

**RENCONTRE PROJEP #18**

**« EVALUER LES ACTIONS ASSOCIATIVES : COMMENT ET AVEC QUI ? »**

**28 MARS 2025**

**Animée par :**



**Pascal DESCLOS**

Consultant pour le Fonjep, gérant de Valorémis

Introduction : **Patrick Chenu**, président du Fonjep

**Avec la participation de :**

<p><b>Jérémie CHALIGNÉ</b> <i>Responsable de pôle Education à la résilience et promotion du droit international humanitaire Croix-Rouge française</i></p>	<p><b>Lila DUBREUIL</b> <i>Chargée de mission Évaluation Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa)</i></p>	<p><b>Mirya DURAN</b> <i>Chargée de mission Mobilité internationale et Formation Info Jeunes Auvergne Rhône-Alpes</i></p>
<p><b>Julien KLESZCZOWSKI</b> <i>Maitre de conférences en sciences de gestion LUMEN, Université de Lille</i></p>	<p><b>Julie NUBLAT-FAURE</b> <i>Adjointe en charge de la Vie associative Ville de Lyon</i></p>	<p><b>Renaud SOROT</b> <i>Chef de projets Animation de réseau AMCSTI</i></p>

Et **Hervé GENCO**, responsable de la mission de développement social local à la Ville de Lyon

**Patrick CHENU**

Bonjour à toutes et à tous, chers participants en présentiel ici, à Paris, au FIAP ou à distance sur notre chaîne YouTube du Fonjep. Je suis très heureux de vous accueillir pour cette rencontre Projep 2025 intitulée « Évaluer les actions associatives : comment et avec qui ? Témoignages d'acteurs engagés ». Cette thématique est au cœur des préoccupations du Fonjep et cette rencontre ambitionne d'éclairer nos réflexions actuelles. Entre 2016 et 2023, le Fonjep a mené un travail de recherche-action approfondi sur les modèles socio-économiques associatifs, plus particulièrement sur ces modèles des associations de jeunesse d'éducation populaire.

Ces travaux ont notamment mis en évidence la nécessité d'une nouvelle approche de l'évaluation. Il nous a semblé en effet nécessaire de dépasser l'évaluation contrainte pour construire des processus évaluatifs, respectueux de l'initiative associative, certes, mais permettant aussi le contrôle légitime du bon usage des fonds publics. Face à ce constat, le Fonjep a lancé en décembre 2023 un dispositif expérimental de recherche participative sur deux ans.

L'objectif principal est de tester des processus d'évaluation coconstruits entre associations et pouvoirs publics, afin d'élaborer des méthodes robustes et participatives basées sur un dialogue renouvelé et la reconnaissance de la valeur créée par les associations. Dix terrains d'expérimentation regroupent des équipes de recherche, des associations et des financeurs. Ces terrains ont été choisis pour être représentatifs des réalités sociales et territoriales variées, qu'elles soient urbaines, semi-urbaines ou rurales. Ils sont répartis sur six régions : les Hauts-de-France, le Grand Est, la Nouvelle-Aquitaine, l'Occitanie, l'Île-de-France et l'Auvergne-Rhône-Alpes. Ces terrains se situent à différents échelons géographiques. Au final, nous avons neuf terrains locaux au total, c'est-à-dire deux terrains départementaux, deux terrains régionaux, cinq terrains auprès de communes ou de communautés de communes et un terrain national qui implique sept têtes de réseaux associatives et cinq financeurs autour d'un objet commun, qui est l'animation et le travail des têtes de réseaux associatives.

Les actions associatives évaluées sont diverses : dispositifs en direction de la jeunesse, mise en réseaux d'associations, inclusion sociale par le sport, processus d'émancipation d'un centre social, plateforme d'appui à la mobilité, participation des étudiants dans la gouvernance d'associations culturelles. Vous l'aurez compris, la diversité des terrains, tant géographique que thématique, doit permettre de développer des outils méthodologiques accessibles à toutes les associations et à leurs financeurs. Notre rencontre d'aujourd'hui n'est pas consacrée à cette démarche en cours, dont nous ferons un point d'étape en juin à l'occasion de l'Assemblée Générale du Fonjep.

En parallèle de cela, nous avons fait le choix de solliciter un certain nombre de parties prenantes, comme des associations, des pouvoirs publics, des laboratoires de recherche et des organisations, sur les travaux déjà menés en matière d'évaluation. Notre approche du Fonjep reste, elle, spécifique parce qu'elle invite les pouvoirs publics et les associations à croiser leurs regards pour bâtir une évaluation partagée sous l'œil bienveillant ou décalé de chercheurs. À l'occasion de ce projet qui nous réunit aujourd'hui, nous voulons mettre en avant des expériences et des pistes de réflexion différentes qui nous permettront d'alimenter nos travaux, de nous questionner et de nous inspirer.

Merci aux acteurs de la recherche, du monde associatif et des collectivités locales d'avoir accepté de venir partager avec nous leur regard sur les enjeux, les processus et les effets de l'évaluation. Vos contributions seront d'autant de pastilles qui enrichiront notre réflexion et nous encourageront à tenir compte d'autres travaux. De la même façon, nous nous intéressons de près aux autres travaux menés actuellement ou lancés actuellement sur l'évaluation. Je pense notamment au dernier numéro des clés de l'action qui a été publié par l'Injep, que je vous invite à lire, ainsi qu'au travail en cours du mouvement associatif. Nous allons donc aborder aujourd'hui des questions fondamentales concernant ce que nous

cherchons à évaluer : les effets de l'évaluation, la prise en compte des attentes de chacun, la légitimité des acteurs. Bonne réflexion à toutes et à tous. Je cède la parole à Pascal DESCLOS, qui va animer cette rencontre.

## Pascal DESCLOS

Merci, Patrick. Merci, Monsieur le Président. Merci à vous tous et à vous toutes qui nous avez rejoints sur les réseaux. Merci à vous d'être présents ici dans cette salle, mais surtout, un grand merci à vous, intervenants engagés autour de ce que l'on nomme l'évaluation. Comme le disait Patrick, que cherchons-nous à évaluer ? Avec qui évaluons-nous ? L'évaluation est-elle un processus et/ou un résultat ? Quels effets peut avoir l'évaluation sur les équipes et les publics ? Comment évaluer en tenant compte des attentes et des représentations de chacun ? Qui peut intervenir dans l'évaluation et au nom de quelle légitimité ? Quels outils, méthodes, perceptions et souhaits pour demain ? J'espère que nous conclurons justement sur des souhaits et des questionnements à venir pour nous tous qui sommes engagés, mais vous particulièrement parce que vous allez, avec les différents travaux que vous avez réalisés, que ce soient acteurs associatifs, financiers publics ou chercheurs, éclairer notre chemin à nous, Fonjep. Merci de cette représentation qui est là, puisqu'il s'agit aussi d'être conforme à l'ADN du Fonjep. C'est bien un lieu de dialogue, un lieu de recherche et de réflexion où ces trois parties sont vraiment partie prenante pour faire progresser la chose.

Pour commencer nos échanges, je vais d'abord vous présenter nos intervenants, Mesdames et Messieurs. Je vais commencer par Renaud. Merci de nous avoir rejoints, Renaud SOROT de l'AMCSTI, chef de projets animation de réseau. Vous nous direz un peu ce qu'est votre structure. Moi, j'en ai retenu que vous êtes un réseau professionnel des cultures scientifiques, techniques et industrielles. Vous avez beaucoup de choses très éclairantes à nous dire, pour nous qui sommes engagés également ici ou d'autres qui s'engagent peut-être aussi sur des démarches d'évaluation des actions associatives. À côté de vous, nous allons retrouver Mirya. Merci d'avoir répondu présente également, Mirya DURAN. Vous êtes chargée de mission mobilité internationale et formation chez Info Jeunes Auvergne Rhône-Alpes. Chez vous, la notion de label est vraiment un guide pour amorcer des travaux sur l'évaluation avec toutes vos équipes. À côté de vous également, nous avons Jérémie. Merci, Jérémie CHALIGNÉ. Vous êtes responsable du pôle éducation à la résilience et promotion du droit international humanitaire à la Croix-Rouge. Vous êtes fortement impliqué dans ce travail de recherche, mais aussi opérationnel de l'évaluation, puisque votre originalité est que vous avez un pied dans la recherche et un pied dans l'action. Merci de nous avoir répondu également présent pour ce jour. À côté de vous, nous avons Lila. Bonjour, Lila DUBREUIL, Agence nouvelle des solidarités actives. Vous êtes chargée de mission évaluation. Nous ne pouvions pas mieux trouver. Merci à vous. Enfin, nous avons Julien KLESZCZOWSKI. Merci aussi de nous avoir rejoints. Vous êtes maître de conférences en sciences de gestion à LUMEN, Université de Lille. Il se trouve que votre thèse première portait justement sur l'évaluation. Elle nous a beaucoup éclairé pour la préparation de ce Projep.

Nous aurons trois parties de temps d'échange. Évaluer les actions associatives, c'est tenter de se doter d'un cadre commun de pensée. Nous allons revenir là-dessus avec vos expériences diverses et variées, mais nous aurons également des questions qui pourront être posées. Nous avons également deux invités qui vont venir témoigner, qui sont en ligne et que nous voudrions également remercier de leur présence. Ils nous rejoindront à 17 heures 30. Ce sera la surprise pour ce Projep.

Myria, vous avez bien voulu commencer à prendre la parole dans le cadre de cette préparation et je vous en remercie parce que la première partie s'intitule : « Pour évaluer, encore faut-il se doter d'un cadre de pensée partagé ». À Info Jeunes, notamment en Auvergne Rhône-Alpes, vous disposez d'un label, qui est une référence pour guider vos actes et vos processus évaluatifs, mais aussi la pensée collective. Vous allez peut-être nous présenter un peu Info Jeunes pour celles et ceux qui seraient un

peu loin de votre réseau et de ce que vous réalisez. Nous allons commencer sur votre label, si vous le voulez bien.

## **Mirya DURAN**

Le réseau Information Jeunesse est un réseau national. Il y a à peu près 1 100 structures un peu partout en France. La mission première est d'accueillir des jeunes et de pouvoir leur apporter toutes les connaissances pour qu'ils puissent faire un parcours de vie le plus complet possible, en leur donnant des informations actualisées et des orientations éclairées. À partir des années 1960, le réseau Information Jeunesse s'est inscrit dans le développement des politiques pour la jeunesse pour permettre d'avoir des lieux spécifiques aux jeunes. Le gros détail est que les structures Information Jeunesse ne sont pas uniquement des associations. Le réseau Information Jeunesse peut être porté par des collectivités, par des centres sociaux, par des missions locales, ce qui fait une diversité d'acteurs qui n'ont pas du tout le même statut, qui n'ont pas du tout les mêmes missions, si ce n'est de pouvoir répondre à la demande des jeunes.

Le réseau Information Jeunesse s'est construit autour des besoins des jeunes. En 2022, l'Etat a donné le label « qualité » au réseau Information Jeunesse et nous avons renouvelé le label puisque nous avons un label qui est le texte qui oriente toutes les actions du réseau Information Jeunesse. Le label a plusieurs critères qui doivent répondre à toutes ces actions. Pour l'instant, nous entrons dans une nouvelle phase. Ce nouveau label va durer six ans, avec un rapport intermédiaire au bout de trois ans, mais cela date de 2022, donc aucune évaluation n'a été mise à jour pour le moment. L'évaluation doit être faite avec les services de l'Etat. Nous nous posons beaucoup de questions sur ce qui va être évalué. Est-ce que c'est l'activité de la structure ? Est-ce que ce sont les actions en direction des jeunes ? Pour pouvoir répondre au mieux aux besoins des jeunes, ce qui est sûr, c'est qu'ils doivent compter dans la balance dans cette évaluation.

## **Pascal DESCLOS**

Vous comptez donc les intégrer dans la réflexion pour demain également ? Quand je regarde votre label d'une durée de six ans, comme vous venez de l'indiquer, vous êtes en cours de ces six années, même s'il y aura un rapport intermédiaire, il y a quelques éléments de référence qui devraient peut-être vous aider et rassembler cette diversité d'acteurs. Comme vous l'avez dit, ils sont d'origine et de métiers différents, donc ils ont des lunettes différentes pour regarder les missions, garantir une information objective, accueillir tous les jeunes sans distinction, proposer une information personnalisée, etc. Est-ce que cela arrive à rassembler les acteurs dans les rapports intermédiaires jusqu'à présent ?

## **Mirya DURAN**

Oui, c'est vraiment le fil rouge des missions. C'est l'ADN du réseau Information Jeunesse et c'est sur ces critères qu'il va falloir répondre. Pour l'instant, la forme que cela va prendre est dessinée, mais elle n'est pas complètement terminée. Il faut savoir aussi que nous avons un public qui est mouvant. Dans six ans, les jeunes avec qui nous aurons travaillé aujourd'hui ne seront plus les mêmes. Là, nous parlons bien d'âge, pas de génération. Selon le temps qui passe, les jeunes ont des besoins différents, ont des pratiques informationnelles différentes, ont un positionnement dans la société différent et nous devons tenir compte de tous ces éléments, mais surtout les faire évoluer au fil du temps qui passe. Par exemple, nous ne pourrions pas évaluer si notre information est objective et répond aux besoins si tous les moyens d'information ont vraiment beaucoup évolué. En ce moment, on est en plein dans l'IA, ce qui n'était pas le cas il y a quatre ou cinq ans. Il faut qu'on prenne en compte tous ces éléments et qu'on ait une réponse qui soit adaptée à tous les professionnels qui travaillent avec ces jeunes et qui ont aussi des demandes qui viennent des structures dans lesquelles ils sont, car lorsqu'ils seront dans un centre social ou dans une collectivité, ils devront aussi répondre aux exigences de la structure dans laquelle ils travaillent.

