

**Restitution de la
Rencontre des partenaires
« *Evaluer le développement humain ?* »**

24 septembre 2014



Sommaire

Sommaire	2
Mot d'accueil	2
Pierre BELLON	2
Président de l'Association Pierre Bellon	2
Introduction	3
Julien CHAVANNE,	3
Délégué Général de l'Association Pierre Bellon	3
Restitution de l'atelier de la matinée	4
Franck PRUVOST	4
Consultant en développement humain, animateur de la matinée	4
I) ATELIER – Réalisation du potentiel	4
II) ATELIER – La vie au travail	6
III) ATELIER 1 – Alphabétisation	8
IV) ATELIER 2 – Alphabétisation	9
Table ronde	11
« Contribuer au développement humain : témoignages d'évaluateurs »	11
Échanges avec la salle	16
Conclusion	20

Mot d'accueil

Pierre BELLON

Président de l'Association Pierre Bellon



Vous êtes, cette année, deux fois plus nombreux que l'année dernière. Je vous remercie tous de votre présence : les donateurs, les administrateurs, la trésorière de l'association, Nicole HUARD et des collaborateurs de Sodexo. Je suis particulièrement heureux de saluer le Directeur général de Sodexo, Michel LANDEL. Je remercie également les quinze partenaires de l'Association.

Vous avez travaillé ce matin sur l'évaluation du développement humain, par tables rondes sur chacun des axes principaux de l'Association, qui sont la réalisation du potentiel, la vie au travail et l'alphabétisation.

J'ai également le plaisir de vous annoncer que la fondation Pierre Bellon organisera son premier colloque sur le développement humain 15 octobre 2015 aux Yachts de Paris. 200 participants sont attendus. Vous y êtes tous cordialement invités.

Introduction

Julien CHAVANNE,
Délégué Général de l'Association Pierre Bellon



Je vous présenterai brièvement l'actualité des partenariats de l'Association Pierre Bellon.

Cette année, nous sommes heureux d'accueillir cinq nouveaux partenaires, tous présentés dans le livret d'accueil :

- pour la réalisation du potentiel, les associations « *Citoyenneté possible* » et « *Enfants et développement* » ;
- pour l'aide à l'insertion des jeunes dans la vie au travail, les associations « *Crée ton d'avenir* », « *AFEV* » et « *Réseau Etincelle* ».

Grâce à la générosité de Pierre Bellon, de sa famille et des actionnaires de Bellon S.A., la fondation comprend aujourd'hui 15 associations, qui touchent près de 70 000 bénéficiaires dans 12 pays.

Nous sommes par ailleurs heureux d'annoncer le partenariat avec « *Passerelles et Compétences* », qui permettra à des bénévoles, salariés d'entreprises, d'intervenir auprès d'associations partenaires pour développer leurs compétences (informatiques, gestion, ressources humaines). Je remercie Patrick BERTRAND, son Président, de sa présence.

Nous avons également engagé un partenariat avec le *Centre français des Fonds et Fondations*, avec lequel nous avons lancé le cercle *Education* en collaboration avec la fondation Bettencourt Schueller et Apprentis d'Auteuil. Douze fondations nous ont aujourd'hui rejointes, dans le cadre d'un échange de pratiques et de connaissances sur le thème de l'éducation, qui est un thème essentiel pour le développement humain.

La rencontre des partenaires répond à l'un des grands objectifs de l'association, fixés par Pierre Bellon et ses administrateurs, qui est de créer des rencontres, des synergies et de partager des expériences. Le thème de l'évaluation, choisi par les partenaires eux-mêmes l'année précédente, fait partie des critères de sélection des projets que l'on soutient. Il est également essentiel pour mesurer et évaluer les résultats des projets soutenus auprès des bénéficiaires.

Restitution de l'atelier de la matinée

Franck PRUVOST

Consultant en développement humain, animateur de la matinée



Merci infiniment à Pierre Bellon pour l'étincelle qu'il a su insuffler à cette association. Étincelle qui est aujourd'hui devenue un réseau de 15 partenaires, qui est encore amené à grandir. Étincelle qui a permis de soutenir vos projets, et qui permet, et permettra encore, d'agir pour le développement humain.

Depuis 9 heures, nous travaillons sur le thème de l'évaluation du développement humain pour produire dans des ateliers, qui ont été riches de débats parfois animés, de la connaissance, de la compréhension et de nombreuses interrogations sur cette thématique.

La mission de construire en une heure trois indicateurs permettant d'évaluer l'impact sur le développement humain avait été assignée à 10 heures à nos participants aux ateliers. L'enjeu n'était pas d'aboutir aux trois indicateurs magiques, mais plutôt de se poser des questions, de construire un cheminement et de mettre en exergue toute la complexité de ce thème.

