



**L'ÉVALUATION PAR L'ANALYSE  
DES CHAÎNES DE VALEUR :  
QUELLE APPLICATION POUR  
L'ANIMATION DE LA VIE SOCIALE ?**

**GUIDE  
MÉTHODOLOGIQUE DE  
L'ÉVALUATION PAR L'ANALYSE  
DES CHAÎNES DE VALEUR**

*La Fonda - Décembre 2022*

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

Avant-propos par Yannick Blanc.....	6
I.Contexte d'élaboration du Guide.....	7
II. Au-delà des concepts, une véritable approche révélatrice ! par Hugo Barthalay.....	9

## L'ÉVALUATION DE L'AVS PAR L'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR

III. Quelques points de départ.....	11
IV. Définir la stratégie d'AVS évaluée.....	17
V. Décomposer la chaîne de valeur de la stratégie évaluée.....	19
VI. Finaliser le cadre commun.....	25
VII. Préfigurer le dispositif d'évaluation.....	32
VIII. Comment construire un dispositif d'évaluation ?.....	33
IX. Identifier les modalités de mise en perspective des données...35	

## CONCLUSION

X. Conclusion.....	38
XI. Conseils pratiques.....	39
XII. Remerciements.....	40

# OURS



*Ce guide méthodologique a été rendu possible grâce au travail de toute une équipe. Nous tenons à les en remercier.*

#### **Rédaction et relecture (La Fonda) :**

Yannick Blanc, Charlotte Debray, Bastien Engelbach, Hannah Olivetti, Alexei Tabet et Agathe Thiebeaux.

**Relecture (CNAF) :** Cécile Ensellem.

**Relecture (FCSF) :** Hugo Barthalay.

**Mise en page :** Anna Maheu.

#### **Services généraux :**

Florence Grelet et Myriam Roumane.

#### **Membres du Comité de pilotage :**

Hugo Barthalay, Jean-Marc Bedon, Eric Bertran, Théo Bezerra, Cécile Bisillon, Cyrille Blanc, Yannick Blanc, Myriam Bouzeriba, Valérie Cailloux, Clément Commault, Olivier Couture, Charlotte Debray, Hervé Depreux, Eric Desroziers, Sandrine Dumesnil, Etienne Dupuis, Christine Duval, Cécile Ensellem, Eléonore Faure, Séverine Giroud, Jean-Loup Isaac, Romain Leclerc, Muriel Le Roux, Agathe Mas, Brigitte Meyssin, Jeanne Moeneclaey, Nicolas Oberlin, Agnès Rat-Patron, Mariana Roy, Sophie Sagnier, Josepha Savey, Alexei Tabet et Alexandre Viger.

#### **La Fonda, décembre 2021**

Mise à jour de décembre 2022

Le rapport s'inscrit dans la continuité du programme « ESS et création de valeur ».

*Que tous ses partenaires soient ici chaleureusement remerciés.*

Ce programme de recherche-action de la Fonda reformule l'analyse de l'impact social à partir de la notion de chaîne de valeur élargie, inspirée des travaux de Michael Porter, et transposée à la construction de la vision stratégique d'une association ou d'un groupe d'organisations.

L'ambition du programme est double : porter une vision renouvelée des sources et des modalités de création de valeur sociale et outiller les acteurs pour qu'ils puissent valoriser leur apport spécifique au développement des personnes, des réseaux d'acteurs et des territoires dans lesquels leurs activités s'inscrivent.

#### **Avec le soutien de :**

Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), la Caisse nationale des allocations familiales, la Fédération des centres sociaux et socioculturels de France (FCSF), la Mutualité sociale agricole (MSA) et CPNEF-ALISFA.



Les Caisses des allocations familiales de Seine-Maritime et de la Drôme,  
Les Fédération des centres sociaux de Seine-Maritime et de la Drôme.



# INTRODUCTION

Avant-propos par Yannick Blanc.....	6
I. Contexte d'élaboration du Guide.....	7
II. Au-delà des concepts, une véritable approche révélatrice! par Hugo Barthalay.....	9



**I**l existe de nombreuses méthodes d'évaluation et de mesure de l'impact. En choisissant de développer une méthode fondée sur l'**analyse des chaînes de valeur**, la Fonda cherche à répondre à trois enjeux clés pour les acteurs sociaux.

**1)** Démontrer que les activités sociales sont, au même titre que les activités économiques, **créatrices de valeur**. Ce qui a de la valeur, c'est « ce qui compte » pour nous, ce à quoi nous tenons, ce que nous voulons obtenir.

La santé, l'éducation, la culture, le bien-être, le lien social, le pouvoir d'agir ont de la valeur. Celle-ci, comme celle des biens et des services marchands, peut être mesurée, comparée et justifie le coût nécessaire pour l'obtenir.

**2)** Cette valeur n'existe pas par elle-même, mais parce qu'elle s'inscrit dans une **chaîne** d'interactions, d'échanges, de partages et de coopérations avec des bénéficiaires, des parties prenantes et des partenaires.

L'aide aux devoirs assurée par le Centre social ne procure aucun bénéfice monétaire au collège, aux parents, ni aux élèves, mais chacun d'eux peut lui accorder de la valeur, ce qui justifie que chacun d'eux y contribue.



**3)** Le lien invisible qui relie entre eux les maillons de la chaîne n'est pas, comme en économie, un flux monétaire, mais un ensemble de pratiques, d'attitudes, de façons de faire. Le **comment** est une composante aussi nécessaire de la valeur d'une action que le **quoi**, c'est-à-dire l'objet et la finalité de cette action.

Avoir une approche inclusive, faire vivre un espace démocratique, agir en coopération, cela **donne de la valeur à une action**, avant même que celle-ci commence à produire des effets, à avoir un « impact ».

L'analyse de la chaîne de valeur n'est ni un « diagnostic » ni un jugement posé par un expert au début ou à la fin de l'action, mais un **processus d'apprentissage, de partage et de négociation** mené chemin faisant, tout au long de l'action par tous ceux qui y contribuent.

La méthode que nous vous proposons dans ce guide est donc tout autant un **outil de pilotage et de concertation** qu'une démarche d'évaluation. Elle a vocation à s'améliorer et à s'enrichir grâce à votre propre expérience, au long d'une chaîne de valeur que nous allons faire vivre avec vous. 🛠️

# I. CONTEXTE D'ÉLABORATION DU GUIDE

**A**près un état de l'art réalisé avec l'Avise<sup>1</sup>, une exploration prospective des sources et des modalités de création de valeur réalisée avec de nombreux chercheurs<sup>2</sup>, une synthèse méthodologique établie avec le Labo de l'ESS<sup>3</sup>, de nombreux échanges avec les acteurs attentifs à la puissance de la coopération pour l'intérêt général<sup>4</sup>, le **recherche-action de trois ans** avec les acteurs de l'Animation de la vie sociale (AVS) au national, de la Drôme et de la Seine-Maritime est arrivée à son terme début 2022.

Une **première phase d'expérimentation** d'une évaluation de l'animation de la vie sociale par la méthode d'analyse de ses chaînes de valeur a été conduite entre juin 2019 et décembre 2020. Issue de cette première phase, une proposition méthodologique a été expérimentée « grandeur nature » toute l'année 2021, dans le cadre de renouvellements d'agrèments.

La méthode et les ressources ont pu être testées et améliorées dans **la Drôme et en Seine-Maritime**. Pour chacun de ces départements, 3 à 4 Centres sociaux ou espace de vie sociale se sont portés volontaires pour expérimenter l'approche d'évaluation par les chaînes de valeur, en lien à chaque fois avec la CAF et la Fédération départementale des Centres sociaux.

Finalement, l'expérimentation a permis à 2 CAF, 2 fédérations départementales et 6 structures partenaires de l'Animation de la vie sociale en renouvellement d'agrément de finaliser l'évaluation du **Projet social de territoire (PST)** écoulé, de nourrir le nouveau Diagnostic social de territoire (DST), et de se projeter vers l'évaluation de leur PST renouvelé.





Au terme de l'expérimentation, les participants confirment avoir **renforcé leurs capacités d'ingénierie d'évaluation locale**, qu'il s'agisse des CAF, des fédérations et des Centres sociaux dans ces deux départements.

Les plus investis ont précisé que la prise en main de l'approche méthodologique proposée par la Fonda et ses partenaires **demande du temps**, *a fortiori* quand le distanciel est la norme. L'analyse des chaînes de valeur en fait néanmoins gagner par la suite et fait progresser l'ensemble du collectif de travail et les parties prenantes de son écosystème.

De plus, l'un des facteurs clés de succès de la démarche est d'avoir dédié des **ressources humaines** au bon déploiement du dispositif d'expérimentation. Il est important de dédier des ressources, possiblement mutualisées, au cadrage, à la mise en œuvre et à la diffusion des démarches d'évaluation.

Nous remercions infiniment nos partenaires d'expérimentation, ainsi que les membres du Comité de pilotage, de nous avoir accueillis chaleureusement, et d'avoir « ouvert la boîte noire » en toute confiance. Cela nous a permis de modéliser et consolider des ressources et une ingénierie à partager avec l'ensemble du réseau de l'AVS. Notons qu'elle est adaptable à **toute communauté d'acteurs engagés** à coopérer au service du développement social, solidaire et durable des territoires. 🛠️



<sup>1</sup> Avise, *La mesure d'impact social : caractéristiques, avantages et limites des démarches existantes*, [en ligne], 2017.

<sup>2</sup> La Fonda, *Sources et formes émergentes de création de valeur sociale : quels domaines d'innovation pour la mesure d'impact social ?* [en ligne], 2018.

<sup>3</sup> Le Labo de l'ESS, *Pistes d'action pour le renouvellement de la mesure d'impact social*, [en ligne], 2019.

