

Comment évaluer son utilité sociale ?

Bilan d'une expérimentation associative

SOMMAIRE

- Editorial : attention, évaluation p. 2

Pour comprendre la démarche

- Genèse p. 3
- Démarche et déroulement de l'expérimentation... p. 5

Pour connaître les conclusions sur la notion d'utilité sociale

- L'utilité sociale : quelles représentations au sein des associations ? p. 11
- L'utilité sociale : quelles pratiques des associations ? p. 19

Pour connaître les conclusions concernant la démarche d'évaluation

- Les enseignements pour une démarche d'évaluation de l'utilité sociale p. 27
- Propositions pour former les associations à l'évaluation de leur utilité sociale p. 35

Ce numéro de *Dossier pour notre temps* s'intéresse à l'évaluation de l'utilité sociale des associations. Il propose les conclusions d'une expérimentation menée de février à juin 2000 auprès de neuf associations. Nous vous indiquons en italique quelques clés qui vous faciliteront la lecture de ce dossier.

Ce numéro est complété par un numéro 98 bis qui présente une « Boîte à outils et à idées » issue de l'expérimentation.

Le numéro 99 est consacré à des éclairages sur la question de l'évaluation de l'utilité sociale par des auteurs « praticiens » extérieurs.

Cette opération a fait l'objet d'un financement de la Caisse nationale d'allocations familiales et du secrétariat d'État à l'Économie solidaire. Ses conclusions relèvent de la seule responsabilité de Culture et Promotion.

Directeur de la publication :

Loïc Danieau

Coordination du numéro :

Hélène Duclos

Rédacteur-réviseur :

Hélène Jovignot/Village Magazine

Editorial

Attention, évaluation

Évaluer, nous dit le *Petit Larousse*, c'est « *déterminer la valeur, le prix, l'importance* ». Bien souvent, il s'agit d'un acte imposé. Par exemple, un commanditaire souhaite vérifier que le but initial a été atteint (on parlera dans ce cas d'efficacité), ou qu'il y a bien eu optimisation du ratio ressources mobilisées/résultats (le terme d'efficience est alors utilisé). Cette intervention extérieure, de type évaluation-sanction, est de moins en moins utilisée seule. Dans ce cas, l'évaluation est assimilable et réduite à un contrôle relevant d'une bonne gestion. En ce sens, les bénéficiaires (?) d'une telle opération sont habilités à crier « *attention, gendarme!* ».

Cette évaluation, de conformité, pour indispensable qu'elle soit, ne saurait satisfaire ceux dont l'objectif est de travailler à la transformation des rapports sociaux et pas seulement à leur reproduction. Dans cette optique, il ne s'agit plus de craindre une évaluation, d'y faire attention (danger!), mais d'y porter attention, toute notre attention.

Conduire une démarche d'évaluation – et non plus se soumettre à une évaluation –, c'est avant tout réfléchir au projet, se demander ce en quoi on est porteur de transformation sociale.

Y réfléchir dès l'amont, a priori, construire ensemble les indicateurs qui constituent le tableau de bord ; mettre en avant le projet avant de mesurer les actions d'un programme ; chercher à modifier les rapports sociaux autant dans l'organisme porteur que pour les destinataires des actions... Il y a là tous les ingrédients d'une démarche pédagogique, d'apprentissage, de formation permanente, au sens de l'éducation populaire.

Par exemple, un dispositif relatif à l'égalité des chances, à l'approche par genre, sera l'occasion de bâtir des projets, d'imaginer des actions permettant aux publics visés de trouver leur place dans la société. C'est l'objectif même du dispositif.

Mais ne serait-ce pas l'occasion, d'abord, de vérifier en quoi notre association, son organisation, ses modes de gestion, ses statuts sont eux-mêmes porteurs ou non d'égalité, de parité ?

Intégrer de façon systématique ce souci dès l'amont ; en faire un élément spécifique de valeur ajoutée associative... voilà quelques ingrédients de la constitution d'un véritable contre-pouvoir associatif, qui dépasse l'exécution d'une simple commande.

Voilà l'enjeu central de l'évaluation.

Loïc Danieau

Genèse

SOMMAIRE

- Une culture ancienne de l'évaluation
- Un croisement de circonstances
- Des orientations en débat !
- Élaboration d'une proposition

UNE CULTURE ANCIENNE DE L'ÉVALUATION

La culture de l'évaluation n'est pas nouvelle dans le réseau Culture et Promotion.

Les plus anciens la revendiquent même comme ce qui fut l'un des pôles de nos savoir-faire.

En 1989, la Fors (Fondation pour la recherche sociale) organise un colloque sur l'évaluation qualitative et réalise un numéro de *Recherche sociale* sur le sujet. Dans les années 90, plusieurs associations entrent elles-mêmes dans des démarches d'évaluation, souvent sous l'impulsion des programmes européens et dans la mise en œuvre de dispositifs de formation. La Fors les accompagne dans ces processus.

Dans le champ du développement local, les pratiques d'évaluation sont souvent impulsées par les associations du réseau. Jacqueline Mengin¹ intervient en accompagnement des nombreux groupes d'acteurs locaux, dans des territoires ruraux.

UN CROISEMENT DE CIRCONSTANCES

Quand, à la fin des années 90, la problématique revient avec force dans le réseau Culture et Promotion, il y a de toute évidence un terrain favorable, mais des changements en cours viennent en quelque sorte ouvrir un espace nouveau.

On constate en interne une dynamique de changement. Les orientations du réseau sont réaffirmées. Loïc Danieau, président, est très attaché à la place des bénévoles dans le projet associatif et impulse progressivement un mode de fonctionnement nouveau au sein même de l'association Culture et Promotion, redonnant notamment un rôle politique réel au conseil d'administration.

Ces changements amènent inévitablement à réinterroger le projet associatif de l'association Culture et Promotion en tant que tel, mais aussi celui des associations membres du réseau. Le questionnement sur le **sens** de l'intervention associative est impulsé...

Mais l'environnement bouge, et des questions externes viennent renforcer le mouvement.

Jamais, à la veille du centenaire de la loi de 1901, les associations n'ont été autant interrogées sur leur place dans la société, sur leur rôle spécifique.

D'un côté, elles sont courtisées et encensées en tant que créatrices d'emplois, laboratoires sociaux, ferments de la démocratie, pédagogues de la citoyenneté...

De l'autre, elles voient leurs spécificités s'estomper et se sentent menacées. Certaines se sont retrouvées dans le secteur marchand, en concurrence avec des organismes visant des objectifs différents. Elles risquent d'être banalisées.

1. Actuellement administratrice de Culture et Promotion et membre du Conseil économique et social, Jacqueline Mengin était secrétaire générale de Culture et Promotion dans les années 80.

D'autres se sont laissées enfermer dans des dispositifs et des financements publics avec, pour corollaire, une instrumentalisation qui réduit la portée de leur projet associatif.

Dans le même temps – et c'est une conséquence logique –, les services fiscaux et l'Union européenne s'interrogent sur la pertinence du maintien de cette particularité française que constitue la loi 1901.

Enfin, dans ce contexte flou, de nombreux salariés et bénévoles ont perdu, pour les uns les particularités de leur engagement professionnel, pour les autres, le sens de leur bénévolat...

Culture et Promotion n'échappe pas à ces évolutions, à ces contradictions ou à ces distorsions.

C'est tout d'abord au sein d'un groupe de travail que la problématique est posée, puis les débats sont impulsés au sein du conseil d'administration. Celui-ci pense qu'il est effectivement urgent de redynamiser le réseau, dans

une double optique de renforcement et de développement.

C'est le sens du projet qu'il demande à l'équipe salariée de concevoir et de mettre en œuvre...

DES ORIENTATIONS EN DÉBAT !

Les premiers travaux permettent, à partir d'un travail de réappropriation de l'histoire du réseau et de mise en valeur des compétences bénévoles et salariées de l'équipe nationale, de poser un texte qui présente des éléments clefs en termes d'orientations et de métiers.

Les Journées de juillet 1999² sont organisées à Sablé-sur-Sarthe. Elles contribuent à sensibiliser le réseau sur les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale des associations. L'assemblée générale montre cependant que l'adhésion au texte ci-dessus n'est pas spontanée et qu'elle provoque des

résistances... Ce texte pourrait cependant être le premier référentiel pour démarrer une démarche d'évaluation.

Nous situons-nous vraiment dans une logique de transformation des rapports économiques et sociaux, ou participons-nous à la cohésion sociale ?

ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION

Au début de l'année 2000, c'est pourtant sur la base de ce texte que le conseil d'administration et l'équipe nationale proposent aux associations du réseau de poursuivre le travail enclenché. Elle les invite :

- À redéfinir, à partir de leurs pratiques, un contenu d'utilité sociale, dans une perspective de changement.
- À travailler ces questions dans une logique de réseau, pour lier autoévaluation, enrichissement réciproque et approfondissement.
- À acquérir des compétences supplémentaires, notamment pour se réapproprier le projet associatif, mais aussi pour accompagner, à terme, d'autres structures dans ce type de démarche.
- À associer des compétences extérieures pour éviter que l'autoévaluation ne devienne autojustification.

Un déroulement est proposé aux associations du réseau, et les premiers moyens humains et matériels sont dégagés. Hélène Duclos est embauchée en avril 2000. Le reste suit !

Le processus de changement est en cours...

Éric Pallandre
(Culture et Promotion)

Extrait :

« Le projet de Culture et Promotion se situe dans une double perspective :

- L'exercice réel de la citoyenneté, pour toutes les femmes et tous les hommes, en particulier dans la dimension européenne.
- La transformation des rapports économiques et sociaux.

Le réseau regroupe des associations qui interviennent principalement dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle et dans celui du développement local. À travers les projets et les actions qu'elles mettent en œuvre, elles entendent :

- Jouer un rôle de veille, d'anticipation, de prospection, d'études et de recherches.
- Jouer un rôle d'éveil, d'aide à la compréhension, d'éducation populaire...
- Donner la parole (notamment à ceux à qui elle est souvent confisquée).
- Prendre la parole, interpeller, questionner, notamment les pouvoirs publics.
- Rechercher des alternatives et devenir force de proposition, avec d'autres partenaires.
- Proposer des espaces de formation sur ces sujets, au sein et hors du réseau.

Leur démarche repose sur trois dimensions :

- La personne.
- Le groupe.
- Le territoire.

Elles veillent, en leur sein, à garder un réel fonctionnement associatif et notamment à bien articuler les différentes fonctions des bénévoles et des salariés. Elles accompagnent ceux-ci dans leurs dimensions professionnelle et militante. »

2. Les Journées de juillet constituent le temps fort annuel du réseau Culture et Promotion. Les associations du réseau se retrouvent début juillet pour des journées d'étude thématiques, et l'assemblée générale de l'association.

Démarche et déroulement de l'expérimentation

Le réseau Culture et Promotion s'est saisi de la question de l'utilité sociale en 1999 (voir l'article « Genèse »). Le rôle spécifique des associations faisait l'objet de nombreuses discussions tant au niveau de l'État que dans le monde associatif, et Culture et Promotion s'interrogeait sur l'identité de son réseau. Le conseil d'administration a alors initié une expérimentation sur l'évaluation de l'utilité sociale des associations. L'objectif était de recentrer les associations du réseau sur cette problématique.

L'EXPÉRIMENTATION

Objectifs

L'expérimentation a été menée avec trois objectifs opérationnels :

– Mobiliser le réseau sur l'évaluation de l'utilité sociale des associations.

Les associations ont été invitées à réfléchir sur leur utilité sociale et sur les moyens de l'évaluer dans une logique d'enrichissements réciproques et d'autoévaluation. La démarche devait être dynamique et implicite pour les associations. Celles-ci devaient non seulement voir l'intérêt de la démarche mais également s'y former afin que la mobilisation dépasse la durée de l'expérimentation et si possible devienne pérenne.

– Tester une démarche d'évaluation de l'utilité sociale des associations et construire des outils.

Les conclusions de l'expérimentation devaient aboutir à une proposition de méthode et à la constitution d'une boîte à outils, afin que d'autres structures puissent à terme être accompagnées...

– Mettre au jour des éléments de définition de l'utilité sociale des associations.

Il s'agissait de mieux appréhender ce qu'était l'utilité sociale des associations à partir des pratiques effectives du réseau.

Choix méthodologiques

Les objectifs de l'expérimentation sont à l'origine de choix méthodologiques :

– Afin de permettre une large mobilisation, les associations ayant participé à l'expérimentation ont été celles qui se sont portées volontaires. Il n'y a pas eu de sélection des associations participantes. L'expérimentation était ouverte à toutes les associations du réseau ainsi qu'à des associations extérieures.

SOMMAIRE

- L'expérimentation
 - Objectifs
 - Choix méthodologiques
 - Démarche retenue
- Son déroulement

Projets

• L'association

Nom : **Projets**

Ville : **La Roche-sur-Yon (85)**

Date de création : **1996**

Nombre de salariés : **1**

Principaux domaines d'activité :

- **Accompagnement de projets individuels et collectifs**
- **Formation**
- **Études**

• L'expérimentation

Libellé du projet : **Accompagnement à la création d'activité Diane (Développer des initiatives et activités nouvelles pour l'emploi des femmes)**

Nombre de participants

à l'expérimentation :

- **Salariés : 1**
- **Bénévoles : 6**

Nombre de réunions de travail :

- **Au sein de l'association : 1**
- **Réunions interassociatives : 3**

DPNT - Juillet-septembre 2001

Zébra 3 Projets

• L'association

Nom : Zébra 3 Projets

Ville : Nantes (44)

Date de création : 1999

Nombre de salariés : 3

Principaux domaines d'activité :

- *Accompagnement de projets de formation, d'insertion, de création et de développement de services*
- *Études, diagnostics, programmation, évaluations dans les domaines du développement local, de l'action sociale, de la vie associative et culturelle*

• L'expérimentation

Libellé du projet : B 52 – *Budgétisation, microfinancement, programmation et aide logistique à la réalisation d'une œuvre artistique.*

Nombre de participants

à l'expérimentation :

- Salariés : 3
- Bénévoles : 3

Nombre de réunions de travail :

- Au sein de l'association : 2
- Réunions interassociatives : 3

Parole et Justice

• L'association

Nom : Parole et Justice

Ville : Les Herbiers (85)

Date de création : 1998

Nombre de salariés : 0

Principaux domaines d'activité :

- *Entraide et solidarité entre les individus et les familles concernées par le drame des violences sexuelles*

• L'expérimentation

Libellé du projet qui a été évalué : *Appui aux victimes et parents de victimes dans une affaire d'abus sexuels*

Nombre de participants

à l'expérimentation :

- Salariés : 0
- Bénévoles : 6

Nombre de réunions de travail :

- Au sein de l'association : 2
- Réunions interassociatives : 4

– Salariés et administrateurs ont participé à l'expérimentation. Les questions d'utilité sociale concernent nécessairement les élus et les techniciens d'une association. Sans l'une ou l'autre des deux parties, on ne peut pas véritablement réaliser ce type d'évaluation.

– L'évaluation de l'utilité sociale n'a pas été réalisée par un évaluateur extérieur mais par les associations avec son aide. L'évaluatrice, en l'occurrence, s'est posée en animatrice dans une démarche d'accompagnement. Elle devait également apporter une expertise à travers un appui méthodologique, des apports théoriques et des exemples d'autres cas.

– La démarche devait être simple, facile à mettre en œuvre, économe en temps et s'appuyer sur des éléments concrets. De même, les outils d'évaluation devaient être simples et accessibles à tous.

Démarche retenue

Une démarche en quatre étapes a été retenue :

– Définition de la démarche et sensibilisation des associations

Une grille de questionnement a été élaborée. Elle servira de base à l'évaluation. Les associations volontaires pour participer à cette démarche se sont réunies afin de réfléchir sur les notions d'évaluation et d'utilité sociale et afin de s'approprier la grille de questionnement.

– Évaluation d'une action par chaque association à partir de sa propre définition de l'utilité sociale

Chaque association a choisi une de ses actions, terminée ou en cours d'achèvement, l'a évaluée à partir de la grille de questionnement. L'évaluation de l'action a été réalisée au regard de l'utilité sociale définie par l'association.

Elle a ensuite mené son propre travail d'évaluation, accompagnée par la chargée de mission de Culture et Promotion. Administrateurs et salariés ont participé à la démarche.

– Évaluation des actions au regard de critères d'utilité sociale communs aux associations

Les associations ont ensuite évalué leurs actions au regard de critères communs de l'utilité sociale, définis à partir des travaux des associations lors de l'étape précédente. Ce travail s'est déroulé dans le cadre de réunions interassociatives régionales auxquelles ont participé un administrateur et un salarié de chaque association.

– Bilan et perspectives

Les associations se sont retrouvées au niveau national afin de faire le bilan global de l'expérimentation et mettre en perspective leur utilité sociale et celle du réseau Culture et Promotion, telles qu'elles ont été affirmées en juillet 1999 (voir l'encadré dans l'article « Genèse »).

SON DÉROULEMENT

L'expérimentation s'est déroulée de février à juillet 2000.

Neuf associations se sont portées volontaires, quatre en Pays de la Loire, quatre en Nord-Pas-de-Calais et une en Essonne :

- Projets, La Roche-sur-Yon (85).
- Zébra 3 Projets, Nantes (44).
- Parole et Justice, Les Herbiers (85).
- CEAS de la Sarthe, Le Mans (72).
- Urceas, Lille (59).
- Vieillir autrement, Lille (59).
- Espace initiatives rurales, Saint-Omer (62).
- Acti jeunes, Roubaix-Tourcoing (59).
- CEAS de l'Essonne, Massy (91).

La moitié d'entre elles sont membres du réseau Culture et Promotion. Les autres sont proches du réseau et certaines envisagent d'y adhérer.

Des fiches d'identité de chaque association sont proposées le long de cet article.

- Définition de la démarche et sensibilisation

La démarche d'évaluation a commencé en février par un regroupement des représentants des associations. Un intervenant extérieur, Jacques Bruneau, a animé cette journée de réflexion générale autour de la place des associations dans la société, de la notion d'utilité sociale, de l'évaluation et autour de trois concepts clés du secteur associatif : *créativité, responsabilité et solidarité* (voir le document n° 4 dans la « Boîte à outils »). Il a proposé une première grille de questionnaire aux associations autour de ces trois thèmes.

Afin de ne pas suggérer aux associations de définition de leur utilité sociale, une seconde grille de questionnaire plus ouverte a été élaborée par l'intervenant (voir au verso). Elle proposait aux associations de s'interroger sur leurs représentations de leur propre utilité sociale, puis de choisir et d'analyser une action : objectifs, critères de réussite, résultats attendus, résultats atteints, explication des écarts. Elle suggérait ensuite de mettre en relation leurs représentations de l'utilité sociale (finalités) et les objectifs de l'action étudiée, puis les finalités de l'association et celles de Culture et Promotion. C'est à partir de cette seconde grille que les associations ont travaillé.