**Pascal DESCLOS**

En préparation, vous me disiez également qu'un de vos questionnements, au-delà de comment nous allons évaluer la crainte, que ce soit l'association ou la structure qui soit évaluée plutôt que les actions d'information menées auprès des jeunes, avec quelques garanties qui sont établies par le label, vous posiez la question de la notion d'intérêt général.

**Mirya DURAN**

Oui. Nous évaluons aussi les mesures d'impact. Quelles vont être ces mesures d'impact ? Est-ce que cela va être de l'impact social ? Est-ce que cela va être de l'impact politique ? Toutes ces questions conduisent à une réflexion qui est menée avec les services de l'État et avec une idée de pouvoir faire quelque chose qui soit le plus petit dénominateur commun pour toutes les structures d'Information Jeunesse, puisque nous avons aussi des réalités très différentes selon les territoires, selon les régions, selon les localisations. Nous n'avons pas les mêmes jeunes lorsqu'on est en territoire urbain que lorsqu'on est en territoire rural. Qu'est-ce qu'on va vouloir mesurer au-delà des six critères de l'Information Jeunesse ? Comment allons-nous le mesurer, sachant que nous ne partons pas du même point de départ ?

**Pascal DESCLOS**

Très bien. Merci pour ces premiers propos, Myria. Nous allons passer la parole à Renaud de l'AMCSTI, avec un exemple d'un questionnaire d'un groupe de réflexion que vous animez nouvellement auprès de votre structure. D'ailleurs, cela pourra peut-être croiser les propos de Mirya. Est-ce que vous pourriez nous en dire plus ? L'AMCSTI, c'est quoi ? Ce groupe de réflexion spécifique à l'évaluation est composé de qui ? Quels sont ses objectifs ? Quelques propos pour ce cadre de pensée que vous tentez de mettre en place.

**Renaud SOROT**

Merci pour l'invitation. Effectivement, je travaille à l'AMCSTI. Ce n'est pas simple à prononcer. C'est le réseau national et francophone des professionnels de la culture scientifique, technique et industrielle. Nous sommes basés à Paris, mais sous forme associative, donc nos membres sont répartis en région, partout sur le territoire national, et nous avons aussi des membres en Suisse, en Belgique, et depuis 2025, au Luxembourg. Nous nous élargissons aussi à la francophonie.

**Pascal DESCLOS**

Vous disiez que vous êtes un relais.

**Renaud SOROT**

Tout à fait. Moi, au sein de l'AMCSTI, je m'occupe de l'animation de réseau. Dans le cadre de mes missions, je coordonne cinq groupes de travail, dont un groupe qui traite de la question de l'évaluation. Dans ce groupe, nous allons retrouver la diversité d'acteurs de culture scientifique que l'on connaît habituellement, c'est-à-dire des universités, des associations, des organismes de recherche, des musées, etc. Il y a tout un panel de structures qui sont représentées, mais aussi un panel de corps de métier. Nous avons des directeurs, des directrices, des chefs de projets et nous avons aussi des chargés de projets. Dans ce groupe, nous rassemblons une vingtaine de personnes qui vont discuter, sur à peu près une réunion par trimestre, de cette question de l'évaluation et de nos pratiques d'évaluation dans le domaine de la CSTI. Concrètement, qu'est-ce qui marche ? Qu'est-ce qui ne marche pas ? Par la suite, il s'agit de le partager avec le reste des membres du réseau, donc le groupe de travail va porter plusieurs actions à destination des membres du réseau, mais aussi plus largement des professionnels de la CSTI.

**Pascal DESCLOS**

Vous aviez mené une enquête en 2023, qui s'intitulait « Usages et pratiques de l'évaluation en CSTI. Où en sommes-nous ? » J'ai eu le plaisir de découvrir quelques résultats de cette enquête. Qu'est-ce que

vous en tirez, vous, comme grand enseignement quant à la situation de la conscientisation, de l'appropriation ou de l'acculturation aux pratiques évaluatives au sein de votre écosystème ?

## **Renaud SOROT**

Moi, je suis arrivé à l'AMCSTI en 2023. L'enquête était déjà lancée. Nous avons déjà les résultats. J'ai traité la donnée, puis nous avons travaillé avec le groupe de travail pour valoriser cette donnée. Je voulais partager avec vous quelques résultats qui m'ont marqué quand je les ai découverts puisque je ne les connaissais pas jusqu'à présent. Pour cette enquête, nous avons eu plus de 110 réponses, mais seulement 72 complètes. Nous avons 250 membres, donc il y a à peu près la moitié des membres ont répondu, ce qui est très bien. J'étais plutôt étonné de savoir que la majorité, voire quasiment l'intégralité des structures, pratiquaient l'évaluation, mais à des rythmes différents. Certaines évaluaient un projet sur cinq et d'autres évaluaient toutes leurs actions. C'est une chose à laquelle je ne m'attendais pas.

La seconde chose, c'est que, dans certaines structures, les personnes qui sont en charge de l'évaluation sont des chargés de projet ou des personnels de direction, mais ce qui ressort dans cette enquête, c'est que certaines structures vont recruter des personnels spécifiques et dédiés à l'évaluation. Nous ne savons pas si ces personnes sont à 100 % sur ces tâches d'évaluation, mais cela permet d'avoir un référent ou une référente dans la structure sur ces questions. C'est une personne qui va faire de la veille, qui va vraiment s'informer et qui va peut-être mettre en place des choses différentes ou qui demandent plus de temps que d'autres.

La dernière chose que je voulais vous faire remonter, c'est dans les pratiques, mais je pense que c'est quelque chose que nous avons tous un peu en tête. L'outil le plus utilisé, du moins dans le domaine de la CSTI, reste le questionnaire parce que c'est simple, c'est efficace, mais cela peut aussi masquer l'iceberg. Quand on parle d'évaluation, le questionnaire, avec les données que nous récoltons, n'est que la finalité du travail. Il y a tout un travail de réflexion à mener en amont. Quelles étaient les réflexions ? Quels étaient les objectifs de l'évaluation que nous nous posions ? Quels critères nous essayions d'évaluer ?

## **Pascal DESCLOS**

C'est là votre point d'intérêt maintenant. C'est de remonter et de comprendre ce qui a fait que les personnes se sont réunies et tendaient vers un objet unique, une vision unique ou pas d'ailleurs. C'est tout le travail en amont.

## **Renaud SOROT**

C'est ce que nous essayons de faire avec le groupe de travail. C'est de rappeler que l'évaluation, ce sont des méthodes et de la réflexion. Il faut se poser les objectifs. Il faut se dire : « Qu'est-ce que je veux évaluer ? Pourquoi je veux l'évaluer ? Qu'est-ce que je veux en faire ? » parce qu'il y a aussi cette question de l'utilité. On peut collecter plein de données partout. Là, sur Internet, on diffuse de la donnée assez facilement, mais qu'est-ce qu'on en fait derrière ? Collecter une donnée pour une donnée ne sert à rien.

## **Pascal DESCLOS**

Très bien. Merci pour ces premiers propos, Renaud. Troisième propos avec vous, Jérémie, responsable du pôle éducation à la résilience et à la promotion du droit international à la Croix-Rouge française. Vous allez peut-être nous dire quelques mots sur la Croix-Rouge et nous parler de votre programme spécifique Croix-Rouge qui fait l'objet de votre approche évaluative.

## **Jérémie CHALIGNÉ**

Oui. Merci beaucoup. La Croix-Rouge est connue comme un groupe associatif, notamment d'action sociale, d'urgence et de secourisme. Elle est moins connue en tant que mouvement de jeunesse et

d'éducation populaire. Pourtant, sur les 100 000 personnes qui composent la Croix-Rouge française, il y a quasiment 30 000 jeunes de moins de 30 ans qui sont bénévoles, salariés ou étudiants dans des instituts de formation, notamment sur les métiers sociaux et médico-sociaux. Là-dessus, la Croix-Rouge française a une stratégie qui a été votée en 2021 pour l'horizon 2030, qui vise un peu à expliciter l'ensemble des actions et qui les catégorise dans trois piliers qu'on appelle les piliers de la résilience. En amont des crises, c'est d'agir en matière d'éducation et de prévention. Pendant les crises, c'est d'agir en matière de protection. Après les crises, c'est d'agir en matière de relèvement et de rétablissement du lien social.

## **Pascal DESCLOS**

Très bien. Et ce programme Option Croix-Rouge ?

## **Jérémy CHALIGNÉ**

Ce programme Option Croix-Rouge est une des activités socles qu'on aimerait pouvoir déployer sur l'ensemble du territoire hexagonal et métropolitain. C'est un programme d'éducation citoyenne qui vise à investir dans les milieux scolaires et les structures éducatives de manière générale. Cela peut aussi être des instituts médicoéducatifs et des établissements de protection de l'enfance. Ce sont des dispositifs qui vont allier des temps de sensibilisation et de passage à l'action. C'est vraiment important. Nous savons que ce qui est le plus impactant derrière, c'est ce temps de passage à l'action qui cherche un peu à semer la graine de l'engagement chez les jeunes et à éveiller leur conscience sociale citoyenne.

## **Pascal DESCLOS**

Oui, c'est favoriser des actions de solidarité et de proximité. C'est l'émulation locale, comme vous disiez.

## **Jérémy CHALIGNÉ**

Oui, c'est cela. L'objectif est de pouvoir s'ancrer dans un territoire et répondre à des enjeux. Par exemple, nous pouvons parler de réduction des risques de catastrophe. Nous n'allons pas avoir les mêmes enjeux de préparation face à des feux de forêt en Gironde, par exemple, que pour les inondations que nous avons pu vivre dans les Hauts-de-France ces dernières années.

## **Pascal DESCLOS**

Jérémy, vous disiez également que la présence de plusieurs financeurs institutionnels et privés vous impose de répondre à des exigences multiples. Cela va évidemment impacter aussi votre approche de l'évaluation.

## **Jérémy CHALIGNÉ**

Tout à fait. Nous avons ces enjeux qui sont propres aux têtes de réseaux associatives. À un échelon national, nous avons cette force d'un ancrage territorial local extrêmement fort, mais aussi des complexités liées à l'animation des réseaux, au pilotage et au suivi des activités. Là-dessus, la multiplicité des financeurs se joue effectivement sur la manière dont nous allons définir et recueillir des indicateurs d'activité d'une part, et également sur un autre volet qui est l'engagement potentiellement des salariés, des financeurs, notamment privés. Il y a des mécénats de compétences qui sont de plus en plus divers, de plus en plus marqués. C'est une force et une chance pour les associations, mais derrière, cela complexifie aussi les modes d'engagement que nous pouvons avoir, qui sont multiples et qui sont transverses avec les sujets d'évaluation.

## **Pascal DESCLOS**

Comment est-ce qu'on s'en sort pour tenter d'avoir un cadre d'approche défini et coconstruit lorsqu'on a autant d'acteurs, de diversité et de situations particulières ? Vous parliez notamment de la question du recueil de données, de la question des réseaux qu'on peut solliciter et qu'on ne peut pas solliciter parce que la charge et les ressources ne sont pas les mêmes. Vous disiez également qu'intégrer

L'évaluation qualitative est un véritable enjeu parce qu'on pourrait tous se rassurer au bout du bout avec quelques éléments quantitatifs et faire plus simple, mais ce serait peut-être moins pertinent, comme le disait Renaud tout à l'heure. Comment fait-on pour s'en sortir ?

## Jérémié CHALIGNÉ

D'abord, je pense qu'il y a un cadre global à poser, qui doit permettre, notamment par des outils de recueil de données d'activité qui sont numériques, de faciliter aussi le travail et l'action des bénévoles sur le terrain, mais avoir quand même une collecte qui est suffisamment efficace. Sur ce sujet des données qualitatives, c'est vraiment important de sensibiliser le réseau et de l'acculturer à l'importance de cette démarche. Nous avons des bénévoles qui ont envie d'avoir du face-à-face pédagogique et des échanges directs avec les jeunes, mais de pouvoir évaluer des évolutions, notamment sur les compétences psychosociales. Cela demande des outils et des approches en termes de posture, qui peuvent peut-être être complémentaires de leurs actions, donc nous devons les sensibiliser là-dessus dès le départ.

## Pascal DESCLOS

Pour incarner ces questions-là, vous disiez que vous aviez une quasi-équipe de recherche au sein de la Croix-Rouge.

## Jérémié CHALIGNÉ

Oui, nous avons la chance d'avoir, au sein de notre direction de l'innovation, au niveau du siège, un pôle pilotage et évaluation. Ils ont cette capacité de recherche. La responsable du pôle est docteur sur les sujets d'évaluation. Nous avons pu travailler pendant plusieurs mois une mesure d'impact social basée sur une théorie du changement et avoir ces travaux de collecte et d'entretien semi-directif qui complètent ces indicateurs qualitatifs et qui nous donnent des premiers éléments pour savoir là où nous sommes impactants, là où nous le sommes moins, ce qu'il faut possiblement faire évoluer et pouvoir tendre aussi petit à petit vers des suivis de cohorte parce que nous savons que c'est ce qui est le plus pertinent.

## Pascal DESCLOS

Merci, Jérémié, pour ces premiers propos. Nous allons maintenant passer la parole à deux invités qui vont nous rejoindre en visio. Je sais que leur planning était très serré pour aujourd'hui et je voudrais vraiment qu'on les remercie au nom du Fonjep. Bonjour, Julie NUBLAT-FAURE. Merci de nous avoir rejoints pour ce Projep. Vous êtes adjointe à la ville de Lyon en charge des sports, de la vie associative, de l'éducation populaire et des grands événements sportifs. Quelle charge ! J'imagine que la question de l'évaluation est importante. Pour commencer nos échanges, dans la préparation, vous nous disiez que la particularité de la ville de Lyon est vraiment d'avoir construit un partenariat avec le monde associatif assez atypique au regard d'autres réalités que l'on peut rencontrer dans de grandes métropoles. Vous pouvez nous en dire un peu plus ?

