

CARNET PÉDAGOGIQUE

LE TAROT DE L'ÉVALUATION



Cet outil pédagogique a pour objectif d'accompagner les gestionnaires d'organisations et leurs équipes, les pouvoirs subsidants ou d'autres partenaires financiers dans l'exploration des enjeux qui se cachent derrière l'acte d'évaluation. C'est qu'évaluer fait partie de la gestion de tous projets, de toutes structures actives dans l'action sociale. L'évaluation traverse nos vies qu'on soit travailleur, entrepreneur ou simple citoyen sans que l'on s'interroge sur son sens, ses objectifs, ses formes.

L'outil a été conçu pour vous permettre de vous poser les bonnes questions avant de vous engager dans un exercice d'évaluation, de vous orienter quant au sens, aux attendus que vous en souhaitez ; de vous orienter dans les multiples dimensions qu'il peut revêtir et les différentes formes qu'il peut prendre. Réfléchir à ces différents aspects avant de vous y engager est primordial afin de bien définir l'évaluation que vous voulez mener et être sûr qu'elle réponde à vos attentes et qu'elle révèle bien les valeurs de vos actions ou celles que vous soutenez.

Ce carnet pédagogique a pour vocation de soutenir l'animation de l'outil. Outre sa présentation générale, il propose diverses manières de l'utiliser et surtout, en explorant les différentes questions qu'amènent les cartes, il propose quelques clés de compréhension et réflexions pour développer les échanges et explorer au mieux les différents enjeux de l'évaluation.

SOMMAIRE :

Comment utiliser le « Tarot de l'évaluation » ?

→ Présentation de l'outil p.3

→ Différentes manières d'utiliser l'outil p.3

Les différentes cartes et les questions clés de l'animation

1 **Cartes 1** : Situation : l'entreprise, ses besoins, son contexte p.5

2 **Cartes 2** : Sens de l'évaluation (pour quoi évaluer ? pour quoi faire ?) p.5

3 **Cartes 3** : L'objet de l'évaluation (qu'est-ce qu'on évalue ?) p.8

4 **Cartes 4** : Le destinataire de l'évaluation (à qui est destinée l'évaluation ?) p.10

5 **Cartes 5** : L'opérateur de l'évaluation (par qui l'évaluation va-t-elle être réalisée ?) p.11

 **CARTES BONUS** : pour aller plus loin dans la réflexion p.13

SAW-B

À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.

Auteurs : Alexia Stathopoulos et Hugues De Bolster

Graphisme : Cédric Michiels

Éditeur responsable : Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises ASBL

42/6 rue de Monceau-Fontaine, 6031 Monceau-sur-Sambre. Numéro d'entreprise : BE 0422 621 674

Année d'édition : 2024

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles



COMMENT UTILISER LE « TAROT DE L'ÉVALUATION » ?

Présentation de l'outil

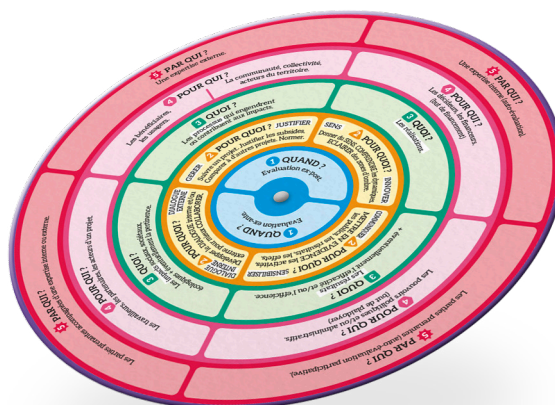
Le « Tarot de l'évaluation » se compose de six types de cartes.

Les premières sont des cartes « **Situation** ». Chacune décrit le contexte d'une entreprise¹ sociale fictive, les questions ou les problèmes qu'elle se pose ; elle doit mettre l'utilisateur sur la piste du POUR QUOI de l'évaluation. La carte « Situation » se conçoit également comme une carte initiale, ou de base, qui contient des informations permettant de répondre aux autres questions que l'outil pose. Les quatre types de cartes suivants abordent les **quatre questions préalables** à se poser avant toute évaluation :

- quel doit être le **SENS** de l'évaluation : **Pour quoi ?**
- quel doit être l'**OBJET** de l'évaluation : **Sur quoi ?** (Réalizations ? Résultats ? Impacts ? Impacts et processus ?)
- quel doit être le **DESTINATAIRE** de l'évaluation, c'est-à-dire celui ou celle à qui seront destinés les résultats : **Pour qui ?**
- quel doit être l'**OPERATEUR** de l'évaluation, c'est-à-dire celui ou celle qui la réalise : **Par qui ?**

Le dernier type de carte est constitué de cartes « **Bonus** » qui mettent en perspective les décisions d'orientation de l'évaluation avec des éléments internes ou externes à l'entreprise sociale et peuvent les remettre en question...

Enfin, l'outil pédagogique propose également « **La roue des questions de l'évaluation** » qui peut faciliter l'appréhension de l'outil et la navigation entre les différentes cartes et options à choisir. Elle est un support complémentaire particulièrement adapté aux intelligences plus globales, plus visuelles, à utiliser en cours d'animation ou en synthèse. Elle se compose de quatre disques – chacun reprenant l'une des questions reprises ci-dessus – qui manipulés de manière autonome permettent d'envisager différentes options, différents choix.