En régions (Nord-Pas-de-Calais d'une part et Pays de la Loire d'autre part), les 21 et 23 mars, deux journées ont été consacrées à l'appropriation de la grille autour d'un exemple commun retenu pour chaque région. L'objectif était que chaque association puisse utiliser cette grille pour sa propre évaluation.

- Évaluation d'une action

À partir du mois d'avril et suite au recrutement d'une chargée de mission pour cette action, un travail de réflexion a ensuite été mené au sein de chaque association lors de réunions locales (une, deux ou trois selon les sites). Ces réunions étaient animées par la chargée de mission. Chaque association évaluait une action déjà réalisée ou en fin de réalisation. Les évaluations ont porté sur les actions suivantes :

- Étude pour la création d'un centre social (CEAS de la Sarthe).
- Stage d'accompagnement à la création d'activité (Espace initiatives rurales).
- Accompagnement d'un projet artistique (Zébra 3 Projets).
- Accompagnement à la création d'activité d'un groupe de femmes (Projets).
- Appui aux victimes et parents de victimes dans une affaire d'abus sexuels (Parole et Justice).
- Accompagnement à la création d'un Centre d'études et d'action sociale (Urceas).

CEAS 72

• L'association

Nom de l'association : *Centre d'étude et d'action sociale de la Sarthe*

Ville : *Le Mans (72)*

Date de création : *1937*

Nombre de salariés : *2*

Principaux domaines d'activité :

- *Animation auprès d'associations locales*
- *Formation auprès de bénévoles et de salariés d'associations*
- *Études de territoire en amont de projet*
- *Actions de développement local*
- *Relais Insee*

• L'expérimentation

Libellé du projet : *Aide à la création du centre social intercommunal à Bonnétable*

Nombre de participants à l'expérimentation :

- *Salariés : 2*
- *Bénévoles : 5*

Nombre de réunions de travail :

- *Au sein de l'association : 3*
- *Réunions interassociatives : 2*

Urceas

• L'association

Nom : *Union régionale des Centres d'étude et d'action sociale*

Ville : *Lille (59)*

Date de création : *1946*

Nombre de salariés : *1*

Principaux domaines d'activité :

- *Création et accompagnement de groupes CEAS (soutien méthodologique, technique et administratif)*
- *Animation de groupes de recherche sur les questions sociales en Nord-Pas-de-Calais*
- *Publication de la revue Savoir*

• L'expérimentation

Libellé du projet : *Accompagnement de la création du CEAS du pays de Mormal*

Nombre de participants à l'expérimentation :

- *Salariés : 1*
- *Bénévoles : 5*

Nombre de réunions de travail :

- *Au sein de l'association : 2*
- *Réunions interassociatives : 4*

Veillir autrement

• L'association

Nom de l'association : **Veillir autrement... pour des liens entre les générations et entre les cultures**

Ville : **Lille (Nord)**

Date de création : **1981**

Nombre de salariés : **5**

Principaux domaines d'activité :

- **Action sociale**
- **Développement local**

• L'expérimentation

Libellé du projet : **Ateliers intergénérationnels à la résidence service les Saules**

Nombre de participants à l'expérimentation :

- Salariés : **5**
- Bénévoles : **19**

Nombre de réunions de travail :

- Au sein de l'association : **4**
- Réunions interassociatives : **3**

Espace initiatives rurales

• L'association

Nom de l'association : **Espace initiatives rurales**

Ville : **Saint-Omer (62)**

Date de création : **1984**

Nombre de salariés : **6**

Principaux domaines d'activité :

- **Accompagner et former les porteurs de projet de création d'activité économique**
- **Participer à l'émergence de dynamiques de développement territorial, notamment en milieu rural**
- **Faciliter la réalisation de projets socialement et économiquement innovants**

• L'expérimentation

Libellé du projet : **Formation à la création d'entreprise**

Parcours en trois étapes :

- **24 heures d'évaluation du porteur de projet**
- **39 heures d'étude de marché**
- **100 heures de gestion d'entreprise**

Nombre de participants à l'expérimentation :

- Salariés : **4**
- Bénévoles : **3**

Nombre de réunions de travail :

- Au sein de l'association : **2**
- Réunions interassociatives : **1**

Proposition de questions pour guider le travail d'évaluation des actions des associations

1. Quelle représentation vous faites-vous de l'utilité sociale de votre association ?
2. Choisissez un type d'actions que vous réalisez, qui illustre bien la spécificité de votre utilité sociale.
3. À travers ces activités ; quels objectifs précis poursuivez-vous ? (En termes de cibles à atteindre, et donc exprimés en verbes d'action.)
4. Sur chacun de ces objectifs, quels critères de réussite pouvez-vous énoncer ?
5. Au regard de ces objectifs, et à travers ces critères de réussite, quelles lectures faites-vous des résultats obtenus ?
6. Quels sont donc les écarts et les différences (en plus, en moins ou autrement) ?
7. Comment interprétez-vous et expliquez-vous ces écarts et ces différences ?
8. Au regard des critiques que vous pouvez faire sur votre démarche générale, quels réajustements préconisez-vous ? (Reprécisions des objectifs ou des méthodes, choix d'autres stratégies ou de moyens différents...)
9. En quoi ce type d'activités et ces choix vous semblent cohérents avec les intuitions de base et la mission de votre association ?
10. Comment l'analyse de l'utilité sociale de votre association est-elle en synergie avec la définition qu'a Culture et Promotion de l'utilité sociale des associations qui y adhèrent ?

Jacques Bruneau, 16 mars 2000

- Rencontre entre des jeunes d'un quartier et une maison de retraite (Veillir autrement).
- Programme d'insertion de jeunes en difficulté (Acti jeunes).
- Groupe de paroles pour les aidants (CEAS de l'Essonne).

- Évaluation selon des critères communs d'utilité sociale

À partir des réflexions sur l'utilité sociale menées dans la phase précédente par les associations, une première synthèse des différentes dimensions d'utilité sociale a été réalisée par la chargée de mission.

Les associations se sont retrouvées lors de journées régionales à Nantes et à Lille les 29 et 30 mai. Ces réunions avaient un triple objectif :

- Acquérir une connaissance mutuelle concrète.
- Identifier les représentations et objectifs d'actions en termes d'utilité sociale convergents ou divergents entre associations.
- Construire collectivement des éléments de méthode d'évaluation.

À partir de la synthèse, une grille reprenant les différentes dimensions de l'utilité sociale a été proposée aux associations. Elles ont travaillé en groupe afin d'analyser si leurs actions répondaient aux différents points proposés. Ce travail a abouti à des tableaux de synthèse pour chaque association.

- Bilan et perspectives

Toutes les associations se sont retrouvées le 8 juin 2000 pour réfléchir aux apports de la démarche d'évaluation, aux suites à y donner et à l'intérêt que représentait l'adhésion au réseau Culture et Promotion.

Enfin, ce travail a été présenté à l'ensemble des associations du réseau le 6 juillet lors des Journées de juillet 2000, au Pradet, dans le Var.

Hélène Duclos (Culture et Promotion)

Déroulement de l'expérimentation – Synthèse

Calendrier	Phases	Résultat/Production
Février-mars 2000	Définition de la méthode. Sensibilisation des associations	Grille de questionnement. Sensibilisation des associations aux notions d'évaluation et d'utilité sociale
Avril-mai 2000	Évaluation d'une action par association selon sa propre définition de l'utilité sociale	Sensibilisation. Formation des associations à l'évaluation de l'utilité sociale
Mai 2000	Évaluation de l'action au regard de critères communs d'utilité sociale	Grille de synthèse sur l'utilité sociale par association. Identification d'objectifs communs d'utilité sociale. Premiers éléments de définition de l'utilité sociale des associations participantes
Juin-juillet 2000	Bilan et perspectives	Repérage des intérêts et limites de la démarche. Décision de mettre en place des formations-actions à l'évaluation de l'utilité sociale

Acti jeunes

• L'association

Nom : *Acti jeunes*

Ville : *Tourcoing (59)*

Date de création : *1984*

Nombre de salariés : *donnée non fournie*

Principal domaine d'activité :

- *Insertion de jeunes en difficulté*

• L'expérimentation

Libellé du projet : *Programme d'accès à l'emploi Objectif jeunes – versant Nord-Est*

Nombre de participants à l'expérimentation :

- Salariés : 1
- Bénévoles : 4

Nombre de réunions de travail :

- Au sein de l'association : 1
- Réunions interassociatives : 2

CEAS 91

• L'association

Nom : *Centre d'étude et d'action sociale de l'Essonne*

Ville : *Massy (91)*

Date de création : *1966*

Nombre de salariés : 2

Principaux domaines d'activité :

- *Gérontologie*
- *Maintien du potentiel intellectuel des personnes âgées et retraités : ateliers-mémoire, conférences, aide aux aidants naturels*

• L'expérimentation

Libellé du projet : *Aide aux aidants naturels (réunions mensuelles)*

Nombre de participants à l'expérimentation :

- Salariés : 1
- Bénévoles : 3

Nombre de réunions de travail :

- Au sein de l'association : 3
- Réunions interassociatives : 2

L'utilité sociale : quelles représentations au sein des associations ?¹

Évaluer un objet suppose au préalable de le définir. Quand il s'agit de l'objet « utilité sociale », les choses sont alors tout de suite compliquées. Cette notion fait l'objet de nombreux débats qui sont loin d'être tranchés. Inutile donc de chercher une définition qui ferait l'unanimité auprès des associations. L'important est qu'au sein de chaque association, les membres définissent collectivement l'objet à évaluer, c'est-à-dire quelle est l'utilité sociale de leur association.

Nous sommes donc partis, pour ce travail d'évaluation, des représentations qu'avaient les membres salariés et bénévoles de l'utilité sociale de leur association.

Nous ferons ici l'état de leur discours à ce sujet². À l'analyse de ce discours, nous ferons ensuite une proposition en vue de caractériser l'utilité sociale des associations participantes.

LE DISCOURS DES ASSOCIATIONS

À la question « *Quelles représentations vous faites-vous de votre utilité sociale ?* », les participants ont spontanément mis en avant qu'ils répondaient à un « *besoin social* » non satisfait ou mal satisfait.

Ensuite, les participants ont rattaché leur utilité sociale à des finalités qui visent à promouvoir une personne actrice de son environnement. Elles se réfèrent à un ensemble de valeurs touchant à l'autonomie de la personne, à sa capacité à être actrice et pleinement partie prenante de son environnement. Indépendamment de leurs domaines d'activité, les différentes associations ont énoncé des représentations assez semblables de l'utilité sociale de leurs associations autour de ces valeurs. Nous les avons regroupées en trois thèmes : renforcer l'autonomie des personnes, favoriser la participation des personnes à la société et

susciter des dynamiques collectives et de territoire³.

« Répondre à un besoin social non satisfait »

La plupart des associations rencontrées affirment que leur utilité sociale consiste notamment à « *répondre à un besoin social non satisfait* » : Acti jeunes s'est constitué suite au constat du caractère inadapté des structures d'accueil pour les jeunes en grande difficulté ; Parole et Justice regroupe des victimes et parents de victimes d'abus sexuels, ce qu'aucune association ou institution ne proposait ; Zébra 3 propose des compétences techniques à des associations ou à des « petits » porteurs de projet qui habituellement n'y ont pas accès faute de moyens...

Les besoins sociaux non satisfaits auxquels répondent les associations concernent généralement des personnes qui, par leurs projets, leurs

SOMMAIRE

- Le discours des associations
 - « *Répondre à un besoin non satisfait* »
 - *Renforcer l'autonomie des personnes*
 - *Favoriser la participation des personnes à la société*
 - *Susciter des dynamiques collectives et de territoire*
- La transformation sociale, l'utilité sociale caractéristique des associations de Culture et Promotion ?
 - *L'utilité sociale, une notion trop large*
 - *La transformation sociale : personnes et rapports sociaux*
 - *La transformation sociale pour Culture et Promotion*

activités, leurs situations apparaissent marginales pour les institutions classiques. Il peut s'agir par exemple d'actions d'insertion sociale (Acti jeunes, CEAS 91), mais également d'accom-

1. Cette analyse concerne les neuf associations ayant participé à l'expérimentation.

2. Leurs pratiques sont analysées dans l'article « L'utilité sociale : quelles pratiques des associations ? », page 19.

3. Les éléments présentés ci-dessous ne constituent pas des définitions génériques des finalités des associations en termes d'utilité sociale mais une synthèse des éléments mis en avant par les neuf associations ayant participé à l'expérimentation.

pagnement de projets hors norme (Espace initiatives rurales, Projets, Zébra 3) car multisectoriels, non strictement professionnels, ou encore tout simplement pas assez « mûrs » pour être suivis par les structures classiques.

À partir d'une analyse des besoins, les associations cherchent à proposer des réponses. La manière dont le CEAS de l'Essonne conçoit son action traduit bien ce principe : les actions du CEAS trouvent leur origine dans des questions posées individuellement ou collectivement par ses membres. Ces questions sont approfondies par des études qui permettent de définir avec précision des besoins sociaux non satisfaits. À partir de là, le CEAS élabore des réponses pragmatiques. C'est de cette manière que l'association est intervenue sur des domaines aussi variés que la formation des élus, les « ateliers mémoire », la formation des aides-ménagères ou l'aide aux aidants.

Les associations répondent à des besoins non satisfaits ou mal satisfaits par le secteur marchand ou par l'intervention publique. Il s'agit souvent de secteurs qui ne sont pas rentables a priori⁴ ou bien encore de thèmes nouveaux et donc incertains. Une fois qu'ils ont été éprouvés par les associations et qu'ils ont trouvé une certaine solvabilité, il n'est pas rare que des entreprises privées ou d'autres organismes s'en emparent.

À travers ce discours, les associations lient leur utilité sociale au fait de rendre un service à la communauté. Elles répondent à un besoin ou à une demande qui, en l'absence d'analyse de ces notions⁵, les approche d'une logique de marché. Première finalité mise en avant par les associations, elle traduit leur besoin de reconnaissance sur ce type de champ.

Renforcer l'autonomie des personnes

Sur ce thème, trois principaux objectifs d'utilité sociale ont été mis en avant, notamment par les associations

intervenant dans le champ de l'accompagnement de projets (Projets, Espace initiatives rurales, Zébra 3 Projets) :

– Donner aux personnes les moyens de se faire leur propre opinion

Il s'agit par exemple pour les associations de permettre aux porteurs de projet ou aux créateurs d'activité d'analyser eux-mêmes la faisabilité de leur projet, sa pertinence avec leurs propres attentes. Ce n'est pas une personne extérieure qui doit leur dire si leur projet est viable mais bien chaque créateur potentiel qui doit arriver cette conclusion.

– Donner aux personnes les moyens d'être autonome dans la réalisation de leur action

Autre exemple. Repérer et aller chercher l'information dont on a besoin ou réaliser soi-même son étude économique sont des éléments qui participent à l'autonomie de la personne. L'objectif d'Espace initiatives rurales sur un stage de création d'activité n'est pas, par exemple, que chaque participant crée son entreprise mais que chacun acquiert les compétences et connaissances pour réaliser lui-même l'étude de son projet et pouvoir être le cas échéant chef d'entreprise.

– Permettre et laisser la maîtrise de l'action à son initiateur

Dernier exemple. À travers leurs démarches d'appui, les associations veillent à ce que le projet de la personne ne soit pas dénaturé. Il doit rester du début à la fin celui de la personne. L'accompagnant veillera à ne pas influencer sur le projet et aidera parfois le porteur de projet à garder l'originalité de son projet face aux demandes de certains financeurs.

Cette finalité est essentiellement centrée sur la personne. Celle-ci est l'objet des actions. Il est plus ou moins tenu compte de l'environnement dans lequel elle vit, du réseau complexe de relations dont elle fait partie. Les interactions et rapports de force dans lesquels elle est prise

sont mis au second plan. Notons cependant que la plupart des associations n'ont pas mis en avant uniquement cette finalité.

Favoriser la participation des personnes à la société

Les associations se donnent différents objectifs en vue de rendre l'homme ou la femme acteur ou actrice de la société dans laquelle il ou elle vit :

– Donner la parole

Il s'agit notamment de donner la parole à ceux qui s'en trouvent habituellement démunis. Cela s'est traduit par exemple pour le CEAS de la Sarthe par la réalisation de diagnostics participatifs en vue de la mise en place d'un centre social. Les habitants-usagers sont invités à donner leur avis.

L'association Parole et Justice s'est pleinement emparée de cet objectif puisqu'elle entend « libérer la parole » de ceux qui se taisent depuis des années. En prenant la parole, la personne qui se sentait objet suite à une agression redevient sujet. En permettant aux personnes de témoigner sur la réalité de la pédophilie, l'association

4. Intervenir sur des actions non rentables pose le problème du financement des interventions des associations. Elles font bien évidemment appel à l'aide publique. Les emplois-jeunes offrent un appui adapté et largement utilisé par les associations (Zébra 3, Projets, Vieillir autrement, CEAS de la Sarthe...) mais ils ne constituent pas une réponse à long terme, et la question de leur pérennité se pose. Il est également certains types d'actions sur lesquelles les aides sont très limitées. C'est le cas par exemple de l'accompagnement de l'idée au projet, souvent indispensable avant la création d'activité. Une solution consiste alors à équilibrer le déficit de certaines actions par des bénéfices éventuels sur d'autres actions.

5. Les termes de besoin et de demande sont parfois utilisés indifféremment par les associations. Aucune des deux notions n'est définie. Comment le besoin est-il construit? Par qui? Au regard de quels phénomènes et quels éléments? Que traduit la demande? Autant de questions qui ne sont pas abordées par les associations. Lire à ce sujet « La demande sociale et la commande publique », *Recherche sociale* n° 136, octobre-décembre 1995.

leur permet de retrouver une place active.

– Faciliter l'accès des personnes aux institutions

Pour de nombreuses personnes, les organisations et institutions privées ou publiques paraissent inaccessibles. Les associations cherchent à faciliter l'accès des personnes aux institutions. Citons ici aussi l'action de l'association Parole et Justice. L'association soutient des personnes dans leurs démarches auprès des institutions : justice, corps médical, secteur social. Elle explique le fonctionnement de ses institutions, les procédures à suivre, appuie des personnes moralement dans leur démarche et, si besoin, accompagne physiquement les personnes.

– Rendre les personnes actrices de leur territoire

Les associations cherchent à ce que les personnes s'intègrent et participent à la vie de leur territoire, qu'elles en deviennent actrices et non sujets ou spectatrices. Dans le cadre du programme Diane⁶, l'association Projets accueille des femmes ayant un projet de création d'activité, qu'il soit professionnel ou pas. Lors de cette formation, les femmes sont incitées à prendre contact avec les acteurs de leur territoire pour voir comment leur projet s'y intègre. La formation prévoit également des groupes de travail avec des acteurs locaux et des parrainages.

– Soutenir la vie associative, lieu de citoyenneté active

Cet objectif a été principalement mis en avant par l'Urceas qui, de par sa mission, appuie d'autres associations. Ses membres considèrent que les associations sont des lieux d'apprentissage et sont fiers de constater que beaucoup de responsables associatifs actuels ont fait antérieurement un passage au sein des CEAS.