## Julie NUBLAT-FAURE

Tout à fait. À Lyon, nous avons une histoire un peu particulière. Je parlerais plutôt du lien que nous entretenons avec les structures d'éducation populaire parce que, dans ma délégation, vous avez vu qu'il y a plein d'autres choses, mais je suis déléguée à l'éducation populaire. Dans cette délégation, il y a vraiment un lien particulier avec 41 associations d'éducation populaire, centres sociaux, MJC, Maisons de l'enfance et quelques associations affiliées aussi à l'éducation populaire. Nous avons un partenariat qui est très fort et nous avons voulu l'augmenter encore dans ce mandat. Il est assez historique, assez atypique et assez unique. La ville de Lyon a lancé un appel à initiative associative en 2020. Dans cet appel à initiative associative, nous l'avons déjà construit avec ces structures d'éducation populaire pour avoir des valeurs communes, des enjeux partagés et faire en sorte que les conventions que nous allons signer soient vraiment dans les deux sens, c'est-à-dire dans un sens de partenariat. Dans cet appel à

initiative associative, pour le travailler, nous n'avions pas seulement les structures d'éducation populaire, mais aussi tous les élus d'arrondissement qui étaient en charge, avec leurs thématiques de politique transverses, qui pouvaient avoir un intérêt à participer à cette co-construction. Ce partenariat est riche de cette construction qui était déjà assez historique et bien implantée. L'idée est que nous travaillions avec les réseaux. Tout à l'heure, je laisserai la parole à Hervé, qui m'accompagne, pour qu'il puisse se présenter. Nous travaillons très fortement avec deux réseaux : le réseau R2AS et la fédération des centres sociaux. Nous partageons des enjeux et nous conventionnons avec ces réseaux pour que le partenariat soit bien animé et pour avoir des temps de plénière.

Concernant le terme d'évaluation, nous y reviendrons, notamment en deuxième partie, mais je pense que ce qui est intéressant à la ville de Lyon, c'est que nous avons une approche évaluative qui est plus sur l'évaluation du partenariat. Cela nécessite une autre posture, d'autres outils et une approche qui est un peu différente. La Ville de Lyon est financeur, donc il y a un paradoxe dans la posture que nous pouvons avoir avec les associations d'éducation populaire, puisqu'elles mettent en œuvre des politiques publiques et, en même temps, nous défendons la liberté associative. Nous sommes sur un chemin de crête, donc l'évaluation est une notion très importante pour nous, mais nous la voyons vraiment comme un enrichissement du partenariat, comme quelque chose qui doit être complètement partagé, qui est totalement aussi évolutif, qui n'est pas figé.

### **Pascal DESCLOS**

Dites-moi si je me trompe, mais, dans cet appel à initiative que vous aviez lancé à l'époque, trois enjeux en ressortent. Ce qui fait peut-être que c'est le partenariat que vous avez choisi d'évaluer, c'est le principe de la liberté associative comme fondement, l'enjeu du conventionnement, c'est-à-dire la prise en compte également de la démocratie locale et de la place des habitants où nous voyons un intérêt commun pour les acteurs que vous êtes, avec les associations, puis la transition écologique et sociale où nous voyons l'orientation d'une politique publique clairement énoncée.

### **Julie NUBLAT-FAURE**

Je voulais rajouter qu'il y avait également aussi un enjeu autour de la jeunesse. Il y avait une politique jeunesse qui pouvait produire du lien social et de la démocratie. Vous ne l'avez pas forcément cité, mais il y avait plusieurs enjeux qui ont été travaillés ensemble, avec les structures d'éducation populaire, pour partager une politique municipale qui est complètement intégrée. On se sent plutôt en partenariat, avec des enjeux transverses à travers d'autres dispositifs que la Ville peut porter, puisque tout ce travail est très transverse et va irriguer le projet éducatif local, va être retrouvé également dans le plan d'action climat de la ville de Lyon, dans plein de politiques. C'est assez riche et nous avons beaucoup de temps pour nous voir et discuter de ces enjeux. Ces enjeux sont démultipliés aussi par mes collègues adjoints d'autres délégations qui les portent aussi.

### **Pascal DESCLOS**

Quand on parle de 39 associations d'éducation populaire et deux fédérations, c'est la même approche et ce sont les mêmes modalités pour travailler tout cela ?

### **Julie NUBLAT-FAURE**

Je vais peut-être laisser la parole à Hervé sur ce sujet.

### **Pascal DESCLOS**

Hervé GENCO, responsable de la mission de développement social local. Merci, Julie, on vous reprend tout de suite. Bonjour, Hervé.

### **Hervé GENCO**

Bonjour, tout le monde.

**Pascal DESCLOS**

Bonjour, Monsieur GENCO. Merci de nous avoir rejoints. Après les propos de Julie, avec 39 associations et 2 fédérations, on ne travaille pas de la même manière, même sur ces questions de l'évaluation.

**Hervé GENCO**

Non, pas toujours. Je voulais compléter les questions d'évaluation apportées par Julie. Nous sommes à la fois sur une dimension liée à la question partenariale et dans un lien quasi quotidien avec les associations pour évoquer, y compris de manière formelle deux fois par an, d'un point de vue technique que nous partageons avec les associations, des éléments dits de bilan ou d'évaluation partagée, soit sur le projet dans sa globalité, soit sur des aspects mêmes de projet, y compris des aspects liés à sa mise en œuvre quand on traite, par exemple, de gouvernance politique ou de gouvernance technique.

Chaque année, nous sommes la porte d'entrée pour ces associations qui, certes, font appel à des financements spécifiques, mais qui regroupent une telle pluralité de champs investigués que cela nécessite que nous contextualisons pour chaque année des éléments précis sur lesquels nous souhaitons fonder une approche ou un regard particulier avec ces opérateurs. Le travail est plus ou moins différent avec les deux réseaux, puisque nous faisons aussi du co-accompagnement avec des membres des deux réseaux, MJC et centres sociaux. Souvent, c'est un regard que nous portons aussi avec nos partenaires de la CAF du Rhône, car, pour beaucoup d'acteurs du champ d'animation de la vie sociale, à la fois les centres sociaux ou les espaces de vie sociale qui font partie de notre cadre partenarial, nous avons nécessité de partager la lecture que nous avons à travers nos propres dispositifs d'accompagnement et surtout de pouvoir fonder un accompagnement davantage coconstruit auprès de ces opérateurs.

**Pascal DESCLOS**

Ce qui est coconstruit, ce sont les sujets sur lesquels nous aurons à travailler ensemble, les modalités, et également les critères indicateurs d'évaluation du chemin parcouru, des impacts et des effets ?

**Hervé GENCO**

Exactement. Pour chaque association, nous pouvons identifier des objets spécifiques qui peuvent être différents d'une association à une autre, selon le contexte de chacune, selon la capacité de chacune à agir et parfois selon les difficultés de chacune pour pouvoir agir sur le territoire.

**Pascal DESCLOS**

Très bien. Merci, Hervé, pour ces premiers propos. Je vais passer la parole à Lila. Bonjour, Lila DUBREUIL. Vous êtes de l'Agence nouvelle des solidarités actives et chargée de mission évaluation. Il y a peu de temps, vous avez publié un rapport intitulé « Evaluer, et après ? » et le sous-titre est « Renforcer les liens entre les évaluations d'expérimentation et les politiques sociales ». Avant de poursuivre notre réflexion, pourquoi ce rapport ? Qu'est-ce que cela vous évoque ? Quelles sont les préconisations ? Quelques propos sur ce rapport qui a été réalisé. Je vous en prie.

**Lila DUBREUIL**

Merci beaucoup. Je suis ravie d'être ici. Merci pour l'invitation. L'Agence nouvelle des solidarités actives est une association de lutte contre la pauvreté et de soutien à l'innovation sociale. Cela passe par plusieurs métiers, dont l'évaluation. Historiquement, aux côtés de Santé publique France, nous menons un groupe de travail sur le lien entre l'évaluation et la décision publique : « Comment est-ce qu'on crée des ponts entre ce qu'on a évalué et ce que nous pouvons faire collectivement, y compris à grande échelle ? »

Nous avons choisi de faire porter notre dernier rapport sur l'après-évaluation. Comment est-avons-nous vraiment ce rôle transformateur de l'évaluation dans la décision publique ? Pour faire ce rapport, nous avons réuni un groupe de travail avec des acteurs publics, comme la Direction interministérielle à la Transformation publique, la Cour des comptes, Santé publique France, la CNSA et les acteurs de la recherche pour construire ensemble un guide et des recommandations. Nous avons décidé de travailler sur l'après-évaluation des expérimentations parce que celles-ci ne sont pas des politiques publiques. Elles ne sont qu'un outil des politiques publiques, tout comme l'est l'évaluation, donc nous devons avoir une utilité claire dans les acteurs qui sollicitent l'expérimentation et son évaluation. L'idée est de faire, à petite échelle, un changement dans le paradigme local et de voir si les critères sont présents pour une potentielle généralisation, notamment grâce à l'évaluation.

Nous nous sommes aperçus que les résultats des évaluations étaient peu utilisés dans la politique publique, même quand nous avons dépensé beaucoup d'argent et beaucoup de moyens, avec un haut niveau de preuves, pour tester les solutions à une échelle locale. Nous avons essayé de voir ce qui pourrait faire levier et comment nous pourrions améliorer les évaluations et les expérimentations pour mieux influencer la décision publique. Notre travail a donné à peu près une dizaine de recommandations que je vais essayer de balayer de manière synthétique, mais que vous pourrez retrouver dans le rapport de manière plus détaillée.

La première est de privilégier des méthodes d'évaluation qui soient hybrides et complémentaires. Cela rejoint ce que vous disiez tout à l'heure. C'est d'avoir des méthodologies où l'on peut démontrer l'impact, les résultats sur ce qu'on veut influencer, sur la vie des personnes concernées, que ce soient des méthodologies d'impact quantitatives ou qualitatives, mais qu'on puisse adosser à cela une diversité de sites testés, de méthodes testées, d'avoir une étude des coûts et surtout beaucoup de précision dans les conditions de déploiement, dans les solutions qui ont été mises en place, afin que la répliquabilité soit possible dans d'autres territoires.

Le deuxième point rejoint aussi ce que tu disais, Jérémie, sur la théorie du changement. C'est un point qui est central dans l'évaluation. Comment est-ce qu'on coconstruit cette théorie du changement ensemble pour se mettre d'accord sur les questions de recherche que nous avons, sur ce que nous voulons évaluer ? Nous ne pouvons pas tout évaluer avec un haut niveau de preuves, donc l'idée est d'impliquer des chercheurs, des décideurs publics, des acteurs de terrain et des citoyens pour centrer ensemble l'évaluation sur les questions les plus pertinentes possibles.

Le troisième point est d'anticiper, dès la construction de l'expérimentation, l'ensemble des freins qu'on pourrait avoir à expérimenter, mais aussi à diffuser et à déployer pour qu'on ne se rende pas compte, une fois l'expérimentation terminée, qu'on ne pourra jamais la généraliser, qu'on n'a pas les moyens, qu'on n'a pas les compétences ou qu'on n'a pas la technique. Cela ne veut pas dire qu'on ne le fait pas, mais cela veut dire qu'on l'anticipe au mieux dès le début.

Le quatrième point est de dédier des moyens humains et financiers qui soient importants à la coordination de l'expérimentation, pas seulement comme un dispositif qu'on coordonne, mais vraiment avec la dimension expérimentale de lien avec les chercheurs et les décideurs. La cinquième est de resituer l'expérimentation dans un cycle d'apprentissage, notamment en formant à la mobilisation de la recherche et à la lecture de l'évaluation tous ceux qui vont pouvoir s'en saisir pour qu'ensuite, nous sachions comment lire les données, comment s'en saisir, comment éventuellement commander d'autres évaluations pour que cette culture de l'évaluation soit ancrée dans l'institution qui l'a sollicité.

Le sixième point est d'établir des recommandations aussi précises et opérationnelles que possible pour ne pas noyer les éléments déclencheurs dans des choses trop vagues et que ce soit difficile pour des décideurs de se saisir de manière concrète des recommandations, mais aussi de proposer

systématiquement une diffusion sur des formats synthétiques et accessibles, puis que ce temps de diffusion des résultats soit pleinement intégré et financé dans l'évaluation.

Il s'agit également de développer des professions de médiation scientifique pour assurer le rôle de vulgarisation des résultats de l'évaluation et de porter politiquement ces recommandations. Enfin, j'y reviendrai plus tard, mais il s'agit aussi de penser une institutionnalisation publique et une centralisation des résultats des évaluations pour que ce soit accessible à tout le monde et en tout temps par des outils de regroupement de tous les résultats des évaluations que nous avons sur tel ou tel sujet.

## **Pascal DESCLOS**

Je sais que c'est un vœu qui vous est cher. Merci d'avoir synthétisé ces 10 recommandations. Tout cela est le fruit de matériaux et d'analyses. Je vais passer la parole à Julien. Pour conclure cette première partie, quand on regarde ce que disait Renaud tout à l'heure sur la nécessité de se donner un cercle, de bien travailler en amont, de l'utilité, de se poser la question de Julie concernant l'apprentissage, de se poser la question du partenariat comme l'ont fait Julie et Hervé, mais aussi des modalités et une approche qui soit plurielle, qu'est-ce que cela vous évoque ?

## **Julien KLESZCZOWSKI**

Bonjour à tous. Merci beaucoup pour votre invitation. Je suis également ravi d'être ici. Effectivement, il y a un certain nombre de points qui ont été évoqués et qui semblent faire consensus parmi les participants à cette table ronde, que ce soit la question de la participation, de la co-construction des acteurs, du processus de réflexivité sur ce que nous voulons évaluer, des usages de l'évaluation que nous projetons, de l'aspect apprentissage de l'évaluation plutôt que de la contrainte, d'un contrôle. Je rajouterai même l'idée d'une évaluation qui soit habilitante, qui permette d'être apte à faire un certain nombre de choses, qui puisse renforcer d'une manière ou d'une autre les acteurs qui mènent l'évaluation.

