



## LA CO-CONSTRUCTION, INGRÉDIENT INDISPENSABLE DE TOUTE ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

Joanne Clotuche  
Chargée de projets

Analysé 2018



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES

Depuis plusieurs années, SAW-B travaille sur l'impact social et son évaluation. Nous le faisons entre autre dans le cadre du projet transfrontalier VISES<sup>1</sup> ou dans le cadre du projet Wallonie Innovation Sociale<sup>2</sup>. Nous avons déjà évoqué les conditions d'émergence de l'évaluation ou rappelé les origines de la notion d'évaluation dans de précédentes analyses<sup>3</sup>. Nos réflexions et pratiques d'évaluation de l'impact social nous ont amenés à considérer la co-construction comme une condition nécessaire afin de légitimer le processus d'évaluation et ses résultats. Celle-ci favorise l'implication de chacun dans le processus et permet d'intégrer l'évaluation dans la pratique professionnelle tout en évitant le danger des évaluations désincarnées car ne répondant pas aux réalités du travail de toutes les parties prenantes ou servant prioritairement au contrôle des travailleurs ou de l'affectation des ressources. Un tel travail peut être nécessaire mais ne peut selon nous être assimilé à une démarche d'évaluation de l'impact social.

Depuis plus de deux ans, nous accompagnons des structures sociales pour les aider à évaluer leur impact social. Ces expériences nous ont permis de mettre en pratique des démarches co-construites d'évaluation. Il nous semble important, à présent, de prendre un temps pour réfléchir aux conditions favorisant la co-construction et de déterminer les différentes phases par lesquelles nous sommes passées pour favoriser l'implication de chacun dans une démarche d'évaluation.

Pour illustrer notre propos, nous partons d'un cas pratique d'évaluation d'impact social mené à l'ADMR<sup>4</sup>. L'ADMR, Aide à Domicile en Milieu Rural, est une entreprise sociale qui permet aux personnes en difficulté à un moment donné de mieux vivre chez elles. Avec plus de 60 ans d'expérience, l'ADMR est un service qui intervient dans près de 9.000 foyers. Elle compte 1.650 travailleurs formés et qualifiés parmi lesquels nous retrouvons des aides familiales, gardes à domicile, aides ménagères et ouvriers polyvalents. Elle collabore activement avec l'entourage, la famille, les aidants proches du bénéficiaire. Elle permet ainsi le maintien à domicile des personnes en les aidant à accomplir les actes de la vie quotidienne.

## DEMARCHE D'EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

Avant d'aborder la co-construction, il est important d'expliquer, dans les grandes lignes, le fonctionnement de notre démarche d'évaluation en trois étapes.



### 1. Diagnostic et choix d'une question évaluative

Comme évaluer l'impact social complet d'une structure sociale demanderait plusieurs années, la première étape de notre démarche d'évaluation consiste à fixer une question évaluative prioritaire. A partir de temps collectifs avec différentes parties prenantes, nous travaillons sur un diagnostic de la structure à un instant t. A partir des échanges, des priorités émergent et aident à fixer la question évaluative. Cette question peut se concentrer sur la plus-value de la structure par exemple. Elle peut objectiver des ressentis et des impressions ou éclairer des zones d'ombre du travail de la structure.

### 2. Récolte des données

Une fois la question évaluative formulée, nous nous concentrons sur la récolte des données. Pour y parvenir, nous devons choisir une méthode adaptée à la question évaluative, tout en tenant compte des ressources humaines, financières et temporelles de la structure. Il importe également de tenir compte des personnes qui pourront être contactées pendant cette phase afin de tenir compte de leur disponibilité, accessibilité... Par exemple, si on interviewe des enfants, des personnes âgées ou des personnes en situation de handicap, cela demande des outils différents. On peut également faire appel à des indicateurs, à des questionnaires par internet ou à des focus groupe. Un outil n'est pas l'autre et tous ne sont pas adaptés à une question évaluative, à une population ou aux moyens d'une structure.

### 3. Analyse des données et valorisation de l'impact social

Sur base des données récoltées, un travail d'analyse est effectué dont la nature dépend principalement de la méthode de récolte et du type de données. Ce travail est lui aussi effectué par plusieurs personnes, sous la supervision d'une accompagnatrice.