Cette finalité s'appuie sur les personnes mais en les situant dans leur milieu, en visant à mieux les y inté-

grer. Les associations agissent auprès des personnes mais également sur le milieu.

Susciter des dynamiques collectives et de territoire

Cette finalité est celle qui a été le moins spontanément mise en avant par les associations. De fait, la dimension territoriale n'est pas toujours présente. Toutes les associations ne cherchent pas à intégrer leur action dans une dynamique de territoire. Il s'agit cependant d'une finalité importante, notamment pour l'Urceas, le CEAS de la Sarthe et l'association Projets.

– Développer la capacité des acteurs à réaliser des projets sur un territoire

Pour ce faire, les associations vont chercher dans leurs actions à favoriser les rencontres d'acteurs, de publics différents et à les faire travailler ensemble afin qu'ils développent leurs capacités à réaliser des projets en commun sur le territoire. Ainsi, l'Urceas se donne pour finalité que les CEAS participent au développement de la région.

– Entraîner les personnes dans des dynamiques collectives

Les personnes qui ont un projet de création d'activité ou autre type de projet ont souvent une démarche individuelle. Les associations faisant de l'accompagnement vont essayer de les impliquer dans des démarches collectives. C'est le cas des associations Projets ou Vieillir autrement. Il en est souvent de même pour les structures qui veulent mener un projet : l'association cherchera à les impliquer dans des partenariats.

Cette finalité se situe d'emblée au niveau collectif et territorial. Elle est d'une approche plus systématique. Au-delà des deux représentations mises en avant par les associations, il s'agit à terme pour les associations qu'un territoire (un pays, un quartier...) se construise avec la participation de ses habi-

tants et que chacun puisse y contribuer.

LA TRANSFORMATION SOCIALE, L'UTILITÉ SOCIALE CARACTÉRISTIQUE DES ASSOCIATIONS DE CULTURE ET PROMOTION ?⁷

L'analyse du discours des associations nous permet-elle de caractériser leur utilité sociale ? La notion d'utilité sociale peut en effet être comprise de manière très large. L'utilité sociale telle qu'elle apparaît dans le discours des associations est plus ciblée. Au-delà de la réponse à des besoins non satisfaits, elle se réfère à des valeurs que les associations entendent diffuser pour contribuer à transformer la société. Une utilité sociale caractéristique des associations ayant participé à l'expérimentation ne pourrait-elle pas être, a posteriori, la transformation sociale ? Nous verrons ensuite de quelle manière les associations du réseau Culture et Promotion peuvent se reconnaître dans cette notion.

L'utilité sociale, une notion trop large

– Les associations de joueurs de pétanque, de bridge, de théâtre... sont-elles utiles à la société ? Oui : elles offrent des lieux d'épanouissement en dehors des cadres professionnels et familiaux. Ce sont aussi des lieux de socialisation et d'insertion dans la communauté au sens large.

– Une association faisant de l'insertion sociale pour des personnes au RMI a-t-elle une utilité sociale ? Oui :

6. Diane : Développer des initiatives et des activités nouvelles pour l'emploi des femmes.

7. Toutes les associations ayant participé à l'expérimentation n'étaient pas à l'époque membres de Culture et Promotion, mais elles en étaient cependant très proches et sont pour la plupart en cours d'adhésion. Aussi nous permettons-nous cet élargissement un peu abusif.

Entre « anciens » et « nouveaux », des finalités diversement perçues

Les finalités des associations en termes d'utilité sociale sont perçues de manière plus ou moins précises selon les personnes. On peut relever trois catégories types de personnes :

Les « **anciens**¹ » : ils ou elles sont dans le réseau Culture et Promotion depuis longtemps, en connaissent l'histoire et les valeurs fondatrices. Il s'agit souvent de militants de l'éducation populaire, ayant une réflexion sur leurs pratiques. Les administrateurs font fréquemment partie de cette catégorie.

Les « **jeunes sensibilisés** » : ils ou elles sont dans le réseau depuis peu de temps et n'en connaissent pas l'histoire. Ils sont cependant conscients de partager des valeurs communes avec les associations du réseau.

Les « **nouveaux** » : ils ou elles participent au réseau ou à l'association depuis peu de temps, en tant que salariés ou bénévoles. Ils n'ont pas encore pris conscience de l'ensemble des valeurs portées par le réseau. Parmi les « nouveaux », on trouve notamment de jeunes salariés embauchés dans le cadre du dispositif emploi-jeune.

La question sur les représentations de l'utilité sociale a donné lieu à de riches discussions dans toutes les associations. Les réponses semblaient a priori « aller de soi » pour chacun des membres, mais elles révélaient des angles d'approche souvent différents. Les salariés avaient généralement une vue plus technique et pragmatique de leur association, les bénévoles étant sur des réflexions plus globales.

De manière générale, la réflexion autour des finalités a permis aux « anciens » de prendre conscience que les valeurs qu'ils portaient n'allaient pas de soi puisque des personnes au sein de leur association n'en avaient pas conscience. Les « jeunes sensibilisés » ont formalisé ce qu'ils pressentaient être les finalités de leur association. Quant aux « nouveaux », ce travail leur a permis de mieux comprendre d'où venait et où allait l'association pour laquelle ils travaillaient ou dont ils étaient membres. De manière générale, la réflexion menée par les associations lors de l'expérimentation a favorisé le passage de représentations individuelles à des représentations collectives de l'utilité sociale de l'association.

1. Les termes d'« anciens », « jeunes » et « nouveaux » font référence à l'ancienneté de participation au réseau.

elle assure un service pour la collectivité dans son ensemble.

– Un groupement d'employeurs a-t-il une utilité sociale ? Oui : il offre un service permettant à des personnes de travailler dans des conditions moins précaires.

– Une association qui crée trois emplois-jeunes a-t-elle pour cette raison une utilité sociale ? Oui, répondent ses membres, car elle a permis l'insertion sociale de trois personnes.

Comme ces quelques exemples l'illustrent, la notion d'utilité sociale recouvre un champ très large⁸. Par ses multiples dimensions, le terme devient parfois plus embarrassant qu'il n'est utile. Il a cependant le mérite d'ouvrir le débat, de proposer un champ large

qu'il nous est à présent possible de resserrer. Ces exemples montrent en effet, par comparaison, que l'utilité sociale mise en avant par les associations lors de l'expérimentation est finalement assez ciblée.

La première représentation de leur utilité sociale avancée par les associations, « *répondre à un besoin social non satisfait* », les situe dans le champ de l'économie, et plus particulièrement dans celui de l'économie sociale et solidaire, de par leur statut et généralement leurs activités⁹. Les associations interviennent sur des créneaux auxquels ni le marché ni l'État ne répondent de manière satisfaisante.

Il s'agit là d'une définition très large de l'utilité sociale. Toute structure du tiers

secteur peut s'y reconnaître et probablement nombre d'entreprises classiques à partir du moment où elles occupent une « niche » de marché ou simplement qu'elles trouvent une clientèle mieux satisfaite par un nouveau produit. À travers cette définition, les associations s'inscrivent dans une logique de marché.

Cependant, cette finalité a toujours été formulée parallèlement à d'autres représentations de l'utilité sociale. Elle n'a jamais été suffisante pour définir la finalité d'une association. Toutes les associations y ont adjoint une ou plusieurs finalités, porteuses de sens pour l'association (regroupées a posteriori autour de trois thématiques : « renforcer l'autonomie de la personne » ; « favoriser la participation des personnes à la société » ; « susciter des dynamiques collectives et de territoire »). Ces représentations sont d'un autre ordre, elles se réfèrent à un système de valeurs et à des modèles plus ou moins tacites de société.

À partir des représentations expri-

8. Nous aurions d'ailleurs très bien pu répondre « non » à chacune de ces questions. Prêtons-nous au jeu... :

– Telle association de joueurs de pétanque, de bridge ou de théâtre... est-elle utile à la société ? Non, car elle ne propose aucune évolution à la société. Elle est gérée par la même équipe depuis dix ans, équipe réfractaire à tout changement.

– Telle association faisant de l'insertion sociale pour des personnes au RMI a-t-elle une utilité sociale ? Non, car son objectif est avant tout de voir passer dans son organisation un nombre maximal de personnes au RMI pour pouvoir obtenir un maximum de financement.

– Tel groupement d'employeurs a-t-il une utilité sociale ? Non, car il est géré par des employeurs qui peuvent ainsi avoir une main-d'œuvre à bas prix et éviter d'employer du personnel permanent.

– Telle association qui crée trois emplois-jeunes a-t-elle pour cette raison une utilité sociale ? Non, car ce recrutement remplace celui de trois autres personnes qui avant le dispositif pouvait prétendre à ce poste.

9. Voir sur les définitions des acteurs du tiers secteur le rapport d'Alain Lipietz pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale », tome 1.

mées par les associations, et au-delà de la réponse à des besoins non satisfaits, nous pouvons tenter de définir une utilité sociale caractéristique des associations ayant participé à l'expérimentation et en préciser la signification pour notre réseau.

La transformation sociale : personnes et rapports sociaux

Pour caractériser l'utilité sociale des associations, nous sommes partis du discours des associations. Il s'agit d'une analyse postérieure à l'expérimentation.

Parallèlement à la réponse à un besoin social non satisfait, **les associations ont exprimé des finalités se référant à un ensemble de valeurs communes que les associations entendent promouvoir. Ces valeurs concernent les fondements de la société**, puisqu'elles ont pour finalité ultime de remettre l'Homme – chaque homme et chaque femme – au cœur de la société¹⁰. La société telle qu'elle fonctionne actuellement ne leur convient pas et elles souhaitent la transformer pour tendre vers cette finalité. **Elles se réfèrent à un projet social pour lequel elles agissent. En cela, on peut dire que la caractéristique principale de leur utilité sociale est d'œuvrer pour une transformation sociale**¹¹.

Au regard de l'expérimentation, on peut repérer, de manière schématique, deux approches de la transformation sociale : la transformation concernant directement les personnes et celle touchant les rapports sociaux dans la société. Il s'agit d'une part d'accompagner les personnes dans la prise de conscience de leurs capacités et les aider à les développer. D'autre part, il s'agit de modifier des rapports sociaux entre les différents types d'acteurs – pouvoirs publics, institutions, monde économique, associations, habitants-citoyens... La transformation des rapports sociaux concerne l'ensemble des relations existantes entre les membres

d'une communauté. Elles touchent autant les rapports de force que les représentations mutuelles.

La différenciation que nous proposons entre personnes et rapports sociaux apparaît à travers les finalités « renforcer l'autonomie de la personne », « favoriser la participation des personnes à la société » et « susciter des dynamiques collectives et de territoire » proposées ci-dessus. La première est clairement centrée sur la personne, la seconde et la troisième peuvent s'inscrire dans une perspective de transformation des rapports sociaux.

Acti jeunes et Espace initiatives rurales se positionnent principalement sur une approche ne concernant que les personnes. Les autres associations ont le double registre – personnes et rapports sociaux –, à des degrés différents. Ainsi, Parole et Justice va aider des personnes à être plus autonomes face aux difficultés qu'elles rencontrent et aux décisions qu'elles doivent prendre, mais elle va également chercher à modifier les représentations des institutions sur le problème des abus sexuels et les rapports de force entre victimes ou parents de victimes et les institutions ou professionnels. De même, Zébra 3 va accompagner des porteurs de projet, mais elle cherchera aussi à ce que les projets accompagnés produisent des effets sur la société.

La transformation sociale pour Culture et Promotion

Dans le vaste champ de l'utilité sociale, les associations du réseau Culture et Promotion peuvent se reconnaître autour de la notion de transformation sociale si on la comprend dans les deux registres retenus ici, la personne et les rapports sociaux.

Il convient cependant de bien les différencier car, si toutes les associations mettent en avant la promotion de la personne, toutes ne se reconnaissent pas dans la transformation des rapports sociaux.

La transformation des rapports sociaux suppose un projet politique marqué et la volonté d'agir pour changer la société. **Ces changements peuvent concerner les représentations.** C'est le cas de Zébra 3 qui, en soutenant le projet B 52¹², veut nous interroger sur la notion de propriété, l'éphémère, l'histoire... C'est aussi le cas de Parole et Justice, qui souhaite faire prendre conscience de la réalité de la pédophilie, ou de l'Urceas, qui veut faire « *cheminer les gens pour changer les mentalités* ». Ils peuvent concerner **les rapports de force** : les habitants ont rarement droit à la parole. Lorsqu'on les fait participer à la mise en place d'un projet les concernant et qu'on soutient leur parole, c'est un nouvel acteur collectif qui s'impose dans les négociations. Ils peuvent encore concerner les règles qui régissent notre société. Parole et Justice cherche à modifier **des règles de fonctionnement des institutions** sanitaires et sociales, voire judiciaires. Ce ne sont que quelques exemples, mais ils montrent que la transformation des rapports sociaux a une ambition sociétale qui va au-delà de l'autonomie de la personne.

10. Il s'agit ici d'un raccourci très insatisfaisant car une telle définition pourrait laisser penser à un projet de société libérale. Notons que les associations luttent particulièrement contre toutes les formes d'exclusion.

11. Nous employons ici le terme de transformation sociale au sens de transformation sociétale. Le choix du terme devra faire l'objet d'une réflexion plus approfondie, l'histoire lui a notamment donné un sens dont nous n'avons pas tenu compte. Nous l'employons dans le sens commun tel qu'il est précisé. L'utiliser nécessiterait d'en définir précisément les contours. Nous apportons quelques éléments dans le cadre de ce travail. Ils ne demandent qu'à être discutés.

12. Le projet B 52 consistait à peindre l'ombre portée à taille réelle d'un avion militaire sur un parking. Aucune autorisation n'a été demandée au propriétaire du parking. Ce parking devait être détruit à brève échéance.

Si on met en relation les différentes dimensions de l'utilité sociale issues de l'expérimentation avec les finalités du réseau Culture et Promotion telle qu'elles ont été affirmées à Sablé en 1999 (voir l'encadré de l'article « Genèse »), on remarque de fortes **convergences** :

Le texte proposé à Sablé mettait en avant deux finalités : la transformation des rapports économiques et sociaux et l'exercice de la citoyenneté pour les hommes et les femmes dans une dimension européenne.

Transformation des rapports économiques et sociaux dans le texte de Sablé, transformation sociale et transformation des rapports sociaux dans l'analyse que nous proposons ici : les finalités annoncées par le réseau et celles mises en avant par les associations sont effectivement convergentes. Il conviendrait cependant de bien préciser chacun de ces concepts pour voir quelle définition est la plus pertinente. Cela permettrait également d'éclaircir le positionnement du réseau : se reconnaît-il uniquement dans des finalités en direction de la personne ou également dans la transformation des rapports sociaux ? Toutes les associations vont-elles vers des projets de société semblables ?

L'exercice de la citoyenneté pour les

hommes et les femmes dans la dimension européenne est également présente, notamment à travers les objectifs regroupés sous la finalité « favoriser la participation des personnes à la société ». En revanche, les associations n'ont pas d'approche par genres (prise en considération différenciée des hommes et des femmes), à l'exception timide du CEAS de la Sarthe. Quant à la dimension européenne, elle s'est révélée complètement absente des finalités associatives. Les deux dimensions semblent plus relever d'une direction que se donne le réseau que d'une réalité de la vie associative.

Le texte de Sablé mettait également en avant de manière transversale à ces deux finalités le **triptyque personne, groupe, territoire**. Il est apparu lors de l'évaluation que la personne était au cœur des finalités de toutes les associations. Cependant, il ne s'agit pas d'une notion clairement définie. Si, pour certains, il revêt une signification précise, pour d'autres, il est utilisé indifféremment avec le terme individu¹³. Le groupe est finalement assez peu présent. Là aussi, quelques précisions sur ce terme s'imposent : s'agit-il de la communauté au sens large et/ou dans un sens plus restrictif (groupe social d'appartenance, milieu professionnel, association à laquelle la per-

sonne participe...)? Le territoire est une dimension présente pour la plupart des associations via des partenariats, mais pas toujours en vue de constituer des dynamiques collectives.

La transformation sociale n'est pas l'unique forme d'utilité sociale des associations du réseau, chacune a ses caractéristiques propres. Ce n'est pas non plus une originalité du réseau Culture et Promotion, il est probable que de nombreuses associations d'éducation populaire se retrouvent autour de ce thème, mais c'est un élément fondamental pour le réseau. Nous l'observerons plus en détail dans l'étude des pratiques associatives (voir l'article « L'utilité sociale : quelles pratiques des associations ? »).

Hélène Duclos
(Culture et Promotion)

13. Pour les « anciens » (voir encadré « Entre "anciens" et "nouveaux", des finalités diversement perçues »), cette notion se réfère explicitement au personnalisme communautaire de E. Mounier, philosophie qui a fortement inspiré le réseau Culture et Promotion. Les « jeunes sensibilisés » perçoivent une différence et préfèrent le terme de personne, sans nécessairement pouvoir en donner une définition précise. Enfin, les « jeunes sensibilisés » ne font pas de différence entre la personne et l'individu.

Une redécouverte des valeurs qui renforce et interroge le réseau

Toutes ces finalités et ces objectifs ne sont pas une découverte pour la plupart des membres du réseau Culture et Promotion. En effet, ils correspondent aux valeurs que porte le réseau¹ depuis sa création. On retrouve ainsi ces thèmes dans les orientations du réseau définies en 1993² et dans celles proposées par la tête de réseau lors des Journées de juillet en 1999 (voir l'extrait des orientations de juillet 1999 dans l'article « Genèse »).

Ce travail a abouti à une redécouverte par les associations de valeurs communes, valeurs qui ont fondé ce réseau à son origine. Il a laissé un total champ libre à l'expression des associations dans la définition de leur utilité sociale, et les conclusions présentées ici sont le résultat d'un travail effectué dans chaque association. Ce n'est que dans un second temps que les différentes approches des associations ont été confrontées les unes avec les autres, puis, à l'issue de l'expérimentation, mises en relation avec les finalités du réseau (voir l'article « Démarche et déroulement de l'expérimentation »). Cette redécouverte s'est donc faite sans que l'on cherche à valider un fondement commun. Nous pouvons en conclure pour le réseau à :

– Une homogénéité globale de sens.

Les associations ont les mêmes références philosophiques et éthiques. On peut imaginer qu'elles ont des projets de société proches, même si elles considèrent différemment leurs finalités³.

– La pérennité des valeurs.

Les valeurs générales du réseau, définies en 1993, sont confirmées en 2001 par les associations ayant participé à l'expérimentation.

1. À noter que les associations n'adhérant pas au réseau mettent en avant les mêmes finalités que les associations du réseau. Rien de plus normal si on considère que ces associations sont dans un courant de pensée très proche de Culture et Promotion. Les associations hors réseau ayant participé à la démarche ont confirmé leur souhait d'adhérer à Culture et Promotion ou de se rapprocher du réseau. Pour cerner une spécificité du réseau Culture et Promotion, il serait intéressant de poursuivre l'expérimentation avec des associations issues d'autres courants de pensée.