Malgré tout, l'ensemble de ces éléments sur lesquels nous sommes d'accord ne sont pas forcément évidents à mettre en place. Il y a plusieurs points. D'une part, en interne, il y a des problèmes de manque de temps et de ressources, notamment lorsqu'on se dit : « Il faut se poser la question de ce qu'on va évaluer, de réfléchir en amont quels seraient les meilleurs outils, etc. » Cela prend du temps. La participation est souhaitable, mais dans le processus concret de mise en place, c'est quelque chose qui va prendre plus de temps qu'une approche moins participative ou plus directive. En tout cas, c'est de cette façon que cela peut être perçu. Les organisations, comme cela a été dit aussi par Jérémie sur la Croix-Rouge, peuvent être complexes avec une diversité d'acteurs, etc. Cela peut être aussi un frein à la mise en place des évaluations selon ces principes.

En externe, tout le monde ne partage pas forcément cette approche. En tout cas, c'est jugé comme quelque chose d'intéressant, mais plus secondaire. On reviendra peut-être sur la question des financeurs, mais, globalement, dans l'écosystème en matière d'évaluation, à échéance régulière, vous avez des acteurs qui cherchent à produire des standards et des référentiels. Ce n'est pas forcément quelque chose qui n'est pas souhaitable ou qui est mauvais en soi, mais la question est : « Qu'est-ce qu'on en fait ? »

Il y a cette idée de normer, de voir plutôt l'évaluation comme un outil uniquement de contrôle, de démonstration d'une preuve, d'une efficacité, en niant parfois la complexité ou la nuance qui peut ressortir des résultats d'une évaluation. Les questions qui se posent sont : « Comment arriver à surmonter ces obstacles, ces contraintes en interne, ces visions parfois différentes en externe ? Comment entrer en dialogue avec les financeurs ? Comment dégager du temps ? Comment concilier les contraintes de ressources et des enjeux d'évaluation ? Comment faire en sorte, lorsque des référentiels ou des normes peuvent apparaître, que ce soient plutôt des sources d'inspiration qui peuvent amener

à la réflexivité plutôt qu'une contrainte ou une norme qui serait imposée et qui amènerait à conformité ou non-conformité ? » Ces questions sont au cœur. Nous sommes assez d'accord sur les principes. Il y a des contraintes. Comment arrive-t-on à les surmonter ? Comment met-on en place des dialogues avec les financeurs ? Comment joue-t-on sur les différentes contraintes en interne et en externe ?

## **Pascal DESCLOS**

Très bien. Je vais faire un lien avec Lila. Vous disiez, Julien : « Est-ce que cela inspire ou pas les politiques publiques ? » Je sais que vous travaillez aussi dans le cadre d'alimenter la décision publique et la décision politique. Qu'est-ce qui fait qu'il y a ce sentiment ou cette réalité, qui est qu'on produit de la matière et que c'est peu inspirant pour nos élus ? Après, je vais passer la parole à Julie et à Hervé de Lyon. Comment s'emparent-ils de tout cela ? Qu'est-ce que cela vous inspire ?

## **Julien KLESZCZOWSKI**

Je suis assez d'accord avec le constat. En tout cas, la question de l'après-évaluation et de l'usage parfois faible ou plus faible des résultats d'évaluation est quelque chose que je partage et sur lequel nous sommes également d'accord. C'est un sujet très vaste. Il y a une multiplicité de raisons. Les recommandations qui ont été évoquées juste avant devraient permettre d'améliorer les choses.

Il y a la question de la réflexivité tout au long du processus, les raisons de l'évaluation, de l'alignement des acteurs, d'une évaluation partagée, d'un suivi sur le long terme, ce qui n'est pas forcément toujours très évident au niveau des acteurs publics, etc. La dimension du temps est extrêmement importante. Ici, il y a l'une des explications de cette faible évaluation. Evaluer prend du temps. L'expérimentation prend du temps. Parfois, certains acteurs, qu'ils soient publics ou pas, peuvent être aussi pressés de déployer, d'aller un peu plus vite. Il y a aussi des contingences qui peuvent être autres et des positionnements politiques. C'est important de tenir compte de ces questions.

Que fait-on de la question de l'usage de l'évaluation ? Comment peut-elle influencer la décision publique ? Il y a aussi d'autres éléments. On peut le regretter, mais c'est un constat. Il y a d'autres éléments qui influencent la décision publique et il est important d'en être conscient lorsqu'on construit un processus d'évaluation. Est-ce qu'on peut l'orienter d'une manière ou d'une autre ? Est-ce qu'on peut faire bouger les choses à ce niveau-là ? C'est aussi cela qui joue. Il y a d'autres critères. Parfois, on projette une approche assez rationnelle sur les acteurs et parfois un peu plus que la réalité. C'est quelque chose dont il faut tenir compte et ne pas forcément surévaluer ou surestimer la logique rationnelle des acteurs. On peut le regretter, on peut le comprendre, mais c'est une réalité que l'on constate bien souvent.

## **Pascal DESCLOS**

Merci. Petite question. Mesdames et Messieurs qui êtes en ligne ou qui êtes dans la salle, suite à ces premières interventions, est-ce qu'il y a des questions en ligne ? Pas de questions en ligne, donc je vais faire réagir Julie. La dimension politique de l'évaluation se discute où ? Sous quelle forme ? Comment est-ce adopté ? Quelle est l'appréhension dans la dimension politique de l'évaluation et de ses attendus ? Comment pourriez-vous définir cela ?

## **Julie NUBLAT-FAURE**

Pour commencer, je voulais revenir sur deux expressions qui sont assez frappantes, que nous utilisons sur les outils de pilotage stratégique ou sur les politiques publiques. Le financeur attend un retour sur investissement un peu précis sur le travail qui peut être fait, sur des résultats, car justifié aussi par l'utilisation de l'argent public. C'est assez antinomique avec le rapport qu'on peut avoir avec la liberté associative. Par un outil de pilotage stratégique, c'est un peu comme si la puissance publique voulait intégrer aussi les structures d'éducation populaire. Moi, cela me fait vraiment écho à un précédent, qui est problématique à mon sens. C'est ce qui avait été introduit par la RGPP, la Révision Générale des

Politiques Publiques. Nous avons toute une enveloppe managériale. Là, ce n'est pas de ce dont on parle, mais c'est quand même un précédent. Je pense que cela a aussi introduit l'image que l'évaluation se faisait bien dans le privé et qu'il fallait aussi un peu le plaquer avec des indicateurs de performance. Je pense qu'il y a eu une critique sévère, mais juste, qui a été menée pour dénoncer cet esprit délétère sur la fonction publique. Nous l'avons vu dans le soin, dans l'enseignement, dans la recherche. Moi, je me plaque totalement à l'associatif. Je trouve qu'on a un peu annoncé à l'avance que cela ne marcherait pas. Quand je dis « on », je parle des fonctionnaires, des syndicats, mais aussi des élus. Heureusement que nous sommes là ce soir, qu'il y a des chercheurs qui font un travail formidable et qu'on réfléchit tous à une autre façon d'évaluer. Nous pouvons dire que nous avons un gouvernement économiquement libéral, qui nous a dit que cela allait bien se passer et cela ne s'est pas très bien passé. Nous l'avons vu. Je voulais dire deux choses. Devant cette difficulté que nous pouvons avoir à évaluer, nous avons retenu aussi un critère de performance, mais il n'est pas adapté aux associations.

## **Pascal DESCLOS**

Qu'est-ce qui se cache derrière ce critère ?

## **Julie NUBLAT-FAURE**

À mon avis, c'est un obstacle majeur à la façon d'évaluer. Comme Julien l'a dit, il y a une perte de temps extravagante qui est consacrée à l'évaluation au détriment de l'action et de plein d'autres choses qui pourraient être faites. Il y a un obstacle aussi qui me semble important. Quelque part, cela coupe aussi la liberté associative d'avoir une espèce de pression de l'évaluation. Pour autant, est-ce qu'on doit tout abandonner dans l'évaluation ? Pas du tout. Pour évaluer, je pense qu'il faut qu'on prenne le sens d'évaluation non pas comme il s'est imposé, a priori, avec le sentiment de contrôle qui est associé, ainsi que la perte d'autonomie et la perte de sens qu'on peut trouver chez les salariés et les bénévoles des associations parce que celles-ci ont plutôt des valeurs de dévouement et de désintéressement. Je pense que l'évaluation doit plutôt se faire sur la mise en valeur du travail accompli. Elle doit vraiment valoriser ce qui est fait. Tout à l'heure, on parlait des bilans. C'est vrai qu'on a des temps importants de bilan chaque année, qui sont appréciés par les associations.

Nous pouvons aussi demander des formes d'explicitation de catégorie et de jugement par lesquelles les associations apprécient aussi le travail qu'elles font. Je pense que la phrase de Marx est très vraie, quand il disait : « Aussi vrai que l'émancipation des travailleurs doit être l'œuvre des travailleurs eux-mêmes », je pense que l'évaluation des associations d'éducation populaire doit être vraiment le travail des associations d'éducation populaire elles-mêmes. Cette évaluation ne doit pas être figée, elle doit toujours être en auto-évaluation. La réflexivité est très importante. On se tend un miroir. L'auto-évaluation est hyper importante pour mesurer le chemin parcouru.

Pour terminer, je voulais vous parler d'un dispositif que nous avons mis en place à la ville de Lyon. C'est la boussole du bien-être. C'est ma collègue Chloë VIDAL, adjointe à la démocratie locale, qui a mis cela en place. Je trouve que cela répond vraiment à la question. Je vous lis la raison de cette démarche : « Pour construire des politiques publiques qui améliorent le bien-être de la population et pouvoir en mesurer leur efficacité, cette démarche s'inscrit dans la lignée des travaux et des recherches scientifiques visant à établir et à donner de la visibilité à d'autres indicateurs que le PIB, le produit intérieur brut, souvent critiqué, car il considère la richesse seulement du point de vue économique. Ce projet de boussole du bien-être de Lyon est accompagné par plusieurs chercheurs et chercheuses qui pourront l'enrichir, mais aussi le valoriser et le faire connaître à leurs pairs ». L'objectif est bien d'établir une politique publique du bien-être à travers des indicateurs d'efficacité, mais qui sont forcément pensés autrement que les indicateurs de performance auxquels nous avons l'habitude. Le partenariat que nous avons avec cette démarche nous inspire aussi pour pouvoir évaluer les structures d'éducation populaire.

## **Pascal DESCLOS**

Merci beaucoup, Julie. En effet, il s'agit d'éclairer d'autres dimensions des actions et ce qu'elles produisent. Hervé, comment tout cela se gère opérationnellement ? Vous avez des rendez-vous, vous avez des plénières, vous avez un dialogue de gestion. Cela doit être compliqué en une journée, en trois jours ou en quatre jours. Il y a de la matière tellement il y a de qualitatifs.

## **Hervé GENCO**

Effectivement, nous pourrions travailler des jours entiers sur le même sujet. J'ai deux petits zooms en matière de compléments avant de dresser ce que nous faisons au quotidien. Pour moi, cette question de l'évaluation fait aussi écho à ce que nous avons dans le cadre des études sur l'utilité sociale. Est-ce qu'on évalue les mêmes choses lorsqu'on est dans une logique de service et dans une logique de projet ? Est-ce qu'on évalue les mêmes choses lorsque les collectivités publiques ou l'État, qui marchandise de plus en plus sa relation avec le tissu associatif, amène à traiter ces acteurs soit via le marché, soit via la délégation de services publics, soit dans le cadre de la subvention qu'est le registre juridique sur lequel nous continuons de maintenir cette relation partenariale ? Je pense que la notion même d'évaluation peut être appréhendée de manière différente selon le registre ou la nature de la relation qu'entretient la collectivité avec l'acteur associatif. C'est la première chose.

La deuxième chose, comme vous l'évoquiez, c'est que nous sommes un peu la porte d'entrée pour ces associations au sein de la Ville. Nous avons toujours un équilibre compliqué à faire, y compris auprès de la culture administrative d'une collectivité comme Lyon, pour défendre la pluralité de ces acteurs associatifs, leurs modèles hybrides qui reposent avant tout sur une logique d'engagement citoyen, parce que porté par des habitants sur nos quartiers lyonnais. Cela amène à traiter ces modèles comme des compléments de l'action publique ou de la plus-value auprès de l'action publique, selon ce qu'elles apportent en matière de compléments à l'action ou à la politique publique locale, qu'il s'agisse des modes de garde de la petite enfance ou des accueils de loisirs pour nos adolescents, jusqu'à cette question du projet qui s'inscrit dans une autre démarche liée au développement local.

C'est une bataille au long cours, un vrai temps dédié qui nous amène à parler d'évaluation au quotidien, mais une évaluation qui est beaucoup plus facile à tenir au regard d'une logique de service, puisque nous sommes plutôt en capacité de se comprendre avec les autres services de droits communs de la collectivité, mais dès qu'on parle de pluralité de projets, nous sommes amenés à devoir commencer à construire des zones d'acculturation respectives avec nos propres services pour appréhender ce qu'est le projet, vers quoi il tend, comment il se met en place et quels critères d'évaluation nous pouvons construire ensemble avec le partenaire associatif. Là, c'est un autre cap qui nous est demandé de mener au quotidien, qui est complexe, mais c'est ce qui en fait toute la richesse de nos métiers d'ingénierie sociale.

## **Pascal DESCLOS**

Ce travail d'acculturation prend quelle forme ? Cela prend quelle production ? Cela prend quel engagement ? Quel est le processus de travail ? Comment fait-on l'acculturation d'individus et de professionnels qui sont très loin de cette approche qui est la vôtre, que vous assumez totalement et dans laquelle vous rentrez toute la dynamique associative ? Comment se fait l'acculturation ?