En rang serré autour d'un *paperboard*, chaque équipe a travaillé dur pour réfléchir à tout ce qui permettrait de rendre visible l'impact constaté ou recherché sur le développement humain dans son domaine d'expertise.

I) ATELIER – Réalisation du potentiel

Hélène BLONDEL-EHNI, Responsable des partenariats, « Sport dans la ville »



Ce travail de recherche d'indicateurs a été très difficile. Nous nous sommes heurtés à la difficulté de faire la différence entre l'impact souhaité, et la définition des indicateurs évaluant cet impact.

Dans un premier temps, nous avons convenu d'indicateurs visant à définir la pertinence de notre projet, afin de vérifier la pertinence des actions pour les bénéficiaires, d'adapter nos actions et moyens pour agir mieux, et de communiquer nos actions auprès de nos partenaires.

L'objectif d'évaluation de réalisation du potentiel humain consistait à évaluer le potentiel humain de chaque personne accompagnée : la confiance qu'elle acquiert, sa motivation, son autonomie et le pouvoir d'agir pour libérer son potentiel, sa légitimité face à la construction de son avenir et son intégration sociale.

Juliette BONGRAND, Chargée des partenariats privés, « Unis-Cité »



Il n'a pas été évident de trouver des critères communs à tous, car les finalités de nos actions sont différentes, bien que « *pouvoir agir* » soit le fil rouge de nos actions. Trois critères non exhaustifs ont été dégagés :

- Nombre de démarches entreprises par les jeunes accompagnés, tels que les entretiens d'embauche, afin de révéler le développement du « *pouvoir agir* », l'acquisition de savoir-être, la confiance en soi, leur légitimité en fonction des compétences, et l'intégration sociale professionnelle citoyenne ;
- Capacité à formuler un projet, à se projeter dans l'avenir, afin de déterminer leur capacité à réaliser leur potentiel ;
- L'assiduité, démontrant la volonté de s'engager et de poursuivre jusqu'au bout d'un processus.

Franck PRUVOST

Quelle a été la plus grande difficulté rencontrée ?

Juliette BONGRAND

Faire la différence entre l'impact et le critère recherché. Les notions d'autonomie, de motivation et de confiance en soi ont rapidement émergé. Il a été toutefois difficile de prendre du recul, afin d'évaluer l'atteinte de ces objectifs. Trouver notre point commun a également été complexe.

Hélène BLONDEL-EHNI

La recherche d'un indicateur pour évaluer la confiance, que le bénéficiaire a acquise grâce à nos actions, a été compliquée.

Franck PRUVOST

Auriez-vous une question aux intervenants de la table ronde ?

Hélène BLONDEL-EHNI

Quels sont les processus à mettre en place et les interlocuteurs appropriés pour établir ces indicateurs de suivi finaux ?

Franck PRUVOST

Merci.

Ce matin, le travail a débuté par une prise de conscience de la complexité de l'évaluation, qui constitue avant tout une démarche, et non une obligation. Le « Comment faire ? » vient comme l'achèvement de tout un processus de réflexion qui vise à déterminer l'objet de l'impact, les signaux à collecter et les indicateurs à construire.

II) ATELIER – La vie au travail

Isabelle ANDRIEU, Co-président, « Crée ton avenir »

Merci à ceux qui ont participé à la table ronde pour ces débats très animés.

La démarche étant importante, nous nous sommes tout d'abord demandé ce que signifiaient le développement personnel et la vie au travail. Nous avons listé un certain nombre de points sur l'épanouissement, sur la progression, sur la valorisation. Il nous a semblé essentiel de déterminer les liens et les passerelles entre vie au travail et développement humain.

Nous avons ensuite tenté de déterminer l'objet mesuré, à savoir les progrès réalisés par l'individu dans cet environnement de travail. La notion de progrès induit inévitablement celle de développement personnel, mais également de valorisation, liée à la prise de conscience de ces progrès.



Nous nous sommes ensuite attachés à identifier le bénéficiaire. Notre difficulté a été de concilier nos actions différentes, destinées à des bénéficiaires différents. Nos points communs étaient toutefois nombreux, plusieurs associations de l'atelier travaillant pour les jeunes. Les bénéficiaires directs sont donc les jeunes. Des bénéficiaires indirects ont également été identifiés : parents, enseignants, etc.

Il s'agissait ensuite de répondre à la question « *Comment ?* », mais également à la question « *Quand ?* ».

