

LES
CAHIERS
DE
L'AVISE

N°5



Évaluer l'utilité sociale de son activité

Conduire une démarche
d'auto-évaluation

Directeur de la publication

Patrick GEZE

Auteur

Hélène DUCLOS

Culture et Promotion

19 rue d'Hauteville

75010 PARIS

Tel : 01 40 09 68 10 - Fax : 01 40 09 76 38

E-mail : culture.promotion@wanadoo.fr

Coordination

Florent DUCLOS

Tarik GHEZALI

Suivi réalisation

Virginie HERAIL

Anne-Sophie ATTIA

Création et Réalisation

Baton Rouge

© Avisa 2007 tous droits réservés - Edition déléguée Baton Rouge/Polyprint édition. 20/22, rue Labrouste 75015 Paris, N° d'éditeur 010/2006 - ISBN : 978-2-908334-51-7, dépôt légal novembre 2007, Impression sur papier sans chlore par l'Imprimerie Robert, 3, rue de la Procession 75015 Paris.

"Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent document, fait sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées". Loi du 1^{er} juillet 1992 - Art. L.122-4 et L.122-5. Code pénal, art. 425.



Évaluer l'utilité sociale de son activité

Conduire une démarche
d'auto-évaluation

Sommaire


• Préface	5
• Introduction	6
Historique de l'utilité sociale.....	6
Les expériences de Culture et Promotion et de l'Avise.....	8
Partis pris méthodologiques.....	10
Quelques points de vigilance.....	12
• Mode d'emploi	14
Etape 1 "Comprendre avant d'agir"	16
Les enjeux sociétaux de l'évaluation de l'utilité sociale.....	18
Qu'est-ce que l'utilité sociale ?	30
Pourquoi se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale ?	44
Etape 2 "Conduire une démarche d'évaluation de l'utilité sociale"	54
Phase 1 : Pourquoi évaluer ?	56
Phase 2 : Qui associer et comment ?	58
Phase 3 : Poser le cadre de l'évaluation.....	64
Phase 4 : Construire l'utilité sociale.....	74
Phase 5 : Elaborer les critères et indicateurs	82
Phase 6 : Collecter les données.....	90
Phase 7 : Analyser les données.....	94
Phase 8 : Construire un point de vue collectif.....	98
Repères et Méthodes	100
Fiches Repères.....	102
Fiches Méthodes.....	107
• Conclusion	117
• Annexes	119

Pour approfondir la démarche proposée dans ce guide, retrouvez sur les sites de l'Avise et de Culture et Promotion des espaces exclusivement dédiés à l'évaluation de l'utilité sociale régulièrement enrichis et mis à jour !



SUR LES SITES DE L'AVISE
www.avise.org/us
ET DE CULTURE ET PROMOTION
www.culture-et-promotion.org



- **Une série d'études de cas** de structures ayant participé à des démarches d'évaluation de l'utilité sociale.
 - **Des outils** pour vous aider dans la conduite de votre démarche :
 - des exemples de référentiel, de grilles de critères et d'indicateurs, d'échelle de notation...
 - des outils d'animation : arbre d'objectifs, méthode des cartons, abaque de Régnier®...
 - **Des ressources documentaires** pour vous permettre d'approfondir votre connaissance des enjeux du sujet.
- Toutes ces ressources - à télécharger et/ou imprimer - s'inscrivent en complémentarité de ce guide et sont signalées par l'icône : 
- Consultez le sommaire complet des documents et outils proposés p. 120.**

Préface

S'il existe beaucoup d'écrits sur l'utilité sociale, les travaux et expériences sur son évaluation sont moins abondants.

Pourtant, cette approche d'évaluation de l'utilité sociale ne se diffusera et ne sera véritablement appropriée que si elle est pratiquée par un maximum d'acteurs. Les acteurs associatifs ne doivent pas attendre que les pouvoirs publics définissent seuls les critères de mesure : ils doivent anticiper et définir leurs propres critères d'évaluation.

Pour ce faire, il est nécessaire de proposer aux structures de l'économie sociale et solidaire, et notamment aux associations, des outils opérationnels qui les appuient dans leur démarche d'évaluation de l'utilité sociale. C'est bien dans cette perspective que ce guide a été élaboré.

Comment ces structures peuvent-elles évaluer l'utilité sociale dont elles se réclament ? À côté des indicateurs économiques classiques (chiffre d'affaires, emplois créés...), comment peuvent-elles être force de proposition sur de nouveaux critères d'évaluation valorisant mieux leur plus-value sociale ? Comment peuvent-elles s'associer avec les autres parties prenantes (État, collectivités locales notamment) pour co-construire une évaluation qui réponde aux objectifs de chaque partie ?

Cet ouvrage capitalise les résultats d'une expérimentation menée par l'Avise en 2004-2006, ainsi que les travaux du réseau associatif Culture et Promotion, qui accompagne depuis sept ans des structures dans des démarches d'évaluation de leur utilité sociale.

Ce guide sort à un moment opportun. D'abord, les travaux sur l'évaluation des politiques publiques irriguent progressivement tous les champs de la société, y compris la sphère publique (exemple de la loi organique relative aux lois de finances, dite LOLF).

Par ailleurs, qu'il s'agisse de l'évolution des relations contractuelles (marchés publics ou subvention) entre pouvoirs publics et associations, de la démultiplication des interlocuteurs du fait de la décentralisation ou de la pression européenne sur la définition des Services sociaux d'intérêt général (SSIG), nombre d'évolutions amènent les acteurs de l'économie sociale et solidaire à faire reconnaître la spécificité de leur apport à la collectivité et, pour cela, à devoir mesurer plus clairement ce qu'est leur impact.

Enfin, l'évaluation commence aussi à mobiliser les collectivités territoriales. Plusieurs régions ont initié, en partenariat avec ces acteurs, un travail dans ce sens.

Ce guide comble un manque. Mais il n'est pas une fin en soi : il s'agit d'une étape, d'autant qu'il s'attache à proposer une démarche d'auto-évaluation, et que reste ouvert le chantier d'une évaluation partagée.

C'est une étape, enfin, car ce sont vos pratiques, vos expériences et vos retours qui enrichiront ces travaux et contribueront à une vraie reconnaissance de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire.



Hugues Sibille,
Président de l'Avise

Introduction

Historique de l'utilité sociale

Depuis de nombreuses années, la notion d'utilité sociale fait l'objet d'un débat porté aussi bien par les acteurs du champ de l'économie sociale et solidaire que par des chercheurs, des représentants des pouvoirs publics, des collectivités locales et des milieux économiques.

Si, au vu de la richesse de ce débat, il ne peut être question ici de s'arrêter sur une définition unique de l'utilité sociale, on citera toutefois, à titre d'illustration, celle retenue par l'économiste Jean Gadrey¹ : *“Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement, et la démocratie).”*

Dans l'ensemble de ces réflexions, un thème en particulier émerge ces dernières années, celui de l'évaluation de l'utilité sociale. Il constitue, en effet, un enjeu majeur pour les différentes catégories d'acteurs impliquées dans cette problématique : pour les porteurs d'activités d'utilité sociale (qui voient là une reconnaissance de leur plus-value sociale, mais aussi une mise en perspective de leur projet), pour les pouvoirs publics, État et collectivités territoriales (qui cherchent à apprécier l'efficacité des moyens mis à disposition, voire à en contrôler l'usage), pour les milieux économiques enfin (dont les critères d'évaluation habituels sont essentiellement financiers).

Tous cherchent à objectiver, autant que faire se peut, cette appréciation de l'utilité sociale. Cette publication vise à y contribuer, en proposant aux structures de l'économie sociale et solidaire une approche méthodologique pour les appuyer dans cette démarche.

Une émergence progressive du concept, marquée par la dimension fiscale

L'apparition officielle de l'utilité sociale en France date d'un arrêt du Conseil d'État en matière fiscale datant de 1973² qui, bien que le terme n'y ait pas été employé, ajoutait une condition autorisant l'exonération fiscale : un coût nettement inférieur à ce qui se pratique sur le marché ou l'absence de service équivalent fourni par le marché. Cette notion a donc d'abord été abordée dans le champ fiscal.

Dans les années 1980, elle s'est développée pour justifier les aides et exonérations accordées par les pouvoirs publics aux associations pour leur service rendu à la collectivité, en particulier la prise en charge des chômeurs et des personnes en difficulté. L'utilité sociale consiste alors notamment à limiter les conséquences du chômage pour la société.

Dans le milieu associatif, le Conseil national de la vie associative (CNVA) s'est emparé de cette notion et a essayé d'en définir les critères, dix en 1994-1995, ramenés à cinq en 1996 : la primauté du projet sur l'activité, la non-lucrativité et la gestion désintéressée, l'apport social des associations, le fonctionnement démocratique et l'existence d'agrément.

(1) GADREY Jean, *“L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire”*, rapport de synthèse pour la DIISES et la MIRE, septembre 2003.

(2) Affaire dite de la clinique Saint-Luc.

Un objet croissant de recherche, d'expérimentation et... de débat

Les instructions fiscales de 1998 et 1999, reprenant la jurisprudence du Conseil d'État, ont inscrit l'utilité sociale dans les critères d'exonération fiscale³ pour les associations développant des activités économiques, et ce, même si elles interviennent dans un champ concurrentiel : une association dont la gestion est désintéressée et qui exerce une activité économique dans des conditions différentes du secteur privé lucratif peut être exonérée au nom de son utilité sociale. Quatre critères, dits "4 P" (produit, prix, public et publicité) sont alors examinés, dont deux sont essentiels : le produit (l'activité répond à un besoin peu ou mal pris en considération par le marché) et le prix (l'activité est réalisée "au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique et sociale").

Depuis la fin des années 1990, à l'instar de la loi "Nouveaux services - emplois jeunes" (16/10/1997), la notion d'utilité sociale a été reprise dans quelques décrets et lois, avec néanmoins des définitions variables ou imprécises (loi relative à la lutte contre les exclusions (29/07/1998), loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (13/12/2000), loi sur la création des SCIC⁴ (17/07/2001), loi concernant l'action médico-sociale (02/01/2002), etc.).

À partir de la fin des années 1990, cette notion d'utilité sociale est étudiée dans différents travaux de recherche et au travers d'expérimentations.

En 2000, le rapport d'Alain Lipietz⁵ sur le tiers-secteur proposait trois dimensions de l'utilité sociale :

- l'utilité écologique (les actions en direction de l'environnement, bien collectif) ;
- l'utilité sociale comme "action en faveur des pauvres" ;
- l'utilité sociale relevant du halo sociétal. Le halo sociétal comprend la production de liens sociaux de proximité, le capital social, le patrimoine collectif...

En 2003, paraît le rapport coordonné par Jean Gadrey⁶ qui propose une synthèse s'appuyant sur 23 travaux de recherche, dont une grande partie a été commanditée par la Délégation Interministérielle à l'Économie sociale. Il présente notamment une approche de l'utilité sociale se déclinant en cinq dimensions :

- l'utilité sociale à forte composante économique ;
- l'égalité, le développement humain et le développement durable ;
- le lien social et la démocratie locale ;
- l'innovation sociale, économique, institutionnelle ;
- l'utilité sociale "interne" avec impacts externes possibles.

Dans le même temps, la question d'un label est revenue très régulièrement pour tenter de stabiliser une notion d'utilité sociale davantage partagée. Un groupe de travail, réunissant le CNVA et les administrations les plus concernées, a réfléchi dès 1996 à une procédure de reconnaissance de l'utilité sociale. Plusieurs rapports - celui de Guillaume Goulard⁷ (1998), qui a abouti aux instructions fiscales sur les associations, celui d'Alain Lipietz ou plus récemment celui de Jean-Pierre Decool⁸ - ont traité de cette question avec des avis divergents.

(3) Instructions fiscales des 15 septembre 1998 et 19 février 1999 fixant le nouveau régime fiscal des associations régies par la loi de 1901. Une nouvelle instruction fiscale, dite récapitulative, a été publiée le 18 décembre 2006.

(4) SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

(5) LIPIETZ Alain, *Le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment ?* Paris, La Découverte/La Documentation française, 2001.

(6) Op. cit.

(7) Avocat et ancien commissaire du gouvernement au Conseil d'État.

(8) Député, auteur du rapport "Des associations en général... vers une éthique sociétale", Mai 2005.

À ce jour, aucune procédure de labellisation n'a finalement abouti, des questions fondamentales sur l'objet du label (utilité sociale ou économie sociale et solidaire ?) ou sa nature (normative et réglementée ou ouverte et relative ?) restant en suspens.

La question de la définition de l'utilité sociale reste donc à l'ordre du jour, avec des enjeux importants tant pour les pouvoirs publics que pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire (meilleure lisibilité, relations améliorées, objectivation des critères d'attribution de subventions ou d'octroi d'exonérations fiscales, affirmation d'une identité spécifique...).

Les expériences de Culture et Promotion et de l'Avisé

L'expérience de Culture et Promotion

Dès 1999, Culture et Promotion⁹ s'est emparée de la question de l'utilité sociale. A l'aube du centenaire de la loi 1901, cette association s'est questionnée sur les apports réels des associations à la société et aux territoires et sur la manière de les mesurer. Elle a initié en 2000 une expérimentation sur l'évaluation de l'utilité sociale auprès de dix associations. Après en avoir analysé les résultats, Culture et Promotion a formalisé une démarche d'accompagnement des acteurs de l'économie sociale et solidaire sur l'évaluation de leur utilité sociale.

Elle a ainsi accompagné depuis 7 ans, plus de 70 structures sur cette thématique. La démarche s'est structurée, diversifiée et enrichie au fur et à mesure des expériences. Dans une logique de recherche-action permanente, Culture et Promotion capitalise les enseignements de chaque accompagnement et continue à expérimenter de nouvelles approches.

Différents types de démarches ont contribué à ce guide :

- des accompagnements de structures sur site ;
- des accompagnements collectifs regroupant plusieurs associations avec des temps de travail par structure ;
- l'accompagnement d'un collectif composé d'associations, mutuelles, coopératives, de services d'Etat, des Conseils Régionaux et Généraux sur un outil de mesure de l'utilité sociale des acteurs l'Economie Sociale et Solidaire du Gard ;
- l'évaluation de l'utilité sociale des dispositifs de médiation sociale ;
- des actions de sensibilisation auprès d'associations, conseils de développement, chargés de mission de collectivités...

Culture et Promotion anime également un groupe d'associations formées à la démarche, qui interviennent et accompagnent différentes structures sur l'évaluation de l'utilité sociale. Ce groupe mutualise ses pratiques et leurs enseignements ont également nourri ce guide.

L'expérimentation menée par l'Avisé

Dans ce contexte, l'Avisé a décidé en 2004, sur proposition de son Conseil scientifique, de lancer une expérimentation sous la forme d'un appel à projets auprès d'associations et d'entreprises volontaires souhaitant s'engager sur un programme concret d'évaluation de leur utilité sociale. Celui-ci s'inscrivait dans le prolongement des travaux de la DIES¹⁰ et s'appuyait sur le travail de synthèse réalisé par Jean Gadrey¹¹.

L'objectif était, à partir d'une démarche de recherche-action et de capitalisation de l'expérimentation, de faire avancer sur le plan méthodologique les démarches d'évaluation de l'utilité sociale et leur appropriation collective. Ce cinquième numéro de la collection "Les Cahiers de l'Avisé" concrétise cet objectif.

(9) Culture et Promotion est une association nationale qui regroupe une vingtaine d'associations intervenant dans le champ du développement local et du développement social.

(10) *Économie sociale et solidaire en région*. Trente-cinq équipes ont participé à ce programme de recherche coordonné par la DIES et la MIRE entre 2001 et 2003.

(11) Op. cit.

Avant le lancement de ce programme, a été constitué “un bilan de connaissances” pour valider la pertinence et les orientations de l’expérimentation. Ce bilan a notamment conduit à l’élaboration d’une “bibliographie raisonnée¹²”, véritable état des lieux des réflexions et travaux existants sur cette problématique.

L’expérimentation a été ensuite animée par un comité de pilotage, présidé par Dominique Thierry, membre du Conseil scientifique de l’Avisé et composé de représentants de la DIES, la FONDA, la CPCA, le CNIAE, le CJD, la Caisse des Dépôts, et de plusieurs personnalités qualifiées (voir p. 118).

Compte tenu des axes prioritaires d’intervention de l’Avisé, trois champs d’activité ont été privilégiés pour la sélection des structures participantes : les structures d’insertion par l’activité économique ; les associations ayant pérennisé de nouveaux services ; des entreprises ayant développé des actions explicites d’utilité sociale en plus de leur finalité économique (insertion de publics en difficulté, participation à la vie de leur territoire...).

Pour identifier les structures candidates, le comité de pilotage s’est appuyé prioritairement sur des réseaux capables de repérer des projets innovants : le CJD, le Réseau Entreprendre, la Fondation Face, la CPCA, le CNIAE, le CELAVAR, France Active, Culture et Promotion, les Caisses d’Épargne (projets PELS), les réseaux de l’insertion par l’économie, etc.

Suite à cet appel à projets, quinze structures, réparties sur tout le territoire et sélectionnées parmi 65 candidatures, ont été retenues : douze associations, une coopérative (Scop) et deux entreprises “classiques” (voir p. 118).

Les critères suivants ont été privilégiés pour le choix des structures : la motivation et l’intérêt pour la démarche d’expérimentation, les ressources humaines mobilisables (gage d’engagement), la reproductibilité des résultats et des méthodes ainsi que le caractère multipartenarial du portage du projet (association/entreprise, association/collectivité territoriale...).

Cette quinzaine de structures a ainsi bénéficié, sur 12 à 18 mois, d’un accompagnement spécifique pour expérimenter et développer des méthodes d’évaluation d’utilité sociale.

Le pilotage opérationnel de l’expérimentation a été réalisé par Culture et Promotion. Quatre experts ont accompagné les différentes structures dans leur démarche (voir p. 118).

Cette expérimentation, ancrée sur le terrain et associant les acteurs directement concernés par le sujet, s’est délibérément située dans un esprit de recherche-action, qui ne préjugait aucunement du résultat final. Le cadre et les démarches étaient donc ouverts au départ, afin de pouvoir explorer des voies diversifiées, même si le souci d’aboutir à terme à un dispositif plus largement utilisable par des acteurs différents a conduit à croiser les approches pour faire ressortir d’éventuels points de convergence.

Élaboré sur la base des enseignements issus de l’expérimentation de l’Avisé et des travaux menés par Culture et Promotion, ce Cahier se présente comme un guide méthodologique offrant un appui à la mise en œuvre d’une démarche d’auto-évaluation assistée de l’utilité sociale.

Capitaliser les enseignements de l’expérimentation à travers un guide

(12) Document disponible sur www.avise.org, rubrique “bibliothèque”.

Partis pris méthodologiques

Partis pris sur l'évaluation de l'utilité sociale

Comme dans toute démarche expérimentale, ce guide repose sur un certain nombre de partis pris, que ce soit sur le fond (utilité sociale, évaluation...) ou sur l'approche méthodologique.

- **Il n'existe pas une définition a priori de l'utilité sociale**

Bien que certains textes législatifs ou réglementaires abordent cette notion (emplois-jeunes, SCIC...) et que le terme soit de plus en plus employé par les pouvoirs publics et les associations, il n'existe pas de définition largement reconnue de l'utilité sociale.

- **L'utilité sociale est une construction des acteurs associatifs et de leurs partenaires**

À la différence de l'intérêt général, défini par l'État, l'utilité sociale est une notion construite par les membres de la société civile qui se l'approprient et se reconnaissent dans la définition qu'ils contribuent à faire émerger. Cette définition aura d'autant plus de poids qu'un nombre important d'acteurs, partenaires, usagers mais aussi bien sûr, les structures même de l'économie sociale, la reconnaissent.

- **L'évaluation de l'utilité sociale implique la participation de différentes catégories d'acteurs**

Une catégorie d'acteurs ne peut définir à elle seule ce qui est utile à la société. L'évaluation de l'utilité sociale suppose donc d'associer différents types d'acteurs à la démarche, notamment les partenaires et usagers. Elle prend son sens et sa force par la participation du plus grand nombre.

- **L'évaluation de l'utilité sociale est avant tout une... évaluation**

En effet, l'évaluation de l'utilité sociale pose toutes les questions classiques de l'évaluation auxquelles il est nécessaire de répondre au préalable :

- Pourquoi évaluer ?
- Qui évalue ?
- Qu'est-ce qu'on évalue ?
- Comment évaluer ?

Elle suppose également de définir l'objet de l'évaluation (utilité sociale), le champ d'observation...

- **Le choix de la démarche d'évaluation dépend des enjeux de l'évaluation**

Les objectifs de l'évaluation de l'utilité sociale peuvent être très variés : valorisation ou recentrage du projet associatif, meilleur suivi des activités, amélioration du fonctionnement interne, renforcement des partenariats... Selon les objectifs, la démarche d'évaluation pourra être différente. Elle associera, ou non, tout ou partie des différents partenaires, les salariés, les usagers. Elle pourra aboutir à la redéfinition de l'utilité sociale, à la constitution de tableau de bord de suivi de l'activité ou à quelques critères clés.

De manière générale, l'évaluation doit fournir des informations mais également permettre l'expression et la confrontation des différents points de vue.

- **L'évaluation de l'utilité sociale se différencie, en principe, de l'évaluation du projet associatif**

Les associations se constituent en définissant un objet à leur action. Cet objet traduit généralement l'objectif et les finalités de l'association. Lorsqu'une association définit seule son utilité sociale, celle-ci risque de se confondre avec ses finalités associatives. Son utilité sociale peut pourtant être différente des finalités associatives. Les partenaires et usagers de l'association peuvent témoigner d'une utilité sociale que la structure ne perçoit pas ou infirmer une utilité sociale que l'association revendique. De plus, l'utilité sociale est liée à un contexte. Elle se situe à la rencontre des finalités de l'association et du terrain sur lequel elle intervient à une période donnée. Elle est, en principe, plus conjoncturelle, alors que les finalités associatives peuvent être plus permanentes.

Entrée méthodologique

- **L'utilité sociale est définie par les acteurs concernés**

La démarche d'évaluation s'appuie sur la construction spécifique de l'utilité sociale par les acteurs concernés. L'utilité sociale n'est pas prédéterminée. Chaque structure définit avec ses partenaires, usagers, etc., son utilité sociale propre.

- **L'utilité sociale est l'objet de l'évaluation**

On ne cherche pas à évaluer les activités de la structure dans toutes leurs dimensions, mais plutôt en quoi les activités de cette dernière ont bien une utilité sociale. Les activités et/ou le fonctionnement peuvent constituer le champ d'évaluation de l'utilité sociale.

- **L'utilité sociale se réfère à une structure ou à une activité**

L'approche présentée dans ce guide concerne l'évaluation de l'utilité sociale d'une structure ou d'une activité. Elle est réalisée par la structure à sa demande. L'utilité sociale est définie à partir de son projet et de ses activités.

Une autre démarche pourrait, par exemple, consister à définir l'utilité sociale de manière générale ou sectorielle sur un territoire et d'évaluer dans quelle mesure l'association y contribue. Ce n'est pas celle qui est présentée dans ce guide.

- **Il n'existe pas une seule démarche d'évaluation de l'utilité sociale**

De nombreuses expériences ont déjà été réalisées dans ce domaine avec des démarches différentes dans la plupart des cas. Nous ne présenterons pas une méthode d'évaluation de l'utilité sociale mais des étapes clés à partir desquelles chacun pourra construire une démarche adaptée à sa situation et à ses objectifs en requérant les méthodes et les outils qui lui conviennent le mieux. Ces étapes seront illustrées par des exemples concrets de mise en œuvre.

- **La démarche repose sur une auto-évaluation assistée**

Un accompagnateur vient en appui à la mise en œuvre de la démarche d'évaluation, mais la définition de l'utilité sociale, le choix des critères et indicateurs, l'analyse et la construction d'un point de vue partagé demeurent du ressort de la structure.

- **Une démarche qui se veut participative**

L'approche proposée vise à favoriser une large participation à la démarche d'évaluation de l'utilité sociale. Même si cette participation semble parfois difficile à mettre en œuvre, il est important d'y aspirer.

- **Les étapes d'une démarche d'évaluation sont itératives**

Ce guide est organisé autour de grandes étapes. Dans la pratique, la démarche n'est pas linéaire. Les étapes se croisent, se recoupent et se complètent.

- **L'approche s'inscrit dans une logique de suivi-évaluation**

L'évaluation peut concerner un projet spécifique et être ponctuelle. Cependant, de nombreuses associations souhaitent bénéficier d'outils pour évaluer leur action sur la durée et dans sa globalité. Aussi, l'approche présentée ici entre dans une logique de suivi-évaluation, qui permet à l'association de disposer d'outils de suivi de ses activités, s'inscrivant dans une démarche pérenne.

Quelques points de vigilance

- **Le rôle clé de l'accompagnateur**

La démarche proposée est participative et favorise l'implication et l'autonomie des différentes parties prenantes du projet pour réaliser l'auto-évaluation. Ce sont ces acteurs qui collectent les données, les analysent et en tirent des conclusions.

Cela étant dit, il faut également bien souligner le caractère nécessairement "assisté" de la démarche. Il paraît en effet essentiel qu'un tiers joue le rôle d'observateur extérieur et vienne apporter une expertise méthodologique, voire intervienne plus directement sur certains aspects (par exemple, la construction du référentiel). En ce sens, la démarche présentée se rapproche d'une démarche d'évaluation interne.

Ce tiers accompagnateur peut être une personne appartenant à la structure, une personne-ressource d'un réseau de l'économie sociale et solidaire ou tout simplement un consultant extérieur.

Fiche repère N°1

L'évaluation : pourquoi, comment ?

p. 102

Fiche méthode N°5

Choisir un accompagnateur

p. 115

- **La démarche d'évaluation d'utilité sociale n'est ni un contrôle, ni un audit**

En France, la notion d'évaluation s'est surtout développée dans les années 1980, sous l'angle quasi-exclusif de l'évaluation des politiques publiques, mais avec une diversité d'approches¹³ faisant apparaître deux tendances : l'évaluation perçue comme un outil technique au service de la mise en œuvre des politiques ou comme un outil visant à créer le dialogue et porter collectivement un jugement.

C'est bien dans la seconde optique que s'inscrit l'approche de la démarche d'évaluation d'utilité sociale, dans un contexte plus global d'ouverture, de démocratisation et de développement des pratiques qui se diversifient au service d'objectifs et d'acteurs variés (loi relative aux lois de finances, évaluation des programmes européens, pratique des collectivités locales, notamment les Régions...).

- **Un enjeu important dont doivent se saisir les acteurs de l'économie sociale et solidaire**

Aujourd'hui, les orientations concernant la définition de l'utilité sociale se déterminent en partie au Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi (notamment à travers les instructions fiscales qui encadrent l'activité des associations).

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire se saisissent du sujet, se l'approprient et s'engagent dans des démarches de construction d'indicateurs, en associant les acteurs publics, nationaux et locaux.

Dans un contexte de nouvelles orientations pour les collectivités, pour l'État et pour l'Europe (évolution des financements associatifs, demande croissante de critères d'évaluation des projets financés, LOLF, question des SSIG...), chaque jour, en effet, s'affirme davantage le besoin d'outils permettant de mieux rendre compte – au-delà de l'activité économique – de l'impact social, environnemental et sociétal des structures de l'économie sociale et solidaire, notamment associatives.

(13) Le rapport Deleau précise que "évaluer, c'est identifier et mesurer les effets d'une politique". Pour Patrick Viveret, "évaluer une politique publique, c'est former un jugement sur sa valeur" et ce jugement doit se construire dans le cadre d'un débat démocratique.

• **Le périmètre de ce guide : le champ de l'économie sociale et solidaire**

Cette publication s'adresse à l'ensemble des structures de l'économie sociale et solidaire dans la diversité de leurs statuts et projets : associations, SCOP, SCIC, autres coopératives, structures d'insertion par l'activité économique, structures du commerce équitable...

Elle vise néanmoins plus particulièrement les structures associatives, pour qui cet enjeu est particulièrement sensible aujourd'hui, dans un contexte de relations complexes avec les pouvoirs publics (chartes de relation signées en 2001 inégalement appliquées, multiplication des appels d'offres versus convention-cadre pluriannuelles...).

Mode d'emploi

ETAPE 2 CONDUIRE UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE

Phase 5

Élaborer les critères et indicateurs

CONSTRUIRE LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION

Pour être évaluée, elle a besoin d'être déclinée en critères observables qui traduisent au mieux ses différentes dimensions et les valeurs auxquelles l'évaluation se réfère.

1 Construire les critères et indicateurs

Définir les critères et indicateurs d'évaluation

Le référentiel comprend un ensemble de critères et d'indicateurs qui décrivent l'utilité sociale de la structure. Il peut prendre la forme d'un tableau dans lequel sont indiqués les critères et indicateurs pour chaque dimension de l'utilité sociale.

"Pourquoi se lance-t-on dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale ?" p. 44

Les différentes dimensions de l'utilité sociale sont déclinées en critères. Par exemple, évaluer le lien social est, en l'état, impossible. Il est nécessaire de préciser clairement les caractéristiques du lien social. Ces dernières constituent les critères d'évaluation.

OUTIL N°3
Exemple de grille de critères et d'indicateurs

Lorsque les dimensions de l'utilité sociale sont suffisamment précisées et explicites, elles constituent en elles-mêmes les critères d'évaluation. C'est souvent le cas.

Les critères d'évaluation émergent assez facilement au cours des échanges sur l'utilité sociale. L'accompagnateur veillera à les repérer au fur et à mesure des débats.

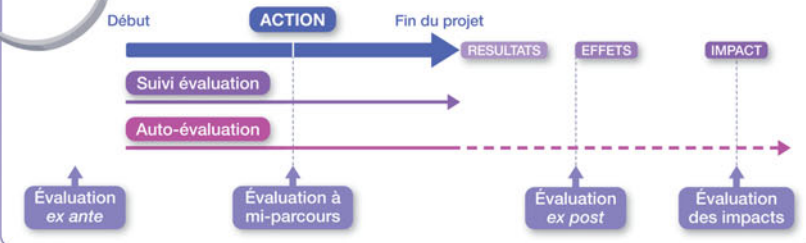
L'expérience des autres...

L'association d'insertion par l'activité économique Espaces a construit un outil d'évaluation de ses chantiers. Elle envisage de l'appliquer à l'ensemble de ses chantiers deux fois par an sur une période de deux ans. Le travail sera suivi par un chargé de mission. Ce projet d'évaluation pourrait s'articuler avec le projet de mise en place d'un agenda 21.

Retour d'expérience illustre la démarche à travers des cas concrets

Schéma illustre et synthétise un aspect de la démarche

Les différents temps de l'évaluation d'une action



Renvoi vers une autre partie du guide

Renvoi vers des outils consultables sur internet (voir Sommaire des outils p. 120)

Objectif de la phase

Un premier travail consiste à identifier les parties prenantes. Chacune n'ayant pas la même relation avec la structure, il peut être utile de les qualifier plus précisément. Plusieurs approches sont possibles :

- une analyse des parties prenantes par domaines d'intervention ;
- une typologie des partenariats : les opérationnels, les financeurs et les institutionnels ;
- une analyse du partenariat distinguant les partenaires, selon leur degré d'implication/proximité avec l'association, selon les rôles, leur registre d'implication...

Fiche méthode N°3 Un exemple de référentiel" p. 114

Focus

S'appuyer sur les systèmes d'information existants

La plupart des structures ont déjà des outils fournissant des informations sur l'activité : fiche d'accueil, fiche d'inscription, liste de présence, compte rendu de réunion... Il est intéressant de faire un bilan de l'information déjà disponible qui pourrait être utilisé comme indicateur et les outils qu'il serait possible de compléter à peu de frais.

- La construction de l'utilité sociale
A cette étape, la définition sera à la base du **référentiel** sur lequel l'évaluation s'appuiera. Le choix des structures et des personnes participant à cette définition est donc stratégique.

La définition acquerra d'autant plus de légitimité qu'elle sera reconnue par les différentes catégories d'acteurs liées à l'association.

⚠ Le choix des indicateurs est important car si l'outil de mesure n'est pas adapté à ce que l'on souhaite mesurer, les résultats de l'évaluation n'auront pas de sens. De mauvais indicateurs sont dangereux car ils fournissent des éléments qui peuvent être mal interprétés. Attention également à ne pas faire dire à des indicateurs plus que ce qu'ils signifient !

- Réunions avec l'ensemble des parties prenantes
Elles favorisent une véritable construction collective de l'utilité sociale et la constitution d'une culture commune sur le sujet. Elles permettent notamment à certains partenaires de prendre conscience de l'apport de la structure sur des dimensions qu'ils ne percevaient pas. Ces réunions peuvent être parfois délicates à réaliser lorsqu'elles rassemblent des parties prenantes trop différentes les unes des autres (par exemple, des élus et des personnes en insertion), ou trop nombreuses.

Renvoi vers les fiches Repère ou Méthode (voir Sommaire des fiches p. 101)

Définition

Référentiel : ensemble de critères et indicateurs qui serviront de référence à l'évaluation.

Focus : apport complémentaire sur un aspect méthodologique ou sur une notion

Définition de termes rencontrés au fil de la lecture et surlignés dans le texte

Point d'alerte

À retenir
Récapitulatif des points importants abordés au cours des phases concernées

À RETENIR

Phases 6 7

- ▶ Construire des outils simples de collecte des données et rédiger leurs modalités de mise en œuvre.
- ▶ Analyser des données provenant de différentes sources.
- ▶ Imaginer des modes de rendu des résultats attractifs et pédagogiques.

Etape 1

Comprendre avant d'agir

Les enjeux sociétaux de l'évaluation de l'utilité sociale

p. 18

- 1 Quatre enjeux majeurs
- 2 Regards croisés
 - L'approche des chercheurs
 - Un enjeu déterminant pour le monde associatif
 - Le regard des instances et des pouvoirs publics

Qu'est-ce que l'utilité sociale ?

p. 30

- 1 Un effet positif sur la société
- 2 Les dimensions de l'utilité sociale
- 3 Les différentes formes de production de l'utilité sociale
- 4 Une utilité sociale à construire collectivement

Pourquoi se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale ?

p. 44

- 1 Renforcer la cohérence du projet
- 2 Améliorer ses activités et ses pratiques
- 3 Communiquer
- 4 Construire de nouvelles relations avec ses partenaires

Les enjeux sociétaux de l'évaluation de l'utilité sociale

L'évaluation de l'utilité sociale est un enjeu pour les structures qui se lancent dans cette démarche, mais elle constitue aussi un enjeu pour la société dans sa globalité. Quatre niveaux d'enjeux peuvent être identifiés :

1 Quatre enjeux majeurs

Conforter un modèle de développement solidaire

S'interroger sur l'évaluation de l'utilité sociale contribue à la construction d'un modèle de développement solidaire. Notre société repose sur un fonctionnement à dominante économique et, de surcroît, sur une vision économique à modèle unique, comme le traduisent des indicateurs tels que le taux de croissance. L'utilité sociale se réfère à un autre système de valeurs où sont mises en avant des notions comme le lien social, la citoyenneté... L'évaluation propose les bases d'un autre modèle de société à travers l'élaboration de critères et indicateurs référant à des valeurs sociales et solidaires. Ce cadre de réflexion rencontre l'intérêt d'une partie grandissante de l'opinion publique sensibilisée aux questions sociales et environnementales.

Valoriser la plus-value de l'économie sociale et solidaire

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) ne se retrouvent pas nécessairement dans les critères d'évaluation classiques comme le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée ou même le nombre d'emplois créés, car ils ne traduisent pas ou mal leur apport à la société. Avec l'évaluation de l'utilité sociale, ces acteurs peuvent affirmer et justifier leur plus-value auprès des partenaires que sont l'État et les collectivités locales, ainsi qu'en direction des usagers, des bénéficiaires et plus largement des citoyens. Ces résultats objectivent les apports de ce secteur et permettent de le positionner au regard de l'économie classique.

Participer à une définition partagée de l'utilité sociale

La notion d'utilité sociale est de plus en plus utilisée. Des projets récurrents de labellisation visent à clarifier cette notion. Elle aura d'autant plus de poids qu'un accord se construira sur sa définition entre les acteurs de l'ESS, les pouvoirs publics et plus largement la société. Cette co-construction est une reconnaissance de la légitimité et de la capacité de la société civile à définir ce qui est utile. Les acteurs de l'ESS peuvent être force de proposition auprès des pouvoirs publics pour s'accorder sur une définition commune. Les travaux sur l'évaluation de l'utilité sociale contribuent à cette co-construction en faisant émerger des indicateurs. Ils participent à l'émergence d'une convention sociopolitique sur la question.

Permettre une appropriation de la démarche évaluative par la société civile

L'évaluation s'est beaucoup développée depuis une vingtaine d'années, mais demeure, notamment en France, entre les mains des pouvoirs publics. Elle reste trop souvent cantonnée à l'évaluation de l'action publique. Les citoyens y sont peu associés et les acteurs du tiers-secteur (voir définition p. 41) ne se sont pas appropriés ces démarches. Chacun a pourtant une totale légitimité à participer à la définition de ce qui est utile à la société puisqu'il en fait partie et est, en ce sens, concerné. Une évaluation qui associe les citoyens à la définition de l'utilité sociale est un acte qui reconnaît la citoyenneté de chacun et chacune, quelle que soit sa position dans la société. Chacun peut porter un jugement sur ce qui est utile socialement. Pour les acteurs du tiers-secteur, l'évaluation permet de suivre et piloter les projets, de rendre compte de son travail... Elle peut être au service de la dynamique associative. La maîtrise du processus évaluatif garantit une participation à la définition du référentiel d'évaluation qui fixe les critères sur la base desquels l'analyse et le jugement seront effectués.

2 Regards croisés sur les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale

Face à ces enjeux déterminants pour la reconnaissance et le développement de la dimension solidarité dans notre société, les principales parties prenantes concernées prennent position sur la question de l'évaluation de l'utilité sociale. On trouvera, ici, de façon non exhaustive, le regard porté par des représentants de trois catégories d'acteurs :

- des chercheurs
- des représentants du monde associatif
- les instances et les pouvoirs publics

L'approche des chercheurs

Le point de vue de Jean Gadrey, Professeur d'économie à l'Université de Lille 1

Reconnu pour ses nombreux travaux sur l'utilité sociale, et en particulier l'important travail de synthèse des expérimentations et recherches menées à l'instigation de la DIES et de la MIRE, Jean Gadrey présente ici les principaux points clés de l'approche de l'utilité sociale et de son évaluation.

En amont de l'évaluation de l'utilité sociale : clarifier les enjeux

“

Une idée générale...

Utilité sociale, valeur ajoutée sociale, plus-value sociale ou sociétale, utilité sociale et écologique... Les notions sont multiples, l'idée est semblable. Les acteurs des organisations de l'économie sociale et solidaire (mais d'autres organisations peuvent être concernées, dans une certaine mesure) sont convaincus qu'ils apportent à la collectivité et à leurs territoires d'intervention un "bénéfice collectif", au-delà des services qu'ils rendent à des individus, des biens qu'ils peuvent produire, des emplois qu'ils peuvent créer. Ces "bénéfices" attendus ou revendiqués sont d'ordre divers : du lien social, de la solidarité, une réduction de l'exclusion, une contribution à une démocratie plus vivante, à la mise en œuvre de droits fondamentaux, à la qualité de vie ou à l'environnement sur des territoires, etc.