<sup>4</sup> La Fonda, Avise & Labo de l'ESS, *ESS et création de valeur, Colloque du 8 octobre 2019*, [en ligne], 2019.

## II. AU-DELÀ DES CONCEPTS, UNE VÉRITABLE APPROCHE RÉVÉLATRICE!



**L**a question de l'évaluation n'est pas nouvelle pour les Centres sociaux et revêt un caractère singulier pour l'**Animation de la vie sociale** (AVS), politique publique au carrefour de nombreux partenaires et considérée comme une forme d'intervention complexe.

Les travaux de Cécile Ensellem pour la CNAF<sup>5</sup>, les nombreuses démarches ayant lieu au sein du réseau des Centres sociaux et fédérations, mais aussi les chantiers sur le modèle socio-économique du Centre social l'illustrent.

Les professionnels et bénévoles des Centres sociaux sont particulièrement créatifs pour **valoriser les activités réalisées** en réponse aux besoins sociaux, aux aspirations des habitants ou aux attentes institutionnelles, témoigner de leur utilité sociale, démocratique, économique ou écologique, ou encore signaler leurs effets à long terme sur la cohésion sociale et la transformation des territoires.

L'approche méthodologique proposée par la Fonda n'entend pas supplanter toutes les autres approches en cours dans le réseau. Elle est opportune quand le projet stratégique dont se dote le Centre social repose sur une volonté manifeste de **mieux piloter les coopérations entre différents types d'acteurs** et de mettre en lumière, non seulement ce qui est fait, ce que cela produit comme valeur sociale pour les personnes et les territoires, mais aussi comment c'est fait.

Les **modes de «faire ensemble»** sont eux-mêmes sources de valeur : veille sur les signaux faibles du territoire, apprentissages et éducation populaire, implication des habitants et développement du pouvoir d'agir, hors les murs, animation de réseau, etc.

En fait, il s'agit de mettre en lumière les dynamiques de l'animation globale, et comment elles contribuent à préserver, développer et régénérer les ressources mises en commun pour produire le fameux **impact social**.

Cette ingénierie présente d'autres **avantages**, comme celui de s'assurer que les partenaires ont bien une même vision des enjeux et des priorités stratégiques pour les habitants et le territoire, et d'aligner en cohérence les processus et les moyens pour y répondre.

Elle a également le mérite de **modéliser un système d'acteurs** et d'en soutenir le fonctionnement pour en développer les résultats immédiats, et les transformations auxquelles il contribue.

En définitive, c'est un formidable **outil de délibération, de pilotage et d'influence!** 🗣️

<sup>5</sup> Voir le rapport de la DSER/CNAF *Évaluer les effets de l'animation de la vie sociale – Analyse des contributions à un défi*, juin 2021.

# L'ÉVALUATION DE L'AVS PAR L'ANALYSE DES CHÂÎNES DE VALEUR

III. Quelques points de départ.....	11
IV. Définir la stratégie d'AVS évaluée.....	17
V. Décomposer la chaîne de valeur de la stratégie évaluée.....	19
VI. Finaliser le cadre commun.....	25
VII. Préfigurer le dispositif d'évaluation.....	32
VIII. Comment construire un dispositif d'évaluation?.....	33
IX. Identifier les modalités de mise en perspective des données...35	





## 3.2. L'utilité sociale et plus : les chaînes de valeur partagées

Les finalités poursuivies par les projets d'AVS correspondent en grande partie à « **l'utilité sociale** » des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'utilité sociale sert ainsi souvent de référence pour l'évaluation de l'AVS.

L'évaluation de l'AVS par l'analyse des chaînes de valeur confirme l'intérêt de mettre en lumière l'utilité sociale des projets d'AVS, et propose en plus une **lecture du système**, de ses ressources et des dynamiques d'acteurs, qui l'ont rendue possible et viennent soutenir les territoires.

### *Utilité sociale : repères historiques*

**1973** | Apparition officielle de la notion dans un arrêt du Conseil d'État, visant à encadrer le bénéfice de l'exonération fiscale accordée aux associations.

La définition de l'utilité sociale est « en négatif » : une activité de production de biens ou de services qui relèverait d'une économie « hors marché », n'entravant pas la régulation par la concurrence sur le marché.

**1998** | Définition de l'utilité sociale dans une instruction fiscale à partir de la règle des 4 P – Produit, Public visé, Prix pratiqué, Publicité.

**2003** | Publication du *Rapport Gadrey* dont la définition fait encore référence : « 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 [...], à la solidarité [...], à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable. »

**2014** | Définition du concept dans la loi du 31 juillet 2014 dite *Loi Hamon sur l'Économie sociale et solidaire (ESS)*, avec pour objectifs d'inclure dans le périmètre de l'ESS des sociétés n'ayant pas le statut d'économie sociale et de caractériser celles qui peuvent être reconnues « entreprise solidaire d'utilité sociale » et accéder ainsi aux fonds d'épargne salariale solidaire, par exemple.

La méthode offre un **approfondissement à deux niveaux** :

- Étendre le spectre de la valeur créée par l'AVS, en **incluant l'utilité sociale dans une utilité territoriale plus large**, notamment par l'intégration de la valeur créée pour les dynamiques d'action publique territoriales ou les dynamiques de coopération locales.
- **Renforcer les convergences entre l'AVS et d'autres politiques publiques.**

Agissant dans une dynamique de **coopération territoriale**, l'Animation de la vie sociale est en effet à la croisée de nombreuses politiques publiques ou d'intérêt public : éducation, santé, cohésion sociale, développement local durable, politique de la ville, etc.

La **multiplication des agendas locaux** appelle un pilotage fin, soucieux de construire des réponses nouvelles, coopératives et inclusives, aux enjeux de développement social et économique durable.

La démarche d'évaluation fondée sur l'analyse des chaînes de valeur permet de s'accorder sur une vision partagée des enjeux pour les habitants, les organisations et le territoire. Elle vise à affirmer la place de l'AVS dans la construction et la mise en œuvre de **l'action publique territoriale**.



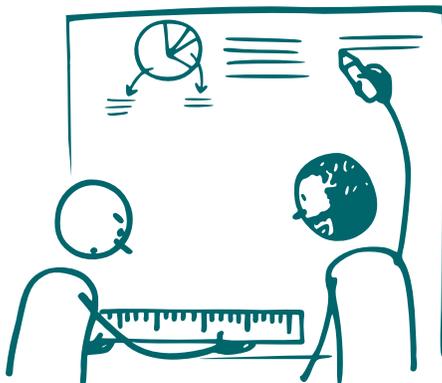


### L'impact social : repères historiques

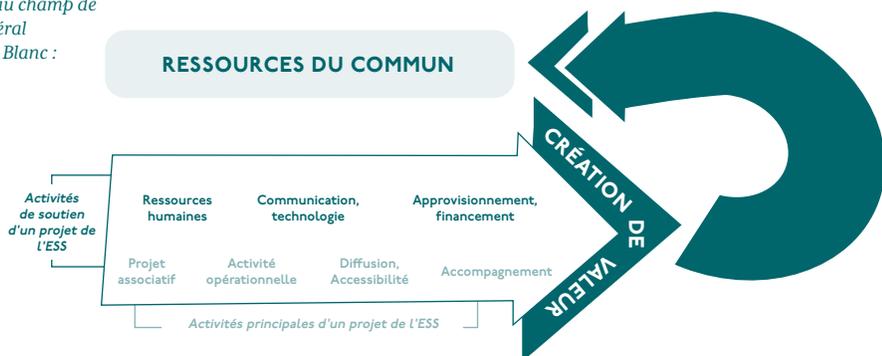
Le concept d'impact social a été forgé à l'Université de Yale aux États-Unis en 1969 dans le cadre d'un séminaire sur la responsabilité éthique des entreprises.

L'objectif est d'identifier les externalités, c'est-à-dire les effets, positifs ou négatifs, directs et indirects de l'activité économique, notamment sur l'environnement ou la société.

La mesure de l'impact social peut reposer sur différentes méthodes, mettant l'accent tantôt sur la performance, tantôt sur les coûts évités, tantôt sur l'utilité sociale.



L'analyse par les chaînes de valeur de Michaël Porter transposée au champ de l'intérêt général par Yannick Blanc :



### Les chaînes de valeur partagées

L'analyse des chaînes de valeur est une approche développée initialement par Michaël Porter dans les années 1980 pour les entreprises évoluant dans un environnement concurrentiel.

Elle a été transposée par Yannick Blanc au champ de l'intérêt général - association, services publics, philanthropie, etc. - en 2015.

La notion de chaînes de valeur vient compléter celle de l'impact social, en insistant sur le caractère systémique que l'on peut donner à l'évaluation. Elle intègre à la fois l'idée d'interactions multiples et celle de processus continu.

La valeur créée pour la société par une coopération d'acteurs est le résultat d'une série d'interactions qui entraînent toujours un coût et un bénéfice pour chacun.

La chaîne de valeur sociale puise sa « matière première » dans les ressources de la société. Son efficacité peut être mesurée par le renouvellement ou l'accroissement de ces ressources.

### 3.3. Évaluer non seulement la valeur créée, mais également les modalités de création de valeur

Évaluer les chaînes de valeur de l'AVS, c'est prendre en considération le fait que la spécificité de l'AVS réside non seulement dans les finalités qu'elle poursuit, mais également dans les « **modes de faire** » pour les atteindre, comme :

- la veille sur les **signaux faibles du territoire**,
- l'**éducation populaire**,
- l'**implication des habitants** comme acteurs des projets,
- l'intervention hors les murs et autres **innovations**,
- l'action en partenariat et l'**animation de réseau**,
- le maillage étroit avec d'autres **acteurs locaux**.

