêts et de perceptions. Elle est formative, car elle fournit aux participants des outils pour élargir leur perception du rôle et de la portée des politiques d'innovation. Elle permet également de consolider leur contribution au changement des systèmes en définissant et en travaillant sur des processus et des résultats qui méritent d'être adaptés. Nous avons expérimenté l'évaluation formative dans le cadre d'un projet de recherche-action.

## L'évaluation formative dans un projet de recherche-action

La recherche-action EQUIPACT a pour but, comme son nom le suggère, d'équiper les acteurs pour plus d'impacts dans les transitions<sup>11</sup>. Elle s'inscrit dans un processus porté par la plateforme multi-acteurs Association pour une alliance sciences-sociétés (ALLISS<sup>12</sup>) depuis une dizaine d'années. Lors de la réunion de lancement du projet, nous avons proposé à tous les partenaires de construire un chemin d'impact. Pour ce faire, nous leur avons demandé de répondre collectivement aux questions suivantes : quelle est votre vision du futur en 2030 ? Quelles transformations sont nécessaires d'ici trois ans pour y parvenir ? Comment EQUIPACT peut y contribuer ? Le schéma (figure 2) qui résulte de cet atelier participatif reflète une vision collective de l'idéal social visé

7. Matt *et al.*, 2023, *op. cit.*

8. Van Dis R. *et al.*, 2023, « Social learning from co-creation : cities on an environmental mission », *The International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, n° 1, vol. 29, p. 73-79.

9. Lhoste É. *et al.*, 2024, « Soutenir les intermédiations de recherche, une nécessité pour relever les grands défis », *Innovations*, vol. 2, pages 99-130.

10. Le concept de *living lab* est proche de ceux de tiers-lieu et d'*open labs* qui sont couramment utilisés en France (voir le Cahier de l'action n° 60 [en ligne], p. 69).

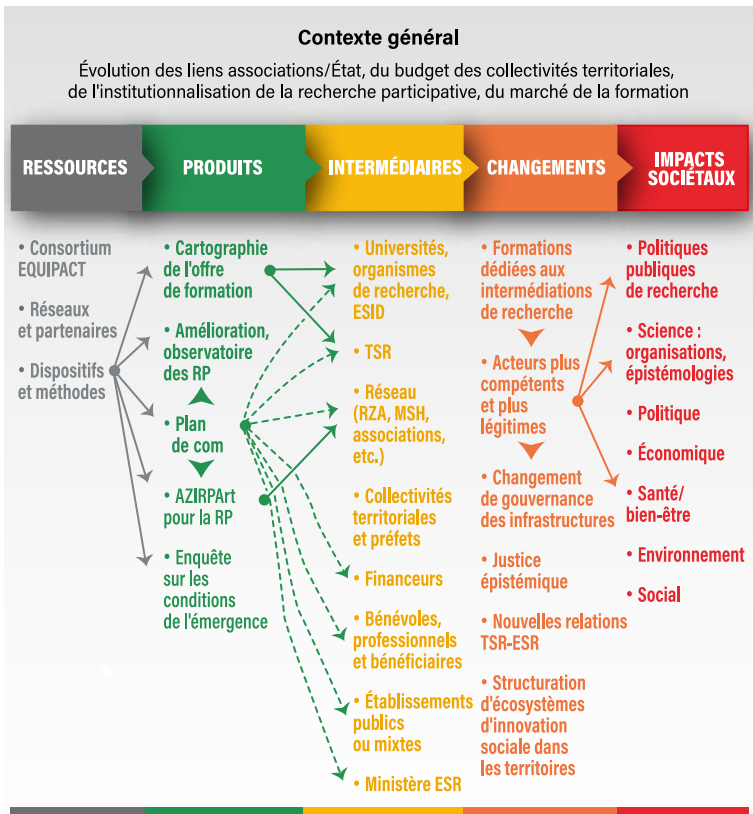
11. EQUIPer les ACTeurs pour plus d'impacts dans les transitions (EQUIPACT- ANR-23-SSRP-0017-01) est une recherche-action financée dans la première vague de l'appel à manifestation d'intérêt ANR-SAPS [<https://anr.fr/>].

12. [[www.alliss.org](http://www.alliss.org)].

(les impacts sociétaux). Il matérialise aussi le chemin à parcourir pour y parvenir, et notamment les changements attendus à trois ans. Nous y avons fait figurer les ressources disponibles au sein du consortium, les productions envisagées au cours du projet et les acteurs à impliquer pour obtenir les changements escomptés. Par la suite, ce chemin doit être régulièrement et collectivement revisité afin d'identifier les freins et leviers rencontrés, et d'envisager des remèdes et des actions nouvelles.

**Figure 2. Chemin d'impact du projet de recherche participative EQUIPACT**

Ce chemin a été construit par les partenaires lors de la réunion de lancement du projet. L'idéal social visé est indiqué en rouge (les impacts sociétaux). Les changements attendus sont en orangé. On notera le rôle central de la légitimité des acteurs non académiques dans les processus de recherche. Nous y avons fait figurer en gris les ressources disponibles au sein du consortium (et de ses partenaires); en vert les productions envisagées au cours du projet; en jaune, les intermédiaires (acteurs extérieurs au projet) à impliquer pour obtenir les changements escomptés. Les trois colonnes de droite permettent d'anticiper collectivement les suites du projet.



## Identifier les freins au développement

Au terme d'un an de travail, nous avons révisé collectivement ce chemin d'impact, ce qui nous a offert un espace de réflexivité et d'anticipation. Ainsi, tous les membres du consortium réunis en atelier ont réfléchi aux changements advenus dans leur organisation et dans leur environnement. Cela nous a permis d'identifier des freins au développement des livrables d'EQUIPACT. Nous avons aussi réfléchi aux leviers à activer pour que des acteurs extérieurs s'emparent de ces livrables et produisent du changement. À ce titre, nous avons constaté que le fait qu'EQUIPACT soit relié à différents réseaux permettrait de diffuser les méthodes et compétences développées. Nous avons aussi noté que certains de ces partenaires avaient déjà établi des liens entre EQUIPACT et leurs propres réseaux. À Montpellier, par exemple, le *living lab* LLUNAM<sup>13</sup> utilise la méthode ASIRPart grâce à l'entremise du réseau des maisons des sciences de l'homme, partenaire d'EQUIPACT. Nous avons enfin commencé d'envisager la suite d'EQUIPACT, un point critique que le consortium doit anticiper. Ainsi, la composante formation a déjà répondu à un appel d'offres pour poursuivre le travail. De plus, nous avons prévu de rédiger une note d'orientation que d'autres parties prenantes, comme ALLISS ou le Mouvement associatif, pourraient utiliser pour construire un plaidoyer.