... qui peut déboucher sur de premières exigences d'évaluation.

Une société qui attribue de la valeur à ces bénéfices collectifs doit donc aussi accepter d'y consacrer des ressources publiques, ce qui est le cas (qu'il s'agisse de subventions, d'exonérations d'impôts divers, de possibilités de recours à des emplois aidés, etc.), tout en demandant évidemment aux structures qui bénéficient de ces ressources de rendre des comptes, non seulement sur le plan financier, mais aussi sur celui de la production d'utilité sociale. D'où l'exigence d'évaluation des actions sous l'angle de leur utilité sociale.

Mais, ce guide le montre fort bien (voir p. 44), d'autres raisons peuvent justifier une démarche d'évaluation. Il ne s'agit pas seulement de pouvoir justifier son action auprès de partenaires et de financeurs divers. Cela peut, dans certains cas, participer de la réactivation du projet de la structure concernée et de son sens pour les acteurs "internes". Et de bien d'autres motifs !

Commencer par réfléchir aux enjeux.

Rien ne serait moins "socialement utile" que de céder à des effets de mode (pour l'instant, le risque est faible...) en se précipitant sur des évaluations ou des mesures de l'utilité sociale sur la base d'un "kit" méthodologique. Ce serait aller à l'échec. Il faut d'abord clarifier nombre de questions en amont : pourquoi et quoi évaluer ? Avec qui ? Quels aspects de l'utilité sociale ? C'est alors, et alors seulement, que se posera la question du "comment ?", des méthodes, des processus, des étapes, de l'organisation concrète de l'évaluation, des résultats visés, des usages ultérieurs, etc. Ce guide contient une mine d'apports sur ce vaste ensemble de questions préalables à la mise en œuvre. Évoquons-les en quelques mots.

Pourquoi évaluer, et quoi ?

Il n'y a aucune obligation pour une association ou une structure de l'ESS d'être obsédée par l'évaluation de son utilité sociale ou d'autres aspects de son fonctionnement. Il existe des moments et des situations où cela peut être un réel apport,



parfois indispensable, mais il faut se méfier des excès de la technicisation du social, des usines à gaz et autres tableaux de bord complexes restant dans des tiroirs. On n'a en général dans ces structures que peu de temps à consacrer à des démarches réflexives et il faut donc l'employer à bon escient.

Il existe toutefois de très nombreuses raisons qui peuvent justifier une telle démarche, mais on peut les regrouper en deux grandes dimensions. En simplifiant : une dimension "interne" et une dimension "externe".

Première dimension : on peut souhaiter évaluer différents aspects de la vie associative pour que les membres de l'organisation et ceux qui la fréquentent ou bénéficient de ses actions fassent de l'évaluation un moment de réflexion collective interne sur le sens et sur les conséquences de leurs actions, ou sur l'efficacité au regard d'objectifs, ou sur bien d'autres choses. Les questions que l'on met en débat sont alors les suivantes : qu'apportons-nous à la société, à notre territoire, à certaines personnes, en termes de bénéfices pour la collectivité, au-delà du fait que nous rendons des services individuels ? Est-ce que les apports collectifs que nous visions dans notre projet correspondent aux apports constatables ? Comment améliorer nos actions, mieux nous outiller à cet effet, professionnaliser les acteurs sous l'angle de leurs contributions à des missions clarifiées, mieux utiliser les ressources, etc. ?

C'est ici que se pose la question du "quoi ?" : il n'est pas équivalent d'évaluer l'utilité sociale, notion à préciser, la qualité des services rendus aux personnes, le projet associatif dans son ensemble, l'organisation et la vie internes de la structure, etc.

La deuxième dimension des justifications possibles d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale trouve sa source dans les relations "externes" de la structure avec des parties prenantes diverses : financeurs, élus et administrations, etc. Ces acteurs ont parfois une vision très partielle de la "production sociale" des associations. Si, par exemple, ils ont tendance à penser que l'utilité sociale d'une structure d'insertion s'évalue par un taux de retour à l'emploi des personnes accueillies, ils risquent fort

de passer à côté de bien d'autres bénéfices collectifs : l'amélioration du rapport au travail, des conditions d'existence, de la santé et de l'image de soi, etc. Et ils risquent de juger négativement les structures qui font le choix d'accueillir non pas les chômeurs les moins éloignés du travail et de l'emploi, mais au contraire les personnes les plus "cassées" par des années de galère. Une évaluation bien conduite peut enrichir leur vision des apports sociétaux et humains de telles actions.

Bien entendu, une évaluation peut à la fois retenir des objectifs internes et externes. Encore faut-il alors s'entendre sur leur étendue et leur ambition.

Quels acteurs de l'évaluation ?

La réponse à cette question dépend des choix précédents (pourquoi et quoi évaluer ?). Une évaluation dont l'objectif est principalement interne n'aura pas nécessairement les mêmes protagonistes qu'une évaluation effectuée en réponse à des attentes de partenaires externes. Mais, dans tous les cas, sa réussite et son appropriation passent par une approche "participative". Pourquoi ? Principalement parce que, dans toute évaluation, on trouve des jugements de valeur. On ne peut donc avancer que si l'on construit des valeurs partagées, des conventions sur la nature de ces bénéfices collectifs qui composeront la notion d'utilité sociale définie conjointement.

C'est plus facile à dire qu'à faire, mais c'est une condition d'efficacité, de pertinence et d'utilité de l'évaluation. Et, bien entendu, la possibilité de se faire accompagner dans ce processus constitue un atout à ne pas négliger.

Quelle utilité sociale ?

On dispose à ce stade d'une vague idée de l'utilité sociale comme contribution à l'intérêt général, ou production de bénéfices collectifs. Le cœur de l'évaluation va consister à débattre de son contenu concret, dans chaque cas, et de la façon de décrire et parfois de mesurer (indicateurs) ses dimensions, selon des critères multiples. Ce guide fournit dans ce domaine des pistes solides, à l'opposé de toute "recette" et de toute grille prête à l'emploi.



Danièle Demoustier,

Equipe de socio-économie associative et coopérative, Institut d'études politique de Grenoble

Travaillant depuis de nombreuses années, au niveau national et européen, sur le monde associatif et, plus largement, sur l'économie sociale et solidaire, Danièle Demoustier revient ici sur les raisons de l'émergence de l'évaluation de l'utilité sociale, et surtout sur les enjeux de ses deux dimensions : interne et externe.

L'utilité sociale, un enjeu pour les associations

“

Depuis les années 1980, les associations sont questionnées sur leur légitimité à répondre, de façon spécifique et pertinente, à des besoins collectifs et/ou à des missions d'intérêt général. Quelques scandales – certes peu nombreux – ont entaché de fait la réputation associative ; les règles de concurrence européenne privilégient “l'opération” en considérant “l'opérateur” comme indifférent ; l'application unilatérale de la règle “des 4 P” (produit, public, prix, publicité) par l'administration fiscale souligne le soupçon de “concurrence déloyale”, alors que les élus s'interrogent sur la légitimité et la représentativité associatives. Ainsi, l'opinion publique comme les pouvoirs publics sont devenus plus exigeants sur le contrôle de l'affectation des fonds publics.

Il est alors apparu que le seul statut ou la seule “obligation de moyens” ne pouvait servir de mode d'évaluation des associations, alors que les indicateurs d'utilité économique, mesurant en termes quantitatifs les résultats de l'action associative, apparaissent trop réducteurs. En effet, ils gommant d'une part la nature relationnelle des services associatifs (donc les apprentissages liés à leur construction), et d'autre part leurs impacts indirects en termes d'externalités ou de coûts évités.

C'est pourquoi les associations, réticentes dans les années 1980 à se voir imposer, par la puissance publique, des mesures d'évaluation de leur utilité sociale, doivent aujourd'hui s'emparer de cette démarche en la considérant dans une perspective plus large que le seul maniement d'outils. Elles doivent à la fois pouvoir argumenter quand l'utilité sociale ou l'utilité collective est invoquée par les administrations (loi de cohésion sociale, certains contrats aidés, statut de la SCIC...), et surtout considérer le travail sur cette notion comme un processus de réflexion interne et de négociation externe.

En interne, la réflexion collective sur l'utilité sociale de l'association peut être une formidable occasion de (re)débattre sur le projet associatif. Comme objet de discussion, elle permet de confronter les conceptions personnelles ou catégorielles pour réexaminer le compromis nécessaire à la mise en œuvre du projet. Le débat sur le choix des critères d'évaluation et des indicateurs de mesure peut aider à expliciter les

représentations des différents acteurs et à redéfinir les objectifs communs. Il permet également de redonner de la cohérence à des activités qui ont tendance à être développées séparément, en réinterrogeant les priorités et les moyens mis en œuvre.

Cette réflexion oblige également à distinguer ce qui relève des objectifs immédiats dont il convient d'évaluer les résultats à court terme, des effets induits, positifs et négatifs, tout en reconnaissant la difficulté de bien distinguer les interactions et les interdépendances avec d'autres intervenants.

Elle devrait aussi aider l'association à se positionner comme acteur du développement local, plutôt que de s'enfermer dans la simple prestation de service, en valorisant son rôle sociopolitique (en termes d'aspirations à la citoyenneté) à côté de ses activités socio-économiques (en termes de réponse à des besoins sociaux).

C'est pourquoi, en externe, l'évaluation de l'utilité sociale vise à être un vecteur de valorisation et de reconnaissance, même si l'association ne peut en aucun cas définir à elle seule son utilité pour la collectivité. Comme base de négociation avec les partenaires (sur les outils d'évaluation comme sur le processus d'évaluation), cette réflexion peut participer à la transformation des politiques publiques elles-mêmes, et à une meilleure prise en compte des processus à moyen et long terme. Mais il ne peut s'agir d'une simple autolégitimation. Autant il est indispensable que les différents acteurs de l'association (et non seulement ses dirigeants) participent à cette auto-évaluation collective, autant il est légitime que des acteurs extérieurs participent au choix des critères qui définissent l'utilité pour la collectivité.

Pourquoi faudrait-il attendre l'émergence de difficultés pour s'emparer de cette opportunité ? Pourquoi faudrait-il attendre une injonction administrative pour entrer dans cette démarche ? Moyen d'évaluation du projet et des activités, mais aussi de prévention des tensions et des difficultés, l'approche de l'utilité sociale associative peut être un important levier d'animation de la démocratie interne comme des partenariats externes, si elle est conçue davantage comme un processus collectif que comme la boîte à outils qui en résulte.

”

Un enjeu déterminant pour le monde associatif

Jacques Henrard,

Président de la CPCA (Conférence Permanente des Coordinations Associatives)

La CPCA regroupe l'essentiel des grandes coordinations associatives. Au-delà de la nécessaire reconnaissance de l'apport économique et social des associations, son Président, Jacques Henrard, analyse ici la place que tient l'évaluation de l'utilité sociale dans les relations entre pouvoirs publics et associations, au croisement du projet associatif et des politiques publiques.

Pour une évaluation de l'utilité sociale par et pour les associations

“

L'évaluation et l'utilité sociale sont des sujets importants pour le monde associatif depuis de nombreuses années. Ces deux notions situent l'activité associative au cœur de la société et des politiques publiques qui tentent d'en améliorer le fonctionnement. Il faut cependant être prudent dans leur association si l'on veut en tirer le meilleur parti.

Dès la préparation des Assises nationales de la vie associative en 1999, l'évaluation établie dans un cadre concerté entre les deux partenaires, pouvoirs publics et associations, est préconisée dans le conventionnement. Cette dimension contractuelle du financement associatif apparaissait également liée à l'utilité sociale au milieu des années 1980, comme en témoigne l'avis du Conseil national de la vie associative de 1986 ("les contrats pluriannuels d'utilité sociale"). Les textes réglementaires qui vont suivre ne feront pas pour autant un lien entre l'évaluation et l'utilité sociale des associations. Après des années d'études et de pratiques de l'évaluation et de l'utilité sociale, le sujet prend donc une nouvelle signification.

Quels sont les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale pour les associations ?

Sortir de l'invisibilité l'apport économique et social des activités associatives.

Avec plus d'un million d'associations estimées actives dans notre pays, 12 millions de bénévoles et 1,6 million de salariés, l'économie associative dans son ensemble est particulièrement dynamique. Elle anticipe d'ailleurs de profondes évolutions sociales comme la tertiarisation de l'économie, les services à la personne, les loisirs et la culture. Sa spécificité tient d'ailleurs à la mixité des ressources qu'elle met en œuvre : bénévolat, volontariat, salariat, cotisations, dons, prestations, etc. Elle soutient enfin des politiques publiques économiques et sociales de grande envergure (emplois aidés, santé, social, etc.).

Connaît-on pour autant sa contribution à la richesse économique et sociale du pays ? Cette "conception plus humaine de la richesse", que reconnaît la charte des engagements réciproques du 1^{er} juillet 2001, contribue très significativement à la cohésion sociale de notre pays. Doit-on rappeler les événements de novembre 2005 et les contre-exemples des villes où le tissu associatif a pu maintenir le "vivre ensemble" ? Parfois l'utilité sociale des associations s'évalue par défaut, quand il ne reste plus qu'à chiffrer les dégâts humains et économiques... Bertrand Schwartz avait ainsi motivé l'évaluation du travail de médiation par cette question : que se serait-il passé si... ?

Chaque association devrait pouvoir évaluer l'utilité sociale de ses activités, à l'aune de son projet et de son contexte. Ce travail est d'abord interne. Il rend ensuite possible le calcul des externalités positives de l'association sur son territoire. Globalisée, l'évaluation de l'utilité sociale des associations repose la question des indicateurs de notre richesse nationale, comme l'a démontré Patrick Viveret¹.

Construire le partenariat entre les associations et les pouvoirs publics.

La charte des engagements réciproques rappelle le rôle de l'évaluation : "distinguer clairement dans les rapports entre l'État et les associations ce qui relève de l'évaluation des actions partenariales de ce qui relève du contrôle de l'application des lois et règlements". L'enjeu est de taille.

Les pouvoirs publics ont besoin de justifier l'usage des fonds publics à l'aune de leur politique, de leur calendrier, de leurs contraintes budgétaires. Les associations mettent en œuvre des actions publiques dans le cadre d'un projet collectif qui n'a pas la même temporalité et d'autres contraintes calendaires et budgétaires. Depuis 2001 et 2005, la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et les lois de décentralisation ont structurellement changé la donne.



(1) *Reconsidérer la richesse* (éditions de l'Aube), réalisé en janvier 2002 à la demande du Secrétaire d'État à l'économie solidaire.



De surcroît, ni les pouvoirs publics, ni les associations n'ont eu, à quelques exceptions près, les moyens de mettre en œuvre une évaluation de leurs actions partenariales. Le modèle économique de l'évaluation n'est donc pas clairement établi aujourd'hui d'autant que les crédits de fonctionnement et/ou d'investissement n'apparaissent plus justifiables au regard des critères de performance quantitatifs des nouvelles règles des finances publiques.

Dans ce contexte, l'association doit avoir la main sur ce processus évaluatif de son utilité sociale sans qu'elle ne soit strictement subordonnée à l'évaluation des politiques publiques. En ce sens, elle ne saurait constituer une réponse à une demande unilatérale des pouvoirs publics, même s'ils sont susceptibles de soutenir la démarche. L'évaluation de l'utilité sociale est d'abord un sujet interne à l'association, orienté très largement comme un outil visant à renforcer le pilotage stratégique de l'association. L'ancrage associatif doit être réaffirmé sans cesse face à l'accroissement des missions sociales et à l'orientation "managériale" des politiques publiques.

C'est pourquoi, l'évaluation d'actions publiques entre les deux partenaires découle d'un dialogue politique préalable sur les objectifs conventionnés et leurs conditions, concrètes, de mise en œuvre (financement du fonctionnement, part consacrée à l'évaluation, attendus, etc.). Des expérimentations locales, contrôlées et accompagnées par les instances associatives, pourraient déterminer une demande co-construite d'évaluation de l'utilité sociale des actions entre l'association et les pouvoirs publics. Peut-on, au-delà des cadres expérimentaux, imaginer une généralisation d'un tel outil ? Aurait-il vocation à "certifier", voire à labelliser les associations évaluées ?

Anticiper l'avenir pour ne pas se tromper d'objectif.

Les expérimentations menées sur l'évaluation de l'utilité sociale montrent toute la pertinence

d'une démarche réflexive de l'association pour des résultats concrets en termes de pilotage et d'amélioration de ses résultats socio-économiques. De fait, l'évaluation de l'utilité sociale n'apparaît pas généralisable comme un nouveau référentiel qualitatif et quantitatif, comme une nouvelle norme générale.

En effet, d'une manière conceptuelle, la reconnaissance de l'utilité sociale n'existe aujourd'hui que dans un cadre fiscal, elle participe à l'appréciation du caractère non lucratif de l'association. L'avis du CNVA de 1996 sur "la reconnaissance de l'utilité sociale des associations" situe justement le sujet de l'économie associative et de la prise en compte de ses spécificités dans le contexte de l'application du droit de la concurrence. Dix ans plus tard, le sujet est d'actualité, mais cette fois plus particulièrement au regard de l'application du droit communautaire.

Les associations réclament aujourd'hui un cadre législatif spécifique pour les services sociaux d'intérêt général. Il s'agit ni plus ni moins que de rendre possible la prise en compte, dans le marché intérieur, de la spécificité organisationnelle de certaines structures comme les associations, acteurs économiques non lucratifs, par le fait d'un mandatement d'intérêt général par l'État. Du fait de l'absence de critères partagés, l'utilité sociale n'apparaît pas *a priori* pertinente pour être un déterminant des modalités de mandatement d'un prestataire associatif.

Si le débat conceptuel est ouvert, force est de constater que l'évaluation de l'utilité sociale a déjà le mérite de requestionner toutes les associations au sujet de l'évaluation de leur projet associatif sur un plan concret. Modestement, mais non dénué d'ambitions pour le monde associatif, ce guide apporte des éclairages nouveaux pour montrer notre différence.



**Anne David,
Présidente du CEDAG**

Fédérant de nombreux mouvements associatifs européens, le CEDAG (Comité européen des associations d'intérêt général) pointe la nécessité de la reconnaissance des missions d'intérêt général portées par les associations, face aux règles du marché intérieur et, en particulier, celles qui touchent à la libre concurrence. Elle souligne ici l'importance de cette reconnaissance dans les discussions en cours sur les services sociaux d'intérêt général (SSIG).

**L'utilité sociale des associations
au regard de l'achèvement du marché intérieur européen**



Les spécificités associatives caractérisant l'utilité sociale de leurs acteurs font de longue date débat en France. On se rappellera les travaux de la DAP Délégation aux Arts Plastiques (1979), la tentative du ministre Henry de créer une reconnaissance d'utilité sociale (1983), les avis du CNVA et la règle des 4P qui permet à l'administration fiscale d'apprécier si une association relève ou non des impôts commerciaux (1998). Au niveau européen, l'utilité sociale est un concept qui n'est pas employé. On parle de services sociaux d'intérêt général (SSIG).

Un travail conduit au sein du CNVA² a permis d'identifier, à partir d'exemples pris dans six champs sectoriels différents (solidarité, tourisme social, insertion par l'activité économique, éducation populaire, sport, animation en milieu rural), un faisceau de neuf indices communs permettant de déterminer la contribution d'une association à l'intérêt général :

- principes et valeurs définis dans un projet associatif ; non-rémunération du capital (non-recherche du profit et réinvestissement des excédents dans la réalisation du projet) ;
- volonté de maintenir ou de créer du lien social ; projet de transformation sociale ;
- bénévolat : engagement volontaire, engagement éducatif ; promotion de la citoyenneté active dans un espace de co-construction avec des partenaires ;
- dialogue avec les partenaires publics dans le respect de la légitimité de chacun ; transparence financière ;
- fonctionnement et gestion démocratiques.

Les travaux de la CEP-CMAF (Conférence européenne permanente des coopératives, mutuelles, associations et fondations) vont dans le même sens, préconisant aussi cette méthode du faisceau d'indices qui consiste à établir une liste de critères dont on vérifie s'ils sont remplis de manière significative sans qu'il y ait obligation de respecter leur intégralité.

Les associations ont développé des activités de services pour la réalisation de leur objet social. Ces activités sont considérées dans le droit communautaire comme des activités économiques (et d'ailleurs les associations les revendiquent comme telles, mais avec des spécificités). Les associations se trouvent donc dans le champ d'application des règles du marché intérieur (libre prestation de services et liberté d'établissement).

Cette question revêt une grande actualité aujourd'hui, alors que pour achever le marché intérieur, une proposition de directive sur "les services dans le marché intérieur" (SMI), préparée par la Commission pour conforter la Stratégie de Lisbonne, est en débat devant le Parlement européen et le Conseil. On sait les âpres discussions auxquelles elle a donné lieu dans l'opinion publique et au sein du Parlement européen, qui est arrivé à un compromis plus acceptable que le texte initial, texte que la Commission comme le Conseil ont à peu près repris, à une réserve près, capitale pour l'avenir des associations. En effet, si en première lecture le Parlement avait une définition ouverte des SSIG en dressant la liste des services sociaux pouvant être exclus, en la précédant de "tels que", le Conseil a établi une liste limitative de quatre services spécifiques qui ne peut recouvrir la totalité de la réalité des services sociaux mis en œuvre par les associations. Un amendement sera réintroduit en deuxième lecture au Parlement pour revenir à la formulation initiale du Parlement, sans que l'on puisse savoir à ce jour s'il aura une chance d'être retenu. De même, à la suite de son Livre blanc sur les services d'intérêt général, la Commission a soumis à consultation, le 26 avril 2006, une communication sur les services sociaux d'intérêt général sous la bannière desquels devrait pouvoir se ranger un grand nombre d'activités associatives. Il convient donc d'assurer une cohérence et une sécurité juridiques aux services exclus de la proposition de directive SMI en coordonnant le champ d'application avec celui de la Communication sur les SSIG. Le collectif SSIG-France, qui rassemble quatorze grandes associations ou mutuelles,



(2) Paru à la Documentation française en mars 2007 dans le *Bilan de la vie associative* : 2004/2007.



et qui fait un travail remarquable de mobilisation et d'action sur ces textes, soutient la proposition de la Commission d'envisager une initiative législative sur les SSIG qui leur reconnaisse des droits et des moyens. Toutefois, il souhaite qu'il n'y ait pas dissociation des dossiers de la santé d'une part et des SSIG d'autre part, telle que la Commission l'envisage, ce qui lui semble artificiel et dommageable.

Cette clarification des règles du jeu doit permettre de reconnaître la primauté des missions d'intérêt général sur les règles de la concurrence et du marché intérieur pour mieux garantir les services rendus par les associations, lever l'insécurité juridique qui pèse sur l'exercice de leurs activités et par voie de conséquence sur la réalisation et la pérennité de leur projet associatif.



Le regard des instances et des pouvoirs publics

**Claude Alphandéry,
Président du CNIAE**

Président du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique, Claude Alphandéry plaide pour une reconnaissance de la production de "capital sociétal" des entreprises solidaires. Il insiste sur la condition principale de cette reconnaissance, à savoir l'évaluation, et trace des pistes d'élaboration et de prise en compte de ses critères.

Faire mieux connaître et légitimer l'économie solidaire



C'est d'abord repérer et diffuser plus largement les entreprises solidaires, mettre en lumière leurs résultats sur le double registre économique et social, montrer comment en prenant en charge des personnes en situation ou risque d'exclusion, en répondant à des besoins de services insatisfaits, elles parviennent à réduire sur un territoire les facteurs de déséquilibre, à construire une société plus juste, plus accueillante, une économie plus saine.

C'est une démonstration qui se heurte à un scepticisme empreint d'idéologie libérale qui dévalorise et marginalise ces initiatives. Deux arguments sont mis en avant. Le premier est leur coût pour les finances publiques : elles exigeraient une aide trop lourde pour être généralisée. Argument infondé : les études réalisées à la demande du CNIAE dans plusieurs régions montrent qu'après déduction des recettes fiscales et sociales tirées des entreprises d'insertion et retrait des indemnités de chômage évitées, le solde net est positif pour l'État et pour les collectivités territoriales. Encore faut-il déduire aussi de la charge publique ces "externalités" qui bénéficient à la société et constituent les plus-values sociales à venir. Ce n'est donc pas un coût, mais un investissement.

Mais, deuxième argument, comment évaluer le "retour sur investissement" ? L'utilité sociale et immatérielle, difficilement mesurable ; elle ne créerait pas de vraies richesses au sens où l'entendait Adam Smith.

Pourtant, après avoir longtemps hésité à inclure les services dans le produit national, les économistes reconnaissent que la production agricole et industrielle (les secteurs primaire et secondaire) incorpore les services à l'entreprise et aux personnes (secteur tertiaire). Pourquoi en serait-il autrement des services immatériels, des "gratuits", telles que le savoir-faire, la culture, le bien-être, la confiance, la cohésion sociale, la qualité de l'environnement, qui constituent un secteur quaternaire d'utilité sociale, de production de "capital sociétal" ? Celui-ci n'est-il pas, de manière différente du capital financier, un gage de prospérité ?

Il faut admettre toutefois que, si les prestations de services marchands se mesurent sur une unité de compte, il n'existe pas de mode commun et généralisable d'appréciation de l'utilité sociale. Problème sérieux, difficile parce que, sans évaluation, l'utilité sociale perd en crédibilité et l'économie solidaire en légitimité.

Une évaluation indispensable

Vigilant en raison de ses contraintes budgétaires, l'État exige de justifier les aides fiscales ou sociales et les subventions qu'il accorde au nom de l'utilité sociale. C'est ainsi que la nouvelle loi de Finances fixe des indicateurs de performance gages des aides à venir. Sa tentation est de référer ceux-ci à des objectifs simples et précis, mais qui risquent par là même d'être réducteurs. Par exemple, l'utilité sociale d'une structure de l'insertion par l'activité économique se réfère aux emplois créés.





C'est négliger plusieurs facteurs : le contexte plus ou moins favorable qui entoure l'action d'insertion, la précarité des publics recrutés, l'effort d'accompagnement, la nature des emplois pendant et à l'issue du parcours d'insertion. Au-delà des emplois secs, ce sont donc des objectifs beaucoup plus complexes qui devront faire l'objet d'indicateurs appropriés.

Certains visent par exemple à apprécier la situation des personnes en insertion, celle des quartiers où ils habitent ; d'autres, la qualité de la formation ou de l'accompagnement ou encore, à travers des entretiens où la parole leur est donnée, le jugement porté sur leur entreprise solidaire par les salariés, par les consommateurs ou usagers, par les entreprises susceptibles de coopérer en cotraitant un marché, en recrutant un salarié.

Dans la plupart de ces cas, les indicateurs ne s'expriment pas en mesures quantitatives mais par des notes de réussite ou de satisfaction. L'élaboration des indicateurs ne saurait être normalisée ni imposée dans le cadre d'une réglementation nationale globale, rigide. C'est un travail progressif amorcé par des organisations professionnelles ou des réseaux associatifs en quête de labellisation, donc de légitimation de leur activité.

C'est ainsi que les chantiers-écoles, les Régies de quartier, les AMAP, les Jardins de Cocagne, les artisans de France, pour ne citer que ces réseaux, définissent des objectifs et des critères d'évaluation. L'analyse de cette démarche, la comparaison avec d'autres expériences permettent de retenir certaines pratiques, de les approfondir, de les diffuser, de les contractualiser.

Il est alors possible, au niveau d'une filière d'activité comme au niveau d'une région, de valider les critères d'évaluation les plus appropriés. Un observatoire régional faciliterait le repérage des initiatives d'économie solidaire, permettrait de comparer les critères d'évaluation et de valider les plus probants.

L'État en tirera le plus grand profit mais aussi les collectivités territoriales : une évaluation rigoureuse affermira leur disposition à aider les entreprises solidaires, à leur ouvrir, au-delà des subventions, les marchés publics, en utilisant les clauses sociales ou d'insertion.

Pour les entreprises classiques, la connaissance de ces pratiques, l'appréciation de leurs résultats est une source d'exemple. Elle est une base de recherche-développement pour les DRH, une voie de recrutement par une vision plus claire des méthodes de formation employées.

Elle n'intéresse pas moins les syndicats de salariés attentifs aux clauses dérogatoires du droit du travail et dont les réactions sont positives dès lors qu'elles reconnaissent le rôle et l'effet d'un accompagnement spécifique.

L'évaluation est enfin indispensable aux entreprises solidaires elles-mêmes et à leurs salariés pour éclairer leur choix, corriger de possibles dérives ou des insuffisances, décider en connaissance de cause des orientations.

À tous ces titres, l'évaluation met en lumière, sur des critères incontestables, un secteur de l'économie dont les effets spécifiques ont besoin d'être reconnus.



**Philippe Chesneau,
Vice-président du Conseil régional Provence Alpes Côte d'Azur**

De plus en plus de collectivités territoriales s'interrogent sur la façon de prendre en compte la création de richesses autres qu'économiques par les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire. Philippe Chesneau, en présentant quelques enseignements des travaux menés dans cette région, insiste sur l'importance d'une démarche partagée (entre collectivités et acteurs de l'ESS) d'élaboration des critères d'utilité sociale.

Construire un regard partagé sur les richesses sociétales



Au niveau des représentations, lorsque l'on parle de richesse, cela évoque pour la majorité, la richesse économique. Comme le progrès et le développement, la richesse est connotée. Et renvoie à une certaine conception du monde. À une vision selon laquelle plus la richesse économique d'un pays augmente, plus sa population est heureuse. Nous avons oublié que la richesse peut se décliner avec d'autres adjectifs que "économique".

Nous l'ignorons à tel point qu'il n'est plus nécessaire de le rajouter pour qu'il soit évident, sous-jacent pour tous. Mais la richesse peut s'accompagner de qualificatifs tels que "sociale", "environnementale", "culturelle"... Le rapport Viveret sur la richesse montre que les indicateurs de la richesse renseignent sur une certaine conception du développement et sur des choix de société. Il n'existe pas une forme de richesse.





Comme l'ont montré les travaux de Dominique Méda et de Patrick Viveret, les indicateurs usuels aboutissent à des impasses sur le plan social et écologique. Par exemple, les coûts des accidents de la route sont comptabilisés et augmentent le PIB alors que le bénévolat des associations n'est pas pris en compte. La richesse calculée à partir du produit intérieur brut reflète les flux financiers, mais ne prend pas en compte l'espérance de vie, le niveau d'instruction...

Il reste à trouver une valeur qui permette de construire une autre approche de la richesse plus représentative des réalités sociales. L'utilité sociale est l'opportunité de prendre en compte de nouvelles formes de richesse induites par la conduite de projets. Les pouvoirs publics ont intérêt à construire de tels indicateurs afin de mesurer l'impact de leur politique.

Encore faut-il que ces indicateurs aient du sens par rapport aux territoires, aux porteurs de projets et que l'on se soit mis d'accord avant sur ce que l'on met derrière le terme d'utilité sociale. À l'heure actuelle, les critères sont en construction. Certains indicateurs, tels que l'indicateur de développement humain, les calculs de l'empreinte écologique, proposent une série d'indicateurs différents. Les critères de l'utilité sociale devront répondre à la question suivante : comment prendre en compte la préservation de l'environnement, une production socialement utile, la qualité des matériaux, la qualité du service, la qualité des relations producteurs/consommateurs, le respect des droits sociaux, la juste rémunération du travail, le respect de la personne au travail, la démocratie dans l'entreprise, la recherche de la qualité dans le travail, l'attention à certains publics, les conditions d'accès, la démocratie dans la gouvernance ?

Cependant, méfions-nous de tout ce qui peut ressembler, dans ces tentatives, à une nouvelle technocratie. Si l'on veut que des outils soient légitimes, qu'ils soient efficaces, suscitent du débat public, il faut les construire ensemble. Ce qui compte souvent, ce n'est pas tant le résultat que la méthode utilisée pour y parvenir. Car, c'est à travers la méthode, que l'on peut travailler sur les représentations.

Ainsi, la réflexion sur les critères d'évaluation constitue un temps indispensable de l'élaboration des dispositifs régionaux pour partager les points de vue entre acteurs concernés et institutions. Ce temps de partage permet souvent d'éviter des erreurs manifestes, de construire une vision partagée, d'anticiper et surtout de faire ressortir l'intelligence collective, car il paraît que l'on est plus intelligent à plusieurs.

Le Conseil régional travaille sur les critères d'évaluation de l'utilité sociale avec des partenaires depuis plusieurs années. Dès 2002, le rapport "Action de mobilisation

et de développement de l'économie sociale et solidaire dans la région Provence Alpes Côte d'Azur" permettait de mettre en lumière l'utilité sociale d'une dizaine de champs de l'ESS, du commerce équitable aux finances solidaires, en passant par la lutte contre les exclusions ou les services de proximité. Dans le domaine des services à la personne, le Conseil régional s'est doté de critères d'utilité sociale : pour se distinguer des services publics ou privés existants, l'activité doit apporter une plus-value dans la gestion du personnel, dans les relations structure-usagers...

Dans le secteur de l'environnement, les acteurs rassemblés au sein du RREG (Réseau Régional Emploi Gestionnaire Environnement) travaillent à la co-construction (porteurs de projets, financeurs, partenaires) de critères et indicateurs de mesure de l'utilité sociale, et expérimentent leur mise en pratique. Au travers de ces différents travaux, trois types d'utilité sociale ont pu être mis en évidence :

- dans la structure et pour ses bénéficiaires, ce que l'on peut appeler l'utilité sociale endogène. C'est à l'intérieur même de la structure que les effets sont constatés. C'est le cas, par exemple, lorsque les structures participent à l'insertion de personnes en difficulté ou emploient des travailleurs handicapés...
- par ses actions, et l'on parle d'utilité sociale exogène locale. C'est le produit même de l'action qui génère des bénéfices sociaux ou environnementaux. C'est notamment le cas de structures qui participent au reboisement de massifs victimes d'incendies de forêt, à la valorisation de déchets ou de résidus ligneux, ou qui assurent des formations à la préservation de l'environnement.
- pour la société dans son ensemble, par les externalités positives, coûts évités : il s'agit de l'utilité exogène globale. L'action conduite n'a pas d'effets directs, mais participe à la réduction globale des nuisances environnementales. C'est par exemple le cas d'actions visant à remplacer l'usage exclusif de la voiture particulière par des modes collectifs, énergie propre...

Pour autant de nombreuses questions demeurent : comment faire évoluer les représentations de la richesse ? A-t-on besoin d'uniformiser des critères d'utilité sociale ? D'uniformiser des pratiques reconnues ? Au contraire, doit-on promouvoir la diversité d'approches de l'auto-évaluation ?

Pour que les pratiques évoluent, la construction des critères doit impliquer le plus largement possible les acteurs des territoires en s'appuyant sur ceux qui ont une expérience en la matière.



**Marie-Christine Vergiat,
Chargée de mission auprès du Délégué interministériel à l'innovation,
à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale.**

Lieu déterminant de l'interministérialité sur les sujets relevant de l'économie sociale et solidaire, la DIIESSES³ s'est engagée de longue date sur le chantier de l'évaluation de l'utilité sociale.

Mettant en perspective les évolutions des pouvoirs publics et de l'économie sociale et solidaire qui ont contribué à l'émergence de la notion d'utilité sociale, Marie-Christine Vergiat retrace l'intervention de la Délégation interministérielle, dans la direction d'une démarche partagée d'évaluation.

**Utilité sociale, intérêt général et projet associatif :
pour une évaluation partagée**



La notion d'utilité sociale est une notion relativement récente, mais dont les acteurs de l'économie sociale et solidaire, et notamment les acteurs associatifs, se sont aujourd'hui largement emparés. Elle constitue un élément de définition et d'identification essentiel pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire, notamment parce qu'elle permet clairement d'identifier, pour un projet économique, une autre finalité que celle du seul profit. Elle fait désormais l'objet de nombreuses recherches⁴.

La notion d'utilité sociale telle qu'elle se présente aujourd'hui est, d'une certaine façon, le fruit d'une double évolution : celle des associations et celle des pouvoirs publics, et notamment de l'État.

Le rôle de l'État a profondément évolué au cours des trente dernières années, il a changé de nature. Plutôt que d'intervenir lui-même, l'État agit aujourd'hui plus comme régulateur ou de façon plus incitative. Il s'est profondément déconcentré, a transféré nombre de ses compétences aux collectivités territoriales et confié de plus en plus de missions d'intérêt général à des acteurs privés mieux à même d'agir ou de réagir.

Cette évolution a conduit non pas à une diminution mais à une profonde évolution des financements publics⁵ (directs ou indirects) qui doit tenir compte de la croissance incessante du nombre d'associations (60 à 70 000 créations chaque année).

En parallèle, le rôle des associations a lui aussi profondément évolué. Les associations sont de plus en plus amenées à engager des actions indispensables à la cohésion sociale, là où tant les pouvoirs publics que le marché ne peuvent pas, ne savent pas ou ne veulent pas, ou plus, intervenir. Elles sont ainsi de plus en plus conduites :

- à développer des activités économiques mais aussi d'autres actions sociales en dehors de leur champ d'intervention traditionnelle ;

- à se professionnaliser pour répondre tant à des besoins nouveaux exprimés par la population qu'aux normes mises en place par les pouvoirs publics, notamment pour protéger les publics les plus fragiles (jeunes, personnes âgées, malades, handicapés, en situation d'exclusion...) ;
- à recourir à des emplois de plus en plus qualifiés.

Les conséquences de cette évolution du rôle des uns et des autres ont conduit à rendre de plus en plus perméables les frontières entre marchand et non-marchand, lucratif et non-lucratif.

Dans ce contexte, les acteurs mettent en avant la spécificité de leur mode d'agir et d'entreprendre, et non plus leur seul statut (cf. travaux du CNVA en 1995 et 1996), et cette spécificité du mode d'entreprendre est revendiquée, y compris par des structures sous statut d'entreprise classique, notamment dans le champ de l'insertion par l'activité économique et, plus récemment, avec la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC).

Le concept d'utilité sociale est apparu dans ce cadre. Il permet justement de prendre en compte l'apport à la société et la manière spécifique d'y parvenir, différente de celle que pourrait mettre en œuvre tant les acteurs du secteur public que ceux du secteur marchand. L'émergence du concept d'utilité sociale peut ainsi être appréhendée comme une des conséquences du développement des activités économiques des associations et ce n'est pas un hasard si cette notion est d'abord intervenue dans le champ fiscal.

Peu à peu, la notion d'utilité sociale a été accaparée par l'ensemble du champ associatif et ses partenaires, notamment publics ;



(3) Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale.
 (4) Voir notamment *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, sous la direction de Jean-Noël Chopart, Guy Neyret et Daniel Rault, chapitre 7. Jean Gadrey, *L'utilité sociale en question*, éditions La Découverte, octobre 2006.
 (5) Voir le rapport de Viviane Tchernonog, "Ressources, financements publics et logiques d'action des associations", XVI^e colloque de l'ADDES, juin 2001.



il n'est donc pas étonnant qu'elle devienne de plus en plus un des éléments centraux de la reconnaissance par les pouvoirs publics.

La Délégation interministérielle à l'économie sociale (DIES), qui a été associée aux travaux du CNVA de 1995 et 1996 et qui a joué un rôle de "médiation" interadministratif et interassociatif dans le cadre de la mise en œuvre des nouveaux textes relatifs à la fiscalité associative, a compris très vite que le concept d'utilité sociale dépassait largement la question fiscale. Elle en a donc fait un des axes majeurs des travaux de recherche qu'elle a financés ces dernières années et a mis cette notion au cœur du développement des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) comme moyen d'assurer un partenariat durable entre pouvoirs publics et associations.