En effet, entre le moment où le bénéficiaire bénéficiera de l'action et son entrée dans le monde du travail, un parcours, que l'on ne maîtrise pas tous, est inévitable. Nous intervenons, sans savoir si notre impact n'est pas progressivement dilué, notamment lors d'interventions sur des très jeunes (primaires, collèges, lycées). Le *Comment ?* et le *Quand ?* sont donc inextricablement liés.

Pour mesurer l'impact de nos actions sur la vie au travail des jeunes, la question de l'implication doit être posée. L'assiduité a été évoquée, puisque la participation à des

programmes révèle l'implication. La notion de motivation a toutefois été dissociée de l'implication, puisque l'assiduité est par exemple obligatoire au sein de l'Éducation nationale. Cet indicateur est important pour évaluer l'intérêt porté par le public bénéficiaire à nos actions.

La deuxième notion, qui paraît naturelle par rapport à l'éducation, est l'appropriation des outils et de la démarche que l'on cherche à inculquer. L'appropriation correspond à la capacité à mobiliser les ressources et les moyens, dans le cadre d'un transfert de savoirs auprès des jeunes.

Après avoir obtenu la participation du jeune au programme, et s'être assuré de sa capacité à utiliser les savoirs appris, le troisième critère est le choix d'un parcours choisi, et non subi.

Franck PRUVOST

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées et la question que vous souhaiteriez poser aux intervenants ?

Isabelle ANDRIEU

La principale difficulté a été de concilier les objectifs de nos structures pour trouver un consensus. En outre, l'esprit quantitatif de l'évaluation prime souvent naturellement sur sa composante qualitative, essentielle à nos actions.

J'aimerais avoir l'opinion des intervenants sur l'évaluation des compétences pour les très jeunes. Comment sensibiliser les jeunes à cette notion fondamentale de l'évaluation, afin qu'ils soient acteurs de leur devenir et de leur être tout au long de leur vie.

Franck PRUVOST

Je souligne l'importance dans l'évaluation de traduire l'invisible en visible. Parfois, nous ressentons, sans pouvoir cependant l'expliquer, le succès d'une démarche. L'impact doit toutefois être mesuré, être visible, afin de travailler à une amélioration continue. Comment passer de l'intangible au tangible, du ressenti à l'indicateur ?

III) ATELIER 1 – Alphabétisation

Jérémie LACHAL, Directeur, « Bibliothèque sans frontières »



La première chose intéressante à retenir de notre approche est la question de la temporalité de la théorie du changement : court terme, moyen terme ou long terme. L'évaluation de l'alphabétisation doit-elle se limiter aux capacités de lire et écrire, ou bien doit-elle être élargie aux évolutions futures permises par l'alphabétisation ?

Nous nous sommes longtemps attardés sur la détermination des besoins, en essayant d'identifier ce qui n'est pas évalué de manière satisfaisante aujourd'hui. En effet, l'accès quantitatif des enfants à l'éducation est déjà mesuré.

La question de la qualité de cette éducation est toutefois souvent omise. Ont ainsi émergé les notions d'autonomie, de responsabilité, d'implication des parties prenantes (parents), du devenir citoyen.

Nous avons arbitrairement choisi de sélectionner un indicateur quantitatif et deux indicateurs qualitatifs nécessaires.

Nous avons souvent l'habitude d'évaluer l'impact de nos programmes sur les bénéficiaires, mais nous nous demandons rarement pourquoi certaines personnes, qui auraient pu participer au programme, n'y participent pas. Un des axes fondamentaux est ainsi la question du genre, et de l'accessibilité des filles au programme. Le premier indicateur, quantitatif, se définit comme suit : « *X % de filles participent au projet* », selon les objectifs établis. Il peut fonctionner avec d'autres populations exclues du programme, telles que celle en situation de handicap.

La question de la participation des parties prenantes, notamment les parents, au programme est également essentielle. L'indicateur se définit comme suit : « *X % des parents sont engagés et estiment que le programme a un intérêt pour leurs enfants* ». Il permet de mesurer l'appropriation du programme par les populations.

Le troisième indicateur, véritablement qualitatif, vise la créativité, très difficile à mesurer. Des études et des grilles d'évaluation existent toutefois. L'impact sur le niveau académique des enfants, mais également sur leur créativité, peut être mesuré grâce à des tests simples. Les enfants sont placés face à un problème de la vie quotidienne, difficile à résoudre, afin d'évaluer la manière dont ils le traitent. Elle fait appel à l'autonomie, au relationnel, à la capacité de réagir face à des situations complexes, et indirectement aux notions de citoyenneté et d'appartenance à la société.

Franck PRUVOST

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées et la question que vous souhaiteriez poser aux intervenants ?