## **Hervé GENCO**

Je ne suis pas sûr qu'on y arrive à chaque fois, mais cela se fait par la présentation un peu basique de ce dont relève une association, du mode de relation qu'entretient la collectivité avec celle-ci et des outils juridiques qui en dépendent. Globalement, on ne peut pas évoquer cette question du partenariat sans prendre en considération les outils juridiques dont dispose la Ville pour mener à bien un lien avec le secteur associatif. On aurait tendance à penser, du point de vue de la culture administrative, qu'on est souvent dans une logique de marché ou délégataire d'un service public, puisque répondant à une

commande d'une politique publique classique. Est-ce que l'association répond ou pas à la commande politique comme un service de la collectivité ? Dès qu'on commence à mettre un pied dans cette logique, cela nécessite qu'on explicite et qu'on donne aussi la parole à l'acteur associatif pour faire comprendre à nos propres partenaires internes de la collectivité ce que cela représente. Je n'ai pas de réponse toute faite sur les modalités pour y parvenir parce que cela dépend de la compréhension de chacun, du propre vécu, de l'expérience de chacun au sein de nos différents métiers, qui nous amènent à être proches ou pas d'un tiers associatif. Cela se travaille au long cours.

Lors de nos dialogues de gestion annuels, nous essayons de mêler le plus de services possible à nos échanges pour qu'ils appréhendent le contexte dans lequel nos relations se construisent ou se déconstruisent, y compris politiquement, avec la mairie centrale que représente Julie et les mairies d'arrondissement à Paris ou à Marseille. Il y a aussi cette spécificité qui est à prendre en compte et qui n'est pas toujours forcément bien comprise ou bien appréhendée par des collègues qui ne mesurent pas non plus cette dimension un peu bicéphale que peut représenter la Ville.

### **Pascal DESCLOS**

Merci beaucoup, Hervé et Julie. Je vais passer la parole à Lila parce que je trouve qu'on peut faire le lien avec cette question. Tout ce que fait la ville de Lyon, c'est de tenter de faire comprendre qu'il peut y avoir un autre positionnement, un autre regard, avec des attendus autres, au nom des acteurs, de leur liberté et de leur envie d'être en partenariat. Pourtant, beaucoup appréhendent quand même l'évaluation comme une obligation de rendre des résultats et des comptes. Comment cela s'explique ? Qu'est-ce que cela vous évoque ?

### **Lila DUBREUIL**

En effet, c'est souvent compliqué. Moi, je conduis parfois des évaluations et, quand on vient proposer d'évaluer, on s'aperçoit souvent que des acteurs de terrain comprennent que c'est une position d'audit, de contrôle, de vérifier, d'inspecteur des travaux finis, alors que ce n'est pas du tout le but de l'évaluation. Le problème, c'est qu'il y a beaucoup d'expérimentations et de projets associatifs qui sont conditionnés à des résultats. Je suis tout à fait d'accord avec ce que tu disais, Julie, sur le fait qu'il y a quelque chose de très managérial là-dedans et qu'on a tendance à oublier qu'expérimenter, c'est aussi apprendre par l'échec. Parfois, on a le droit de se tromper, d'avoir une évaluation qui dit que ce qu'on a fait n'a pas marché sur tel ou tel point et pour telle ou telle raison. On peut très bien avoir une évaluation qui sert parfois à redresser la ligne et à mieux répondre aux besoins des personnes concernées. Elle peut être riche d'enseignements, même si elle documente des échecs et des difficultés.

Parfois, les questions et les critères de l'évaluation sont plutôt ceux du financeur que de la structure porteuse. Quand on arrive, on s'aperçoit que les bénévoles aimeraient beaucoup savoir si l'atelier d'aide à la rédaction de l'aide de motivation, par exemple, fonctionne bien ou pas, si l'on peut l'améliorer parce qu'ils ont à cœur d'améliorer la situation des personnes concernées. Parfois, les critères du financeur sont justes : « Combien d'ateliers a-t-on faits ? Est-ce qu'on les a bien faits ? Est-ce qu'on a bien fait tant de réunions ? » et on ne se retrouve pas dans cette vision de ce qu'est un projet qui réussit. Cela implique de bien se mettre d'accord sur des critères de réussite, c'est-à-dire des indicateurs, avant de commencer une évaluation et de la créer avec et pour les personnes concernées et les personnes qui mènent les actions sur le terrain.

### **Pascal DESCLOS**

Avec et pour. Renaud, que vous évoque ce travail, ce questionnement autour de ce que vient de dire Lila au sujet de la légitimité que devrait s'accorder peut-être plus souvent aussi le monde associatif pour proposer et contribuer à la définition de ces attendus ?

### **Renaud SOROT**

Je rejoins totalement ce qui a été dit, mais quand on veut coconcevoir, il y a parfois des choses dans la société aussi qui posent problème. Il y a des discriminations qui existent, il y a des rapports de force, donc on peut avoir toutes les bonnes volontés du monde et vouloir coconcevoir, sans s'en apercevoir, nous avons des postures et nous représentons des structures. Il y a quand même ces enjeux. Quand une structure associative va avoir son financeur, il y a un rapport de force qui se pose et c'est un rapport de force qu'il faut déconstruire pour pouvoir ensuite construire un partenariat qui soit équilibré.

## **Pascal DESCLOS**

Oui, mais pour le déconstruire, Renaud, faut-il que l'acteur en face ait envie de rentrer dans un processus de déconstruction et/ou que nous ayons de quoi lui proposer de déconstruire sa première vision qui était d'attendre des résultats tangibles quantifiables ? Quel est le processus ? On voit bien des choses qui apparaissent dans la ville de Lyon. On voit bien que c'est l'invitation de multiples acteurs, l'animation de temps régulier, la temporalité, la place au qualitatif et au quantitatif, un cadre de pensée qui a des fondamentaux, notamment la liberté de. C'est une force qui est reconnue par chacune des parties prenantes. Dans votre cas, comment tentez-vous de résoudre ce rapport de force qui est, a priori, incarné par les acteurs ?

## **Renaud SOROT**

Je pense qu'il y a une notion de confiance qui est importante là-dedans. On va venir avec des propositions, on va se sentir écouté, on va voir que cela a de l'utilité et plus on va instaurer ce rapport de confiance et voir qu'on est entendu et que cela va servir à quelque chose, plus on va se sentir légitime d'aborder des choses et peut-être de créer de nouveaux indicateurs avec nos financeurs. Par exemple, c'est le cas en culture scientifique avec l'IRC, l'indice de relations culturelles, qui permet de faire le lien entre le nombre de visiteurs et le temps passé sur l'action qu'on a proposée que ce soit la visite d'une exposition, un stand, etc. Cela a été construit avec les financeurs et c'est de plus en plus utilisé, mais cela prend du temps.

## **Pascal DESCLOS**

En effet, la ressource du temps. Merci, Renaud. Je vais passer la parole à Jérémie, au regard de votre expérience, notamment au regard du programme Option Croix-Rouge dont nous avons parlé tout à l'heure. Qui est habilité à évaluer ? Quels sont les acteurs ? Qu'est-ce que cela pose comme question organisationnelle ?

## **Jérémie CHALIGNÉ**

Nous avons la chance d'avoir une équipe de pilotage d'évaluation interne. Cela questionne aussi derrière, même si cela facilite, en interne, les liens, les contacts et les relations. Pour autant, est-ce que cela légitime ce processus d'évaluation ? Parfois, nous savons qu'externaliser une évaluation donne encore plus de légitimité à un acteur, puisque le regard est censé être plus neutre. Je dis bien « censé » être plus neutre. Je pense que nous avons beaucoup parlé d'auto-évaluation et de réflexivité des acteurs engagés. En soi, nous sommes toutes et tous légitimes à évaluer nos propres actions, si tant est qu'on ait un cadre commun d'analyse et des outils qui sont pertinents pour cela.

## **Pascal DESCLOS**

En même temps, Jérémie, merci d'avoir introduit la dimension d'auto-évaluation. Dans le cadre de la préparation et dans le cadre des différents travaux que j'ai le bonheur d'accompagner pour partie, la notion d'auto-évaluation apparaît très rarement. C'est lorsqu'on aborde la question de la légitimité, de la crédibilité des acteurs et de l'équilibre que pourrait peut-être apparaître cette notion d'auto-évaluation et qu'on pourrait aussi réaliser pour arriver, face à l'autre partie prenante, à un autre type de matériaux pour discuter ensemble d'un cadre. Comment se passe cette auto-évaluation ?

## **Jérémie CHALIGNÉ**

Cette auto-évaluation n'est pas faite partout et de la même façon. On peut avoir des bénévoles qui se questionnent aussi sur la manière dont sont intégrées leurs interventions et qui vont eux-mêmes réfléchir à un questionnaire. C'est le genre d'initiatives locales sur lesquelles on se doit de les valoriser, de les récupérer et de faire en sorte qu'il y ait un partage de bonnes pratiques, voire même de pouvoir nationaliser certaines dimensions. Après, sur ce que mentionnait Renaud au tout début sur cette évaluation, sur les 250 acteurs qui ont répondu à cette étude, il y en a qui s'auto-évaluaient, mais pas forcément dans un cadre de relation avec un partenaire, avec un financeur. Je pense que c'est aussi potentiellement possible, notamment dans la culture scientifique, comme l'évaluation est relativement liée.

## **Pascal DESCLOS**

Très bien. Une réaction, Renaud ?

## **Renaud SOROT**

Oui, c'est beaucoup d'auto-évaluation. Souvent, nous menons des projets, donc nous répondons à des appels à projets, un peu comme pour toutes les associations actuellement, et nous n'avons pas les moyens de faire appel à des structures extérieures. En fonction des projets, oui, nous allons faire appel à des structures extérieures, mais, très souvent, ce sont les questionnaires, les enquêtes de satisfaction et les enquêtes de fréquentation qui vont remonter.

## **Pascal DESCLOS**

D'où l'importance du travail en amont, sur de quoi parle-t-on, pourquoi on parle-t-on et quel usage pour demain. Mirya, qu'est-ce que cela vous évoque ?

## **Mirya DURAN**

D'abord, je suis d'accord avec tout ce qui a été dit. Je pensais à cette évaluation du label dont on parlait depuis le début et je me disais qu'on avait de la chance parce qu'on a changé certains critères. On est passé de critères quantitatifs des structures à l'appréciation de critères qualitatifs pour les jeunes. Au départ, on pouvait exister par le fait qu'on recevait 300 ou 500 jeunes par jour, mais, si l'on ramène cela au temps passé avec eux, on a eu très peu de temps à les aider à avancer dans leurs projets. Le fait de passer sur du qualitatif qui ne va pas être mesuré par des évaluations, mais plutôt par l'auto-évaluation, cela va faire que le jeune va revenir, que le jeune va parler à quelqu'un d'autre de ce qu'il a trouvé chez nous et de nous dire : « Ce qu'on a proposé a une valeur ». Cela représentait un petit pas pour le jeune dans son parcours, mais ce n'est pas capitalisé parce qu'on le vit tous les jours. On a des outils d'évaluation de la fréquentation et autres, mais on utilise ces outils aussi au service de l'amélioration des services qu'on peut donner aux jeunes. On va constater que les jeunes viennent plus entre 17 heures et 19 heures, mais ne viennent pas le samedi matin, ce qui permettra de dire : « On va leur proposer ce service de 17 heures à 19 heures, mais ce ne sera pas utile le samedi matin ». C'est ce discours qu'on va aussi proposer à nos financeurs en disant : « On suit aussi l'évolution de vie des jeunes. On va là où ils sont ». On essaie d'être présent sur les réseaux sociaux parce qu'ils sont là et on apporte la preuve que les jeunes apprécient qu'on soit là au moment où ils le sont. S'ils ont une question et qu'on est là, ils vont apprécier le service. Si l'on n'est pas là, on ne servira à rien. À mon sens, l'évaluation sert surtout à justifier pourquoi on existe.

## **Pascal DESCLOS**

Très bien. Une dernière question sur cette deuxième partie. Vous comprenez bien qu'au bout du bout, nous sommes en train de poser des interrogations, des paradoxes et des contradictions, mais quels sont les impensés ? Tout à l'heure, Lila a utilisé le terme « auto-évaluation ». Moi, j'avais une autre approche de l'auto-évaluation. C'était celle de l'évaluation réalisée par la cible finale pour pouvoir interroger nos pratiques, nos processus et nos dispositifs. Quelle place cela prend-il ? Qu'est-ce qui est possible de faire ? Je vais laisser la parole à Renaud ou à Mirya. Quelle place donner à ces publics divers et variés

pour lesquels vous accompagnez le rapport à la science ? Nous avons parlé aussi de compétences psychosociales, du développement de l'esprit critique et du développement du discernement. Comment cela s'exprime pour que cela vienne aussi enrichir tout ce que vous réalisez les uns et les autres ?

## **Renaud SOROT**

Là, nous parlons de l'évaluation, mais, finalement, nous faisons la même chose avec nos pratiques de médiation. Nous allons inclure de plus en plus les publics dans la conception de nos outils, de nos expositions, voire même dans nos structures. Dans certaines structures, dans les conseils d'administration, nous allons avoir des représentants des publics qui vont pouvoir s'exprimer. En faisant tout cela, nous nous retrouvons aussi à les embarquer dans nos problématiques et à trouver des solutions collectives.

## **Pascal DESCLOS**

Très bien. Mirya, quelle est la place des jeunes chez vous ?

## **Mirya DURAN**

Oui, il y a des jeunes dans notre conseil d'administration. On s'occupe de jeunes, donc c'est un peu difficile de parler de jeunes quand il n'y en a pas. Sur toutes les différentes actions que nous menons, nous avons un retour satisfait ou pas. Comme disait Lila, ce n'est pas un échec, c'est juste que nous ne sommes pas tombés dans la cible de ce que nous devons présenter. Cela nous permet de faire évoluer aussi ce service que nous leur rendons ou l'action que nous allons mener avec eux pour que nous ne tombions pas à côté et pour que nous puissions répondre à leurs besoins et pas aux besoins des décideurs, des responsables, qui ont souvent une idée un peu faussée en ce qui concerne la jeunesse.

## **Pascal DESCLOS**

Très bien. Autre propos, sur la place des publics cibles ? Jérémie.