13. Voir la présentation du programme [[hal.science](https://hal.science)].

## Identifier les freins au changement

La révision du chemin d'impact nous a aussi conduits à identifier des freins au changement. Prenons l'exemple de la formation qui est une des composantes d'EQUIPACT. Le durcissement de la démarche de certification AFNOR QUALIOP1<sup>14</sup> vis-à-vis des associations constitue un point critique pour certaines d'entre elles. Pour le contourner, nous avons proposé de mettre en œuvre de nouvelles actions. Il s'agirait premièrement de favoriser les partenariats entre universités ou organismes de recherche et associations pour développer des formations. Le laboratoire de recherche interdisciplinaire consacré à l'étude des sciences et des innovations en sociétés (LISIS) a conçu un diplôme universitaire avec des associations. De telles démarches jouent un rôle structurant, mais l'ouverture des institutions ne peut remplacer le développement de l'offre de l'éducation populaire, qui est l'une des ambitions d'EQUIPACT. C'est pourquoi la deuxième action consiste à alerter les décideurs sur les difficultés des associations qui souhaitent développer des programmes de formation à la recherche.

14. [[afnor.org](https://afnor.org)].

Enfin, ce processus réflexif a aussi contribué à élargir notre perception du rôle de chacun, de la portée de nos actions et de notre contribution au changement du système de recherche participative. D'ailleurs, au cours de cet atelier, nous avons échangé sur l'évolution du contexte général à laquelle EQUIPACT peut avoir contribué. Les associations se sentent plus légitimes à initier et à porter de nouveaux projets de recherche. Selon nous, cette légitimité est liée à la reconnaissance du tiers secteur de la recherche (TSR) comme acteur du système. De plus en plus d'institutions constituent des collectifs multi-acteurs. Au sein d'EQUIPACT, le réseau des Zones Ateliers du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) a ouvert son comité de pilotage à des partenaires du TSR. En outre, plusieurs instances du CNRS ont prononcé des avis en faveur de la recherche participative. Le comité d'éthique du CNRS a prononcé un avis favorable à l'engagement des chercheurs dans la société civile (avis n° 2023-44), et son comité scientifique s'est prononcé favorable à la recherche participative. Le récent comité d'éthique opérationnel en sciences humaines et sociales (SHS) du CNRS a pris en considération les spécificités des recherches participatives dans ses procédures d'évaluation éthique.

**« Ce processus réflexif a aussi contribué à élargir notre perception du rôle de chacun, de la portée de nos actions et de notre contribution au changement du système de recherche participative. »**

Au niveau des politiques publiques, l'offre d'appels à projets transdisciplinaires se multiplie. On pense notamment aux programmes ciblant les villes durables (villes neutres pour le climat<sup>15</sup>, villes des 15 minutes<sup>16</sup>, *smart cities*<sup>17</sup>...) au niveau de l'Union européenne et en régions. Les règles de financement de l'ANR évoluent, et un collectif piloté par un partenaire d'EQUIPACT travaille sur les modalités de financement des intermédiations de recherche, dont une grande partie est portée par des acteurs associatifs. Les fondations s'ouvrent aussi à la recherche participative. L'organisation et les infrastructures institutionnelles se transforment donc progressivement.

15. [wedemain.fr].

16. [eksae.fr].

17. [Wikipedia].

## Conclusion

L'évaluation formative permet d'échanger collectivement et de manière itérative sur l'évolution d'un projet de recherche participative sans perdre de vue les impacts escomptés. Elle permet d'identifier des changements, de réfléchir aux problèmes rencontrés et

aux opportunités à saisir, de repérer des points critiques ainsi que d'envisager de (re)définir les problèmes et de (ré)orienter le développement de solutions. Elle permet donc de construire un plan stratégique révisable, qui déborde le projet tel que défini dans les appels d'offres des financeurs. Ces apprentissages dépendent évidemment de la réflexivité de chacun des partenaires du projet et de leurs organisations vis-à-vis des valeurs, des intérêts et des connaissances qu'ils rencontrent en chemin. Ils dépendent aussi de leur capacité à les diffuser dans leurs réseaux. Mais il ne suffit pas d'apprendre à vivre ensemble pour transformer la société. Il faut aussi savoir donner du sens à ce que nous produisons collectivement pour le transmettre aux nouveaux acteurs qu'il faudra intéresser au potentiel transformatif de la recherche participative.



# L'évaluation transformatrice : l'expérience du réseau F3E en solidarité internationale

---

**LILIAN PIOCH**

*Coordinateur des études, référent évaluation,  
Influence & partenariats, F3E*

---

Le réseau associatif du champ de la solidarité internationale constitue un espace d'expérimentation et de réflexion déjà ancien en matière d'évaluation de l'action associative. Lilian Pioch revient sur les efforts conduits depuis trente ans par le Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations (F3E) pour tenter de structurer une méthode et d'activer des leviers communs en vue d'améliorer la qualité et l'impact des actions solidarités internationales.



1. [[f3e.asso.fr](http://f3e.asso.fr)].

2. Voir la composition  
[\[en ligne\]](#).

**L**e F3E<sup>1</sup> est un réseau associatif d'organisations de la société civile françaises dédié à l'amélioration de la qualité et de l'impact des actions de solidarité internationale. Ses membres<sup>2</sup>, un peu plus d'une centaine, sont principalement des organisations de solidarité internationale (OSI), mais aussi des collectivités territoriales et des fondations. Le F3E joue depuis trente ans un rôle de premier plan pour promouvoir et accompagner la culture et la pratique de l'évaluation, et plus largement des méthodologies d'analyse et d'amélioration continue des actions dans le secteur.