Jérémie LACHAL

La dichotomie ou les différences d'approche entre autoévaluation et évaluation externe ont été soulignées lors de nos débats. L'appel à des évaluateurs externes, avec une perception plus objective, est très différent d'une autoévaluation menée par la structure elle-même.

À l'attention des intervenants, je remarquerai que les bailleurs de fonds ont un rôle extrêmement prescriptif. Ils intègrent ou obligent souvent les associations financées à avoir une ligne budgétaire pour l'évaluation dans leur programme.

IV) ATELIER 2 – Alphabétisation

Rémi VALLET, Responsable du pôle corporate et RSE, « UNICEF »

En préambule, à la première question, « *Pourquoi est-il important d'évaluer ?* », est ressortie la nécessité d'étayer le lien entre cet effort d'alphabétisation et son impact sur le développement humain.

Nous avons pris quelques libertés, eu égard aux difficultés de se limiter à trois indicateurs précis. Nous avons donc orienté nos réponses vers une approche.



Nous avons commencé par un indicateur sur les leviers de succès. Nous avons privilégié une méthode de *checklist* à mettre en place pour identifier les freins et leviers d'accès au projet :

- Accessibilité ;
- Satisfaction des besoins primaires des enfants ;
- Accès à l'eau ;
- Accès à la nutrition ;
- Contexte sociopolitique ;
- Facteurs culturels ;
- Présence d'un accompagnant qui puisse suivre l'enfant en dehors du cadre scolaire dans son apprentissage.

Nous souhaitons également un indicateur mettant en lumière la dynamique d'apprentissage à travers la progression et le résultat. Pour le processus d'apprentissage, des points tels que la participation en classe, la ponctualité, l'assiduité, l'absentéisme des enseignants, etc. ont été suggérés. Les résultats constituent des évaluations sur des productions concrètes, écrites et orales, liés à l'alphabétisation.

Le dernier indicateur porte sur l'autonomisation et les effets induits de l'alphabétisation, notamment sur la maîtrise de certaines compétences sociales de savoir-être. Des éléments individuels (capacité de créer des projets individuels, possibilité de chercher un emploi pour un public adulte, participation à un club étudiant) ont été distingués des capacités à se projeter dans le collectif.

Franck PRUVOST

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées et la question que vous souhaiteriez poser aux intervenants ?

Rémi VALLET

Il a été difficile de synthétiser pour se concentrer sur trois indicateurs purs, car les participants intervenaient sur différents champs.

La question de traduire l'invisible en visible est centrale. Quels sont les conseils pour réussir à objectiver la prise en compte de critères qualitatifs ?

Franck PRUVOST

Pour évaluer le développement humain, évalue-t-on la performance, à travers le prisme du processus d'alphabétisation, ou bien un objet plus élargi ? Évaluer le développement humain oblige à dépasser l'évaluation primaire de nos actions, et à s'attacher également au contexte dans lequel ce potentiel de développement se réalise.

La variété des bénéficiaires est intéressante. Bien qu'un premier public soit ciblé, tous les témoignages attestent de bénéficiaires secondaires tout aussi importants. Ils constituent des témoins de la réussite ou des éléments à prendre en compte dans le développement humain. Ce dernier n'est pas simplement le développement d'une potentialité individuelle, mais également le développement de cette potentialité en lien avec son environnement.

Table ronde

« Contribuer au développement humain : témoignages d'évaluateurs »

Animée par Franck PRUVOST

Participent à la table ronde :

- **Christelle VAN HAM**, Consultante indépendante spécialiste de l'impact social des organisations
- **Emeline STIEVENART**, Directrice de KIMSO / Experte associée à l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social de l'ESSEC
- **Stéphane ANDRÉ**, Membre du Comité d'orientation de l'Association et Directeur général de l'Association « Progrès du Management »

Franck PRUVOST

Merci de votre présence. Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

Emeline STIEVENART



J'ai travaillé pendant près de quatre ans à l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social de l'ESSEC, au sein duquel j'ai développé un programme sur l'évaluation de l'impact social. Nous avons notamment lancé une formation continue sur le sujet. J'ai également lancé le cabinet de conseil et d'évaluation en impact social KIMSO.

Christelle VAN HAM



Je travaille depuis cinq ans sur ces sujets d'impact social. Je travaille aujourd'hui avec des associations et des fondations pour les aider à mettre en place des outils et des démarches adaptés à leurs enjeux et besoins. J'offre également des formations, sous un format différent.

Stéphane ANDRÉ



Je dirige actuellement l'association « *Progrès du Management* », dont la vocation est de faire progresser les entreprises en faisant progresser leurs dirigeants. Les notions de progrès et d'évaluation des progrès sont fondamentales. Je suis par ailleurs chercheur à l'Université Paris Dauphine. Ma thèse, portant sur l'évaluation des actions de mécénat, m'a permis de développer une méthode pour évaluer l'impact de telles actions.