L'analyse de cette expérimentation montre également que des questions se posent ou se poseront quant à l'identité du réseau :

– Saura-t-il accompagner un renouvellement ?

Homogénéité et pérennité ne signifient pas statu quo. Notamment à la faveur du dispositif emploi-jeune, les associations ont accueilli de nouveaux salariés. Le réseau lui-même s'ouvre à de nouvelles associations. Il y a parfois un saut de génération entre les anciens et les nouveaux venus. Ces évolutions demanderont un double effort aux associations et au réseau : être capable de transférer les valeurs, l'histoire, les savoir-faire aux nouveaux venus et accepter de nouvelles pratiques et de nouveaux modes de fonctionnement.

– Saura-t-il se positionner sur la transformation sociale ?

Lors des Journées de juillet à Sablé en 1999, l'expression « transformation des rapports économiques et sociaux » n'avait pas fait l'unanimité dans le réseau. L'analyse que nous avons faite de l'expérimentation confirme en effet que toutes les associations ne se retrouvent pas derrière cette finalité. Le positionnement sur la transformation des rapports sociaux est un élément fort car éminemment politique et militant. Le reconnaître ou pas influera sur l'identité du réseau et probablement, à terme, sur sa composition. S'il souhaite mieux définir son identité, le réseau devra prendre position et définir s'il se reconnaît dans une notion de transformation sociale d'une part, avec ou sans transformation des rapports sociaux d'autre part.

2. Culture et Promotion, « Les orientations du réseau en 1993 ». Ce texte a été adopté en 1993 par le conseil d'administration après un large débat dans le réseau durant l'année 1992.

3. Des associations, se reconnaissant ou pas dans la transformation des rapports sociaux, peuvent très bien avoir des projets de société semblables, certaines considérant simplement que ce n'est leur rôle de modifier les rapports sociaux.

L'utilité sociale : quelles pratiques des associations ?

Après avoir précisé leurs représentations de leur utilité sociale, les associations ont choisi une action afin de l'évaluer a posteriori. Il s'est très vite avéré que les objectifs affichés de ces actions n'étaient pas toujours en relation avec les finalités des associations en termes d'utilité sociale. Pour la plupart des associations, l'utilité sociale se traduit dans les pratiques qu'elles mettent en œuvre. Nous repérons les pratiques qui peuvent contribuer à la transformation sociale¹.

DES ACTIONS AFFICHANT RAREMENT UNE UTILITÉ SOCIALE CARACTÉRISTIQUE

Les associations mènent-elles des actions ayant une utilité sociale qui pourrait être spécifique aux associations? La réponse n'est pas a priori évidente: la nature des actions menées par la plupart des associations ne leur donne pas en soi une utilité sociale caractéristique, dont d'autres structures ne pourraient se prévaloir: des bureaux d'étude font des diagnostics en vue de l'implantation de centres sociaux, des chambres consulaires font de l'accompagnement à la création d'activité, des missions locales font de l'insertion de jeunes en grande difficulté... D'ailleurs, les premiers objectifs énoncés par les participants à l'évaluation sont souvent les mêmes que ceux que pourraient avoir d'autres organismes (retour à l'emploi, création d'activité...). Rien de bien original.

Lorsqu'elles définissent les objectifs de leurs actions, les associations se positionnent comme des professionnels du secteur d'activité auxquels elles se rat-

tachent. Elles s'inscrivent avant tout dans une logique de compétence. Elles adoptent les objectifs qui prévalent dans le domaine. Cette logique répond à la logique de marché, dans laquelle elles se positionnent en « répondant à des besoins sociaux non satisfaits » (voir l'article « L'utilité sociale: quelles représentations au sein des associations? »).

Pourtant, les associations affirment haut et fort leur différence quand on suggère une comparaison avec d'autres organismes ayant la même activité qu'elles mais avec des finalités différentes (bureaux d'étude...). En fait, si les associations annoncent des objectifs et critères de réussite semblables à ceux d'autres structures, c'est bien souvent qu'elles ne s'interrogent pas sur leurs propres objectifs mais intègrent ceux que leur fixent les financeurs et ont tendance à les considérer comme les leurs. Elles n'affichent souvent pas d'autres objectifs que ceux-là. C'est dans un second temps, ou suite à des questions, que les participants mettent en lien leurs actions et leurs finalités précédemment citées. La recherche des critères de réussite se déroule de la même

SOMMAIRE

- Des actions affichant rarement une utilité sociale caractéristique
- Des pratiques d'utilité sociale
- Des pratiques vectrices de transformation des rapports sociaux
 - Faire de la médiation sociale
 - Assurer une fonction d'éducation populaire
 - Innover, expérimenter
 - Accompagner le changement

manière. Ceux des financeurs sont dans un premier temps repris, puis les associations recherchent des critères répondant à leurs finalités.

Ainsi, l'association qui va faire de l'accompagnement à la création d'activité va évaluer, pour ses financeurs, son action en termes de nombre de créations d'activité ou de retour à l'emploi, et elle se contentera souvent de ces éléments pour toute évaluation de son action. Pourtant, sa finalité est bien d'aider la personne à devenir plus autonome. L'évaluation de son action au regard de ces objectifs propres

1. Voir l'article « L'utilité sociale: quelles représentations au sein des associations? ». Suite à l'expérimentation, nous avons retenu la notion de transformation sociale afin de caractériser l'utilité sociale des associations participantes.

devra donc analyser dans quelle mesure elle permet une meilleure autonomie des personnes.

Cette perception de leurs objectifs et des critères de réussite ne veut pas dire que les associations n'ont pas d'objectifs en termes d'utilité sociale. Cela peut simplement signifier qu'ils ne sont pas explicites. Cela peut aussi signifier que l'association, prise par le rythme de la gestion quotidienne, oublie de rattacher ses actions à son projet associatif. Il y a alors un réel risque de dérive, qui pourrait aller jusqu'à une totale instrumentalisation des associations par leurs financeurs. Cependant, lors de l'expérimentation, toutes les associations ont mis au jour sans trop de difficulté le lien entre leurs finalités et leurs actions.

Notons que certaines associations ont cependant des actions qui répondent pleinement à la finalité que se donne l'association en termes d'utilité sociale. Parmi les actions ayant fait l'objet de l'expérimentation, deux entrent dans cette catégorie. Elles ont été mises en œuvre par les associations Vieillir autrement et Parole et Justice.

L'action étudiée pour Vieillir autrement était une rencontre sur le thème « Tisser le lien social au quotidien : des jeunes et des adultes témoignent ». Elle se rattache directement à la finalité de l'association, qui est de créer du lien social entre personnes d'âge et de culture différents.

De même, lorsque Parole et Justice soutient des familles dans une affaire d'abus sexuel auprès des institutions, elle répond directement à sa finalité : faire prendre conscience à la société et aux institutions du problème des violences sexuelles.

Cette typologie porte sur les actions évaluées, mais une rapide observation des différentes actions de ces deux associations laisse penser qu'on peut l'élargir à l'association dans son ensemble.

DES PRATIQUES D'UTILITÉ SOCIALE

Si les objectifs des actions se traduisent rarement en termes d'utilité sociale, cela ne veut pas dire que les associations n'œuvrent pas dans cette direction. Il ressort de l'expérimentation que ce n'est pas uniquement la nature des actions que les associations mettent en œuvre qui traduit leur utilité sociale, mais également la manière dont elles agissent.

Suite à l'expérimentation, nous posons l'hypothèse que l'atteinte des finalités d'utilité sociale est en partie liée à la « manière de faire » des associations. Les objectifs se réalisent à travers les démarches et les méthodes mises en œuvre dans les associations.

Cette hypothèse vaut notamment pour les associations dont la nature des activités ne traduit pas d'emblée leur utilité sociale. Elle s'applique ainsi plus particulièrement aux associations qui interviennent en prestation de services, sur réponse à appel d'offres, sur commande extérieure... La nature des actions qu'elles mènent est définie par un cahier des charges sur lequel elles ont une très faible prise. Elles ont, a contrario, une latitude plus large sur les pratiques, méthodes, démarches qu'elles vont mettre en œuvre pour réaliser l'action, et c'est donc à travers ces manières de faire qu'elles peuvent répondre à leurs objectifs d'utilité sociale.

Si l'on s'en tient exclusivement à un regard « utilité sociale », l'action devient un support pour développer des démarches ayant une utilité sociale : on donne la parole aux habitants en organisant des commissions dans le cadre d'une étude pour la mise en place d'un centre social, on aide des porteurs de projet à s'intégrer dans un territoire en inscrivant dans l'étude de faisabilité la rencontre avec des acteurs locaux,...

L'action constitue pour ces associations le support mais également le moyen financier d'avoir une utilité

sociale. Cette dernière est rarement bien financée en soi. Les associations ayant participé à l'expérimentation ont souvent regretté de ne pas pouvoir entreprendre telle ou telle action par manque de financement. Difficile de trouver des ressources financières pour ce qui n'est pas immédiatement économiquement rentable : aider les personnes à faire mûrir un projet professionnel qui ne débouche pas dans les trois mois sur une création d'activité, accompagner des personnes dans la définition d'un projet qui leur permettra une meilleure insertion dans la société mais qui n'est pas nécessairement une insertion professionnelle, donner la parole aux futurs bénéficiaires d'un projet...

Ces associations doivent donc jongler entre l'exigence de la survie économique, au risque d'être instrumentalisées par leurs financeurs à travers des contrats qu'elles ne maîtrisent pas, et leurs finalités propres, leur raison d'être initiale. Le défi consiste donc à répondre en même temps au contrat du commanditaire et au sien propre. Si l'association a une marge de manœuvre limitée sur l'objet du contrat, elle garde une certaine liberté sur le choix de la méthode. Sa position d'intervenante spécialisée dans le domaine, voire d'expert, peut lui permettre de décider de la méthode à suivre. Il nous apparaît que c'est un point sur lequel elle doit rester vigilante et maître de la situation.

DES PRATIQUES VECTRICES DE TRANSFORMATION DES RAPPORTS SOCIAUX ET LEURS INDICATEURS

Nous avons caractérisé l'utilité sociale des associations ayant participé à l'expérimentation comme relevant de la transformation sociale (voir l'article « Utilité sociale : quelles représentations au sein des associations? », page 11). Se référant à un ensemble de valeurs communes, les associations entendent contribuer à transformer la société.

À travers l'expérimentation, nous pouvons repérer des pratiques vectrices de transformation sociale au sens où nous l'avons défini, c'est-à-dire des pratiques, manières de faire, démarches que mettent en œuvre les associations pour accompagner les personnes dans la prise de conscience de leurs capacités et de leurs compétences et pour contribuer à transformer les rapports sociaux.

Les pratiques en direction de la personne relèvent essentiellement de démarches pédagogiques ou d'accompagnement individuel. Comment par exemple les associations amènent-elles les personnes à faire leurs propres démarches, à prendre elles-mêmes les décisions concernant leur projet? L'expérimentation n'a pas permis de mener cette analyse, d'étudier par exemple dans le détail les attitudes pédagogiques des formateurs. Les participants à l'expérimentation n'étaient pas, sans un travail spécifique, en mesure d'explicitier précisément leurs démarches. Aussi, il aurait été nécessaire de réaliser en amont une méticuleuse observation de leurs pratiques. Elles ne seront pas traitées ici.

Les pratiques en direction de la société sont plus facilement repérables. Une analyse des pratiques qui ont été évoquées lors de l'expérimentation permet de repérer différentes pratiques pouvant être vectrices d'une transformation des rapports sociaux. Elles ne sont pas en soi porteuses de transformation sociale², mais, mis en œuvre par des associations ayant des finalités en termes de transformation des rapports sociaux, un ensemble de pratiques peut être porteur de perspectives de transformation des rapports sociaux.

Nous avons regroupé ces pratiques autour de quatre pôles : la médiation sociale, l'éducation populaire, l'innovation, l'accompagnement au changement.

Faire de la médiation sociale

La notion de médiation sociale signifie ici médiation entre les différentes parties de la société. Les pratiques repérées consistent à donner la parole à des personnes qui ne l'ont habituellement pas, à transmettre une parole collective et à interpellier les pouvoirs publics.

– Donner la parole

Nous retrouvons ici une pratique qui répond directement à un objectif retenu par les associations. Cette pratique est mise en avant par la plupart des associations³.

Les associations veillent à donner la parole à des personnes qui ne l'ont pas habituellement. Il s'agit d'un public spécifique qui est généralement tenu à l'écart dans les fonctionnements classiques. Parole et Justice donne par exemple la parole aux victimes et parents de victimes d'abus sexuels. Dans les procédures classiques, ce problème restait dans les mains des professionnels, et les victimes devaient s'adapter aux institutions.

Les associations donnent également la parole aux habitants, usagers... de manière *ad hoc* lors de la mise en place d'actions concernant ces populations. C'est le cas du CEAS de la Sarthe, avec la réalisation de diagnostics partagés et participatifs avant la mise en place d'actions.

Donner la parole revient à poser les conditions de la participation. Inviter la population à s'exprimer ne signifie pas nécessairement qu'elle va pouvoir le faire, a fortiori s'il s'agit d'une population en difficulté. Les modes traditionnels de participation ne sont pas toujours bien adaptés. Il est par exemple parfois difficile de prendre la parole en public dans une commission sans en avoir l'habitude. L'évaluation veillera donc à analyser qui prend effectivement la parole.

L'évaluation pourra porter sur :

- Nombre de personnes participantes, mobilisées.
- Assiduité des participants aux réunions, niveau de mobilisation.
- Niveau de participation des personnes : information, consultation, concertation, prise de décision.
- Nature des personnes (mixité : sexe⁴, statut, secteur d'activité, âge, catégorie socioprofessionnelle, quartier/territoire, patrimoine relationnel, réseau d'appartenance...).
- Nature des personnes prenant spontanément la parole, prenant la parole avec l'aide de l'animateur, ne prenant pas la parole.
- Circulation de la parole lors des réunions.
- Possibilité pour les personnes de s'exprimer sur ce qui est important pour elles, de se sentir à l'aise.

En termes d'impact, on s'intéressera à l'évolution des thèmes abordés par les participants, s'ils passent de sujets personnels à des sujets concernant l'ensemble de la collectivité. On regardera si, par la suite, les participants prennent la parole, sont mobilisés et impliqués dans des actions collectives autres que l'action initiale. On regardera de quel type de participant il s'agit.

– Transmettre une parole collective

Donner la parole, c'est bien. Encore faut-il qu'elle soit entendue. Les asso-

2. Chacune d'elles analysée indépendamment ou repérée de manière ponctuelle ne contribuera pas nécessairement à cette transformation (voir encadré « La pratique ne suffit pas... » page 25).

3. Il convient cependant de différencier le fait de donner la parole aux habitants d'un territoire pour qu'ils participent à la vie locale et la mise en place de groupes d'expression sur des problèmes précis qui ne relèvent pas nécessairement de la transformation des rapports sociaux. Le groupe d'aide aux aidants mis en place par le CEAS de l'Essonne, par exemple, n'est pas en soi porteur de transformation sociale.

4. La variable sexe est transversale aux autres critères. Chaque critère doit différencier hommes et femmes.

ciations vont alors parfois se faire porteuses d'une parole collective. Ce travail de porte-parole est souvent nécessaire mais toujours délicat, car les associations doivent toujours avoir le souci de « ne pas faire à la place de ». C'est aussi un travail de traduction et, comme toute traduction, il comporte des risques d'inexactitude.

Parole et Justice a une fonction importante de traduction car la parole des victimes et parents de victimes est souvent agressive et ne peut être entendue en l'état par les institutions. Les membres de l'association sont concernés par le problème, ils se considèrent donc mieux à même d'être les porte-parole des victimes.

Transmettre une parole collective consiste aussi pour des associations à indiquer et à soutenir le point de vue des habitants auprès des élus et des institutions dans la mise en place d'une action, à l'exemple du CEAS de la Sarthe.

Les indicateurs peuvent être :

- Les personnes se reconnaissent dans la parole collective.
- La parole collective prend en considération l'ensemble des points de vue, notamment ceux venant de personnes loin des institutions et dont la parole a demandé une traduction importante.

En termes d'impact, il est intéressant de regarder comment cette parole a été prise en considération par les institutions ou les élus, à qui elle a été transmise et les effets que cela a produits.

- Interpeller les pouvoirs publics

Cette pratique est presque citée pour mémoire, car peu d'associations l'ont clairement mise en avant.

Nous évoquerons simplement le cas de l'association Parole et Justice. Ses membres font pression sur les institutions sanitaires et sociales pour qu'elles forment leur personnel à la reconnaissance des symptômes des abus sexuels et qu'elles soient sans indulgence avec les agresseurs.

Nous pouvons imaginer les indicateurs d'évaluation suivants :

- Réaction des pouvoirs publics : prise en considération, prise de décision allant dans le sens de l'interpellation, mise en place d'actions allant dans le sens de l'interpellation...
- Nombre et nature des institutions prenant contact avec l'association au sujet de l'interpellation.

En termes d'impact, on s'intéressera aux changements (comportements, décisions, actions,...) intervenus suite à l'interpellation.

Il est probable que d'autres associations interpellent les pouvoirs publics, mais elles le font probablement de manière moins directe⁵. Il est vrai que c'est un acte parfois difficile lorsqu'on dépend pour vivre des subventions ou des commandes des institutions qu'il faudrait interpellier. Les associations doivent cependant s'interroger sur leur espace de liberté à l'égard des financeurs et sur leur capacité à réagir.

- Assurer une fonction de médiation externe

Cette pratique vise notamment à susciter des dynamiques collectives et à favoriser la participation des personnes à la société. Les associations ont une fonction de médiation à différents niveaux : entre les institutions, entre les personnes, entre les institutions et les personnes. Contrairement aux deux points précédents, le médiateur n'est pas partie prenante, mais se pose comme un tiers externe.

Les associations permettent à des institutions de travailler ensemble, constituant un intermédiaire entre différentes parties.

Par exemple, le projet de création d'un centre social à Bonnétable avait échoué une première fois faute d'accord entre les acteurs. L'appui du CEAS de la Sarthe a permis de dépasser ces difficultés. Le CEAS se décrit comme un « *facilitateur* ».

C'est également une des fonctions principales de Vieillir autrement, qui cherche à créer des liens sur un quartier

entre des institutions telles que les centres sociaux, les maisons de retraite, les écoles, les foyers d'hébergement...

Les associations permettent à des personnes de se rencontrer et d'échanger. C'est l'objectif des groupes de parole du CEAS de l'Essonne et de Parole et Justice ; c'est aussi le cas de nombreuses actions de Vieillir autrement.

Enfin, les associations peuvent également aider les personnes à entrer en contact avec des institutions et les institutions à entrer en contact avec les personnes. C'est ce que fait Espace initiatives rurales en soutenant les dossiers des porteurs de projet dans les plates-formes pour l'attribution de prêts sur l'honneur. Dans le projet Diane, l'association Projet favorise les rencontres entre les créatrices d'activité et les acteurs locaux avec la mise en place de groupes de travail, de parrainage... De son côté, Parole et Justice facilite l'accès des personnes à différentes « institutions » en conseillant sur le choix d'un avocat, d'un psychologue et en étant présent aux procès.