Pour construire un partenariat durable, il faut travailler à l'établissement de relations basées sur une confiance mutuelle et sur une connaissance des logiques et contraintes réciproques pouvant aboutir à une culture commune.

La mise en œuvre d'une évaluation partagée, associant les différentes parties prenantes, permettant de dégager ce que chacun attend de

l'autre, reposant sur la construction d'indicateurs, certes quantitatifs, mais surtout aptes à développer une analyse qualitative, est très vite apparue comme un des piliers de ce nouveau mode de partenariat. C'est ce qui a conduit la DIES à la production du guide d'évaluation figurant en annexe de la circulaire du 1^{er} décembre 2000 relative aux conventions pluriannuelles d'objectifs entre l'État et les associations. Cette méthode permet notamment de dégager ce qui est commun à l'intérêt général tel que reconnu par les pouvoirs publics et aux projets associatifs, tout en séparant et en respectant ce qui est propre à chacun. C'est un outil indispensable pour permettre un bon usage des fonds publics respectueux du projet associatif.

Ce guide pratique nécessite aujourd'hui d'être révisé pour tenir compte des travaux qui ont été publiés depuis lors, y compris ceux réalisés dans le cadre de la recherche-action qui a donné naissance au présent guide. Ces outils sont donc des pierres supplémentaires venant compléter la construction de ce grand chantier qu'est l'évaluation de l'utilité sociale des associations. La nouvelle Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIIESES) entend continuer à y prendre toute sa place.



Qu'est-ce que l'utilité sociale ?

Vous vous demandez :

- Qu'est-ce que l'utilité sociale ?
- Un club de pétanque et une entreprise d'insertion sont-ils tout aussi utiles ?
- Le statut associatif induit-il forcément une utilité sociale ?
- Comment rendre visible l'utilité sociale ?

Pour répondre à ce type de questions et à bien d'autres, le plus simple serait de donner une définition. Chacun pourrait s'y référer pour évaluer les actions financées et réalisées. Mais cette distinction reste imprécise, et ce, bien qu'on y ait souvent recours. Ce chapitre, à défaut de donner une définition figée de l'utilité sociale, vise à en préciser les contours, qui font aujourd'hui l'objet d'un relatif consensus. Il y aurait ce qui relève de l'utilité sociale et ce qui n'en relève pas.

SOMMAIRE

1 Un effet positif sur la société

- Un effet positif sur le collectif et les personnes
- Un résultat attendu ou un effet induit
- Une définition qui dépend des valeurs et du contexte
- Une distinction entre l'utilité sociale et les finalités de la structure

2 Les dimensions de l'utilité sociale

- Dimension économique
- Dimension sociale
- Dimension sociétale
- Dimension politique
- Dimension environnementale
- Dimension d'épanouissement

3 Les différentes formes de production de l'utilité sociale

- La nature des actions ou des activités réalisées
- Les processus de mise en œuvre des actions
- L'utilité sociale à l'articulation de différents champs, différentes pratiques
- Des modes de fonctionnement spécifiques à l'économie sociale

4 Une utilité sociale à construire collectivement

- Construire une définition
- Une co-construction

1 Un effet positif sur la société

Un effet positif sur le collectif et les personnes

L'utilité sociale a trait à un service rendu, à un bénéfice, à un effet positif pour la société dans son ensemble. Elle s'intéresse aux effets d'une action sur un territoire, auprès d'un groupe de population ou plus globalement de la société.
L'utilité sociale réfère donc au collectif, mais aussi aux personnes qui constituent ce collectif. En réalité, les deux sont souvent très liés.

Par exemple : Renforcer l'autonomie d'une personne contribue à son mieux-être dans la société et donc à son insertion sociale, à une participation plus active à la vie citoyenne...



Focus

Utilité sociale, sociétale, plus-value sociétale... le choix des mots

Le terme "d'utilité sociale" est le plus usité dans les travaux et textes de lois. D'autres termes auraient pu être tout aussi appropriés, notamment celui "d'utilité sociétale", qui renvoie directement à la société et constitue bien l'objet de l'utilité sociale. Le terme social peut être perçu comme réducteur, en lien avec l'aide sociale et le service aux personnes en situation précaire. Le terme de "plus-value sociétale" est parfois retenu.

"Les enjeux sociétaux de l'évaluation de l'utilité sociale"

p. 18

Un résultat attendu ou un effet induit

L'utilité sociale repérée peut être considérée soit comme un objectif central de la structure, soit comme un objectif secondaire ou un effet induit. Toutes les dimensions de l'utilité sociale n'ont d'ailleurs pas la même importance pour chaque structure.

Par exemple : L'insertion sociale va être centrale pour une structure d'insertion par l'activité économique, mais secondaire pour une association de quartier, même si elle peut y contribuer à travers ses activités.

Elle peut être un objectif secondaire pour la structure, mais un objectif principal pour l'un de ses partenaires financiers.

Une définition qui dépend des valeurs et du contexte

La définition de l'utilité sociale dépend des valeurs portées par ceux qui la définissent. Tout le monde ne partage pas le même modèle de société, et donc la même conception de ce qui peut être utile ou pas à la société.

Par exemple : Les campagnes pour les préservatifs ont une utilité évidente pour ceux qui luttent contre le sida, mais peuvent être condamnées par certains catholiques dans la ligne des préceptes sur le droit à la vie.

L'utilité sociale dépend également du contexte :

- ce qui est utile ici ne l'est peut-être pas ailleurs.
- ce qui est utile aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain.

Par exemple : L'utilité sociale des éducateurs de rue ne sera pas la même dans tous les quartiers, dans les villes ou dans les campagnes.

La définition de l'utilité sociale dépendra donc des valeurs et du contexte propres à la société, au territoire, à l'organisation ou au groupe de personnes concernées.



Focus

Utilité et utilité sociale

À l'origine, le mot utilité est lié à l'utilitarisme, lui-même lié à une vision economiciste et individualiste du fonctionnement social. La valeur accordée est ce qui est utile aux individus, ce à quoi ils sont prêts à donner un prix (soit pour l'acheter directement sur un marché, soit sous forme d'un prix fictif et d'un consentement à payer plus d'impôts). Cette conception est souvent celle qui sous-tend les évaluations conduites par les économistes (cf. la notion anglo-saxonne de "value for money"). Parler d'utilité sociale, c'est d'abord souligner implicitement l'insuffisance de cette vision. Certaines valeurs n'existent pas seulement au niveau de l'individu. Des éléments d'un bien-être social peuvent être appréhendés comme des valeurs au niveau collectif, à travers une démarche de construction sociale (des valeurs dont on ne peut prendre conscience qu'à travers un processus de délibération collective).

Une distinction entre l'utilité sociale et les finalités de la structure

Il convient de différencier l'utilité sociale de la structure et ses finalités.

L'utilité sociale est une notion contingente. Elle n'a pas de définition unique valable en tout lieu et en tout temps. Pour être reconnue, elle doit être définie par différentes catégories d'acteurs.

Les finalités de la structure sont définies par ses membres. Elles traduisent généralement une volonté de contribuer à la société, parfois indépendamment du contexte.

La contribution effective de la structure peut être différente de celle envisagée dans ses finalités. Son apport peut également toucher à des registres qu'elle n'avait pas envisagés initialement.

Par exemple : La structure peut être à l'origine d'innovations sociales alors que celles-ci ne rentrent pas dans ses finalités. Son fonctionnement, ses méthodes de travail, peuvent également contribuer à son utilité sociale sans être formalisés dans les finalités. Elle peut ainsi avoir une fonction "d'école de la démocratie" auprès de ses adhérents sans que cet aspect ne soit mentionné.

Certaines dimensions d'utilité sociale sont perçues par les partenaires sans être explicitées par l'association dans ses finalités.

Si la définition de l'utilité sociale est assimilée aux finalités, l'évaluation de l'utilité sociale devient une évaluation du projet de la structure et non plus de l'utilité sociale.

L'évaluation de l'utilité sociale différera de celle des **finalités** si :

- l'utilité sociale n'est pas définie uniquement par les membres de la structure. Les partenaires, les bénéficiaires et potentiellement la population, sont concernés par cette définition et peuvent donc y contribuer ;
- la contribution à la société est au cœur de la démarche d'évaluation.

Définition

Finalités : état idéal souhaité qui réfère souvent à des valeurs. Une action permet d'y contribuer mais ne permettra pas de l'atteindre pleinement.

2 Les dimensions de l'utilité sociale

Définition

Effets : ensemble des événements liés, consécutifs et réactionnels à une action.

Une dimension économique : créer des richesses

Définition

Économie sociale et solidaire : ce secteur regroupe les associations, mutuelles et coopératives (économie sociale) et les structures qui développent un projet et des pratiques solidaires dans le cadre de leur activité économique.

Malgré l'absence officielle de définition de l'utilité sociale, certaines thématiques reviennent régulièrement. Il s'agit d'**effets** largement reconnus comme positifs pour la société, par exemple l'insertion sociale, le renforcement du lien social ou de la citoyenneté...

En effet, l'utilité sociale ne se réduit pas à un seul et unique domaine. Elle est multidimensionnelle. Il existe différentes classifications des dimensions de l'utilité sociale.

Une parmi d'autres, composée de six thématiques :

- la dimension économique ;
- la dimension sociale ;
- la dimension sociétale ;
- la dimension politique ;
- la dimension environnementale ;
- la dimension d'épanouissement.

Fiche
méthode N°2

"Les critères
et les indicateurs" p.

109

Cette dimension n'est pas spécifique à l'**économie sociale et solidaire**. Ces acteurs, comme d'autres, contribuent à développer la richesse économique d'un territoire, d'un pays... en développant l'emploi, en favorisant la création de richesses et de services, en développant une dynamique économique sur un territoire ou en épargnant certains coûts à la société.

• Développement de l'emploi

L'économie sociale et solidaire constitue un champ économique à part entière. Elle représente près de 2 millions d'emplois en France. La création d'emplois a une utilité sociale. On veillera cependant à considérer la qualité et la pérennité des emplois créés.

L'économie sociale et solidaire peut également contribuer indirectement à l'accès à l'emploi ou à la formation. L'existence de certains services peut avoir des retombées économiques en termes d'emploi : la création d'une crèche, dont les tarifs sont accessibles à tous, peut permettre à l'un des deux parents, voire aux deux, de chercher du travail, de se former ou bien d'exercer son activité professionnelle.

• Création de richesses et de services.

Cette dimension de l'utilité englobe des richesses créées sur un territoire et notamment des services rendus à la population. Ces services répondent à un besoin peu ou mal satisfait, ou bien ils sont réalisés à moindre coût pour la société. Certaines richesses ne se traduisent pas par des flux financiers. Le travail bénévole ou domestique, par exemple, crée de la richesse et apporte un service.

Par exemple : Aide à domicile, soutien scolaire, association de diffusion culturelle en milieu rural...

• Développement d'une dynamique économique sur un territoire

La dynamique économique d'un territoire dépend notamment des interactions et complémentarités des acteurs de ce territoire. En termes de développement local, tous les secteurs sont très liés. Un cadre de vie agréable attirera la population qui pourra développer l'activité du territoire, des services de garde d'enfants faciliteront l'installation de jeunes couples, la présence d'une école de musique pourra emporter la décision finale d'installation en milieu rural d'un cadre avec ses enfants...

• Coûts évités à la société

Les activités de certaines associations permettent d'épargner des coûts que la société devrait supporter en leur absence. Cette utilité sociale s'appuie sur la comparaison de situation réelle ou fictive avec et sans l'activité. Elle est souvent difficile à mesurer sans moyen important.

Par exemple : Les associations qui facilitent le retour à l'emploi de chômeurs contribuent à la réduction des dépenses d'indemnisation de ce public ; les associations qui prennent en charge en urgence des enfants malades ne pouvant pas aller à l'école réduisent l'échec scolaire ; les associations de sensibilisation au tri sélectif des déchets limitent les coûts de traitement des déchets...

L'expérience des autres...

L'association Parole et Justice regroupe des victimes d'abus et leurs parents. Elle met en place des groupes de paroles pour exprimer l'expérience douloureuse vécue et les difficultés rencontrées à la dépasser. Ces groupes de paroles évitent aux personnes de sombrer dans la dépression ou bien les aident à en sortir. La prise en charge d'une personne dépressive constitue un coût pour la société. L'activité de l'association contribue donc, entre autres, à réduire les dépenses de la Sécurité sociale.

L'association de sports et loisirs Évasion pyrénéenne a constaté qu'elle contribuait à la venue et au maintien du nombre d'habitants dans le territoire où elle rayonne. Elle en est la principale structure de loisirs. De nombreux nouveaux habitants du territoire viennent s'inscrire à ces activités à leur arrivée.

Une dimension sociale : lutter contre les inégalités sociales

On regroupe derrière cette dimension ce qui vise à réduire les inégalités entre les personnes ou les groupes de personnes sur un territoire, au niveau d'un pays ou au niveau de la planète. Le champ des inégalités concernées est très large et pas toujours partagé par tous. Il pourra viser :

- des particuliers : inégalités en termes d'accès au logement, au marché du travail...
- des groupes spécifiques : handicapés, personnes d'origine étrangère...
- des territoires : inégalités d'accès aux services, à la culture...
- des pays : inégalités contre lesquelles luttent les associations de solidarité internationale.

Ces inégalités se cumulent malheureusement bien souvent : celles concernant les déséquilibres entre les hommes et les femmes traversent tous ces champs.

Fiche repère N°2	"De l'intérêt des collectivités locales de se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale"	106
------------------	---	-----

• L'égalité des chances

Concept très prisé mais mal défini : l'égalité des chances vise à ce que les hommes, les femmes ou des groupes spécifiques puissent avoir les mêmes possibilités effectives d'accès à des droits, à des services ou à un emploi.

Les actions mises en œuvre peuvent être spécifiques en s'adressant particulièrement aux publics ciblés. Elles peuvent aussi être transversales, c'est-à-dire, intégrer un public particulier dans n'importe quelle action entreprise.

Par exemple : L'insertion sociale peut se réaliser à travers des activités en direction du public en difficulté : action d'insertion par l'activité économique, suivi spécifique... Elle peut aussi avoir lieu à travers une prise en considération des publics en difficulté dans des actions qui ne leur sont pas particulièrement destinées : participation à une association de quartier, invitation à des activités culturelles...

Par exemple : Pour favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes en matière d'emploi, des actions de formation spécifiques en direction des femmes peuvent être mises en place. Une autre approche, l'approche de genre, consiste à prendre en considération dans chaque action les conséquences spécifiques qui peuvent en résulter pour les hommes et les femmes.

Les actions menées peuvent concerner les personnes qui souffrent d'inégalités mais également, l'environnement. La communauté peut générer et entretenir des situations d'inégalités. Des actions peuvent être menées pour inciter à l'insertion de personnes les plus discriminées.

Par exemple : Mise en place d'accès handicapés, sensibilisation des secteurs traditionnellement masculins (bâtiment) en faveur de l'emploi des femmes.

L'expérience des autres...

La fédération Loisirs pluriel accueille dans ses centres de loisirs des enfants valides et handicapés. Avec cette approche transversale, l'association permet l'intégration des enfants handicapés dans des activités classiques avec d'autres enfants et modifie le regard que les enfants valides portent sur le handicap.

Définition

Capabilité : capacité à agir de manière autonome, "ensemble de vecteurs de fonctionnement qui reflètent la liberté dont dispose actuellement la personne pour mener un type de vie ou un autre" (Amartya Sen, Repenser l'inégalité, 2000).

• Le développement de la capabilité et de l'autonomie

La **capabilité** traduit l'idée que chaque personne devrait pouvoir être en capacité d'agir et de choisir librement le type de vie qu'elle souhaite. À cette fin, l'octroi de droits est nécessaire mais ne suffit pas le plus souvent. Cette liberté suppose, par exemple, une certaine autonomie financière et une capacité à se projeter, à anticiper.

Cette approche peut également valoir pour des groupes, des territoires, des peuples dans leur capacité à choisir librement et collectivement le mode de développement qu'ils souhaitent.

• L'égalité des habitants entre les territoires, les pays

L'égalité des habitants entre les territoires et les pays recherche un équilibre plus juste entre ceux-ci. On intégrera ici des actions spécifiques menées dans des zones souffrant de fortes inégalités, notamment sociales : quartiers difficiles, zones rurales en voie de désertification, pays du Sud rencontrant de graves difficultés sociales...

La lutte contre les inégalités est au cœur des activités de certaines associations (secteur social, solidarité internationale...), mais elle peut également être un objectif secondaire ou un effet induit pour d'autres structures.

L'expérience des autres...

L'association Vieillir autrement fait de la médiation dans les quartiers de la métropole lilloise. Elle a défini son utilité sociale comme étant de "créer des liens sociaux entre des personnes d'âge et de culture différents". Pour préparer le travail d'évaluation, elle a défini le lien social comme un "ensemble de relations entre des personnes, fondées sur des échanges réciproques, multiples et dans lesquels les personnes s'impliquent. Les relations contribuent à la vie sociale."

Une dimension sociétale : faire société

Il y a une utilité sociale à renforcer ce qui fait qu'un ensemble d'individus constitue une société. Cette cohésion concerne les liens qui existent entre les personnes, groupes de personnes et les modes de fonctionnement du collectif. Cette dimension comprend trois axes :

Définition

Capital social : densité et intensité des liens personnels dont les individus ou les groupes disposent en tant que ressource.

• Le lien social

Cet axe a trait notamment à la création de réseaux de proximité, aux mécanismes d'entraide, aux pratiques solidaires...

Le lien social se construit entre des personnes et se tisse souvent au niveau d'un territoire. Il pourra se traduire par un renforcement et une diversification des réseaux relationnels. Il participe au renforcement du **capital social** des personnes.

Définition

Partie prenante : structure, personne participant d'une manière ou d'une autre à une action.

Les partenaires techniques, financiers, les structures chargées de la mise en œuvre, les bénéficiaires, les usagers sont des parties prenantes.

Le réseau relationnel contribue à la création d'une identité, d'une dynamique partenariale au niveau local et à un sentiment d'appartenance.

Cette notion peut également se décliner au niveau des structures : il existe des modes de fonctionnement partenariaux fondés sur la coopération qui renforcent la cohésion au sein du territoire.

• **La citoyenneté et la démocratie locale**

Cette dimension concerne la capacité à être acteur de la société, dans la vie locale ou au sein d'une structure. On y trouve des actions ou pratiques qui renforcent l'implication citoyenne des habitants ou des membres de la structure concernée. Les modes de gouvernance interne, l'association des **parties prenantes** et les pratiques participatives dans la mise en œuvre des actions sont à l'origine de cette dimension de l'utilité sociale.

L'expérience des autres...

Le Centre d'étude et d'action sociale de l'Essonne, spécialisé dans l'aide aux aidants et les questions gérontologiques, a permis à une grande partie de ses administrateurs d'occuper des postes à responsabilité dans d'autres associations. Le Centre, sans en être conscient, a une fonction d'école de la démocratie auprès de ses membres.

• **La diversité culturelle**

L'UNESCO définit la diversité culturelle comme le fait d'encourager le dialogue entre les cultures afin d'assurer des échanges culturels plus intenses et équilibrés dans le monde en faveur du respect interculturel et d'une culture de la paix, de promouvoir le respect de la diversité des expressions culturelles. Le développement de la diversité culturelle est aussi pertinent au niveau de la planète qu'à celui d'un quartier. Il s'agira, par exemple, d'organiser le dialogue entre les cultures sur un territoire donné. Le renforcement de l'interculturel contribue à mieux faire société.

L'expérience des autres...

Le Jardin moderne, association culturelle rennaise regroupant un collectif d'acteurs, a pour objectif de répondre aux besoins des musiciens en termes d'espace de création, d'outils de diffusion et de centre de ressources. Il permet l'expression de tous les types de musique et favorise les rencontres. En cela, il contribue à la diversité culturelle.

Les différents éléments de cette dimension sociétale peuvent répondre à des objectifs formulés des structures (association de loisirs, système d'échanges local...), mais ils sont aussi souvent des effets induits dont la structure n'est pas nécessairement consciente.

Une dimension politique : faire évoluer la société

Il y a une utilité sociale à faire évoluer la société. L'économie sociale et solidaire y contribue à différents niveaux. On peut qualifier cette dimension de politique en se référant au sens étymologique du mot, à savoir "vie de la cité". Lorsque la structure n'affiche pas délibérément cet objectif, elle perçoit rarement la dimension "politique" de son action et cet apport tombe dans l'oubli, n'est pas valorisé. Cette dimension n'est pas prise en compte par les pouvoirs publics.

Quatre axes peuvent être regroupés dans cette dimension politique :

• **L'innovation**

Le secteur de l'économie sociale et solidaire expérimente de nouvelles pratiques, de nouveaux modes d'action repris par la suite par le secteur économique classique, notamment dans le secteur social. Il permet à la société d'évoluer en lui proposant des innovations expérimentées et qui ont fait leur preuve. Pour avoir une utilité sociale, l'action expérimentée devra être analysée et les conclusions de ce travail devront être diffusées.

• **La fonction d'aiguillon**

Faire évoluer la société peut aussi passer par des actions plus revendicatives qui interrogent ou remettent en cause la société, ou a minima certaines de ses composantes. Cette fonction peut s'exercer dans des actions militantes, dans la participation à des groupes de travail avec les pouvoirs publics, à des groupes d'influence...

Par exemple : Actions d'associations militantes concernant le sida, les OGM, la lutte contre le chômage...

• **Le renforcement de l'esprit critique**

Renforcer la capacité d'analyse et l'esprit critique de la population contribue à faire évoluer la société. L'objectif est de permettre à chacun de se faire sa propre opinion. C'est par exemple l'une des fonctions clés de l'éducation populaire.

• **La promotion de valeurs d'intérêt général**

La promotion de certaines valeurs contribuant à l'intérêt général est d'utilité sociale. La nature de ces valeurs peut faire l'objet de discussions en fonction du modèle de société porté par chacun. Il s'agira ici notamment de faire évoluer les représentations. Ces valeurs peuvent être transmises par un message mais également par des pratiques.

Par exemple : Promotion de la logique collective à travers des méthodes favorisant le travail de groupe, promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, promotion de l'esprit d'entreprise, de l'esprit d'équipe...

**Une dimension
environnementale :
respecter
l'environnement**

Le respect de l'environnement a une utilité sociale aujourd'hui, mais également pour les générations futures. Les pollutions ou l'utilisation massive des énergies fossiles au détriment des énergies renouvelables contribuent à une dégradation rapide de la planète. L'utilité environnementale⁶ est donc une dimension à part entière de l'utilité sociale. Elle peut résulter de trois formes d'actions :

• **Actions de protection de l'environnement**

Il s'agit d'actions spécifiques concernant l'environnement, comme la gestion des déchets, la mise en place de systèmes utilisant des énergies renouvelables...

Elles sont menées par des associations œuvrant dans le secteur de l'environnement.

• **Education à l'environnement**

Ce sont les démarches de sensibilisation, par exemple dans les écoles ou plus largement auprès des citoyens.

Par exemple : Association intervenant dans les écoles pour présenter des jeux sur la thématique des déchets...

• **Pratiques transversales respectueuses de l'environnement**

Il s'agit de pratiques que toute structure peut mettre en place. Elles contribuent à protéger l'environnement à travers les gestes quotidiens.

Par exemple : Tri sélectif, recyclage du papier, covoiturage, utilisation d'ampoules à faible consommation, recharge des cartouches d'imprimante...

(6) Terme emprunté à Alain Lipietz, in *Pour le tiers-secteur*, La Découverte, 2001.

Une dimension d'épanouissement : favoriser le mieux-être et le développement de chacun

Cette dimension comprend des actions et des pratiques qui favorisent le mieux-être et le développement des personnes. Elle cible à terme les individus, mais peut se traduire par des actions collectives. Elle pourra rejoindre une dimension sociale si elle est menée auprès de personnes en difficulté.

L'épanouissement touche des domaines très différents, notamment :

• **Cadre et conditions de vie**

Le cadre et les conditions de vie contribuent à l'épanouissement de chacun et chacune. Il s'applique à la vie domestique, au travail, aux espaces publics... Une qualité de vie, un système de transport collectif performant, un rythme de travail adapté limiteront par exemple le stress.

Par exemple : Garder des lieux propres et agréables à vivre, limiter les nuisances sonores, mettre en place un système de transport à la demande réduisant les temps de trajet...

• **Capacités et compétences**

L'épanouissement peut passer par le renforcement des capacités, l'acquisition de compétences, la découverte de nouveaux domaines... tant que cela est souhaité par la personne. Cela suppose également qu'il y ait une appropriation des apprentissages. Est visé, plus globalement, ce qui permet de renforcer la capacité de la personne à être actrice de sa vie.

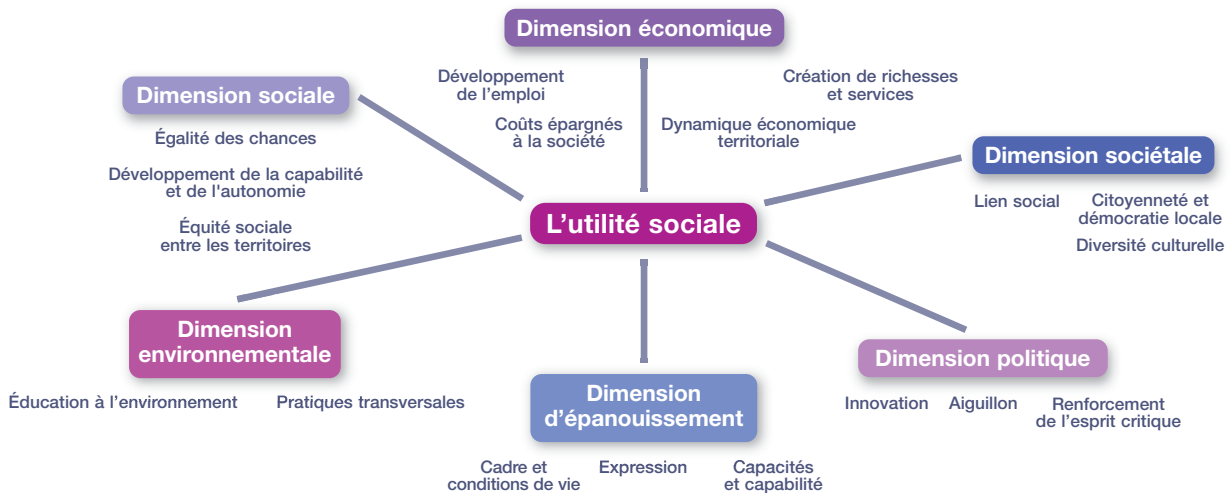
Par exemple : Université populaire, éducation populaire...

• **Expression**

L'existence de lieux d'expression contribue également à l'épanouissement. Il pourra par exemple s'agir de lieux d'expression culturelle, pour favoriser la créativité de chacun, de lieux d'écoute, pour exprimer un mal-être, évacuer un stress...

Par exemple : Ateliers d'arts plastiques, groupes de paroles (victimes de la route, violences, notamment conjugales...), structures favorisant la pratique amateur (salle de répétition de musique...).

Les différentes dimensions de l'utilité sociale



Des dimensions non exclusives

Toutes ces dimensions de l'utilité sociale ne sont évidemment pas exclusives les unes des autres. Elles viennent souvent se compléter, ce qui accroît d'autant leur efficacité.

3 Les différentes formes de production de l'utilité sociale

- L'utilité sociale d'une structure peut être liée :
- aux actions ou activités réalisées ;
 - à la manière de réaliser l'action, son processus de production ;
 - à l'articulation entre plusieurs actions ou plusieurs champs ;
 - au mode de fonctionnement de la structure.



On emploie dans ce chapitre les vocables "activité" et "action" dans le même sens.

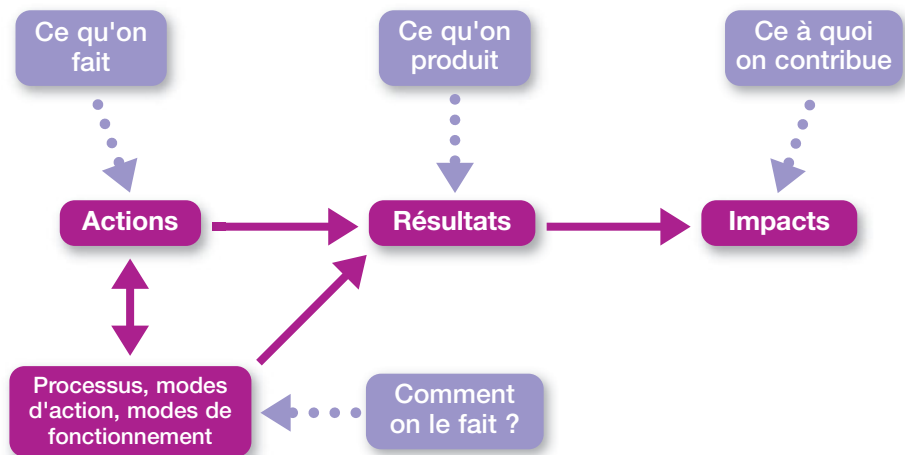
Comment se produit l'utilité sociale ?

Définition

Résultat : effet immédiat d'une action

Définition

Impact : conséquence sociale, économique, environnementale, imputable à une action.



L'expérience des autres...

L'association de quartier Vieillir autrement fait de la médiation sociale dans des quartiers difficiles de la métropole lilloise. Elle met en place des ateliers de lecture au pied des tours d'immeubles. Elle y accueille les enfants de différentes cultures et favorise la rencontre entre les parents.

Son activité : des ateliers de lecture.

Ses modes d'action : favoriser les échanges, discussions entre les habitants du quartier.

Ses résultats : l'existence de nouvelles relations entre les résidents.

Son impact : elle renforce le lien social dans le quartier.

La nature des actions ou des activités réalisées

L'utilité sociale d'une action peut être liée à son objet même et à ce qu'elle réalise.

Par exemple : Une crèche parentale qui accueille les enfants dans un village où aucun système de garde n'existe, répond à un besoin social.

Par exemple : Une association d'insertion par l'activité économique redonne aux chômeurs des règles de vie en société, des compétences... qui faciliteront aussi leur réinsertion sociale.

L'étude des actions laisse souvent entrevoir de quelle façon la structure contribuera à l'utilité sociale.

Ces actions ciblent parfois un public particulier, notamment dans la lutte contre les inégalités. La mise en place d'actions en direction de publics en difficulté leur confère souvent une utilité sociale.

L'expérience des autres...

Le centre culturel l'ESPAL du Mans, propose une programmation culturelle classique de qualité. Contrairement aux centres de cette nature, il se situe dans un quartier périphérique regroupant une population à faible niveau de revenu fréquentant peu les lieux culturels classiques. L'ESPAL met en place des actions de sensibilisation de la population du quartier à la culture et offre des facilités d'accès aux spectacles : financières avec des tarifs réduits et organisationnelles avec des horaires adaptés aux habitudes des habitants du quartier.

Les processus de mise en œuvre des actions

Parfois, le processus de production ou la mise en œuvre des actions est déterminant pour l'utilité sociale. Ce n'est pas l'objet de l'action ou les réalisations qui contribuent à l'utilité sociale, mais la conduite de l'action, son processus de production.

L'action peut devenir un support pour développer des pratiques créatrices d'utilité sociale. Si les méthodes sont bien en phase avec l'objet de l'action, l'utilité sociale s'en trouve renforcée.

L'expérience des autres...

Le Centre d'études et d'action sociale de la Sarthe a spécifié son utilité sociale : renforcer la démocratie participative. Elle se traduit principalement dans la manière de réaliser les différentes actions. Ainsi, lorsque sont menées des études, l'association veille à donner la parole à tous les publics, y compris les plus démunis. Elle met en place des groupes de discussion avec des méthodes d'animation permettant à chacun de s'exprimer. Aussi, l'objet de l'étude ne constitue qu'une partie des objectifs ; c'est avec les méthodes employées que devient effective l'utilité sociale.

L'utilité sociale à l'articulation de différents champs, différentes pratiques

Les politiques publiques sont rarement transversales, mais plutôt segmentées par secteurs d'action ou de compétences : tel service finance l'action économique, tel autre l'environnement et un troisième l'insertion... Or, l'utilité sociale dépend souvent de l'articulation entre plusieurs champs, plusieurs activités. La réflexion sur l'utilité sociale tendra donc parfois à faire apparaître ces liens entre différentes actions ou différentes approches.

Ainsi, c'est la convergence de plusieurs domaines, de plusieurs approches, qui produit l'utilité sociale. Que cette convergence vienne à manquer, c'est l'utilité sociale qui en pâtira.

Par exemple : L'insertion sociale fonctionnera d'autant mieux si une association dont l'objet est le retour à l'emploi, mène conjointement des actions dans les domaines du logement, de la culture...



Une des difficultés rencontrées par les associations est de devoir faire appel à différents financeurs pour mener des actions dans différents champs. Or, ceux-ci n'ont pas toujours une vision d'ensemble des actions de la structure. Aussi ne perçoivent-ils pas toujours la démarche globale et ignorent que la réussite d'une action dépend des autres actions mises en œuvre. Les structures doivent veiller à faire preuve de pédagogie dans leur communication pour démontrer que leur utilité sociale tient à l'articulation de l'ensemble des actions.

Des modes de fonctionnement spécifiques à l'économie sociale

Parallèlement aux modes d'action, les **modes de fonctionnement** peuvent avoir une utilité sociale. Il peut s'agir de modes de fonctionnement internes (c'est-à-dire au sein de l'association) ou externes (c'est-à-dire dans les relations de l'association avec ses partenaires).

Définition

Mode de fonctionnement : pratiques en vigueur au sein d'une structure, concernant les relations entre les personnes (salariés, bénévoles), leurs rôles, les modalités de travail, les relations partenariales, les relations avec les usagers-bénéficiaires...

Par exemple : Une association qui met en place la parité au sein de son conseil d'administration peut contribuer à la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes.

Par exemple : Une association qui met en place un important partenariat local et qui développe avec ses partenaires des relations de confiance, des pratiques de mutualisation et d'échanges, contribue à renforcer les dynamiques locales de territoire.

On peut mettre ici l'accent sur les modes de fonctionnement spécifiques à l'économie sociale. Il existe en effet des règles de fonctionnement dans ce secteur qui, si elles sont effectivement respectées, génèrent de l'utilité sociale.

Par exemple :

- Le fonctionnement démocratique (une personne = une voix) contribue globalement à une société plus démocratique par son existence même et par la formation induite de ses membres à la pratique de la démocratie ;
- La gestion désintéressée oriente les associations vers une finalité autre que le profit ;
- Le mode organisationnel des coopératives génère une démocratie économique.

Ces règles de l'économie sociale et solidaire sont parfois considérées comme étant une forme d'"utilité sociale interne". Les tenants de cette approche cherchent notamment à démarquer le **tiers-secteur** de l'économie classique par une notion d'utilité sociale qui lui est spécifique.

Définition

Tiers-secteur : complémentaire des deux secteurs économiques bien identifiés (public et privé), le tiers-secteur est un secteur hybride à la croisée du public et du privé doté le plus souvent d'un cadre réglementaire spécifique.

...L'expérience des autres...

La Régie de quartier de Villeneuve-Village Olympique articule une double démarche d'entreprise et de développement social et citoyen. Son intervention territorialisée vise à améliorer les modes de gestion de l'espace urbain et de l'habitat par la participation directe des habitants comme salariés ou acteurs bénévoles. La création du lien social et une bonne gestion de l'espace urbain sont directement liées, l'une ne pouvant exister sans l'autre. La participation est une condition et un moyen pour améliorer la gestion de l'espace urbain et de l'habitat, garantir l'efficacité du service rendu et enfin créer du lien social. "Pour une partie de ses activités, la Régie est une structure d'insertion par l'activité économique au sens de la loi de 1998. La participation effective des habitants tout au long des projets (définition, réalisation, suivi et évaluation) constitue un gage d'efficacité et facilite la reconstitution du lien social dans le quartier", explique un responsable.

4 Une utilité sociale à construire collectivement

Construire une définition

Il n'existe pas de définition de l'utilité sociale *a priori*, c'est pourquoi cette question nécessite un accord sur le sens de cette expression. Les acteurs devront donc construire une définition propre à la structure.

Il ne s'agit pas de trouver LA définition de l'utilité sociale, mais plutôt de préciser celle qui sera pertinente au regard de l'objet concerné, qu'il s'agisse de l'utilité sociale d'une action, d'une structure ou de l'utilité sociale au niveau d'un territoire.



Focus

Les critères du CNVA

Le Conseil national de la vie associative a élaboré en 1994-1995 dix critères pour circonscrire l'utilité sociale. Ils ont été ramenés à cinq en 1996 :

- la primauté du projet sur l'activité ;
- la non-lucrativité et la gestion désintéressée ;
- l'apport social des associations ;
- le fonctionnement démocratique ;
- l'existence d'agrément.

Ces critères ne sont ni exhaustifs, ni exclusifs, ni cumulatifs.

À travers ces critères, le CNVA souhaitait différencier les associations ayant des missions d'intérêt général d'autres structures ayant adopté le statut associatif comme les associations para-commerciales ou para-administratives. C'est le rôle de critères comme la primauté du projet sur l'activité ou l'existence d'agrément. Mais, il souhaitait également distinguer les associations des entreprises en posant des critères légaux pour les associations comme la non-lucrativité et la gestion désintéressée.

La question pratique qui suit est donc : "Qui peut définir l'utilité sociale ?" La réponse *a priori* est "tout le monde" : chacun est légitime pour dire ce qui est utile à la société puisqu'il en fait partie. Sous réserve, bien sûr, de connaître le territoire et les activités de la structure concernée.

Par exemple : Pour la définition de l'utilité sociale d'une association, il est pertinent d'y associer les bénévoles et les salariés, quelle que soit leur place dans l'association, mais aussi les usagers, les partenaires financiers et techniques...

Une co-construction

La définition de l'utilité sociale d'une structure requiert un temps où les différents acteurs associés à la démarche s'entendent sur son contenu. Chacun peut avoir une perception qui lui soit propre, selon la position qu'il occupe et ses priorités. Dans la définition commune, certaines des dimensions qui la composent peuvent paraître plus séduisantes que d'autres.

La diversité des parties engagées dans la discussion ainsi que le contexte (sociopolitique et/ou interne à la structure) dans lequel se mène le débat influenceront sur la nature de la définition.

Définition

Convention sociopolitique : ensemble de valeurs et de normes sociales partagées se référant à un modèle de société.

Ce travail mené au niveau d'une structure, d'un ensemble de structures, voire d'un territoire, contribue à l'émergence d'un accord plus large sur la nature de l'utilité sociale et, ce faisant, participe à l'élaboration d'une **convention sociopolitique** qui pose des références collectives sur l'utilité sociale.



La définition de l'utilité sociale sur laquelle un certain nombre d'acteurs peuvent s'entendre ne doit pas être considérée comme objective, définitive et unique. Elle est pertinente à un moment donné pour certains acteurs, dans un certain contexte. Il faudra donc accepter de la remettre en cause, de la faire évoluer et d'entendre des avis divergents.

Définition

Processus : suite ordonnée d'opérations ou de tâches aboutissant à un résultat.

