

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



Charlotte Debray et Bastien Engelbach de la Fonda

## Pourquoi évaluer par l'analyse des chaînes de valeur ?

« L'évaluation peut être définie comme une démarche qui vise à décrire, analyser et objectiver les effets d'une initiative dont la finalité est d'apporter une réponse à des besoins sociaux identifiés chez des individus ou groupes d'individus »<sup>1</sup>.

L'évaluation est un outil de pilotage qui permet de vérifier l'atteinte ou non des objectifs collectivement définis, et au besoin de réorienter les actions menées. Elle s'avère également utile pour rendre des comptes aux financeurs.

La Fonda a proposé une nouvelle approche méthodologique de l'évaluation, l'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur. Elle se caractérise par une attention égale au « quoi ? »<sup>2</sup> et au « comment ? »<sup>3</sup>. Contributive, fondée sur une concertation, elle pense la valeur dans les interactions entre les acteurs et le territoire et permet de démontrer que les activités de l'ESS créent de la valeur sociale en renforçant et structurant les ressources communes d'un territoire.

## LES INDISPENSABLES

### Comment construire un cadre d'évaluation par l'analyse des chaînes de valeur ?

Le cadre d'évaluation permet, au sein de la communauté d'action, de rappeler l'objet de la coopération (les objectifs de transformation), ainsi que les questions évaluatives et les indicateurs.

<sup>1</sup> Essec, Avise et Impact tank, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social #2*, 2021

<sup>2</sup> Ce que l'action permet de produire

<sup>3</sup> Les conditions, fonctions support et modalités d'action qui rendent possibles les résultats mesurés.

Définir le cadre d'évaluation revient à construire la grille de lecture à partir de laquelle mesurer l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixés, mais aussi les modalités par laquelle l'action est mise en œuvre et la valeur créée.

Pour cette raison il est important de le définir au début du projet, pour s'assurer que son évaluation sera porteuse de sens.



## Définir les objectifs de transformation (le quoi ?)

Les objectifs de transformation sont les changements que les membres de la communauté d'action souhaitent voir advenir. Pour ce faire, ils identifient les transformations escomptées pour les trois items suivants :

- ✿ les habitants : que voulons-nous apporter au public auquel nous nous adressons ?
- ✿ le territoire : quels sont les apports, voire les changements, que notre projet va imprimer au territoire ?
- ✿ la communauté d'action : qu'allons-nous retirer pour nous de notre projet ?

## Identifier les actions et les ressources mobilisables (le comment ?)

Une fois les objectifs de transformation définis, les participants identifient toutes les actions et les ressources mobilisables au sein de la communauté d'action pour les atteindre.

Parmi les actions :

- 🔑 les actions de production qui agissent directement sur les objectifs
- 🔑 les actions supports qui participent à la bonne réalisation des actions

Parmi les ressources :

- 🔑 les ressources humaines,
- 🔑 les ressources financières,
- 🔑 les ressources matérielles,
- 🔑 les ressources immatérielles.

## Réfléchir aux indicateurs

Ce n'est qu'après avoir mené les précédentes étapes que les indicateurs doivent être définis, faute de quoi ils risquent de n'être que des données vides de sens.

Les indicateurs sont des informations, quantitatives et qualitatives, grâce auxquelles l'on peut déterminer si un objectif fixé est effectivement atteint et, si oui, dans quelles proportions. Différents types d'indicateurs existent : de moyens, de réalisation, de résultats et d'impacts.

Après avoir construit le cadre d'évaluation, il faut préciser le dispositif d'évaluation, autrement dit préciser comment et avec quels outils les données vont être collectées, analysées et l'évaluation être ainsi mise en œuvre, pour que des enseignements utiles en soit tiré.

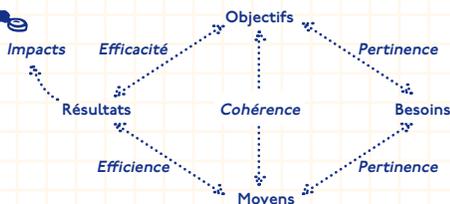
## Formuler les questions évaluatives

La question évaluative est une question à laquelle la démarche d'évaluation cherche à répondre. Elle oriente la démarche d'évaluation en précisant ce qu'on cherche à mesurer.

La question évaluative peut permettre de mesurer la pertinence de son action, c'est-à-dire la qualité des actions engagées par rapport aux besoins.

Elle peut porter sur l'efficacité, soit la qualité des résultats obtenus par rapport aux objectifs, ou sur l'efficience, la qualité des résultats obtenus par rapport aux moyens engagés.

Elle peut également porter sur la cohérence (qualité des moyens engagés par rapport aux objectifs), la performance (qualité des résultats par rapport à d'autres actions passées) ou les impacts (effets indirects auxquels l'action contribue).



## RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

📖 La Fonda, *Guide méthodologique du Faire ensemble*, 2022, [en ligne].

📖 La Fonda, *Monographie du Laboratoire d'innovation sociale Précarité Énergétique*, 2021, [en ligne].

📖 La Fonda, *Monographie de la communauté d'action « Prévention du décrochage scolaire en Essonne »*, 2022, [en ligne].

📖 La Fonda, *Boîte à outils du cycle d'ateliers coopératifs « Prévention du décrochage scolaire en Essonne »*, 2021, [en ligne].

📖 Alexei Tabet (la Fonda), *Territoires zéro chômage de longue durée : quelle création de valeur ?*, 2022, [en ligne].

📄 Ce compte-rendu a été rédigé par Hannah Olivetti dans le cadre de l'Université du Faire ensemble organisée par la Fonda. Il est mis à disposition sous la [Licence Creative Commons CC BY-NC-SA 3.0 FR](#).

UNIVERSITÉ DU  
FAIRE ENSEMBLE

Enjeux et méthodes pour coopérer



9-10 JUIN 2022