Or, l'évaluation de l'utilité sociale de l'AVS porte le plus souvent sur la valeur créée par les projets d'AVS des Centres sociaux, mais sans considérer les leviers mobilisés et les obstacles rencontrés par les projets pour produire des transformations durables, et donc sans comprendre les **conditions de la création de valeur**.

L'évaluation de l'utilité sociale de l'AVS ne porte généralement que sur le « **quoi?** » : les réalisations, les résultats et les transformations produites grâce à l'action des Centres sociaux et des EVS, directement ou indirectement.

L'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur proposée par la Fonda et ses partenaires porte non seulement sur le « **quoi?** », mais aussi sur le « **comment?** », soit le processus de création de valeur, les ressources, les règles, les usages, la manière dont l'action produit les transformations.

Cela permet de mettre en avant le rôle clé, dans l'atteinte des résultats finaux, d'activités peu mises en valeur.

Ces **activités dites « support »** sont par conséquent souvent sous-financées. Elles sont pourtant essentielles à la bonne réalisation des actions, à la mobilisation des ressources et à l'atteinte des objectifs qu'elles visent.



### 3.4. Piloter le projet social et son amélioration continue

La démarche d'évaluation ici proposée s'adapte aux **stratégies d'Animation de la vie sociale** portées à leur échelle par les Centres sociaux.

Il s'agit ainsi d'une **démarche d'évaluation chemin faisant, partenariale et participative**, inscrite dans le processus de renouvellement du projet social.

La co-construction d'un cadre et d'un dispositif d'évaluation associés au projet social est une étape importante dans la **structuration d'une communauté d'action**. Elle permet de s'assurer que les différentes parties prenantes ont bien une vision partagée des objectifs de transformation qu'ils veulent atteindre ensemble.

C'est aussi un **véritable outil de pilotage**, la démarche d'évaluation permettant de s'assurer de leur atteinte. Elle permet ainsi de mesurer les progrès comme les effets de l'action collective.

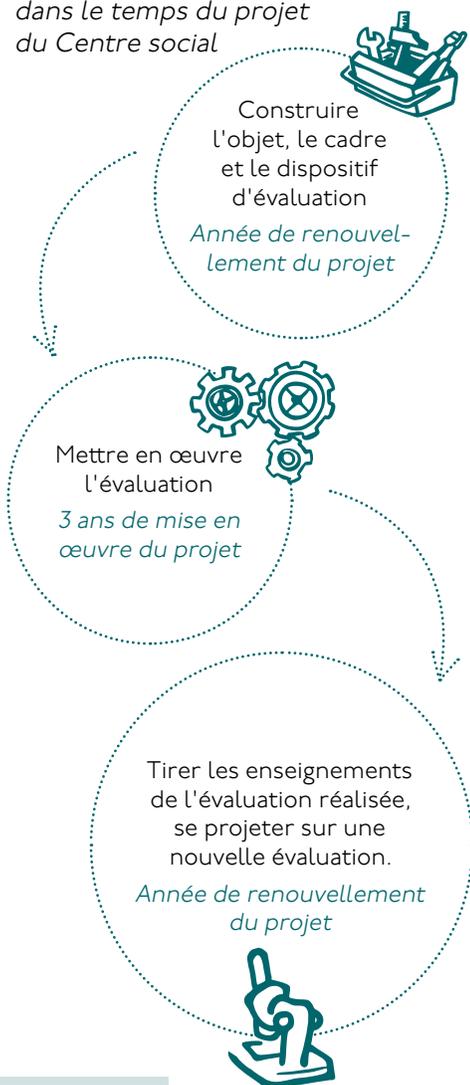
Ainsi, inscrire l'évaluation au cœur du **projet social**, et notamment en phase de renouvellement de ce dernier, peut présenter une occasion de dialogue entre le Centre social et les partenaires de l'AVS.

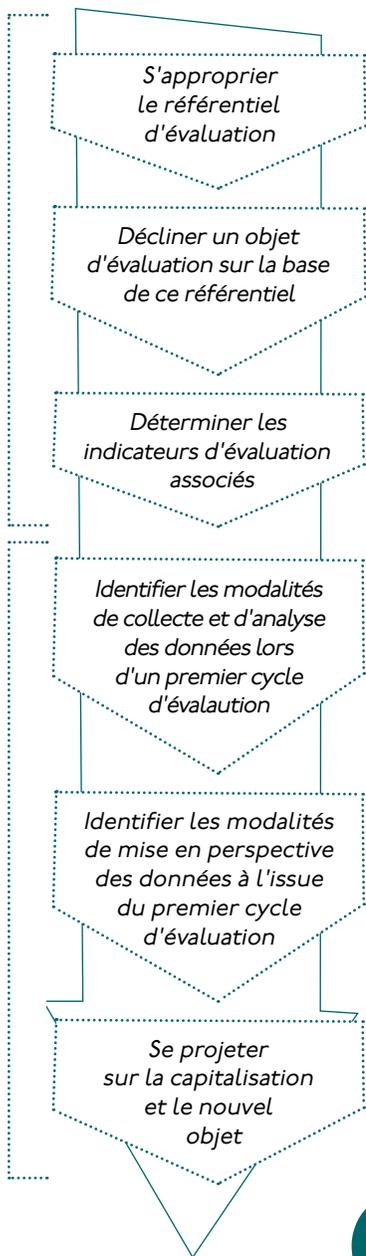
De fait, les démarches d'évaluation tendent à devenir partie intégrante du projet social, car elles soutiennent sa construction, sa mise en œuvre et, finalement, son renouvellement.

La construction en commun d'une démarche d'évaluation de l'AVS lors du **renouvellement du projet social** peut faciliter et renforcer un dialogue constructif sur les stratégies à conduire et sur les conditions nécessaires à leur mise en œuvre.

Il s'agit ainsi de nourrir la capacité des Centres sociaux et de leurs partenaires de l'AVS, au premier rang desquels la CAF, à **construire en commun des stratégies d'animation de la vie sociale** créatrices de valeur pour un territoire, les organisations qui l'animent et les habitants qui y participent.

*L'inscription de l'évaluation dans le temps du projet du Centre social*





*L'évaluation d'une stratégie d'AVS par l'analyse de ses chaînes de valeur : en synthèse*

Complémentaire de l'évaluation de l'« utilité sociale », l'évaluation de l'AVS par l'analyse de ses chaînes de valeur vise ainsi à répondre à **trois enjeux** :

🏠 **Évaluer les processus stratégiques** (le « comment ? »), afin de faire de l'évaluation un instrument au service de la conception et du pilotage des projets sociaux et de l'amélioration continue de ces derniers.

🏠 Dans l'évaluation de ces processus stratégiques, **mettre en avant le rôle essentiel de ressources spécifiques à l'AVS** dans la création de valeur territoriale, afin de garantir la pérennisation de ces ressources.

🏠 Étendre l'analyse de la valeur créée aux effets sur la dynamique territoriale, notamment au domaine de l'action publique territoriale, afin de **renforcer la légitimité et la place de l'AVS** dans les politiques publiques territoriales.



## IV. DÉFINIR LA STRATÉGIE D'AVS ÉVALUÉE

### 4.1. Délimiter la stratégie évaluée : pourquoi ?

Bien définir le **périmètre de la stratégie** évaluée (ni trop serré, ni trop large), c'est s'assurer que :

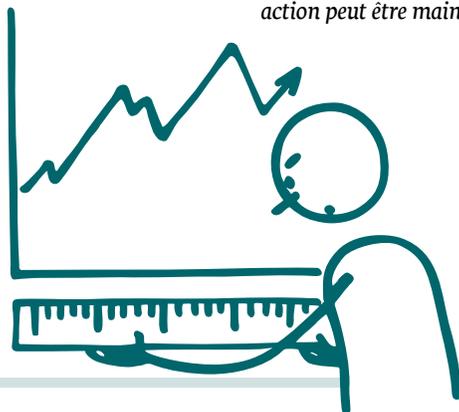
- ☑ L'évaluation pourra être réalisée **jusqu'au bout**, sans avoir épuisé les équipes ni surmobilisé les bénévoles, les habitants et les partenaires ;
- ☑ L'évaluation reposera sur des **données solides et précises**, mais point trop nombreuses ;
- ☑ L'évaluation produira des **enseignements utiles et ciblés**.

On ne peut pas tout évaluer, il convient donc de se mettre d'accord sur la stratégie à **évaluer en priorité**. En fonction des territoires, l'accent peut être porté sur un public (les familles, les enfants, les jeunes, les séniors, etc.) ou sur une modalité de travail (la coopération, la participation des habitants ou l'aller-vers).

C'est au moment d'établir le **cadre de la démarche d'évaluation**, et en dialogue étroit avec les instances de gouvernance et/ou les partenaires financiers, que la stratégie à évaluer en priorité va être déterminée. Pour rappel, une stratégie est une combinaison d'actions, mobilisant des ressources diverses, et visant des objectifs spécifiques.

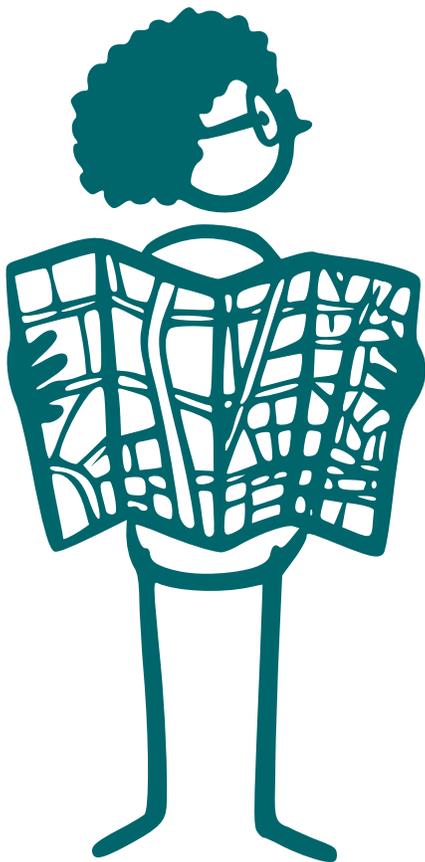
Bien délimitée et problématisée grâce à la question évaluative (voir plus loin), la démarche d'évaluation va consister à mettre en lumière **l'ensemble de la stratégie** : aussi bien les ressources et les modalités de travail déployées, que les réalisations, les résultats et leurs effets indirects.

*NB : Parallèlement à cette démarche d'évaluation approfondie, le suivi-évaluation classique des réalisations action par action peut être maintenu.*



## 4.2. Délimiter la stratégie évaluée : comment ?

Cette démarche d'évaluation approfondie ne peut porter sur le projet social à « 360 degrés ». Elle doit se concentrer sur un **champ d'évaluation cohérent**, limité à la stratégie d'AVS d'un secteur d'activité du Centre social, par exemple le secteur « jeunesse » ou le secteur « enfance et famille », d'un dispositif, comme un établissement collectif d'accueil du jeune enfant (EAJE) ou un contrat local d'accompagnement à la scolarité (CLAS), ou sur à des « actions » spécifiques.

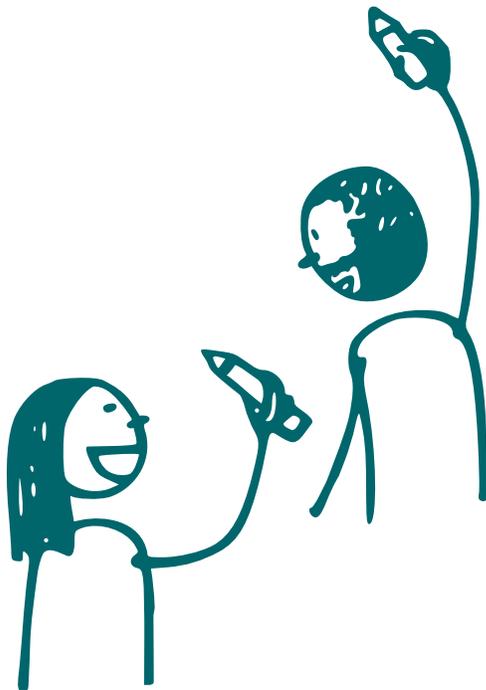


La première étape est donc de resserrer le champ de l'évaluation, et cela en fonction de **plusieurs critères** :

- ☑ **Pragmatisme** : l'évaluation ne porte pas sur l'ensemble du projet, mais sur une partie de ce dernier, sur un ensemble cohérent d'actions.
- ☑ **Priorisation stratégique** : l'évaluation est centrée sur un projet/un ensemble d'actions identifiées comme stratégiques (réponse à un problème territorial fort, inscription dans un partenariat structurant, pérennisation d'un financement, etc.)
- ☑ **Participation** : cette priorisation peut être le fruit d'une réflexion interne au Centre social (équipes, administrateurs, autres bénévoles) et pouvant être partagée avec la CAF et ses autres partenaires AVS. La sélection du sujet d'évaluation est le fruit d'un dialogue.

# V. DÉCOMPOSER LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA STRATÉGIE ÉVALUÉE

Le **référentiel d'analyse des chaînes de valeur** permet de décomposer une stratégie d'AVS en tenant compte de ses parties prenantes. Il conduit en effet à distinguer les différentes cibles et les transformations visées, les principes et modalités d'action, les réalisations et les moyens investis, les résultats produits et enfin, leurs effets indirects ou impact social.



## 5.1. Les transformations produites par l'AVS, pour les différentes cibles

Il s'agit ici de s'intéresser au «**quoi**?» de la stratégie d'animation de la vie sociale.

Autrement dit, ce sont les transformations attendues pour les habitants directement concernés par l'action du Centre social ou de l'EVS, pour la dynamique territoriale et pour le Centre social lui-même :

- ☑ Pour les **habitants** directement concernés par l'action du Centre social
  - ✓ le renforcement de l'inclusion
  - ✓ le développement des liens sociaux
  - ✓ l'épanouissement et l'émancipation
- ☑ Pour les **dynamiques territoriales**
  - ✓ le développement de la transversalité et l'ouverture de l'action publique territoriale
  - ✓ le développement de la citoyenneté et des capacités locales
  - ✓ le développement durable du territoire
- ☑ Pour le **Centre social**
  - ✓ le développement professionnel des équipes permanentes
  - ✓ le renforcement de l'investissement bénévole dans le projet social

# TRANSFORMATIONS POUR LES HABITANTS

## Le renforcement de l'inclusion



Grâce à leur lien avec le Centre social, des habitants sont **moins en marge de la société**, du fait de leur âge, d'un handicap, d'une appartenance religieuse ou ethnique, ou de leur condition socio-économique. Certains sont objectivement sortis d'une situation de précarité socio-économique, notamment par l'accès pérenne à un travail rémunéré, à l'éducation et à la formation, au logement, ou encore à la santé.

## Le développement des liens sociaux



Grâce à leur lien avec le Centre social, des habitants ont développé de nouvelles relations sociales, ont diversifié des relations sociales existantes (mixité sociale), se sentent davantage reliés à des groupes sociaux partageant un **sentiment d'appartenance commun**.

## L'épanouissement et l'émancipation



Grâce à leur lien avec le Centre social, des habitants ont développé des ressources leur permettant d'**être et de se sentir mieux «équipés»** pour affronter les situations du quotidien de manière autonome. Cela peut notamment les amener à développer des engagements au service du collectif, dans une logique de citoyenneté de proximité visant, par exemple, à agir sur l'espace public, l'amélioration du cadre de vie, ou à s'investir dans la prise de décision collective au niveau local (démocratie participative).

# TRANSFORMATIONS POUR LE CENTRE SOCIAL ET L'AVS

## Le développement professionnel des équipes permanentes et la fonction employeur



Les membres des équipes permanentes du Centre social développent de nouvelles compétences selon leurs souhaits. Ils s'épanouissent dans leur travail, et se sentent mieux outillés pour **évoluer sur le plan professionnel**.

## Le renforcement de l'investissement des bénévoles dans le projet social



Les habitants qui ont développé des **capacités d'action** en s'impliquant bénévolement pour le Centre social les réinvestissent au service du projet social porté par ce dernier, qui bénéficie ainsi de ressources humaines supplémentaires pour se développer.

# TRANSFORMATIONS SUR LA DYNAMIQUE TERRITORIALE



## La transversalité et l'ouverture de l'action publique territoriale

La dynamique partenariale et coopérative déployée par le Centre social à travers son projet social peut également contribuer à **transformer l'action publique**, en y créant de la transversalité, en ouvrant l'action publique à d'autres acteurs.

L'action du Centre social, fondée sur une approche globale des besoins des habitants, contribue à faire évoluer des politiques publiques vers davantage de transversalité — là où ces dernières avaient souvent été pensées « en silos » en suivant le découpage et la répartition des compétences entre les différentes institutions désignées pour les porter. Le fait que le Centre social soit impliqué dans la mise en œuvre de ces politiques, mais aussi possiblement dans leur conception, permet de diffuser une vision globale des enjeux et des réponses.

Pour contribuer à de telles transformations, le Centre social doit cependant résister à la tendance de ces politiques publiques à le réduire à un opérateur porteur de dispositifs ciblés sur des publics cibles ou des thématiques restreintes, identifiés de manière descendante — tendance qui s'appuie notamment sur les instruments de financement de type appel à projets (AAP).

Reconnu comme acteur clé du territoire par les institutions porteuses de politiques publiques, le Centre social est davantage mobilisé dans la concertation et la conception de ces dernières, notamment dans des champs d'action publique qui ne le mobilisaient pas auparavant.

## Le développement de la citoyenneté et des capacités locales

L'action du Centre social contribue au **développement de l'initiative des habitants**. Ces derniers utilisent les ressources développées dans le cadre de leur investissement au sein du Centre social dans d'autres lieux et d'autres domaines. Les habitants portent des projets répondant à leurs besoins, développent de nouvelles formes de services entre pairs, pouvant donner lieu à des contreparties formelles (SEL, CAE, etc.).



L'action du Centre social contribue également à l'ouverture de l'action publique aux habitants. Le Centre social est identifié par les institutions porteuses de politiques publiques comme un relais avec les habitants et l'identification de leurs besoins. La parole des habitants est davantage prise en compte dans la conception et l'évaluation des politiques publiques locales, davantage concertées. Les habitants exerçant un mandat électif au sein des instances du Centre social peuvent également s'impliquer dans d'autres espaces de démocratie locale et éventuellement y jouer un rôle de contre-pouvoir.

## Le développement durable du territoire

Le Centre social renforce les proximités entre les acteurs et cela permet au territoire de **fonctionner davantage « en réseau »**.

L'interconnaissance entre les acteurs se renforce, la concurrence entre acteurs se réduit. L'action du Centre social contribue à construire chez ces derniers une vision partagée du territoire, de ses enjeux, de son développement. De nouveaux partenariats se construisent dans la conduite des politiques publiques au sein desquelles le Centre social est impliqué. De nouvelles coopérations naissent autour de projets impulsés par le Centre social.

Le Centre social contribue également au développement d'une atmosphère d'innovation sociale à l'échelle locale. Des porteurs de projet à vocation économique peuvent s'appuyer sur l'expertise d'usage du Centre social des habitants qui s'y impliquent pour développer des projets répondant aux besoins locaux. Les échanges économiques qui se développent sont « encastés » sur le territoire.