## **Jérémie CHALIGNÉ**

Effectivement, la question de la participation des publics est l'un des quatre points fondamentaux que nous relevons, notamment dans notre projet associatif de 2020 aux côtés de la proximité, de l'innovation et de l'exemplarité. La question de la participation sur des sujets de personnes que nous accompagnons et que nous accueillons dans des dispositifs est déjà extrêmement présente aujourd'hui, même s'il y a toujours énormément de pistes d'amélioration. C'est quelque chose, sur le volet éducation, notamment vis-à-vis de l'Education nationale ou des jeunes dans les structures éducatives, sur lequel nous ne sommes pas encore. Nous sommes plutôt dans des dispositifs coconstruits avec les équipes enseignantes, avec les équipes éducatives et j'espère que nous arriverons rapidement à tendre, quand nous aurons un meilleur niveau de maturité, à des méthodologies où les jeunes définissent eux-mêmes les thématiques sur lesquelles ils souhaitent travailler. Aujourd'hui, là où nous en sommes, c'est qu'après avoir été sensibilisés sur un sujet, c'est à eux de se questionner sur comment ils veulent agir au regard de leur compréhension de la thématique pour se sentir utiles et être plus impactant sur le sujet. Il y a encore beaucoup de pistes de progression.

## **Pascal DESCLOS**

Merci, Jérémie. Lila, qu'est-ce que cela vous évoque ?

## **Lila DUBREUIL**

Nous travaillons beaucoup la co-construction avec les personnes concernées dans les dispositifs associatifs et publics dans la construction de l'action, mais aussi dans la construction de l'évaluation. Cela peut passer par trois étapes, qui peuvent être soit toutes ajoutées, soit juste l'une d'entre elles. Cela paraît parfois un peu contre-intuitif, mais c'est tout à fait possible de créer des groupes de travail

et d'interroger les personnes qui sont les premières concernées par un service en disant : « À votre avis, qu'est-ce qu'il est important de creuser ? » Cela peut porter aussi sur des méthodes parce qu'il y a des méthodes d'évaluation qui auront beaucoup d'impact sur les personnes concernées. Je pense notamment aux méthodes de tirage aléatoire, qui sont les méthodes les plus fiables pour démontrer un impact. Comme pour tester un médicament, nous avons un groupe test et un groupe témoin, puis on compare les résultats à la fin. Cela signifie beaucoup pour les gens parce que cela veut dire qu'il y en a qui seront tirés au sort pour avoir un dispositif et d'autres qui ne le seront pas. C'est très impliquant. C'est possible de construire avec les personnes en ayant des préoccupations et en ayant des regards sur ce qu'il va être intéressant de creuser.

Deuxièmement, une fois que nous avons construit notre méthodologie d'évaluation, il s'agit d'aller chercher des données, donc de creuser les informations importantes avec les personnes concernées parce qu'une action associative ou un dispositif social a souvent pour but de changer la vie de plusieurs personnes. Il faut donc les interroger et cela passe par du quantitatif autant que possible, mais aussi par des démarches qualitatives, avec des entretiens qui soient les plus libres possibles, pour que les personnes puissent potentiellement venir porter à l'attention de l'évaluateur un sujet que nous n'avions pas abordé, qui ne faisait pas partie de nos grilles et qui est pourtant essentiel pour elles et pour eux.

Le troisième sujet qui est important, c'est qu'à la fin d'une évaluation, nous construisons des recommandations et des guides pour l'action, donc c'est tout à fait possible aussi de faire des groupes pour exposer, nous, en tant qu'évaluateurs, ce que nous avons compris du dispositif et de la situation, puis de pouvoir prioriser des recommandations qui soient plus ou moins importantes selon les besoins des personnes pour aller ensuite, personnes concernées et évaluateurs, les présenter à des décideurs et à des financeurs. C'est très intéressant pour nous aussi de voir notre travail remis en question par les premiers concernés de l'action.

### **Pascal DESCLOS**

Merci, Lila. Je vous vois opiner.

### **Julien KLESZCZOWSKI**

Oui. Effectivement, sur cette question de la participation des publics cibles à la construction de l'évaluation, c'est extrêmement intéressant. J'y vois une possibilité aussi de dépasser ces contraintes et de replacer l'évaluation dans un autre contexte, donc je pense que le potentiel est important. Le fait d'interroger les publics cibles par questionnaire ou par entretien est une pratique relativement courante. Si l'enjeu c'est d'aller plus loin que cela et de dire : « Les publics cibles vont participer à la construction de la méthode, décider ce qu'on va évaluer, etc. », il me semble que cela existe, mais c'est encore assez rare parce que c'est complexe et ce n'est pas naturel. Quand on parle de participation ou de co-construction, c'est déjà de dire : « Comment les équipes de salariés et de bénévoles vont travailler ? », mais les publics cibles, c'est encore une autre étape qui me semble plus rare.

Effectivement, c'est très intéressant aussi pour changer le regard. Il me semble que cela peut être une voie prometteuse et que certaines organisations l'ont peut-être envisagé, alors que ce n'est pas forcément naturel, mais rapprocher la co-construction de démarches participatives avec les publics de la question de l'évaluation, c'est quelque chose qui peut être tout à fait intéressant. C'est un croisement qui peut être extrêmement fertile, même si ce n'est pas forcément quelque chose qui vient en premier quand on parle d'évaluation.

### **Pascal DESCLOS**

Très bien. Merci beaucoup pour ces précisions et pour ce point de vue. Renaud, je vais vous repasser la parole parce que je sais que vous allez poursuivre après l'enquête. Votre groupe de réflexion se redonne, lui aussi, une feuille de route. Nous nous étions entretenus sur la question de la légitimité des acteurs,

un peu comme ce que nous sommes en train de nous dire là, mais il y a la légitimité, la crédibilité et la représentativité des acteurs et des parties prenantes pour un même processus, un objet d'évaluation. Quelle est la suite pour l'AMCSTI ? Notre partie, aujourd'hui, s'intitule « Parce qu'évaluer, c'est accepter de s'engager dans un processus d'apprentissage » et je sais que vous y tenez.

## Renaud SOROT

Effectivement, nous avons parlé de l'enquête que nous avons menée et l'une des choses qui est ressortie de l'enquête, c'est qu'il y a un besoin de formation. Nous pouvons aller jusqu'à impliquer les publics dans nos évaluations, mais, si nous-mêmes, nous ne sommes pas formés à l'évaluation, que nous n'ayons pas de connaissance sur l'évaluation, ce n'est pas non plus la base de nos métiers. Nous, en culture scientifique, c'est plutôt l'animation, la médiation, pas forcément l'évaluation. Parfois, nous n'en avons même jamais entendu parler ou très rapidement dans nos formations. La première chose, c'est de se former. C'est quelque chose dont nous parlons au sein du groupe.

L'autre chose que j'ai à évoquer, c'est créer des indicateurs spécifiques à la culture scientifique. Il existe une multitude d'indicateurs, mais il faut les connaître et il faut savoir ce qu'on peut faire avec. Avoir des indicateurs qui sont spécifiques nous permet de communiquer aussi plus spécifiquement vers les professionnels, puisque c'est notre cible, donc de mettre en place ces outils et de communiquer dans un autre sens vers les financeurs pour leur dire : « Regardez, nous avons mis cela en place. Peut-être que c'est plus intéressant que de juste collecter la fréquentation, par exemple ».

## Pascal DESCLOS

Vous aviez évoqué la méthode SPARC. Tout à fait.

## Renaud SOROT

Tout à fait. La méthode SPARC est un outil qui existe et qui a été développé pour mesurer l'inclusion dans une structure. Il me semble que c'est le collectif européen Diversci qui l'a développé. On va observer et évaluer sa structure sous cinq angles différents en se posant des questions. C'est de l'auto-formation. Toute la structure est impliquée. On va d'abord commencer à voir où l'on se positionne sur un gradient entre la connaissance et les pratiques sur différentes questions. Par exemple, au sein de l'équipe, est-ce que mon équipe représente la diversité ? On se positionne sur ce gradient, tout le monde va se positionner et cela va enchaîner sur des discussions. Je trouve cela intéressant parce que cette démarche d'évaluation de la structure mène à quelque chose. C'est un peu ce qu'on a dit dans cette table ronde, c'est-à-dire : « Evaluer, oui, mais pour quoi faire ? » Cet outil permet de donner une finalité et de se dire : « Nous allons essayer de mettre en place cette feuille de route, puis, dans un ou deux ans, nous allons refaire l'outil et nous verrons où nous en sommes à ce moment-là ».

## Pascal DESCLOS

Elle vous inspirera dans la continuité des travaux qui sont les vôtres. Je reprends les cinq dimensions à potentiellement investiguer : la stratégie, la gouvernance et les missions, l'accès physique, économique et émotionnel au savoir, les partenariats avec les dynamiques de co-construction, le partage des pouvoirs et des ressources, tout ce qui est de l'ordre des ressources humaines et des équipes, puis les contenus. Pour tout vous dire, j'ai eu un peu de mal à incarner ce qu'on appelait les « contenus » dans la méthode SPARC. Comment cela peut-il s'incarner ?

## Renaud SOROT

Par exemple, si l'on monte une exposition, qui est représenté dans cette exposition ?

## Pascal DESCLOS

Très bien. Pour vous, cela pourrait être abordé de cette manière. C'est une méthode qui pourrait inspirer également pour cheminer régulièrement ?

**Renaud SOROT**

En tout cas, c'est ce que nous essayons de faire. Nous avons un programme de mentorat sur le groupe de travail inclusion. Là, nous sortons un peu du groupe évaluation, mais nous accompagnons deux structures dans le changement et nous avons la volonté de poursuivre ce programme de mentorat pour permettre à d'autres structures de se lancer sur ces questions.

**Pascal DESCLOS**

Merci. Mirya, pour continuer sur cette approche de processus d'apprentissage pour tous, vous disiez que dans votre domaine, vous, Information Jeunesse, l'évaluation se conçoit comme une démarche continue. J'ai compris tous les six ans, j'ai compris tous les trois ans et j'ai compris que vous étiez dans un calendrier un peu bizarre parce que c'est un nouveau label. Vous êtes dans les cinq ans d'existence de ce nouveau label, donc c'est dans un an que vous allez pouvoir faire un arrêt sur image, mais c'est un apprentissage continu.

**Mirya DURAN**

Cet apprentissage continu vient du fait que nous avons un public mouvant et que l'évaluation n'est pas fixée. Je rappelle que l'un des principes de notre label est que cette évaluation doit être organisée avec les services de l'Etat. Pour l'instant, nous n'avons pas de feuille de route, mais nous allons quand même rendre compte sur les cinq autres principes, qui sont « garantir une information objective », « accueillir tous les publics sans distinction », etc. Je ne vais pas tous les citer. Pour faire une évaluation qui tienne la route, dans le cadre d'Information Jeunesse, il va falloir que chaque structure se dote des moyens de répondre au mieux à son public. C'est là-dessus où l'évaluation est continue parce que nous ne pourrons pas rester sur « ce qui est véridique aujourd'hui le sera demain ». J'ai oublié quelque chose que je voulais dire, mais cela va revenir.

**Pascal DESCLOS**

Adaptation, ajustement, voilà les attendus d'un travail d'évaluation et vous dites que c'est constant.

**Mirya DURAN**

Nous répondons à ces principes, mais nous faisons évoluer ces pratiques. Les postures que nous allons mener auprès de son public vont évoluer pour pouvoir s'adapter au mieux à ses besoins. Ce qui est important, c'est que nous centrons vraiment nos activités et nos actions sur le public. En revanche, pour l'instant, l'évaluation porte sur les activités de la structure, mais nous faisons surtout une évaluation de nos actions. Je parle de tout le réseau. Les actions sont la somme des activités.

**Pascal DESCLOS**

Et en même temps, ce sont des territoires différents.

**Mirya DURAN**

Et en même temps, ce sont des territoires différents. Pour l'instant, nous organisons cette consultation plutôt au niveau régional, puisqu'il y a une tête de réseau régional et sa mission est d'accompagner les structures locales pour répondre au plus près des besoins du public.

**Pascal DESCLOS**

Merci, Mirya. Jérémie, vous avez commencé un peu à aborder la question : « Faut-il ou pas impliquer les publics concernés dans la définition des processus et des objets à évaluer ? » Vous vous posez quand même la question, quoi qu'il arrive, de l'implication des jeunes dans vos processus, mais vous dites surtout qu'il y a un changement de paradigme qui doit être réalisé avec nos financeurs, ensemble, pour qu'on parle différemment de l'évaluation.

**Jérémie CHALIGNÉ**

Je pense qu'il faut voir la manière dont nous dialoguons et dont des financeurs, notamment privés, veulent s'impliquer, comme une opportunité de faire évoluer ces pratiques d'évaluation. Je pense que cela a été dit en introduction. Est-ce que l'évaluation est un processus ou un résultat ? C'est probablement un peu des deux. Cela doit être des outils qu'on utilise en continu. À quel moment se saisit-on de ces outils pour définir de l'émergence de nouveaux besoins ? Par exemple, sur la question des usages abusifs des écrans, nous avons eu de grosses réflexions sur la thématique de la lutte contre les addictions, dont font partie les usages abusifs des écrans, mais sur lesquels les pratiques évoluent très rapidement. La relation aux réseaux sociaux des jeunes a évolué drastiquement en quelques années. La question de l'influence par les pairs, de l'influence des communautés, doit être questionnée en permanence. Sur ce point, je pense qu'on gagnerait à avoir des temps de dialogue et des cadres de dialogue qui permettent une espèce d'interconnaissance permanente, une remise en question permanente des positionnements des uns et des autres, qui vont bien au-delà de la relation financeur-financé.

**Pascal DESCLOS**

Il y a peut-être une difficulté de partager avec des financeurs des récits de vie, des témoignages, tout ce qui est indicible, tout ce qui est impalpable et tout ce qui est de l'ordre d'un vécu d'aujourd'hui, qui n'est peut-être pas le vécu de demain. Comment abordez-vous cela dans la discussion avec vos partenaires financeurs ?