Franck PRUVOST

Christelle VAN HAM, quelles sont tes conclusions et conseils à prodiguer aux partenaires suite aux ateliers ?

Christelle VAN HAM

Aucune conclusion ne peut être apportée aux ateliers, puisqu'ils ont été le lieu d'interrogations ouvertes, mettant en exergue la complexité de l'évaluation. Ils constituent une première étape.

Si le cheminement individuel est souvent intéressant, il semble important de ne pas s'écarter d'une marche collective, qui produit des résultats et des méthodes adaptées à chacun. Elle permet en outre de capitaliser sur les résultats obtenus par d'autres. Chaque structure travaillant sur cette question de l'évaluation a déjà réfléchi à des outils, à des indicateurs, à des méthodes. À cet égard, je constate dernièrement une véritable maturation de la réflexion et des connaissances, ainsi qu'une prise de conscience de la connaissance disponible.

Franck PRUVOST

Nous avons l'impression que plus le point à évaluer est précis, plus la construction de l'indicateur est aisée. Mais comment objectiver des éléments qualitatifs ?

Christelle VAN HAM

La méthode est d'essayer de décrire le plus précisément possible la signification de l'impact (autonomie, confiance en soi, etc.), notions qui s'incarnent différemment selon les personnes. Il est donc nécessaire de réfléchir collectivement à la traduction de ces notions dans les faits, et d'identifier dans cette description les éléments les plus facilement observables, mesurables et objectifs.

Emeline STIEVENART

J'ai été dans une classe d'enfants surdoués. L'institutrice se demandait comment mesurer son impact sur le comportement des enfants. Or elle avait déjà établi au tableau une liste de bons comportements entraînant la remise de bons points, de manière ludique. Tout était là, de manière concrète et formalisée.

Stéphane ANDRÉ

La fondation RATP finançait des actions et cherchait à évaluer leur impact sur le comportement des jeunes enfants. Lors de discussions avec les acteurs de terrain, dont le but était d'évaluer l'action de la Fédération Française de Judo auprès des jeunes, nous avons réalisé que l'indicateur existait déjà : le passage à la ceinture supérieure, indicateur simple et efficace, adapté à l'élément à mesurer. Les acteurs de terrain disposent souvent déjà des indicateurs, puisqu'ils connaissent le terrain.

Christelle VAN HAM

La question de l'autoévaluation contre l'évaluation externe a été posée. L'autoévaluation est un processus simple que toute structure se doit d'intégrer sur le terrain dans l'action quotidienne. Elle consiste à capitaliser sur des connaissances et des observations, à renseigner de manière structurée, afin de constater une évolution dans la durée. Cette autoévaluation a des limites, puisqu'il est difficile d'être juge et partie. Il est donc parfois intéressant de faire intervenir des évaluateurs externes. Il faut néanmoins en déterminer les raisons : besoins de légitimité, aide à la communication, à l'objectivation et à la prise de recul. La question des ressources est centrale, puisque cette intervention a un coût.

Franck PRUVOST

Comment impliquer le bénéficiaire dans la construction du processus d'évaluation, en tant que force de suggestion ou auto évaluateur des propres bienfaits qu'il peut ressentir ?

Stéphane ANDRÉ

Nous avons mis en place une méthode d'évaluation, « ÉPISSURE », avec trois partis pris. Premièrement, des indicateurs de synthèse sont nécessaires au processus d'évaluation. La synthèse traditionnelle, dans laquelle un bon point compense un mauvais point, n'est pas satisfaisante.

Deuxièmement, l'objet à évaluer doit être déterminé. La méthode évalue ainsi un écart par rapport à un objectif, conjointement fixé. La méthode interroge les parties prenantes :

« Selon vous, quel élément indiquerait, dans deux ou trois ans, la réussite totale de l'action entreprise ? ». Elle identifie ensuite les réponses données comme des critères d'évaluation.

Troisièmement, la méthode cherche à déterminer comment ces critères d'évaluation peuvent se traduire en indicateur précis. Puis, de façon conjointe, les parties prenantes définissent trois objectifs à fixer :

- Médian (« *Quel seuil considérez-vous comme satisfaisant ?* ») ;
- Supérieur (« *Quel seuil représenterait une surqualité ?* ») ;
- Inférieur (« *En deçà de quel seuil identifie-t-on l'échec ?* »).

Par un système simple, l'écart par rapport à cet objectif est synthétisé afin de déterminer le positionnement du projet.