## 5.2. Les dynamiques d'action de l'AVS

Il s'agit, en tenant compte des dynamiques d'action, de s'intéresser au « **comment?** » Autrement dit, de prêter attention aux « modes de faire » propres à l'AVS et aux modalités d'organisation spécifiques aux Centres sociaux et EVS :

- ☑ La veille sur les « signaux faibles » du territoire et les **évolutions des besoins sociaux** ;
- ☑ Le **maillage des acteurs** et l'inscription dans la dynamique de coopération locale ;
- ☑ L'**implication des habitants** dans les projets collectifs et dans les instances de gouvernance du projet social ;
- ☑ L'accompagnement du **pouvoir d'agir** des habitants ;
- ☑ L'accompagnement du **développement professionnel** des salariés.

Ces différentes composantes sont précisées dans les pages suivantes, puis rassemblées dans un logigramme.

### La veille sur les signaux faibles du territoire et le repérage des besoins



Le Centre social est sensible à des signaux concernant de **nouvelles attentes et les nouveaux besoins**, à partir desquels il peut s'interroger sur le sens et les modalités des actions existantes ou à inventer. La fonction de veille sociale mobilise des ressources permettant au Centre social d'être dans l'observation continue du territoire, attentif aux besoins des habitants tels qu'ils s'expriment. Ces besoins évoluent à bas bruit ou, au contraire, apparaissent de manière subite. Sont notamment concernées les différentes ressources dédiées à l'accueil des habitants, et au développement d'une capacité d'écoute de ces derniers, ou les ressources liées aux démarches d'« aller vers » les habitants.

### La contribution à une dynamique partenariale



L'inscription du Centre social dans la dynamique d'acteurs locaux renvoie à sa capacité à « **mailler** » le territoire et ses acteurs. Différents degrés peuvent être identifiés : l'interconnaissance, la collaboration ponctuelle, les partenariats, la coopération. Cela mobilise notamment des ressources des équipes permanentes : directions et responsables de pôle/ de secteurs principalement, mais également l'ensemble des équipes. Outre les relations bilatérales, le Centre social peut également dédier des ressources humaines à une fonction d'animation de réseaux d'acteurs locaux.

### La mobilisation des habitants dans les projets collectifs et dans les instances de gouvernance de projet social



Cette fonction renvoie à la manière dont le Centre social s'organise pour favoriser la participation des habitants dans la réflexion sur la conception et la mise en œuvre du projet social. Cela renvoie notamment aux ressources dédiées à l'**animation des espaces de gouvernance statutaire** lorsque le Centre social est associatif, mais également d'espaces moins formels dédiés à la réflexion sur les actions à conduire, sur leurs évolutions possibles, sur leur utilité potentielle ou constatée.

### L'accompagnement du pouvoir d'agir des habitants



On considère ici les ressources investies dans la réflexion continue et la formalisation de **méthodes de développement du pouvoir d'agir des habitants** dans le cadre des activités, c'est-à-dire leurs capacités à être contributeurs des activités du Centre social et non seulement bénéficiaires d'un service. Les ressources investies dans le développement de méthodes fondées sur des dynamiques collectives sont notamment à considérer.

### L'accompagnement du développement professionnel des salariés



On considère ici les ressources investies par le Centre social dans la réflexion sur la montée en compétences des professionnels, la nature des missions des équipes permanentes, les postures professionnelles, les parcours professionnels, les formations et autres **instruments de développement des compétences** des équipes salariées.

Moyens investis

## DYNAMIQUES DE L'AVS

La veille sur les signaux faibles du territoire et le repérage des besoins



La mobilisation des habitants dans les projets collectifs et dans les instances de gouvernance du projet social



L'accompagnement du pouvoir d'agir des habitants



La contribution à une dynamique partenariale



L'accompagnement du développement professionnel des salariés



Transformations visées

## TRANSFORMATIONS POUR LE CENTRE SOCIAL ET LAVS

Le développement professionnel des équipes permanentes



Le renforcement de l'investissement des bénévoles dans le projet social



## TRANSFORMATIONS SUR LA DYNAMIQUE TERRITORIALE

Le développement durable du territoire



Le développement de la citoyenneté et des capacités locales



La transversalité et l'ouverture de l'action publique territoriale



Objectifs poursuivis

## ACTIVITÉS PRINCIPALES ÉVALUÉES

Le renforcement de l'inclusion



L'épanouissement et l'émancipation



Le développement des liens sociaux



### 5.3. Plusieurs étapes pour modéliser la chaîne de valeur de la stratégie AVS

Quatre étapes pour analyser la chaîne de valeur sont proposées, et peuvent être déployées dans l'ordre présenté ci-dessous ou à l'inverse.

- 📌 **Identifier les différentes actions** constitutives de cette stratégie et les situer dans le référentiel des « dynamiques de l'AVS ».

*Attention, toutes les catégories du référentiel ne sont pas nécessairement concernées.*

*Inversement, le travail consistant à décomposer le projet/dispositif/secteur évalué en actions spécifiques peut conduire à donner des idées d'actions auxquelles on n'avait pas pensé...*

- 📌 **Décrire les moyens** (acteurs impliqués, ressources humaines bénévoles et salariées, matérielles, immatérielles – méthodologiques par exemple investis dans les actions évaluées.)

*Ce travail peut conduire à identifier des besoins en moyens supplémentaires, non pourvus actuellement.*

- 📌 **Formuler les objectifs de réalisation** poursuivis par les différentes actions évaluées : ce que l'action vise à produire, à réaliser.

- 📌 **Formuler les transformations**, résultats ou impacts que l'action peut directement ou indirectement produire pour les habitants, pour les dynamiques territoriales et pour le Centre social lui-même.



Moyens investis



Objectifs poursuivis



Transformations visées

Quelles sont les ressources financières, humaines, matérielles immatérielles, investies dans les actions évaluées ?

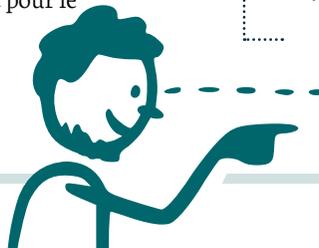
En particulier, quelles ressources relèvent des fonctions support de l'AVS ?

Qu'est-ce que les actions évaluées visent à produire, à réaliser ?

Qu'est-ce que les actions évaluées visent à transformer, de manière directe ou indirecte, pour les habitants concernés par ces actions ?

Qu'est-ce que les actions évaluées visent à transformer pour la dynamique territoriale ?

Et pour le Centre social et l'AVS eux-mêmes ?



ÉVALUATION

# VI. FINALISER LE CADRE COMMUN : LES QUESTIONS ET LES INDICATEURS DE L'ÉVALUATION

Une fois la stratégie d'AVS ainsi décomposée, il s'agit de poursuivre la construction du **cadre de son évaluation**.

Le cadre de l'évaluation correspond au référentiel des chaînes de valeur, aux questions évaluatives et aux indicateurs d'évaluation.

## 6.1. Le référentiel des chaînes de valeur

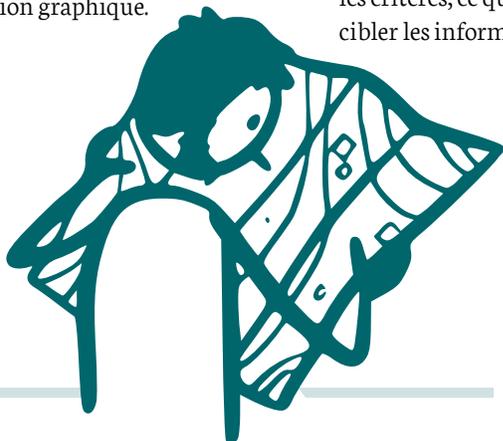
Comme vu plus haut, celui-ci résume **la stratégie à évaluer**, en précisant pour chaque cible les objectifs de transformation (le quoi) et les modalités de travail (le comment).

Plusieurs passes sont parfois nécessaires pour s'assurer que chacun la comprend, en accepte les termes et pour améliorer la présentation graphique.

## 6.2. Les questions évaluatives

Se doter de questions évaluatives, c'est déterminer les angles d'analyse, ou la **problématique de l'évaluation**. Si l'intention est de montrer que la stratégie AVS répond à un besoin social mal couvert (pertinence de la stratégie), on ne va pas aborder les données de la même manière que si l'on veut démontrer qu'on a progressé (amélioration continue, démarche qualité), ou qu'on est les meilleurs parmi tous les acteurs sociaux (performance, *scoring*).

Se doter de questions évaluatives est donc indispensable : c'est se donner une **grille de lecture commune**, en nommant les critères, ce qui va permettre de bien cibler les informations à collecter.



### 6.3. Les indicateurs d'évaluation

À chaque critère correspond une **catégorie d'indicateurs d'évaluation**.

La liste de ces derniers doit être constituée pour cibler les informations à recueillir sans se noyer dans l'information.

L'indicateur est une information, qualitative ou quantitative, qu'on choisit, car il permet de **répondre aux questions évaluatives**. Il faut « faire parler » les données collectées en fonction des questions évaluatives retenues, et des critères de jugement dont on se dote.

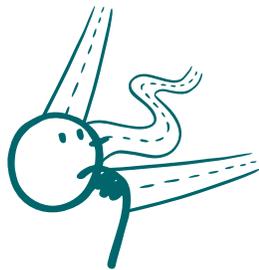
La chaîne de valeur d'une stratégie d'AVS peut être évaluée selon plusieurs critères, chacun associé à une **catégorie d'indicateurs spécifiques** :

#### 📁 Évaluer la cohérence grâce à des indicateurs de moyens

Évaluer la **cohérence** d'une stratégie d'AVS, c'est s'intéresser à l'adéquation entre les moyens engagés dans l'activité et les objectifs de cette dernière.