3. Voir [\[en ligne\]](#).

Le réseau a été créé en 1994 à l'initiative d'OSI, en concertation avec les pouvoirs publics qui continuent de le soutenir (ministère des affaires étrangères puis Agence française de développement), à une époque où le développement des financements institutionnels aux actions de solidarité internationale et l'éloignement géographique de celles-ci rendaient la question de l'évaluation plus prégnante. « Évaluer pour évoluer » était le slogan du F3E à sa naissance. À travers cette genèse, à la fois associative et paritaire, il a d'emblée choisi de positionner l'évaluation comme un outil d'amélioration de l'action, en tenant compte des enjeux de redevabilité. Depuis, 1994, le F3E a accompagné près de six cents études<sup>3</sup> de ses membres, dont une majorité d'évaluations. Aujourd'hui, il se définit, par les sujets portés et sa manière d'accompagner, comme un réseau apprenant au service de l'intérêt général et du changement social, solidaire et durable.

## Le F3E et l'évaluation

4. Voir [\[en ligne\]](#).

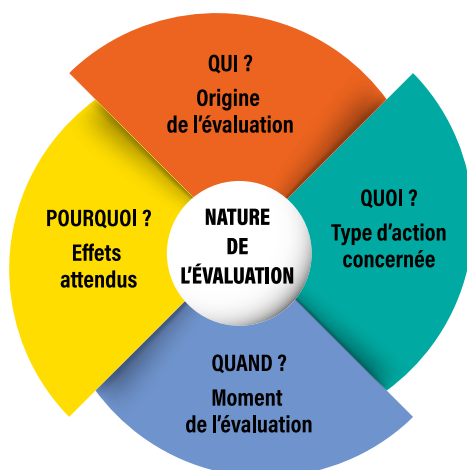
Pour adapter et actualiser ses approches, le F3E mène des réflexions régulières sur les méthodologies qu'il promeut, à partir des travaux qu'il mène avec ses membres. C'est le cas de l'évaluation, qui constitue un pilier à la fois historique et actuel de son action : en 2004 tout d'abord, autour de l'efficacité des évaluations, puis en 2017, avec l'étude « Évaluer les évaluations : analyse de pratiques pour une évaluation transformative<sup>4</sup> ».

Réalisée à partir d'un échantillon de soixante-dix évaluations accompagnées par le F3E depuis 2010 (questionnaires, entretiens et ateliers avec des membres, des évaluateur-trice-s et des parties prenantes, revue de littérature, etc.), cette étude avait pour but de mieux caractériser les conditions d'utilité des évaluations externes, de cerner leurs limites éventuelles et d'identifier les pistes à développer pour accroître cette utilité en matière d'apprentissage pour les acteur-trice-s et de changements à différents niveaux. L'étude visait à

approfondir ces notions pour appréhender ce que l'évaluation est en mesure de changer, auprès de quels acteur·trice·s elle peut avoir une influence et comment ces changements s'opèrent.

## Ce qu'il faut retenir de cette étude : les notions clés

**Chaque évaluation est unique**, il n'y a pas de modèle standard d'évaluation, et le processus d'évaluation (plus largement que l'évaluation) doit s'adapter aux circonstances de sa mise en œuvre. Une évaluation est d'autant plus utile que son commanditaire a su en préciser la singularité : son origine, le type d'action concernée, le moment de l'évaluation et les attentes. L'ensemble dessine le cadre particulier de chaque évaluation, qui devrait se refléter fortement dans ses termes de référence (cahier des charges).



Pour être **transformative**, l'évaluation doit privilégier l'apprentissage et viser le changement. Elle priorise une utilisation processuelle qui permette à l'apprentissage d'émerger au travers de la démarche et de l'appropriation des résultats. À travers ce type d'utilisation, l'acquisition de nouvelles connaissances se fait à la condition de la déconstruction des connaissances existantes, un tournant qui augmente l'influence de l'évaluation et sa capacité à générer du changement.

**L'apprentissage** est le produit d'une prise de recul et d'un nouveau regard porté sur l'action, favorisés par le processus d'évaluation. L'apprentissage concerne l'acteur·trice avant l'action. Il peut être individuel mais aussi collectif : équipe, organisation, partenaires.

L'évaluation peut encourager l'apprentissage à chacun de ces niveaux quand le processus est collaboratif et basé sur le dialogue. La participation au processus évaluatif permet aux parties prenantes de construire leurs propres connaissances, perceptions et postures, et de les mettre en débat pour ensuite les appliquer.

**Le changement** issu d'un processus d'évaluation touche l'action et ses acteur·trice·s. Il peut concerner l'action évaluée, mais aussi plus largement les méthodes mises en œuvre, les modalités de partenariat ou encore la stratégie de l'action ou de l'organisation concernée.

Le changement est produit par l'influence des apprentissages individuels et collectifs et leur mise en débat soit directement chez les acteur·tice·s, soit indirectement en passant par la prise de décision qui viendra « impacter » l'action. Le fait qu'un changement s'opère de l'une ou de l'autre manière renvoie souvent à l'échelle et au type du changement et symbolise le jeu d'acteur·trice·s en œuvre dans une évaluation.

## À quelles conditions une évaluation peut-elle être porteuse de changement ?

### Le changement, pour quoi et comment ?

L'évaluation peut infirmer ou confirmer, faire évoluer la stratégie d'une action ou d'une organisation, ou des parties prenantes de l'action comme de l'organisation.

Une évaluation qui cherche à produire (et qui suscite effectivement) du changement est une évaluation qui a identifié, en amont de sa réalisation, les conditions, les besoins et les objectifs attendus de l'exercice pour aller dans ce sens. Pour cela, elle doit être, elle-même, porteuse de sa propre stratégie de changement et créer les conditions favorables à son bon déroulement.

Qu'on ne se méprenne pas : bien des évaluations réalisées depuis des années au profit d'ONG ou de collectivités territoriales françaises, avec leurs partenaires de coopération, ont produit des apprentissages et des changements significatifs sans avoir eu besoin d'être labellisées « changement ». Dans l'échantillon de l'étude « Évaluer les évaluations » de 2017, il y a plusieurs cas où l'enjeu de changement n'était pas formulé, mais où l'évaluation en a révélé le besoin et facilité la réalisation.