Par ailleurs, j'ai remarqué que lorsque les acteurs sur le terrain sont interrogés sur une action passée, ils peuvent affirmer le succès ou l'échec de cette opération, sans savoir précisément en formuler les raisons. Aussi, cet outil d'évaluation évalue les actions passées, selon les indicateurs déterminés. Si les résultats correspondent au ressenti des acteurs de terrain, les paramètres de la méthode peuvent être considérés comme satisfaisants.



Emeline STIEVENART

J'ai testé l'outil « *l'étoile de progression* » ou « *Outcome star* » dans le cadre de la fédération nationale ADESSADOMICILE.

Le bénéficiaire remplit l'étoile, visuel puissant et attractif qui le valorise, puisqu'il n'est pas assimilé à une évaluation. Composée de différentes branches, elle permet une approche globale des personnes qui, dans le secteur social, sont souvent considérées en fonction de leurs problèmes, chaque besoin étant associé à une intervention spécifique.

Un travail de deux ans a été initié pour comprendre le métier d'intervention auprès des familles dans le cadre de l'aide à l'enfance. Nous avons abouti à cette traduction/adaptation d'un outil britannique, comprenant 14 étoiles, car il correspondait parfaitement aux remontées du terrain.

L'idée est de remplir cette étoile de manière co-construite, dans le cadre d'une intersubjectivité, afin de positionner la personne de manière réaliste. Remplie en deux temps, afin de constater le chemin parcouru, l'étoile a également pour but d'élaborer un plan d'action.

En effet, une vision du changement est sous-jacente. Le premier travail de l'intervenante est d'agir et d'aider la famille à prendre confiance afin qu'elle exprime son vécu. La seconde

étape est d'accepter d'être aidé, afin de progressivement prendre des initiatives jusqu'à l'autonomie complète.

Cet outil a trois objectifs :

- aider l'accompagnement des familles en reconnaissant le chemin parcouru, afin de les responsabiliser ;
- établir des statistiques en compilant les étoiles de progression d'un service ;
- nourrir la communication.

Franck PRUVOST

Lorsque nous avons interrogé les partenaires de l'Association pour la création du livret d'accueil sur leur vision de l'évaluation, beaucoup d'entre eux avaient remonté l'importance d'évaluer régulièrement dans le temps, ce que cet outil permet. Il évalue une progression, et non un absolu à un instant T. En outre, le fait de confronter les ressentis constitue une manière d'objectiver.

Deux méthodes vous ont été présentées. Comment choisir une méthode d'évaluation ?

Christelle VAN HAM

Il est intéressant d'utiliser la même stratégie d'évaluation dans un travail individuel, dans un dialogue avec le bénéficiaire, et dans une logique d'agrégation pour pouvoir communiquer à l'extérieur. Ce choix est trop rarement fait. Les bénéficiaires sont souvent interrogés, sans qu'un retour ne leur soit détaillé sur les avancées. Cet outil implique une relation avec l'ensemble des parties prenantes.

Le choix de l'outil ou des collaborateurs n'est pas simple. Cette démarche doit s'initier par une réflexion au niveau de la structure sur ses motivations. L'association doit également déterminer ce qu'elle est prête à engager, à mesurer, à savoir. En effet, l'évaluation risque de confronter l'organisation à des informations négatives. Elle doit donc être capable d'être ouverte à ce changement.

En outre, cette réflexion doit s'accompagner d'un bilan sur le projet. En effet, une évaluation au début d'un projet ne sera pas similaire à l'évaluation d'une action menée depuis une dizaine d'années.

Le choix de la méthode dépend ensuite des besoins, des moyens et des enjeux. *A minima* des méthodes peuvent être intégrées aux pratiques de l'organisation, à faible coût (mécanismes d'autoévaluation, collecte de l'information, prise de recul, etc.). Cette démarche peut être complétée selon les besoins.

Cette construction de la démarche d'évaluation implique l'élaboration d'un processus d'accompagnement.

Échanges avec la salle

Question de Rémi VALLET

Lorsqu'une évaluation n'a pas été prévue au démarrage d'un projet, est-il possible de construire rétrospectivement une *baseline study* ? Comment contourner l'absence de mesure au temps zéro ?

Emeline STIEVENART

Les parties prenantes peuvent être interrogées sur le passé, notamment sur l'impact du programme, dans une évaluation qui ne se veut pas scientifique.

Stéphane ANDRÉ

Une évaluation peut être initiée à tout moment du projet. La seule condition est qu'elle soit menée par rapport à un objectif, qui diffère selon le moment où l'évaluation intervient. La logique d'expérimentation doit être privilégiée, *via* de nombreux allers retours avec le terrain, pour choisir une méthode adaptée et pour favoriser le dialogue.