À RETENIR

- ▶ L'utilité sociale est une notion contingente. Elle n'a pas de définition universelle. Sa définition dépend des valeurs portées par ceux qui la définissent et du contexte.
- ▶ Chaque structure doit co-construire la définition de sa propre utilité sociale.
- ▶ L'utilité sociale d'une structure est liée à la nature de l'action qu'elle réalise, mais également à ses **processus** de mise en œuvre et à ses modes de fonctionnement.

Pourquoi se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale ?

Vous souhaitez :

- renforcer la cohérence de votre projet associatif ?
- améliorer vos activités et vos pratiques pour mieux répondre à vos objectifs ?
- communiquer en valorisant les spécificités de votre structure ?
- élaborer avec vos partenaires des critères d'évaluation correspondant à vos objectifs réciproques ?

L'évaluation de l'utilité sociale peut répondre à ces attentes. Il existe, en effet, de nombreuses raisons de se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale. Elles peuvent être d'ordre :

- stratégique : redéfinir le projet associatif, développer de nouveaux partenariats...
- opérationnel : mieux suivre ses actions, mettre en place une démarche de progrès, élaborer des outils de communication...

Ce chapitre présente les avantages que peuvent tirer une structure et ses partenaires d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale. Ces bénéfices produisent parfois des effets, induits par la démarche. Les repérer permet d'envisager des intérêts potentiels supplémentaires selon le contexte, le déroulement de la démarche, l'implication des différents acteurs. Ces effets ne sont pas forcément recherchés en amont, ils peuvent émerger à l'issue de la démarche.

SOMMAIRE

1 Renforcer la cohérence du projet

- Clarifier le projet de la structure
- Mieux articuler les finalités, les objectifs et les actions de la structure
- Se doter d'outils de pilotage et de suivi
- Dynamiser le fonctionnement interne

2 Améliorer ses activités et ses pratiques

- Renforcer l'efficacité de son action de manière continue
- Outiller la mise en œuvre des activités
- Professionnaliser les acteurs de la structure

3 Communiquer

- Rendre visibles les articulations entre les actions complexes
- Rendre compte
- Améliorer la communication interne et externe
- Valoriser des avantages concurrentiels

4 Construire de nouvelles relations avec ses partenaires

- Être plus crédible
- Affirmer son positionnement
- Co-construire pour une vision globale de la structure
- Aller vers des projets négociés

1 Renforcer la cohérence du projet

Clarifier le projet de la structure

Évaluer l'utilité sociale suppose de se questionner sur ce que représente l'utilité sociale de la structure et, ce faisant, sur son projet :

- Quelles sont ses finalités ?
- Quels sont ses objectifs ?
- Quelles sont ses valeurs ?

Cette réflexion passe par un échange entre les membres de l'association. Le débat occasionné met à plat les éventuelles divergences de points de vue, souvent occultées, mais qui peuvent créer des tensions dans la mise en œuvre des activités. La démarche donne l'occasion de repréciser le projet associatif. Parfois, elle peut aboutir à la redéfinition du projet de la structure ou à la révision de ses statuts.

Enfin, le débat permet à chacun de se réapproprier les finalités et les objectifs de la structure et de redonner à tous un cap commun.

L'expérience des autres...

La société de téléassistance Custos est une filiale du groupe Scutum, mais elle a d'abord été une association employant des personnes handicapées et en a gardé la culture et les processus en termes de fonctionnement. Même si ses spécificités étaient visibles, l'entreprise-mère n'en comprenait pas véritablement la logique et les ressorts propres.

Bénéfices : La démarche d'évaluation de l'utilité sociale a permis à l'entreprise Scutum de redécouvrir le projet initial de Custos. *“La démarche d'évaluation nous a permis de comprendre que les indicateurs d'utilité sociale sont constitutifs de notre dynamique de croissance”*, estime le directeur.

L'Association réunionnaise d'éducation populaire a mené une démarche d'évaluation de son utilité sociale. La réflexion menée avec une vingtaine de salariés a abouti à une nouvelle définition de l'utilité sociale de la structure. Celle-ci a fait l'objet d'un débat au sein du Conseil d'administration.

Bénéfices : La définition de l'utilité sociale a finalement été adoptée comme le nouvel objet de l'association et les statuts, qui n'avaient pas été revus depuis de nombreuses années, ont été mis à jour lors de l'assemblée générale.

Mieux articuler les finalités, les objectifs et les actions de la structure

Une fois les finalités de la structure et ses objectifs précisés, il devient alors possible de positionner les différentes actions menées en fonction de ces objectifs. Cela s'avère particulièrement pertinent pour des structures qui ont connu un fort développement de leurs activités et qui ont perdu le sens général de leurs actions.

Retrouver ce couple finalité/objectif intéresse également des structures qui ont dû avoir des activités “alimentaires” pour des raisons économiques et qui souhaitent se repositionner.

Le simple questionnement du lien entre finalités, objectifs et actions permet parfois de redéfinir la stratégie de la structure. L'utilité sociale sort renforcée par une meilleure adéquation entre les actions et les objectifs.

Enfin, évaluer peut servir à faire des choix entre différents types d'action et permettre d'optimiser les moyens disponibles pour contribuer au mieux aux finalités.

L'expérience des autres...

L'Association marnaise d'aide à la jeunesse (Foyer de jeunes travailleurs) s'interrogeait sur son apport dans différents domaines comme la solidarité entre résidents et usagers ou la cohésion sociale. Elle se questionnait également sur son activité de restauration qu'elle n'abordait qu'à travers une approche financière. Elle se réfère aujourd'hui à ses finalités pour analyser cette action.

Bénéfices : La démarche a restructuré la réflexion sur les activités : on entre aujourd'hui par la question "Quelle est l'utilité de ce secteur ?", puis "À quel type de demande répond-il ?"

Se doter d'outils de pilotage et de suivi

La démarche d'évaluation de l'utilité sociale permet d'élaborer des outils de pilotage et de suivi des activités adaptés à la structure. Ils pourront notamment se référer aux objectifs transversaux. En effet, les outils ou les dispositifs d'évaluation existants sont souvent issus des demandes des partenaires techniques ou financiers. L'approche est alors sectorielle (emploi, environnement...), ne prenant pas en compte les objectifs généraux de la structure qui risque de les perdre de vue.

Définition

Objectif : Énoncé explicite, clair et précis, localisé dans l'espace et le temps, indiquant le résultat auquel doit aboutir l'action. Il est défini préalablement à l'action par un verbe d'action et est mesurable à travers des résultats attendus.

La démarche constitue une opportunité pour construire des outils de pilotage s'appuyant sur les **objectifs** de la structure. Ils pourront être utiles aux salariés, pour la mise en œuvre des actions, et aux administrateurs, pour suivre les orientations qu'ils ont données. Ils deviennent ainsi une base d'échanges dans le suivi des projets pour les salariés et administrateurs.

Les outils créés peuvent être de natures diverses :

- grille des points à questionner lors du montage d'un projet ;
- tableau de bord pour suivre en continu l'ensemble des activités de la structure ou pour suivre quelques indicateurs clés ;
- grille de suivi des chantiers...

L'expérience des autres...

L'association Médias-Cité a défini 4 critères et 71 indicateurs d'évaluation de son utilité sociale. Ils sont formalisés dans une grille que l'association utilise lorsqu'elle monte des projets.

Bénéfices : Elle passe en revue les différents items de sa grille pour voir si le projet qu'elle est en train d'élaborer répond bien à son utilité sociale.



OUTIL N°1

Exemple de grille de critères et d'indicateurs

L'expérience des autres...

L'association Espaces a élaboré une grille d'analyse de ses chantiers d'insertion. À travers un système de cases à cocher, elle passe en revue des éléments d'évaluation sur trois champs : la dimension écologique, la dimension économique et sociale et la dimension participative.

Bénéfices : Cette grille permet de situer les forces et les faiblesses de chaque chantier en termes d'utilité sociale.



OUTIL N°2

Exemple d'arbre stratégique

Dynamiser le fonctionnement interne

- **Redéfinir un projet en commun**

Réfléchir entre salariés et bénévoles, et notamment avec les administrateurs, sur l'utilité sociale de la structure crée une dynamique interne. La démarche d'évaluation de l'utilité sociale ouvre un espace de dialogue pour les salariés, espace qui existe peu dans les structures, les réunions d'équipe étant plutôt consacrées à la résolution des questions quotidiennes.

L'évaluation permet aussi de mettre à jour des différences de perception entre les anciens et les nouveaux, entre les salariés et les administrateurs. Les nouveaux arrivants dans la structure s'approprient ainsi ses valeurs, son histoire, ses références... Les anciens peuvent renouveler leur perception de la structure et mieux intégrer ses évolutions récentes.

Cette réflexion donne l'occasion de redéfinir collectivement un projet partagé. Plus généralement, c'est une démarche qui redonne un sens commun aux activités de la structure et un cap aux salariés. Cette réappropriation permet de redynamiser les équipes salariées et bénévoles. Lorsque de nouvelles recrues, salariées ou bénévoles, participent à la démarche, elles s'intègrent beaucoup plus rapidement dans la structure.

L'expérience des autres...

La Régie de quartier Villeneuve-Village olympique a élaboré un tableau de bord de suivi du dispositif "Correspondantes de coursives". Dans le quartier, les correspondantes en insertion ont à la fois une mission de propreté et de médiation. Le tableau de bord propose des critères et indicateurs de suivi sur quatre champs :

- 1) propreté, nettoyage et entretien,
- 2) médiation, proximité et veille sociale et technique,
- 3) responsabilisation et citoyenneté des habitants,
- 4) insertion, emploi.

Bénéfices : Le dispositif vise également à responsabiliser les habitants.



OUTIL N°3

Exemple de grille de critères et d'indicateurs

• Des effets sur l'organisation

L'évaluation de l'utilité sociale peut également avoir des effets en termes d'organisation. La réflexion sur les finalités amène à s'interroger sur le fonctionnement.

Par exemple : Comment le fonctionnement même de la structure contribue-t-il à l'insertion sociale des publics en difficulté ? Il serait par exemple logique de leur faire une place au conseil d'administration.

Par exemple : L'objectif d'égalité entre les hommes et les femmes devrait se traduire dans la politique de ressources humaines de la structure (salaires, accès effectif aux postes à responsabilité...).

Par exemple : Dans une logique d'autonomisation et de renforcement des compétences, un poste de coordinateur ne serait-il pas plus pertinent qu'un poste de directeur ?

2 Améliorer ses activités et ses pratiques

Renforcer l'efficacité de son action de manière continue

L'évaluation de l'utilité sociale peut être le moyen d'entrer dans une démarche de progrès qui conduit à renforcer l'utilité sociale de la structure.

L'évaluation permet de :

- réorienter des activités qui fonctionneraient moins bien ou ne répondraient pas aux objectifs de la structure ;
- de repérer des activités qu'il est possible d'améliorer ;
- de mieux comprendre les difficultés rencontrées pour les contourner ;
- de renforcer l'efficacité de l'action au regard des objectifs.

À terme, elle devrait permettre de renforcer l'efficacité des actions par une meilleure utilisation des ressources.

- Elle peut aussi constituer un temps de bilan et de réflexion sur la pertinence de son action au regard de l'environnement dans lequel intervient la structure. Ce qui était utile socialement hier ne l'est peut-être plus aujourd'hui. L'évaluation de l'utilité sociale permet de poser les bases pour adapter ses actions aux nouvelles exigences de l'environnement.

L'expérience des autres...

À **Espaces**, la construction de l'outil d'évaluation a permis de repérer immédiatement les manques de certains chantiers d'insertion : absence de travailleurs handicapés, absence des partenaires, sensibilisation existant sur certains chantiers et pas d'autres... Suite à ce premier constat, l'association a mené un travail avec l'AGEFIPH pour intégrer des travailleurs handicapés dans les chantiers.

Bénéfices : L'outil élaboré par **Espaces** permet à l'association de repérer les marges de progrès sur ces chantiers et d'orienter le développement de ses activités en fonction de ses objectifs transversaux.

Outiller la mise en œuvre des activités

La démarche d'évaluation de l'utilité sociale peut constituer un outil permettant d'améliorer la mise en œuvre des activités.

Elle peut, par exemple, servir à des actions de formation à la conduite de projet ou d'accompagnement de porteurs de projet, en offrant des outils de questionnement sur le sens du projet et de suivi de sa mise en œuvre.

Elle peut aussi constituer un outil de mobilisation et d'accompagnement des publics en insertion en les rendant acteurs dans une démarche d'évaluation qui les concerne. Pour ces publics, elle devient alors un moyen de conscientisation et d'appropriation de leur parcours.

L'expérience des autres...

Les résultats du questionnaire passé par **Services 18** auprès de ses usagers lui ont permis de confirmer la nécessité de modifier le format de ses accompagnements auprès des porteurs de projet.

Bénéfices : Les réponses ont donné des pistes concernant le nouveau format à mettre en place (création d'une couveuse, durée du suivi...).

Professionaliser les acteurs de la structure

Plus généralement, la démarche d'évaluation de l'utilité sociale contribue à la professionnalisation des acteurs participants, notamment sur trois aspects :

- la logique de projet, par le travail sur l'articulation entre finalités, objectifs et activités ;
- la démarche d'évaluation ;
- certaines dimensions plus techniques de leur activité, qui apparaissent lors des échanges sur la mise en œuvre.

L'expérience des autres...

Triselec, entreprise d'insertion par l'activité économique, a revu certains modes de suivi de ses publics en insertion, suite à la démarche d'évaluation de l'utilité sociale.

Bénéfices : L'entreprise a mis en place un outil de suivi des dossiers pour s'assurer qu'il n'y a pas de sélection des publics à l'entrée et une base de données permettant de suivre le reclassement professionnel de ses publics, répondant ainsi mieux aux attentes de ses partenaires. Le service Ressources humaines de l'entreprise a également redéfini ses objectifs et pris l'habitude de mesurer plus précisément son action.

3 Communiquer

Rendre visibles les articulations entre les actions complexes

- Évaluer son utilité sociale permet de la rendre visible et donc d'être mieux en capacité de communiquer sur ses spécificités et, plus largement, sur sa contribution à la société. L'objectif à terme est bien évidemment de la faire reconnaître et éventuellement financer.
- Cet enjeu est particulièrement important pour des structures dotées de nombreuses activités qui se complètent pour réaliser l'utilité sociale. L'évaluation permet de mettre à jour les articulations entre les différentes actions, de visualiser les liens entre l'utilité sociale, les objectifs, les actions et les moyens. La réalisation d'arbre d'objectifs, qui présente l'articulation logique entre les objectifs et actions de la structure, permet par exemple de bien visualiser ces liens.
- La mise à jour des liens entre les différentes activités est également intéressante quand une structure fonctionne avec l'appui de nombreux partenaires financiers. Chacun a ses priorités et ses indicateurs d'évaluation en fonction de ses domaines d'intervention. Tous ont une vue parcellaire de l'utilité sociale de la structure ; la démarche d'évaluation la donne à voir dans sa globalité.

L'expérience des autres...

Le pôle de services porté par l'association Agate Paysages rencontrait un problème de lisibilité de son action, tant au niveau des élus, des partenaires financiers et des services, que de la population. Les bilans d'activités et financiers réalisés pour les partenaires ne suffisent pas à assurer cette lisibilité.

Bénéfices : L'arbre d'objectifs réalisé dans le cadre de la démarche a permis de mettre en évidence les liens entre les différentes actions et leur contribution à l'utilité sociale.



OUTIL N°4

L'arbre d'objectifs

L'entreprise Triselec réalise annuellement un bilan sociétal de son activité. Spécialisée dans le tri sélectif, elle avait de nombreux indicateurs dans le champ environnemental, mais elle manquait de données sur la dimension sociale.

Bénéfices : La démarche d'évaluation lui a permis d'enrichir le volet social du bilan sociétal avec de nouveaux indicateurs.

Rendre compte

- Bénéficiaire de l'argent public, les structures doivent rendre compte aux pouvoirs publics et aux citoyens de l'emploi des ressources qui leur ont été attribuées. L'intérêt est bien sûr de ne pas se limiter aux réalisations, mais de présenter l'apport d'une structure donnée sur le territoire, auprès de publics... L'évaluation de l'utilité sociale permet aux structures de rendre compte sur la base de critères répondant vraiment à leur plus-value sociale.
- Les données issues de l'évaluation de l'utilité sociale viennent ainsi enrichir les rapports d'activité et les bilans communiqués aux membres et aux partenaires. Elles offrent la possibilité de porter un nouveau regard sur la structure. La communication interne et externe s'en trouve souvent améliorée.

Améliorer la communication interne et externe

- La réflexion sur l'utilité sociale et surtout les résultats de l'évaluation fournissent des données nouvelles qui complètent les éléments plus classiques d'analyse. Pour les entreprises, des éléments sociaux, sociétaux ou environnementaux, enrichissent la lecture des actions.



L'évaluation de l'utilité sociale n'est pas un outil de communication, mais elle permet de faire émerger des points saillants qui peuvent apporter un contenu à la communication. Par ailleurs, la démarche même peut être communicante, lorsqu'elle associe par exemple des partenaires. Mais une démarche évaluative qui aurait pour seul objectif de communiquer ne pourrait pas avoir le minimum d'objectivité nécessaire. L'évaluation nécessite une volonté d'analyse objective des faits et effets des actions.

L'expérience des autres...

Suite à la démarche, le **Groupe Alterna Développement** a renouvelé certains de ses supports de communication. La plaquette de communication du groupe n'a pu être réalisée que parce que le projet politique a été formalisé suite à la démarche d'évaluation.

Bénéfices : Meilleure valorisation des plus-values apportées par le groupe.

Valoriser des avantages concurrentiels

La démarche d'évaluation de l'utilité sociale permet de valoriser des points forts qui étaient mal appréhendés auparavant. Ils peuvent constituer des arguments commerciaux non négligeables dans un contexte où le secteur de l'économie sociale et solidaire entre de façon croissante dans des logiques de réponses à appels à projets. Plusieurs structures exploitent leurs travaux sur l'évaluation de l'utilité sociale dans les réponses aux appels d'offres. Elles sont mieux armées pour se présenter et afficher leur utilité sociale.

L'expérience des autres...

Pour **Custos**, entreprise de téléassistance, l'enjeu est d'*"avoir une avance vis-à-vis des concurrents pour dire que l'on fait différemment"*. La démarche d'évaluation de l'utilité sociale lui a permis de mieux se situer par rapport à son environnement et de développer des réponses valorisant sa spécificité.

Bénéfices : L'entreprise a notamment pu tirer des arguments commerciaux de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale. Elle emploie des arguments comme la proximité, dans la réponse à ses appels d'offres ou pour les demandes de renouvellement de ses homologations. *"Ça nous a permis de nous rapprocher de nos clients"*, explique un responsable de l'entreprise.

4 Construire de nouvelles relations avec ses partenaires

Parce qu'elle rend la structure plus crédible, parce qu'elle lui permet de mieux affirmer son positionnement, d'aller vers des logiques plus partenariales, l'évaluation de l'utilité sociale contribue à faire évoluer ses relations avec ses partenaires, notamment publics.

Être plus crédible

En effet, elle peut :

- afficher plus clairement ses objectifs ;
- sortir du discours et proposer des éléments concrets correspondant à l'utilité sociale qu'elle revendique ;
- s'appuyer sur les logiques de l'évaluation.

L'expérience des autres...

Espaces, association d'insertion par l'activité économique, a produit des outils d'évaluation. Ces outils ont été cités en exemple par la DIREN auprès d'un inspecteur pour argumenter sur la pertinence de la subvention versée à l'association.

Bénéfices : De manière générale, les partenaires publics d'Espaces apprécient que l'association anticipe, à travers ce type de démarche, les questions qu'eux-mêmes se posent et se prépare aux exigences évaluatives de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances).

Pour l'**Association régionale de développement de l'économie solidaire en Normandie**, *"travailler sur l'utilité sociale permet d'évaluer l'impact global de l'économie solidaire dans la région, sa plus-value économique et sociale par rapport à l'économie marchande [...] de rendre vivaces et visibles les projets dans ce domaine"*.

Bénéfices : Donner une lisibilité des projets d'économie sociale et solidaire.

Affirmer son positionnement

La démarche d'évaluation de l'utilité sociale vient renforcer le discours sur le positionnement de la structure. Elle l'alimente avec des éléments concrets, mais surtout grâce à une approche clarifiée des finalités et valeurs portées par la structure.

Elle limite aussi les risques d'instrumentalisation ou d'auto-instrumentalisation des associations. Sans objectif clairement affirmé en termes d'utilité sociale, les associations peuvent parfois reprendre à leur compte les objectifs de leurs partenaires financiers sans en avoir véritablement conscience, avec pour conséquence un risque de dilution de leur identité.

Co-construire pour une vision globale de la structure

La démarche d'évaluation peut associer la structure et ses partenaires à la phase de définition de l'utilité sociale. La structure définit ce qui lui semble être son utilité sociale, souvent au regard de ses finalités, puis elle associe ses partenaires afin d'arriver à une définition partagée.

Pour la structure, il ne s'agira pas d'intégrer dans ses finalités les dimensions de l'utilité sociale avancées par ses partenaires, mais de prendre en considération d'autres dimensions de son apport à la société.

Cette démarche permet aussi aux partenaires de percevoir la structure dans sa globalité et non plus par le biais d'une seule action ou du champ sur lequel ils interviennent. En y participant, les partenaires prennent connaissance des autres dimensions de l'utilité sociale de la structure. Les critères, indicateurs et outils qui en proviendront constitueront une base partagée pour des échanges entre la structure et ses partenaires.

L'expérience des autres...

*“À la suite de l'édition 2005 des **Journées de l'Économie sociale et solidaire (ESS) dans le Gard**, plusieurs acteurs locaux ont exprimé le souhait de voir se poursuivre la démarche, ainsi entreprise, de réflexion et de communication autour de l'ESS. Une thématique a plus particulièrement suscité l'intérêt de ces acteurs, celle de la mesure de l'utilité sociale produite dans le cadre des actions qu'ils réalisent, et de la prise en compte de celle-ci par les institutions publiques avec lesquelles ils sont amenés à passer des conventions de partenariat.*

Ces acteurs de l'ESS ont en effet le sentiment que les procédures d'évaluation auxquelles ils sont soumis de la part des partenaires publics se fondent essentiellement sur des critères quantitatifs ou monétaires, et qu'elles négligent les aspects qualitatifs.

Les trois organisations qui portaient les Journées de l'ESS dans le Gard, à savoir la Chambre régionale de l'économie sociale du Languedoc-Roussillon (Cres LR), le Plan local pour l'insertion et l'emploi (Plie) Cévenol et la Maison des initiatives (MDI) de Nîmes ont décidé de s'associer sur la conception d'un outil opérationnel d'identification et de mesure de l'utilité sociale générée par les structures de l'économie sociale et solidaire.”

Comité de pilotage de l'opération

Aller vers des projets négociés

Les associations sont parfois dans une position d'opérateurs pour le compte de donneurs d'ordre que sont les pouvoirs publics. Ce qui se traduit, par exemple, par des critères d'évaluation définis unilatéralement par les partenaires publics. L'évaluation de l'utilité sociale peut contribuer à modifier cette relation. En étant clair sur leurs objectifs et ce qu'elles apportent à la société, les associations peuvent être plus facilement force de proposition. Elles se positionnent alors en partenaires et non plus en opérateurs.

La structure et ses partenaires peuvent alors entrer dans une relation d'échanges plus équilibrée. Les deux parties peuvent construire un projet négocié pour lequel chacun a exposé et défendu ses objectifs propres.



La construction de nouvelles relations entre les structures et leurs partenaires suppose que les différentes parties soient disposées à entrer dans une relation plus partenariale. La structure moteur de la démarche devra parfois prendre le temps de l'expliquer en mettant en avant son intérêt pour les autres parties.

L'expérience des autres...

Les échanges sur l'utilité sociale de la **Régie de quartier de Villeneuve-Village olympique de Grenoble** avec la ville de Grenoble a permis à l'association de mettre en avant sa plus-value concernant la médiation, mal perçue par ce partenaire, et de montrer la complémentarité des objectifs de l'association (propreté, médiation, responsabilisation des citoyens, insertion) et de ses actions, ces deux dimensions ne pouvant être disjointes. À l'occasion de la démarche, la Régie a élaboré un tableau de synthèse des résultats de l'évaluation. Cet outil est présenté lors des réunions avec les partenaires portant sur le projet évalué.

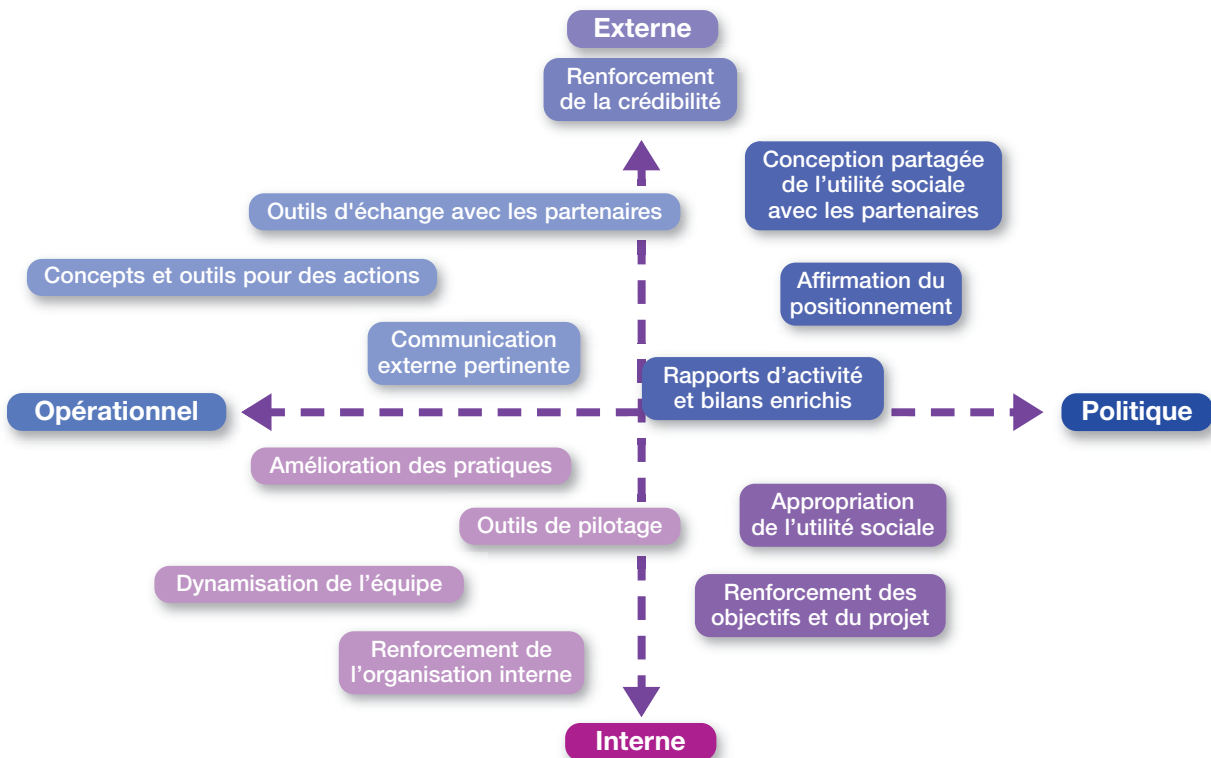
Bénéfices : Une meilleure perception par le partenaire institutionnel des actions de médiation et de la cohérence des missions.



OUTIL N°3

Exemple de grille de critères et d'indicateurs

Les apports de l'évaluation de l'utilité sociale pour les structures



L'analyse de différentes expériences d'accompagnement a permis de repérer les apports d'une évaluation de l'utilité sociale les plus souvent cités. Ce schéma les positionne selon deux logiques : interne/externe et opérationnel/politique.

À RETENIR

L'évaluation de l'utilité sociale :

- ▶ Elle est un outil au service de la structure et de ses partenaires, et peut répondre à des objectifs très différents.
- ▶ Parce qu'elle interroge les valeurs, les finalités et les objectifs, elle peut constituer un outil pour améliorer le projet et le fonctionnement de la structure.
- ▶ Elle est une démarche d'affirmation de son identité et de sa singularité.
- ▶ Menée dans une logique de co-construction, elle améliore la relation entre les structures et leurs partenaires. Elle participe à la construction d'un projet négocié.

Etape 2

Conduire une démarche d'évaluation de l'utilité sociale

Phase 1

Pourquoi évaluer ?

p. 56

Déterminer les objectifs de l'évaluation

Phase 2

Qui associer et comment ?

p. 58

Associer les parties prenantes et construire une démarche collective

Phase 3

Poser le cadre de l'évaluation

p. 64

Comment évaluer ? Définir la démarche d'évaluation

Phase 4

Construire l'utilité sociale

p. 74

Construire l'utilité sociale, une vision partagée

Phase 5

Elaborer les critères et indicateurs

p. 82

Construire le cadre de référence de l'évaluation

Phase 6

Collecter les données

p. 90

Repérer les sources, mettre en place des outils de collecte

Phase 7

Analyser les données

p. 94

Croiser les sources d'information,
analyser et objectiver les données recueillies

Phase 8

Construire un point de vue collectif

p. 98

Tirer des enseignements et construire un point de vue

Phase 1

Pourquoi évaluer ?

DÉTERMINER LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est un outil au service d'un projet et des acteurs qui y contribuent. "Pourquoi évaluer ?" constitue la première étape de questionnement avant de se lancer dans la démarche. D'autres questions suivront ensuite, relatives par exemple, à l'origine de la demande d'évaluation ou encore au moment adapté au lancement de la démarche.

1 Pourquoi évaluer ?

L'évaluation peut être utilisée pour répondre à différents objectifs et enjeux. Les préciser est important car ils influenceront sur le choix de la démarche et des méthodes d'évaluation à mettre en œuvre :

- Si l'objectif principal est de mesurer des résultats et impacts en termes d'utilité sociale, l'accent sera mis sur les indicateurs, le calcul de *ratios*...
- Si l'objectif principal est de comprendre comment est produite l'utilité sociale, l'accent sera mis sur l'analyse des liens de causalité entre ce que fait la structure et l'utilité sociale produite.
- Si l'objectif est de créer une dynamique autour de l'utilité sociale de la structure, une large participation des parties prenantes à la démarche sera privilégiée.
- ...

Il est bien sûr possible de répondre à plusieurs objectifs au cours de la démarche, mais il est important de bien les repérer pour que la méthode d'évaluation retenue soit la mieux adaptée.

Fiche méthode N°1 "Les étapes clés de l'évaluation"

p. 107

L'expérience des autres...

La MJC Plaine du Ronceray diffuse des spectacles culturels et anime des ateliers autour de cinq thématiques : musique, danse, forme, création et expression. Son principal partenaire est la ville du Mans. L'association a initié une démarche d'évaluation de l'utilité sociale en amont du renouvellement de la convention avec la ville afin de proposer de nouveaux indicateurs d'évaluation de cette convention.

Le Groupe Alterna Développement (GAD) connaît depuis sa naissance une forte croissance de ses activités et souhaitait ne pas perdre de vue ses propres objectifs. Une démarche d'évaluation de l'utilité sociale a permis de "*réidentifier le projet politique*". Même si très peu de personnes ont été associées à la démarche, celle-ci a été l'occasion de formaliser des valeurs et des activités qui sont largement partagées par les parties prenantes du groupe, selon son responsable. Ce travail a eu de nombreux effets sur la structure en termes de communication, de management...

2 Pour qui ?

Derrière la question de l'objectif de l'évaluation se cache celle de son "commanditaire"¹. L'évaluation peut être demandée par les partenaires financiers, les opérateurs, plus rarement les usagers. Chaque partie prenante de l'action a ses objectifs propres dans l'évaluation. Le partenaire financier souhaitera, par exemple, savoir si l'argent qu'il a investi auprès d'une structure d'insertion par l'activité économique, a bien permis le retour à l'emploi d'un certain nombre de personnes, alors que la structure voudra analyser dans quelle mesure elle a contribué à rendre son public autonome, notamment dans la recherche d'un emploi.

Cependant, les acteurs peuvent se retrouver sur un même objectif d'évaluation. Ainsi, mesurer les résultats d'une action peut permettre à certains de les améliorer, à d'autres d'en faire la communication ou encore de prendre la décision de poursuivre l'action ou non.

Dans les démarches d'évaluation de l'utilité sociale, c'est généralement la structure mettant en œuvre les actions qui souhaite s'engager. Cependant, de plus en plus de partenaires publics s'intéressent à ces évaluations, qui peuvent être menées avec eux. Les usagers-bénéficiaires ont toute légitimité pour être à l'origine de l'évaluation, mais cela nécessite une organisation en amont des usagers pour qu'émerge et se structure une telle démarche.

3 À quel moment ?

Le moment pertinent pour l'évaluation dépend des enjeux auxquels la démarche cherchera à apporter des éléments d'analyse et de compréhension. Il est souvent lié à des étapes particulières de la vie de la structure. Différents facteurs peuvent déclencher une demande d'évaluation :

L'histoire de la structure

Dans des périodes de questionnement sur les finalités de la structure et le sens de ses actions, renouvellement important de l'équipe salariée et/ou du conseil d'administration, à l'issue d'une période de crise interne...

L'avancement d'un projet

L'évaluation permet de mieux définir l'action d'une structure au démarrage, au regard de l'utilité sociale ; à mi-parcours, de la réorienter si besoin ; à la fin de l'action, d'en faire le bilan et savoir si des suites doivent être données ; enfin, plusieurs mois après la fin de l'action, d'en mesurer les impacts à long terme.

L'évolution de relations partenariales

L'évolution des relations partenariales peut être à l'origine de l'évaluation : renouvellement de conventions, perte de confiance d'un financeur, besoin de diversification du partenariat...

Des évolutions de l'environnement

La fin d'une politique publique, la suppression d'aides, le développement d'une nouvelle préoccupation dans le champ social et politique sont autant de faits qui font évoluer un environnement et poussent les structures à s'interroger sur elles-mêmes.



De manière générale, il est inutile de se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale dans une période de crise car elle n'aboutirait pas. Elle peut en revanche être pertinente après, pour permettre une reconstruction sur des bases solides.

(1) Le terme de commanditaire est impropre quand on parle d'auto-évaluation puisqu'il n'y a pas de commande à un prestataire. Il s'agit de celui ou ceux qui demandent ou prennent l'initiative de l'évaluation.

Phase 2

Qui associer et comment ?

ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES ET CONSTRUIRE UNE DÉMARCHE COLLECTIVE

Différentes parties concernées par l'utilité sociale de la structure peuvent être associées à la démarche, qu'elles soient ou non à l'origine de l'évaluation.

Le choix des participants est essentiel car il va influencer sur la conduite et les résultats de l'évaluation.

1 Associer les parties prenantes à la démarche

Dans l'idéal, l'évaluation de l'utilité sociale supposerait d'associer à la démarche toutes les parties concernées, notamment les bénévoles et les salariés, les partenaires financiers et techniques ainsi que les usagers-bénéficiaires. La définition de l'utilité sociale et les résultats de l'évaluation auront d'autant plus de crédit qu'un large consensus aura été créé. Elle aura alors plus de chances de perdurer : les partenaires et les usagers porteront plus d'intérêt aux résultats d'une démarche à laquelle ils auront été d'emblée associés.

La structure à l'initiative de l'évaluation choisit généralement qui elle associe à la démarche. Elle le fera notamment en fonction de ses propres enjeux. Ainsi, elle mobilisera plus particulièrement ses bénévoles, administrateurs et salariés si son objectif est de repréciser son projet associatif. Si elle souhaite renforcer son partenariat, elle associera logiquement ses partenaires à la réflexion.

Dans ce dernier cas, chacun des partenaires présentera ses attentes, au titre de sa structure et pourquoi pas à titre personnel, car la motivation des personnes est importante pour générer une dynamique dans le processus d'évaluation. À l'issue d'un échange, les participants repéreront les objectifs de chacun et définiront des objectifs communs à l'évaluation.

L'animation de ce temps de débat est importante. L'écoute mutuelle, parfois la régulation ou la négociation sont nécessaires. Certains outils peuvent venir en appui au débat mais ils ne sont pas indispensables (abaque de Régnier, etc.).

L'expérience des autres...

Le Jardin moderne, collectif d'associations culturelles et lieu de création musicale, souhaite avoir une vue d'ensemble de son utilité sociale pour proposer un bilan plus qualitatif de son activité culturelle. Il a donc associé à la démarche d'évaluation :

- ses partenaires financiers, le Conseil régional, la Ville de Rennes et la DRAC, et plus particulièrement les techniciens connaissant bien son action ;
- des partenaires qui le sollicitent sur certains projets comme le département d'Arts plastiques de l'Université, la Maison d'arrêt, un foyer pour des demandeurs d'asile ;
- les usagers des différentes activités du Jardin, en différenciant les groupes de musique venant répéter, les utilisateurs du centre de ressources et les participants à des projets montés en partenariat avec une autre structure ;
- l'équipe de salariés ;
- le conseil d'administration.

L'expérience des autres...

L'accompagnateur de la démarche menée par **Services 18** a utilisé l'Abaque de Régnier® pour permettre aux participants de se positionner sur les enjeux. Cette méthode utilise le principe du vote coloré. L'accompagnateur a formulé différents enjeux sur lesquels les participants ont donné leur avis.

**OUTIL N°5**

Exemple d'utilisation de l'Abaque de Régnier®

Les membres des structures

Associer les membres de la structure, à savoir les salariés, les bénévoles et les administrateurs, ne pose généralement pas de difficulté, sinon celle de réussir à mobiliser les intéressés sur une thématique qui peut paraître complexe. Une démarche explicative est parfois nécessaire. Les équipes salariées voient plus facilement l'intérêt de la démarche, conscientes de l'importance de l'évaluation aujourd'hui.

Il apparaît indispensable que les dirigeants politiques de la structure soient fortement impliqués dans la démarche, pour une double raison.

D'une part, la démarche pourra questionner le projet de la structure, son mode de fonctionnement ou le choix de ses activités. Les dirigeants doivent être prêts à envisager des changements. Ils doivent également prendre en considération le temps que ce travail demandera à l'équipe salariée et veiller à la mobiliser.

D'autre part, la participation des salariés dès la conception favorise sa mise en œuvre par la suite : les salariés mobilisés sur la collecte d'information le feront avec d'autant plus de régularité qu'ils verront les tenants et les aboutissants de la démarche.

L'expérience des autres...

La fédération Loisirs pluriel regroupe des associations qui gèrent des centres de loisirs accueillant des enfants valides et handicapés. Elle souhaite initier une réflexion sur l'utilité sociale au sein de son réseau et en faire sa thématique annuelle en 2007. Pour cela, elle a mis en place une démarche qui réunit progressivement les membres de la fédération. Le conseil d'administration a d'abord été associé, puis l'ensemble des directrices d'associations. Ensuite, un travail sera réalisé au sein de chacune des associations.

L'association Agate Paysages a réalisé une évaluation portant sur un pôle d'accueil et de services en milieu rural. Il regroupe 50 structures partenaires qui y interviennent à différents niveaux (permanence, informations collectives, contacts ponctuels...). Les structures n'avaient qu'une vision partielle du pôle. L'évaluation a donc associé en priorité les structures partenaires afin qu'elles acquièrent, à travers la démarche, une vue d'ensemble du projet.