Pour autant, l'identification des leviers et freins du changement, tels que révélés par la pratique et exprimés par les acteur·trice·s de l'évaluation, peut faciliter l'accès à ce type d'évaluation et, en outre, aider à penser l'évaluation au-delà de l'outil d'accompagnement et de redevabilité du cadre logique de projets. Comme l'ont exprimé les acteur·trice·s de l'évaluation dans l'étude de 2017 (commanditaires, évaluateur·trice·s et personnes ressources), une évaluation porteuse de changements va nécessairement élargir le questionnement et les temps de dialogue, voire de confrontation, pour créer les conditions véritables de la prise de décision nécessaire à la conduite du changement.

### **L'évaluation transformative, sur quoi ?**

Comme toute évaluation, l'évaluation vectrice d'apprentissages et de changements part de l'action. L'analyse des résultats fait partie des données qu'elle traite et restitue. Elle va toutefois se déployer en questionnant le sens de l'action et en partageant ce questionnement avec les acteur·trice·s, parties prenantes de l'action et donc de l'évaluation. Elle peut interroger la stratégie d'intervention (son cadre général, ses choix fondamentaux, ses priorités, ses cibles et les dispositifs mis en place). Elle peut apprécier aussi le rôle et la place des acteurs et actrices, la qualité de leurs relations, les valeurs et objectifs partagés. Son questionnement peut parfois faire vaciller des certitudes établies, créant ainsi des apprentissages qui peuvent certes rester individuels mais qui trouvent tout leur intérêt à être partagés, au sein des organisations, avec les partenaires et les parties prenantes.

### **Dimension stratégique et prospective de l'évaluation transformative**

Reste que l'action est le fait d'acteur·trice·s. L'évaluation transformative se déporte nécessairement du champ de l'action pour englober celui de l'acteur·trice, de l'organisation, pour faire le lien entre son identité (sa mission, son positionnement) et le sens de son action. L'évaluation devient alors stratégique au niveau de l'institution également, au-delà des actions qu'elle porte. Un lien particulièrement apparent quand il s'agit de réseaux ou de collectifs dont l'action est complètement liée à la nature et aux attentes de leurs membres.

Entrer dans le champ de l'acteur·trice ne fait pour autant pas de l'évaluation un ersatz de diagnostic organisationnel, même si elle peut parfois en faire émerger l'utilité. On est simplement ici sur un enjeu élargi de pertinence et de cohérence transversales entre l'organisation et son action.

Toute évaluation s'achève sur des conclusions et des recommandations, souvent formulées dans le sens de l'amélioration de l'action en cours. Dans le cas d'une évaluation porteuse de changements, le contrat initial entre commanditaire et évaluateur·trice est plus engageant : il s'agit, à travers les recommandations, d'alimenter la décision pour des choix forts, exercice particulièrement délicat pour les deux parties.

### Rôles et postures de l'évaluateur·trice dans l'évaluation transformative

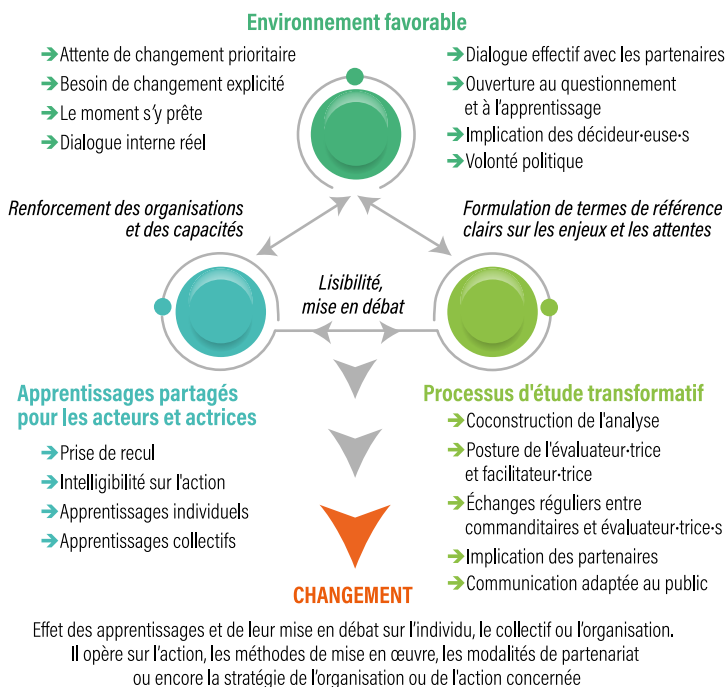
Le rôle et la posture de l'évaluateur·trice (ou d'une équipe d'évaluation) sont déterminants dans toute évaluation, particulièrement quand il s'agit de contribuer à l'apprentissage et aux changements. Dans cette perspective, ce rôle évolue vers celui de facilitateur·trice (notamment du processus), de passeur·euse, avec l'enjeu de conserver une position d'externalité : un exercice délicat. Sa posture combine deux caractéristiques. D'abord, « critique et constructive », comme le veut sa mission d'évaluation. Mais aussi compréhensive, au sens de chercher à comprendre les raisons qui poussent les acteurs et actrices à faire ce qu'ils font, base d'un dialogue pour l'apprentissage qu'il/elle peut faciliter également.

### Le fil rouge pour une évaluation transformative

L'enjeu consiste à assurer l'articulation entre évaluation, apprentissages et changements :

- La mise en place d'une évaluation transformative demande au commanditaire de créer un environnement favorable pour sa structure et ses partenaires principaux.
- Le processus d'évaluation demande d'être adapté pour optimiser les apprentissages auprès des acteur·trice·s concerné·e·s, la posture de l'évaluateur·trice devant intégrer un rôle de facilitation à certaines étapes du processus.
- Les apprentissages doivent pouvoir être partagés et mis en discussion pour produire une influence et alimenter les éventuelles décisions nécessaires à un processus de changement.

Le schéma suivant reflète la synthèse de ces éléments, mettant en avant le fil rouge d'une évaluation transformative.




## Mises en perspective

### De l'évaluation à la gouvernance des connaissances ?

Ce développement de la culture de l'évaluation dans les organisations de la société civile françaises de solidarité internationale, et plus largement des méthodologies d'analyse et d'amélioration continue des actions, s'accompagne dans une certaine mesure d'une structuration de la fonction d'apprentissage au sein même des organisations. Cela peut prendre différentes formes : création de postes ou de services dédiés (évaluation, apprentissage, MEAL/SERA<sup>5</sup>, qualité, etc.), temps dédié dans une fiche de poste, transversalisation de la fonction dans l'organisation..., et passe en partie par le développement de nouveaux métiers ou de nouvelles compétences.