Les indicateurs d'évaluation de ce type de pratiques peuvent être :

- L'association se fait comprendre de l'ensemble des personnes ou des institutions.
- L'information circule entre les personnes/institutions ; les informations échangées sont pertinentes.
- L'association a permis de faire travailler ensemble des personnes ou des institutions ne le faisant pas auparavant.
- L'association a permis de faire avancer un projet rencontrant des blocages liés à des incompréhensions ou à des conflits d'intérêt.
- L'association a permis à l'ensemble

5. Par exemple, lors de son étude pour la création d'un centre social, le CEAS de la Sarthe n'a pas interpellé la collectivité mais il s'est donné comme critère de réussite une « *appropriation par le maître d'œuvre de l'étude de l'éthique du CEAS* », c'est-à-dire une « *mise en œuvre démocratique du projet* ».

des personnes et institutions concernées par le projet de s'exprimer et d'y participer.

- Un projet voit le jour à l'issue de la médiation.
- L'association a permis qu'aucun acteur n'accapare le projet.

À plus long terme, on pourra relever des indicateurs d'impacts du type :

- Les institutions ont continué à travailler ensemble.
- Les personnes ont poursuivi leurs relations en dehors de l'action de l'association.
- Les institutions ont monté d'autres projets ensemble.
- Les personnes/institutions agissent dans le respect des intérêts de chacun (absence de prise de pouvoir de l'une sur l'autre).

Assurer une fonction d'éducation populaire

Peu d'associations ont mis en avant la fonction d'éducation populaire ; elle est cependant présente de manière transversale. On la retrouve lorsque les associations cherchent à interpeller la société ou à aider à la compréhension du monde actuel.

- Interpeller la société

Certaines associations interpellent la société, cherchant à la faire réagir ou réfléchir.

L'ombre portée à échelle réelle d'un avion de guerre sur un parking promis à la destruction interpelle le passant. Zébra 3 appuie la mise en œuvre de ce type de projet pour « *décentrer le regard du public de son quotidien* », pour susciter des interrogations : Qu'est-ce l'art ? Le parking est-il un musée ? Pourquoi créer une œuvre éphémère ? Pourquoi cette image est-elle dérangement ? Cela pose aussi la question de la propriété du sol et du rapport aux institutions, car cette œuvre s'est mise en place de manière sauvage sans aucune autorisation et a pourtant bénéficié d'un appui financier de la ville de Nantes. De même, l'association a ses bureaux dans un block-

haus qu'elle occupe sans autorisation. Elle considère qu'un de ses axes d'utilité sociale est de faire réagir les gens.

Parole et Justice interpelle également tous azimuts pour que chacun prenne conscience de la réalité de la pédophilie et comprenne l'agressivité des victimes. Elle organise des conférences grand public sur la stratégie des agresseurs, le ressenti des victimes... Elle met en place un plan de sensibilisation des structures relais des personnes en contact avec les enfants. L'association diffuse une lettre d'information à plus de 1 000 exemplaires.

Les indicateurs d'évaluation proposés sont :

- Réaction du public : nombre et nature des personnes s'interrogeant, posant des questions, participant à des actions allant dans le sens de l'interpellation,...

- Nombre et nature des personnes ou institutions prenant contact avec l'association.

- Médiatisation : articles de presse...

En termes d'impact, on s'intéressera aux changements (comportements, décisions, actions...) intervenus suite à l'interpellation. Par exemple, pour Parole et Justice, un premier indicateur d'impact est que l'association compte à présent parmi ses adhérents des personnes ayant été sensibilisées aux problèmes des abus sexuels sans être personnellement concernées⁶.

- Aider à la compréhension

L'Urceas est la seule association ayant affirmé lors de l'évaluation une fonction d'« *veilleur de conscience* ». Cette fonction requiert au préalable une fonction de veille, de « guetteur ». L'association repère les phénomènes de société, les évolutions au niveau régional et propose des clés de compréhension, notamment via sa publication, *Savoir*, diffusée à 600 exemplaires. Elle remplit également cette mission en suscitant la création de CEAS, qui sont des lieux d'échanges d'idées et de formation pour les participants. L'Urceas apporte une méthode

et veille à la pluridisciplinarité⁷ des groupes pour plus de richesse.

Les pratiques détaillées et les indicateurs concernant l'aide à la compréhension restent à définir.

C'est la fonction d'éducation populaire qui est la moins présente parmi les actions et pratiques mises en avant par les associations. Elle est quasi inexistante en direction des bénévoles des associations, et apparaît souvent plus comme un effet induit auprès du public des associations que comme un objectif. Hormis l'Urceas et le CEAS de l'Essonne⁸, qui affirment cette fonction, les associations ne se considèrent pas a priori comme un espace d'éducation à la citoyenneté. S'agit-il d'un oubli, d'une évidence qu'on ne rappelle plus lorsque l'on parle de finalités associa-

6. Initialement, l'association ne comprenait que des victimes et des parents de victimes d'abus sexuels.

7. Plusieurs associations cherchent à avoir une composition pluridisciplinaire afin d'avoir une pluralité de points de vue. C'est un des principes des CEAS. L'Urceas accorde beaucoup d'importance à ce point. Une composition pluridisciplinaire permet une richesse de points de vue sur une situation ou une question à traiter. La pluridisciplinarité constitue véritablement un mode spécifique de traitement des problèmes. On retrouve également ce caractère pluridisciplinaire dans une association comme Projet, qui est l'émanation de trois autres associations (CEAS, Afoc, Cuma) et propose ainsi une triple entrée : territoriale, collective et économique . La pluridisciplinarité est-elle suffisante pour parler de pluralité ? Peut-être pas. Pour avoir une pluralité de points de vue, les associations doivent regrouper des gens de domaines professionnels différents mais également de sexes, d'âges, de courants philosophiques, de patrimoines relationnels ou de niveaux de responsabilité différents.

8. Le CEAS de l'Essonne n'a pas affiché de pratiques d'éducation populaire mais considère comme un critère de réussite le fait que des personnes étant « passées » au sein du CEAS prennent des responsabilités dans d'autres associations. Au-delà de l'expérimentation, on constate cependant qu'une association comme le CEAS de la Sarthe mène des actions qui relèvent pleinement de l'éducation populaire (information d'autres associations sur la mise en place des pays, explication d'appels d'offres...).

Et les bénévoles ?

L'un des éléments fondamentaux des associations est d'être constituées de bénévoles. Le fonctionnement associatif (assemblée générale, conseil d'administration...) en découle. Pourtant, bien que réfléchissant à une utilité sociale spécifique des associations et s'intéressant particulièrement aux pratiques, le rôle et l'apport des bénévoles ont été très peu abordés lors de l'expérimentation.

Ont participé à l'évaluation les administrateurs et salariés des associations, mais il n'a que très rarement été question des autres bénévoles et de la fonction que peut avoir l'association à l'égard de ses membres. La relation salarié/bénévole n'a quasiment pas été abordée dans la démarche d'évaluation, à l'exception de la relation administrateur/salarié sur les logiques de processus de décision ou de fonction d'employeur.

Le fonctionnement associatif n'a pas été l'objet des évaluations. Pourtant, par son mode même de fonctionnement, l'association peut, par exemple, contribuer pour ses membres à l'autonomie de la personne : elle peut donner la parole, rendre les personnes actrices... Qu'en est-il exactement ? Comment, par son propre fonctionnement, l'association répond à ces finalités en termes d'utilité sociale ? Quel est l'apport des bénévoles ? Aurait-on seulement besoin d'eux pour « remplir » un conseil d'administration ? En fait, qu'est-ce que les associations ont vraiment à proposer à leurs propres membres, sinon un lieu d'expression de leur militantisme ? Ce qui suppose d'être militant... et on en revient à la fonction d'éducation populaire !¹.

Une évaluation du fonctionnement associatif serait sans doute riche d'enseignements... et de remise en cause ! En l'absence de réflexion sur ce thème, nous proposons dans la « Boîte à outils » une grille de questionnement pour permettre aux associations de mener leur propre autoévaluation sur ce thème.

1. Cela nous donne un éclairage sur les fonctions des bénévoles dans les associations participantes. Nous pouvons schématiquement définir cinq fonctions du bénévole :

- Le politique : il donne les orientations de l'association. Il s'agit principalement du rôle des administrateurs, et annuellement celui des autres bénévoles.
- Le militant : il adhère à l'association pour soutenir un projet.
- Le gestionnaire : il participe à l'organisation de l'association, voire à sa gestion. Il s'agit généralement des membres du bureau.
- La cheville ouvrière : il participe à la réalisation des actions.
- Le bénéficiaire : il bénéficie des actions menées au sein de l'association.

Les bénévoles peuvent avoir toutes ces fonctions à la fois ou seulement une partie d'entre elles. Dans la plupart des associations participant à l'expérimentation, les bénévoles ont principalement des fonctions politiques et militantes (respectivement, les administrateurs et les « adhérents de base »), et parfois la fonction de gestionnaire. À l'exception de Parole et Justice, ils ne sont ni bénéficiaires de l'action ni cheville ouvrière.

tives, ou bien est-ce une fonction délaissée par les associations ?

De manière générale, le principal indicateur d'impact de la fonction d'éducation populaire pourrait être que les personnes ayant côtoyé l'association participent ensuite à la vie de la cité : implication dans des actions collectives, participation à des associations, prise de responsabilités associatives ou politiques, rôle moteur dans la vie locale...

Innover, expérimenter

Certaines associations expérimentent de nouvelles actions qui ensuite pour-

ront être reprises par d'autres. Elles répondent souvent par la même occasion à un « besoin social » non satisfait mais ce n'est pas leur unique objectif. Il s'agit d'expérimenter et d'en tirer des conclusions pour la mise en œuvre d'actions futures. Celles-ci ne seront pas nécessairement réalisées par l'association.

Les associations expérimentent et diffusent leurs pratiques. Ainsi, Zébra 3 envoie son bilan d'activités au secrétariat d'État à l'Économie solidaire afin de rendre compte de ses expériences. Citons également Vieillir autrement, qui développe des démarches de médiation sociale dans un quartier dif-

ficile, démarches qu'elle veut formaliser afin qu'elles soient diffusables. Suite à l'expérimentation, elle s'est engagée dans une démarche de formation à l'évaluation afin de se donner des démarches et outils de mesure de son action.

Certaines associations constituent des lieux d'expérimentation de nouvelles formes de fonctionnement ou de travail. On peut citer l'association Zébra 3, qui expérimente de nouvelles formes de travail en dehors du cadre traditionnel de travail d'un architecte, d'un urbaniste ou d'un ergonome (professions des trois salariés). Ils revendiquent le caractère ludique de leur activité, accompagnent des projets dits « farfelus »...

Visant une transformation sociale, l'expérimentation ne doit pas être reproduite au sein de l'association mais diffusée vers l'extérieur. L'association Zébra 3 n'accompagne pas, par exemple, deux fois le même type de projet ; ses membres chercheront plutôt à mobiliser les acteurs qu'ils ont précédemment accompagnés afin qu'ils constituent un réseau autour du nouveau projet. On constate également que des actions initiées par les associations sont ensuite reprises par d'autres structures. C'est le cas du CEAS de l'Essonne, qui a vu nombre de ses actions reprises par d'autres structures (formation des élus, formation des aides-ménagères, « ateliers mémoire »...). Il se définit lui-même comme un « *syndicat d'initiative de l'action sociale* ». La jeune association vendéenne Parole et Justice a maintenant une « petite sœur » avec la création d'une association semblable en Deux-Sèvres.

Dans une perspective de transformation sociale, l'expérimentation permet aux associations de rechercher des alternatives, d'avoir un rôle d'anticipation et d'être une force de proposition et de changement. Elle doit donc dépasser la simple fonction de laboratoire et proposer ses conclusions à la société. La diffusion des conclusions peut prendre la forme de rapports

d'activité, de publications, de colloques... mais aussi par exemple d'accompagnement d'autres structures dans des démarches similaires ou d'interpellation des pouvoirs publics.

Une évaluation de l'utilité sociale d'une expérimentation devra porter tant sur ses conclusions que sur la diffusion de celles-ci.

Des indicateurs internes d'évaluation porteront sur l'existence de conclusions tirées de l'expérimentation. Quatre éléments semblent nécessaires :

- Propositions de corrections à apporter à l'action expérimentée.
- Définition des conditions de réalisation de ce type d'action.
- Repérage des éléments clés de l'action (éléments lui donnant sa spécificité et son efficacité) et des éléments secondaires.
- Propositions précises en vue d'essayer l'action.

Des indicateurs doivent également concerner la diffusion des conclusions de l'expérimentation :

- Mode de diffusion des conclusions.
- Nature et nombre de personnes ou structures destinataires des conclusions.
- Nature et nombre d'actions se fondant sur l'expérimentation, s'en inspirant, en utilisant des éléments dans d'autres actions.
- Nombre et nature des personnes ou structures bénéficiaires de ces actions de « seconde génération ».

Ces remarques portent sur l'expérimentation, mais nous pourrions avoir le même type d'analyse sur les études réalisées par les associations.

Accompagner le changement

L'accompagnement est une pratique très utilisée par les associations. Cette démarche leur permet de soutenir la prise d'autonomie de structures (il pourrait également s'agir de personnes⁹), les changements au sein de ces structures et de diffuser des actions et pratiques qui peuvent contribuer à la transformation des rapports sociaux. Bien sûr, l'accompagnement

pourrait très bien être au service d'actions ou de changements visant à une conservation sociale ou n'ayant aucun objectif social. L'accompagnement prend son sens pour l'association s'il va dans le sens des finalités qu'elle souhaite développer. Nous analyserons ici le « processus » de l'accompagnement. Il s'agit également d'une pratique privilégiée des associations pour développer des actions qu'elles ont expérimentées.

Le CEAS de l'Essonne a accompagné de nombreuses structures. Suite à la mise en place d'une action, si un groupe s'autonomise autour de celle-ci, le CEAS l'accompagne. Il accompagne actuellement la mise en place de groupes d'aide aux aidants en Essonne, après l'avoir expérimenté sur Massy-Palaiseau. Il en va de même pour l'Urceas, qui se considère comme une « maternité de projets ». L'Urceas accompagne des projets, notamment la création de CEAS dans le Nord-Pas-de-Calais. Elle est parfois à l'initiative de projets, mais les transmet toujours à d'autres associations.

L'accompagnement nécessite à la fois de fournir des éléments structurants à l'organisme ou à la personne accompagnée (éléments clés de l'action) mais également de le ou la laisser autonome dans ces choix. Les démarches d'accompagnement sont différentes d'une association à l'autre. Vieillir autrement a rencontré des difficultés à définir sa démarche d'accompagnement, car l'association avait l'impression de porter et d'accompagner en même temps le projet. En fait, l'association développe un processus d'accompagnement dans lequel elle commence par porter le projet, puis en transmet l'intérêt et les éléments principaux à un futur porteur de projet qu'elle accompagne (voir « Boîte à outils », document n° 9).

La pratique ne suffit pas...

Ce n'est parce qu'on donne la parole, qu'on interpelle les pouvoirs publics ou qu'on expérimente des actions-pilotes qu'on a une utilité sociale. Les pratiques sont des outils, des moyens qui peuvent servir des causes très différentes. Les objectifs, le contexte et les conditions de leur utilisation sont déterminants.

Par exemple, dans une période où il est de bon ton de parler de démocratie participative, chacun se vante de donner la parole à la population : comité de quartier, groupe de travail dans la réalisation d'étude... Cela ne signifie pas pour autant qu'il y ait un changement des rapports de force sur le territoire avec l'apparition de la société civile. Les écueils sont nombreux :

- Le coup médiatique (une première réunion donne lieu à une large couverture de la presse, mais la démarche n'est pas suivie dans la durée).
- L'absence de contenu ou d'animation.

- La validation de décision a priori.
- L'invitation d'un public ciblé.
- Des conditions ne permettant pas à chacun de s'exprimer.
- Des conditions ne permettant pas une parole libre.
- L'unique prise en considération de la parole d'un petit groupe.
- L'absence de prise en considération réelle des positions du groupe de travail.
- ...

Donner la parole est un outil pour la démocratie participative et la transformation sociale, mais il peut également intervenir pour le maintien des pouvoirs en place et des rapports de force existants.

Nous pourrions faire le même type d'analyse avec toutes les pratiques. L'outil prend son sens au regard de l'objectif, de la finalité et finalement du projet de société qu'il sert. L'évaluation doit s'y référer.

9. Nous l'analysons ici pour la transformation des rapports sociaux, mais les associations semblent avoir des pratiques très proches lorsqu'elles cherchent à renforcer l'autonomie des personnes.

L'évaluation de l'accompagnement d'un projet pourra porter sur les éléments suivants¹⁰ :

- L'association a transmis des éléments clés (éléments techniques, éthiques...) pour la réussite du projet.
- Le projet est adapté au contexte local, à la structure porteuse et répond à une finalité de transformation sociale.
- Le projet est piloté et géré de manière autonome par la structure.

L'analyse des impacts de l'accompagnement peut prendre en considération les éléments suivants :

- Les représentations des participants au projet sont modifiées (représentations concernant les personnes, les groupes et le territoire).
- La structure a élargi le champ de ses préoccupations.
- La structure s'engage dans d'autres actions poursuivant une finalité de transformation sociale.
- La structure modifie ses pratiques afin d'être plus en cohérence avec des finalités de transformation sociale (fonctionnement plus démocratique, participation des usagers au fonctionnement de la structure, prise en considération de l'ensemble des acteurs sur le territoire, y compris de la population...).
- La structure s'implique dans de nouveaux partenariats.
- L'action de la structure permet l'implication de nouveaux acteurs sur le territoire (participation à la mise en place de projets collectifs...).
- Les nouveaux acteurs élaborent des projets.

L'accompagnement au changement peut être un outil structurant de la transformation des rapports sociaux, s'il est mené dans cette perspective, car il ne s'agit plus d'actions ponctuelles comme peuvent l'être beaucoup de pratiques associatives mais d'une démarche suivie.

Ces **pratiques** analysées ici ne sont pas exhaustives, elles sont issues de l'évaluation de neuf actions. Elles s'avèrent cependant **cohérentes avec les objectifs que s'est donnés le réseau Culture et Promotion**¹¹, à savoir :

- Jouer un rôle de veille, d'anticipation, de prospection, d'étude et de recherche.
- Jouer un rôle d'éveil, d'aide à la compréhension, d'éducation populaire...
- Donner la parole (notamment à ceux à qui elle est souvent confisquée).
- Prendre la parole, interpeller, questionner, notamment les pouvoirs publics.
- Rechercher des alternatives et devenir force de proposition, avec d'autres partenaires.
- Proposer des espaces de formation sur ces sujets, au sein et hors du réseau.