Formulée de manière générale, la question évaluative est la suivante : les **moyens alloués à l'action** sont-ils suffisants/adéquats/bien articulés/proportionnés pour atteindre ses objectifs ? Les conditions de mise en œuvre des activités sont-elles remplies ? Quels en sont les leviers, quels en sont les freins ?

L'évaluation de la cohérence d'une stratégie d'AVS repose donc principalement sur des **indicateurs de moyens** : quelles informations vont permettre d'attester de la cohérence des moyens affectés aux actions avec les objectifs ?



Le travail sur les questions évaluatives relatives à la cohérence de la stratégie d'AVS comme sur les indicateurs de moyens est assez technique. Il peut être mené en **cercle relativement restreint**, en associant par exemple les équipes techniques du Centre social, des membres du Conseil d'administration, le conseiller technique de la CAF responsable du suivi-accompagnement de la structure ou d'autres partenaires du Centre social.

#### 📁 Évaluer l'efficacité grâce à des indicateurs de réalisations

Évaluer l'efficacité d'une stratégie d'AVS, c'est interroger sa **capacité à réaliser ses objectifs**. La question évaluative associée est : « les objectifs de réalisation sont-ils atteints ? »

L'évaluation de l'efficacité d'une stratégie d'AVS passe par la construction d'**indicateurs d'évaluation des réalisations** : quelles informations vont permettre de dire si les actions ont atteint leurs objectifs opérationnels ?

Comme pour l'évaluation de la cohérence, le cadrage relatif à l'évaluation des réalisations est assez technique et gagne à être réalisé avec des **acteurs très proches de la mise en œuvre opérationnelle** de la stratégie d'AVS évaluée (direction, équipes permanentes, référent CAF, etc.).

## 📌 Évaluer la pertinence grâce à des indicateurs de résultats et d'impacts

Évaluer la pertinence d'une stratégie d'AVS, c'est analyser la **valeur des résultats produits** par cette stratégie au regard des grandes finalités de l'AVS, et des attentes et des besoins des habitants directement concernés par la stratégie d'AVS évaluée.

Il s'agit d'évaluer la qualité des résultats produits par le projet social dans les **trois domaines de transformation visés**, au regard des attentes et des besoins des habitants. On évalue alors la capacité des stratégies mises en œuvre à produire les « transformations » escomptées pour les habitants-adhérents, le territoire et les acteurs qui l'animent.

Formulée de manière générale, la question évaluative est la suivante : « Les actions mises en œuvre ont-elles produit des résultats et des impacts en matière d'inclusion sociale, de développement du lien social, de développement et d'épanouissement des personnes ? Ces résultats sont-ils valorisés par les habitants qui en sont l'objet ? Correspondent-ils à des attentes et à des besoins qu'ils avaient pu exprimer auparavant ? ».

L'évaluation de la pertinence repose sur des **indicateurs de résultats** (quelles informations attestent de changements immédiatement attribuables aux actions évaluées ?) et **d'impacts** (quelles informations attestent de changements auxquels les actions évaluées ont contribué, de concert avec d'autres acteurs ?).

Ce travail gagne à être réalisé **avec les habitants-adhérents** directement concernés par les activités évaluées. Des *focus groups* peuvent être organisés avec quelques habitants concernés, en lien avec les équipes de professionnels et/ou des bénévoles du Centre social impliqués dans la construction de l'activité.

Le premier temps de l'atelier peut, par exemple, consister à classer les transformations potentielles en fonction de leurs caractères prioritaires et/ou atteignables à court terme, selon le potentiel de transformation que présente le sujet de l'évaluation. Dans les domaines de transformation priorités, les habitants peuvent être invités à exprimer ce qui serait concrètement, pour eux, une **transformation à laquelle ils accorderaient de l'importance**.



## 🏠 Évaluer les effets territoriaux grâce à des indicateurs d'impacts

Évaluer les effets territoriaux engendrés par une stratégie d'AVS, c'est mettre en lumière la capacité du Centre social à **agir sur les dynamiques territoriales**.

Ici, l'évaluation doit changer d'échelle : elle ne peut se focaliser uniquement sur le Centre social et ses habitants-adhérents, mais doit s'intéresser aux effets produits par la stratégie d'AVS pour les dynamiques territoriales, en matière de transversalité de l'action publique, de citoyenneté, de développement durable.

On parlera ici de **chaîne de valeur élargie**, au sens où il s'agit d'effets produits par la stratégie, mais qui dépassent ses finalités propres.

La question évaluative se formule ainsi : « En quoi les stratégies d'AVS produisent-elles des **effets supplémentaires**/des externalités positives sur la dynamique territoriale, en matière de transversalité de l'action publique, de citoyenneté, ou de développement durable ? »

L'évaluation des effets territoriaux repose sur des **indicateurs d'évaluation des impacts** pour le territoire : quelles informations attestant de changements pour le territoire auxquels les actions évaluées ont contribué ?

Ce travail gagne à être réalisé avec les **partenaires du territoire** concernés par la stratégie d'AVS évaluée : quelle contribution peuvent-ils attendre de la stratégie d'AVS évaluée à l'atteinte de leurs propres finalités ? Quels sont les effets possibles de cette stratégie sur leurs pratiques ? Ces questions peuvent être évoquées dans le cadre d'espaces existants, comme un Comité de pilotage (Copil) ou Comité technique (Cotech), ou lors de temps dédiés : entretien bilatéral, réunion spécifique, etc.





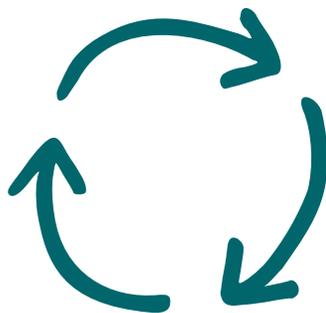
## Évaluer le « retour sur investissement » pour le Centre social grâce à des indicateurs d'impacts

Évaluer le « retour sur investissement » d'une stratégie d'AVS pour le Centre social vise à analyser le **bénéfice que le Centre social peut tirer de la mise en œuvre** de sa stratégie d'AVS. On parlera ici également d'« externalités positives ». Cela répond à la question : « l'atteinte des objectifs produit-elle d'autres effets/externalités positives pour le Centre social ? »

Ce retour sur investissement est principalement lié au développement du **« pouvoir d'agir » des habitants impliqués** dans la stratégie d'AVS évaluée. S'il est d'abord une finalité en soi, ce développement est également ce qui permet au projet social de se déployer. L'évaluation de l'AVS peut ainsi chercher à observer l'accroissement des capacités d'implication des habitants dans le projet social.

Ce que l'on cherche ici à observer, c'est le **« cycle de la valeur »** par lequel l'investissement du Centre social, ayant permis de développer le pouvoir d'agir des habitants, produit un « retour sur investissement » pour le Centre social.

La question évaluative qui se pose est ainsi : « Dans quelle mesure le développement des capacités d'action des habitants, produit par la stratégie d'AVS évaluée, conduit-il, en retour, à **renforcer le projet social** ? »



Le **développement des ressources humaines internes** nourrit les capacités d'action du Centre social. On peut ainsi mesurer également la contribution de la stratégie d'AVS évaluée au développement professionnel des équipes permanentes concernées.

La question évaluative qui se pose est ainsi : « Dans quelle mesure le développement professionnel des équipes, produit par la stratégie d'AVS évaluée, conduit-il, en retour, à renforcer les capacités d'action du Centre social ? »

Évaluer le « retour sur investissement » d'une stratégie d'AVS pour le Centre social suppose de déterminer des **indicateurs d'évaluation d'impacts** pour le centre.

Ce travail gagne à être réalisé avec d'une part les **équipes permanentes et les bénévoles impliqués** dans la gouvernance du Centre social et la conception de son projet social.

Ils travailleront spécifiquement sur les effets pour le Centre social du développement du pouvoir d'agir des habitants. D'autre part, ce travail a toute sa place dans la politique RH, concernant les effets pour le Centre social du développement professionnel des salariés.

Moyens investis

## DYNAMIQUES DE L'AVS

Évaluer la cohérence grâce à des indicateurs de moyens



Évaluer le « retour sur investissement » pour le Centre social grâce à des indicateurs d'impacts



**La veille sur les signaux faibles du territoire et le repérage des besoins**

**La contribution à une dynamique partenariale**

**L'accompagnement du développement professionnel des salariés**

**La mobilisation des habitants dans les projets collectifs et dans les instances de gouvernance du projet social**

**L'accompagnement du pouvoir d'agir des habitants**

## TRANSFORMATIONS POUR LE CENTRE SOCIAL ET L'AVS

**Le développement professionnel des équipes permanentes**

**Le renforcement de l'investissement des bénévoles dans le projet social**

Objectifs poursuivis

Évaluer les effets territoriaux grâce à des indicateurs d'impacts



## TRANSFORMATIONS SUR LA DYNAMIQUE TERRITORIALE

**Le développement durable du territoire**

**Le développement de la citoyenneté et des capacités locales**

**La transversalité et l'ouverture de l'action publique territoriale**

## ACTIVITÉS PRINCIPALES ÉVALUÉES

Évaluer l'efficacité grâce à des indicateurs de réalisations



Évaluer la pertinence grâce à des indicateurs de résultats et d'impacts



## TRANSFORMATIONS POUR LES HABITANTS

**Le renforcement de l'inclusion**

**L'épanouissement et l'émancipation**

**Le développement des liens sociaux**

### La cohérence de la stratégie d'AVS

L'adéquation entre les moyens engagés dans l'activité et les objectifs de cette dernière

### L'efficacité de la stratégie d'AVS

La réalisation des objectifs

### La pertinence de la stratégie d'AVS

La valeur des résultats produits au regard des grandes finalités de l'AVS, et des attentes et des besoins des habitants directement concernés par la stratégie d'AVS évaluée

### Les effets territoriaux de la stratégie d'AVS

L'influence (externalités positives) sur les dynamiques territoriales (action publique, citoyenneté, développement durable)

### Le « retour sur investissement » pour le Centre social de sa stratégie d'AVS

Le bénéfice que le Centre social peut tirer de la mise en œuvre de sa stratégie d'AVS (externalités positives)

## QUESTIONS ÉVALUATIVES

Les moyens alloués à l'action sont-ils suffisants/adéquats/bien articulés pour atteindre ses objectifs ?