Christelle VAN HAM

Rares sont les évaluations intervenant au début d'un projet. Quel que soit le moment, l'essentiel est d'initier une réflexion réaliste et pragmatique afin d'élaborer une évaluation viable.

Stéphane ANDRÉ

Pour les financeurs, la mise en place des démarches d'évaluation très détaillées, avec de nombreux dialogues, incite naturellement à mener un financement multiannuel.

Emeline STIEVENART

Pour tout projet qui se lance, une étude de besoins doit être menée. Elle fait partie de l'évaluation et peut servir de *baseline*.

Franck PRUVOST

La collecte dans le temps d'informations sur le projet sera toujours importante, afin de conserver précieusement les données recueillies sur le terrain.

Stéphane ANDRÉ

Je suis partisan d'utiliser des indicateurs qui existent déjà. Légitimes, ils attestent d'une véritable fiabilité de la mesure. La mise en place d'un nouvel indicateur implique en effet des compréhensions différentes, qui peuvent fausser les résultats.

Christelle VAN HAM

La dimension de l'appropriation est très importante. Outre l'interrogation des bénéficiaires, le dialogue avec les équipes de terrain est essentiel pour comprendre leurs conditions de travail. L'évaluation représente souvent une charge de travail supplémentaire pour ces équipes, qui doivent impérativement être associées à sa construction.

Question d'Olivier BRECHARD, cofondateur de l'IRAE (Institut de Recherche Action pour l'Education)



Les objectifs sont souvent fixés à grande échelle. La co-création des indicateurs change l'orientation des projets, qui doivent désormais tendre vers ces objectifs. Comment faire régulièrement évoluer les indicateurs eux-mêmes ?

Par ailleurs, une évaluation en fonction d'objectifs fixés, par exemple sur l'éducation, ne permet souvent pas de rendre compte d'éléments qualitatifs. Le risque de scolariser un nombre croissant d'enfants, qui n'apprennent toutefois rien à l'école, est grand. Les enfants et les parents perdraient ainsi confiance dans l'institution, qui ne serait ainsi plus fréquentée. Outre les bénéficiaires et les acteurs d'une action, comment parvenir à associer des regards extérieurs élargis ?

Stéphane ANDRÉ

Votre question revient à s'assurer de la légitimité et de la pertinence des indicateurs dans le temps. Le principe de synthèse implique de sélectionner plusieurs indicateurs, qui relèvent différents éléments. Je suis partisan d'une évaluation avec une fréquence très régulière, afin que les objectifs fondamentaux demeurent au cœur du projet. L'évaluation par objectif apparaît ainsi intéressante, puisqu'elle permet de modifier les indicateurs. En fonction des remontées terrain, les ambitions du projet peuvent en effet évoluer.

Christelle VAN HAM

L'évaluation par rapport à des objectifs ne permet toutefois pas de prendre en considération des impacts annexes, qui ne doivent pas être sous-estimés. Des informations sur certains effets induits, pas nécessairement positifs, doivent également être captées. La fixation d'indicateurs dans la veine des objectifs, pour s'assurer qu'ils sont atteints, est une bonne démarche, mais la structure doit prendre du recul par rapport au terrain, mobiliser

d'autres parties prenantes indirectes, telles que des territoires voisins. Ces éléments négatifs doivent, autant que faire se peut, être anticipés, et inclus dans la grille d'hypothèses d'impact. Les évaluations d'impact sont aujourd'hui uniquement orientées sur les impacts positifs, ce qui ne correspond pas à la réalité du terrain.

A contrario, l'organisation peut capitaliser sur un impact inattendu positif. Par exemple, une association a créé des crèches écologiques afin d'éduquer les enfants sur ces sujets. La baisse des maladies infantiles n'avait pas été anticipée, mais est devenue un argument intéressant, puisqu'elle implique un absentéisme moindre des parents pour s'occuper de leurs enfants.

L'analyse doit donc être ponctuellement ouverte à d'éventuelles retombées de l'action au-delà de ce qui avait été anticipé.

Emeline STIEVENART

Une fois les rapports établis, les résultats obtenus doivent être confrontés au débat. Les méthodes choisies reposent sur des hypothèses, des grilles de lecture et des partis pris. Pour ce faire, l'organisation peut faire appel à un panel d'expert, aux bénéficiaires ou aux acteurs sur le terrain pour qu'ils donnent leur opinion. Si le budget et les délais le permettent, il est également intéressant de croiser les méthodes.



Stéphane ANDRÉ

L'évaluation constitue une aide à la décision. Il est donc essentiel d'identifier la décision (reconduire le financement de l'opération, etc.) que cette évaluation doit éclairer. Une évaluation ne peut éclairer plusieurs types de décisions. Elle ne doit pas être sortie de l'objectif pour lequel elle a été construite.