Les partenaires

La participation des partenaires à la démarche, et notamment à la construction de l'utilité sociale de la structure, facilitera leur appropriation de la définition commune. La structure bénéficiera également d'une perception plus complète de son utilité sociale, les partenaires ayant un regard décalé lié à leurs champs d'intervention : un élu verra l'intérêt de la structure de manière transversale sur son territoire, percevant par exemple des synergies locales ; le responsable du service social et celui de l'action culturelle mettront en avant des apports différents... À terme, cette démarche peut aboutir à la co-construction de critères et indicateurs par les partenaires ou à la reconnaissance de ceux élaborés par la structure.

Associer les partenaires peut cependant susciter quelques réticences bien compréhensibles.

- ⋮ Leur participation n'est en effet pas une chose facile car le travail sur l'utilité sociale demande à la structure de se mettre un peu à nu auprès d'acteurs dont dépend parfois sa survie économique. Il y a donc des conditions à créer pour faciliter un travail partenarial
- ⋮ (voir "Lever les freins à la participation" p. 62).

L'expérience des autres...

Les Jardins d'Amélie ont mené une démarche d'évaluation, associant l'ensemble des parties prenantes du jardin, et notamment les publics en insertion. Ils ont repéré différentes conditions qui favorisent la participation du public en insertion aux différentes étapes de la démarche :

1^{er} étape : La formation et l'information de la démarche d'évaluation pour les intervieweurs.

2^e étape : Des personnes volontaires pour mener cette démarche et des interviewés volontaires.

3^e étape : Des explications claires au premier jour du chantier, une fois collectivement puis individuellement pendant les deux ou trois entretiens d'évaluation.

4^e étape : L'évaluation elle-même.

- La durée : entre une demi-heure et une heure et demie, selon l'expression de chacun.
- Les modalités : évaluation individuelle en binôme (salarié et intervieweur), changement d'intervieweur pour la deuxième évaluation.
- Les conditions de l'entretien : facilité par la bonne volonté de chacun et par l'ouverture de l'intervieweur au cours du deuxième entretien en cas d'évolution, c'est-à-dire de changement d'échelle d'un entretien sur l'autre.

5^e étape : L'évaluation de ce travail, qui a conduit à une amélioration de l'outil sur le vocabulaire, à une proposition de questions directes et à une réduction de l'échelle de graduation.

6^e étape : Évaluation de l'outil final et adaptation avec un groupe de 12 personnes (nouveau chantier).

La plus-value de ce travail s'apprécie à trois niveaux :

- Pour l'association : s'auto-évaluer et améliorer sa capacité à accompagner.
- Pour les intervieweurs et les interviewés : constater leurs forces, faiblesses et leur capacité à évoluer, à apprendre. L'interview est également un temps privilégié de relation.
- Pour les institutions et partenaires : mieux réaliser la valeur du travail effectué au jardin. Ce qui permet aussi d'obtenir des subventions pour assurer la qualité d'accueil et d'accompagnement.

Le multipartenariat a apporté une base de réflexion et de prise de conscience.

Les usagers bénéficiaires

- ⋮ Les usagers ou bénéficiaires sont souvent la catégorie la plus difficile à associer, *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'usagers consommateurs d'un service, sans être acteurs de la structure.

⋮ Selon le type d'activité et de public, les outils employés devront donc être différents. Difficile d'inviter à une réunion les usagers d'une salle de spectacles associative, mais rien n'empêche la diffusion d'un questionnaire ou des entretiens rapides en sortie de salle. Parfois, il est possible de solliciter des représentants des usagers lorsque des associations les regroupant existent.

⋮ Associer le public en insertion paraît parfois difficile. Pourtant, plusieurs expériences ont démontré l'intérêt de le consulter. L'évaluation de l'utilité sociale peut être abordée sans l'exigence de niveau de conceptualisation que ce public n'aurait pas. L'associer à la démarche permet de le reconnaître comme partie prenante de la structure, comme acteur et non pas comme simple objet de l'insertion. Sa participation contribue donc à l'objectif d'insertion et son absence pourrait y nuire.

2 Quand et comment associer les parties prenantes ?

Repérer et qualifier les parties prenantes

Un premier travail consiste à identifier les parties prenantes. Chacune n'ayant pas la même relation avec la structure, il peut être utile de les qualifier plus précisément.

Plusieurs approches sont possibles :

- une analyse des parties prenantes par domaines d'intervention ;
- une typologie des partenariats : les opérationnels, les financeurs et les institutionnels ;
- une analyse du partenariat distinguant les partenaires, selon leur degré d'implication/proximité avec l'association, selon les projets, leur registre d'implication...



OUTIL N°6

Exemple de cartographie de partenariats



OUTIL N°7

Exemple de typologie des parties prenantes par domaine d'action

L'expérience des autres...

L'association **Agate Paysages** a hiérarchisé ses partenaires financiers en fonction de leurs domaines d'activité et de leur degré d'implication dans l'activité de l'association. Elle a procédé à un croisement :

- des champs (social, emploi, formation, santé, vie quotidienne) représentés sous forme de "camemberts" ;
- et des niveaux d'implication (comité de pilotage, permanences régulières ou sur demande, interventions dans l'animation territoriale, contact téléphonique, informations), sous forme de cercles concentriques, les partenaires les plus proches de la structure étant près du centre.



OUTIL N°8

Exemple de grille de critères et d'indicateurs

Les deux étapes clés de la participation

Il n'est pas nécessaire d'associer tout le monde à toutes les étapes de l'évaluation. La démarche comprend deux étapes clés, pour lesquelles la question de la participation est stratégique.

• La construction de l'utilité sociale

A cette étape, la définition sera à la base du **référentiel** sur lequel l'évaluation s'appuiera. Le choix des structures et des personnes participant à cette définition est donc stratégique.

La définition acquerra d'autant plus de légitimité qu'elle sera reconnue par les différentes catégories d'acteurs liées à l'association.

• La construction d'un point de vue partagé

Cette étape est celle des conclusions de l'évaluation. Les participants font une analyse commune et tirent des enseignements. Il est logique d'y d'inviter ceux qui ont participé à la construction de l'utilité sociale. Partager les résultats de l'évaluation suppose évidemment un minimum de confiance entre la structure, ses partenaires et ses usagers bénéficiaires.

Définition

Référentiel : ensemble de critères et indicateurs qui serviront de référence à l'évaluation.

Différentes formes de participation

Les participants pourront être associés à la démarche de différentes manières, en fonction des besoins et du contexte :

• Réunions avec l'ensemble des parties prenantes

Elles favorisent une véritable construction collective de l'utilité sociale et la constitution d'une culture commune sur le sujet. Elles permettent notamment à certains partenaires de prendre conscience de l'apport de la structure sur des dimensions qu'ils ne percevaient pas. Ces réunions peuvent être parfois délicates à réaliser lorsqu'elles rassemblent des parties prenantes trop différentes les unes des autres (par exemple, des élus et des personnes en insertion), ou trop nombreuses.

Lever les freins à la participation

- **Réunions regroupant une catégorie particulière de participants**

Elles ont l'avantage de faciliter la prise de parole par chacun, *a fortiori* si elles sont organisées en petits groupes. Elles facilitent l'emploi d'un vocabulaire adapté à tous les participants et évitent à certains d'être impressionnés. Elles supposent une mise en commun des travaux issus des différentes réunions et une restitution à tous du bilan réalisé.

- **Entretiens**

Lorsque les réunions s'avèrent compliquées à organiser (public ne venant pas aux réunions, difficulté à trouver une date commune...), des entretiens ouverts, voire des questionnaires, permettent d'associer indirectement les acteurs.

Il existe quatre risques majeurs qui freinent une large participation à la démarche :

- **Une possible remise en cause**

L'évaluation de l'utilité sociale touche au cœur de la structure puisqu'elle questionne son sens, puis potentiellement l'ensemble de ses activités et de ses pratiques. Elle est donc susceptible de remettre en question la structure et ses acteurs.

- **Une prise de risque à découvert**

L'évaluation de l'utilité sociale peut faire apparaître des dissensions internes sur les finalités, un manque de clarté sur les objectifs, un décalage entre les finalités et les activités mises en place... On peut comprendre que les dirigeants ne souhaitent pas prendre le risque de faire apparaître ces faiblesses, notamment auprès des partenaires financiers qui pourraient être défavorablement impressionnés.

- **Le contrôle**

L'évaluation évoque encore le contrôle dans certains esprits. Dans cette logique, le fait d'associer des usagers ou des partenaires peut les mettre en position de contrôle vis-à-vis de la structure.

- **La complexité**

L'évaluation de l'utilité sociale associe deux notions complexes : évaluation et utilité sociale, avec un vocabulaire difficile d'accès. Cette démarche apparaît souvent très théorique et il peut sembler difficile d'associer le public, les usagers, ou des partenaires sur des concepts.

Pour atténuer ces craintes, plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- **La démystification de l'évaluation**

Il est nécessaire de présenter ce qu'est l'évaluation, de la différencier du contrôle et de montrer différentes approches possibles de l'évaluation.

- **Une ouverture progressive vers l'extérieur**

La démarche d'évaluation doit, dans un premier temps, permettre aux membres de la structure de se rassurer sur ce qu'ils vont trouver avant d'associer d'autres acteurs. Les participants peuvent ainsi s'exprimer librement sans l'exigence d'une parole collective devant des personnes extérieures. Ce travail permet à la structure d'être au clair sur sa perception collective de l'utilité sociale avant d'échanger avec d'autres.

- **L'implication des partenaires dans la réflexion**

La démarche ne livrera pas "en pâture" la perception de l'utilité par la structure. Celle des partenaires sera d'abord recueillie, puis la structure présentera la sienne et l'échange pourra s'engager. Cette technique évite de mettre l'association en position d'être jugée.

- Adapter le vocabulaire

Il est nécessaire d'adapter le vocabulaire de l'évaluation et de l'utilité sociale aux participants. De manière générale, l'accompagnateur doit être en mesure de donner des définitions et explications précises du vocabulaire qu'il utilise et de les illustrer d'exemples concrets. Cela suppose une maîtrise des concepts concernant l'évaluation et le projet ainsi que des acquis sur l'utilité sociale.

L'expérience des autres...

Aux salariés de **Triselec** (ex-salariés en insertion, devenus permanents ou en voie de le devenir), il a été demandé : *“Vous êtes des spécialistes du tri sélectif, nous allons ensemble faire un tri sélectif des motifs, des raisons d'utilité de votre entreprise. Pour vous, à quoi sert Triselec ? Quelle est son utilité ?”*

Phase 3

Poser le cadre de l'évaluation

COMMENT ÉVALUER ? DÉFINIR LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION

L'évaluation nécessite la mise en place d'un dispositif avec différentes étapes et une organisation spécifique. Sa construction tiendra compte des contraintes et modes de fonctionnement de la structure.

1 Un choix de méthode : l'auto-évaluation accompagnée

Pertinence de l'auto-évaluation

La démarche d'évaluation développée dans ce guide se réfère à l'auto-évaluation. Dans cette approche, l'évaluation est menée par la structure ou les acteurs chargés de la mise en œuvre de l'action à évaluer. Ce sont ces acteurs qui collectent les données, les analysent et en tirent des conclusions.

Fiche repère N°1

"L'évaluation : pourquoi, comment ?"

p. 102

Les acteurs sont parfois accompagnés dans cet exercice par une personne extérieure possédant une expertise méthodologique et un regard neuf sur l'activité et sur le fonctionnement de la structure.

L'auto-évaluation relève d'une approche de suivi-évaluation, c'est-à-dire que le travail d'évaluation s'appuie sur le suivi de l'action ou du champ évalué. Elle est effectuée chemin faisant, parallèlement à l'action. La collecte des données est plus facile que dans les évaluations réalisées ponctuellement. Cependant, comme dans les évaluations externes, il sera nécessaire de prendre un temps de recul sur l'action pour analyser les données et en tirer des enseignements.

Intérêts et difficultés de l'auto-évaluation

L'auto-évaluation permet aux structures qui la mettent en œuvre de s'approprier un outil qui pourra leur être utile à différents niveaux : en se formant à l'outil, elles renforcent leurs capacités de réflexion et d'action.

Cependant, c'est un outil complexe à mettre en œuvre pour plusieurs raisons :

- l'évaluation requiert un minimum de méthode et de rigueur pour être efficace ;
- elle nécessite une prise de recul difficile lorsqu'on est dans l'action ;
- portant sur l'utilité sociale, elle implique de démystifier cette notion et de la rendre opérationnelle.

Pour ces différentes raisons, il semble préférable de se faire accompagner dans ce type de démarche par un tiers extérieur. L'ensemble des cas présentés comme exemples dans ce document a bénéficié d'un accompagnement.

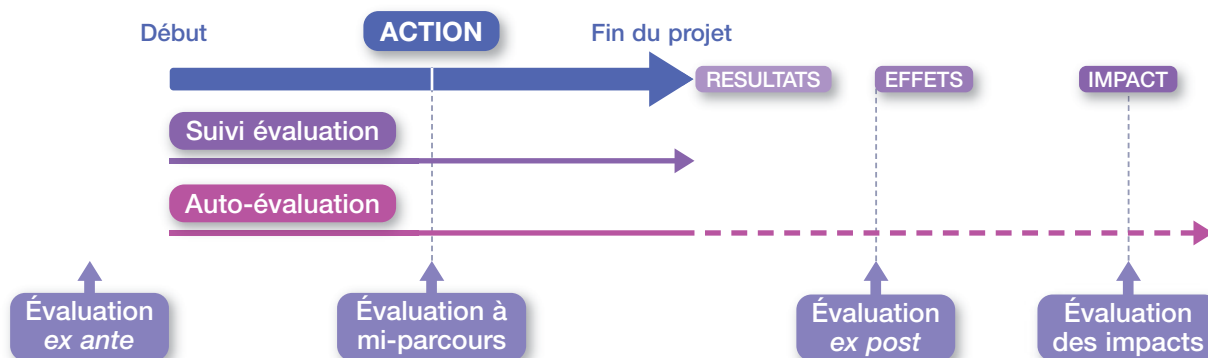
Les différents temps de l'évaluation d'une action

L'**auto-évaluation** se déroule tout au long de l'action et se poursuit si possible au-delà, de manière à prendre en considération ses impacts.

Les **évaluations classiques** se déroulent à des périodes spécifiques :

- Avant le début de l'action : c'est l'évaluation *ex ante*. Elle a pour objectif de proposer un diagnostic avant la réalisation de l'action.
- Au milieu du projet : c'est l'évaluation à mi-parcours. Elle a pour objectif de réorienter l'action si besoin.
- À la fin du projet : c'est l'évaluation *ex post*. Elle a pour objectif de faire un bilan du projet
- Après un certain temps, une fois le projet abouti, c'est l'évaluation des impacts. Elle a pour objectif d'analyser les impacts à moyen et long terme de l'action.

Parallèlement, un suivi-évaluation peut être réalisé tout au long du projet. Il a pour objectif de faciliter son pilotage et de permettre d'améliorer l'action chemin faisant. Le suivi-évaluation est directement lié à l'action, alors que l'évaluation à proprement parler est un temps de prise de distance avec l'action.



Le rôle de l'accompagnateur

Le choix de la personne qui accompagnera la structure n'est pas anodin, car elle viendra avec sa méthode, ses outils et parfois son point de vue sur l'utilité sociale.

Fiche méthode N°5 Choisir un accompagnateur

p. 115

L'accompagnateur a une quadruple fonction :

- Maïeuticien et révélateur, il aide les participants à accoucher de leur analyse par un jeu de questions et une fonction de miroir ;
- Expert, il apporte les éléments de méthode, ainsi que les outils issus de sa pratique ;
- Regard extérieur et décalé, il peut recadrer une discussion, signaler des oublis majeurs, prévenir des analyses orientées et ouvrir de nouveaux champs de réflexion ;
- Aiguillon, il pose des questions qui peuvent déranger la structure. Étant extérieur aux enjeux, il peut mettre en débat des éléments que les participants n'osent pas aborder et les pousser au besoin dans leurs retranchements.

L'accompagnateur devra s'adapter au mode de fonctionnement, à la situation, à la culture et au langage de la structure. Le niveau de réflexion théorique et de conceptualisation pourra être différent selon les structures.

Il doit aussi prendre en considération les besoins, impératifs et exigences des structures accompagnées à plusieurs niveaux :

- externes : besoin de construire des indicateurs pour une date précise afin de les intégrer dans une convention, de justifier certains postes...
- internes : temps disponible, stratégie de la structure, calendrier de la vie interne...

⋮ L'accompagnement répond à un difficile équilibre entre extériorité et intériorité. En effet, il devra rester extérieur aux enjeux de la structure pour apporter la distanciation nécessaire et garder le cap quant à l'objectif et au niveau de l'évaluation, mais il devra aussi s'approprier la réalité de la structure pour que ses apports soient adaptés à la situation et aux besoins de celle-ci.

⋮ L'accompagnateur peut également réaliser des tâches complémentaires à l'accompagnement : participer à la collecte de certaines données difficilement accessibles pour la structure par exemple (entretiens auprès des partenaires, études de cas...). Ces éléments viendront compléter les données recueillies par la structure.

⋮ Enfin, l'accompagnement suppose une relation de confiance entre la structure et l'accompagnateur.



Focus

Organiser le travail avec l'accompagnateur

Lorsque la démarche d'évaluation est accompagnée par une personne extérieure, il convient de bien définir le travail qui sera réalisé avec et sans son appui. En tout état de cause, la structure doit prévoir du temps pour effectuer différents travaux entre les sessions accompagnées. De manière générale, trois scénarii sont envisageables :

- Les sessions accompagnées sont des temps de production. Le travail en intersession permet de finaliser ce qui a été initié lors des sessions.
- Les sessions accompagnées et les intersessions constituent des temps de production spécifiques.
- Les sessions accompagnées constituent des temps de mise de commun et de cadrage. Les intersessions sont des temps de production d'outils et de mise en œuvre de ce qui s'est construit en session accompagnée. Cette méthode nécessite que les structures soient particulièrement mobilisées et déjà accoutumées aux démarches d'évaluation pour réaliser ce travail seules. L'accompagnateur doit pouvoir venir en appui à la structure à distance (téléphone, e-mail) durant les intersessions.

Le processus d'auto-évaluation, vecteur de résultats et de changement

⋮ Parmi les résultats constatés des démarches d'évaluation de l'utilité sociale, une grande partie est due au processus même de l'évaluation. Par exemple, de nombreuses structures attendent de la démarche qu'elle leur permette de construire de nouvelles relations avec les partenaires. Ce sont rarement les résultats de l'évaluation qui aboutissent à cette conséquence, mais bien la façon de procéder, d'associer ces partenaires à la démarche.

⋮ Les apports du processus d'évaluation sont liés à :

• La distanciation résultant de l'accompagnement

⋮ La démarche propose une réflexion distanciée sur la structure, animée par un accompagnateur extérieur. La distanciation permet une réflexion critique sur les activités ou sur les pratiques de la structure et peut avoir des effets sur l'organisation et la mise en œuvre des activités, le fonctionnement, les partenariats...

- **La réflexion sur l'utilité sociale**

La réflexion spécifique sur l'utilité sociale pose la question du sens. La thématique même de l'utilité sociale interroge les actions menées par la structure et ses pratiques. Elle vient renforcer les effets engendrés par la prise de distance.

- **La création d'un espace d'échange et de dialogue entre les différentes parties prenantes**

La démarche d'évaluation crée un espace d'échange privilégié qui se distingue des relations quotidiennes. Elle permet une parole et un débat sur une thématique de fond commune aux parties prenantes, sur laquelle elles n'ont généralement pas l'occasion d'échanger.

L'expérience des autres...

L'association Services 18 a connu de nombreux changements au sein de son équipe salariée et de son conseil d'administration, et a vécu des périodes difficiles. Aussi a-t-elle décidé de commencer l'évaluation par un bilan sur l'histoire de la structure. L'objectif était double : permettre à chacun de s'approprier l'histoire collective de la structure et mettre à plat des non-dits. La démarche mise en œuvre s'est inspirée des histoires de vie, chacun racontant l'histoire de la structure de la manière dont il l'avait vécue. Cet échange a abouti à l'élaboration d'un graphe représentant l'histoire de la structure, avec ses temps forts et ses moments difficiles. Ce travail a facilité par la suite la démarche, car il a permis de dépasser certaines tensions : il a renforcé les liens entre les participants et permis à la personne qui accompagnait la structure de mieux la comprendre.

2 Identifier le cadre général de la démarche

Identifier les différentes étapes de la démarche

La démarche d'évaluation comprendra différents temps. Classiquement, on distingue quatre phases majeures :

- **L'élaboration de la démarche et du référentiel**

Il s'agit de :

- cadrer l'évaluation en définissant ses objectifs et le champ de l'évaluation ;
- construire l'utilité sociale ;
- définir la ou les questions auxquelles l'évaluation devra répondre ;
- élaborer le référentiel de l'évaluation, à savoir les critères et les indicateurs ;
- définir la méthode d'évaluation ;
- construire les outils et les procédures nécessaires à l'évaluation.

- **L'observation**

Elle consiste à récolter les données pour renseigner les indicateurs. Cette étape nécessite de construire des procédures et des outils pour collecter l'information.

- **L'analyse des données**

Les données collectées sont mises en relation et analysées au regard des objectifs.

- **L'élaboration d'un point de vue partagé**

Collectivement, les participants à la démarche tirent des enseignements de l'analyse et émettent un point de vue sur l'utilité sociale de l'action évaluée. Ils peuvent également formuler des préconisations pour la renforcer.

Cette dernière phase constitue une étape clé dans l'évaluation de l'utilité sociale car elle correspond à un temps de partage et de concertation entre les différentes parties prenantes. Le jugement ne se limite pas à un contrôle de conformité ou de réussite. C'est une véritable concertation qui s'installe.

Ces quatre temps ne se déroulent pas de manière linéaire. Les différentes étapes peuvent se chevaucher. Ainsi, la phase de cadrage de la démarche peut avoir lieu après ou pendant la réflexion sur l'utilité sociale. Les outils de collecte peuvent être complétés chemin faisant, les premières analyses peuvent faire apparaître la nécessité de nouvelles observations...



OUTIL N°9

Exemple de calendrier d'une démarche d'évaluation

La démarche doit également rester souple pour s'adapter aux évolutions du contexte : nouvelles données, nouveaux acteurs intervenant dans l'évaluation, imprévus dans la conduite des activités...

Déterminer le champ de l'évaluation

Le champ de l'évaluation constitue le périmètre de ce qui sera observé durant la démarche. Il peut être défini avant ou après la phase de construction de l'utilité sociale. Le choix du champ de l'évaluation dépend en grande partie des objectifs visés. Il pourra s'agir d'une action, d'un champ d'action ou de l'ensemble des activités et du fonctionnement.

Ainsi, une action (ou un champ d'action) pourra être retenue parce qu'elle fait l'objet d'enjeux particuliers ou qu'elle est représentative des activités de la structure.

L'évaluation de l'ensemble de l'activité de la structure et de son fonctionnement permet d'aborder l'utilité sociale dans sa globalité. Elle mettra également en évidence des dimensions de l'utilité sociale résultant de l'articulation de différents champs. Elle intégrera le fonctionnement interne et externe, qui peut produire de l'utilité sociale, au-delà des seules activités.



L'objet de l'évaluation est bien l'utilité sociale et non, par exemple, une action.
L'action constitue le champ de l'évaluation.

3 Organiser la démarche

Constituer l'équipe en charge de la démarche

L'équipe d'évaluation définira la méthodologie à adopter. Elle animera les phases de travail collectif de construction de l'utilité sociale et des critères. Elle formalisera les indicateurs et construira les outils d'évaluation avec les salariés. Elle animera ensuite les phases d'observation, d'analyse et d'enseignement.

L'expérience des autres...

L'association Vieillir Autrement comprenait une équipe de cinq médiateurs. La taille réduite de l'équipe a permis d'associer à l'évaluation l'ensemble des médiateurs, ainsi que la présidente et une administratrice.

Le collectif Jardin Moderne s'est appuyé, dans un premier temps, sur un noyau restreint pour réaliser l'évaluation : le directeur et deux stagiaires en charge de l'évaluation. Le rôle de l'accompagnatrice était important. Les travaux se sont élargis au sous-directeur puis à l'ensemble de l'équipe, cuisinière et comptable comprises, au fur et à mesure que la démarche gagnait en opérationnalité. Le suivi est aujourd'hui assuré par le directeur.

La démarche d'évaluation de l'utilité sociale peut être menée par une équipe plus ou moins importante :

- **Un noyau restreint**

La démarche peut être animée par un petit noyau de personnes (3 à 5 personnes). Il comprendra, si possible, des responsables salariés et des responsables politiques. Une petite équipe a l'avantage d'être plus efficace dans la construction de la démarche et plus facile à mobiliser. Par contre, la mise en œuvre peut être plus difficile si les salariés n'ont pas été largement associés. Ce sont eux qui seront souvent chargés de collecter l'information et ils le feront plus volontiers s'ils adhèrent à la démarche et s'ils ne craignent pas une forme de contrôle. Mais les équipes restreintes sont aussi plus fragiles en cas de démobilitation d'une ou deux personnes.

La solution peut être d'initier un travail en petit groupe pour apporter des éléments concrets sur l'évaluation de l'utilité sociale. Il sera ensuite plus facile de mobiliser les autres acteurs de la structure.

- **L'équipe salariée et des administrateurs**

Lorsque l'équipe salariée n'est pas très nombreuse, il peut être intéressant de l'associer en totalité à la démarche. Ce choix dépendra aussi du mode de management interne à la structure. La mobilisation des administrateurs garantit le lien entre l'évaluation de l'utilité sociale et le niveau politique. Cette configuration assure une continuité entre la définition de la méthode et la collecte d'informations. Elle demande en revanche plus de temps (temps cumulés des salariés).



Focus

Un dispositif pluraliste : l'instance d'évaluation

L'évaluation des politiques publiques a développé un dispositif pluraliste dont pourrait s'inspirer l'évaluation de l'utilité sociale : l'instance d'évaluation. Cette instance regroupe les parties prenantes de l'action évaluée : le maître d'ouvrage, les opérateurs, les partenaires et les destinataires de la politique. C'est un lieu de confrontation des différents points de vue sur l'action évaluée. Elle précise les objectifs de l'évaluation, valide le cadrage de la démarche, analyse et échange sur la base des travaux réalisés par le prestataire et émet un jugement sur l'action.

- **Un comité de pilotage avec toutes les parties prenantes**

Des représentants des différentes parties prenantes peuvent former l'équipe d'évaluation (salariés, administrateurs, partenaires, usagers). Cette approche pose les bases d'une évaluation véritablement pluraliste. La démarche est alors appropriée par tous. Les aspects plus techniques (construction des outils) peuvent être réalisés par un groupe plus restreint. Ce dispositif correspond généralement à une demande d'évaluation de l'utilité sociale provenant de différentes parties.

- **Un binôme ou une personne référent de l'évaluation**

L'équipe d'évaluation a besoin d'être animée, *a fortiori* si elle est de taille importante. Elle peut l'être par un salarié ou un binôme salarié-responsable politique. Le binôme est préférable, notamment sur la phase de construction de la démarche, mais un référent salarié est souvent plus opérationnel, notamment pour une mise en œuvre de l'évaluation sur la durée. La ou les personnes référentes assurent les fonctions suivantes :

- **Entretien la dynamique sur l'évaluation :**

La ou les personnes référentes de l'évaluation peuvent relancer les différents acteurs qui y participent. Elles se portent notamment garantes du respect du calendrier.

- **Constituer un "œil étalon" :**

Lorsque l'évaluation est réalisée par plusieurs personnes, chacune responsable d'une action, des distorsions peuvent apparaître du fait des différences de subjectivité. La personne référente peut alors assurer une régulation.

- **Dissocier l'évaluation de la fonction de direction :**

Le choix d'un référent peut aussi se révéler stratégique. En effet, portée par le responsable de la structure, l'évaluation peut être perçue comme proche du contrôle si des tensions préexistent au sein de l'équipe. Par ailleurs, elle demande du temps dont ne dispose pas toujours le responsable. La personne référente devra bénéficier d'un soutien conséquent des responsables pour effectuer sa tâche.

Définir la durée et les étapes de la démarche

La structure qui se lance dans la démarche devra préciser un calendrier de mise en œuvre, avec des étapes précises. Celui-ci restera souple et pourra évoluer, mais il est nécessaire pour cadrer le travail.

Prévoir les productions intermédiaires

La pratique montre qu'il est très facile de prendre du retard dans les démarches d'évaluation. Pour anticiper ce risque, il est utile de prévoir des productions intermédiaires formalisées (rédaction de l'utilité sociale de la structure, de la grille de critères et indicateurs...). Elles permettent d'entretenir la motivation des participants grâce à des avancées visibles. Ces productions peuvent, de plus, être valorisées avant que la démarche ne soit terminée (mise à jour de la plaquette de communication, grille de critères constituant une base pour des échanges avec les partenaires...).



Sensibiliser avant de présenter une démarche complète

Si la démarche apparaît trop lourde pour la structure, mieux vaut prévoir une approche en deux temps. Un premier temps présentera les bases et les apports de ce type de démarche. Il démystifiera les notions d'évaluation et d'utilité sociale. Ensuite, lorsque chacun aura perçu l'intérêt de la démarche, il sera possible d'en engager la mise en œuvre opérationnelle.

4 Situer la démarche d'évaluation dans son contexte

Analyser le contexte

Au-delà des objectifs fixés, la démarche doit être adaptée au contexte dans lequel elle va être mise en œuvre et aux contraintes matérielles de la structure.

Les éléments de contexte à considérer sont généralement en lien avec les objectifs de l'évaluation. Aussi est-il intéressant d'analyser tout à la fois la situation dans laquelle se trouve la structure et les relations qu'elle entretient avec les autres parties prenantes. La démarche intervient en effet souvent à des périodes de changement pour la structure. Il s'agira notamment d'examiner :

- La situation dans laquelle se trouve la structure : quelles sont ses ressources, ses difficultés ? Comment est organisée l'équipe ? Y a-t-il eu un renouvellement récent de l'équipe salariée, du conseil d'administration ?...
- Son histoire : quels ont été les temps forts de l'histoire de la structure, les points de tension ?...
- Ses relations avec ses partenaires et usagers : comment se caractérisent-elles ? Comment ont-elles évolué récemment ? Les usagers-bénéficiaires sont-ils acteurs, consommateurs ? Sont-ils impliqués dans les instances de la structure ?...

Apprécier les conditions matérielles

Cette mise à plat permet de préciser les enjeux de l'évaluation et les possibilités de la réaliser, notamment en impliquant les autres parties prenantes.

Une démarche d'évaluation suppose une mobilisation importante des moyens humains et matériels de la structure.

- **Évaluer les moyens humains et financiers**

À l'évidence, le travail que peuvent mener dix personnes ne saurait se comparer à l'activité entreprise par une seule. De même, on ne peut pas viser des objectifs identiques avec un budget de 5.000 ou de 20.000 euros... Bref, la démarche d'évaluation dépendra des ressources humaines et financières disponibles.

Les ressources financières détermineront les possibilités de faire appel à une personne extérieure et l'importance de la mission qui pourra lui être confiée : appui méthodologique léger en début de projet, suivi sur la durée, réalisation de certains travaux (enquêtes...).

Le temps nécessaire pour entreprendre une démarche d'évaluation varie d'une expérience à l'autre, mais il faut compter un minimum d'une dizaine de jours pour la personne qui l'anime, voire beaucoup plus. Il est donc nécessaire de préciser qui pourra effectivement accorder ce temps à l'évaluation et de construire une démarche compatible avec le temps alloué.

- **Repérer l'agenda en cours**

L'évaluation va s'inscrire dans un agenda préexistant, interne ou externe :

- L'agenda interne : période éventuelle de surcharge de travail, assemblée générale où il serait intéressant de valider les éléments clés de l'utilité sociale, rythme des réunions du conseil d'administration...
- L'agenda externe : disponibilité des partenaires à mobiliser, indicateurs à finaliser pour la signature de la convention...

La connaissance des agendas permettra d'adapter le rythme de la démarche au rythme de la structure, et ainsi, de lui donner toutes les chances de réussite.

5 Définir un dispositif d'évaluation

Identifier les types d'évaluation les plus pertinents

Le dispositif d'évaluation prévoit les différentes étapes. Il les organise dans le temps de manière concrète. Les étapes classiques de l'évaluation, présentées en amont, sont la définition de la démarche et du référentiel, l'observation, l'analyse et la construction d'un point de vue partagé sur l'utilité sociale évaluée.

En fonction des objectifs et du champ de l'évaluation (une action, l'ensemble des activités de la structure...), celle-ci peut se dérouler de diverses manières, chacune n'étant pas exclusive l'une de l'autre.

- **Un suivi-évaluation**

La collecte des données se fait tout au long de l'action. Des temps d'analyse sont prévus régulièrement. Véritables temps de recul sur l'action, ces temps doivent être clairement identifiés et différenciés de la collecte.

Par exemple : Une fois tous les trois mois, les salariés dressent un bilan des données collectées et font une analyse rapide leur permettant de mieux piloter leur action.

L'expérience des autres...

L'association d'insertion par l'activité économique Espaces a construit un outil d'évaluation de ses chantiers. Elle envisage de l'appliquer à l'ensemble de ses chantiers deux fois par an sur une période de deux ans. Le travail sera suivi par un chargé de mission. Ce projet d'évaluation pourrait s'articuler avec le projet de mise en place d'un agenda 21.

- **Des évaluations approfondies**

L'évaluation peut être réalisée de manière approfondie à certaines périodes de la vie de l'association (une fois par an, avant l'assemblée générale...) ou à certains moments spécifiques de la vie de l'action (au début de l'action, pour mieux la définir ; à mi-parcours ; à la fin de l'action ; 6 mois après la fin de l'action).

Par exemple : Une fois par an, une évaluation qualitative viendra compléter les différents indicateurs de base du suivi-évaluation. Des entretiens et une analyse approfondie, mettant en relation les résultats issus du suivi-évaluation et ceux des entretiens, permettront d'évaluer l'action.

- **Des évaluations thématiques**

Ponctuellement, une évaluation thématique approfondie sur l'une des dimensions de l'utilité sociale peut être réalisée de manière transversale à toutes les activités de l'association ou sur l'un de ses champs d'action.

Définir une procédure pour les différents temps de l'évaluation

Etablir la procédure d'évaluation consiste à définir l'organisation générale à chaque étape : le calendrier, la répartition des tâches pour la mise en œuvre...

Que l'on soit sur le suivi-évaluation ou sur des évaluations ponctuelles, un certain nombre d'éléments sont à définir :

- **Concernant l'identification de l'utilité sociale, critères et indicateurs**

- Qui participe ?
- Qui formalise ?
- Qui valide ?

- **Concernant la collecte de l'information**

- Qui est en charge de collecter l'information (tous les salariés, des bénévoles...) ?
- À quel rythme ? La périodicité de la collecte d'information est à préciser pour chaque type d'information.
- Qui fait la synthèse de l'information collectée ? Sous quelle forme ?
- Quand ?

- **Concernant l'analyse**

- Qui réalise l'analyse ?
- Quels sont les temps d'analyse ?
- Comment sont-ils formalisés ?

- **Concernant la construction d'un point de vue partagé**

- À qui sont transmis les résultats de l'analyse ?
- Qui participe à la réflexion ?
- À quelle période effectuer ce travail ?
- À qui est-il diffusé ?
- Sous quelle forme est-il diffusé ?

Pour chacune des phases, un calendrier de réalisation et un planning de répartition des tâches s'imposent. La mise en place du dispositif, l'expérimentation des outils de collecte, l'harmonisation des données auront besoin d'un temps de rodage.

À RETENIR

Phases ① ② ③

- ▶ Evaluer, c'est d'abord se poser des questions :
 - Pourquoi évaluer ?
 - Pour qui ?
 - Que cherche-t-on ?
- ▶ L'évaluation peut répondre à différents objectifs, allant de l'appréciation de l'efficacité de l'action au renforcement de la démocratie interne. La méthode et les outils d'évaluation seront choisis en fonction des objectifs.
- ▶ La mise en place d'une démarche d'évaluation doit tenir compte des objectifs, du contexte et des conditions matérielles.
- ▶ L'objet d'évaluation est l'utilité sociale et non une action. Les champs de l'évaluation dépendront des objectifs d'évaluation.
- ▶ Définir l'utilité sociale avec les parties prenantes du projet comporte une dimension stratégique. Le choix des personnes, des structures et des méthodes d'animation du débat n'est pas anodin.
- ▶ La participation de différentes parties prenantes permet d'avoir une vue d'ensemble de l'utilité sociale de la structure.
- ▶ La participation des partenaires et des usagers à la démarche d'évaluation est une donnée essentielle pour l'évaluation de l'utilité sociale.

Phase 4

Construire l'utilité sociale

CONSTRUIRE L'UTILITÉ SOCIALE, UNE VISION PARTAGÉE

Il n'y a pas de définition unique, valable en tout lieu et en tout temps. L'évaluation nécessitera de consacrer un temps spécifique pour identifier et formaliser l'utilité sociale.

1 Les éléments clés de la construction de l'utilité sociale

L'utilité sociale, le référentiel de l'évaluation : La définition de l'utilité sociale de la structure, élaborée au cours de cette étape, est d'une grande importance car elle constituera la référence pour l'évaluation : les actions évaluées le seront au regard de cette définition.

Chacun a sa représentation de ce qui est utile à la société. Une même chose peut avoir beaucoup de valeur pour certains et peu pour d'autres. L'utilité sociale retenue par la structure dépendra des systèmes de valeurs des personnes qui ont participé à cette définition. La référence de l'évaluation portera donc les **valeurs** de ceux qui l'ont définie.

Définition

Valeur : attribuer de la valeur, c'est accorder un intérêt, attribut positif et subjectif. Dans un registre économique, la valeur d'un bien ou d'un service naît de besoins contraints par la rareté.

Prendre en considération les différentes perceptions de l'utilité sociale : Définir l'utilité sociale suppose de prendre en considération différents points de vue. Chaque acteur percevra en effet l'utilité sociale de la structure en fonction de son propre positionnement. Les salariés, les partenaires ou les usagers peuvent avoir des attentes très différentes à l'égard de la structure ou ne percevoir qu'une des dimensions de son utilité sociale, souvent en lien direct avec ses propres préoccupations. La démarche consiste à prendre en considération, dans un premier temps, tous les points de vue. Ensuite, des priorités seront données à telle ou telle dimension, lorsqu'il s'agira de choisir les aspects de l'utilité sociale à évaluer.

***Par exemple** : L'utilité sociale d'une structure pratiquant la danse dans des quartiers difficiles ne sera pas forcément perçue de la même manière par un assistant social ou par un pratiquant des activités de l'association. Certaines perceptions se recoupent, d'autres non.*

Les éléments communs aux différentes manières d'aborder l'utilité sociale : Il existe de nombreuses méthodes pour aborder l'utilité sociale. De manière générale, notons que :

- **Toutes les méthodes questionnent le sens**
Elles interrogent les raisons profondes pour lesquelles les actions sont menées, et le projet politique de la structure. Ce travail renvoie aux valeurs portées par celle-ci. Le questionnement sur le sens est au cœur de l'évaluation de l'utilité sociale.
- **Elles visent à objectiver et à formaliser l'utilité sociale**
Elles identifient les principales dimensions de l'utilité sociale ou formalisent une définition de l'utilité sociale de la structure. Elles aboutissent à la définition de critères.

