

Table ronde sur l'évaluation

Comment rendre compte de ce qui compte vraiment ?

Université d'été du CAC à Lille - Mercredi 6 juillet à 17 h

Animée par Marianne Langlet du CAC avec Marion Studer, économiste à l'université de Lille, membre du laboratoire Clersé ; Thomas Guyon, économiste, chargé de mission à l'Institut Godin ; Jeanne Bigot de la MRE ; Jennifer Neilz de l'ASBL Fesefa.

Résumé de la table ronde – [l'intégralité est à retrouver en ligne ici](#) :

Evaluation, un mot parapluie qui recouvre le pire comme le meilleur. Certaines méthodes seront des leviers de renforcement des associations d'autres pourront à l'inverse les étouffer.

Parmi les méthodes qui nous paraissent intéressantes à creuser, nous avons par exemple la comptabilité CARE¹ ou bien l'obligation d'auto-évaluation présente dans la loi belge que Jennifer Neilz va nous présenter. A l'inverse, l'arrivée en force de la notion de *mesure d'impact social* pousse vers un modèle ultra-libéral bien particulier, venu du monde anglo-saxon. Un rapport gouvernemental sur l'évaluation des associations, sorti en avril dernier et écrit en outre par KPMG, encourage cette méthode d'évaluation, cheval de Troie de la pensée ultra-libérale dans le monde associatif.

Marion Studer a consacré sa thèse sur cette notion de mesure d'impact social et interroge l'évolution des termes employés dans le cadre de l'évaluation des associations en partant de la notion d'intérêt général, puis d'utilité sociale pour glisser vers cette notion de mesure d'impact social. Son analyse souligne que le passage, dans cette évaluation, de la notion d'utilité sociale vers cette de mesure d'impact social n'est pas neutre. La notion d'impact social devient prégnante dans les années 2000 et prééminente au tournant des années 2010.

Trois grandes dynamiques concourent à cette substitution pour installer la notion de mesure d'impact social :

- Le contrôle de l'efficacité avec, en France, l'entrée des logiques de new public management dans les années 90 ;
- La logique de financement au résultat avec l'extension de la vision du monde financier à tous les domaines de la société y compris les associations et le glissement des financements via la subvention vers la commande publique avec la demande, de plus en plus forte, de mesurer son impact social ;
- Un nouveau modèle économique qui apparaît, au tournant des années 2010, sous le nom d'entrepreneuriat social qui a pour mission d'hybrider les objectifs économiques et sociaux, qui cherche une viabilité économique et un impact social.

Tout cela favorise la constitution d'un écosystème à impact, avec un ensemble d'outils et de méthodes issus du secteur privé lucratif, et la structuration d'un marché de l'évaluation d'impact social. Dans cet écosystème, on retrouve quatre grandes figures : la figure de l'universitaire, incarné par *l'Essec business school* très actif sur cette question de l'évaluation d'impact, la figure du consultant (*KPMG*), la figure du manager (*entrepreneurs sociaux*) et la figure de l'agence d'ingénierie type *Avisé* ou *la Fonda*. Ce système concourt à la production d'un ensemble de connaissances sur l'impact social qui va favoriser la structuration d'un marché de l'évaluation : journées d'étude, webinaires, formations (*KPMG académie, Kimso*)... Tout cela crée une culture de l'évaluation à impact.

¹ [Voir les travaux de la Coop des communs sur la compta CARE](#) (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology)

Thibault Guyon

L'institut Godin s'est penché sur la notion d'impact social qui prenait de l'ampleur au tournant des années 2010 avec l'idée, peut-être, de proposer des outils voire une méthode. En creusant le sujet, nous découvrons une abondante littérature grise qui se citent les uns et les autres mais pour laquelle nous avons beaucoup de mal à saisir l'objet. Nous finissons par l'appréhender à travers la notion de mythe de l'historien *Paul Veyne* (définition du mythe) – un élément connu dont certains se font les passeurs mais dont on ne retrouve pas les auteurs. Au final, quelque chose d'extrêmement critiquable et nous tentons alors de lancer un contre-discours sur le sujet et nous refusons de répondre aux diverses demandes d'évaluation d'impact que nous recevons. En 2019, le *CNLRQ (comité national de liaison des régies de quartier -devenu récemment Mouvement des régies-)* nous contacte pour créer un outil d'évaluation des régies de quartier. Nous nous disons alors que c'est bien beau de critiquer l'impact social mais nous pourrions aussi proposer quelque chose. Nous lançons donc ce travail avec les régies de quartier ~~avec~~ en prenant en compte cette tension propre à cette question d'évaluation pour les associations : refuser une méthode qui tombe du haut, orienter la contrainte de contrôle et d'évaluation et en même temps l'utiliser pour pouvoir montrer la richesse de ce que proposent les régies, ne pas se limiter à quelques indicateurs. Le processus a pris deux ans pour co-construire l'outil avec une vingtaine de régies en plusieurs étapes : bien comprendre quel était l'enjeu de l'évaluation pour les régies prises une à une. Deuxième enjeu : Qu'est-ce qu'elles souhaitent valoriser à travers cet outil, qu'est-ce qu'elles promeuvent et au travers quel type de pratiques ?

Ensuite, pour construire l'outil spécifique des régies, nous avons voulu prendre le contre-pied des indicateurs que nous retrouvons dans la plupart des évaluations. Nous avons construit le référentiel avec deux échelles d'analyse : le niveau projet et le niveau régie et puis avec des marqueurs, une échelle qualitative qui va de 1 à 4 sur laquelle la régie va se positionner en fonction des pratiques qu'elle met en œuvre. C'est une dizaine de marqueurs qui permettent de qualifier un projet à travers quatre grandes dimensions : son contexte, son processus, les résultats et le changement permis par le projet. Sur la régie, il s'agit de qualifier ses trois grandes fonctions : socio-économique, socio-politique, territoriale. Il ne s'agit pas de mesurer mais de se situer par rapport à un référentiel de valeur et de se questionner pour savoir où on se situe. Dans cette conversation, délibération parfois controversée, on va creuser, chercher à qualifier de plus en plus finement le positionnement par rapport aux marqueurs.

Jeanne Bigot

Stagiaire en fin d'étude à la Mres (Maison régionale de l'environnement de la solidarité), nous avons fait un travail pour répondre à la question de cette injonction à l'évaluation au sein des associations du réseau : comment faire pour outiller les associations sur cette question de l'évaluation, comment faire une culture de l'évaluation qui soit militante et qui ne se résume pas aux indicateurs quantitatifs ? La question de base était : comment construire et évaluer ensemble des indicateurs à la mesure des actions menées par des associations dans le champ de la transition écologique et solidaire ? Comment parvenir à mettre en valeur, à travers la création d'indicateurs, les co-bénéfices de ces actions ?

Nous avons abandonné la création d'indicateurs parce que finalement ce n'était pas le but de ce que nous cherchions à faire : révéler la valeur qualitative, s'éloigner du quantitatif donc des indicateurs. Nous avons travaillé dans le cadre d'une recherche action participative menée avec la boutique des Sciences de Lille.

Nous sommes partis d'un questionnaire aux associations dans le but de connaître leur pratique et leur besoin en évaluation, les questions qu'elles avaient. Nous avons des ateliers de co-construction tous les mois sur les différentes questions liées à l'évaluation : qu'est-ce qu'on cherche à évaluer, comment on fait pour l'évaluer et qu'est-ce qu'on a envie de mettre en avant ? Hors ces ateliers, j'ai rencontré

les acteurs du réseau, des chercheurs sur l'évaluation, les financeurs pour tenter de construire quelque chose qui puisse être utilisé et pas rester dans un tiroir.

Ce travail a abouti à un protocole d'évaluation qui se base surtout sur une démarche de questionnement et on s'est aperçu qu'on manquait d'outils, d'habitudes et que les évaluations et indicateurs demandés par les financeurs étaient en décalage entre ce qui était demandé, attendu et réalisable dans les faits. Ils demandaient, par exemple, des indicateurs d'impact impossibles à collecter.

Il fallait développer une culture de l'évaluation au sein du réseau mais de manière militante pas juste produire des indicateurs à la chaîne, mais plutôt avoir une démarche réflexive sur ce que l'on met en place, sur son projet associatif, savoir se questionner...

Comment construire un protocole qui soit capable de mettre en lumière la spécificité de travail associatif du réseau Mres et comment construire un protocole évolutif qui n'enferme pas les acteurs dans une pratique unique et qu'ils puissent s'approprier ?

Nous avons construit un protocole d'évaluation par questionnement pour soutenir une démarche réflexive, la démarche est plus importante que le protocole en lui-même.

Jennifer Neilz

En Belgique, les environ 280 associations francophones reconnues en éducation permanente (l'équivalent de notre « éducation populaire » française) ont une obligation à l'auto-évaluation réflexive qui entre dans le décret éducation permanente. Ce décret encadre le subventionnement structurel de ces associations. C'est une reconnaissance à durée indéterminée avec une évaluation et un renouvellement tous les cinq ans, c'est dans ce cadre qu'entre l'auto-évaluation réflexive.

Ce décret existe depuis 1976, il a été revu en 2003 et modifié en 2018. Quand on réévalue et modifie un décret, ce ne sont pas les politiques qui le font dans leur coin mais nous avons toute une culture de la concertation en Belgique, nous mettons des acteurs autour de la table, des représentants de la ministre de la culture, de l'administration, de l'inspection de la culture et des représentants du secteur.

Le décret de 2003 était axé sur le quantitatif, la réforme avait pour objet de rééquilibrer le qualitatif et le quantitatif. Cette obligation d'auto-évaluation réflexive s'inscrit autour de l'article premier qui définit l'éducation permanente et comment respecter cette définition. Je pense que cette obligation est unique, peut-être au monde mais déjà en Belgique dans le secteur socio-culturel. Ce qui est très important dans ce texte, c'est la distinction entre le contrôle et l'évaluation. Le contrôle se fait tous les ans, les associations doivent déposer un rapport annuel avec beaucoup de critères quantitatifs et l'administration vérifie, par ce rapport, le respect des normes inscrites dans le décret ; à l'inverse l'évaluation n'est pas basée sur des normes ou des indicateurs, c'est à l'association de fixer elle-même ses propres indicateurs : évaluer le sens de son action, la valeur de son action au regard de cette action d'éducation permanente. Elle doit fournir le résultat de son auto-évaluation et l'administration n'est pas censée mettre de jugement de valeur sur cette évaluation. C'est l'association qui décide comment elle mène cette auto-évaluation qui doit comprendre une pluralité d'acteurs impliqués dans l'action selon le choix de l'association. Dans la circulaire ministérielle de 2018 (Luc Carton y a participé), il y a quatre questions qui doivent aider dans cette auto-évaluation l'appropriation de cet article premier du décret. Cet article premier dit que les associations doivent mener des actions d'éducation permanente, viser l'analyse critique de la société, stimuler les initiatives démocratiques et collectives, développer la citoyenneté active, l'exercice des droits civils, politiques, sociaux, économiques, culturels, environnementaux, dans une perspective d'émancipation individuelle et collective, favoriser la prise de conscience chez les participants et le développement d'un esprit critique sur les réalités de la société, développer des capacités d'analyse et de choix, en vue de construire une société plus juste, plus démocratique, plus solidaire. Les quatre questions sont :

1. Quel est le rôle de l'association dans le développement de l'action associative ?
2. De quelle manière l'association entend-elle défendre et promouvoir un ou plusieurs droits fondamentaux, économiques, sociaux, culturels, environnementaux, civils et politiques ?
3. De quel point de vue critique l'association est-elle porteuse sur la société ?
4. Quels sont les effets et impacts que l'association cherche éventuellement à produire et/ou à susciter à partir de ses actions et vers quels destinataires ?

Pour conclure cette table ronde, voilà un extrait du livre que la Fesefa a publié « Autonomie associative menacée » qui pourra nourrir la réflexion : *« Les autorités publiques devraient avoir l'intelligence et l'humilité de renoncer à l'illusion de tout maîtriser (...) Elles devraient avoir la sagesse et la confiance, à l'heure de l'objectivation par les chiffres plutôt que par les croisement des subjectivités, de simplement et rigoureusement s'assurer que les institutions agissent, réfléchissent, se remettent en question, inventent et qu'elles mobilisent les moyens pour le faire sans attendre de résultats directement quantifiables et prévus à l'avance ».*

Ressources

- [site] [Institut Godin](#)
- [livre] [Autonomie associative menacée](#) de la Fesefa
- [webinaire] [Présentation de la méthode CARE et des expérimentations engagées](#) par la Coop des Communs
- [groupe de recherche-action] [Travaux Comptabilité & communs](#) de la Coop des Communs