5. Monitoring, Evaluation, Accountability & Learning (MEAL), Suivi, Évaluation, Redevabilité & Apprentissage (SERA).

Dès lors, un enjeu pour le F3E est de développer l'articulation entre l'évaluation (et les démarches d'analyse et d'amélioration des actions qu'il promeut) et ces évolutions, dans une logique d'apprentissage organisationnel. Celui-ci peut s'appréhender comme un phénomène collectif d'acquisition et de renforcement de compétences permettant d'agir de façon plus appropriée et durable sur les situations



---

## Les leviers de la contribution du F3E au renforcement du secteur des organisations de la société civile françaises de solidarité internationale

---

Le F3E entend contribuer au renforcement des organisations de la société civile françaises de solidarité internationale sur ses sujets et avec ses modalités de travail : à partir de là, il contribue plus globalement aussi au renforcement collectif de ce secteur d'activité. Les leviers identifiés pour aller dans ce sens sont les suivants :

- À la création du F3E, en 1994 : prise d'initiative d'ONG pour transformer une demande publique d'évaluation en opportunité d'amélioration pour le secteur, de façon concertée (*apprentissage et redevabilité à travers l'évaluation*).
- Depuis le début, un lien étroit entre le F3E et ses membres ainsi qu'avec les pouvoirs publics, leurs besoins, enjeux et évolutions respectifs, qui favorise la confiance et les adaptations des activités et sujets de travail du F3E (*proximité et dialogue*).
- En continu, une approche pluri-acteur-trice-s ouverte, source d'interactions et d'enrichissements mutuels : membres et leurs partenaires, secteur, partenaires techniques et financiers, consultant-e-s, organisations et réseaux pairs en France et à l'international... (*carrefour de parties prenantes*).
- Progressivement, une approche élargie de l'évaluation en lien avec d'autres outils d'analyse des pratiques utiles à la qualité de l'action : faisabilité, planification stratégique, capitalisation, suivi-évaluation, impact... (*adaptation méthodologique*).
- Progressivement, développement et articulation entre différents leviers d'action complémentaires dans une logique de parcours d'apprentissage des personnes et des organisations : accompagnement et cofinancement de différents types d'études en lien avec un vaste réseau de consultant-e-s, formations, communautés de pratiques (*services intégrés, boucle d'apprentissage*).
- Depuis dix ans, développement d'expérimentations méthodologiques autour d'approches nouvelles, ancrées dans les pratiques et en lien avec les parties prenantes, pour anticiper les évolutions des besoins du secteur : genre, approches orientées changement et démarches qualité (*innovation dans les approches*).
- De plus en plus, développement d'une capacité de production méthodologique, de diffusion de ressources et de facilitation d'échanges, pour une infusion des acquis dans le secteur (*partage des expériences et savoir collectif*).



rencontrées. Il en découle une capacité pour les organisations qui se veulent apprenantes à augmenter le pouvoir de décision de l'ensemble de ses collaborateur·trice·s.

Il ne peut y avoir d'apprentissage organisationnel s'il n'existe pas une capacité permanente à recueillir régulièrement les connaissances produites, en d'autres termes l'information sur ce que l'on fait. Cela passe par le développement de méthodes, procédures et outils collectifs de mise en commun et de valorisation de ces connaissances produites quotidiennement. Cette dynamique de recueil et structuration de l'information se retrouve sous la notion de « gestion des connaissances ». Mais cela doit également s'incarner dans la mise en place de temps dédiés à l'analyse collective des connaissances recueillies et formalisées. On parlera alors de gouvernance et d'animation des connaissances centrées sur l'animation du processus de partage, de production, d'appropriation et de réinvestissement de la connaissance dans l'action, avec une visée transformative.

Dans cette perspective, le F3E s'est lui-même impliqué en interne dans une démarche de gouvernance et d'animation de ses connaissances et a initié en 2024, au niveau de son réseau, une communauté de pratiques invitant les acteur·trice·s intéressé·e·s par ces sujets à explorer ces notions et à partager leur expérience.

### Vers une évaluation associative ?

On voit à travers les éléments précédents que cette approche transformative de l'évaluation fait écho à des enjeux qui traversent les associations aujourd'hui : réflexions sur le sens de l'action comme sur ses résultats, dimension stratégique qui renvoie au projet associatif, mise en débat susceptible d'alimenter la démocratie interne, ouverture pour contribuer à la vitalité des partenariats et incarner la transparence... et combien elle peut contribuer au renforcement des organisations associatives, des acteur·trice·s qui les portent et de leurs pratiques, et au-delà d'un secteur d'activité.

Dans le rapport de l'INJEP publié en 2023, *Évaluation des associations en France - Revue de littérature*<sup>6</sup>, on comprend bien que l'approche de l'évaluation portée par le F3E s'inscrit dans une tendance qui s'écarte du lien causal linéaire (logique d'inputs et de résultats) pour aller vers une approche plus systémique de l'évaluation (multi-factorielle et multi-acteur·trice·s), qui semble adaptée à la réalité de l'action associative.

6. Studer M., Trasciani G., Petrella F., 2023, *Évaluation des associations en France. Revue de littérature*, INJEP Notes & rapports [en ligne].

Dans cette perspective, si l'approche de l'évaluation du F3E s'est construite depuis trente ans avec les acteur-trice-s de la solidarité internationale, notamment associatifs, on fait l'hypothèse qu'elle peut également être utile aujourd'hui et demain aux acteur-trice-s des solidarités en France, notamment associatifs. Cela sans doute avec des adaptations en termes de déclinaisons méthodologiques, de vocabulaire, par rapport aux cadres de financements qui ont une incidence sur l'action et donc sur son évaluation... mais en conservant l'essence d'une évaluation utile aux organisations pour le renforcement de leur pilotage, de leurs actions, de leur capacité d'adaptation et de leur positionnement.

C'est dans cette logique d'ouverture aux acteur-trice-s et collectifs associatifs en France, autour de l'analyse des pratiques et de l'apprentissage pour un enrichissement croisé des réflexions sur la solidarité internationale et les solidarités nationales, que le F3E a adhéré au Mouvement associatif depuis 2022 en tant qu'expert associé. Cette participation s'incarne notamment dans la volonté conjointe de consolider et de valoriser le modèle associatif en France par le renforcement de la culture et de la pratique de l'évaluation qui transforme, en prenant appui sur la structuration d'une dynamique collective mobilisant toutes les parties prenantes investies sur le sujet.

### En savoir plus

→ F3E, 2022, *L'évaluation transformée*, Fiche « Essentiels du F3E », (livret et vidéo).

→ F3E, 2017, « Évaluer les évaluations : analyse de pratiques pour une évaluation transformative », Points de vue sur.

# Bibliographie

- AVISE, La Fonda, Le Labo de l'ESS, 2019, *ESS et création de valeur. Une approche prospective de la mesure d'impact social-Synthèse*, [en ligne].
- Besançon E., Chochoy N., 2019, « Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement? », *RECMA*, n° 352, p. 42-57.
- Blanc Y., 2018, « Le cycle de la création de valeur », *La Tribune Fonda*, n° 240, p. 10-13.
- Chiapello E., 2015, « Financialisation of Valuation », *Human Studies*, n° 1, vol. 13, p. 13-35.
- Dor M., 2020, *Modèles socio-économiques du tiers secteur en Europe : approches analytiques, contraintes et évolutions*, Sous la direction de Eynaud P., Bucolo E., Gardin L., INJEP Notes & rapports/Rapport d'étude.
- ESSEC Business School, 2011, *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, Paris, Les cahiers de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social.
- Gadrey J., 2004, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récent*, Rapport de synthèse pour la DIES et le MIRE.
- Kleszczowski J., 2020, « Comment évaluer l'impact social des organisations à but non lucratif? Le cas d'Apprentis d'Auteuil », *Finance Contrôle Stratégie*, NS 10 [en ligne],
- Lascoumes P., Le Galès P., 2004, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Science Po.
- Lianos I., Karliuk M., 2014, « L'émergence de l'étude d'impact comme norme de gouvernance en Europe : genèse, diffusion et acteurs », *Revue française d'administration publique*, n° 149, p. 5-27.
- Machado Pinheiro F., 2019, *Évaluation de l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle prise en compte de ce qui compte? Analyse socio-économique à partir du cas de l'UCPA*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Rennes, Université de Rennes 1.
- Mounier B., 2019, *L'évaluation de l'utilité sociale comme mesure de la spécificité de l'ESS. Informations sociales*, n° 199(1), 72-79 [en ligne].
- Renault-Tinacci M. (dir.), 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.
- Studer M., Trasciani G., Petrella F., 2023, *Évaluation des associations en France. Revue de littérature*, INJEP Notes & rapports [en ligne].

# Répertoire des sigles

<b>DRAJES</b>	Délégation régionale à la jeunesse et aux sports	<b>J-PAL</b>	Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab
<b>EBE</b>	Entreprise à but d'emploi	<b>LISIS</b>	Laboratoire de recherche interdisciplinaire consacré à l'étude des sciences et des innovations en sociétés
<b>EPE</b>	École des parents et des éducateurs	<b>MSER</b>	Mouvement pour des savoirs engagés et reliés
<b>ESR</b>	Enseignement supérieur et la recherche	<b>PNUD</b>	Programme des Nations unies pour le développement
<b>ESS</b>	Économie sociale et solidaire	<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale des entreprises
<b>ESSEC</b>	École supérieure des sciences économiques et commerciales	<b>SAPS</b>	Sciences avec et pour la société
<b>FNEPE</b>	Fédération nationale des écoles des parents et des éducateurs	<b>SCIC</b>	Société coopérative d'intérêt collectif
<b>FONJEP</b>	Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire	<b>SHS</b>	Sciences humaines et sociales
<b>GREUS</b>	Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale	<b>SRIO</b>	Retour sur investissement social
<b>IFMA</b>	Institut français du monde associatif	<b>TSR</b>	Tiers secteur de la recherche
<b>INRAE</b>	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement	<b>TZCLD</b>	Territoires zéro chômeur de longue durée

# Ouvrages parus dans la collection

- 01** – Des ressources pour l'engagement et la participation des jeunes  
Gérard Marquié (coord.), 2005
- 02** – La participation des jeunes à la vie publique locale en Europe  
Valérie Becquet (dir.), 2005
- 03** – Animation et développement social. Des professionnels en recherche de nouvelles compétences  
Annette Obin-Coulon (dir.), 2005
- 04** – Les jeunes dans la vie locale : la participation par l'action  
Jean-François Miralles, Julien Joanny, Éva Gaillat, Olivier Andrique, 2006
- 05** – Espaces populaires de création culturelle. Enjeux d'une recherche-action situationnelle  
Hugues Bazin, 2006
- 06** – Projets éducatifs locaux : l'enjeu de la coordination  
Véronique Laforets, 2006
- 07** – Vers l'éducation partagée. Des contrats éducatifs locaux aux projets éducatifs locaux  
Bernard Bier (coord.), 2006
- 08** – Les conseils généraux, acteurs des politiques de jeunesse  
Bernard Bier et Jean-Claude Richez (coord.), 2006
- 09** – Les collectivités territoriales, actrices de l'éducation populaire. Conférence de consensus, Paris, 2006  
Nathalie Boucher-Petrovic (coord.), 2007
- 10** – Accueillir les jeunes en milieu rural. Pour des territoires solidaires  
Mouvement rural de jeunesse chrétienne, 2007
- 11** – Prévenir les ruptures adolescents-institutions  
Réflexion sur la recherche-action  
Joëlle Bordet (dir.), 2007
- 12** – Enfants et jeunes nouvellement arrivés. Guide de l'accompagnement éducatif  
Clotilde Giner et Eunice Mangado (AFEV) (coord.), 2007
- 13** – L'action sociale et la fonction parentale. Héritage et renouveau  
Florence Ovaere (dir.), 2007
- 14** – S'informer pour s'orienter. Pratiques et parcours de jeunes  
Cécile Delesalle, avec la collaboration de Sophie Govindassamy (Vérès Consultants), 2007
- 15** – Enfants à la colo. Courcelles, une pédagogie de la liberté  
Jean-Marie Bataille (dir.), 2007
- 16** – Éducation et citoyenneté  
Bernard Bier et Joce Le Breton (coord.), 2007
- 17** – Villes éducatrices. L'expérience du projet de Barcelon  
Araceli Vilarrasa, Bernard Bier et Jean-Claude Richez (coord.), 2007
- 18** – Le sujet écrivant son histoire. Histoire de vie et écriture en atelier  
Alex Lainé et Marijo Coulon (coord.), 2008
- 19** – Coexist, une pédagogie contre le racisme et l'antisémitisme. Déconstruire les stéréotypes  
Joëlle Bordet, Judith Cohen-Solal, 2008
- 20** – Territoires ruraux et enjeux éducatifs. La plus-value associative  
Fédération nationale des Foyers ruraux (FNFR), 2008
- 21** – Structures d'animation en zones urbaines sensibles. L'exemple de la Communauté urbaine de Bordeaux  
Stéphanie Rubi, 2009
- 22** – Jeunes, racisme et construction identitaire  
Bernard Bier, Joëlle Bordet, 2009