2 Comment aborder l'utilité sociale ?

Les méthodes de détermination de l'utilité sociale peuvent être déductives, s'appuyant sur une réflexion, ou inductives, s'appuyant plutôt sur des faits. Ces deux approches peuvent bien évidemment être croisées. Les approches présentées ci-dessous ne sont que des exemples, d'autres restent à imaginer.

L'expérience des autres...

Cinq structures de médiation sociale ont élaboré ensemble un référentiel de l'utilité sociale en combinant une double approche :

- déductive, lors d'une première journée de travail : les structures ont réfléchi sur leur utilité sociale,
- inductive, dans un second temps : les structures ont mis à plat leurs activités et les indicateurs qu'elles utilisaient déjà.

Les éléments issus de ces deux réflexions ont permis d'élaborer un référentiel correspondant au mieux à ce qu'elles sont.

Ouvrir une réflexion sur l'utilité sociale de la structure

Cette approche s'appuie sur des questions simples :

- À quoi servez-vous ?
- D'après vous, quelle est votre utilité sociale ?

Le vocabulaire sera adapté aux participants. Il n'est pas indispensable de parler d'utilité sociale si le terme risque de générer des réticences. Les questions posées ci-dessus aux membres de la structure peuvent également l'être à des partenaires sous une autre forme. Par exemple : "Qu'apporte la structure sur le territoire ?"

Posées au cours d'une réunion, ces questions donnent lieu à des échanges sur la perception, par les uns et les autres, de l'utilité sociale de la structure. Après un temps d'ouverture, la démarche doit se refermer. Les participants détermineront alors les principales dimensions de l'utilité sociale de la structure, à partir desquelles ils préciseront les critères d'évaluation.

Si besoin, l'animateur relancera la discussion pour faire émerger les spécificités de la structure et préciser le contenu des notions utilisées par les participants.

Cette approche permet une large réflexion sur l'utilité sociale tout en étant adaptée à tout type de public. La phase de recentrage sur les principales dimensions de l'utilité sociale est essentielle pour ne pas se perdre dans une multitude de critères et d'indicateurs par la suite.



Focus

Techniques d'animation

Indépendamment des modes d'approches de l'utilité sociale, plusieurs techniques d'animation peuvent être utilisées. Par exemple :

- **Le *brainstorming* ou remue-méninges**

Il comprend classiquement trois phases :

- exposé de la thématique par l'animateur ;
- assaut d'idées : chacun présente ses idées, les mots qui lui viennent à l'esprit sur la thématique de manière très libre ;
- dépouillement des idées.

- **La méthode des cartons**

Cette technique s'inspire de la démarche Métaplan. Autour d'un thème ou d'une question proposée par l'animateur, chacun indique ses idées sur des cartons (une idée par carton). Ces cartons sont ensuite affichés sur un mur et regroupés par unités de sens (thématiques).



OUTIL N°10

La méthode des cartons

- **Le blason**

Cet outil permet à chacun de représenter la structure telle qu'il la perçoit. Un débat peu ensuite s'amorcer.



OUTIL N°11

Exemple d'utilisation de la méthode du blason

Recueillir les différentes perceptions de l'utilité sociale

Une autre approche consiste à identifier les différents types d'acteurs concernés par l'activité de la structure, puis à préciser quels peuvent être pour eux son intérêt et ses apports. Ces apports sont ensuite regroupés autour de différentes thématiques qui caractérisent son utilité sociale.

Cette méthode permet d'entrer dans la démarche d'évaluation de manière concrète, en se référant aux résultats et impacts estimés de l'action vus par les différents acteurs. À la différence des autres approches, celle-ci s'intéresse directement aux impacts en termes d'utilité sociale de la structure, sans se référer à son projet associatif ou aux actions. Les représentations sur les impacts potentiels pour telle ou telle partie prenante demandent ensuite à être vérifiées auprès de celle-ci.

Cette approche peut être complétée par des entretiens ou questionnaires².

L'expérience des autres...

La fédération Loisirs pluriel regroupe des associations qui gèrent des centres de loisirs accueillant des enfants valides et handicapés. Le responsable de la fédération a organisé un séminaire de travail avec les directrices des associations locales. Après avoir présenté le concept d'utilité sociale, il a animé une séance de travail consistant à repérer les différentes parties prenantes de la structure (animateur, administrateurs, élus locaux, parents, partenaires financiers...). Les directrices ont exprimé leur avis sur les apports de Loisirs pluriel pour chaque partenaire. *“Cette démarche a permis aux directrices de prendre conscience des effets et de l'utilité sociale de Loisirs pluriel. On a ensuite synthétisé les différents types d'impacts pour parvenir à un tableau de l'utilité sociale.”*

(2) Il existe parfois certaines parties prenantes difficiles à associer aux temps de construction collective de l'utilité sociale. C'est le cas, par exemple, d'usagers ponctuels d'une structure ou d'usagers consommateurs de services. Des partenaires de la structure peuvent aussi ne pas être disponibles le jour de la réunion. Les données recueillies viendront compléter la réflexion conduite par ailleurs. Il est préférable d'effectuer ce travail en amont des temps collectifs pour que les réponses des personnes interrogées soient intégrées au débat. Les questionnaires et entretiens devront proposer, dans la mesure du possible, des questions ouvertes avec un langage adapté à l'interlocuteur.

L'expérience des autres...

La MJC Plaine du Ronceray a travaillé par *brainstorming*. Tous les participants ont exposé ce qu'était, pour eux, l'utilité sociale de la MJC. Avec l'aide de l'accompagnatrice, ils ont ensuite regroupé les différents éléments autour de plusieurs thématiques : création et culture, construction citoyenne, rencontre, association et ouverture à un regard différent.

**OUTIL N°12**

Exemple de regroupement par idées clés

Débattre sur la base d'une synthèse issue d'entretiens

Une troisième méthode consiste à réaliser des entretiens individuels sur l'utilité sociale auprès des différentes parties prenantes. Ce travail est généralement réalisé par l'accompagnateur. Celui-ci élabore ensuite une synthèse de ces entretiens, qui est finalement mise en débat au cours d'une réunion avec l'ensemble des parties prenantes. La définition de l'utilité sociale propre à la structure sortira de ces échanges.

Cette méthode est adaptée à des situations où la construction collective de l'utilité sociale s'avère difficile (difficulté d'expression des participants lors de réunions collectives, tensions avec certaines catégories de participants...).



Réaliser des entretiens qualitatifs nécessite beaucoup de temps. Par ailleurs, l'appropriation de la définition de l'utilité sociale et la mobilisation sont moindres avec cette méthode.

L'expérience des autres...

L'association Danse à tous les étages ! n'a pas réussi, dans un premier temps, à associer ses partenaires à une réunion sur l'utilité sociale. Elle a donc décidé de les contacter individuellement, par un entretien téléphonique, sur la base de deux questions :

- Selon vous, quels sont les principaux apports de l'association ? (utilité sociale)
- À quoi voyez-vous ces apports ?

Questionner la structure à travers deux axes : le sens et l'action

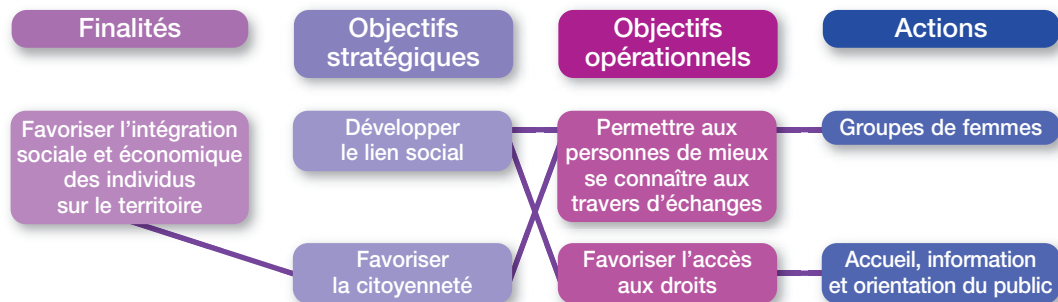
Cette approche s'appuie sur des grilles de questionnement qui constituent des prismes de lecture pour explorer les facettes de la structure autour de deux axes : le sens et l'action.

- **L'exploration du sens** passe par trois registres :
 - les valeurs ;
 - la finalité ;
 - les buts à terme.
- **L'exploration de l'action** passe par quatre registres :
 - l'histoire du projet de la structure et de son contexte ;
 - son fonctionnement interne et partenarial ;
 - son action ;
 - ses objectifs opérationnels et ses résultats.

La confrontation de ces deux axes aboutit à la contribution de l'association à la société. La recherche de critères et d'indicateurs d'utilité sociale se centre ensuite sur la confrontation des deux registres les plus spécifiques : le but à terme pour le sens et les objectifs opérationnels pour les actions.

⋮ Cette méthode permet d'intégrer dans la réflexion tout ce qui constitue la structure : son histoire, son environnement, ses activités, son organisation interne, sa gestion des ressources humaines... Elle est adaptée aux participants qui connaissent bien la structure, notamment les administrateurs et salariés, mais elle reste assez longue à mettre en œuvre.

L'expérience des autres...



L'arbre d'objectifs d'Agate Paysages - extrait

L'association Agate Paysages a réfléchi à son utilité sociale à partir de l'analyse de ses activités et de ses différents niveaux d'objectifs. Ils ont été présentés sous forme d'un arbre d'objectifs partiellement reproduit ci-dessus à titre d'exemple.



OUTIL N°4

L'arbre d'objectifs

Analyser les activités, objectifs et finalités de la structure

⋮ Cette approche consiste à mettre en relation activités, objectifs et finalités d'une action ou de la structure et à organiser les différents niveaux de lecture de l'activité. Elle peut donner lieu à la construction d'un arbre d'objectifs qui permet de visualiser la logique du projet.

⋮ Ce travail permet d'aborder la cohérence entre objectifs, activités et finalités et leur lien avec l'utilité sociale. Il propose une entrée opérationnelle, notamment pour l'équipe salariée.

⋮ Centré sur l'action ou le projet, le risque est d'évaluer le projet et non l'utilité sociale. Le regard "utilité sociale" doit rester permanent. Il ne facilite pas la prise en considération des modes de fonctionnement interne ou externe, puisqu'ils n'apparaissent pas nécessairement dans le descriptif des activités.



OUTIL N°13

L'outil projet d'inspiration systémique

Questionner l'utilité sociale émergente

⋮ Ce point concerne toutes les démarches abordées précédemment. Les participants à la construction de l'utilité sociale n'en percevront pas forcément toutes les dimensions, *a fortiori* si toutes les parties prenantes ne sont pas associées. L'accompagnateur doit alors jouer un rôle d'aiguillon, interrogeant les participants sur des entrées qu'ils ne voient pas ou dont ils n'osent pas parler. Il peut également ouvrir la réflexion sur de nouveaux champs.

Par exemple : Certaines associations qui œuvrent auprès d'un public ou d'un secteur spécifique, voient les apports dans leur secteur d'activité, mais elles n'identifient pas forcément ce qu'elles apportent plus largement, par exemple en termes de dynamique locale. L'accompagnateur peut alors orienter la réflexion sur la dimension territoriale de leur activité.

⋮ De même, un certain nombre de structures de l'économie sociale et solidaire développe des démarches novatrices ou de nouveaux modes d'intervention, sans prêter attention au caractère innovant de leur action. L'innovation a pourtant une utilité sociale. Ainsi, de nombreux dispositifs dans le domaine des services à la personne ou de l'environnement ont d'abord été initiés dans le secteur associatif.

L'expérience des autres...

L'association Anonyme* définit son utilité sociale de la façon suivante : promouvoir la démocratie participative. En effet, dans toutes ses actions, l'association veille à donner la parole à tous et toutes, y compris aux personnes les plus démunies. Par ailleurs, elle a souvent une position de médiatrice entre différentes parties, position qui facilite le dialogue entre la population et certaines instances. Personne n'osait cependant aborder une autre réalité de l'association : elle avait le même président depuis 12 ans. L'accompagnatrice a pu faire ressortir cette incohérence par rapport à l'utilité sociale définie.

** Il s'agit d'un cas réel avec un nom fictif.*

• Ce questionnement de l'accompagnateur peut aussi être plus systématique, à travers l'utilisation de grilles où sont présentées différentes dimensions de l'utilité sociale.

• L'accompagnateur veillera à ce que son questionnement ne crée pas de biais : il ne doit pas induire des dimensions de l'utilité sociale dans lesquelles les participants ne se reconnaîtraient pas vraiment.

3 Formaliser l'utilité sociale

Regrouper les éléments relevant d'une même dimension de l'utilité sociale

• Un premier travail de structuration de l'utilité sociale consiste à regrouper les différents éléments qui sont liés à la même thématique d'utilité sociale. Cette synthèse permet de mettre en évidence les principales dimensions de l'utilité sociale. Le regroupement peut se matérialiser dans un tableau préétabli qui reprend les différentes dimensions de l'utilité sociale.

"Qu'est-ce que l'utilité sociale ?"

p. 30

Retenir les spécificités de la structure en termes d'utilité sociale

• La plupart des structures ont une utilité sociale aux dimensions multiples. Elles créent de l'emploi, produisent des richesses, contribuent à la création de lien social, à la protection de l'environnement ou ont des pratiques solidaires... Le risque est grand de se noyer dans toutes ces dimensions. Pour y parer, trois approches sont possibles :

• **retenir les dimensions les plus présentes...**

Identifier, parmi toutes ces dimensions de l'utilité sociale, celles auxquelles la structure contribue de manière significative. Il s'agit de ne retenir, aux fins de l'évaluation, que les dimensions les plus présentes.

• **... ou les plus spécifiques**

Concentrer son attention sur les dimensions qui apparaissent comme les plus représentatives de l'identité de la structure. Cette approche permet de mettre en avant sa singularité.

"Pourquoi se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale ?"

p. 44

• **... ou les dimensions les mieux partagées**

Retenir les dimensions auxquelles les partenaires de la structure sont le plus sensibles. Cette approche est à retenir s'il y a un enjeu fort de positionnement auprès de certains partenaires.

Chacune de ces approches répond à des objectifs différents, qu'il convient donc de bien avoir identifié en amont.

4 Formuler les questions évaluatives

La formulation des questions évaluatives est une étape clé dans la démarche car elle permet de définir précisément le contour de l'évaluation.

Comme il n'est pas possible de tout évaluer, définir la question à laquelle l'évaluation doit répondre va permettre de déterminer des critères et indicateurs pertinents. En effet, lorsqu'on a répondu à la question "Que recherche-t-on ?", il est plus facile de répondre à la question suivante : "De quelles informations avons-nous besoin pour répondre à cette question ?". De cette seconde interrogation émergeront les critères et indicateurs.

Par exemple : *En quoi le chantier d'insertion renforce-t-il l'autonomie des personnes ? En quoi la structure favorise-t-elle l'implication citoyenne ? Dans quelle mesure la structure contribue-t-elle à la socialisation des personnes en difficulté et à leur retour à l'emploi ?*



Focus

Les angles d'évaluation

L'utilité sociale reste l'objet de l'évaluation, mais plusieurs angles d'évaluation peuvent être retenus : utilité ou impact, efficacité, pertinence, cohérence interne et efficience.

Concernant l'utilité sociale, les questions d'évaluation se réfèrent généralement à l'impact de l'action, parfois à son efficacité lorsque des objectifs ont été définis. Les autres angles peuvent cependant enrichir cette évaluation et questionner l'action de la structure.

Par exemple :

- **Utilité/Impact :** *En quoi notre action a-t-elle renforcé le lien social sur le quartier ?*
- **Efficacité :** *Dans quelle mesure le chantier d'insertion a-t-il permis aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences adaptées au marché du travail local ?*
- **Pertinence :** *En quoi le renforcement du lien social répond à un besoin des personnes du quartier ?*
- **Cohérence interne :** *Est-ce que la mise en place d'ateliers d'écriture facilite bien les échanges entre les personnes d'âge et de culture différents ?*
- **Efficience :** *Est-ce que le chantier vert permet d'insérer les jeunes au meilleur coût ?*

Fiche
méthode N°1

"Les étapes clés
de l'évaluation"

p. 107

Plus la question sera précise, plus l'évaluation sera cadrée et sa mise en œuvre, facilitée. En effet, elle orientera le choix des techniques et les outils d'évaluation. Certaines questions renvoient à une mesure (un indicateur au sens large), d'autres appellent des réponses plus qualitatives (par exemple, toutes les questions relatives à la cohérence interne d'une structure au regard de son utilité sociale, à la pertinence de l'action menée...).

⋮ Cette question sera probablement plus précise si elle est rédigée une fois la définition de l'utilité sociale établie. En tout état de cause, elle doit être clarifiée avant la construction des indicateurs, puisqu'ils devront y répondre. Une seule question est préférable pour un premier travail d'évaluation. Cependant, lorsqu'elles sont très précises, plusieurs questions peuvent être traitées conjointement.



La question évaluative reste parfois tacite car la préoccupation sur l'utilité sociale demeure générale, à savoir : comment et dans quelle mesure produit-on de l'utilité sociale ? Moins la formalisation sera précise et plus la démarche d'évaluation sera difficile à cadrer.

..L'expérience des autres...

L'association Vieillir Autrement a défini son utilité sociale comme étant de créer du lien social entre personnes d'âge et de culture différents. Elle a choisi d'évaluer une action d'accompagnement sur la mise en place d'un réseau d'échanges réciproques de savoirs. Sa question évaluative était donc *“En quoi l'accompagnement de la mise en place d'un réseau d'échanges réciproques de savoirs contribue à la création de lien social entre personnes d'âge et de culture différents ?”*

Phase 5

Élaborer les critères et indicateurs

CONSTRUIRE LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION

L'utilité sociale identifiée constitue la référence de l'évaluation. Pour être évaluée, elle a besoin d'être déclinée en critères observables qui traduisent au mieux ses différentes dimensions et les valeurs auxquelles l'évaluation se réfère. Ces critères seront ensuite mesurés à l'aide d'indicateurs.

1 Construire les critères et indicateurs

Définir les critères et indicateurs d'évaluation

Le référentiel comprend un ensemble de critères et d'indicateurs qui décrivent l'utilité sociale de la structure. Il peut prendre la forme d'un tableau dans lequel sont indiqués les critères et indicateurs pour chaque dimension de l'utilité sociale.

Les différentes dimensions de l'utilité sociale seront déclinées en critères. Par exemple, évaluer le lien social est, en l'état, impossible. Il est nécessaire de préciser clairement les caractéristiques du lien social. Ces dernières constitueront les critères d'évaluation.

Lorsque les dimensions de l'utilité sociale sont suffisamment précises et explicites, elles constituent en elles-mêmes les critères d'évaluation. C'est souvent le cas.

Les critères d'évaluation émergent assez facilement au cours des échanges sur l'utilité sociale. L'accompagnateur veillera à les repérer au fur et à mesure des débats.

Fiche méthode N°2 "Les critères et les indicateurs" p. 109

Les participants définiront ensuite des indicateurs pour chacun des critères. Un "bon" indicateur répond à certaines caractéristiques. Il doit être :

- significatif du critère qu'il mesure ;
- en lien avec la question d'évaluation ;
- compris de la même manière par toutes les personnes chargées de recueillir l'information ;
- accessible : inutile de prévoir des indicateurs qu'il ne sera pas possible de collecter. Cet aspect est particulièrement important dans l'auto-évaluation, où le temps et les moyens affectés à l'évaluation sont limités ;
- simple : il doit notamment permettre une communication entre les différentes parties prenantes ;
- précis : un indicateur doit être précis, sinon il peut traduire des réalités très différentes. Par exemple, un retour à l'emploi à temps partiel *via* un contrat d'intérim d'un mois est différent d'un contrat à plein temps en CDI. L'indicateur du retour à l'emploi doit donc être précisé pour recouvrir une réalité ayant le même sens pour tous ;
- fiable : les informations recueillies constitueront la base de l'analyse. Elles doivent donc être solides.

Pour chaque critère, les participants définiront les indicateurs qui leur semblent les plus pertinents et les plus réalistes à collecter pour traduire le critère retenu. Ils veilleront à ce que les indicateurs soient complémentaires pour bien traduire le critère et qu'ils soient nécessaires, c'est-à-dire qu'ils ne fassent pas doublon entre eux. Un faisceau d'indicateurs est nécessaire pour éclairer l'utilité sociale.

Phase 6 "Collecter les données" p. 90



Focus

S'appuyer sur les systèmes d'information existants

La plupart des structures ont déjà des outils fournissant des informations sur l'activité : fiche d'accueil, fiche d'inscription, liste de présence, compte rendu de réunion... Il est intéressant de faire un bilan de l'information déjà disponible qui pourrait être utilisé comme indicateur et les outils qu'il serait possible de compléter à peu de frais.



Le choix des indicateurs est important car si l'outil de mesure n'est pas adapté à ce que l'on souhaite mesurer, les résultats de l'évaluation n'auront pas de sens. De mauvais indicateurs sont dangereux car ils fournissent des éléments qui peuvent être mal interprétés. Attention également à ne pas faire dire à des indicateurs plus que ce qu'ils signifient !

L'expérience des autres...

L'association Services 18, qui accompagne des porteurs de projets, a défini des critères d'évaluation qui sont l'articulation de ses buts à terme et de ses objectifs opérationnels. Son référentiel d'évaluation reprend les buts à terme et les objectifs opérationnels aux deux extrémités du tableau. Au cœur du tableau se trouvent les critères et les indicateurs correspondants.



OUTIL N°16

Extrait de grille de critères et d'indicateurs

Prioriser les critères et indicateurs

Si un ensemble d'indicateurs s'avère nécessaire pour aborder l'utilité sociale, il faut cependant veiller à en limiter le nombre pour que l'évaluation ne soit pas trop lourde. Dans un premier temps, la réflexion sur les indicateurs peut être assez ouverte. Les critères, et *a fortiori* les indicateurs, seront ensuite sélectionnés afin de rendre l'évaluation réalisable. De manière générale, il serait pertinent de restreindre l'évaluation à un nombre limité de critère (3 à 5 maximum), traduisant les spécificités de la structure.

La priorisation des dimensions de l'utilité sociale, des critères, puis des indicateurs devra se faire tout au long de la démarche, de manière à ne pas travailler sur des indicateurs et des critères qui ne seraient pas retenus à terme.

Le choix des indicateurs se fera en veillant particulièrement à ce qu'ils soient significatifs et accessibles. Au moment du choix des indicateurs, on repérera donc la source d'information avec laquelle il sera possible de les renseigner. Cette source peut d'ailleurs être indiquée dans le référentiel d'évaluation.

Un autre élément entre également en ligne de compte dans le choix des indicateurs, c'est leur complémentarité. Les différents indicateurs sur un même critère doivent pouvoir se compléter, proposant plusieurs angles de vue sur un même sujet.

Combiner indicateurs quantitatifs et données qualitatives

Le référentiel pourra comprendre des indicateurs quantitatifs et des données qualitatives. Concernant l'utilité sociale, les informations qualitatives sont essentielles. Issues d'entretiens ou d'observations, elles viendront compléter les indicateurs.

Le terme d'indicateur s'applique habituellement à des données strictement quantitatives. La distinction entre qualitatif et quantitatif n'est pas toujours pertinente car il est possible de chiffrer des appréciations qualitatives. Il existe des outils de mesure qui permettent d'objectiver une information qualitative comme les descripteurs ou les échelles de notation. Ils s'appuient sur des grilles d'observation à partir desquelles il est possible de déterminer une réponse pour l'indicateur retenu.

Par exemple : L'acquisition de compétences peut être vérifiée par des tests, la mise en confiance peut être observée à travers des propos, des comportements...

Phase 7 "Analyser les données"

p. 94



OUTIL N°14

Exemple de grille de critères et d'indicateurs



OUTIL N°15

Exemple de grille d'auto-évaluation

Indiquer le niveau de résultats attendus

Le référentiel présente en quelque sorte un idéal indiquant un niveau de résultats attendus au regard duquel on comparera le résultat atteint.

Par exemple : Pour un indicateur précisant le taux de participation des hommes et des femmes aux instances de décision, le référentiel pourrait indiquer un taux de participation équilibré des hommes et des femmes, sur une base située entre 40 et 60 % pour chaque genre.

Formaliser le niveau de résultats attendus permet de constituer une base de référence qui facilite l'analyse des résultats constatés. C'est possible dans certains cas, notamment pour les indicateurs de réalisation, qui répondent à des objectifs opérationnels souvent mieux définis. Dans d'autres cas, c'est plus difficile : comment estimer les résultats attendus en termes de diversification des réseaux relationnels, sur une thématique comme le lien social ? Le référentiel présentera alors les indicateurs sans niveau attendu. Et ce sont les résultats d'une première évaluation de l'utilité sociale qui constitueront une base pour le référentiel des évaluations ultérieures.



OUTILS N°3 & N°8

Exemples de grilles de critères et d'indicateurs

Penser aux indicateurs de contexte

Il peut être intéressant d'ajouter au référentiel des indicateurs de contexte. Ils permettent de mettre en relation l'action de la structure et la situation du territoire sur lequel elle intervient.

Par exemple : Une structure d'insertion par l'activité économique qui a pour objectif de permettre un retour à l'emploi des personnes qu'elle accompagne n'obtiendra pas les mêmes résultats dans un contexte où le chômage est faible et en régression que dans un contexte où il est fort et en augmentation.

- Les indicateurs de contexte permettent notamment de :
- mieux apprécier la part des impacts à attribuer à la structure dans le changement constaté ;
 - percevoir les évolutions du contexte et donc la pertinence de l'action ;
 - relativiser les résultats atteints ou non atteints ;
 - relativiser les objectifs qui avaient été fixés (ils peuvent avoir été trop ambitieux, ou pas assez, au regard du contexte).

2 Structurer le référentiel

- Les critères et indicateurs d'utilité sociale devront ensuite être organisés en un référentiel. *A minima*, l'organisation du référentiel met en regard les critères et les indicateurs correspondants. Il est possible d'aller plus loin dans la structuration du référentiel en distinguant différents niveaux d'indicateurs.

L'expérience des autres...

Les Jardins d'Amélie, structure d'insertion par l'activité économique, ont défini un système de valeurs suite à des enquêtes approfondies auprès des jardiniers en insertion. Six valeurs ont été retenues comme référence pour l'évaluation : l'ouverture, la responsabilité, la diversité, l'intégrité, le respect et l'équilibre. Ces enquêtes auprès des jardiniers ont également permis de préciser sept thématiques ressortant de leur discours. Ces thématiques ont été appelées les "domaines du jardinier". Il s'agit du rapport à soi, de l'environnement social, de l'environnement naturel, de la citoyenneté, des activités, des ressources (moyens de subsistance) et de la culture. Pour l'évaluation, chaque "domaine du jardinier" est croisé avec les valeurs. Ainsi, dans chaque domaine correspond un critère pour chaque valeur. Des indicateurs ont ensuite été déterminés pour chaque critère.



OUTIL N°17

Exemple de grille de critères et d'indicateurs

Organiser les critères et indicateurs

- Le référentiel peut prendre la forme simple d'un tableau avec une première colonne reprenant les critères et une seconde pour les indicateurs.

La fiche méthode N° 3 présente un exemple de tableau regroupant les critères et indicateurs, que l'on peut qualifier de référentiel.

Fiche méthode N°3

"Un exemple de référentiel"

p. 113

Différencier les indicateurs de réalisation, résultat et impact

La logique de projet définit trois niveaux d'objectifs avec, pour chacun, un niveau de résultat qu'il est possible d'observer : les réalisations, les résultats, les impacts. L'évaluation des politiques publiques s'appuie sur cette différenciation en trois niveaux d'objectifs.

L'utilité sociale ne répond pas toujours à des objectifs explicites de la structure, mais les trois niveaux d'indicateurs peuvent être identifiés et à chacun d'eux correspond un niveau d'indicateur. Ces trois niveaux peuvent être recherchés pour chaque critère.



OUTIL N°1

Exemple de grille de critères et d'indicateurs



OUTIL N°18

Exemple de référentiel

Les trois niveaux d'indicateurs

Niveau de résultat	Mise en œuvre de l'action	Niveau d'objectif correspondant
Réalisation et pratique	L'action est réalisée à travers des activités. Les activités donnent lieu à des réalisations concrètes. Elles sont mises en œuvre à travers des processus (modes d'action, de fonctionnement) visibles dans les pratiques.	Objectif opérationnel (niveau aval de l'action)
Résultat	L'action produit des résultats. Il s'agit d'effets immédiats directement liés à l'action.	Objectif spécifique, but (niveau central)
Impact	L'action contribue à des changements (mais d'autres facteurs peuvent intervenir également dans les changements observés).	Finalité, objectif global (niveau amont de l'action)

- **Les réalisations et les pratiques** : il s'agit de ce que fait concrètement la structure et de la façon dont elle le fait.

Ce niveau peut correspondre aux objectifs opérationnels. Les réalisations concernent les activités mises en œuvre dans le cadre de l'action. Les pratiques concernent les processus mis en œuvre. L'indicateur de réalisation mesure ce niveau.

Par exemple : Dans une formation, les heures de cours seront les réalisations. Ces cours peuvent se dérouler de différentes manières. Le travail de groupe peut être une des pratiques observées. Les indicateurs de réalisation pourront être : le nombre d'heures de cours/stagiaires ou le nombre de travaux de groupe organisés.

- **Les résultats** : il s'agit de ce qu'a produit la structure à la fin de son action.

Les résultats sont directement imputables à l'action. Ce niveau correspond aux objectifs spécifiques de la structure, appelés parfois ses buts. L'indicateur de résultat mesure ce niveau.

Par exemple : Pour une formation, les résultats sont l'acquisition de nouvelles compétences par les stagiaires ou bien encore l'acquisition d'une capacité au travail d'équipe. L'indicateur de résultat peut provenir des évaluations ou tests de capacité passés par les stagiaires.

- **Les impacts** : ce sont les conséquences imputables à l'action mais sur lesquels des facteurs extérieurs peuvent intervenir.

La structure contribue à des changements mais elle n'en est pas forcément seule responsable. L'indicateur d'impact mesure la contribution de l'action à ce changement.

Les impacts peuvent être souhaités par la structure et correspondent alors à ses finalités. Mais ils peuvent également être un effet induit, c'est-à-dire non souhaité initialement. Ce niveau de résultat se situe en aval de l'action évaluée.

Par exemple : Un organisme de formation va contribuer au retour à l'emploi des personnes formées, mais le retour à l'emploi ne peut pas lui être entièrement imputé car d'autres facteurs peuvent intervenir (installation d'une entreprise qui recrute sur le territoire...).

Par exemple : Sur un critère concernant l'implication citoyenne des femmes, appliqué au fonctionnement de l'association, les indicateurs pourraient être les suivants :

- *indicateur de réalisation : nombre de femmes participant au conseil d'administration ;*
- *indicateur de résultat : nombre de femmes prenant des responsabilités au sein du bureau, ou bien nombre de femmes participant activement à la prise de décision ;*
- *indicateur d'impact : taux de femmes membres du conseil d'administration s'impliquant dans d'autres instances de décision (syndicat, collectivités locales...).*



Focus

Identifier le niveau d'observation pour bien évaluer l'action

La logique de projet nécessite de bien situer le niveau d'observation.

En effet, si on observe ce que la structure produit à travers l'ensemble de son activité, les résultats seront au niveau de la structure et donc de l'ensemble de son action. Ce sera le niveau central de l'observation. Si on observe une action particulière, les résultats seront au niveau de cette action. Les effets au niveau de la structure ou au-delà relèveront alors de l'impact. Il est important de bien clarifier le niveau d'observation pour ne pas se perdre par la suite dans les niveaux d'indicateurs.

Cherchant à analyser la contribution à la société d'une action ou de la structure, l'évaluation de l'utilité sociale s'intéressera particulièrement aux impacts des actions menées. Cependant, ces impacts sont difficiles à évaluer car ils nécessitent du recul sur l'action, des délais, des données externes et les moyens d'analyser ce qui, dans les changements observés, relève ou pas de l'action.

L'indispensable analyse des impacts peut être confortée, si besoin est, par l'analyse des réalisations et des résultats, les indicateurs étant plus facilement accessibles. Disposer d'indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact permet aussi de reconstruire l'articulation logique entre ces différents niveaux et de faire apparaître les liens supposés de cause à effet entre chaque niveau.

3 Comment utiliser le référentiel ?

Le référentiel vient questionner les activités et le fonctionnement de la structure

Le référentiel peut être utilisé de deux manières :

Soit le référentiel est appliqué à chaque activité : celle-ci est passée au crible des différents critères et indicateurs pour vérifier si elle répond bien à l'utilité sociale de la structure. Il en va de même pour le mode de fonctionnement. Ensuite, une synthèse des évaluations de chaque activité est réalisée.



Dans cette approche, il est nécessaire de veiller à ce que le passage de l'évaluation par activité à l'évaluation globale ne se limite pas à une juxtaposition d'évaluations des actions de la structure.

Les activités et le mode de fonctionnement viennent renseigner le référentiel

On peut, à l'inverse, partir de l'activité et y chercher ce qui répond aux critères d'utilité sociale retenus. L'utilité sociale est évaluée à partir d'une analyse transversale des activités et du fonctionnement de la structure, sans que l'ensemble des activités ne soit nécessairement analysé dans le détail.

L'expérience des autres...

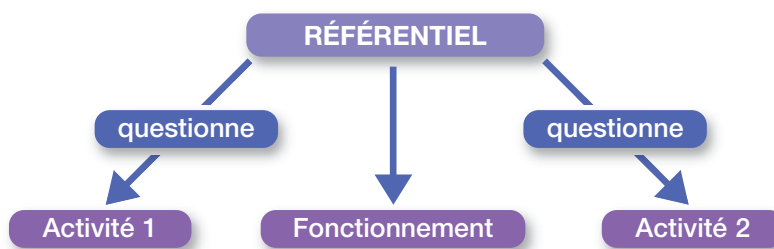
La fédération Loisirs pluriel (centres de loisirs pour enfants valides et handicapés) a défini un référentiel qui s'applique de manière transversale. Les informations nécessaires pour renseigner les indicateurs sont collectées indistinctement dans les différentes activités.



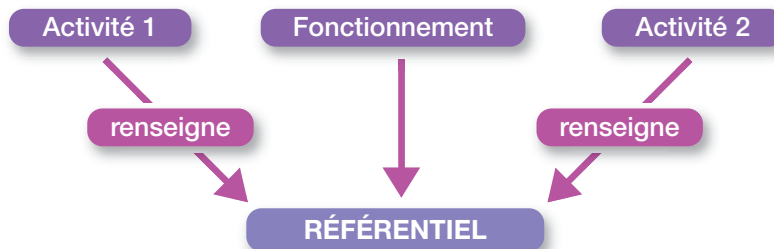
OUTIL N°18

Exemple de référentiel

Deux modes d'utilisation du référentiel



On questionne chaque activité de la structure et les modes de fonctionnement pour voir s'ils répondent bien tous aux critères du référentiel. Les critères concernent toutes les activités et modes de fonctionnement de la structure.



On recherche dans les activités réalisées et dans les modes de fonctionnement des éléments qui viennent renseigner le référentiel. Les critères peuvent ne concerner que quelques activités de la structure. L'analyse de l'utilité sociale se fait globalement.

À RETENIR

Phases ④ ⑤

- ▶ La démarche d'évaluation comprend quatre phases qui peuvent se croiser dans une approche itérative :
 - l'élaboration de la démarche et du cadre de référence,
 - l'observation,
 - l'analyse,
 - la construction d'un point de vue collectif.
- ▶ La démarche d'évaluation s'organise autour d'étapes, dans la durée, avec une équipe dédiée.
- ▶ La méthode présentée ici s'inscrit dans une approche d'auto-évaluation accompagnée.
- ▶ Les indicateurs doivent être accessibles, fiables, complémentaires et nécessaires. Un seul indicateur n'est pas significatif. L'analyse portera sur un faisceau d'indicateurs.
- ▶ Les informations qualitatives sont primordiales pour analyser l'utilité sociale. Les données objectives viendront pondérer une certaine subjectivité.
- ▶ Différencier les indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact permet de clarifier l'utilité sociale, mais il n'est pas nécessaire d'avoir des indicateurs à chaque niveau.
- ▶ Prendre en compte le contexte dans lequel une action se déroule. Des indicateurs de contexte seront utiles pour apprécier les résultats constatés.
- ▶ La priorisation des critères et indicateurs est à faire au fur et à mesure de leur conception.
- ▶ Le référentiel est un document de structuration des critères et indicateurs.
- ▶ Prévoir un dispositif d'évaluation réaliste, adapté à son activité et à ses moyens humains.

Phase 6

Collecter les données

REPÉRER LES SOURCES, METTRE EN PLACE DES OUTILS DE COLLECTE

Une fois le référentiel établi, la démarche consiste à collecter les données nécessaires pour renseigner les indicateurs retenus. L'information ne vient pas à l'évaluation. Il faut aller la chercher. À cette fin, il faudra repérer les sources d'information et, au besoin, construire des outils de collecte.

1 Repérer les différentes sources d'information

Les données peuvent avoir différentes origines :

Les données de suivi

Il s'agit de données collectées au fur et à mesure du déroulement de l'action. Elles s'appuient sur des outils déjà existants - au besoin complétés par des demandes d'information complémentaires - ou sur des outils simples construits spécifiquement pour l'évaluation ayant vocation à recueillir l'information sur la durée. Il peut s'agir, par exemple, des feuilles de présence aux réunions, du planning de mise en œuvre des activités... Il ne faut pas négliger ces sources d'information qui demandent peu d'énergie supplémentaire.

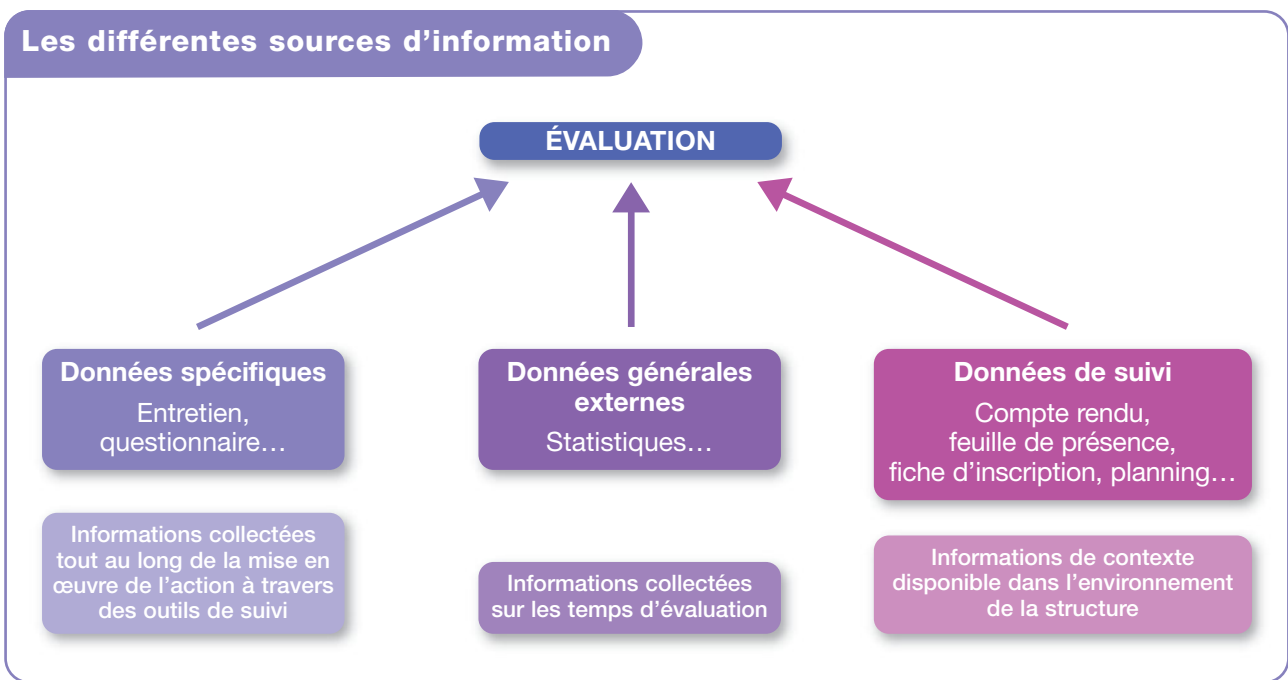
Les données spécifiques

Celles-ci sont collectées au moment de l'évaluation et exclusivement dans cet objectif. Il s'agira par exemple d'entretiens, d'enquêtes par questionnaire...