Question d'Isabelle ANDRIEU

Les associations présentes sont prêtes à évaluer leurs actions quantitativement et qualitativement. Parallèlement, les fondations et les partenaires attendent toutefois un impact précis en fonction du montant de leur financement et du nombre de bénéficiaires. Les indicateurs qualitatifs ou n'intervenant que sur le long terme sont largement sous-estimés.

Stéphane ANDRÉ

Je conseille une co-construction de la démarche de l'évaluation avec le financeur. Au Conseil d'Administration, une matrice à deux axes (réalisation des objectifs, effort d'investissement financier et humain) peut être utilisée pour attester de l'efficacité des projets. De nombreuses fondations fonctionnent de cette manière.

Christelle VAN HAM

La structure, en travaillant sur la démarche d'évaluation, construit l'histoire qu'elle souhaite raconter à ses partenaires. Si ces derniers ont inévitablement des attentes, être force de proposition en disposant d'une stratégie d'évaluation marque une différence par rapport à d'autres acteurs.

J'encourage les associations à organiser des réunions, où elles invitent leurs partenaires, afin de présenter de manière transparente et ouverte, l'évaluation de l'impact. Cette démarche clarifie l'action et atteste de la complexité de l'exercice sur le terrain. Elle permet également de trouver des financeurs supplémentaires pour l'évaluation, en créant un dialogue entre les financeurs. En effet, chaque financeur exige souvent une évaluation avec des impacts spécifiques, ce qui représente une charge de travail conséquente pour l'association. La création de ce moment zéro en réunissant l'ensemble des partenaires modifie la nature du débat.



Franck PRUVOST

Trois mots émergent pour synthétiser ce débat :

- Éveil : L'évaluation est un thème qui vous appartient. Il est important d'être conscient, éveillé et formé sur ce thème, afin d'être acteurs de l'évaluation.
- Complexité : Il semble avoir été utile et riche d'ouvrir cette boîte de Pandore. Cette démarche constitue le début d'un processus de questionnement, individuellement, au sein des associations ou dans le cadre de l'accompagnement que propose la fondation Pierre Bellon à ces partenaires. D'autres occasions d'échanger, de co-construire et de se former ensemble à ces questions seront organisées. Ce premier pas lance cette dynamique.
- Opportunité : N'oubliez jamais que l'on est plus fort ensemble. Privilégier le dialogue permet une capitalisation des informations, afin d'élaborer des projets plus efficacement.

Conclusion

Pierre BELLON



Mes réflexions sont inspirées des faits. Nous avons créé une association, l'APM, qui aujourd'hui compte plus de 6 000 chefs d'entreprise.

En outre, je distingue toujours les actions de SODEXO et celles menées par l'association. Toutefois, SODEXO a son mot à dire sur tous ces sujets.

Par ailleurs, une association a pour unique intérêt ses bénéficiaires. Il est donc indispensable que les bénéficiaires soient consultés. Leurs opinions orienteront ensuite l'action de l'association.

Pour qu'un projet fasse sens, les adhérents d'une association doivent être consultés. Un taux de satisfaction de 90 % justifie l'existence de l'organisation. Le personnel doit également être interrogé, pour déterminer si l'organisation répond à leurs attentes.

L'APM a recueilli un taux de 90 % de satisfaction. Si tel n'avait pas été le cas, j'aurais dissout l'association. De nombreuses institutions sont malheureusement maintenues au détriment du taux de satisfaction.

La fondation a plus de 70 000 bénéficiaires, qu'elle doit consulter. Je ne crois qu'au progrès, mais il doit être mesuré.

En outre, il n'est pas pertinent de distinguer le qualitatif du quantitatif. En matière de RH, le qualitatif peut être mesuré, à travers par exemple le taux d'engagement du personnel. Sodexo mesure ce taux depuis huit ans. De 45 %, il a atteint cette année 52 %. Notre objectif s'établit à 65 %, seuil des meilleures entreprises appréciées par leur personnel. Des progrès doivent donc encore être faits. D'autres existent en RH : un *turn-over* important doit interroger. Le qualitatif se mesure.

Pour conclure, sept ou huit leviers d'engagement, différents d'un pays à l'autre, ont été identifiés. Il est intéressant que les pays se comparent entre eux, afin d'élaborer des solutions adaptées.

Enfin, gardons-nous de comportements technocratiques. L'emploi de termes incompréhensibles, notamment liés à la méthodologie, n'est pas productif. L'évocation de faits précis, structurés et synthétisés est largement préférable.