# Ouvrages parus dans la collection

- 23** – Construire une démarche d'évaluation partagée. Une expérimentation dans le Pas-de-Calais.  
Démarche coopérative du réseau DEMEVA  
Mathieu Dujardin (coord.), 2009
- 24-25** – Culture, cultures : quelle(s) pédagogie(s) de l'interculturel ?  
Bernard Bier et Clélia Fournier (coord.), 2009
- 26** – Sortir du face-à-face école-familles  
AFEV, ANLCI, Fnepe, INJEP, 2009
- 27** – La Réussite éducative. Un dispositif questionné par l'expérience  
Véronique Laforets (coord.), 2010
- 28** – Jeunes mineurs en Associations. Quel impact sur leurs parcours ?  
Stéphanie Rizet, 2010
- 29** – Politique locale de jeunesse : le choix de l'éducatif. Issy-les-Moulineaux  
Bruno Jarry (coord.), 2010
- 30** – Pour une animation enfance-jeunesse de qualité. L'expérience du Calvados  
Natacha Blanc (coord.), 2010
- 31** – Agir pour les enfants, agir pour les parents. L'expérience des Écoles des parents et des éducateurs  
Bernard Bier, Cécile Ensellem, 2011
- 32** – Jeunes de quartiers populaires et politiques de jeunesse. L'expérience du Grand Ouest  
Chafik Hbila, 2011
- 33** – L'accompagnement des jeunes ayant moins d'opportunités. L'exemple du programme Envie d'agir  
Brice Lesaunier, Laurence Gavarini (dir), avec la collaboration de Caroline Le Roy, 2011
- 34** – L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité : quels enseignements pour le service civique ?  
Valérie Becquet (dir), 2011
- 35** – Jeunes et médias : au-delà des clichés. Déconstruire les stéréotypes  
Mikaël Garnier-Lavalley et Marie-Pierre Pernette (ANACEJ) (coord.), 2012
- 36** – L'information des jeunes sur Internet : observer, accompagner. Expérimentation d'outils avec des professionnels de jeunesse  
Cécile Delesalle et Gérard Marquié (dir), 2012
- 37** – Faciliter la transition vers l'emploi des jeunes : stratégies locales d'accompagnement  
Angélica Trindade-Chadeau (dir), 2012
- 38** – Les adolescents et la culture, un défi pour les institutions muséales  
Chantal Dahan (dir), 2013
- 39** – La jeunesse dans la coopération euro-méditerranéenne : un levier pour la démocratie ?  
Claire Versini (coord.), 2013
- 40** – Les jeunes face aux discriminations liées à l'orientation sexuelle et au genre : agir contre les LGBT-phobies  
Cécile Chartrain (dir), 2013
- 41** – L'entrepreneuriat des jeunes : insertion professionnelle pour certains, levier d'apprentissage pour tous  
Isabelle Bapteste et Angélica Trindade-Chadeau (dir), 2014
- 42** – Les jeunes et la loi : les enjeux d'une pédagogie de l'éducation à la citoyenneté  
Marie Dumollard, Jean-Pierre Halter, Gérard Marquié (dir), 2014
- 43** – Éducation pour la santé des jeunes : la prévention par les pairs  
Yaëlle Amsellem-Mainguy, Éric Le Grand (dir), 2014
- 44** – Développer la mobilité européenne et internationale des jeunes  
Francine Labadie, Clotilde Talieu, 2015
- 45** – Emplois d'avenir : regards croisés d'acteurs. Enquête auprès des jeunes, des professionnels des missions locales et de leurs partenaires  
Institut Bertrand Schwartz, 2015
- 46** – De l'international au local : les enjeux du volontariat de solidarité  
Céline Leroux (coord.), France Volontaires, 2015

# Ouvrages parus dans la collection

- 47** – Pratiques écologiques et éducation populaire  
Lionel Larqué et Emmanuel Porte (coord.), 2016
- 48** – Médiation numérique : mutations des pratiques, transformation des métiers  
Emmanuel Porte (coord.), 2017
- 49** – Regards sur la mobilité internationale des jeunes d'outre-mer  
Céline Leroux, Florence Ihaddadene (coord.), 2017
- 50** – Partager l'emploi associatif, les groupements d'employeurs non marchands  
Katia Torres, Angélica Trindade-Chadeau (coord.), 2018
- 51-52** – Recherche-action et écriture réflexive : la pratique innovante des espaces comme levier de transformation sociale  
Hugues Bazin (coord.), 2018
- 53** – L'association : un espace d'innovation démocratique ? Expériences et pratiques de gouvernance, de participation et d'accompagnement  
Maité Juan, Mathilde Renault-Tinacci (coord.), 2019
- 54** – Politiques intégrées de jeunesse : une action publique renouvelée ?  
Florence Abadie (coord.), 2020
- 55** – Construire la recherche avec la société civile : les enjeux de la démarche d'intermédiation, 2020
- 56** – L'engagement dans les quartiers populaires. Formes et modalités des initiatives des jeunes  
Sophia Arouche, Laurent Lardeux, Jonathan Stebig, Clemens Zobel (coord.), 2020
- 57** – L'accompagnement à la participation, 2021
- 58** – L'alimentation à la croisée des champs de l'action publique et de la vie associative
- 59** – Des liens et des lieux : l'« aller-vers » en pratiques
- 60** – Les associations au défi des données numériques
- 61** – Les méthodes d'éducation populaire : outils d'animation ou leviers d'émancipation ?
- 62** – Environnement, genre, numérique : questions de pratiques en animation

---

**Tous les ouvrages de la collection sont consultables et téléchargeables en ligne sur [injep.fr](https://injep.fr) (<https://injep.fr/collection/les-cahiers-de-l-action/>) et accessibles sur la plateforme Cairn depuis le numéro 27 (<https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action.htm>)**

---



INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE  
ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE



L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, service à compétence nationale rattaché à la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) du ministère chargé de la jeunesse, est un observatoire de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

Observatoire producteur de connaissances, l'INJEP est un centre de ressources et d'expertise sur les questions de jeunesse et les politiques qui lui sont dédiées, sur l'éducation populaire, la vie associative et le sport.