Les données externes

Elles ne sont pas produites par la structure. Il s'agit généralement de statistiques disponibles dans l'environnement de la structure (INSEE, observatoire de l'emploi, diagnostic de territoire...). Elles viennent notamment renseigner les indicateurs de contexte. Plus ces statistiques seront spécifiques aux territoires, plus elles auront d'intérêt.

Fiche méthode N°2 "Les critères et les indicateurs" p. 109



2 S'appuyer sur les outils liés à la mise en œuvre et au suivi de l'action

Les données de suivi sont les plus faciles d'accès pour les démarches d'auto-évaluation. Des outils de suivi des actions existent souvent dans la plupart des structures, mais ils ne sont pas toujours perçus comme pouvant servir à l'évaluation. Il est donc intéressant d'identifier dans un premier temps les outils de suivi existant dans la structure. Comme indiqué précédemment, ce repérage peut être mené de manière concomitante à la recherche d'indicateurs afin de privilégier des indicateurs facilement accessibles.

Les outils liés à la mise en œuvre ou au suivi de l'action peuvent être de natures très diverses car ils dépendent des critères et de l'activité de la structure.

Par exemple : Sur un critère de mixité sociale, on pourra analyser les plannings de répétition des groupes de musique. La diversité des musiques traduit souvent une diversité de publics, qui peuvent se côtoyer et échanger entre les répétitions.

Par exemple : Sur un critère de participation, l'analyse des feuilles de présence peut être utile.

Par exemple : Sur un critère de socialisation, l'analyse des feuilles de pointage pour vérifier les horaires d'arrivée peut être intéressante.

Ces outils peuvent fournir une information pertinente en l'état. D'autres nécessitent d'être complétés : on ajoutera une question sur une fiche d'inscription, on notera avec précision telle ou telle caractéristique des participants, etc.

Dans d'autres cas, certains outils devront être créés. Il s'agira d'outils légers qui ne viennent pas alourdir la mise en œuvre de l'action. Cela peut être, par exemple, une grille d'évaluation des réunions, qui s'appuie sur trois questions brèves, auxquelles les participants répondent systématiquement.

Ces outils reposent sur une information que la structure peut régulièrement collecter à peu de frais. Ces informations seront généralement capitalisées par les salariés en charge de l'action, d'où l'importance qu'ils soient mobilisés en amont sur l'évaluation de l'utilité sociale.

L'expérience des autres...

Le CEAS de l'Essonne a élaboré une grille de satisfaction pour apprécier les conduites de réunions.

Cette grille est transmise lors de réunions régulières entre personnes s'occupant à domicile d'un parent dépendant. Les objectifs de la grille sont de :

- connaître la perception des participants sur leur intérêt pour l'information fournie ;
- savoir si les participants perçoivent les réunions comme des lieux où ils peuvent s'exprimer ;
- savoir si les réunions aident les participants dans leur prise de décision (effet induit).

Le document est distribué lors de chaque réunion et rempli de manière anonyme.

L'association fait le bilan de cette grille :

- Les participants ne font aucune difficulté pour la remplir ;
- Elle est facile à utiliser.



OUTIL N°20

Exemple de grille d'évaluation de réunions

3 Mettre en place des outils de collecte spécifiques

Les outils liés à la mise en œuvre fournissent des informations précieuses, mais ils ne permettent pas toujours d'observer les changements. Il est donc nécessaire de faire appel à d'autres outils plus spécifiques à l'évaluation, notamment à l'évaluation qualitative. Le choix des outils dépendra de l'objet à étudier et des moyens disponibles. Il faudra les concevoir, les mettre en œuvre et en analyser les résultats. L'analyse des résultats s'effectue à travers une grille conçue lors de l'élaboration de l'outil, dont l'objectif est, *in fine*, d'apporter des éléments de réponse aux questions de l'évaluation. Ces outils de collecte sont principalement de cinq types :

Les questionnaires

Les questionnaires peuvent comprendre des questions ouvertes ou fermées. Les questions ouvertes apportent plus de matière et permettent de recueillir des faits et des points de vue, mais elles sont plus difficiles à traiter si le nombre de questionnaires est important. Le renseignement des questionnaires peut être réalisé de différentes manières : les personnes peuvent être seules pour répondre aux questions ou bénéficier de l'appui d'un enquêteur. Celui-ci peut être présent seulement pour expliquer certains points ou bien remplir le questionnaire pour la personne.

De manière générale, on recherchera la simplicité dans la rédaction des questionnaires : peu de questions, des mots simples et ayant le même sens pour tous. Les coordonnées des personnes ne sont pas systématiquement nécessaires. Si cela revêt un intérêt, elles seront demandées en fin de questionnaire. Le questionnaire peut aussi utiliser des outils tels que les échelles de notation où il est demandé à la personne un positionnement sur une échelle³ ou des éléments descripteurs, que la personne valide ou non. Ces outils sont présentés dans la phase 7, consacrée à l'analyse des données.

Phase 7 "Analyser les données"

p. 94



OUTIL N°14

Exemple de grille de critères et d'indicateurs



OUTIL N°15

Exemple de grille d'auto-évaluation

L'expérience des autres...

L'association **Espaces** a élaboré une grille d'évaluation composée de trois fiches qui reprennent les objectifs transversaux de l'association : dimensions écologique, sociale et économique, citoyenne. Chaque fiche comprend une série d'*items* auxquels il est proposé de répondre en cochant des cases indiquant le niveau d'importance de cet *item* pour le chantier. Les trois fiches sont remplies pour le chantier évalué par l'encadrant technique.



OUTIL N°2

Exemple d'arbre stratégique

Les entretiens individuels

Les entretiens permettent de recueillir une information qualitative sur les pratiques, représentations et opinions des personnes rencontrées. Ils peuvent être de différentes natures : conversation informelle, entretien semi-directif ou entretien directif. L'entretien semi-directif est le plus répandu.

(3) À l'image des médecins qui utilisent ce type d'outils pour que les patients indiquent leur niveau de douleur.

L'entretien nécessite de définir l'échantillon des personnes interrogées, qui devra être représentatif si les résultats sont utilisés pour des extrapolations. L'interview s'appuie sur un guide où sont précisées les questions essentielles à aborder. L'objectif, le cadre (durée, confidentialité...) et l'exploitation qui sera faite des réponses, seront précisés en début de séance à la personne pour la mettre en confiance. L'entretien pourra donner lieu à un compte rendu, éventuellement soumis à la personne interrogée. Une grille de dépouillement permettra l'analyse des résultats.

L'expérience des autres...

L'Association régionale pour le développement de l'économie solidaire en Basse-Normandie (ARDES) a élaboré un questionnaire destiné aux salariés, administrateurs, usagers et partenaires des associations de son réseau. Il s'appuie sur les critères et indicateurs définis au préalable par l'ARDES. La grille d'entretien ne se présente pas de façon linéaire, mais reprend, à travers un schéma, l'ensemble des questions à aborder. Celles-ci peuvent être traitées dans un ordre différent selon les interlocuteurs.

L'ARDES a évalué trois associations, en menant des entretiens avec 5 ou 6 personnes par structure. Les entretiens ont duré d'une à deux heures, avec deux à trois heures de traitement par la suite. Une semaine de travail par association a été nécessaire. L'ARDES considère que l'ensemble s'avère trop lourd pour que la démarche soit généralisée. La mise en place d'entretiens croisés entre les structures serait moins coûteuse en temps et plus dynamisante pour le réseau.

Les entretiens de groupe

L'entretien de groupe réunit différentes personnes, en visant généralement une certaine homogénéité. Les échanges de points de vue entre les participants consolident l'information recueillie. Ces entretiens ont également l'avantage de fournir de nombreuses informations qualitatives sur un temps relativement court. Les groupes sont constitués de 6 à 8 personnes pour permettre l'expression de chacun. Il peut être intéressant de former plusieurs groupes avec un même type de composition sur une même question pour valider les informations recueillies. Le guide d'entretien sera court, avec des questions ouvertes pour permettre l'échange. Une coanimation se révèle utile pour faciliter la prise de note. L'entretien ne doit pas excéder deux heures.



OUTIL N°22

Extrait de grille d'entretien exploratoire

L'observation

Cette technique consiste, pour une personne en charge de l'évaluation, à observer et analyser les interactions entre les acteurs en présence. Elle vient en complément d'autres formes de collecte. L'observation ne doit pas perturber le comportement des acteurs. L'observateur prend discrètement des notes sur les faits et les comportements. Ces notes doivent être les plus fidèles possibles à la réalité.

L'expérience des autres...

Le Jardin moderne, collectif d'associations culturelles et lieu de création musicale, accueille des groupes de différents styles de musique pour des répétitions dans plusieurs salles. Lors des pauses, ou bien en début ou fin de répétition, les groupes se croisent au bar. La démarche d'évaluation de l'utilité sociale engagée prévoit que deux étudiantes en sociologie observent, dans la salle, les relations effectives entre les différents groupes. L'objectif sera de voir quelles sont les interactions entre des groupes pratiquant des styles de musique différents. Ce travail viendra enrichir une analyse de la mixité sociale au sein du Jardin moderne.

Les études de cas

On ne détaillera pas ici la démarche d'étude de cas qui demande un travail spécifique, que les structures ont rarement le temps de réaliser dans une démarche d'auto-évaluation. Elle consiste à étudier de manière approfondie quelques cas à partir de toutes sortes de données : statistiques, entretiens, étude documentaire... Elle donne lieu à la rédaction de monographies. L'analyse de plusieurs cas permet de comprendre le détail des mécanismes à l'œuvre.

Phase 7

Analyser les données

CROISER LES SOURCES D'INFORMATION, ANALYSER ET OBJECTIVER LES DONNÉES RECUEILLIES

L'analyse des données consiste à questionner les informations recueillies lors de la phase de collecte afin d'en retirer des éléments permettant de répondre à la question évaluative. Pour ce faire, elle croise et pondère les données collectées.

1 Croiser les sources d'information

Du "déclaratif" et des statistiques

Une diversité de points de vue

• L'évaluation de l'utilité sociale gagnera en efficacité et en crédibilité si elle croise des sources d'information différentes :

• Le "déclaratif" résulte des propos des acteurs. Il traduit la perception et la connaissance qu'ils ont d'une situation. Les indicateurs à caractère statistique fournissent des informations plus objectives. Ces deux sources d'information se complètent donc bien.

• Différentes perceptions de la réalité provenant de plusieurs points de vue enrichissent l'évaluation. Dans cette perspective, il peut être intéressant, par exemple, de sonder sur un chantier d'insertion le point de vue des encadrants et celui des salariés en insertion. Plus généralement, il paraît pertinent de recueillir systématiquement la perception des usagers d'une structure, en complément de celle des salariés, administrateurs, bénévoles...

2 Analyser les données chiffrées

• Les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes. Ils prennent leur sens dans un contexte particulier. Leur analyse devra faire appel à d'autres éléments issus de la situation observée.

• L'utilisation de la moyenne a l'avantage de synthétiser une série de données mais écrase la diversité. La variance et l'écart type permettent d'appréhender cette variabilité. L'étendue, différence entre valeur maxi et valeur mini, rend compte de l'écart entre les extrêmes. Ces outils d'analyse peuvent être facilement mis en œuvre dans des démarches d'auto-évaluation, même si cette pratique n'est pas répandue.

• Les analyses multifactorielles sont plus difficiles à utiliser, mais elles permettent de prendre en compte les interrelations entre un ensemble d'éléments, et donc d'étudier l'évolution de plusieurs paramètres à la fois. Elles pointent des séries de données qualitatives et quantitatives. Elles font apparaître les facteurs qui agissent ensemble et expliquent un phénomène. Elles sont ainsi exploitées pour étudier des phénomènes issus de plusieurs causes et réaliser des typologies.

3 Analyser les données qualitatives

Les données qualitatives peuvent être analysées de deux façons :

- en tant qu'indicateurs, si elles sont objectivées,
- comme moyen de comprendre des processus et liens de causalité.

L'objectivation des données passe par l'élaboration d'indicateurs communs permettant une analyse partagée entre les différents acteurs. Comment faire l'analyse des discours de personnes en insertion pour montrer qu'elles ont repris confiance en elles, sans une grille de lecture commune ? Ce type de grille va permettre, par exemple, d'objectiver les points clés de la confiance en soi et de se prononcer sur la réponse à fournir à l'indicateur "mise en confiance".

Ces outils sont à construire avec l'ensemble des participants à l'analyse afin d'obtenir un accord sur l'objet. Ainsi formalisées, des informations qualitatives peuvent être comparées. Deux types d'outils permettent notamment d'effectuer ce double travail :

- Les descripteurs :
Il s'agit d'un ensemble d'éléments qui décrivent un critère. L'évaluation consistera à observer s'ils sont présents pour déterminer si l'action répond ou non au critère.
- Les notations :
Il s'agit d'échelles sur lesquelles il est possible de positionner le niveau de réalisation d'un indicateur.



OUTIL N°15

Exemple de grille d'auto-évaluation

L'expérience des autres...

L'association Vieillir autrement accompagne des associations dans des quartiers difficiles, en visant leur autonomie. Elle a réalisé une échelle de notation pour évaluer ses démarches d'accompagnement, estimant le degré d'autonomie allant d'un niveau bas où "Vieillir autrement" initie les actions, à un niveau élevé où les associations accompagnées initient elles-mêmes des actions. Elle positionne ses accompagnements sur cette échelle.



OUTIL N°14

Exemple de grille de critères et d'indicateurs

L'analyse des données qualitatives ne cherche pas à mesurer ou estimer l'importance d'un phénomène. Elle vise à le comprendre et à mieux cerner les éléments clés dans la production de l'utilité sociale, en identifiant les liens de causalité. Elle permettra notamment d'aborder toutes les questions qui ne relèvent pas strictement d'une mesure.

Les données qualitatives fournissent également des éléments concrets et précieux pour cerner la nature réelle des impacts vécus par des personnes. Par exemple, donner un taux de précarité ne dit rien de la façon dont vivent les personnes dans ces situations. Un témoignage complétera ici utilement un chiffre.

- ⋮ L'analyse des données qualitatives s'appuie généralement sur une réflexion inductive qui cherche à tirer des enseignements des informations collectées. Il existe cependant des méthodes pour tirer au mieux parti des données qualitatives. L'analyse de contenu permettra, par exemple, de décrypter des retranscriptions d'entretiens.



Focus

L'analyse de contenu

Suite à une série d'entretiens semi-directifs autour de thèmes (10 au maximum), une grille de dépouillement permet de reclasser chacun des discours selon les 10 thèmes. Pour cela, une photocopie des discours est découpée par thèmes et replacée dans une matrice acteur/thème. Une lecture horizontale permet d'identifier les acteurs porteurs du même avis et ainsi de dégager des groupes. Une lecture verticale permet de caractériser les différents avis des acteurs pour chacun des thèmes. Le croisement des deux approches permet de dégager une typologie sociologique. Cette démarche qualitative peut constituer un préalable à une démarche quantitative (questionnaire fermé).

4 Croiser et pondérer les données

- ⋮ L'analyse globale de l'utilité sociale se fera au moment où les différentes données collectées seront croisées :
- Les indicateurs chiffrés et les données qualitatives objectivées qui donnent une vue d'ensemble de l'utilité sociale, présentent les résultats observés et leur importance relative. Un tableau de synthèse s'inspirant du référentiel pour les indicateurs pourra être élaboré.
- Les données qualitatives permettent de comprendre les mécanismes qui ont amené à ces résultats et de mieux en cerner la signification profonde.



OUTIL N°3

Exemple de grille de critères et d'indicateurs

⋮ Le croisement des données passe par une pondération des indicateurs, voire des critères. Tous les indicateurs recueillis n'ont pas la même importance au regard du critère et de l'action. De même que tous les critères n'ont pas la même importance dans l'utilité sociale d'une structure. Il sera donc nécessaire d'estimer l'importance de chaque indicateur et au besoin de chaque critère, ce qui peut se traduire par une notation de ceux-ci.



La pondération peut se révéler tout à fait stratégique, si l'analyse est réalisée avec différentes parties prenantes qui ont des points de vue différents sur la valeur de chaque *item*.

5 Estimer les impacts

⋮ S'il est très difficile de mesurer les impacts, il est en revanche possible de les estimer à partir des données recueillies, souvent par le biais d'entretiens approfondis ou d'études de cas. Les participants chercheront alors à analyser ce qui, dans les changements observés, relève des actions engagées. La comparaison avec des actions menées par une structure proche, dans des conditions similaires et auprès d'un même public, peut être envisageable pour extrapoler les impacts observés. Cela doit cependant être fait avec beaucoup de prudence.

⋮ Les réponses à trois questions peuvent venir conforter la validité de cette estimation :

- Est-ce que les indicateurs traduisent de manière fiable et fine le critère ?
- Est-ce que l'action est bien à l'origine du changement observé ?
- En l'absence de l'action, est-ce que ces changements auraient existé ?

⋮ L'analyse des données prendra la forme d'un premier document présentant les résultats de l'évaluation au regard de la question évaluative. Il suggérera les enseignements qu'il est possible d'en tirer.

À RETENIR

Phases 6 7

- ▶ Construire des outils simples de collecte des données et rédiger leurs modalités de mise en œuvre.
- ▶ Analyser des données provenant de différentes sources.
- ▶ Imaginer des modes de rendu des résultats attractifs et pédagogiques.

Phase 8

Construire un point de vue collectif

TIRER DES ENSEIGNEMENTS ET CONSTRUIRE UN POINT DE VUE

Évaluer revient à porter un jugement de valeur. Concernant l'évaluation de l'utilité sociale, le jugement n'est pas un contrôle, mais un point de vue sur la valeur de ce qui a été réalisé. Il peut porter sur les enseignements à tirer et/ou avancer un jugement de l'action.

Cette dernière étape de l'évaluation va donc consister à construire un point de vue collectif. Qui dit point de vue collectif ne dit pas nécessairement consensus. L'objectif est plutôt de créer du débat et de l'échange sur les résultats de l'évaluation. Le débat pourra se construire sur la base d'une analyse claire, diffusée aux parties prenantes. Il aboutira à des enseignements et à un jugement de valeur partagé.

1 Fournir une information claire sur les résultats de l'analyse

- Les principaux résultats de l'analyse devront être diffusés aux parties prenantes associées à la construction du point de vue collectif.
- La forme selon laquelle ils seront diffusés est importante : les rapports trop longs ne sont pas lus. Si les résultats doivent prendre cette forme, il est alors nécessaire d'en fournir une synthèse. Il peut aussi être intéressant de mettre en avant, sur chaque thématique, les trois à cinq points clés positifs ou négatifs.
- Les schémas, tableaux, cartes ou tout autre élément visuel facilitent la compréhension. Ils peuvent constituer une accroche qui va inciter le destinataire à lire un passage développant le schéma. Ils peuvent également servir de guide de lecture dans un rapport.
- Le format rédactionnel n'est pas obligatoire. Des supports multimédias ou un simple diaporama permettent de présenter des résultats de manière plus attrayante.
- La présentation du contenu et des résultats de l'analyse laissera la porte ouverte à la discussion. Il ne s'agit pas d'asséner la vérité mais de proposer des analyses qui pourront être discutées. La présentation peut donc comporter des questions qui inciteront les participants à la réflexion.

2 Organiser le débat

- Les résultats de l'analyse seront débattus lors d'une réunion avec les différentes parties prenantes. Celle-ci pourra débiter par un rappel des objectifs de l'évaluation, de la question évaluative, et éventuellement de la méthode. Les conclusions seront ensuite présentées et commentées. Des questions pourront être soulevées au cours de la présentation pour favoriser le débat.
- À la suite de cette présentation, un débat sera animé sur ces conclusions. Il pourra commencer par des questions-réponses afin de préciser certains points. Il est souhaitable que le débat porte sur un petit nombre de points clés pour permettre un échange approfondi avec une large participation. L'animateur veillera scrupuleusement à la distribution de la parole, surtout si la réunion rassemble des personnes de statuts très différents (partenaires publics, personnes en insertion...). Il peut être intéressant, pour permettre un débat plus approfondi, d'organiser au sein de la réunion des petits groupes de travail.

Par exemple : Les groupes de travail échangent entre eux autour de quelques questions proposées par l'animateur. Vingt minutes sur chacune des questions posées suffisent. De retour en plénière, un animateur-rapporteur dresse le bilan des points abordés par le groupe en cinq minutes et un débat peut s'engager. Trois ou quatre groupes peuvent ainsi échanger simultanément.

3 Construire un jugement de valeur partagé et tirer des enseignements

Pour parvenir à un jugement de valeur partagé, il ne s'agit pas de rechercher à tout prix un consensus sur l'ensemble des points évalués. Il s'agit plutôt d'émettre un avis collectif sur les jugements partagés par l'ensemble de participants et de mentionner les points de vue qui ne font pas l'unanimité. Le jugement de valeur partagé fait référence aux questions évaluatives.

La construction du jugement partagé passe par l'expression de tous les participants et doit garantir une égale prise en considération de chaque avis, indépendamment des personnalités de chacun. Chacun doit pouvoir se prononcer sur différents points de conclusion de l'évaluation. À l'issue de ce temps d'échange, les conclusions de l'évaluation pourront être posées. Elles proposeront des points de vue argumentés en réponse aux questions évaluatives, des enseignements et des préconisations.

L'animation de cette phase est particulièrement importante. Il peut être fait appel à différentes techniques et outils pour faciliter ce travail, comme l'abaque de Régnier, la méthode des cartons ou le vote coloré. Celui-ci fait apparaître de manière visuelle l'ensemble des avis, les points de consensus et de divergence.



OUTIL N°16

Extrait de grille de critères et d'indicateurs



OUTIL N°5

Exemple d'utilisation de l'Abaque de Régnier®

4 Formaliser les résultats de l'évaluation

La formalisation des résultats dépendra en partie des objectifs de l'évaluation. Il en sera évidemment de même pour leur utilisation. La première partie "Pourquoi se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale ?" présente différentes utilisations et retombées possibles de ce travail.

Quelle que soit la forme retenue pour la présentation des résultats, il est intéressant de proposer à la fois des éléments donnant une vue d'ensemble (analyse globale, données chiffrées...) et des éléments de détail, permettant de percevoir la réalité de la situation analysée (témoignages, photos...).

Le rapport d'évaluation permet de garder une trace détaillée du travail réalisé. Il présente la démarche, les résultats observés, leur analyse et les différents points de vue sur le sujet. Il peut être complété par des outils plus facilement diffusables : note de synthèse, document de communication... Les résultats de l'évaluation peuvent également être intégrés dans des documents existants : rapport d'activité, plaquette de présentation, etc., afin d'en assurer une large diffusion.

"Pourquoi se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale ?"

p. 44

À RETENIR

Phase 8

- ▶ Accepter les divergences de points de vue au cours des débats.
- ▶ Distinguer la construction d'un point de vue partagé et les prises de décisions ultérieures, qui pourront dépendre d'autres facteurs que des résultats de l'évaluation.

Repères et méthodes

Pour compléter cette série de fiches, retrouvez en page 120 le sommaire des outils et des études de cas proposés sur les sites de l'Avisé www.avise.org/us et de Culture et Promotion www.culture-et-promotion.org

Fiches Repères

Fiche N°1

L'évaluation : pourquoi, comment ?

p. 102

Fiche N°2

De l'intérêt des collectivités locales de se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale

p. 106

Fiches Méthodes

Fiche N°1

Les étapes clés de l'évaluation

p. 107

Fiche N°2

Les critères et les indicateurs

p. 109

Fiche N°3

Un exemple de référentiel

p. 113

Fiche N°4

La mise en œuvre de l'évaluation dans un réseau

p. 114

Fiche N°5

Choisir un accompagnateur

p. 115

Repère N°1

L'évaluation : pourquoi, comment ?

Petite histoire de l'évaluation

1960, aux États-Unis : L'évaluation est née aux États-Unis dans les années 1960 avec une inspiration scientifique : comprendre les variables sur lesquelles intervenir pour obtenir les résultats attendus lors des programmes sociaux de la "War on poverty / Great Society". Elle s'est développée dans les années 1970-1980 dans une logique plus managériale : aider à la décision.

1970, émergence en France : En France, l'évaluation a fait ses premiers pas avec le mouvement de Rationalisation des choix budgétaires (RCB) dans les années 1970, dans une logique d'évaluation *ex ante*.

1980, développement des politiques publiques : Elle s'est surtout développée dans les années 1980 sous l'angle quasi-exclusif de l'évaluation des politiques publiques. Les différentes définitions proposées alors montrent la diversité des approches.

Le rapport Deleau¹ précise que "Évaluer, c'est identifier et mesurer les effets d'une politique". Pour Patrick Viveret², "Évaluer une politique publique, c'est former un jugement sur sa valeur" et ce jugement doit se construire dans le cadre d'un débat démocratique. Il apparaît que l'évaluation peut être un outil technique au service de la mise en œuvre des politiques ou bien un outil visant à créer le dialogue et à porter collectivement un jugement.

1990, un premier cadre d'évaluation des politiques publiques : En janvier 1990, le décret Rocard pose le cadre de l'évaluation des politiques publiques et des dispositifs d'évaluation de politiques publiques se mettent en place dans les années qui suivent, comme pour le RMI ou la politique de la ville. Ce décret a été revu en 1998. Il précise que "l'évaluation d'une politique publique a pour objet d'apprécier son efficacité en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre³".

L'évaluation se développe et se diversifie : L'évaluation s'institutionnalise progressivement même si elle ne fait pas partie de la culture de l'administration et, d'ailleurs, elle prend une place significative avec la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances). Les programmes européens y contribuent fortement, rendant obligatoire l'évaluation de tous les programmes financés.

Fortement marquée par les démarches d'évaluation des politiques publiques, l'évaluation se diversifie aujourd'hui pour devenir un outil au service de différents objectifs et acteurs. Certaines collectivités locales, notamment les régions, s'en sont emparées. Les méthodes évoluent également en lien avec la diversification des objectifs. À côté de l'évaluation externe où un maître d'ouvrage passe commande à des évaluateurs externes par exemple, des démarches d'auto-évaluation commencent à émerger. Certaines démarches cherchent également à associer les citoyens au processus d'évaluation. Même si l'évaluation reste encore souvent confondue avec le contrôle, elle se développe et se démocratise.

(1) *Évaluer les politiques publiques : méthodes, déontologie, organisations*, sous la direction de M. Deleau, Commissariat général du Plan, Paris, La Documentation française, 1986.

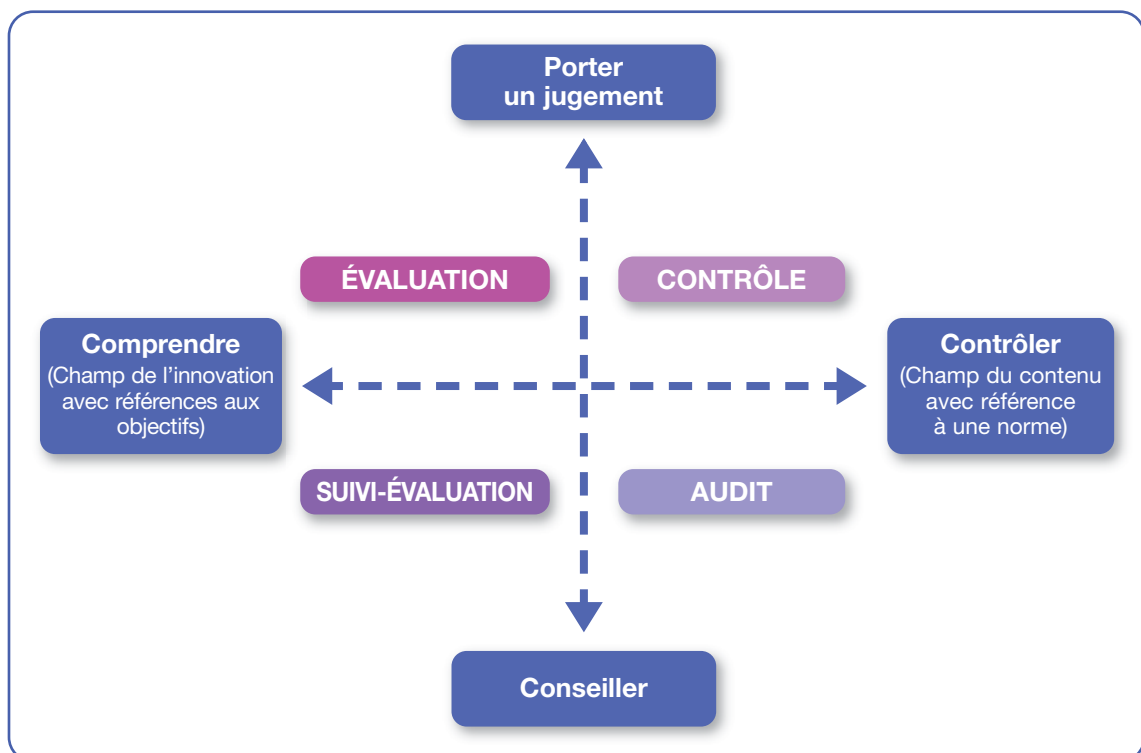
(2) VIVERET Patrick, *L'évaluation des politiques publiques et des actions publiques, proposition en vue de l'évaluation du RMI*, La Documentation française, 1989.

(3) Décret du 18 novembre 1998 créant le Conseil national de l'évaluation.

Évaluer, pour quoi faire ?

Dans le cadre des politiques publiques initiant des programmes d'action, évaluer est un verbe autant employé que réaliser ou agir. Aujourd'hui, aucun opérateur ne peut prétendre à une dotation publique s'il ne se soumet pas à l'évaluation. Mais qu'est-ce qu'évaluer ? Le contrôle, l'audit, le suivi, l'évaluation sont-ils du même registre ? Ces actes relèvent-ils d'une même intention ?

Pour mieux dessiner les contours de chacun, on s'appuiera sur un schéma issu des travaux de J.-B. Chemery⁴.



Dans le cadre de programmes expérimentaux sociaux ou d'une évaluation de l'utilité sociale de ces dits programmes, l'évaluation peut tendre à un suivi orienté vers le conseil et l'accompagnement : le suivi-évaluation. Dans ce cas, la démarche évaluative apporte un regard extérieur, une pause réflexive pour vérifier la cohérence et la pertinence des objectifs initiaux et comprendre les processus engagés dans la mise en œuvre des actions.

(4) CHEMERY Jean-Baptiste, *Plus-value environnementale du programme Nouveaux services – emplois jeunes*, Contrechamp, avril 2002.

Différentes démarches d'évaluation : de l'évaluation externe à l'auto-évaluation

Il existe plusieurs types d'évaluation utilisant différentes méthodes. Entre les évaluations externe et interne et l'auto-évaluation, de nombreuses variantes sont possibles.

L'évaluation externe

L'évaluation externe consiste à faire appel à un prestataire. Le commanditaire élabore un cahier des charges et missionne un évaluateur. Sur la base d'une méthodologie qui peut être définie avec le commanditaire, il collectera l'information, l'analysera et rendra un rapport d'évaluation comprenant des préconisations. Un comité d'évaluation peut être mis en place, suivre l'évaluation et participer au jugement.

Dans une approche participative, ce comité peut être pluraliste, c'est-à-dire regrouper les différentes parties prenantes du projet. Ces évaluations concernent généralement des politiques publiques, programmes d'action ou de grands projets. Elles sont traditionnellement réalisées en début de projet (diagnostic initial), à mi-parcours et en fin de projet. Elles ont généralement pour objectif d'aider les pouvoirs publics dans la prise de décision quant aux orientations, poursuite ou fin des politiques.

L'évaluation interne

L'évaluation interne est une démarche pilotée et conduite par la structure elle-même. Les acteurs sont parfois accompagnés dans cet exercice par une personne extérieure porteuse d'une expertise méthodologique et d'un regard extérieur. L'évaluation est réalisée à partir d'un référentiel construit par les acteurs mais qui peut aussi être déléguée à un consultant.

L'auto-évaluation

L'auto-évaluation est menée par la structure ou les acteurs chargés de la mise en œuvre de l'action à évaluer. Ce sont ces acteurs qui collectent les données, les analysent et en tirent des conclusions. Cette approche mêle généralement le suivi de l'action et son évaluation, et se déroule parallèlement à l'action. Elle peut être participative lorsqu'elle cherche à associer toutes les parties prenantes de l'action. L'auto-évaluation s'applique souvent à des projets partenariaux et traduit la volonté des acteurs de suivre le projet pour mieux le piloter et se former chemin faisant.

Les démarches présentées peuvent aussi se combiner. L'auto-évaluation peut par exemple s'enrichir d'un travail d'enquête réalisé par un tiers, les évaluations externes peuvent prendre en considération des travaux d'auto-évaluation réalisés par la structure ayant mis en œuvre l'action...



Les structures associatives ont intégré le terme d'auto-évaluation pour toute démarche visant à laisser de l'autonomie aux acteurs pour réaliser leur évaluation, de la construction du référentiel jusqu'à l'écriture d'un rapport final. Généralement, elles ont recours à un consultant ou à un tiers pour les accompagner dans cette démarche. Ainsi, la terminologie des professionnels de l'évaluation définit cette approche d'évaluation interne, puisqu'on constate l'appel à un tiers. En revanche, les acteurs de terrain se retrouvent dans le terme d'auto-évaluation, un consultant ayant ou non été sollicité. Cette terminologie a été reprise dans le présent guide, tout en étant bien conscient qu'elle pourra être jugée comme impropre ou abusive dans la plupart des cas présentés.

Tableau de synthèse

	L'évaluation externe	L'évaluation interne	L'auto-évaluation
Comité d'évaluation ou commanditaire	Cahier des charges Composition d'un comité pouvant être pluraliste dans une approche participative	Évaluation pilotée par les acteurs eux-mêmes Possibilité d'un accompagnement par un tiers	Évaluation assurée par les acteurs eux-mêmes Les partenaires usagers peuvent être associés
Approche évaluative	Évaluation sur la base d'un cahier des charges. Mission confiée à un évaluateur externe	Suivi-évaluation en appui à la mise en œuvre de l'action	Suivi-évaluation en appui à la mise en œuvre de l'action
Nature des projets évalués	Politiques publiques ou grands projets	Projets des structures	Projets partenariaux
Temps d'évaluation	Trois temps : en début de projet, à mi-parcours et en fin de projet	Au cours de l'action	Au cours de l'action
Collecte d'informations et analyse	Méthodologie négociée avec évaluateur Évaluateur responsable de cette étape	Assurée par les acteurs eux-mêmes ou par un tiers	Assurée par les acteurs chargés de la mise en œuvre de l'action évaluée
Résultats	Rapport avec préconisations	Le jugement évaluatif est co-construit avec l'ensemble des acteurs associés. La formalisation d'un rapport peut être délégué à un tiers	Le jugement évaluatif est co-construit avec l'ensemble des acteurs associés



Repère N°2

De l'intérêt des collectivités locales de se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale

Plusieurs approches de l'évaluation de l'utilité sociale

L'évaluation de l'utilité sociale est aujourd'hui principalement initiée par les structures de l'économie sociale et solidaire, mais cette problématique commence aussi à mobiliser les collectivités.

L'angle d'approche des collectivités n'est pas nécessairement l'utilité sociale, mais une réflexion se développe autour de critères d'évaluation plus pertinents pour le secteur de l'économie sociale et solidaire. Plusieurs régions ont initié un travail sur l'élaboration de critères et d'indicateurs dans ce sens. Ce travail est effectué en partenariat avec les acteurs du secteur.

Sans en prendre directement l'initiative, les collectivités peuvent également être associées à des démarches d'évaluation de l'utilité sociale mises en œuvre par des structures de l'économie sociale et solidaire. Dans la plupart des cas, il s'agit d'initiatives individuelles, mais parfois, comme dans le Gard, c'est le secteur de l'ESS qui associe l'ensemble des partenaires publics (Conseil régional, Conseil général, DDTEFP, DDASS, DDJS...).

L'intérêt d'une participation des collectivités aux démarches d'évaluation de l'utilité sociale

Dans les démarches menées avec les structures de l'ESS, les collectivités locales sont invitées à définir avec elles des critères et indicateurs d'évaluation de l'utilité sociale, ce qui leur permet de partager une perception de l'utilité sociale :

- d'avoir un accord avec les structures sur l'utilité sociale des actions menées ;
- de disposer de critères d'une évaluation correspondant à son approche de l'utilité sociale et à ses propres objectifs ;
- de disposer d'une grille de critères de sélection de projets transparente et négociée. Les critères de sélection sont connus et acceptés par les structures elles-mêmes.

Au niveau plus global, les collectivités et les réseaux de l'ESS peuvent définir ensemble une démarche d'évaluation de l'utilité sociale. La mise en œuvre de ce type de démarche donnera à la collectivité la possibilité :

- d'avoir une visibilité sur l'utilité sociale des actions financées ;
- de rendre des comptes aux citoyens sur l'emploi des ressources de la collectivité ;
- de se doter d'une démarche de progrès dans le cadre de relations suivies entre les deux parties prenantes ;
- d'optimiser les moyens mis en œuvre en les orientant sur des actions dont l'utilité sociale est importante.

La mise en œuvre de ce type de démarche, par le niveau de dialogue et de partage de questions de fond qu'elle suppose, fait le plus souvent franchir une étape décisive dans le partenariat entre collectivités, et acteurs de l'économie sociale et solidaire, chacune des parties ayant une meilleure perception des enjeux de l'autre et de la nécessité d'avancer vers un consensus.

Méthode N°1

Les étapes clés de l'évaluation

L'évaluation de l'utilité sociale s'appuie sur une trame méthodologique que l'on retrouve dans tout type d'évaluation, quel qu'en soit l'objet. On trouvera ci-dessous une présentation de ce cadre général, avec en renvoi, les parties du guide correspondantes.