On y retrouve la plupart des points évoqués¹², mais à des degrés divers.

Les CEAS semblent bien avoir un rôle de veille et d'anticipation, notamment l'Urceas. Ce rôle est apparu moins nettement dans les actions menées par les autres CEAS, mais un regard porté sur les activités du CEAS de la Sarthe par exemple montre qu'il est bien présent¹³.

La fonction d'éducation populaire est également présente mais de manière transversale. Peu d'actions sont menées spécifiquement dans cette perspective. Il semblerait que cela va de pair avec la professionnalisation des associations. Un temps moins important est accordé à une fonction qui est rarement rentable.

Donner la parole est une pratique à laquelle toutes les associations se réfèrent. Donner la parole à qui? dans quelles conditions, dans quelles perspectives? Autant de choses impérieuses à évaluer pour les associations.

L'interpellation, qu'il s'agisse de la société ou des pouvoirs publics, est relativement peu présente parmi les pratiques relevées lors de l'expérimentation.

Cela peut signifier que les associations n'ont pas une fonction critique importante, mais cela peut également traduire d'autres formes de relations avec les pouvoirs publics. Les associations peuvent chercher à faire passer leurs idées à travers des partenariats, des accompagnements...

La recherche d'alternatives se traduit par les expérimentations que les associations mènent. Il est important que ces expérimentations débouchent sur des propositions qui seront diffusées.

Le rôle d'« espace de formation » est en revanche peu présent. Cette fonction est notamment à rattacher à l'éducation populaire et à la relation des associations avec leurs bénévoles (voir encadré « Et les bénévoles? », page 24).

Notons que l'accompagnement, qui est ressorti lors de l'expérimentation comme une pratique importante pour le réseau, n'apparaît pas de manière explicite dans les six points présentés ci-dessus.

Cette analyse a été proposée à partir de l'étude des pratiques repérées dans neuf actions. Il est délicat d'en tirer des conclusions pour l'ensemble du réseau. Elle peut cependant constituer une base pour progresser dans une réflexion sur l'évaluation de la transformation sociale.

*Hélène Duclos
(Culture et Promotion)*

10. Pour Vieillir autrement, l'évaluation comprendra en amont des indicateurs du type :

- L'association construit un projet répondant à un « besoin » ou/puis à une demande (l'association peut l'avoir suscité en réponse à un besoin repéré).

- La structure comprend et adhère aux finalités du projet.

- La structure s'implique dans la mise en œuvre du projet : réalisation, recherche de financements,...

11. Voir l'article « Genèse », page 3.

12. Rappelons que la démarche de l'expérimentation n'a pas cherché à vérifier la présence de ces différents points (voir article « Démarche et déroulement de l'expérimentation »). Il s'agit d'un rapprochement a posteriori.

13. Par exemple, leur travail d'information des associations sur la politique des pays avant la mise en place des conseils de développement.

Les enseignements pour une démarche d'évaluation de l'utilité sociale

L'expérimentation visait à tester une démarche d'évaluation de l'utilité sociale des associations. Nous ferons ici le point sur la « méthode » employée. Nous en définirons dans un premier temps les contours, en précisant l'angle d'approche choisi. Nous relèverons ensuite l'intérêt de la démarche et les points sur lesquels elle nécessite d'être améliorée.

LE CHOIX D'UN ANGLE D'APPROCHE

La démarche d'évaluation se caractérise par une approche centrée sur les actions et les pratiques. Elle est menée par l'association à partir de sa propre définition de l'utilité sociale. L'expérimentation a privilégié un accompagnement des associations à une démarche d'autoévaluation de leur utilité sociale à la réalisation d'une évaluation externe de l'utilité sociale des associations.

– Une approche centrée sur les actions et les pratiques

La démarche expérimentée est centrée sur l'analyse des actions et pratiques des associations. Ce type d'analyse est à la frontière entre le suivi et l'évaluation. Il utilise des éléments du suivi (processus, réalisation, résultats) en vue de réaliser l'évaluation. Il s'agit donc principalement d'indicateurs internes à l'action.

Des indicateurs d'impact aisément accessibles par les associations sont également utilisés.

Cette démarche a l'avantage de s'appuyer sur des actions et des pratiques concrètes facilement repérables par les associations.

Concrètes, elles font sortir les associa-

tions du discours parfois incantatoire sur l'utilité sociale. On entre dans la réalité. Une fois repérées et mises en relation avec les objectifs d'utilité sociale, leurs pratiques sont facilement évaluables. Afin de savoir si on a permis à des habitants de prendre la parole lors de la mise en place d'une commission, il suffira d'étudier qui étaient les hommes et les femmes présents, qui a effectivement pris la parole, quelle parole a été retenue dans les comptes rendus. Il faudra ensuite analyser les causes de ce qui aura été ainsi observé. Une association peut aisément faire ce genre d'exercice au fur et à mesure de la mise en œuvre de son action. Bien préparé, ce travail demande peu de temps et pas d'effort particulier en dehors de l'action.

Un autre avantage de ce type d'évaluation est que le lien de causalité est serré. Si des personnes se sont exprimées lors des commissions, c'est en grande partie grâce à l'action des associations. L'effet est facilement rattachable à une cause. Dans un système où on multiplie les partenariats, les interventions croisées, les effets de synergie, la causalité en termes d'utilité sociale est souvent difficile, voire impossible à imputer à tel ou tel acteur.

Cette démarche se différencie d'autres

SOMMAIRE

- Le choix d'un angle d'approche
- Intérêt de la démarche
 - Intérêt pour l'action
 - Intérêt pour le projet associatif
 - Intérêt pour la vie et la pratique associatives
 - Intérêt pour une dynamique interassociative
- Les limites de la démarche
 - Une démarche trop courte
 - Les limites d'une évaluation a posteriori
 - Appropriation insuffisante de la démarche d'évaluation
 - Peu d'information sur les impacts
- Les préconisations de l'expérimentation

méthodes d'évaluation dont elle peut être complémentaire.

Elle se différencie par exemple d'une méthode qui partirait des effets ou impacts dans un territoire ou sur un public. Pour reprendre notre exemple, il s'agirait de chercher quelle est l'utilité sociale de telle association sur un territoire en termes de démocratie participative. Comment y a-t-elle contribué et dans quelle mesure ? Ce type d'évaluation nécessite de se donner un temps et des moyens pour une évaluation spécifique. Elle doit prendre en considération de nom-

breux paramètres externes (évolution de la participation, acteurs en présence...). Il est généralement préférable de faire appel à un évaluateur extérieur. Il est également souhaitable de faire précéder l'action d'une évaluation *ex ante* qui donne un élément de référence pour l'évaluation.

L'évaluation à partir des impacts constitue le pendant de notre démarche. Elle répond particulièrement aux attentes des financeurs.

Une autre méthode d'évaluation peut compléter la démarche que nous avons expérimentée. Elle consiste à estimer quel aurait été le coût pour la société si l'association n'était pas intervenue. À titre d'exemple, une association agissant pour l'insertion évite à la société d'avoir à payer les coûts de l'exclusion ou, par exemple, de manière plus concrète, comme l'affirme l'association Parole et Justice : « *Les groupes de parole évitent à la Sécurité sociale et aux mutuelles de rembourser une thérapie aux victimes.* » Cette démarche donne une valeur économique à l'utilité sociale.

L'évaluation centrée sur les actions et les pratiques nous paraît bien répondre aux attentes des associations car elle leur permet de mieux comprendre et valoriser leur action en restant très accessible. Les associations prennent conscience de la nécessité de faire l'effort de rechercher des indicateurs d'impacts au cours de la démarche.

Si l'évaluation est peu développée en France de manière générale, et dans les associations qui ont participé à l'expérimentation en particulier (aucune association évalue de manière régulière ses actions, en dehors des critères exigés par les financeurs), c'est peut-être en partie car elle n'est pas suffisamment intégrée à l'action et apparaît comme une lourdeur supplémentaire.

– La définition de l'utilité sociale par les associations

L'utilité sociale est un objet difficile à évaluer car elle ne répond pas à une

définition unanimement reconnue par tous. Il y a cependant nécessité de la définir pour l'évaluer. Selon la définition retenue, la manière de l'évaluer sera différente.

Nous sommes partis des définitions que se sont donné « individuellement » les associations. Cette définition a été retenue comme la référence de l'utilité sociale pour l'association, puis nous avons cherché à évaluer une action au regard de cette définition.

Le travail de définition de l'utilité sociale a représenté une partie importante de l'expérimentation, en moyenne un tiers du temps passé avec les associations. Chaque association s'est interrogée sur ses valeurs, le diagnostic qu'elle faisait de la société et la contribution qu'elle y apportait. Les termes des définitions ont été précisés et explicités.

Lorsque la définition de l'utilité sociale est posée par l'extérieur, la démarche d'évaluation est nécessairement différente. Avant toute évaluation, il convient en effet de se demander pourquoi et pour qui va-t-on la réaliser. Les questions définissent les objectifs auxquels l'évaluation doit répondre. Dans cette expérimentation, ce sont les associations qui étaient les destinataires de leur propre évaluation.

Souvent, les associations cherchent à valoriser leur utilité sociale auprès de leurs partenaires ou financeurs. Parfois même ces derniers sont les destinataires, directs ou indirects, de l'évaluation. Pour répondre à leur demande, l'association devra alors prendre en considération leur perception de l'utilité sociale et les critères et indicateurs correspondant, sans pour autant oublier les siens.

– Le choix de la mobilisation et de la formation plutôt que de l'évaluation externe

L'expérimentation visait plusieurs objectifs : mobiliser et sensibiliser les associations, expérimenter une démarche et créer des outils, préciser des éléments de définition de l'utilité

sociale des associations, notamment au sein de Culture et Promotion.

L'expérimentation a diversement rempli ces objectifs. En fait, il a été très vite nécessaire de donner des priorités au sein de ces objectifs, car la méthode pour y répondre ne pouvait pas être parfaitement adaptée à chacun des objectifs. La méthode retenue a privilégié la mobilisation et la formation des associations.

Nous avons travaillé avec toutes les associations volontaires pour participer à la démarche, sans aucun échantillonnage. Elle a consisté à accompagner les associations afin qu'elles puissent réaliser elles-mêmes l'évaluation de leur utilité sociale.

Nous n'avons pas réalisé une évaluation de l'utilité sociale des associations, que ce soit des associations « individuellement » ou des associations du réseau Culture et Promotion en général.

Chaque association a choisi une action qui a fait l'objet de l'évaluation. Cela ne permet pas d'avoir une vue d'ensemble des actions de l'association et de ses pratiques, et donc d'affirmer quelle est son utilité sociale.

Cela est également vrai au niveau de l'ensemble des associations, car les actions évaluées ont été choisies par chaque association de manière autonome, et non en vue de constituer un échantillon représentatif des différents types d'actions que les associations peuvent mener au sein du réseau. Notons également que, dans aucun cas, le fonctionnement des associations n'a fait l'objet d'une évaluation.

INTÉRÊT DE LA DÉMARCHÉ

L'expérimentation a suscité un véritable intérêt chez les participants. La mobilisation fut dans un premier temps difficile, non par manque d'intérêt, mais parce que la démarche n'avait pas un caractère prioritaire pour les associations et paraissait déconnectée des préoccupations quotidiennes. L'intérêt fut grandissant au

fur et à mesure de l'avancée du travail. Les associations ont progressivement réalisé ce que pouvait leur apporter la démarche d'évaluation de leur utilité sociale. On peut analyser cet intérêt à quatre niveaux : au niveau de l'action, du projet associatif, de l'association même et au niveau interassociatif.

Intérêt pour l'action

– Suivi de l'action

Peu d'associations parmi celles participant à la démarche étaient familiarisées avec l'évaluation, a fortiori avec l'évaluation de l'utilité sociale. Aucune n'avait mis en place de démarches d'évaluation sur les actions étudiées, exception faite du recueil des indicateurs exigés par certains financeurs (nombre de participants lors des formations, nombre de créations d'activité pour les associations faisant de l'accompagnement, nombre de retours à l'emploi pour les associations dans l'insertion sociale...).

L'évaluation s'est donc révélée comme un moyen de suivre les actions. Et, puisqu'on traitait de l'utilité sociale, on pouvait les suivre autrement qu'à partir de la logique des financeurs, c'est-à-dire en fonction de ses aspirations propres.

– Enseignements pour une future action

L'évaluation permet de tirer des enseignements pour la mise en œuvre d'une prochaine action. À titre d'exemple, le CEAS de la Sarthe veillera dans ses prochaines études à indiquer des propositions de critères concernant la mise en œuvre. L'évaluation permet des changements dans les pratiques des associations.

– Valorisation de l'apport spécifique des associations

Les associations se retrouvent souvent en concurrence sur des actions avec des organismes ayant des finalités différentes. La spécificité associative n'est pas reconnue.

Ce travail d'évaluation de l'utilité

sociale permet de rendre visible l'apport spécifique des associations et de mettre en avant la plus-value associative. Il s'agit d'autant d'arguments permettant de réagir contre une instrumentalisation excessive de la part de partenaires financiers par exemple.

– Crédibilisation de l'action, renforcement de l'argumentaire associatif auprès des partenaires

Rendre visible l'apport d'une démarche spécifique permet à l'association de mieux expliquer son action aux tiers. Elle devient également plus crédible car il ne s'agit plus de discours mais de faits pour les partenaires (voir encadré « Témoignage de l'association Parole et Justice », page 31).

Intérêt pour le projet associatif

L'évaluation de l'utilité sociale implique de se poser la question des finalités de l'association et des questions de fond sur le projet associatif. Nous n'avons pas suffisamment de recul pour voir l'impact du travail d'évaluation sur le projet associatif des associations évaluées, mais les participants l'ont perçu à différents niveaux.

– Aide à construire un projet associatif

Le travail d'évaluation suppose de clarifier les objectifs de l'association et des actions, et donc le projet associatif. Il oblige à prendre un temps de réflexion, à se poser des questions. Il a permis aux associations de mieux percevoir leurs spécificités, notamment par comparaison avec d'autres associations ayant des valeurs communes. L'intervention d'une personne extérieure permet une reformulation des objectifs et de mettre au jour des enjeux non exprimables.

Cet apport est particulièrement important pour des associations récentes comme Parole et Justice ou Zébra 3, ou plus ancienne mais qui se repose la question de leur mission comme l'Urceas. Ainsi, l'évaluation de l'utilité sociale d'une action a participé

à la formalisation concrète du projet de Zébra 3 puisqu'ils ont sorti une première plaquette présentant leur association à l'issue de ce travail. Quant à Parole et Justice, cette démarche les a aidé à préciser leur profil de poste en vue de l'embauche d'une animatrice.

– Maintien du cap de l'association

Plus concrètement et au quotidien, l'évaluation de l'utilité sociale d'une action permet de ne pas oublier les objectifs de son projet associatif et de ne pas se laisser complètement entraîner par la gestion quotidienne et les exigences extérieures. En ce sens, c'est un outil très apprécié des salariés (Urceas, Zébra 3).

– Mise en avant des cohérences ou incohérences des associations

L'évaluation de l'utilité sociale d'une action fait apparaître sa cohérence ou son incohérence avec les finalités de l'association et son projet associatif. Les cohérences sont tout aussi importantes que les incohérences car elles ne sont pas toujours visibles. L'action peut être tout à fait cohérente avec la finalité lorsqu'elle est initiée, mais cette articulation avec le projet associatif n'étant pas mise en avant, elle n'est pas connue de tous. Elle risque par conséquent de ne pas constituer, par exemple, une priorité lors de la mise en œuvre.

Intérêt pour la vie et la pratique associatives

L'évaluation de l'utilité sociale a des effets plus ou moins perceptibles sur la vie et la pratique associatives.

– Mieux se connaître

La discussion sur les représentations des finalités que chacun se faisait de l'association a permis aux uns et aux autres de mieux se connaître. Il n'est pas fréquent dans les associations de prendre des temps de réflexion collective. Ce travail a donné lieu à de longues discussions sur les finalités associatives et les objectifs des actions,

notamment entre salariés et bénévoles, les salariés faisant le lien entre les réflexions générales et leurs pratiques quotidiennes. Chacun a pu percevoir les aspirations et les contraintes des autres participants à ce travail.

– Effet mobilisateur sur les nouveaux arrivants

Cette connaissance mutuelle entre les participants mais aussi la connaissance plus globale des finalités de l'association a eu un effet mobilisateur sur les nouveaux arrivants qu'ils ou elles soient salariés ou bénévoles. Percevant mieux la raison d'être et la nature de l'association, ils ont également mieux perçu où elle allait. Cela est particulièrement vrai pour les nouveaux et nouvelles salarié(e)s. Une nouvelle arrivante bénévole de Parole et Justice nous a également fait part à plusieurs reprises que ce travail lui a donné envie de plus s'investir dans l'association car elle en voyait mieux la mission (voir encadré « Témoignage de l'association Parole et Justice », page 31).

– Sensibilisation à la nécessité d'évaluer l'utilité sociale de leurs actions

Il est difficile de savoir si les associations vont complètement intégrer la démarche d'évaluation de l'utilité sociale dans leurs pratiques, à savoir mettre en place des dispositifs d'évaluation de l'utilité sociale pour leurs actions. Un second temps serait bien évidemment qu'elles prévoient et adaptent leurs actions en fonction des résultats des évaluations pour aller vers plus d'utilité sociale.

À ce jour, les associations ayant participé à la démarche sont effectivement sensibilisées, puisque la plupart ont souhaité poursuivre la démarche engagée. Sept associations parmi les neuf engagées dans l'expérimentation continuent à mener un travail sur l'évaluation de l'utilité sociale. Quatre nouvelles associations se sont également engagées à différents niveaux dans cette démarche.

– Appropriation d'un savoir-faire réutilisable

La démarche d'évaluation expérimentée utilise des outils d'une méthode de projet (définition d'objectifs, de critères...) qui peuvent être réutilisés par les associations dans leurs actions.

Les salariés de plusieurs associations (Espace initiatives rurales, Zébra 3...) ont commencé à s'approprier la méthode d'évaluation et notamment la grille de travail. Ils l'utilisent dans l'accompagnement de projets et dans des formations. La démarche a constitué pour eux l'acquisition d'une compétence nouvelle. En ce sens, elle participe à la professionnalisation des participants.

Intérêt pour une dynamique interassociative

– Connaissance et reconnaissance du réseau

Grâce aux réunions régionales, les associations du réseau ont eu des occasions de se retrouver pour réfléchir ensemble à leur utilité sociale. Cette démarche a permis une meilleure connaissance du réseau mais également une meilleure reconnaissance car, au-delà de leurs activités différentes, elles ont perçu des finalités communes.

– Vers des représentations et une réflexion collective sur l'utilité sociale

Un début de réflexion collective sur l'utilité sociale a été mené grâce à cette démarche à l'occasion des réunions interassociatives. Dans un premier temps, les associations participantes n'ont pas paru y être particulièrement sensibles, sans doute fallait-il prendre un temps de découverte de la démarche. Cependant, ce travail a permis de passer de représentations individuelles à des représentations collectives de l'utilité sociale, au sein des associations, puis entre les associations lors des réunions interassociatives.