**Jérémie CHALIGNÉ**

Nous sommes dans une société où la communication est extrêmement puissante. Il n'y a rien de plus fort que des verbatims, quand nous avons des personnes qui nous disent : « Quand j'ai vu mon enfant remettre son chasuble Croix-Rouge française, c'est la première fois que mes parents m'ont dit qu'ils étaient fiers de moi ». On sait qu'on est impactant à ce moment-là et on connaît la force du storytelling. Pour autant, derrière, il ne faut pas se méprendre, en abuser et se séparer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, qui sont absolument nécessaires. Tout à l'heure, Lila, tu mentionnais les études randomisées. Effectivement, c'est peut-être le plus impactant aujourd'hui en termes de méthodologie de mesure d'impact.

**Pascal DESCLOS**

Si vous pouviez juste expliquer.

**Jérémie CHALIGNÉ**

Les études randomisées, c'est d'avoir des groupes témoins derrière et les groupes qui vont vivre le programme qu'on déploie en tant que tel. Cela nécessite d'avoir des indicateurs qu'on peut évaluer et qui sont partagés entre les uns et les autres. C'est important et innovant d'avoir des indicateurs spécifiques qu'on imagine et qu'on construit. Pour autant, rattacher aussi un cadre à des indicateurs qui peuvent être institutionnels, qui peuvent être partagés le plus largement, c'est ce qui permettra d'avoir une culture de cette évaluation qui soit plus partagée. Nous avons la chance d'avoir l'INJEP, d'avoir la Dreets, d'avoir des instituts de statistiques ou autres. Il faut qu'on arrive à raccrocher aussi un peu tout cela sans trop s'éparpiller non plus.

**Pascal DESCLOS**

Merci, Jérémie. Julie et Hervé, je peux peut-être vous interroger. Je vous vois prendre des notes. Je vous vois acquiescer. Cette approche de l'apprentissage continu des acteurs que vous êtes, à la fois de ce que vous réalisez, avec vos partenaires associatifs, qu'est-ce que cela vous évoque en tant qu'élus et en tant que technicien de la réalité au quotidien ? Julie.

**Julie NUBLAT-FAURE**

Oui, c'est primordial. C'est vraiment ce que nous avons essayé de construire dans ce partenariat avec les structures d'éducation populaire. Cette évaluation fait participer quasiment tout le monde, que ce soient aussi les personnes qui sont dans les CA, dans les gouvernances, mais également dans certaines structures qui peuvent aussi faire entrer les publics cibles, notamment les MJC. Je n'ai plus le nom d'une MJC qui travaille vraiment sur comment faire entrer le public dans l'évaluation de ces actions. C'est hyper intéressant. Nous en avons parlé tout à l'heure.

Nous, à l'échelle de la Ville, il faut que cette évaluation soit en continu. Pour nous, elle passe à travers beaucoup de rencontres aussi sur le plan politique, avec des rencontres annuelles dans le cadre de notre partenariat et dans la convention que nous avons avec ces structures, mais également des plénières que nous avons pu faire, avec leurs besoins de faire des points d'étape, de nous mettre à niveau sur des sujets qui sont déterminés ensemble. Par exemple, dernièrement, nous avons eu une plénière sur l'écoresponsabilité, sur la transition écologique et sociale. Cela donne aussi lieu à des ateliers et nous avons une plénière avec des intervenants. C'est toujours l'occasion de faire des points d'étape. Cela me paraît vraiment important.

La semaine dernière, avec ma collègue qui est adjointe à l'éducation, nous avons fait des états des lieux qui servent à rendre compte. C'était complètement construit avec les structures d'éducation populaire, mais aussi l'équipe de la direction de l'éducation de la ville de Lyon. C'était sur des thématiques sur comment on arrive encore à émanciper les jeunes, comment on arrive à travailler la transition écologique et sociale avec ce public et les parents, par exemple. Il y en avait une troisième, mais je l'ai oubliée. J'ai pu assister à ces temps-là avec les structures qui participaient également. C'était hyper intéressant parce qu'on partage tous un état des lieux, le chemin parcouru aussi et les points à améliorer vers lesquels nous pouvons tendre ensemble. Nous décidons ensemble et nous avons un temps d'échanges et de débats, donc la parole est très libre et circule à ces moments-là. C'est très intéressant.

Le dernier temps, que nous sommes en train de préparer avec Hervé aussi, est que nous arrivons aussi à la fin du mandat et que nous aurons un temps de valorisation que nous sommes en train de construire avec les structures d'éducation populaire. Hervé voit très fréquemment les 40 structures en simultané en plénière. C'est très important de pouvoir avoir ce dialogue et ces rencontres qui font qu'on a une évaluation au fil de l'eau.

## **Pascal DESCLOS**

Hervé, pour illustrer, pouvez-vous nous parler des plénières avec les structures ?

## **Hervé GENCO**

Oui, on se réunit avec les 41 équipes de direction des associations à peu près une fois tous les deux mois pour travailler sur des thématiques précises. L'idée était de se donner comme ligne de mire une date avant la réserve électorale pour faire un temps de bilan et de valorisation du partenariat qu'ont mené les associations et la Ville sur les cinq dernières années. Nous avons choisi, avec les associations, de venir porter à témoignage et à compréhension les enjeux liés à la transition écologique, les enjeux liés au bénévolat et à l'engagement citoyen, les enjeux liés à la jeunesse, les enjeux liés aux fonctions d'animation, notamment d'animation collective que portent ces opérateurs, puis les enjeux de transversalité en matière de parentalité et d'accueil du jeune enfant.

Moi, j'avais aussi un complément sur la question de l'évaluation, que nous essayons d'avoir un peu au quotidien avec nos partenaires à partir de trois zooms. Le premier est : « Comment vit l'association en matière de sa gouvernance ? Est-ce qu'on a un renouvellement régulier de la gouvernance associative ? Est-ce que ce renouvellement s'appuie aussi sur des habitants du territoire ou du quartier dans lequel elles œuvrent ? » Je voulais juste aussi vous rappeler que 60 à 70 % de partenaires associatifs travaillent soit en quartier prioritaire de la politique de la ville, soit en proximité, donc elles sont aussi très affûtées,

si j'osais le dire, sur les questions d'évaluation qui sont très fortement portées, notamment par cette logique liée à la politique de la ville.

Nous avons aussi un zoom à faire sur : « Comment va l'équipe de l'association ? Est-ce qu'on a beaucoup de turnovers, beaucoup d'absence dans les équipes associatives ? Comment vont-elles ? » Derrière, le troisième zoom porte généralement sur les publics, donc sur les actions mises en œuvre à destination des publics lyonnais. Cela nous permet à chaque fois d'échanger avec les associations sur leur modèle économique, sur un aspect assez précis qu'on pourrait qualifier comme un sous-texte de l'évaluation, qui est : « Est-ce que vous perdez ou est-ce que vous augmentez vos nombres d'adhérents ? Est-ce que vous avez un impact sur les territoires ? Est-ce que vous êtes attractifs ou pas ? »

### **Pascal DESCLOS**

Tout à fait. C'est la dynamique démocratique et citoyenne de l'engagement.

### **Hervé GENCO**

Exactement. Nous essayons aussi de mesurer comment elles s'impliquent dans d'autres instances de participation locale où elles rencontrent des associations d'habitants, des conseils citoyens, des conseils de quartier, etc., sur différents sujets. Avec ces différentes loupes, nous pensons pouvoir évoquer ces questions d'évaluation différemment, mais sur une période assez longue parce que nous sommes sur un conventionnement sur cinq ans, ce qui nous permet de ne pas être non plus sur des temporalités trop urgentes qui contraignent souvent le pouvoir d'agir de nos partenaires.

### **Pascal DESCLOS**

Merci pour toutes ces précisions et ces éclairages supplémentaires. Je vais redonner la parole à Lila. Pour essayer d'être encore un peu plus dans l'opérationnel, la co-construction peut prendre quelle forme ? Nous avons évoqué ensemble, dans la préparation, l'exemple du projet Ariane en PMI.

### **Lila DUBREUIL**

Merci beaucoup. En effet, à l'Ansa, nous accompagnons un projet qui s'appelle Ariane, qui se déploie en PMI, qui a été pensé par une agence qui s'appelle Kalia et dont la coordination est gérée par Break Poverty. Les PMI sont les centres de protection maternelle et infantile. Jusque-là, ce sont les familles qui décident de manière proactive d'aller consulter la PMI de leur territoire si elles ont un besoin sur un sujet médico-social. Or, la recherche nous montre qu'on ne touche pas forcément les familles les plus vulnérables comme cela. Celle qui vient demander de l'aide n'est pas forcément celle qui est la plus en difficulté. Kalia a donc expérimenté le fait de changer de paradigme et d'avoir une approche proactive des PMI où l'on a des professionnels de PMI qui sont formés à l'appel et qui, sur la base des déclarations de grossesse de la CAF, appellent systématiquement toutes les familles à leur quatrième mois de grossesse pour informer de l'existence de la PMI, faire une rapide évaluation des besoins de la famille au téléphone et l'orienter vers les services adéquats.

Pour l'instant, c'est un projet qui est en cours d'expérimentation. Cela a déjà été testé sur deux départements. Nous accompagnons la construction du programme d'évaluation pour le tester dans d'autres départements et nous essayons de le faire de manière coconstruite. Comment faisons-nous ? Nous essayons de consulter des chercheurs de plein de disciplines différentes parce qu'avoir un accompagnement médico-social pendant la grossesse, après la grossesse et dans les premières années de l'enfant peut avoir des impacts sur plein de choses. Cela peut avoir un impact sur ses capacités d'éducation quand il entrera en maternelle, sur sa santé, sur le bien-être social de la famille, sur le lien parent-enfant, sur la baisse des violences, etc. Le panel est large, donc nous rencontrons des chercheurs de plein de disciplines. Nous essayons de recueillir avec eux ce qui est le plus pertinent, mais aussi à creuser pour la recherche pour que cela puisse nourrir des études dans d'autres pays.

De manière opérationnelle, nous essayons de rencontrer les financeurs du projet et les potentiels départements qui n'ont pas souhaité mettre en place l'expérimentation sur leur territoire, qui n'ont pas réussi ou qui pourraient potentiellement souhaiter le faire dans les prochaines années en leur demandant : « Quelles sont vos questions ? Qu'est-ce que vous voudriez savoir ? Qu'est-ce qui pourrait vous convaincre ? » Nous essayons de savoir si ce qui les convaincrerait serait que cela ne va pas prendre trop de temps aux équipes de la PMI, car nous allons contrebalancer le temps d'appel par un accompagnement plus efficace. L'interrogation peut aussi être de savoir si cela permet d'améliorer la santé des enfants une fois qu'ils sont nés ou si c'est juste que les familles auront plus confiance et une meilleure connaissance dans le service public, notamment le service public de proximité médico-social. Nous essayons de synthétiser toutes ces questions et de creuser avec les équipes de terrain quelles sont leurs questions et quels sont leurs enjeux dans la mise en place concrète de l'expérimentation, si elles veulent savoir combien de temps cela leur prendra, avec quels outils, à quoi elles seraient formées, ce que cela impliquerait dans leur travail au quotidien. Cela nous permet de construire un cahier des charges rigoureux, qui réponde aux bonnes questions, mais aussi qui soit réaliste et qui ne soit pas complètement infaisable sur le terrain, et de recruter ensuite la bonne équipe de recherche pour mener l'évaluation.

### **Pascal DESCLOS**

Merci, pour cet éclairage. L'un de vos enjeux, à vous, est que ces évaluations éclairent la décision publique. C'est une dimension à laquelle vous tenez particulièrement.

### **Lila DUBREUIL**

Tout à fait.

### **Pascal DESCLOS**

Julien, sur tous ces propos d'apprentissage continu, freins, leviers, pourquoi nous en sommes sans doute encore, en 2025, sur le fait que l'évaluation est une fin en soi, et pas forcément une posture, une pratique, un processus itératif et inclusif ?

### **Julien KLESZCZOWSKI**

Effectivement, c'est un vrai sujet. Nous avons déjà évoqué cette question, mais pour revenir sur la question des acteurs associatifs et sur la relation avec les financeurs, je rebondis sur le sujet qui a été évoqué un peu plus tôt autour de la question : « Qui est habilité à évaluer ? » et sur la question de l'auto-évaluation. J'ai constaté à plusieurs reprises, quand on peut échanger avec des acteurs associatifs, le fait qu'un certain nombre d'entre eux ne se sentent pas forcément légitimes pour s'auto-évaluer ou pour évaluer, en particulier lorsqu'on parle d'évaluation d'impact. Derrière, on voit la complexité du sujet, on voit la multiplicité d'outils, on voit l'arrivée d'un certain nombre de chercheurs. Cela vient de cabinet d'études, qui sont maintenant nombreux. C'est quelque chose qui va amener à un certain complexe avec les acteurs.

Il y a un vrai sujet, il y a un vrai message et je pense que cette table ronde contribue à véhiculer ce message auprès des acteurs associatifs pour dire : « Finalement, ce n'est pas si difficile que cela ou ce n'est pas infaisable de procéder à l'évaluation. C'est important de s'en saisir ». Effectivement, c'est un processus itératif, donc on ne va pas tout évaluer avec un niveau de preuves qu'on imagine extrêmement élevé directement. L'enjeu est de se lancer, de commencer par se questionner sur l'évaluation : « Comment ? Dans la pratique actuelle, est-ce qu'il y a déjà des éléments qu'on peut considérer en matière d'évaluation ? Qu'est-ce qu'il manque ? Comment peut-on faire mieux en matière d'évaluation ? Comment peut-on progresser pas à pas en tenant compte des ressources limitées ? »

Je pense que c'est un vrai sujet. Il y a sans doute des choses à imaginer en termes de format innovant et d'exemples pour aussi faire en sorte que des acteurs qui ne se sentent pas légitimes ou qui imaginent cela comme étant complexe, avec un outillage extrêmement complexe, puissent voir qu'on peut se lancer dans l'évaluation, avec quelques réflexions, parfois avec un accompagnement, mais qui peut être relativement léger ou qui peut peut-être juste déclencher quelques actions très rapides et quelques points de repère.

