



TRIBUNE

## “ Promouvoir une nouvelle vision de la mesure du progrès social ”

**BÉATRICE DELPECH**  
DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE LA CONFÉRENCE PERMANENTE  
DES COORDINATIONS ASSOCIATIVES (CPCA)

**D**epuis quelques années, les associations s'intéressent à la question de la pratique évaluative. La transformation des cadres de concertation induite par la réforme de l'État et la contraction des budgets publics ainsi que les exigences des nouveaux partenaires financiers n'y sont sans doute pas étrangères. Mais les associations sont aussi de plus en plus conscientes que des dispositifs d'évaluation sont utiles pour inscrire l'utilité sociale qu'elles entendent produire dans une démarche de progrès. À condition bien sûr de réunir certaines conditions.

Tout d'abord, la dimension temporelle est fondamentale. Les associations ne produisent pas un produit « en bout de chaîne », directement évaluable. La mesure de l'impact, de l'innovation, de la plus-value s'inscrit dans un temps nécessairement relativement long. La pratique anglaise des *social impact bonds*, récemment valorisée par le Conseil d'analyse stratégique<sup>1</sup>, nous paraît en cela absolument inadéquate : la puissance publique ne décide qu'*a posteriori* de financer ou non une structure en fonction de l'impact social mesuré à l'issue de la réalisation de son projet. Les critères de mesure

de l'impact dans un temps si contraint restent ici relativement obscurs.

Cela nous amène à la deuxième condition : la coproduction des indicateurs d'évaluation et l'aspect participatif de la démarche d'évaluation. Les associations doivent être les actrices des dispositifs d'évaluation, tant pour porter un regard critique sur leurs propres projets que pour construire un dialogue d'évaluation partagée avec leurs partenaires publics. Sans cela, ce sont souvent des critères très cadrés et strictement quantitatifs qui leur sont imposés. Ils sont peu appropriés aux associations et impropres à rendre réellement compte de la plus-value sociale de leurs projets. Les associations ont donc tout intérêt à proposer leurs propres critères d'évaluation, nécessairement mis en dialogue avec leurs financeurs, pour contribuer au cadre des politiques publiques dans lesquelles elles s'inscrivent et valoriser tout le potentiel politique des outils évaluatifs.

Enfin, une troisième condition de la pertinence de la démarche réside dans l'objectif même de l'évaluation. La recherche affichée de l'efficacité ne peut ici se réduire à une réduction des coûts et l'évaluation doit

se distinguer du contrôle, par ailleurs légitime, de l'utilisation des fonds. L'évaluation doit ici permettre, au-delà du bilan de l'action, d'associer l'ensemble des parties prenantes en vue d'interroger le projet associatif lui-même.

Au-delà de ces considérations sur les conditions de la pertinence des pratiques évaluatives, il convient de rappeler que le mouvement associatif avait proposé, à l'occasion de la préparation de la conférence de la vie associative de 2009, d'associer acteurs, économistes et sociologues dans une large réflexion sur les indicateurs de mesure de la plus-value associative, point aujourd'hui aveugle de la statistique publique. La vision qui domine, essentiellement fiscaliste et directement issue de la règle des « 4P »<sup>2</sup> est utile aux pouvoirs publics pour décider de l'octroi de financement mais bien trop réductrice pour rendre compte de l'apport social de l'action associative en termes notamment d'innovation, de démocratie, de cohésion et de solidarité. L'évaluation du progrès social porté par les associations mérite de s'inscrire dans la réflexion plus large sur les nouveaux indicateurs de richesse. ■

1. « Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ? », Centre d'analyse stratégique (CAS), note d'analyse n° 268, 6 mars 2012 et réaction de la CPCA à cette note du 21 avril 2012, disponible en ligne : [www.cPCA.asso.fr](http://www.cPCA.asso.fr) > « Actualités » > « Articles ».

2. Produit proposé, public visé, prix pratiques, absence de publicité ; voir JA n° 409/2009, p. 14 et JA n° 430/2010, p. 22.