Etape 1 : Poser le cadre de la démarche

- Cadrer l'évaluation en définissant son objectif, l'objet évalué et le champ d'intervention

"Les enjeux sociétaux de l'évaluation de l'utilité sociale"

p. 18

"Qu'est-ce que l'utilité sociale ?"

p. 30

"Pourquoi se lancer dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale ?"

p. 44

Phase 1 "Pourquoi évaluer ?"

p. 56

Etape 2 : Construire le processus et les outils

- Analyser le contexte
- Déterminer et mobiliser les acteurs concernés

Phase 2 "Qui associer et comment ?"

p. 58

- Choisir la forme de l'évaluation : externe, interne ou auto-évaluation et en déterminer les modalités et les étapes

Phase 3 "Poser le cadre de l'évaluation"

p. 64

- Formaliser une ou des questions évaluatives

Phase 4 "Construire l'utilité sociale"

p. 74

- Définir les critères et les indicateurs, et les organiser dans un référentiel

Phase 5 "Élaborer les critères et indicateurs"

p. 82

Etape 3 : Observer et collecter

- Recueillir les données pour renseigner les indicateurs (cette étape nécessite de construire des procédures et des outils de collecte)

Phase 6

"Collecter les données"

p. 90

Etape 4 : Analyser

- Analyser les données collectées (la mise en œuvre de l'analyse dépendra aussi de la forme d'évaluation choisie ; elle peut être totalement externalisée)

Phase 7

"Analyser les données"

p. 94

Etape 5 : Construire un point de vue

Phase 8

"Construire un point de vue collectif"

p. 98

Méthode N°2

Les critères et les indicateurs

Critère et indicateur, quelles différences ?

Distinguer le critère de l'indicateur n'est pas toujours chose aisée.

- **Les critères** sont des "instruments d'orientation" qui constituent la référence de l'évaluation et traduisent les valeurs auxquelles elle se réfère. Ils devront permettre de répondre aux questions évaluatives.

Ils se construisent en considérant les finalités et les objectifs du projet. L'équité, la cohérence, la citoyenneté, la participation, la cohésion sont des exemples de critères.

Par exemple : La communication entre partenaires d'un projet représente un critère pour répondre à la question évaluative : "la cohésion du collectif est-elle une résultante d'une dynamique partenariale ou une qualité préalable à la constitution d'un partenariat ?" Le critère retenu, "communication entre partenaires", sera décliné en indicateurs permettant d'identifier, de qualifier et de mesurer éventuellement la communication. On peut envisager par exemple : la fréquence des réunions, l'absentéisme, la fréquence d'événements conviviaux, la fréquence d'entretiens téléphoniques formels et informels, etc. Ils donnent des indices quantitatifs et qualitatifs pour mesurer un critère. On compte souvent plusieurs indicateurs pour un critère.

- **Les indicateurs** sont des "instruments de mesure" pour évaluer une ressource, une opinion, un changement, une action. On distingue notamment les indicateurs de réalisation, de résultats et d'impact. Les indicateurs choisis très en amont de l'action permettent de clarifier les buts et les objectifs du projet. Ils peuvent indiquer des résultats attendus de l'action.

Combiner des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Deux types d'indicateurs se complètent : les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Les données qualitatives sont issues d'entretiens ou d'observations et pourront venir compléter les données quantitatives éclairant le critère.

Phase 7 "Analyser les données"

p. 94

Les indicateurs quantitatifs peuvent être de deux types :

- **Les indicateurs élémentaires :**

Il s'agit d'une information de base à partir de laquelle il sera possible de construire des indicateurs composés ou dérivés. *Exemple : Nombre de participants.*

- **Les indicateurs dérivés :**

Il s'agit d'un indicateur issu d'un calcul réalisé à partir d'indicateurs élémentaires. *Exemple : Taux de participation intégrant le nombre de participants mais aussi la durée moyenne de présence...*

Exemples de critères et d'indicateurs

Ces exemples sont issus de différentes démarches d'évaluation de l'utilité sociale accompagnées par Culture et Promotion ou réalisées dans le cadre de l'expérimentation conduite par l'Avise.

Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive et les indicateurs ne peuvent être repris en l'état.

Le choix d'un indicateur est lié à l'action observée. Ainsi, selon le niveau examiné, un indicateur peut traduire un niveau de réalisation ou de résultat ; c'est pourquoi la répartition entre colonnes est sujette à discussion.

Dimension économique

Critères d'utilité sociale	Exemples d'indicateurs de réalisation	Exemples d'indicateurs de résultat	Exemples d'indicateurs d'impact
Développement de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'accompagnements à l'emploi • Niveau des moyens mobilisés pour la création d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'emplois créés • Qualité des emplois créés : statut, niveau de salaire, conditions de travail, pérennité... • Acquisition de nouvelles compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et qualité d'emplois induits par l'activité de la structure
Création de richesse et de services	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau des moyens mobilisés • Montant des investissements • Bénévolat et travail domestique valorisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée... • Nombre de nouveaux services créés • Evolution du volume et de la qualité des activités et services existants 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de bénéficiaires des activités et services nouveaux • Niveau des richesses distribuées sur le territoire
Développement d'une dynamique économique	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un système d'animation (nombre et type de participants, de réunions, temps et moyens mobilisés...) • Nombre et type de bénéficiaires de l'action sur le territoire • Degré de participation aux instances du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de partenariat avec les acteurs économiques du territoire (nombre, nature, intensité...) • Initiation de projets d'intérêt local 	<ul style="list-style-type: none"> • Synergie avec les autres activités du territoire • Nombre et qualité des nouvelles activités

Dimension environnementale

Critères d'utilité sociale	Exemples d'indicateurs de réalisation	Exemples d'indicateurs de résultat	Exemples d'indicateurs d'impact
Gestion et protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de participants à des actions de sensibilisation au tri sélectif des déchets • Nombre d'actions de diagnostic – conseil sur les économies de flux (électricité, eau, fuel...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du nombre de ménages pratiquant le tri sélectif • Mesures mises en œuvre par les bénéficiaires suite au diagnostic - conseil 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du tonnage de déchets triés • Volume de réduction de la consommation de flux
Sensibilisation à l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Quantifier le nombre et la régularité des participants par type d'actions éducatives centrées sur les contenus environnementaux et par type de public 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du nombre de participants lors de manifestation sur des thèmes liés à l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement qualitatif et quantitatif de l'éducation centrée sur les contenus environnementaux
Pratiques transversales respectueuses de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de pratique du recyclage (tri sélectif, utilisation de papier recyclé, de matériel consigné...) • Mise en œuvre de modes de travail protecteurs de l'environnement • Utilisation d'énergies renouvelables 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des dépenses énergétiques • Nombre de kilomètres économisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact sur l'empreinte écologique (réduction de la production de CO₂, de la consommation d'énergie...)

Dimension sociale

Critères d'utilité sociale	Exemples d'indicateurs de réalisation	Exemples d'indicateurs de résultat	Exemples d'indicateurs d'impact
Égalité des chances	<ul style="list-style-type: none"> Prise en considération des publics exclus dans des actions spécifiques (adaptation de l'action à leurs réalités, conditions d'accès privilégiées, place et rôle effectivement proposés...) : nombre de bénéficiaires... Prise en considération des publics exclus dans les actions de manière transversale (adaptation de l'action à tout public, conditions d'accès ouvertes...) : nombre de bénéficiaires... Fonctionnement interne donnant la parole aux publics en difficulté : nombre ou pourcentage de participants aux réunions internes Utilisation de produits réalisés par des personnes en difficulté : pourcentage 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de participation des publics exclus Accès possible aux services et aux droits pour les publics exclus Mixité des publics : proportion de chaque catégorie 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et nature des personnes en difficulté ayant trouvé un emploi. Caractérisation des emplois (nature, contrat, durée...) et pertinence au regard du parcours de la personne Nombre et nature des personnes en difficulté accédant à de nouveaux services et droits Accès des publics exclus à des postes à responsabilité
Capabilité, autonomie	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de prise d'initiative dans la mise en œuvre d'un projet Degré de prise de confiance en soi Diversification et stabilité des sources de revenus (contractualisation avec différents partenaires, contractualisation pluriannuelle, CDI...) 	<p>Pour des personnes (indicateurs de type "échelle de notation") :</p> <ul style="list-style-type: none"> Niveau de prise d'initiatives en dehors du projet Capacité à définir ses propres projets Capacité d'analyse critique personnelle, nouvelle clé de lecture de la réalité Mise en œuvre de nouveaux projets choisis par la personne <p>Pour des groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacité à trouver ses propres financements : pourcentage Capacité à monter un projet : nombre de projets... 	<p>Pour des personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Inclusion dans des réseaux d'acteurs Diversification du réseau partenarial ou relationnel : taux d'évolution... Nombre et nature des personnes en difficulté pouvant exercer pleinement leur capacité <p>Pour des groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de projets choisis et maîtrisés
Équité (territoire, pays)	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de produits locaux ou de produits venant du commerce équitable : proportion 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de services ou accès aux services dans des territoires défavorisés : taux d'évolution, carte... 	

Dimension politique, faire évoluer la société

Critères d'utilité sociale	Exemples d'indicateurs de réalisation	Exemples d'indicateurs de résultat	Exemples d'indicateurs d'impact
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> Repérage de besoins émergents Réponses originales à des besoins : innovation en termes de contenu, méthode, démarche, organisation, technique, juridique... 	<ul style="list-style-type: none"> Production de références accessibles Production de l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Essaimage, diffusion des innovations : nombre d'utilisateurs
Aiguillon	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'actions, d'interpellations réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de publicité de l'événement (nombre d'articles de presse...) Niveau d'écoute du message (rendez-vous obtenus...) 	<ul style="list-style-type: none"> Modification de la législation Modification des pratiques
Promotion de l'intérêt collectif	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de participants à des actions de sensibilisation, des projets collectifs... 		<ul style="list-style-type: none"> Respect des espaces collectifs et équipements à disposition du public

Dimension sociétale

Critères d'utilité sociale	Exemples d'indicateurs de réalisation	Exemples d'indicateurs de résultat	Exemples d'indicateurs d'impact
Lien social			
Renforcement et diversification des réseaux relationnels	<ul style="list-style-type: none"> Degré de mixité des acteurs et publics participant à une action Niveau d'échange entre participants à un projet 	<ul style="list-style-type: none"> Création de relations, d'interactions, de synergies entre les participants (nombre, nature) Maintien des relations entre les participants au-delà de l'action (nombre, nature) Développement de réseau (nombre d'adhérents, nombre de contacts pris...) 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la qualité de vie (échelle de notation)
Partenariat (pour les structures)	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et diversité des partenaires à un projet, taux d'évolution Participation équilibrée de l'ensemble des partenaires Nouveaux modes de coopération et mutualisation avec les partenaires (nombre, nature) Degré de participation aux instances du territoire (taux d'évolution) 	<ul style="list-style-type: none"> Co-construction de projets Nombre et diversité des conventionnements Élargissement des réseaux des partenaires Augmentation des interactions au sein du système d'acteurs internes (nombre de rencontres, projets communs...) Niveau de partenariat avec les acteurs du territoire (nombre, nature, intensité...) Participation aux projets d'intérêt local (nombre, nature, intensité...) 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes orientées vers les partenaires Niveau d'intégration de l'activité, la structure dans le territoire Développement de la dynamique territoriale (nombre de nouveaux projets, de participants, taux de satisfaction...)
Citoyenneté et démocratie			
Participation	<ul style="list-style-type: none"> Degré de participation à des démarches de concertation Parole donnée à ceux ne l'ayant pas d'habitude (nombre, proportion) Possibilité d'accès à la prise de décision pour les différentes catégories d'acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'implication des différents types d'acteurs dans le diagnostic, l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation d'une action Niveau d'implication des différents types d'acteurs dans la prise de décision Constat de l'expression de personnes ou groupes habituellement exclus (nombre, proportion...) 	<ul style="list-style-type: none"> Participation accrue des acteurs dans d'autres projets, d'autres structures, d'autres sphères... Prise en compte, dans les lieux de décision, de l'avis de personnes ou groupes habituellement exclus
Démocratie interne	<ul style="list-style-type: none"> Fonctionnement démocratique interne (mode de désignation, mode de prise de décision, nombre de réunions, CA, bureaux...) Nombre et typologie des adhérents montrant une participation de différents types de personnes Taux de participation des adhérents et usagers au fonctionnement (AG, réunions internes...) Degré de connaissance du projet de la structure par les adhérents 	<ul style="list-style-type: none"> Renouvellement régulier dans les fonctions électives Représentation de l'ensemble des parties prenantes au conseil d'administration Appropriation du projet de la structure par les adhérents 	<ul style="list-style-type: none"> Degré de satisfaction des parties prenantes sur la gouvernance Investissement des membres de la structure dans d'autres fonctions électives (territoire, syndicat...)

Méthode N°3

Un exemple de référentiel

Un "référentiel" est un ensemble de critères et d'indicateurs précisant l'utilité sociale de la structure. Les actions évaluées seront confrontées à ce référentiel.

Phase 4 "Construire l'utilité sociale"

p. 74

Cet exemple de référentiel, issu d'une structure d'insertion par l'économique, illustre les différents niveaux d'indicateurs. Il propose :

- des dimensions de l'utilité sociale détaillées ou non en un ou deux critères ;
- un classement des indicateurs aux trois niveaux de résultats ;
- des indicateurs chiffrés ;
- des indicateurs non chiffrés (pérennité des relations, par exemple). Ces indicateurs nécessiteront la mise en place de grilles d'évaluation pour être estimés (voir phase 4 p. 74 et phase 5 p. 82) ;
- des indicateurs de contexte spécifiques au territoire, lorsqu'ils sont pertinents et facilement accessibles.

Dimension de l'utilité sociale et critères	Indicateurs de contexte	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
Lien social et mixité sociale	Tensions accrues entre communautés sur les territoires	Diversité d'origine culturelle des salariés Espace et temps de convivialité organisés durant les activités	Mixité effective des salariés dans l'ensemble des activités	Échanges en dehors du cadre de la structure entre personnes de cultures différentes
Réseau relationnel	Rapport personnel au travail (motivation, absentéisme...)	Travail en équipe Rencontres entre familles des salariés dans le cadre des activités de la structure	Échanges fréquents et conviviaux entre les salariés	Pérennité des relations entre salariés en dehors des temps de travail
Insertion professionnelle	Taux de chômage sur le territoire et évolution Degré d'autonomie dans la réalisation des tâches	Nombre de personnes embauchées et accompagnées Nombre de formations engagées	Nombre de salariés ayant élaboré un projet professionnel réaliste à l'issue de leur passage dans la structure / nombre total de salariés	Nombre de salariés en insertion ayant retrouvé un emploi avec un contrat de plus de 3 mois dans les 6 mois suivant leur sortie Nombre de salariés en insertion, entrés en formation qualifiante à la sortie de la structure
Citoyenneté	Participation au fonctionnement de la structure		Nombre de salariés participant aux instances et à la prise de décision	Taux de salariés s'impliquant dans d'autres structures depuis leur entrée dans l'association d'insertion

Méthode N°4

La mise en œuvre de l'évaluation dans un réseau

La tête de réseau réalise l'évaluation

La mise en œuvre de l'évaluation dans un réseau associatif peut s'opérer de trois manières différentes :

La démarche d'évaluation est menée par la structure qui anime le réseau. Dans un premier temps, l'utilité sociale est définie collectivement par l'ensemble des membres. Des critères d'évaluation pour l'ensemble du réseau sont ainsi établis. Puis, la tête de réseau réalise l'évaluation de chacun de ses membres, notamment à travers des entretiens. Enfin, elle en fait ensuite l'analyse et en tire des conclusions, à partir desquelles elle échange avec les membres, pour tendre à un jugement partagé.

Cette démarche permet à la tête de réseau d'avoir une vue d'ensemble des activités du réseau et de garantir ainsi un sens commun. Les structures membres du réseau peuvent apprécier que le travail soit ainsi préparé sur une thématique qui semble *a priori* compliquée. Elle peut cependant ne pas être mobilisatrice et risquer d'être perçue comme un contrôle si les membres ne perçoivent pas bien la logique dans laquelle elle s'inscrit. Elle demande aussi beaucoup de temps à la tête de réseau puisque la collecte et le traitement des informations reposent sur elle.

La tête de réseau pilote l'évaluation

Comme dans le premier cas, l'utilité sociale et ses critères d'évaluation sont définis collectivement au niveau du réseau. La tête de réseau propose ensuite des outils communs de collecte des informations. Chaque structure collecte l'information la concernant, en réponse aux indicateurs et fait remonter ces données à la tête de réseau. Celle-ci en réalise l'analyse, qu'elle propose ensuite aux membres du réseau, pour un échange sur ses conclusions.

Cette démarche permet de mobiliser et de responsabiliser chaque membre dans la mise en œuvre de l'action. Ceux-ci peuvent d'ailleurs ajouter aux critères retenus collectivement des critères complémentaires qui leur sont propres. Elle a également le grand avantage d'alléger le travail de collecte pour la tête de réseau.

La tête de réseau accompagne l'évaluation

Dans ce cas de figure, la démarche d'évaluation est commune pour tous les membres qui réalisent l'évaluation en interne. Chaque association définit elle-même son utilité sociale à l'aide d'une grille de questionnement commune à l'ensemble du réseau. À partir d'outils communs, chaque association définit ses propres critères et indicateurs d'évaluation, collecte ses données et en fait l'analyse. Les approches de l'utilité sociale, critères et indicateurs des différents membres du réseau font ensuite l'objet d'un échange et d'un enrichissement mutuels.

Cette approche présente l'avantage de former à l'évaluation, de responsabiliser chaque structure et de sortir complètement du risque de contrôle. L'évaluation demande un temps de préparation initial et requiert l'appui d'un accompagnateur ; ce temps peut être limité si la préparation s'effectue de manière collective, avec plusieurs structures. L'évaluation est ainsi moins lourde à gérer sur le long terme pour la tête de réseau. Elle permet enfin de retrouver le sens profond justifiant l'existence même du réseau, à travers la proximité des définitions et critères d'utilité sociale des différents membres.

Méthode N°5

Choisir un accompagnateur

Quel sens donner à l'action d'accompagner ?

L'étymologie du mot "compagnon" (celui qui mange le pain avec) éclaire sur le sens habituellement admis du terme "accompagner" (se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui). D'autres verbes d'action peuvent être associés à cette première définition :

- Conduire : suppose une autorité pour accompagner dans une direction désignée ;
- Guider : introduit une notion de proposition. Celui qui guide veille à ce que le bon chemin soit pris même si cela fait suite à une période d'errance ;
- Faciliter : indique une notion d'aide, notamment faciliter le recul sur une situation, reformuler des problématiques ou des hypothèses, clarifier des énoncés... ;
- Conseiller : renvoie à la notion d'expertise de contenus thématiques ou méthodologiques ;
- Animer : les racines étymologiques, *anima*, *animare*, en précisent le sens : donner la vie ou donner du mouvement.

Accompagner peut revêtir plusieurs couleurs selon les rapports que l'on souhaite installer. Il est donc important de clarifier cette notion avant le choix d'un tiers pour construire une relation de confiance entre la structure et l'accompagnateur, relation qui demeure le ciment d'un accompagnement aidant et structurant.

Les fonctions de l'accompagnateur

L'accompagnateur a plusieurs fonctions :

- Maïeuticien et révélateur, il aide les participants à accoucher de leur analyse par un jeu de questions et une fonction de miroir ;
- Expert, il apporte les éléments de méthode, ainsi que les outils issus de sa pratique ;
- Regard extérieur et décalé, il peut recadrer une discussion, signaler des oublis majeurs, prévenir des analyses orientées et ouvrir de nouveaux champs de réflexion ;
- Aiguillon, il pose des questions qui peuvent déranger la structure. Étant extérieur aux enjeux, il peut mettre en débat des éléments qu'elle n'ose pas aborder et la pousser au besoin dans ses retranchements.

L'ensemble de ces fonctions ne requiert pas pour le groupe technique "évaluation" un même niveau d'intérêt, d'implication, certaines seront plus prégnantes que d'autres selon la problématique, les différents acteurs en présence, les valeurs de la structure, etc. Il sera alors déterminant, pour orienter l'accompagnateur dans son rôle, de lui préciser les fonctions les plus marquantes attendues.

Les missions de l'accompagnateur

Une démarche évaluative qui intègre l'intervention d'un tiers doit spécifier les missions attendues dans le cadre d'un cahier des charges spécifiant la commande. Parmi les missions confiées, on pourra trouver notamment :

- Identifier les enjeux et les finalités de l'évaluation ;
- Proposer un dispositif d'évaluation qui prend son système de référence principalement à l'intérieur du projet ;
- Assurer le bon déroulement de la démarche ;
- Animer une dynamique en s'appuyant sur les partenaires ;
- Garantir la circulation des informations aux personnes référentes désignées pour en favoriser l'appropriation ;
- Rechercher la participation des acteurs concernés ;
- Faciliter la production de résultats.

L'accompagnateur peut également réaliser des missions complémentaires et, par exemple, participer à la collecte de certaines données difficilement accessibles pour la structure : entretiens auprès des partenaires, études de cas... Ces éléments viendront compléter les autres données recueillies en interne.

Les compétences de l'accompagnateur

Il peut également remplir une fonction spécifique : questionner l'utilité sociale émergente. En effet, les participants à la construction de l'utilité sociale ne perçoivent pas forcément toutes les dimensions de l'utilité sociale, *a fortiori* si toutes les parties prenantes ne sont pas associées. L'intervention d'un tiers extérieur peut favoriser le repérage de ce qui spontanément serait occulté ou objectiver des thématiques marquées par trop d'affectif.

Outre des compétences techniques relatives à la méthodologie de l'évaluation et à l'utilité sociale, l'accompagnateur doit faire preuve de compétences ou qualités plus transversales :

- **Pragmatisme, rigueur et souplesse**

Si la démarche d'évaluation de l'utilité sociale s'inscrit dans une réflexion de fond pour la structure, le pragmatisme et la souplesse sont nécessaires pour l'adapter à ses besoins conjoncturels. En revanche, une certaine rigueur sera nécessaire pour assurer les exigences en termes de respect d'étapes méthodologiques, de planning...

- **Savoir préserver une distanciation**

L'accompagnement nécessite un positionnement à la fois extérieur aux enjeux de la structure pour garder le cap sur l'objectif et préserver une certaine neutralité, et impliqué afin que la démarche d'évaluation soit menée à son terme.

- **Animer un questionnement : écoute active et empathie**

L'accompagnateur veillera à ce que son questionnement ne crée pas de biais, en ne générant pas des dimensions dans lesquelles les participants ne se reconnaîtraient pas vraiment. Éviter des jugements hâtifs sur une situation, réserver son opinion pour favoriser d'abord la compréhension d'une situation constituent des compétences qui enrichiront l'écoute active et compréhensive.

Son questionnement peut aussi être plus systématique à travers l'utilisation de grilles présentant différentes dimensions de l'utilité sociale.

- **Favoriser l'expression : équité et respect des personnes**

La construction du jugement de valeur partagé doit permettre l'expression de tous les participants et garantir une égale prise en considération de chaque avis, indépendamment des personnalités, fortes ou discrètes, de chacun. L'animation de cette phase est donc particulièrement importante.

Phase 8 "Construire un point de vue collectif"

p. 98

Comment établir un cahier des charges ?

Énoncer une demande claire d'intervention à un consultant contribue à l'instauration de relations de confiance et de bonne coopération. L'élaboration d'un cahier des charges s'avère une étape importante pour choisir l'accompagnateur adapté à la situation et à la structure. Elle peut également constituer un bon support pour engager en interne une réflexion évaluative.

On veillera à intégrer dans le cahier des charges un certain nombre de rubriques :

- Situer et préciser le contexte dans lequel s'inscrira l'évaluation ;
- Décrire les attentes en matière d'évaluation, en étant vigilant à la distinction selon les personnes qui en sont à l'origine : réponse à une obligation imposée par des financeurs, révision des missions de la structure motivée par des retours d'usagers... ;
- Préciser la nature de la prestation attendue. Il est nécessaire d'établir ce qui relève de l'évaluation interne et ce qui sera confié au consultant ;
- Demander un descriptif détaillé de la mission : la méthodologie employée, l'agenda envisagé, les moyens, la formalisation prévue (nature et planification de documents) ;
- Demander des références pour des accompagnements similaires ;
- Proposer un cadre budgétaire.

Pour en savoir plus :

MAELA Paul, *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, 2004.

Conclusion

A travers ce guide, l'Avisé et Culture et Promotion ont cherché à fournir aux acteurs de l'économie sociale et solidaire des éléments de repère et de méthode pour conduire une démarche d'auto-évaluation de leur utilité sociale. Il s'agissait par là de contribuer, en complément d'autres travaux, à la montée en compétence des acteurs et, au-delà, à l'appropriation des démarches évaluatives et de la notion même d'utilité sociale.

Le fait de retenir comme principe l'auto-évaluation n'est pas un choix neutre : dans un contexte où le champ de l'évaluation est fortement marqué par celle des politiques publiques, il importe de reconnaître aux acteurs de la société civile la capacité d'en être eux-mêmes moteurs et responsables. A un niveau plus directement opérationnel, on a vu comment l'auto-évaluation peut constituer un moment privilégié dans la vie d'une structure, tant pour la confrontation entre son projet et ses pratiques, que pour ses rapports à son environnement, ses membres et ses partenaires.

Mais ce guide n'a aucunement la prétention de clore les débats sur l'utilité sociale, sa définition et les moyens de l'évaluer. Modeste pierre à l'édifice, il s'inscrit dans une dynamique plus large visant à la prise en compte des apports spécifiques de l'économie sociale et solidaire dans l'animation et le développement des territoires. Il peut trouver en particulier des prolongements dans deux chantiers ouverts mais sur lesquels beaucoup reste à faire : l'évaluation partagée (entre acteurs d'utilité sociale et pouvoirs publics) d'une part, la mesure des "coûts évités" d'autre part.

Alors que – sous la pression de la LOLF en particulier – montent rapidement en puissance les exigences des pouvoirs publics en matière d'indicateurs de résultat, la question de l'évaluation partagée prend un caractère d'urgence. Face à une démarche d'évaluation à sens unique, privilégiant les indicateurs quantitatifs plutôt que qualitatifs, pour laquelle les frontières entre évaluation et contrôle restent à préciser, les acteurs de l'économie sociale et solidaire peuvent être force de proposition pour aller vers une évaluation équilibrée, prenant en compte les enjeux des pouvoirs publics autant que les leurs. Nombreuses sont les collectivités locales ouvertes à cette démarche. Encore faut-il s'accorder sur des méthodes et outils adéquats, ce qui ouvre la perspective de nouveaux travaux.

Il en est de même pour la mesure des "coûts évités" : comment déterminer les coûts – humains, sociaux, économiques... – que telle ou telle activité d'utilité sociale a permis d'éviter ? Si certaines pistes ont avancé, en particulier dans le champ de l'insertion par l'économique, force est de constater que beaucoup reste à faire en la matière.

Mais plus largement, il faut aujourd'hui s'interroger sur l'articulation entre la vision française de l'utilité sociale et l'approche européenne des "Services d'intérêt général" (SIG). Et plutôt que d'opposer ces deux notions, il convient probablement de rechercher comment les avancées sur l'utilité sociale peuvent, de façon assez concrète, apporter des éléments de distinction par rapport à l'offre du marché, en particulier en ce qui concerne les Services sociaux d'intérêt général (SSIG).

Quoi qu'il en soit, la poursuite de la réflexion sur l'utilité sociale devra nécessairement se situer en référence au débat européen sur les SIG, faute de quoi elle courrait un risque majeur de disqualification par rapport aux prochaines retombées au niveau national, qu'il y ait ou non une Directive sur les SSIG. Il revient à l'ensemble des acteurs, publics ou privés, concernés par l'intérêt général, de faire valoir ses atouts, dans un débat dont les résultats seront déterminants pour la poursuite de l'activité de l'économie sociale et solidaire. Non pour en faire une particularité française, mais bien plutôt pour contribuer à enrichir une vision européenne qui ne saurait se limiter à une approche concurrentielle de l'intérêt général.

Remerciements

Nous remercions l'ensemble des personnes et structures ayant contribué à nourrir le contenu de cette publication.

Les acteurs de l'expérimentation Avisa

Le comité de pilotage : Présidé par Dominique Thierry, membre du conseil scientifique de l'Avisa, et composé de :

- Bretagne-Ateliers : Jean-Michel Queguiner,
- la Caisse des Dépôts : Emmanuelle Gros et Adelphe de Taxis,
- le Centre des Jeunes Dirigeants : Alain Gavand,
- la Conférence Permanente des Coordinations Associatives : Julien Adda,
- le Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique : Claude Alphanbéry,
- la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale : Marie-Christine Vergiat,
- la FONDA : Jacqueline Mengin,
- l'Université de Lille 1 : Jean Gadrey,
- François Rousseau.

Les structures participantes

- Agate Paysages, Ounans (39),
- AMAJ, Reims (51),
- ARDES, Caen (14),
- Belleville Insolite, Paris (75),
- Espaces, Meudon (92),
- GAD, la Plaine-Saint-Denis (93),
- Les Jardins d'Amélie, Gardanne (13),
- Ligue de l'enseignement des Ardennes, Charleville-Mézières (08),
- Médias-Cité, Saint-Médard-en-Jalles (33),
- Ouvre-Boîtes 44, Saint-Herblain (44),
- Régie de quartier Villeneuve-Village olympique, Grenoble (38),
- RiF, Rock'in Fâches, Lille (59),
- Scutum SA - Custos, Rungis (93),
- Services 18, Paris (75),
- Triselec Lille, Hallun (59).

Les experts accompagnateurs

- Acteas & MDS : Didier Chrétien,
- Ariane Développement Local : Pierre Petitbout,
- Contrechamp : Jean-Baptiste Chémery,
- Reactif Consultant : Jean-Claude Gosset.

Les structures accompagnées par Culture et Promotion

Il est impossible de citer toutes les structures qui, par leurs travaux, ont contribué à ce guide. Onze d'entre elles sont citées à travers des encadrés, mais plus de 70 structures y ont indirectement concouru en expérimentant différentes démarches et outils.

Ce guide a également bénéficié de l'expérience de trois associations qui mutualisent leurs pratiques d'évaluation avec Culture et Promotion :

- Le CEAS de la Sarthe, Le Mans (72),
- Le CEAS de la Mayenne, Laval (53),
- Culture et Promotion Pays de la Loire, La Roche-sur-Yon (85).

Avec le regard d'experts en évaluation

- Bernard Perret, Ingénieur des ponts et chaussées, responsable de la Mission "évaluation des politiques publiques" au Conseil Général des Ponts et Chaussées,
- Nadine Richez-Battesti, Economiste, Directrice du Master Economie Sociale et Solidaire RH : Management des projets et des compétences, Université de la Méditerranée.

Annexes

Sommaire des outils

p. 120

Références bibliographiques

p. 121

Index des sigles

p. 122

Sommaire des outils



Pour approfondir la démarche proposée dans ce guide, retrouvez sur les sites de l'Avise et de Culture et Promotion, des exemples d'outils¹, ainsi qu'une série d'études de cas...

- OUTIL N°1** : “Exemple de grille de critères et d'indicateurs”.
Réalisé par Médias-Cité, avec l'appui d'Ariane Développement Local.
- OUTIL N°2** : “Exemple d'arbre stratégique”.
Réalisé par Espaces, avec l'appui d'Ariane Développement Local.
- OUTIL N°3** : “Exemple de grille de critères et d'indicateurs”.
Réalisé par la Régie de quartier Villeneuve Village Olympique, avec l'appui de Contrechamp.
- OUTIL N°4** : “L'arbre d'objectifs”².
Réalisé par Contrechamp.
- OUTIL N°5** : “Exemple d'utilisation de l'Abaque de Régnier”[®].
Réalisé par Services 18, avec l'appui d'Acteas & MDS.
- OUTIL N°6** : “Exemple de cartographie de partenariats”.
Réalisé par Services 18, avec l'appui d'Acteas & MDS.
- OUTIL N°7** : “Exemple de typologie des parties prenantes par domaine d'action”.
Réalisé par Belleville Insolite, avec l'appui d'Ariane Développement Local.
- OUTIL N°8** : “Exemple de grille de critères et d'indicateurs”.
Réalisé par Agate Paysages, avec l'appui de Contrechamp.
- OUTIL N°9** : “Exemple de calendrier d'une démarche d'évaluation”.
Réalisé par Bretagne Initiatives Développement, avec l'appui de Culture et Promotion.
- OUTIL N°10** : “La méthode des cartons”².
Réalisé par Contrechamp.
- OUTIL N°11** : “Exemple d'utilisation de la méthode du blason”.
Réalisé par Les Petits Débrouillards Bretagne, avec l'appui de Culture et Promotion.
- OUTIL N°12** : “Exemple de regroupement par idées-clés”.
Réalisé par La Maison de la Jeunesse et de la Culture de la Plaine du Ronceray, avec l'appui de CEAS Mayenne.
- OUTIL N°13** : “L'outil projet d'inspiration systémique”².
Réalisé par Ariane Développement Local.
- OUTIL N°14** : “Exemple de grille de critères et d'indicateurs”.
Réalisé par Vieillir Autrement, avec l'appui de Culture et Promotion.
- OUTIL N°15** : “Exemple de grille d'auto-évaluation”.
Réalisé par Culture et Promotion dans le cadre du projet Dow Jane.
- OUTIL N°16** : “Extrait de grille de critères et d'indicateurs”.
Réalisé par Services 18, avec l'appui d'Acteas & MDS.
- OUTIL N°17** : “Exemple de grille de critères et d'indicateurs”.
Réalisé par Jardins d'Amélie, avec l'appui de Contrechamp.
- OUTIL N°18** : “Exemple de référentiel”.
Réalisé par Loisirs Pluriel, avec l'appui de Culture et Promotion.
- OUTIL N°19** : “Exemple de référentiel”.
Réalisé par Jardin Moderne, avec l'appui de Culture et Promotion.
- OUTIL N°20** : “Exemple de grille d'évaluation de réunions”.
Réalisé par CEAS de l'Essonne, avec l'appui de Culture et Promotion.
- OUTIL N°21** : “Exemple de grille de suivi d'un salarié”.
Réalisé par Jardins et Vergers de la Solidarité, avec l'appui de Culture et Promotion.
- OUTIL N°22** : “Extrait de grille d'entretien exploratoire”.
Réalisé par Services 18, avec l'appui d'Acteas & MDS.
- ÉTUDES DE CAS** : Société Custos SAS, association Espaces, régie de quartier Villeneuve-Village Olympique, fédération Loisirs Pluriel, association Le Jardin Moderne


www.avise.org/us

www.culture-et-promotion.org





(1) Les outils proposés au lecteur sont destinés à lui donner un aperçu des approches méthodologiques variées qui peuvent être utilisées dans le cadre d'une démarche d'auto-évaluation. Ces quelques exemples n'ayant bien sûr pas vocation à représenter la palette exhaustive des outils existants.

(2) Fiches pédagogiques

Références bibliographiques


Les documents précédés de l'icône  sont téléchargeables sur le site de l'Avise, www.avise.org/us

Première étape : “Comprendre avant d’agir”

- CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE, *Reconnaissance de l'utilité sociale des associations*, Rapport, Paris, 1997.
-  CULTURE ET PROMOTION, “Comment évaluer son utilité sociale ? Bilan d'une expérimentation associative”. *Dossier pour Notre Temps*, n° 98 et n° 98 bis, 2001.
-  CULTURE ET PROMOTION, “Éclairages sur l'utilité sociale”. *Dossier pour Notre Temps*, n° 99, 2001.
- DECOOL Jean-Pierre, *Des associations, en général...Vers une éthique sociétale*, Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative. Rapport, 2005.
- ENGELS Xavier, HELY Matthieu, PERRIN Aurélie et TROUVE Hélène (dir.), *De l'intérêt général à l'utilité sociale*, L'Harmattan, 2006.
- FREMEAUX Philippe (rédacteur en chef), “L'utilité sociale”, *Alternatives économiques*, Hors-Série Pratique n° 11, 2003.
-  GADREY Jean (dir.), *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire, une mise en perspective sur la base de travaux récents*, Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE, septembre 2003.
- LIPIETZ Alain, *Pour le tiers-secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment ?* La Découverte/La Documentation française, Paris, 2001.
-  THIERRY Dominique et GEZE Patrick (dir.), *L'évaluation de l'utilité sociale : bibliographie raisonnée*, Avise, avril 2003.

Deuxième étape :

“Conduire une démarche d'évaluation de l'utilité sociale”

- BION Jean-Yves et MOQUAY Patrick, *Balisage d'une démarche d'évaluation de politique publique*, CERTU, Dossier 158, Ministère de l'équipement, des transports, de l'aménagement, du territoire, du tourisme et de la mer, mai 2004.
- COMMISSION EUROPEENNE, *Évaluer les programmes socio-économiques. Concevoir et conduire une évaluation*, volume 1, coll. MEANS, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 1999.
- COMMISSION EUROPEENNE, *Évaluer les programmes socio-économiques. Principales techniques et outils d'évaluation*, volume 3, coll. MEANS, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 1999.
-  DELEGATION INTERMINISTERIELLE A L'INNOVATION, A L'EXPERIMENTATION SOCIALE ET A L'ECONOMIE SOCIALE, *Guide de l'évaluation. Circulaire du 1^{er} décembre relative aux conventions pluriannuelles d'objectifs entre l'Etat et les associations*, 2002.
- ESTRELLA Marisol (dir.), *L'évaluation et le suivi participatifs*, Khartala, 2004.
- MONNIER Eric, *L'évaluation de l'action des pouvoirs publics*, Economica, Paris, 1992.
- PERRET Bernard, *L'évaluation des politiques publiques*, La Découverte, coll. Repères, 2001.
- VIVERET Patrick, “Les outils de l'intelligence collective et de l'évaluation”, *L'Évaluation en développement*, La Documentation française, Paris, 1992.

Index des sigles

ADDES	Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale
4P	Produit, Prix, Public et Publicité
AMAP	Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne
CEDAG	Comité Européen Des Associations d'intérêt Général
CELAVAR	Comité d'Etude et de Liaison des Associations à Vocation Agricole et Rurale
CEP - CMAF	Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, Associations et Fondations
CJD	Centre des Jeunes Dirigeants
CJDES	Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Économie Sociale
CNFPT	Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CNIAE	Conseil National de l'Insertion par l'Activité Économique
CNVA	Conseil National de la Vie Associative
CPCA	Conférence Permanente des Coordinations Associatives
CPO	Convention Pluriannuelle d'Objectifs
DAP	Association pour le Développement des Associations de Progrès
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DDJS	Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports
DDTEFP	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DIIESES	Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Économie Sociale
DRAC	Direction Régionale des Affaires Culturelles
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
MIRE	Mission Recherche Expérimentation
PELS	Projets d'Economie Locale et Sociale
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SCOP	Société Coopérative de Production
SMI	Services dans le Marché Intérieur
SSIG	Services Sociaux d'Intérêt Général

Cette publication a été rendue possible grâce au soutien de la Caisse des Dépôts, de la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIIESES) et du Fonds social européen.



Évaluer l'utilité sociale de son activité

Conduire une démarche d'auto-évaluation

Ce guide s'adresse aux organisations de l'économie sociale et solidaire, qui souhaitent se lancer dans une démarche d'évaluation de leur utilité sociale.

Issue des résultats d'une expérimentation menée avec une douzaine de structures et des travaux de Culture et Promotion, cette publication est complétée par un nouvel espace internet dédié au sujet sur les sites de l'Avise et de Culture et Promotion.

www.avise.org/us

www.culture-et-promotion.org

Indispensables, ces ressources permettent non seulement d'appréhender les enjeux propres à l'évaluation de l'utilité sociale mais aussi de disposer d'un ensemble de repères et d'une méthodologie ouverte.

La démarche présentée se structure autour de huit phases clés, à partir desquelles chacun pourra construire un projet adapté à son contexte et à ses objectifs, en exploitant les nombreux outils et exemples mis à disposition.



Ingénierie et services
pour entreprendre autrement



ISBN 978-2-908334-51-7
Prix public TTC : 28 €