L'analyse donne un point de vue sur l'impact social. Il appartient à la structure de déterminer ce qu'elle souhaite faire du résultat (communication interne ou externe, modification, valorisation auprès de pouvoirs publics ou de financeurs...).

## ETAPES DE LA CO-CONSTRUCTION

### Problématisation

Comme indiqué ci-dessus, la première étape de notre démarche d'évaluation repose sur la construction d'un diagnostic commun de l'entreprise afin de fixer une question évaluative. Pendant ces temps collectifs, des acteurs occupant des fonctions différentes au sein de l'ADMR ont apporté des éléments d'information et d'explication et ont fait entendre leur voix. Ce travail est essentiel car la suite de l'évaluation et l'implication de la structure et de ses représentants reposent sur la pertinence de cette question et sur son adéquation avec les attentes des uns et des autres.

Cette phase de construction d'une question évaluative n'est pas sans risque et des allers-retours peuvent être nécessaires pour s'assurer que chacun des acteurs impliqués se sente respecté. Par exemple, lors d'un temps collectif, l'accompagnatrice a proposé un angle d'approche pour cette question et plusieurs personnes ont estimé que cette question risquait de négliger leur implication. La question a été retravaillée afin de mieux tenir compte de leur rôle.

Selon les chercheurs, cette phase de construction d'une question évaluative s'appelle la problématisation. Elle repose sur deux éléments. D'abord, elle vise à ce que les acteurs se réunissent et évoquent chacun leur situation et tentent de montrer leur rôle spécifique. Ils peuvent alors trouver un sujet qui les lie entre eux, un problème qui les relie. Ensuite, ils confient à un chercheur la traduction de ce problème en un énoncé scientifique.

### Intéressement

Après avoir défini la question évaluative, nous avons poursuivi la démarche d'évaluation en déterminant quelles méthodes de récolte de données nous allions utiliser. Comme nous l'avons évoqué, cette étape nécessite de tenir compte des moyens de la structure, de sa stratégie, de ses intérêts mais aussi des possibilités méthodologiques... Au départ, deux questions évaluatives ont été proposées et, après discussions, nous avons opéré un choix qui tienne compte des besoins de la structure. A partir de cette question, nous avons décidé de recourir à deux méthodes de récolte de données : des questionnaires pour les bénéficiaires d'une part et les aidants proches d'autre part ; des entretiens semi-directifs auprès des bénéficiaires.

On peut appeler cette étape "l'intéressement" parce qu'elle permet de reconnaître les intérêts engagés par chacun des acteurs. Il s'agit de traduire la problématique en une méthodologie qui tienne compte des réalités, des attentes, des ressources et des besoins des acteurs.

## **Enrôlement**

Après avoir choisi les méthodes de récolte de données, nous avons déterminé un calendrier de travail ainsi que fixé le cadre de la construction des questionnaires et guides d'entretien.

Normalement, cette phase ne se produit qu'une seule fois mais, après avoir entamé le travail, nous avons pris conscience que l'évaluation serait plus conséquente que prévue car nous avons fait le choix de transmettre le questionnaire aux personnes bénéficiant de la présence d'une aide familiale (plus de 5.000). Dès lors que les données récoltées allaient être très nombreuses, nous avons estimé qu'il était nécessaire d'introduire un acteur supplémentaire (un centre de recherche universitaire) afin qu'il fasse les entretiens et qu'il analyse les données récoltées. Ce nouvel acteur devait adhérer au travail précédent et s'y insérer tout en tenant à ses intérêts propres. Une rencontre entre plusieurs des acteurs a permis de s'assurer que cette intégration était bien possible.

Cette étape est une forme d'"enrôlement" car il faut déterminer les rôles de chacun. Il s'agit de traduire en actes concrets les décisions précédentes. Définir les rôles de chacun est crucial parce que les parties en présence peuvent freiner, résister... si elles ne se sont pas senties écoutées précédemment et si les intérêts de chacun n'ont pas été entendus.

## **EPREUVES TRANSVERSALES**

Si la co-construction est un processus linéaire, c'est aussi un processus transversal, fait d'allers-retours entre les acteurs, d'ajustement, de remise en cause... Nous en voyons trois principaux que nous expliquons ci-dessous en les illustrant à nouveau à partir du cas de l'ADMR.

### **Représentation**

L'ADMR est composé de plus de 1.600 travailleurs et plus de 5.000 clients. Il est impossible de consulter chacun d'eux pour co-construire l'évaluation. Il nécessite alors de déterminer qui seront les porte-paroles légitimes pour parler au nom d'autres. A plusieurs reprises, des personnes ont été choisies afin de jouer ce rôle de porte-parole, chaque groupe constitué avait un rôle spécifique à jouer.

Les groupes suivants ont été mobilisés :

- à trois reprises, un groupe d'une trentaine de représentants de la structure qui ont été élus pour siéger dans cette instance a été mobilisé. Cette instance a été sollicitée pour travailler sur le diagnostic, pour valider les outils de collecte de données et pour recevoir les résultats ;

- des groupes avec des bénéficiaires ont été sollicités pour donner un avis sur les outils de récolte de données ;
- un groupe réduit, composé de personnes reconnues dans leur fonction, a été chargé de construire les outils de récolte de données ;
- un comité de pilotage a été constitué pour accompagner le travail d'analyse des données ;
- un groupe *ad hoc* pour travailler sur la valorisation des résultats de l'évaluation.

Pour chacune de ces instances, la diversité a été une des premières préoccupations pour la composition des groupes. Cette diversité a été considérée comme le premier signe de légitimité. Pour le comité de pilotage, la légitimité est également venue de la vue transversale et de la capacité à prendre des décisions. Deux personnes étaient systématiquement présentes dans chacune de ces instances. Il s'agit de l'accompagnatrice, garante de la démarche d'évaluation, et de la responsable interne de la démarche. Ensemble, elles étaient chargées de construire le fil rouge du processus.

Le rôle de porte-parole mis en œuvre par chaque sous-groupe repose sur la capacité des acteurs mobilisés à représenter une communauté plus grande et à être légitime aux yeux des autres. C'est une épreuve tant individuelle que collective.

### **Mutualisation**

Tout au long de la démarche, les acteurs doivent trouver un terrain d'entente. Leur travail contribue à la construction d'un référentiel sur l'évaluation de l'impact social. La construction d'un langage commun est un élément essentiel. Les temps d'échange et de discussion permettent de trouver un cadre commun entre une définition théorique de l'impact social et de son évaluation et une concrétisation sur le terrain. C'est aussi un moment d'appropriation de la démarche d'évaluation afin qu'elle s'incarne dans une culture d'entreprise. Ces temps de mutualisation se font tant dans des moments formalisés, prévus et organisés que de manière informelle. Ce n'est pas un processus linéaire car il fait parfois l'objet de retour en arrière, de progressions lentes ou, au contraire, d'avancées rapides et importantes.

A nouveau, la responsable interne et l'accompagnatrice sont au cœur de cette mutualisation. La réussite de cette opération repose sur la capacité de chacune des parties à s'approprier le référentiel de l'autre. La montée en compétences de la responsable de l'ADMR sur l'impact social et son évaluation est aussi importante que la montée en compétences de l'accompagnatrice sur la culture interne de l'ADMR.

### **Véridiction**

Tout au long d'un processus de co-construction, toutes les parties présentes confrontent leurs savoirs, elles confrontent leur propre référentiel à celui qui se co-construit. Chacune des parties présentes, y compris l'accompagnatrice, vient avec ses pratiques, ses savoirs (vu dans un sens large). Il s'agit alors à la fois de les confronter et de finalement trouver

un chemin d'accord. Par exemple, nous avons eu de nombreuses discussions sur les termes à utiliser pour désigner les personnes interrogées : client, bénéficiaire, personne aidée ? Chacun avait son idée et nous avons trouvé un terrain d'entente en choisissant le concept de "bénéficiaire". C'est d'ailleurs lors d'une rencontre avec des bénéficiaires que ceux-ci ont exprimé leur préférence pour ce concept, ne se sentant pas comme des "clients" du service. De la même manière, si les questionnaires portent sur l'évaluation d'impact social, d'autres questions ont été posées par la même occasion. Afin d'éviter un second questionnaire, il était important de laisser cette porte ouverte. Pendant la phase de diagnostic, par exemple, une travailleuse en contact direct avec des bénéficiaires et une responsable se sont rendues compte qu'elles n'avaient pas la même vue sur les partenaires privilégiés de la structure. Leurs échanges ont permis de comprendre la position de chacune et l'importance d'avoir une vue d'ensemble.

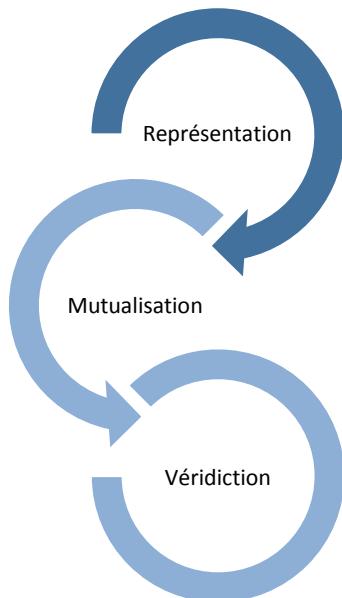
Dans cette épreuve transversale, chacun des acteurs a construit ses connaissances sur son territoire : celui plus scientifique de l'accompagnatrice, celui plus pratique de l'entreprise. Les deux disent "le vrai" et, pourtant, en choisissant de travailler ensemble, les acteurs acceptent de remettre en cause ce "vrai", de le mettre à l'épreuve de l'état de la "science" d'un côté et de la pratique, de l'autre côté. Il ne s'agit pas de trouver un point d'équilibre entre la théorie et la pratique, mais de construire un nouveau "vrai" qui tienne compte de la théorie et de la pratique.

## IMPORTANCE DE LA CO-CONSTRUCTION

A partir de notre expérience, nous proposons dans cette analyse de déterminer les trois étapes nécessaires pour développer un processus de co-construction : problématisation, intéressement et enrôlement.



A côté de ce processus linéaire, la co-construction est traversée par trois épreuves : représentation, mutualisation et vérification.



C'est la combinaison de ces trois étapes et de ces trois épreuves qui, selon nous, permet de faire de la co-construction le cœur d'une démarche d'évaluation de l'impact social. Elle permet de trouver un équilibre entre la théorie et la réalité du terrain. Cet équilibre est au cœur de la légitimation des résultats de l'évaluation, mais aussi de la valorisation de l'impact social des entreprises sociales. Plus la participation est forte, plus les personnes se sentent entendues et reconnues dans leurs savoirs et leurs connaissances et plus elles s'investissent dans le processus.

Si cette co-construction tient compte de ces trois étapes et de ces trois épreuves, elle limite les risques d'utiliser l'implication des acteurs comme un moyen de lutter contre les résistances des acteurs afin de faire mieux accepter des procédures qui peuvent remettre en cause des pratiques et des méthodes de travail. La co-construction demande un grand investissement et augmente considérablement le temps à consacrer à la démarche. Si cela peut freiner certains, la pratique du terrain tend à montrer que cette implication est pertinente et qu'elle favorise une montée en compétence des acteurs tant sur leur cœur de métier que sur l'évaluation.

Si la co-construction renforce la démarche d'évaluation de l'impact social en l'incarnant davantage dans le terrain, elle permet aussi de revenir aux valeurs de base de l'économie sociale qui place la participation des travailleurs et d'autres parties au cœur de son existence et de son développement. Il n'est dès lors guère surprenant que ce soit la participation qui soit un des meilleurs ingrédients pour valoriser l'impact social des entreprises sociales.

### **Pour aller plus loin**

Christine Audoux et Anne Gillet, « Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction », dans *Revue Interventions économiques* [En ligne], 43 | 2011, mis en ligne le 01 mai 2011, consulté le 15 décembre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1347>

Madeleine Akrich, « Co-construction », dans CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013. URL : <http://www.dicopart.fr/es/dico/co-construction>.

---

<sup>1</sup> VISES pour Valorisation de l'Impact Social des Entreprises Sociales : projet Interreg. Voir [www.projetvisesproject.eu](http://www.projetvisesproject.eu)

<sup>2</sup> WIS : projet FSE.

<sup>3</sup> <http://www.saw-b.be/spip/Lecture-critique-1284>

<sup>4</sup> [www.admr.be](http://www.admr.be)



*SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Ensemble, nous cherchons à faire mouvement pour une alternative économique et sociale.*

*Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et les objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques.*

*Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses.*

*N'hésitez pas à nous contacter : [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be)*