

## REPENSER L'ÉVALUATION

# les fondamentaux de la <u>vie associative</u> 3 juin 2021





Yannick Blanc (la Fonda) & Étienne Dupuis (l'Avise)

L'évaluation est une notion complexe, dont les enjeux, finalités et pratiques diffèrent suivant la nature et l'environnement du projet évalué. Elle peut de surcroît souffrir de préjugés, l'assimilant à une forme de contrôle. Comment mieux appréhender cette notion ? Comment faire de l'évaluation un outil de mobilisation, participatif, et au service du pilotage du projet ?

Cette formation présente un socle commun pour construire une démarche opérationnelle d'évaluation, applicable à différentes situations et favorisant le dialogue entre les parties prenantes.

### PRINCIPAUX APPRENTISSAGES



Quels sont les principaux concepts de l'évaluation et les principales étapes d'une démarche d'évaluation ?

Au démarrage, le cadrage permet de définir les enjeux, internes et externes, de la structure. Il détermine l'ambition, les moyens et les contraintes de l'évaluation, pour la structure et pour les parties prenantes. Cette première étape permet également de définir les modalités de pilotage, d'utilisation des ressources et de diffusion à venir de l'évaluation.

La seconde étape est de construire la démarche d'évaluation adaptée aux enjeux et aux moyens de la structure. L'évaluation peut permettre de mesurer sa contribution à un impact, prouver la pertinence de son action, améliorer ses pratiques, etc. Dans tous les cas, il est indispensable de définir son objet d'évaluation. Cela implique de repartager sa mission sociale, de décrire sa chaîne des activités, d'identifier le rôle de ses parties prenantes et les effets attendus du projet.

Il est nécessaire d'impliquer ses parties prenantes dans la démarche, notamment lors de la définition des effets attendus. En effet, les résultats d'un projet sont le fruit de multiples interactions d'acteurs, et non celui de notre seule action. L'approche systémique de l'évaluation par les chaînes de valeur permet de mettre l'accent sur cette dimension sociale et collective de la valeur.

Cela nécessite de partager avec ses parties prenantes les enjeux de la démarche, le référentiel d'évaluation, leur rôle dans la démarche. L'implication de ses parties prenantes, à toutes les étapes de la démarche évaluative, favorise un meilleur partage et une meilleure appropriation des résultats. Cette implication valorise leurs contributions dans la réalisation des effets du projet, et garantit que l'évaluation sera bien au service du projet et de son pilotage.

#### **CONSEILS CLÉS**

- La valeur sociale est toujours le fruit d'interactions et non d'une action isolée. Les bénéfices et l'utilité sociale d'une activité s'apprécient avec ces liens.
- Les enjeux de l'évaluation sont multiples, il faut donc les expliciter pour choisir une méthode adaptée et construire une démarche pertinente.
- La contribution de chaque fonction et la gestion des ressources sont à analyser autant que les résultats de l'activité. La temporalité (court, moyen et long terme) est à prendre en compte dans la mesure des effets.
- Il est indispensable d'impliquer différentes parties prenantes dans la démarche et de confronter leurs points de vue afin d'aboutir à des conclusions partagées. La convention négociée entre les parties prenantes est préférable à la norme et permet de clarifier les échelles de valeurs de chacun.

#### RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- L'Avise, Évaluer son impact social, 2022.
- ② L'Avise, La Fonda, Le Labo de l'ESS, Vers une nouvelle approche de l'impact social, synthèse de l'étude ESS et Création de valeurs, 2019.
- La Fondation Rexel, Guide de la mesure d'impact social, 2016.
- UCL, CIRTES, Les Petits Riens, Évaluer l'impact social : utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales?, 2016.
- La Fonda, Guide méthodologique du Faire ensemble, 2022.
  - Yannick Blanc, De l'impact social à la chaîne de valeur élargie, 2018.
- L'Avise, Associer ses parties prenantes dans une démarche d'évaluation : bourauoi ? comment ?. [en ligne]. 2020.
- Ce compte-rendu aétérédigé par Jean-Pierre Jaslin et relu par Louise De Rochechouart de l'Avise, Bastien Engelbach, Anna Maheu et Agathe Thiebeaux, pour la Fonda. Il est mis à disposition sous la Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR.