

LES DEMARCHES INTER-ASSOCIATIVES D'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

Plénière du réseau Social Value France – 09 novembre 2021

Témoignages

CONTEXTE

Une [étude menée par France Bénévolat en 2015](#) pour le compte de la Direction de la Jeunesse, Education Populaire et de la Vie Associative propose la définition suivante de la **coopération inter-associative** : «*Un projet commun, issu d'une collaboration inter-associative, sur une recherche de sens et l'affirmation de valeurs, co-produit et co-piloté, à plusieurs associations*».

La coopération inter-associative est donc à distinguer de la seule mutualisation de moyens, ressources, techniques en ce qu'elle induit une démarche plus complexe, davantage porteuse de sens.

Une coopération inter-associative présente plusieurs avantages, au regard notamment de :

- la pertinence du projet (via par exemple le partage de points de vue différents sur une même problématique) ;
- l'enrichissement et le croisement de compétences et de savoirs faire ;
- la viabilité du projet (force du collectif) ;
- le renforcement des liens partenariaux et relationnels entre les associations.

A l'aune de cette définition le réseau Social Value France s'est penché sur ce que pouvaient être les apports d'une coopération dans le cadre d'une démarche d'évaluation, mais aussi les potentiels écueils et difficultés de la coopération, et comment y remédier.

Intervenants :

Valentin Gomez pour le projet inter associatif porté par la Croix Rouge Française, Emmaüs, Petits Frères des pauvres, les Restos du cœur

Hélène Kergoat et **Cloé Pillot** pour le projet des Collectifs Emploi porté par France Active Lorraine

LE REGARD DU SOCIAL VALUE FRANCE

Quels sont les avantages et inconvénients des démarches inter-associatives d'évaluation de l'impact social ?

1. Les avantages d'évaluer l'impact social en collectif

- **Avoir plus d'impact ensemble** : développer un projet collectif d'évaluation de l'impact social permet de mieux illustrer les impacts communs et donc la complémentarité et la pertinence des solutions apportées à des besoins sur un territoire par ces acteurs. Cela permet également de penser ensemble le dialogue avec les autres acteurs du territoire (pouvoirs publics, financeurs, partenaires etc.) et montrer en quoi cette multiplicité d'acteurs offre une complémentarité et un maillage indispensable pour répondre à des enjeux complexes.
- **Partager des bonnes pratiques** : élaborer une démarche d'évaluation en commun permet de développer une connaissance partagée des pratiques de chacun en termes d'évaluation et de mesure de l'impact social.
- **Favoriser la coopération des acteurs** : les démarches inter-associatives permettent aux acteurs y participant de développer leur interconnaissance et de mutualiser leurs réflexions et leurs moyens. L'évaluation de l'impact social réalisée en collectif nécessite le plus souvent la création d'un référentiel partagé et un travail de recensement des impacts communs. Ce travail, ainsi que les résultats de l'évaluation, laissent entrevoir les améliorations possibles en termes d'activité mais également de complémentarité, d'orientation, de lisibilité entre les différentes associations et permet ainsi d'ouvrir des pistes de coopérations opérationnelles plus importantes.

2. Les inconvénients et risques de porter ce projet en inter-associatif

- **Difficultés liées à l'animation de la coopération inter-associative** : comme dans tout projet collectif, une des principales difficultés est la coordination et le pilotage du projet. En effet, les structures ont souvent des temporalités et des enjeux internes différents qui complexifient la gestion du projet. La difficulté à conduire ce projet en collectif peut ensuite amener à une difficulté à inscrire la coopération dans la durée. Il est donc important de prévoir des moyens suffisants sur la coordination et le pilotage pour accompagner la structuration et l'animation de cette démarche.
- **Risque de différence d'implication des membres dans le projet** : ces projets collectifs rencontrent parfois une asymétrie d'implication et d'engagement qui peut freiner ou compliquer la démarche d'évaluation. De plus, cela peut amener les associations les plus impliquées à piloter le projet en soumettant leur vision et leur référentiel, sans forcément s'assurer que ces derniers soient partagés. Or, pour qu'une telle démarche aboutisse, il est essentiel de la préparer et la construire collectivement et avec les parties prenantes de chaque structure.
- **Risque d'entre-soi associatif** : l'aspect collectif et inter associatif peut conduire à occulter la participation d'autres parties prenantes (collectivités, bénéficiaires, autres partenaires...) dans l'exercice évaluatif, et ainsi aboutir à un exercice paradoxalement limité d'un point de vue collectif.
- **Risque de perte des spécificités de l'impact de chacun dans la démarche collective** : la démarche d'évaluation de l'impact social inter-structure peut brouiller la compréhension de l'apport spécifique de chaque association à la réponse aux besoins et ainsi rendre complexe l'analyse et l'utilisation des résultats de l'évaluation. Ainsi une démarche collective est plus opportune s'il s'agit de valoriser ou questionner l'impact commun et la réponse commune à un besoin donné, sur un

territoire donné. En effet, il s'agit d'abord de penser un impact global et non la somme des impacts des structures.

- **Difficultés de mise en place de méthodes de comparaison des impacts** : Il est difficile de comparer les impacts des activités sociales car même si certaines actions sont proches elles n'agissent pas forcément de la même façon sur les mêmes bénéficiaires et n'impliquent pas toujours les mêmes parties prenantes. Il peut donc être complexe de mettre en place des indicateurs communs.

Pour en savoir plus

- [Etude de cas de l'Avise sur l'évaluation de l'utilité de la médiation sociale, 2016](#)
- [Evaluation de l'impact de la coopération des centres sociaux de Romans-sur-Isère](#), site internet

RETOUR D'EXPERIENCE : la démarche inter-associative de la Croix-Rouge française, Emmaüs, Petits frères des pauvres et les Restos du cœur

1

Contexte et présentation du projet

Ce projet collectif d'évaluation de l'impact social est né d'une opportunité offerte par un financeur travaillant déjà avec les quatre associations. Il s'agissait de mettre en avant la complémentarité des actions de ces structures dans la réponse aux besoins des personnes en situation de précarité.

2

Porter la démarche d'évaluation en collectif : retour d'expérience

La première étape de la démarche d'évaluation inter-associative a été de créer une vision et une définition commune de l'évaluation de l'impact social. En effet, les quatre associations présentaient des degrés d'appropriation et d'avancement différents sur le sujet. Ce travail sémantique a été extrêmement important afin de choisir des termes suffisamment parlant pour les 4 organisations, leurs salariés et bénévoles. C'est le terme « d'empreinte » qui a été préféré à ceux « d'impact » ou « d'utilité ».

Suite à cette phase exploratoire de définition des termes, un travail collectif d'identification des impacts communs aux quatre associations a ensuite été initié. Cela a permis de réaliser une « roue des empreintes communes » (un référentiel commun) permettant ensuite de travailler sur la mise en place d'indicateurs communs. Ce travail a été réalisé en collectif par les associations, mais également avec leurs parties prenantes.

Le collectif a par la suite décidé d'orienter le projet d'évaluation sur les effets de l'accompagnement pluri-acteurs sur les personnes bénéficiaires.

Concernant les perspectives d'évaluation, d'autres questions semblent intéressantes à traiter dans ce projet collectif comme :

- Est-ce que l'on répond mieux aux besoins sociaux en étant nombreux ?
- Est-ce que les besoins sociaux sont mieux couverts en urbain ou en rural ?

L'étude de ces questions via la démarche collective d'évaluation de l'impact social permettra de tirer des recommandations pour améliorer le travail des associations et la coordination de l'écosystème.

RETOUR D'EXPERIENCE : l'évaluation de l'impact social des Collectifs Emploi

1

Contexte et présentation du projet

Les Collectifs Emploi constituent une communauté dont l'objectif est de faciliter et d'améliorer le parcours de retour à l'emploi des individus en réunissant les acteurs travaillant dans ce cadre. Suite à trois ans d'expérimentation et un essaimage dans 8 territoires, les Collectifs Emploi ont décidé de se lancer dans un projet collectif d'évaluation de leur impact social avec un cabinet spécialisé pour répondre à trois enjeux :

- prendre du recul sur les pratiques des Collectifs Emploi ;
- valoriser la communauté auprès des partenaires et du grand public ;
- définir un ADN commun à la communauté.

Cette démarche est co-financée par l'[appel à projet FSE « Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation d'impact social »](#) de l'Avise.

2

Porter la démarche d'évaluation en collectif : retour d'expérience

L'évaluation de l'impact social des Collectifs Emploi est expérimentée sur trois territoires, qui regroupent 65 structures. Afin de cadrer et animer cette démarche, un comité de pilotage, constitué des représentants des Collectifs Emploi et d'animateurs en intelligence collective, a travaillé sur les indicateurs et la méthodologie d'évaluation.

Ensuite, l'enjeu a été d'ouvrir la démarche à l'ensemble de la communauté afin que tous puissent s'approprier le projet d'évaluation.

Ce travail collectif a permis de développer une méthodologie et des indicateurs qui s'adaptent au niveau de maturité et aux enjeux de chaque Collectif Emploi.

Evaluer l'impact social des Collectifs Emploi en collectif a permis :

- une plus grande légitimité de la démarche et donc les résultats d'impact ;
- une meilleure acculturation et appropriation du projet par les membres des Collectifs Emploi ;
- une mise en œuvre beaucoup plus rapide du projet, grâce à une portée et des moyens supérieurs à ceux qu'aurait permis une démarche individuelle.

Pour en savoir plus :

- <https://collectif-emploi.fr/>
- <https://www.avise.org/actualites/evaluation-de-limpact-social-des-collectifs-emploi-une-demarche-collective>

Directrice de la publication : Cécile Leclair
Rédaction : Etienne Dupuis, Anaëlle Jouin

© Avise – novembre 2021 - Tous droits réservés

Avise 18 avenue Parmentier 75011 Paris
 Tél. 01 53 25 02 25 - contact@avise.org - www.avise.org