Les conditions de mise en œuvre des activités sont-elles remplies ?

Quels en sont les leviers, quels en sont les freins ?

Les objectifs de réalisation sont-ils atteints ?

Les actions mises en œuvre ont-elles produit des résultats et des impacts en matière d'inclusion sociale, de développement du lien social, de développement et d'épanouissement des personnes ?

Ces résultats sont-ils valorisés par les habitants qui en sont l'objet ?

Correspondent-ils à des attentes et à des besoins qu'ils avaient pu exprimer auparavant ?

En quoi les stratégies d'AVS produisent-elles des effets supplémentaires/des externalités positives sur la dynamique territoriale, en matière de transversalité de l'action publique, de citoyenneté, de développement durable ?

L'atteinte des objectifs produit-elle des externalités positives pour le Centre social ?

Dans quelle mesure le développement des capacités d'action des habitants, conduit-il, en retour, à renforcer le projet social ?

Dans quelle mesure le développement professionnel des équipes renforce-t-il les capacités d'action du Centre social ?

## INDICATEURS

Indicateurs de moyens



Indicateurs de réalisation



Indicateurs de résultats & d'impacts



Indicateurs d'impacts



Indicateurs d'impacts



## COMMENT ET AVEC QUI ?

Travail technique, à réaliser avec la direction, les responsables équipes permanentes, les conseillers techniques CAF, etc.

Travail technique, à réaliser avec la direction, les responsables équipes permanentes, les conseillers techniques CAF, etc.

Travail pouvant être ouvert aux bénévoles administrateurs, aux habitants-adhérents, dans le cadre d'ateliers, de focus groups, de questionnaires, d'entretiens individuels, etc.

Travail pouvant être ouvert aux élus, aux professionnels des institutions et aux acteurs locaux.

Travail pouvant être ouvert aux bénévoles impliqués dans la gouvernance du Centre social et la conception du projet social.

## VII. PRÉFIGURER LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION

### 7.1. Qu'est-ce qu'un dispositif d'évaluation ?

La dernière étape consiste, en partant du cadre d'évaluation, à préfigurer le dispositif d'évaluation. Il s'agit de construire **les méthodes et les outils** qui vont permettre d'évaluer, c'est-à-dire de collecter les indicateurs retenus, puis de les « faire parler » selon la ou les questions évaluatives retenues.

Se doter d'un dispositif d'évaluation, c'est identifier :

- ☑ Les **enjeux de la démarche d'évaluation** : faire participer les habitants, dialoguer avec les partenaires, orienter ou améliorer sa stratégie, communiquer, etc.
- ☑ Les **instruments de collecte de données**, soit les différents indicateurs retenus selon la question évaluative, les outils utilisés, comme des questionnaires en ligne, entretiens, groupes de travail, etc.
- ☑ Une **feuille de route**, permettant d'inscrire la démarche d'évaluation dans le temps du projet, chemin faisant, de façon à soutenir le pilotage (politique et stratégique).

- ☑ Les **acteurs impliqués** à chaque étape de cette feuille de route :
  - ✓ dans la construction des instruments de collecte (questionnaires, guides d'entretien, groupes de travail, tableaux de suivi, etc.)
  - ✓ dans la collecte de données elle-même
  - ✓ dans la construction des enseignements, etc.
- ☑ Les **modalités de diffusion et de capitalisation** de la démarche elle-même.



# VIII. COMMENT CONSTRUIRE UN DISPOSITIF D'ÉVALUATION ?

## 8.1. Les grandes étapes

### 🏠 Identifier les modalités de collecte et d'analyse des données pour chaque catégorie d'indicateurs

Les instruments de collecte de données visent à collecter les informations permettant de renseigner les indicateurs précédemment identifiés. Il y a **deux principaux enjeux** à prendre en compte dans le choix des instruments de collecte des données.

Le premier est de s'assurer que le processus de collecte et d'analyse des données est **soutenable au regard des ressources humaines disponibles** (cohérence des moyens par rapport à l'ambition).

Le choix des instruments de collecte de données s'anticipe avant de réfléchir à la mise en œuvre de la collecte de données, en prenant en compte les ressources humaines pouvant y être dédiées. En effet, alors que la conduite de l'évaluation dans sa globalité demande certes un investissement important en ressources humaines dédiées, la collecte et l'analyse des données sont souvent les étapes les plus **consommatrices en temps et en compétences**.

C'est à prendre en considération dans le **choix des instruments d'évaluation**. Certains sont plus légers à mettre en œuvre que d'autres. Une solution peut également être de s'appuyer sur les outils existants pour collecter les données souhaitées, et éventuellement de les faire évoluer pour leur permettre de collecter les données visées.

Le second enjeu est de s'assurer de la **fiabilité des données collectées**. Cela implique de déterminer et transmettre des procédures de collecte de données, comme l'auto-administration d'un questionnaire en ligne, l'administration d'un questionnaire en face à face, ou l'animation de **focus groups**. Qui mobiliser pour tester les questions ? Comment collecter les données de manière fluide et sans que cela constitue une charge trop importante pour le personnel, les bénévoles ou les personnes interrogées de manière générale ? Par qui et comment les données collectées seront-elles analysées ?

## 8.2. Les principaux outils

### CRITÈRES ET INDICATEURS À ÉVALUER

Évaluer la cohérence de la stratégie d'AVS par des indicateurs de moyens

Évaluer l'efficacité de la stratégie d'AVS par des indicateurs de réalisations

Évaluer la pertinence de la stratégie d'AVS par des indicateurs de résultats et d'impacts

Évaluer les effets territoriaux de la stratégie d'AVS par des indicateurs d'impacts

Évaluer le «retour sur investissement» pour le Centre

### LES AVANTAGES DE CET OUTIL

Facilement greffés à l'action, souvent déjà en place

Des données fiables, nombreuses, quantifiables

Des «données chaudes», et une participation des habitants qui crée une valeur ajoutée

Permet de mettre en avant du «non-dit», des phénomènes «à bas bruit»

Des «données chaudes», et une participation des partenaires qui crée une valeur ajoutée

Des données fiables, nombreuses, quantifiables

### LES INCONVÉNIENTS DE CET OUTIL

Doivent parfois être complétés dans leur contenu et adaptés dans leur mise en œuvre pour collecter les données nécessaires

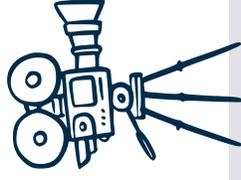
Une mise en œuvre pouvant être lourde, des données pouvant être complexes à exploiter

Des données souvent parcellaires, pas nécessairement représentatives de l'ensemble

Une posture pouvant être difficile à tenir pour les professionnels

Des données souvent parcellaires, pas nécessairement représentatives de l'ensemble

Une mise en œuvre pouvant être lourde, des données pouvant être complexes à exploiter



D'autres formes peuvent être données à la collecte des indicateurs. À l'appui du rapport d'évaluation, il peut par exemple être intéressant de réaliser des témoignages filmés de bénévoles ou encore des capsules vidéo illustrant les activités du Centre social. Une exposition itinérante a été réalisée dans différents départements (76, 25) pour aller à la rencontre des habitants, pour montrer ce qu'est un Centre social, mais aussi pour collecter des informations sur les participants. Ces formats originaux peuvent être utiles pour servir un enjeu de communication à l'extérieur du Centre social.

## IX. IDENTIFIER LES MODALITÉS DE MISE EN PERSPECTIVE DES DONNÉES

Cette étape vise à interroger les **suites à donner aux stratégies d'AVS**, grâce aux enseignements évaluatifs. Éclairant *a posteriori* le questionnement stratégique initial, elle apporte des réponses fondées aux questions évaluatives, et permet de valoriser des résultats ou des effets indirects attendus – et parfois inattendus – de formuler des arguments pour soutenir les coopérations ou lever des fonds pérennes. Elle permet enfin d'esquisser des directions pour l'avenir.

Ici, **deux questions** doivent être posées :

📍 **Quels sont les acteurs à impliquer dans la construction des enseignements évaluatifs et des conclusions stratégiques? Selon quelles modalités les impliquer?**

La **mise en perspective des résultats** de l'enquête évaluative peut être réalisée avec plusieurs parties prenantes afin d'enrichir les enseignements et la réflexion sur les pistes d'actions futures liées à ces enseignements.

Elle peut se faire **au sein du Centre social**, avec bénévoles, adhérents, ou membre de l'équipe salariée, lors de bureaux, conseils d'administration ou encore lors de rencontres créées pour l'occasion ou même en dehors du cercle du Centre social avec d'autres habitants du territoire, des partenaires du Centre social ou encore de nouveaux élus.

Cette mise en perspective des enseignements évaluatifs peut permettre de **formuler collectivement des pistes d'amélioration**, des pistes d'actions et autres décisions stratégiques.

📍 **Après de qui et comment communiquer sur les enseignements évaluatifs?**

La mise en forme, la présentation, la **mise en débat des enseignements évaluatifs** est recommandée, en particulier auprès des personnes et des partenaires impliqués dans la démarche d'évaluation.

Une attention particulière à l'**accessibilité du propos** et des formats de diffusion est à avoir en tête, en particulier lorsqu'on s'adresse à des personnes en situation de handicap. La méthode Facile à lire et à comprendre (FALC) peut s'avérer utile.

## 9.1. La capitalisation

La mise en œuvre de l'évaluation permet également de nourrir les apprentissages pour le Centre social et les parties prenantes de la stratégie d'AVS évaluée, notamment dans la perspective de **renforcer la culture de l'évaluation** au sein du projet social.

Au moment de la conception du dispositif d'évaluation, deux points sont à prévoir :

### 📌 Tirer les enseignements à caractère méthodologique relatifs au cadrage et à la mise en œuvre de l'évaluation

Les données collectées grâce aux outils vont permettre d'apporter des réponses aux questions évaluatives. Tout ce qui se passe durant la démarche d'évaluation peut également générer une **valeur ajoutée propre** : montée en compétences, sens des actions et utilité des dynamiques de coopération, développement de la participation, multiplication d'espaces d'échanges et de créativité autour de la démarche d'évaluation, évolution des représentations de certains métiers...

Ces effets peuvent être produits chemin faisant, c'est pourquoi il peut être intéressant de **documenter le processus d'évaluation participative** et de maintenir une attitude d'observation et d'ouverture aux possibles reformulations des questions stratégiques et évaluatives initiales. Cela peut prendre la forme de grilles d'observation par exemple, ou bien de discussions avec les personnes enquêtrices, les personnes interrogées et l'équipe salariée du Centre social.

### 📌 Se projeter sur un nouveau cycle évaluatif, relié au nouveau projet social ou aux nouvelles priorités stratégiques d'AVS

Le cycle d'évaluation s'achève en même temps que le projet social. Un **nouveau cycle d'évaluation** doit alors être programmé, ce qui nécessite de définir de nouveaux objets, cadres et dispositifs d'évaluation : l'évaluation du projet social renouvelé va-t-elle porter sur la même stratégie d'AVS que pour le projet social écoulé ? Si oui, va-t-on mettre l'accent sur d'autres critères d'évaluation, va-t-on suivre le même dispositif d'évaluation ? Si non, quelle est la stratégie d'AVS retenue, selon quels critères va-t-on l'évaluer, avec quels instruments ?

Ainsi, l'année de renouvellement d'agrément est à la fois celle où l'on tire les enseignements évaluatifs... et celle de la relance d'un nouveau cycle d'évaluation, accompagnant la **mise en œuvre du projet social renouvelé**.



# CONCLUSION

X. Conclusion.....	38
XI. Conseils pratiques.....	39
XII. Remerciements.....	40



**A**vec ce *Guide méthodologique*, ainsi que les ressources et les appuis proposés pour favoriser sa prise en main, nous pensons avoir apporté une réponse pertinente à un besoin jusqu'ici mal couvert : donner à voir comment les acteurs de l'intérêt général, par leurs activités en coopération, ne sont pas uniquement des « centres de coûts », mais contribuent à l'impact social et régèrent les ressources du territoire.

D'après les **partenaires de cette recherche-action**, que nous remercions chaleureusement, cette approche permet :

- De **penser l'évaluation de façon concertée**, à partir de ce à quoi on accorde collectivement de la valeur. C'est à dire à partir de la finalité, et donc du sens de l'action,
- D'avoir une analyse fine de **toute la création de valeur générée**, que ce soit pour les premiers concernés, le territoire ou les parties prenantes de la stratégie AVS en elle-même,
- De clarifier et d'**ajuster les orientations stratégiques** en fonction de la valeur créée et du fonctionnement interne,
- De remobiliser les parties prenantes et leur engagement à **faire ensemble**,
- D'**améliorer le fonctionnement** des activités, ainsi que leur pilotage en s'interrogeant sur la gouvernance du projet ou la transmission des informations,
- De partager une **culture de l'évaluation** et des compétences associées,
- De valoriser le rôle et l'importance des **activités de soutien**, notamment auprès des partenaires financiers.

C'est une **démarche exigeante**, qui demande du temps, idéalement un accompagnement, et des ressources humaines dédiées. Cela demande aussi d'accompagner l'entrée des équipes professionnelles dans cette culture de la co-construction et donc de l'évaluation partagée.

D'après Sandrine Dumesnil, directrice de l'AMISC : « Au début, cela peut être vu comme une charge de travail supplémentaire. En réalité, cela fait gagner du temps pour la suite. La démarche évaluative, c'est un processus compliqué et long, mais très intéressant pour travailler le projet social. »

En élaborant pas à pas cette démarche évaluative avec les Centres sociaux de la Drôme et de la Seine-Maritime, nous avons pu donner un sens plus fort à l'idée de **valoriser le fait associatif** qui est au cœur du projet de la Fonda.

Il ne s'agit plus pour les associations, et plus généralement pour les acteurs sociaux, de partir en quête d'une « reconnaissance » de leur action, mais d'affirmer, de démontrer, de faire valoir, de **donner la mesure de leur contribution** à l'intensité du lien social, au bien-être des personnes et à la vitalité démocratique de notre société. 🗣️

## CONCLUSION

# XI. CONSEILS PRATIQUES

Quelques **conseils pratiques** pour finir :

☑ S'acculturer, se former et se faire accompagner si possible par des **professionnels de l'évaluation**



☑ Constituer des groupes de travail « évaluation » représentatifs des **divers partenaires territoriaux** de l'AVS

☑ **Mutualiser des ressources**, des exemples, des outils, notamment sur la construction de questionnaires

☑ **Mutualiser des emplois** dédiés à l'appui aux Centres sociaux et EVS, en particulier pour la collecte, le traitement et l'analyse des données

☑ Puiser dans les évaluations des enseignements et des arguments pour nourrir **le plaidoyer et l'influence**

☑ **Partager les résultats largement**, pour permettre à chacun de prendre conscience de la valeur d'un Centre social et de sa contribution à son bon fonctionnement

☑ Inscrire les démarches d'évaluation **dans la durée** et les corrélérer au cycle du Projet social de territoire.

## CONCLUSION

# XII. REMERCIEMENTS

Cette seconde phase d'expérimentation, et le *Guide méthodologique* qui en est tiré, ont été rendus possibles grâce au dispositif financier innovant suivant :

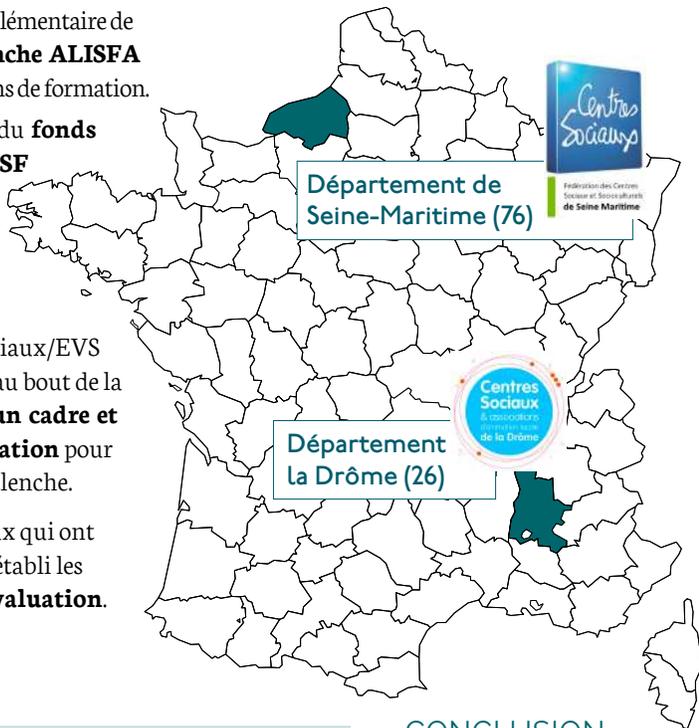
- Un financement-socle **CNAF/DSER, ANCT, CCMSA** fléché sur la conception, la coordination, et la capitalisation par la Fonda
- Un financement par les **CAF départementales** couvrant l'implication dans la démarche de deux « chargés de mission évaluation » pendant 12 mois (janvier-décembre 2021)
- Un financement complémentaire de la **CPNEF de la Branche ALISFA** dans le cadre des actions de formation.
- Un financement issu du **fonds mutualisé de la FCSF** pour soutenir également l'investissement des Centres sociaux pilotes

Finalement, 4 Centres sociaux/EVS pilotes sur les 6 sont allés au bout de la démarche et disposent **d'un cadre et d'un dispositif d'évaluation** pour leur Projet social qui s'enclenche.

Par manque de temps, ceux qui ont décroché ont néanmoins établi les **bases de leur cadre d'évaluation.**

Nous les en félicitons, car c'est une démarche exigeante pour les structures concernées, dont la mise en œuvre nécessite de prendre appui sur un **projet social déjà structuré.**

Un **défi collectif** reste devant nous pour l'avenir : bien clarifier les conditions de mise en œuvre de cette démarche évaluative, et l'adapter aux structures dont le projet est encore en consolidation, afin de ne laisser personne de côté. 🛠️





Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans Les Mêmes Conditions 3.0 France (CC BY-NC-SA 3.0 FR)

Vous êtes libres de partager — copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats — et de l'adapter.

Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes :

- 🌐 créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été effectuées à l'œuvre ;
- 🌐 ne pas faire un usage commercial de cette œuvre, tout ou partie du matériel la composant ;
- 🌐 la partager dans les mêmes conditions. Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'œuvre originale, vous devez diffuser l'œuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'œuvre originale a été diffusée.

Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/fr/>



# L'ÉVALUATION PAR L'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR : QUELLE APPLICATION POUR L'ANIMATION DE LA VIE SOCIALE ?

La Fonda  
fabrique  
associative

Avec le soutien de :



agence nationale  
de la cohésion  
des territoires



santé  
famille  
retraite  
services