## **Pascal DESCLOS**

D'ailleurs, il y a peut-être une question qui peut contribuer encore à votre réponse. Nous avons une question qui nous est arrivée en ligne : « Quel lien existe-t-il entre évaluation et analyse des pratiques ? » Voilà une question qui pourrait peut-être, par la réponse, inviter un certain nombre de personnes à s'engager et à réfléchir.

## **Julien KLESZCZOWSKI**

La question est intéressante. L'analyse des pratiques est ce qui peut exister dans un certain nombre de secteurs, notamment dans le champ social, médico-social, mais pas seulement. Ce qui peut être aussi un élément ou une piste pour contribuer à cela, c'est de réfléchir à comment l'évaluation peut être intégrée dans des processus, dans des actions ou des pratiques existantes. Si, dans une association, il y a des analyses de pratiques qui sont menées, plutôt que de se dire : « On va mettre en place une évaluation qui va être considérée comme un temps spécifique, dans quelles mesures peut-on capitaliser sur cette analyse de pratiques ? » Cela peut être éventuellement intéressant de s'orienter vers des questionnements spécifiques qui vont nous amener sur l'évaluation.

Nous parlions de collecte de données. Dans quelles mesures le contenu de ces analyses de pratiques peut être utile pour l'évaluation ? Comment peut-on aussi valoriser d'analyse de pratique ? L'analyse de pratique peut être considérée comme une façon pour des équipes de se questionner dans cette logique réflexive de l'évaluation et peut-être une forme d'auto-évaluation. C'est quelque chose qui est intéressant. Au-delà de cela, il y a d'autres exemples. Il y a un enjeu aussi à se dire : « Étant donné les ressources assez contraintes pour beaucoup d'acteurs, comment peut-on être un peu malin pour intégrer l'évaluation plutôt que d'imaginer un dispositif qui soit un support à l'accompagnement, qui s'appuie sur des choses existantes ? »

## **Pascal DESCLOS**

Pour aller dans votre sens, nous avons eu beaucoup aussi de témoignages d'associations et/ou de partenaires financiers qui nous disaient : « Est-ce que vous n'avez pas quelques outils miracles, des choses qui pourraient enfin nous mettre d'accord ? » Il y a trois critères et cinq indicateurs pour chaque critère. Avec le temps, nous pourrions voir la progression ou l'inverse. Comment peut-on se départir de cette approche qui dit qu'il existerait des grilles, des outils ou des processus à plaquer ici ou là ?

## **Julien KLESZCZOWSKI**

Je ne sais pas si c'est une croyance, mais c'est une tendance que nous observons.

## **Pascal DESCLOS**

C'est une fréquence.

## **Julien KLESZCZOWSKI**

Oui, c'est une fréquence que nous observons souvent de la part d'un certain nombre d'acteurs. Certains acteurs qui nous disent : « Donnez-nous les outils miracles. Nous voyons que c'est complexe, donc il y a bien des outils qui existent et nous allons nous appuyer dessus ». Du côté des financeurs, au premier abord, il peut y avoir cette tentation de dire : « On va trouver des outils ou une liste de critères qu'on va déployer ». Comment se départir de cela ? C'est multifactoriel et cela dépend de pas mal d'aspects,

mais c'est une approche que peuvent avoir des financeurs. Même dans des situations peut-être plus défavorables ou qui apparaissent comme étant plus défavorables, je pense qu'il y a souvent une marge de manœuvre que certains acteurs peuvent parfois sous-estimer pour enrichir, pour faire des contre-propositions, pour envisager d'élargir l'évaluation. À côté d'une évaluation purement quantitative, nous allons ajouter des éléments plus qualitatifs. Jérémie évoquait tout à l'heure la question de récits de vie, etc. Effectivement, ce sont des éléments auxquels les financeurs peuvent être sensibles. Moi, je l'ai déjà observé, y compris auprès des financeurs privés et des fondations d'entreprise qui pouvaient avoir une demande assez forte en faveur d'indicateurs quantitatifs. C'était assez frappant de voir que le contact avec des bénéficiaires et le récit pouvaient réduire les attentes en matière d'évaluation quantitative. Cela ne veut pas dire que cela disparaissait, mais cela permettait aussi d'équilibrer l'évaluation.

C'est vrai que cela peut être un peu inconfortable, mais dans beaucoup de situations, il y a cette possibilité parce que le financeur lui-même, s'il est relativement honnête, peut lui-même avoir des contraintes qui viennent du dessus, mais il peut se rendre compte qu'il ne sait pas tout sur la façon d'évaluer. Il peut se dire que l'association est experte et a son mot à dire sur la façon d'évaluer et sur les aspects qui sont intéressants à évaluer. C'est quelque chose qu'on observe aussi beaucoup. Ce rapport de force, qui est parfois jugé comme défavorable, en réalité, en travaillant sur tels critères ou en faisant des propositions sur tels critères, je ne dis pas que c'est valable dans 100 % des cas, mais cela peut permettre de déconstruire ce rapport de force ou de donner une place à des critères et des aspects en matière d'évaluation qui soient plus riches, qui cherchent à mesurer des aspects plus qualitatifs, etc.

Ce sont des éléments qui sont importants. Même si la situation peut apparaître défavorable, très souvent, d'après ce que j'ai observé, lorsque les acteurs arrivent au débat sur la question de l'évaluation et qu'ils disent : « Ces trois critères, c'est comme cela. Nous allons voir si l'action marche », dans une logique un peu marchande de financement contre résultat, derrière, la prise en compte de la complexité de l'action et de la multidimensionnalité des effets amène progressivement les acteurs à se dire : « Les outils, c'est bien, cela peut être intéressant, cela peut être un point de départ, mais ce n'est pas suffisant. Il faut se construire ses propres outils ».

### **Pascal DESCLOS**

Qu'ils aient conscience que cet aspect gestionnaire rationnel est insuffisant pour aborder le réel.

### **Julien KLESZCZOWSKI**

Oui, cette rationalité pure. Les évolutions sont favorables. Nous avons souvent de bonnes surprises. Moi, j'ai aussi souvent constaté qu'on pouvait avoir certains acteurs associatifs qui pouvaient projeter une rationalité extrêmement forte en disant : « Le financeur cherche le chiffre qui va lui permettre de », mais en réalité, soit le financeur ne savait pas forcément, soit il n'était pas forcément demandeur de cela, soit il pouvait être tout à fait intéressé par une évaluation un peu plus complète qui mêle des éléments plus quantitatifs et des éléments plus qualitatifs et que c'était, au contraire, plutôt intéressant et plus riche que certaines évaluations qui reposent sur quelques chiffres assez peu parlant sur la réalité de l'action associative.

### **Pascal DESCLOS**

Un grand merci de nous avoir parlé de vos expériences et de vos perceptions au regard de vos engagements. Nous avons une dernière consigne dans notre préparation. Si vous aviez un souhait, une question ou un avis à émettre, quel serait-il ? Je vais commencer par Julie. En tant qu'élue, avec tout le travail de long terme que vous engagez, qui change un peu les paradigmes aussi de la relation partenariale, quel est votre souhait, votre question ou votre éclairage pour conclure notre temps d'échange ?

### **Julie NUBLAT-FAURE**

D'abord, merci beaucoup à toutes et à tous. Il y a eu beaucoup de choses très intéressantes. J'ai pris des notes, mais je ne ferai pas la synthèse de tout ce qui a été dit. Moi, je retiens peut-être deux choses que nous avons pu voir ce soir. La première est qu'une autre évaluation est possible, avec toute la richesse de ce qui a été apporté. Je mettrais peut-être un intérêt à dire que ce qu'on entend ce soir, c'est qu'on a parfois tendance à retenir comme critère de performance non pas ce qui correspond aux valeurs du monde associatif, mais plutôt ce qui correspond aux moyens de mesure. Je pense que cela a été très frappant ce soir et très intéressant. Merci beaucoup à toutes et à tous.

## **Pascal DESCLOS**

Merci à vous également d'avoir été présente. Hervé ?

## **Hervé GENCO**

Moi, je vous remercie pour toutes les approches qui ont été partagées ce soir. Je n'aurai qu'un seul mot : vivement la fois prochaine pour que je puisse, moi aussi, gagner en expertise et en compétences via tous les apports qui ont pu être partagés ce soir. Merci à vous.

## **Pascal DESCLOS**

Merci, puis à très vite pour de nouveaux temps de partage, avec quelques éclairages des expérimentations en cours, de processus d'évaluation coconstruits sur les territoires. Merci. À très vite. Je vais repasser la parole à Renaud.

## **Renaud SOROT**

Merci pour ces discussions. Moi, ce que je retiendrais, c'est qu'il faut essayer de créer des synergies. Il y a des choses qui se font un peu partout et je pense que plus on est, plus on est forts. Si l'on peut mutualiser et discuter ensemble, ce sera très bien.

## **Pascal DESCLOS**

C'est noté. Mirya.

## **Mirya DURAN**

Merci aussi. Je rebondis sur ce qu'il disait parce que c'est bien ce que je pensais. Ce que je retiens, c'est le partenariat des acteurs qui travaillent sur la même thématique. Je reprends ma thématique phare qui est le jeune et je vais donner un exemple. Un jour, il y a un jeune qui m'a dit : « Je suis un pourcentage. Il y a un an je faisais partie des 22 % des décrocheurs. Personne ne m'a vu dans mon ensemble ». Sur un public ciblé ou sur une thématique donnée, il faut voir la globalité et ne pas saucissonner. Un jeune, c'est un jeune qui a tel âge, qui est étudiant, qui est demandeur d'emploi, qui est volontaire, qui n'est rien à un moment de sa vie, mais tout ce que nous allons faire pour lui et toutes les évaluations que nous allons faire, c'est dans la globalité, pas morceau par morceau de sa vie.

## **Pascal DESCLOS**

Merci beaucoup, Mirya, pour ces mots qui nous rappellent aussi au sens de tout cela dans l'humanité. Jérémie.

## **Jérémie CHALIGNÉ**

Merci beaucoup. Je rejoins complètement cela aussi. La critérisation n'éclipse pas la singularité. Cette singularité est sûrement le seul et unique facteur qui nous rassemble absolument toutes et tous, donc je rejoins complètement cela. J'avais aussi une question qui avait valeur de souhait de dire comment la participation des jeunes, dans ces processus d'évaluation, pouvait être aussi une porte d'entrée pour les impliquer dans la définition même des dispositifs qui les concernent, notamment en matière d'éducation populaire. Nous avons beaucoup parlé de réflexivité des acteurs engagés, mais je pense

qu'il faut aussi se fier à la sagacité des jeunes que nous accompagnons là-dessus. Ce sera encore plus complémentaire.

**Pascal DESCLOS**

Merci beaucoup, Jérémie. Lila.

**Lila DUBREUIL**

Merci pour ces échanges. Je suis aussi très d'accord avec tout ce qui a été dit précédemment. Petit point d'attention sur l'expérimentation, sur l'évaluation et parfois sur la forme de prime qui est donnée à l'innovation, au fait de toujours faire du nouveau et de toujours tenter des choses. C'est merveilleux d'avoir cette approche d'innovation sociale et c'est ce que nous défendons aussi, mais il y a un vrai foisonnement d'initiatives et d'appels à projets qui sont orientés vers des expérimentations sur lesquelles on ne capitalise pas forcément assez et sur lesquelles on ne donne pas forcément assez de suite, donc cela peut conduire à des temporalités qui sont très restreintes pour les porteurs de projets, pour les associations qui sont tout le temps dans l'optique d'essayer et pas forcément d'avoir des actions qu'on leur garantit comme étant pérennes.

Savoir tirer les enseignements de ce qui a déjà été tenté, savoir diffuser ce qui a été essayé et savoir s'appuyer sur la recherche, ce ne sont pas des choses qui se déclarent, ce sont des choses qui se pratiquent et qui s'apprennent, notamment savoir lire des niveaux de preuves et potentiellement les centraliser, les institutionnaliser sous la forme de plateforme de lecture des évaluations d'inspiration des What Works Centres qui existent au Royaume-Uni et qui recensent par thème tous les résultats des évaluations pour faciliter leur utilisation par les décideurs publics.

**Pascal DESCLOS**

Merci, Lila. Cela tombe bien que vous donniez le micro à Julien. Est-ce que vous contribuez à ces ressources ?

**Julien KLESZCZOWSKI**

J'imagine. J'essaie à ma modeste échelle. Merci beaucoup pour tous les échanges qui étaient très riches. Moi, ce que je retiendrai, c'est la question de l'importance ou du souhait que les acteurs associatifs se saisissent ou se saisissent encore plus de cette question de l'évaluation, non pas juste parce que cela ferait partie des figures imposées de l'animation, de la coordination d'une association, mais parce que c'est un sujet qui renvoie à l'identité, qui renvoie à la raison d'être de l'action associative, aux valeurs, aux principes qui sont portés et à des enjeux aussi politiques. L'évaluation est plus un sujet politique que technique, comme on pourrait l'envisager. Cela paraît extrêmement important que les acteurs puissent se saisir et concevoir leur propre évaluation et ne pas rejeter en bloc le principe d'évaluation, mais y donner un contenu et une approche qui correspondent pleinement à l'identité et à ce que les acteurs portent.

**Pascal DESCLOS**

Merci beaucoup, Julien. Merci à vous toutes et à vous tous. Merci aussi d'avoir été dans la dynamique de co-construction pour ce temps d'échange, au même titre que nous vous présenterons dans quelques mois les premiers résultats et les premiers matériaux issus de ce dispositif de recherche participative sur la co-construction des processus d'évaluation des actions associatives. Un grand merci à vous qui avez été en ligne. Merci à vous d'avoir été présents dans cette salle. Un grand merci à l'équipe technique également. Rendez-vous pour un prochain Projep. Merci à toutes et à tous. Bonne soirée.