LES LIMITES DE LA DÉMARCHE

Une démarche trop courte

L'expérimentation a été menée en un temps très limité. Les réunions sur chaque site se sont déroulées en l'espace de deux mois. Une ou deux, exceptionnellement trois réunions ont eu lieu avec chaque association. Les associations avaient peu de temps à consacrer à l'évaluation.

Or, il faut prendre en considération que les associations n'avaient pour la plupart aucune pratique de l'évaluation. Les associations devaient se familiariser à la fois avec une notion, avec une démarche et avec des outils.

Les limites d'une évaluation a posteriori

L'évaluation a été menée sur des actions déjà réalisées. Nous avons donc rencontré toutes les difficultés liées à cette situation.

Les objectifs des actions étaient mal définis et rarement définis en termes d'utilité sociale. Nous avons donc souvent dû commencer par préciser les objectifs de l'action. L'évaluation de chacune des actions n'ayant pas été conçue à l'avance, aucun critère de réussite n'a été fixé. Il a donc fallu se resituer dans le contexte initial de l'action, imaginer ce qu'auraient pu être les critères de réussite et rechercher les résultats atteints.

Cette démarche a donc plutôt consisté en une sensibilisation à l'évaluation de l'utilité sociale. L'action étudiée n'a pas complètement été évaluée. Elle a servi de support sans être analysée dans sa globalité avec tous les éléments nécessaires.

Appropriation insuffisante de la démarche d'évaluation

L'expérimentation a sensibilisé les associations à la démarche d'évaluation mais ne leur a pas permis de se l'approprier entièrement, c'est-à-dire que les membres des associations ne se sentent pas capables de mener

seuls l'évaluation de l'utilité sociale de leurs actions. Le caractère artificiel de l'évaluation a posteriori n'a pas véritablement permis aux acteurs de s'imprégner de la démarche. Ils souhaitent que ce travail soit poursuivi. L'appropriation de la démarche est cependant l'étape nécessaire pour qu'ensuite les associations puissent la diffuser sur leur territoire et, par exemple, accompagner d'autres associations dans cette dynamique.

Peu d'information sur les impacts

La démarche d'évaluation part des actions et des pratiques associatives. Elle est bien adaptée à ce que peuvent effectivement réaliser les associations. Cependant, chacun attend d'une évaluation sur l'utilité sociale des données sur les impacts. Ils sont indispensables, et la démarche employée a peu permis d'en élaborer.

LES PRÉCONISATIONS DE L'EXPÉRIMENTATION

Suite à l'expérimentation et en vue de perfectionner la démarche initiée, nous proposons ci-dessous quelques éléments clés opérationnels pour construire des démarches d'évaluation de l'utilité sociale des associations.

– Travailler sur la méthode de projet dans sa globalité

L'évaluation nécessite d'être pensée en amont de l'action. Or, les associations ne prennent pas toujours le temps de définir précisément les objectifs de leurs actions, leurs critères de réussite et se donnent rarement des outils d'évaluation.

Il s'agira donc de suivre ou d'évaluer qualitativement¹ une action, de la définition de ses objectifs à son évaluation finale en passant par sa mise en œuvre.

Cette démarche devra au préalable poser la question des finalités aux associations.

– Travailler sur une action concrète

Les associations se mobiliseront sur l'évaluation de l'utilité sociale si elles voient ce qu'elles peuvent y gagner à court terme. Il faut donc travailler sur une action concrète dont l'évaluation pourrait leur être utile.

Ce travail devra notamment comprendre la mise en place d'outils simples de collecte des données.

– Travailler sur la durée

L'expérimentation a permis de sensibiliser les associations à cette démarche mais, pour véritablement l'intégrer, il faut la pratiquer concrètement dans la durée.

– Proposer l'accompagnement d'une personne extérieure

Le regard extérieur s'avère indispensable dans l'évaluation. Dès que les premières associations auront intégré la démarche d'évaluation de l'utilité sociale, elles pourront constituer ce regard extérieur pour d'autres associations.

– Déterminer les méthodes spécifiques utilisées par les associations

Avec la banalisation de certains termes (la « personne au centre du dispositif », l'« utilité sociale »...), ni le discours, ni les objectifs et ni bien souvent les actions des associations ne se différencient de ceux de nombreux autres acteurs. Les finalités et objectifs spécifiques des associations se traduisent notamment dans les démarches et méthodes qu'elles mettent en œuvre. L'évaluation devra donc s'intéresser aux résultats et à l'impact des actions, mais aussi aux pratiques des associations. Le travail abordera également des questions de fonctionnement même de l'association.

– Proposer une démarche simple et efficace

Les associations accordent peu de temps à l'évaluation. Afin d'être acceptée par un maximum d'associations, la

démarche devra efficace et ne pas demander trop de temps aux associations participantes. Les associations doivent voir le bénéfice qu'elles pourront tirer de ce travail. Le rapport bénéfice/coût/temps doit être positif. La démarche devra également être simple pour être facilement transférable.

– Définir des indicateurs d'impact

Les associations doivent travailler sur trois niveaux d'indicateurs : réalisation, résultats et impacts. Les indicateurs de réalisation et de résultats sont généralement assez accessibles aux associations. Les indicateurs d'impact demandent une recherche spécifique, postérieure à l'action, et nécessitent l'intervention d'une personne extérieure. Les associations peuvent cependant les définir et prévoir de répondre aux plus accessibles.

– Associer bénévoles et salariés, anciens et nouveaux membres

L'évaluation de l'utilité sociale concerne l'association dans toutes ces dimensions, de ses fondements philosophiques à sa pratique quotidienne. Elle touche au projet associatif. Il apparaît indispensable que toutes ses composantes « humaines » y participent. Les administrateurs ou administratrices doivent pleinement appuyer la démarche, et les salariés doivent en comprendre l'intérêt pour la mettre en œuvre.

Enfin, face au turn-over existant dans le monde associatif, tant chez les bénévoles que chez les salariés, il est indispensable que plusieurs personnes s'approprient la démarche pour que la réflexion et le savoir-faire ne disparaissent pas avec le départ des uns ou des autres.

– Prévoir des temps collectifs interassociatifs

Ces temps collectifs ont de nom-

1. Évaluation qualitative au sens donné par la Fors (*Recherche sociale* n° 111, juillet-septembre 1989), à savoir de la définition des objectifs à l'évaluation des effets.

breuses vertus. Ils permettent aux associations de :

- Confronter leurs perceptions de l'utilité sociale.
- Se constituer une culture collective sur l'utilité sociale.
- Échanger leurs boîtes à outils concernant l'évaluation.
- Mieux se connaître et créer ainsi des dynamiques de réseau.

- Permettre aux associations d'intégrer la démarche d'évaluation de l'utilité sociale lorsqu'elles sont prêtes

Si la démarche consiste à accompagner une action sur toute sa durée, elle devra s'adapter au rythme de l'action. Ce principe suppose d'avoir un système d'entrée et de sortie permanentes dans notre mode d'accompagnement.

- Former des relais

La compétence d'accompagnement d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale ne doit pas rester au niveau de la tête de réseau, mais au contraire être transmise aux associations du réseau afin qu'elles puissent elles-mêmes accompagner d'autres associations. Notre action doit donc intégrer la formation de relais en région.

- Élargir et enrichir le champ de perception de l'utilité sociale

Durant l'expérimentation, les associations ont retenu des dimensions de l'utilité sociale dont elles étaient proches. L'intervenant extérieur peut apporter des dimensions complémentaires de l'utilité sociale, permettant aux associations d'approfondir leur réflexion.

La démarche d'évaluation pourrait s'ac-

compagner d'une réflexion du réseau sur l'utilité sociale et plus largement sur l'analyse de la société, afin de préciser quel peut être l'apport des associations à la société en prenant en considération ses évolutions permanentes. Cette réflexion viendrait enrichir les temps interassociatifs et participerait à la constitution d'une culture collective.

Nous avons cherché à mettre en pratique toutes ces conclusions dans des propositions concrètes d'accompagnement des associations. Elles sont présentées dans l'article « Propositions pour former les associations à l'évaluation de leur utilité sociale.

*Hélène Duclos
(Culture et Promotion)*

Témoignage de l'association Parole et Justice

Présentation

Parole et Justice 85 est une association familiale qui se situe dans la pratique de l'éducation populaire. Elle est agréée par l'Udaf. Elle a été créée en janvier 1998 par des familles concernées par le drame des violences sexuelles subies dans l'enfance... Sa démarche est complémentaire par rapport aux missions des services et des institutions qui existent...

Les fondateurs de Parole et Justice, dès la création de l'association, ont mis en place des formations diverses pour que le plus de personnes possible acquièrent des compétences et pour que ce projet associatif très spécifique soit celui d'une équipe de plus en plus élargie.

Parmi ceux qui ont « pensé » le projet de Parole et Justice, certains sont impliqués dans le CEAS 85 et le réseau Culture et Promotion... Quand on nous a proposé de participer à la recherche initiée dans le réseau sur la nécessité d'avoir des critères d'évaluation de l'efficacité des associations, nous avons accepté essentiellement pour deux raisons :

– Cela nous permettrait de clarifier nos objectifs et notre démarche en les confrontant à d'autres pratiques.

– Du fait de la spécificité de Parole et Justice et des souffrances très grandes à assumer, il y a des risques d'enfermement, voire d'agressivité. La confrontation avec d'autres pourrait permettre également une ouverture à des pratiques associatives diverses se référant à des conceptions humaines et sociétales convergentes.

Témoignage

Voici ce que pense une personne qui a participé, au cours de l'année 2000, au premier travail sur l'évaluation... Elle est maintenant un membre influent du bureau et l'une des responsables du groupe prévention (10 personnes), qui poursuit, d'une manière plus concrète, le travail de mise en place d'outils de travail et d'évaluation des actions de prévention que nous voulons développer... Cette seconde phase de travail sur l'évaluation est également accompagnée par le réseau Culture et Promotion.

« Le travail avec Culture et Promotion nous a permis dans un premier temps de travailler les finalités de l'association, de nous repositionner, nous les bénévoles, face aux objectifs de l'association. Pour moi, arrivée depuis peu dans l'association, ce travail m'a permis de mieux cerner ce que je pouvais apporter à l'association, ce que l'association attendait de moi. Sans ce travail autour de l'utilité sociale de Parole et Justice, je me serais certainement pas investie autant. Et notre vision plus structurée de l'association nous permet en équipe de mieux appréhender les difficultés, les rencontres avec les institutions, les "politiques", mais aussi avec les adhérents et les victimes. Dans le groupe prévention, la chargée de mission nous a permis de nous poser la question de notre définition de la prévention. Elle nous aide à structurer nos idées, notre travail et évite les "fusions" dans tous les sens. Le travail avec Culture et Promotion a assis notre crédibilité face aux pouvoirs publics, aux institutions. Lorsque nous évoquons notre travail avec Culture et Promotion, les interlocuteurs se montrent très intéressés. Le travail effectué avec Culture et Promotion est pour eux un critère de qualité. Nous ne sommes pas une association de professionnels et nous n'avons pas le droit à l'erreur. Nous devons, à chaque moment, prouver notre "utilité sociale". C'est ce que Culture et Promotion nous a aidé à promouvoir. Face aux professionnels de la santé, cette crédibilité est importante, et toute formation telle que celle proposée par Culture et Promotion ne peut que nous aider. »

Marie-Andrée, bénévole

Observations

Le point de vue exprimé par Marie-Andrée confirme les deux postulats qui avaient été formulés... Le premier travail sur l'évaluation conduit de janvier à juin 2000 a aussi confirmé la nécessité d'un accompagnement dans la durée par des professionnels membres d'un réseau où le travail sur l'évaluation est devenu l'un des axes importants d'étude de la vie associative.

Parole et Justice est en relation avec des réseaux de protection de l'enfance... (Voix de l'enfant, Enfance et Partage, Enfance majuscule...) Les objectifs sont concordants, mais la pratique souvent très différente, et sans critère précis d'analyse et d'efficacité... « *On fait pour les enfants... pour les victimes...* » C'est une conception assez paternaliste, voire de l'assistantat.

Nos travaux sur les objectifs et la démarche de Parole et Justice pour clarifier et officialiser notre choix de travailler en synergie avec les institutions et services compétents, mais en toute indépendance, nous ont amenés à proposer un article supplémentaire en vue de la création d'un comité éthique :

« Le comité éthique est composé de membres du conseil d'administration et de professionnels de l'action sociale et des domaines médicaux et juridiques. »

Il a pour mission de faire des propositions d'actions, de réflexions et de formations.

Le comité éthique donne son avis sur l'engagement de Parole et Justice dans le cadre d'un dépôt de plainte et/ou de constitution de partie civile dont l'objet est en relation avec les buts de l'association. »

Parallèlement au travail plus spécifique sur l'évaluation, un autre groupe a travaillé sur la rédaction d'une « charte de l'écoutant »... Ce groupe, avec l'appui d'une professionnelle du CEAS 85, continue son travail pour mettre en place des outils qui permettront un suivi plus efficace des situations et des personnes que nous avons accompagnées.

Depuis septembre 2000, nous avons une salariée sur un poste de coordination... Le travail de clarification du profil de poste et de sélection des candidatures s'est effectué pendant la même période et a aussi influencé les critères retenus.

Une autre association Parole et Justice, se référant à la même démarche, vient de se constituer en Deux-Sèvres. Lors des contacts préalables, le travail entrepris sur l'évaluation a été un élément important de crédibilité. En effet, le sous-préfet de Parthenay a tenu à participer à toute la séance de l'assemblée générale constitutive. À la fin de la réunion, il a précisé qu'il était très rare qu'un représentant de l'État participe à l'assemblée constitutive d'une association... Par sa présence, il a voulu souligner que l'objet de Parole et Justice et sa démarche lui paraissaient importants, et que les actions déjà menées à l'initiative de Parole et Justice de Vendée étaient en concordance avec des préoccupations de ses services... « *et de ceux du conseil général* », a ajouté monsieur Favreau, vice-président du conseil général.

Un problème demeure. Pour nous, ce travail doit se situer dans la durée. Il a un coût et nécessite des financements...

Il est nécessaire de confronter nos pratiques avec des associations dont les objectifs sont différents. L'essentiel est d'acquiescer des « réflexes » d'analyse sur nos pratiques en référence à nos objectifs... Un regard critique extérieur ne peut être que positif.

Joseph Bahuaud, président de Parole et Justice

Témoignage du CEAS de la Sarthe

Évaluons pour évoluer

J'évalue, nous évaluons, ils évaluent... L'évaluation est partout, dans les discours politiques, dans les débats sociaux. Elle est entrée par la grande porte au Centre d'étude et d'action sociale de la Sarthe grâce à Culture et Promotion.

Cinq administrateurs et les deux salariés (dont un tout nouveau) ont donc évalué une action menée par rapport au projet associatif du CEAS.

Ce projet politique est de « *promouvoir la participation des citoyens sur leur territoire pour une transformation sociale* ». L'action évaluée était une aide à la création d'un centre social intercommunal.

Au-delà de notre réflexion essentielle sur l'adéquation projet associatif/action, cette démarche a dégagé quelques points essentiels sur le positionnement et les fonctions des salariés et bénévoles.

Avant tout, un langage commun autour du projet associatif...

Cette démarche a bien sûr permis d'adopter un langage commun sur le projet associatif et ses valeurs. Chacun a vécu et vit une histoire particulière par rapport au CEAS et à son réseau. Nous accueillons de plus un nouveau salarié. Jusqu'à présent, le projet associatif était implicite, évident. Au cours de cette évaluation, chacun, bénévoles et salariés, a pu prendre la parole et expliciter sa représentation sur le projet associatif.

... avec des objectifs clairement identifiés

Au cours de cette réflexion, nous avons donc dégagé différents objectifs se rapportant au projet associatif :

- Accompagner le projet dans sa globalité.
- Acquérir une expertise reconnue d'accompagnement de projet.
- Être un tiers fédérateur et médiateur.
- Réaliser un diagnostic partagé et participatif.
- Rendre les habitants acteurs de la démarche.
- Contribuer à ce que les acteurs du territoire développent une capacité de projet.
- Acquérir une reconnaissance.

Face à ces objectifs, les salariés et les administrateurs ont proposé quelques principes élémentaires dans la mise en œuvre des actions du CEAS.

C'est ainsi que les salariés se donnent pour mission d'élargir les champs de préoccupations des acteurs et de faire évoluer leurs représentations du territoire et de ses dynamiques. L'implication et la mobilisation de l'ensemble des acteurs sont une condition élémentaire à la mise en place de l'action. Enfin, le mode d'intervention est complètement adapté à la demande des acteurs, mais l'objectif est que la méthodologie de travail telle que l'implication des partenaires et la

prise de parole de tous soit une démarche appliquée dans d'autres actions.

Quant aux bénévoles, leur volonté est de réussir à mesurer le niveau de transformation sociale et les dynamiques apparues sur le territoire investi. Cette mesure permettrait de mieux connaître l'impact des actions se rapportant à un projet associatif défini. L'attention est portée également sur le fait de ne pas devenir des experts de certains projets comme l'aide à la création d'un centre social.

... et des moyens à mettre en œuvre pour les salariés et les bénévoles

Cette démarche a permis de constituer des méthodes et des outils pour mesurer, analyser et orienter nos actions. Ces propositions demandent encore des approfondissements :

– Réaliser des procédures d'évaluation pour chaque dossier

Les rencontres salariés-bénévoles ont mis au jour les limites de l'action évaluée par rapport au projet associatif, une de ces limites étant la récupération politique et/ou personnelle de l'action. Un administrateur l'a très bien résumé : « *Ça a permis l'essentiel mais ça n'a pas évité le pire.* » Pour pallier ce genre de désagrément, nous voulons engager une procédure d'évaluation à la fin de chaque action.

– Interroger le projet associatif

La recherche de nouvelles actions (ou le traitement d'une demande) doit se traiter en interrogeant le projet associatif pour mettre en place une réponse adaptée. Les bénévoles se chargeraient de repérer en amont les besoins sociaux qui se manifestent. Les salariés, quant à eux, mettront en place les réponses à apporter.

– Approfondir les décisions politiques en bureau, c'est-à-dire sans la présence des salariés

Déjà, quelques modifications apparaissent ou vont apparaître dans notre fonctionnement. Toutefois, les membres du CEAS souhaitent finaliser cette démarche en réfléchissant plus précisément au fonctionnement associatif au vu de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale.

Pensée bucolique

Au-delà de cet approfondissement, les bénévoles et les salariés ont développé une connaissance mutuelle : les administrateurs savent mieux ce que les professionnels font et ces derniers ont découvert ce qui fonde leur militance. Un de nos administrateurs reprend ainsi notre expérience :

« *Enfin, si la démocratie participative est un long chemin de randonnée sur lequel sont engagés les membres du CEAS, administrateurs ou salariés, souhaitons que l'évaluation soit une boussole grâce à laquelle on ne puisse jamais dire qu'ils ne savaient point où ils étaient, ils ne savaient pas où ils allaient, et cependant ils discutaient inlassablement de l'itinéraire.* »

Propositions pour former les associations à l'évaluation de leur utilité sociale

POURQUOI DES FORMATIONS À L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE ?

