



Les rendez-vous de l'économie sociale & solidaire

UTILITÉ SOCIALE

Évaluation des associations : des chiffres à ne pas prendre à la lettre

La raréfaction des subventions publiques et l'arrivée de mécènes poussent les organisations de l'économie sociale et solidaire à chiffrer leurs actions pour mieux les valoriser. Encore faut-il rester maître des critères mis en place.

Ne parlez plus d'économie sociale et solidaire (ESS). Dites « french impact ». En présentant son « accélérateur d'innovation sociale », première brique de la politique macronienne concernant l'ESS, le haut-commissaire Christophe Itier a consacré l'évolution du tiers secteur. Celui-ci ne se définit plus par les statuts de ses entreprises historiques – associations, coopératives, mutuelles et fondations – mais par le projet d'intérêt général que tout entrepreneur peut porter. L'efficacité prime sur la démarche.

Un glissement sémantique qui n'est pas neutre

Dans ce contexte, les mots impact social et utilité sociale font florès. Encore faut-il pouvoir les définir, afin de les valoriser. Pour ne pas user de termes comptables, comme chiffre, externalités, reporting, les termes mesure d'impact ou évaluation de l'utilité sociale ont à leur tour fait leur apparition. Un glissement sémantique qui n'est pas neutre. « Dans la pratique, on mélange les mots, explique Héléne Duclos, consultante et spécialiste du sujet. Mais

mesurer implique de quantifier. Évaluer ajoute à la mesure des éléments qualitatifs pour mieux expliquer le phénomène mesuré. Même chose pour utilité sociale et impact social. L'utilité touche à l'identité de la structure, à sa raison d'être, quand son impact social se concentre sur les effets de ses actions. » Ces nouveaux mots cachent aussi des pratiques qui symbolisent une évolution majeure des

structures de l'ESS, singulièrement pour les associations, comme l'analyse Yannick Blanc, président de la Fonda, laboratoire d'idées pour le monde associatif. « C'est la conséquence logique de l'évolution de leur modèle économique : recul de la subvention au profit de l'appel à projets et de l'appel d'offres, hausse du financement privé et de la vente de prestations, tendance à constituer des tours de table de financeurs pour monter un projet... L'évaluation ou la mesure de l'impact est toujours une forme de pouvoir. La vision défendue par la Fonda

« Dans la pratique, on mélange les mots, mais mesurer implique de quantifier. »

HÉLÈNE DUCLOS
CONSULTANTE

est que ce pouvoir ne doit pas être abandonné aux financeurs mais que les associations et les acteurs sociaux doivent en élaborer et en maîtriser les instruments de mesure. »

Les associations ne sont pas restées les bras ballants face à cette montée en puissance de l'évaluation. D'autant plus que le scandale des abus de biens sociaux à l'ARC dans les années 1990 avait démontré l'im-

pératif de transparence dans l'utilisation de leurs fonds. « Les premières associations qui parlent d'évaluation au début des années 2000 proviennent d'ONG qui voulaient donner à voir leurs actions, mais dont les critères de l'époque ne parvenaient pas à rendre compte, raconte Héléne Duclos. Cette préoccupation est toujours valable, mais est exacerbée par la baisse des subventions, qui impose d'assurer la visibilité des façons de faire. À cela s'ajoute que la nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux, souvent issue des écoles de commerce, a

l'habitude de mettre en place des indicateurs. Certaines associations plus anciennes ont connu un état de sidération face à ce changement des règles du jeu. Elles commencent à se remettre en question. »

Les ONG de solidarités internationales comme exemple

Reste à maîtriser les outils. Certains secteurs d'activité de l'ESS ont pris très vite le virage, poussés par leurs partenaires et financeurs. C'est le cas de l'aide à domicile ou des établissements médico-sociaux, qui ont dû montrer patte blanche dans le cadre de la contractualisation imposée par leurs bailleurs. Ils se sont aussi approprié des normes ou labels pour donner des gages de qualité. Mais pour les secteurs non réglementés, la tâche s'annonce plus ardue. D'où la journée d'étude organisée récemment par le Mouvement associatif.

« Quand on est vecteur de transformation sociale, que l'on contribue à des missions de service public, il faut être à la hauteur. Il nous faut aussi être exemplaire, car nous sommes acteurs de la démocratie. Deux enjeux s'ouvrent à nous, expliquait Philippe Jahshan, son président. On doit reconnaître qu'il est nécessaire d'évaluer pour montrer qu'on est à la hauteur, d'autant plus que l'on reçoit de l'argent public. Mais l'éva-

luation ne peut pas consister en un jugement à court terme et se limiter à cocher des cases. Il nous faut donc alimenter une doctrine d'évaluation. »

L'exemple est sans doute à trouver du côté des ONG de solidarités internationales qui ont su imposer leurs référentiels à leurs partenaires publics comme privés, grâce à leur travail au sien de FE3, réseau de réflexion sur l'« *évaluation pour évoluer* ». La Fonda, avec le Labo de l'ESS et l'Avise, vient de livrer la première brique d'une démarche alternative à l'impact social, qui consisterait en une analyse de chaîne de valeur où sont pris en compte tous les coûts et les valeurs créées avec chacun des acteurs avec lesquels la structure est en relation (voir l'entretien de Yannick Blanc sur l'Humanité.fr). À moins que l'évaluation ne serve qu'à la recherche de nouveaux financeurs. Il faut alors être pragmatique, selon François Duroillet, de l'école de formation Simplon : « *Les gens qui donnent des sous sont intéressés par des résultats d'impact simples. Pour nous, c'est le taux de sortie positive, c'est-à-dire vers l'emploi ou l'insertion professionnelle, de nos stagiaires. Le coût évité par nos formations est aussi un critère très parlant. C'est sur ça que nous communiquons.* » •

STÉPHANE GUÉRARD