Sa mission : contribuer à améliorer la connaissance dans ces domaines par la production de statistiques et d'analyses, l'observation, l'expérimentation et l'évaluation.  
Son ambition : partager cette connaissance avec tous les acteurs et éclairer la décision publique.

#### L'INJEP, creuset de nouvelles connaissances et de nouvelles données publiques

Rassemblant des experts de disciplines variées (statisticiens, sociologues, économistes, documentalistes...), l'INJEP produit, collecte, analyse, synthétise et diffuse des connaissances sur les jeunes et les politiques de jeunesse du niveau local au niveau européen, sur les démarches d'éducation populaire, sur la vie associative et sur le sport. L'INJEP conduit ainsi un vaste programme

d'études et de recherches sur ces questions. Il comprend également le service statistique ministériel chargé de la jeunesse et du sport et produit à ce titre des données statistiques sur ces thématiques.

#### L'INJEP, laboratoire d'idées : expérimentations et pratiques innovantes

À travers l'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, l'INJEP accompagne les initiatives innovantes des acteurs de terrain. L'objectif est d'étudier les effets des projets et d'orienter les politiques publiques vers les dispositifs les plus efficaces. Il suit les expérimentations, leur donne de la visibilité et, à partir de leurs évaluations, propose des pistes de capitalisation pour la mutualisation et l'essaimage de bonnes pratiques.

#### L'INJEP, lieu unique à l'interface des différents acteurs

À la croisée des univers de la recherche, des statistiques publiques, des élus ou professionnels, l'INJEP est un expert de référence capable de produire des données et des analyses qui bénéficient à la fois des apports de la recherche et de l'expérience de terrain. Grâce à ce positionnement spécifique, il joue un rôle de passerelle entre les différents acteurs à travers de nombreuses publications, des produits documentaires et des événements.

Téléphone : 0170 989 400

Site : [injep.fr](http://injep.fr)



# Retrouver les autres publications et collections de l'INJEP sur [injep.fr](http://injep.fr)

## INJEP Analyses & synthèses



IAS propose à travers un format court, un style accessible et des encadrés didactiques, de diffuser de manière large les principaux résultats de travaux (études, expérimentations, statistiques) réalisés par, pour ou avec l'INJEP. Alternant les sous-collections « statistique publique », « études et recherches » et « expérimentations », une douzaine de numéros est prévue chaque année.

## INJEP Notes & rapports



Cette collection propose des notes, rapports et revues de littérature dans un format détaillé et complet. Elle est en particulier le support de publication des rapports d'études et de recherche portés par l'INJEP.

## Revue Agora débats/jeunesses



Principale revue de recherche consacrée à la jeunesse en France, *Agora débats/jeunesses* approfondit la connaissance sur les jeunes, leurs situations, leurs modes de vie, leur environnement, les relations qu'ils entretiennent avec

les autres générations et l'analyse des politiques publiques qui leur sont consacrées. Animée par un comité de rédaction pluridisciplinaire et composé de chercheurs, d'universitaires et d'experts, la revue réalise chaque année trois numéros qui sont édités aux Presses de Sciences Po.

## Fiches repères



En deux pages, ces fiches apportent des données de cadrage et font l'état des lieux sur un sujet à travers la synthèse de travaux et/ou données existants.

Elles s'adressent à un public large et valorisent la capacité de l'INJEP à rassembler, décrypter, synthétiser des travaux et données extérieures sur les champs de sa compétence.

## Les chiffres clés



Les chiffres clés proposent une sélection d'indicateurs récents et de référence restitués sous forme d'infographies visant à faciliter la compréhension et l'appropriation par le grand public. Cette collection comprend les chiffres clés de la jeunesse, les chiffres clés de la vie associative et ceux du sport.

## Les processus d'évaluation des associations : prendre la mesure du travail collectif

Depuis une vingtaine d'années, et parallèlement à l'évolution des modèles socio-économiques des associations, l'affirmation d'une culture de l'évaluation a marqué les relations entre les financeurs et le monde associatif, favorisant le développement d'une réflexion des acteurs associatifs sur les ressorts et les modalités de l'évaluation des actions conduites. Cette thématique s'est imposée comme un enjeu important, d'une part, car elle permet aux acteurs associatifs de « rendre compte » et de « faire la preuve » de leur activité, d'autre part, car l'évaluation peut constituer pour les réseaux associatifs un outil de réflexivité sur leurs pratiques. Cependant, l'évaluation s'est imposée également « par le haut », dans le cadre des dispositifs de soutien et de contrôle enchâssés dans des logiques de financements conditionnés (appels à projets, conventions d'objectif, cahiers des charges, financements à impact, etc.). Elle interroge ainsi le monde associatif de l'intérieur (gouvernance, compétences, structuration, etc.) et de l'extérieur (partenaire, réseau, territoire, etc.).

L'enjeu de ce Cahier de l'action est précisément de s'intéresser à l'évaluation à partir du monde associatif, en étant attentif aux logiques de conception des processus évaluatifs et d'évolution des métiers et des postures de celles et ceux qui accompagnent ces projets collectifs. Ce numéro se propose de le faire en donnant la parole à des acteurs de terrain engagés dans ces processus d'évaluation de l'action associative, qu'ils soient responsables associatifs ou chercheurs embarqués. Dans une première partie sont regroupées des contributions qui insistent sur l'évaluation comme processus collectif de reconnaissance de la valeur produite par l'action associative. La seconde partie propose des articles qui s'intéressent également au processus collectif à l'œuvre dans les évaluations, mais en se focalisant davantage sur les outils et les méthodes.