Évaluer son utilité sociale est une démarche complexe pour beaucoup d'associations.

Dans un premier temps, elle nécessite que l'association mène une réflexion sur la nature de son utilité sociale et sur le sens de son action. Cela aboutit souvent à des questionnements forts sur les finalités de l'association.

Les associations doivent également intégrer les bases d'une logique de projet. L'évaluation est intimement liée à la construction du projet. Construire un projet avec des objectifs et des actions clairement identifiés constitue un préalable à l'évaluation. Ce préalable est rarement acquis et doit donc devenir partie intégrante de l'évaluation.

Enfin et surtout, l'objectif n'est pas d'évaluer les associations mais bien de leur donner les clés pour une autoévaluation.

Ces quelques éléments font apparaître que l'évaluation de l'utilité sociale nécessite d'intégrer une démarche globale, et la formation semble en être le meilleur moyen.

LA POSITION DE L'INTERVENANT

Si on souhaite que la démarche soit pleinement intégrée par l'association, il est indispensable que celle-ci l'expérimente, à petite ou à grande échelle. Une démarche doit être « ressentie » et non exposée. Ceci pose la question du rôle et de la posture de l'intervenant.

Son objectif est d'amener les participants à intégrer la démarche d'évaluation de leur utilité sociale.

L'intervenant ou l'intervenante se pose alors tantôt en accoucheur, tantôt en miroir. À travers un jeu de questions, il ou elle amène les participants à prendre conscience de leurs finalités, de la cohérence ou de la non-cohérence avec leurs activités, de la pertinence de telle ou telle action, de tel ou tel critère, mais les contenus, les idées viennent des participants et c'est de cette manière qu'ils intègrent la logique et la démarche de l'évaluation.

L'intervenant peut ensuite formaliser et enrichir le travail réalisé par les participants par des apports théoriques et des exemples concrets extérieurs afin que les participants soient capables d'aller plus loin dans leur analyse et de reconduire la démarche sur une autre action. Il a donc également une fonction d'expert.

À partir des enseignements de l'expérimentation¹, nous proposons quatre types d'interventions en vue de développer l'évaluation de l'utilité sociale auprès des associations. Ces interventions sont actuellement mises en place au sein du réseau Culture et Promotion et auprès d'associations extérieures :

- **Module de sensibilisation sur une journée.**
- **Module de formation de 7 séquences.**
- **Module de formation de 3 séquences.**
- **Animation d'un groupe d'approfondissement et mutualisation sur l'évaluation de l'utilité sociale.**

1. Voir article « Les enseignements pour une démarche d'évaluation de l'utilité sociale des associations ».

Module de sensibilisation

« Comment évaluer son utilité sociale ? »

OBJECTIFS : Repérer l'intérêt et la logique de la démarche ; initier une réflexion sur l'utilité sociale et la nécessité de l'évaluer.

PRÉREQUIS : Connaître le projet associatif de l'association, connaître une ou plusieurs actions réalisées par l'association.

PUBLIC : Bénévoles et salariés des associations.

DURÉE : Une journée.

DÉROULEMENT :

Première demi-journée : La démarche et son intérêt.

– La notion d'utilité sociale : À quoi sert votre association ?

Introduction de la journée par un débat ouvert sur les différentes représentations du concept. On veillera à le mettre en relation avec la question pratique : À quoi sert votre association ?

– Présentation de l'expérimentation menée au sein de Culture et Promotion.

– Pourquoi s'être investi sur ce chantier ? Présentation de la démarche et de la grille d'évaluation.

– Présentation des résultats de l'expérimentation

- Conceptions de l'utilité sociale, importance des pratiques.
- Intérêt de la démarche.
- Éléments clés de la méthode.

Deuxième demi-journée : La logique de l'évaluation de l'utilité sociale.

– Travail en groupe sur un cas concret.

Travail en groupe de trois personnes à partir d'une action réalisée par l'une d'elles. Cette personne sera l'interviewée.

À partir d'une grille d'analyse simplifiée (voir « Boîte à outils »), une personne se fait l'intervieweur de la personne ayant réalisé l'action en vue d'évaluer son utilité sociale et ses pratiques. Cinq questions sont abordées :

- Quelles représentations vous faites-vous de votre utilité sociale ? À quoi sert l'association ?
- Quels sont les objectifs de votre action en termes d'utilité sociale ?
- Quelles méthodes spécifiques mettez-vous en œuvre ?
- Quels sont les critères de réussite de votre action au regard de votre utilité sociale ?
- Quels résultats avez-vous obtenus ?

La troisième personne a une fonction de mémoire. Elle prend note et restituera les propos de l'interviewé à la fin de l'exercice. Avec le recul qu'elle a sur l'interview, la « mémoire » peut au besoin réorienter le débat.

La restitution se fait dans un premier temps au sein du groupe de trois afin de faire une synthèse qui ait l'accord du groupe de travail. Cette synthèse est rédigée sur paper board.

– Restitution collective et synthèse

Restitution au groupe par les « mémoires ». Les participants sont invités à proposer des critères de réussite et indicateurs complémentaires.

La synthèse de l'intervenant doit faire apparaître :

- L'importance de rattacher ses actions au projet associatif et à l'utilité sociale que se donne l'association.
- La différence entre les objectifs opérationnels des associations et leurs objectifs en termes d'utilité sociale.
- L'importance des pratiques et « manières de faire » des associations, qu'il convient de repérer pour les évaluer.
- La difficulté à évaluer a posteriori lorsqu'une action est terminée et qu'aucun critère n'avait été défini a priori. (La dernière question posée dans la grille a pour objectif de faire prendre conscience de ce point aux participants. Il est rare que les associations puissent répondre.)

Module de formation

« Comment évaluer son utilité sociale ? »

(7 séquences)

OBJECTIFS : Acquérir les éléments méthodologiques pour évaluer l'utilité sociale de ses actions; mener une réflexion sur son utilité sociale.

PUBLIC : Bénévoles et salariés d'une association.

PRÉREQUIS : L'association a un projet associatif ; l'association va mettre en œuvre une action durant la période de la formation.

DURÉE : 7 séquences d'une demi-journée réparties sur la durée de mise en œuvre d'une action.

DÉROULEMENT :

La démarche consiste à évaluer une action en temps réel, de la définition de ses objectifs à l'évaluation de ses effets en passant par sa mise en œuvre. L'action doit être en phase de définition et se dérouler sur une durée relativement courte (inférieure à un an).

Salariés et bénévoles participent à ce travail réalisé au sein de chaque association. La démarche comprend des temps d'accompagnement pour chaque association et la participation à des temps interassociatifs.

L'ensemble des participants peut suivre le déroulement de la démarche à l'aide d'une grille de questionnement constituant le fil conducteur du travail (voir « Boîte à outils », document n° 2).

Séquence 1 : Précision des représentations des finalités de l'association en termes d'utilité sociale

Cette première réunion visera à répondre aux questions suivantes: Quelles sont les finalités de l'association? Quelles représentations vous faites-vous de votre utilité sociale? À quoi servez-vous?

L'objectif est de préciser le système de valeurs et les finalités de l'association. Cette phase est particulièrement importante car les finalités ainsi définies en termes d'utilité sociale serviront de référent à l'ensemble de l'évaluation.

Cette réunion peut être préparée par la lecture des statuts, documents de présentation, rapports d'activité de l'association.

Après avoir posé les questions ci-dessus, l'intervenant ou l'intervenante laisse, dans un premier temps, s'exprimer les participants. Ensuite, il ou elle leur demande d'expliquer les différents concepts qu'ils utilisent. L'objectif est de remonter aux fondements de l'association.

Des rencontres interassociatives sont intéressantes à ce stade pour permettre aux associations de préciser leurs finalités en comparaison avec d'autres. S'il n'est pas possible d'organiser des rencontres, l'intervenant assurera cette fonction en indiquant aux participants d'autres approches de l'utilité sociale pour les aider à préciser les leurs. Il veillera cependant à ne pas modifier les finalités qu'ils auront définies.

Séquence 2 : Définition des objectifs de l'action

– Diagnostic

L'action est menée en vue d'agir sur une situation initiale non satisfaisante. Le diagnostic de la situation de départ est indispensable pour l'évaluation des impacts de l'action. Il permet également de mieux définir les objectifs de l'action.

– Définition de l'objectif principal de l'action

L'objectif principal doit être concret, précis, évaluable, daté dans le temps, localisé dans l'espace. Il sera cohérent avec les finalités de l'association. L'intervenant aide au besoin l'association à le définir en termes d'utilité sociale.

– Définition des objectifs opérationnels

Il s'agit ensuite de définir les actions ou activités qui permettront de réaliser entièrement l'objectif principal. On peut utiliser ici des outils de la méthodologie de projet: graphe d'objectif, méthode des cartons... Il s'agit essentiellement d'un travail sur la cohérence interne du projet. Cette étape peut parfois nécessiter deux séances de travail.

Séquence 3 : Mise en évidence des démarches et méthodes spécifiques

Les démarches et méthodes mises en œuvre pour réaliser l'action doivent être mises en évidence (participation...). L'intervenant aide à faire ressortir les méthodes spécifiques qui peuvent répondre à la finalité de l'association. À travers ses questions, l'intervenant amènera les participants à définir en quoi ils se différencient par exemple d'un bureau d'étude. Il s'agira par exemple de démarche participative ou de démarche d'accompagnement que les participants chercheront à identifier précisément.

Séquence 4 : Définition des critères de réussite et recueil d'information

– Définition des indicateurs pertinents d'évaluation

Différents indicateurs concernant l'utilité sociale seront définis. Ils devront permettre d'évaluer les objectifs de l'action, le processus de mise en œuvre, les impacts. Chaque indicateur devra être facilement renseignable.

Les associations définiront également les éléments qui leur permettront d'analyser la cohérence externe du projet (pertinence par rapport à son public et son environnement), ainsi que l'efficacité et l'adéquation au regard des objectifs.

– Proposition d'indicateurs complémentaires (recherche d'effets induits et identité du réseau)

L'intervenant proposera d'autres indicateurs permettant de rechercher les effets de l'action sur les autres dimensions de l'utilité sociale².

– Résultats attendus

Les résultats attendus devront être précisés avant le début de l'action.

Séquence 5 : Dispositifs de collecte des informations

Cette phase peut ne concerner que les personnes chargées de la mise en œuvre de l'action, qu'elles soient bénévoles ou salariées. La collecte d'informations doit permettre de répondre aux questions posées en un minimum de temps et avec un minimum d'effort.

– Réalisation d'outils pour renseigner les indicateurs

Ces outils permettent de renseigner les indicateurs définis précédemment de manière simple. Il pourra s'agir de questionnaires, de tableaux...

– Modalités d'utilisation des outils

Les modalités d'utilisation de ces outils sont définies collectivement afin que chaque personne intervenant dans la mise en œuvre les utilise de la même manière.

Travail à réaliser entre les séquences 5 et 6

Durant le déroulement de l'action, les personnes chargées de la mise en œuvre du programme recueilleront les informations nécessaires à l'évaluation.

Séquence 6 : Évaluations intermédiaires

– Évaluation intermédiaire de l'action

Cette évaluation analyse les résultats déjà atteints au regard des résultats attendus. Elle fait également le point sur les processus mis en œuvre, la cohérence de l'action

(interne et externe). Elle permet de modifier au besoin l'action.

– Évaluation du dispositif d'évaluation

Le dispositif d'évaluation fait également l'objet d'une évaluation : pertinence des critères de réussite, des indicateurs, efficacité et facilité d'utilisation des outils mis en place...

Séquence 7 : Évaluations finales

– Évaluation finale de l'action

Cette évaluation analyse :

- La cohérence interne (finalités, but, objectif, objectifs opérationnels).
- La cohérence externe (contexte culturel socioéconomique, institutionnel).
- L'adéquation des moyens, efficacité.
- Les résultats atteints au regard des résultats attendus.
- Les premiers impacts.

Elle fait également le point sur les processus de mise en œuvre et les méthodes utilisées. Les résultats seront également appréciés au regard des finalités de l'association. Elle fera enfin des préconisations pour une éventuelle reconduction de l'action.

– Évaluation du dispositif d'évaluation

Le dispositif d'évaluation est également évalué : pertinence des indicateurs, efficacité et facilité d'utilisation des outils mis en place. La transférabilité ou l'adaptation des outils à d'autres actions sera étudiée.

– Évaluation de la formation

Évidemment, la démarche de formation est elle-même évaluée.

Réunions collectives : Échanger sur l'utilité sociale et ses méthodes d'évaluation

Les référents (un ou une salarié(e), un ou une bénévole) de chaque association participant à la démarche se réunissent au minimum à deux reprises, après la définition des critères de réussite et après la première évaluation intermédiaire, l'idéal étant que les associations puissent également avoir une séance de travail en commun sur les finalités.

L'objectif est d'échanger sur les objectifs des associations en termes d'utilité sociale, sur les manières de les évaluer et sur les outils mis en place dans ce but, sur leur utilisation, sur les difficultés rencontrées.

2. Pour une évaluation des associations faisant partie du réseau Culture et Promotion, ces autres dimensions feront notamment référence au tronc commun des finalités de Culture et Promotion révélées par l'expérimentation.

Module de formation

« Comment évaluer son utilité sociale ? »

(3 séquences)

OBJECTIFS : Acquérir les éléments méthodologiques pour évaluer l'utilité sociale de ses actions.

PUBLIC : Bénévoles et salariés d'une association.

PRÉREQUIS : Les membres de l'association ont une pratique de l'évaluation ou de l'accompagnement de projet (méthodologie de projet). L'association a un projet associatif ; l'association va mettre en œuvre une action durant la période de la formation.

DURÉE : 3 séquences d'une demi-journée réparties sur la durée de mise en œuvre d'une action.

DÉROULEMENT :

La démarche consiste à évaluer une action en temps réel de la définition de ses objectifs à l'évaluation de ses effets en passant par sa mise en œuvre. L'action doit être en phase de définition et se dérouler sur une durée courte (inférieure à six mois).

Salariés et bénévoles participent à ce travail. L'ensemble des participants peut suivre le déroulement de la démarche à l'aide d'une grille de questionnement constituant le fil conducteur du travail (voir « Boîte à outils », document n° 2).

Ces séquences reprennent le contenu des séquences du module précédent de manière condensée.

Séquence 1 : Finalités de l'association, objectif de l'action

- Finalités: Quelles représentations vous faites-vous de votre utilité sociale ?
- Construction du projet :
 - Diagnostic.
 - Objectifs.
 - Activités permettant de réaliser l'objectif.
- Repérage des pratiques.
- Préparation de l'évaluation (*éventuellement en séquence 2*) :
 - Critères de réussite.
 - Résultats attendus.

Travail à réaliser entre deux séquences :
imaginer des indicateurs et modes de collecte.

Séquence 2 : Indicateurs et outils de collecte

- Définition d'indicateurs permettant de :
 - Répondre aux critères de réussite (action et méthode), en termes de résultats et d'impacts.
 - Étudier la pertinence du projet (cohérence externe).

- Étudier l'adéquation des moyens et l'efficacité.
- Conception d'outils de collecte et définition des modalités d'utilisation.
- Définition des éléments à analyser : efficacité (étude des écarts: résultats, impacts), cohérence interne, cohérence externe, efficacité et adéquation des moyens.

Travail à réaliser entre deux séquences :

Collecter les informations avec les outils créés, analyser les informations recueillies. L'association envoie à l'intervenant copie des outils de collecte et modalités d'utilisation, le bilan des informations collectées et l'analyse qu'elle en a faite.

Séquence 3 : Évaluation

- Évaluation de l'analyse réalisée.
- Évaluation de la pertinence des indicateurs et des critères de réussite.
- Évaluation des outils créés.
- Mise à jour des critères, indicateurs et outils.
- Réflexion sur les possibilités de transfert à d'autres actions.
- Évaluation de la démarche de formation-action.

Animation d'un groupe d'approfondissement et de mutualisation sur l'évaluation de l'utilité sociale

OBJECTIFS : Échanger sur les méthodes et pratiques d'évaluation de l'utilité sociale. Mener une réflexion sur l'utilité sociale et ses modes d'évaluation. Se former à d'autres méthodes d'évaluation.

PUBLIC : Bénévoles et salariés d'associations.

PRÉREQUIS : Avoir une pratique de l'évaluation ou de l'accompagnement de projets.

DÉROULEMENT :

Ce travail se met en place à travers des réunions trimestrielles rassemblant les associations s'intéressant aux questions d'évaluation de l'utilité sociale.

Un groupe est constitué depuis le printemps 2001. Les réunions regroupent une partie des associations ayant participé à l'expérimentation. Ce sont les associations qui, dans leurs activités, accompagnent d'autres associations. Elles utilisent la démarche et les outils en les adaptant aux demandes qu'elles peuvent avoir³.

D'autres associations participent à ce groupe de travail car elles ont déjà une pratique de l'évaluation et l'habitude d'accompagner d'autres associations. Ce sont le CEAS de Vendée et le CEAS de Mayenne.

Ces réunions sont ouvertes à des réseaux partenaires qui mènent des démarches d'évaluation et s'intéressent à l'utilité sociale.

L'ensemble de ces associations se réunit trimestriellement avec la chargée de mission de Culture et Promotion pour échanger sur leurs expériences, leurs difficultés et enrichir mutuellement leurs boîtes à outils méthodologiques. Elles bénéficient notamment des éléments produits au cours des formations-actions se déroulant avec d'autres associations du réseau. La boîte à outils de l'évaluation de l'utilité sociale continue ainsi à s'enrichir. Ces réunions permettent de maintenir une dynamique autour de l'évaluation de l'utilité sociale.

Les thèmes de travail ont été définis lors de la première réunion : la construction de séquences de formation à l'évaluation, différentes approches de l'utilité sociale au regard des évolutions de la société, la démarche qualité, les critères d'évaluation des pratiques solidaires, la traduction de l'utilité sociale dans la comptabilité et le fonctionnement associatif. Ces réunions allient échanges sur les pratiques entre les participants et interventions extérieures.

Notons que ce travail s'enrichit également de la réflexion du groupe « Analyse de la société ». Ce groupe de travail, mis en place au sein de Culture et Promotion, ne traite pas spécifiquement de l'utilité sociale des associations mais réfléchit à la place des associations dans notre société et au sens de l'engagement de Culture et Promotion.

3. C'est le cas de Zébra 3 ou du CEAS de la Sarthe, qui proposent des prestations d'accompagnement. Zébra 3 assure, par exemple, un module de sensibilisation à l'évaluation auprès d'associations nantaises (voir dans le DPNT n° 99 « Éclairages sur l'évaluation de l'utilité sociale » l'article « L'accompagnement de démarches d'évaluation : présentation de deux expériences en milieu associatif »).