Différentes manières d'utiliser l'outil

Tout au long de l'animation, l'outil pédagogique va amener le groupe à se poser nombre de questions et à porter des choix. Aussi, nous conseillons de former des groupes de maximum 4-5 personnes au risque sinon de passer beaucoup de temps à débattre et de transformer l'animation en exercice de communication et de prise de décision collective ce qui n'est pas l'objectif... Il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » décision mais chaque choix oriente l'évaluation et ses résultats.

Avant de démarrer l'animation, déterminez-en bien les objectifs afin de choisir la manière la plus appropriée d'utiliser l'outil pédagogique. Sans qu'elles soient exhaustives, nous vous en proposons trois :

¹ - Nous utilisons le terme « entreprise » en son sens radical d'entreprendre. Toutes formes juridiques qu'elles soient asbl, coopératives ou autres sont des entreprises à partir du moment où elles mettent en œuvre des projets qui poursuivent une finalité sociale.

1. S'agit-il de **découvrir** diverses situations et **s'orienter** dans les différents choix d'évaluation de manière générale ? Nous vous proposons alors de laisser le Tarot s'opérer et laisser les participants – organisés ou non en équipe – tirer les cartes « Situation » au hasard. L'idéal est alors d'avoir plusieurs parties qui se déroulent simultanément ou successivement.
2. S'agit-il de **préparer une équipe** – qu'elle soit dans la position d'acteur de terrain ou de financeur – à se poser les bonnes questions avant de démarrer l'évaluation d'un projet ou d'une organisation ? L'idéal est alors de sélectionner une (ou plusieurs selon la taille du groupe, le nombre d'équipes) carte « Situation » qui ressemble à la situation vécue. Ou mieux encore, créer votre propre carte « Situation » !
3. S'agit-il de **comprendre les logiques différentes** que peuvent suivre les gestionnaires d'organisation et les partenaires financiers en matière d'évaluation ? Nous vous proposons alors d'organiser un déroulement « en miroir » avec une équipe qui représente l'organisation qui va être évaluée et une autre qui représente le ou les partenaires financiers mais au départ de la même carte « Situation ».

Dans les trois configurations, les cartes « Bonus » peuvent être tirées comme dans un Tarot ou sélectionnées par la personne qui anime, selon le contexte ou l'évolution de l'animation. Le principe des cartes « Bonus » est qu'elles peuvent remettre en question des décisions prises précédemment en faisant apparaître des éléments qui n'ont pas été pensés au cours des débats (temps disponible, ressources pour mener l'évaluation, etc.).

En résumé, une animation se déroule selon les quatre étapes suivantes :

1. Organisation des équipes et de l'animation : cartes « Situation » différentes ou animation en « miroir » ? Double position : « acteur de terrain » et « financeurs » ?
2. Tirage ou distribution des cartes « Situation ».
3. Successivement les cartes « Questions préalables » numérotées de 2 à 4 sont présentées (sens, objet, destinataire, opérateur). Après la présentation des cartes et des questions qui y figurent, c'est le moment de débattre et de décider (en équipe si c'est le cas) de l'orientation préférable pour l'entreprise.

Après chaque type de question, les choix portés aux questions précédentes peuvent être remis en cause. Dans cette phase d'animation, si le groupe n'arrive pas se décider sur telle ou telle option, il peut dérouler plusieurs chemins d'évaluation.

4. Une ou plusieurs cartes « Bonus » sont tirées. En répondant aux questions posées, le groupe est amené à revisiter ses choix et à trancher lorsque plusieurs chemins d'évaluation ont été ouverts.

LES DIFFÉRENTES CARTES ET LES QUESTIONS CLÉS DE L'ANIMATION

1 Cartes 1 : Situation : l'entreprise, ses besoins, son contexte

Nous proposons plusieurs situations de départ. Elles décrivent le contexte, les questions ou les problèmes qui se posent. Elles apportent déjà des enseignements qui orienteront les réponses aux questions POUR QUOI ? QUOI ? POUR QUI ? PAR QUI ? Comme signalé plus haut, la personne en charge de l'animation peut également créer une carte « Situation » collant à l'entreprise ou au projet qui utilise l'outil pédagogique. Elle doit alors veiller à ce que les éléments qui y figurent soient factuels et suffisants pour faciliter la prise de décision.

Lors de la prise de connaissance de la carte par le groupe, il est important de veiller à ce que ces informations sont bien intégrées, par exemple en demandant de reformuler la situation afin de vérifier si les différents éléments qui devraient influencer la prise de décision sont bien compris par toutes et tous.



2 Cartes 2 : Sens de l'évaluation (pour quoi évaluer ? pour quoi faire ?)

La question « pour quoi évaluer ? » est fondamentale mais elle est paradoxalement souvent la moins bien traitée lorsqu'on s'engage dans une évaluation, tant la pratique de l'évaluation fait partie de nos vies professionnelles ou personnelles². La réponse au « pour quoi évaluer ? » détermine pourtant les objectifs et oriente l'ensemble de l'évaluation ; elle conditionne aussi la forme, la méthodologie de l'évaluation elle-même.

Les différentes cartes « sens de l'évaluation » sont proposées au groupe. Il doit en choisir une – voire provisoirement plusieurs – en fonction des informations contenues dans la carte « Situation ». Ces cartes peuvent être conjuguées tant les objectifs d'une évaluation peuvent être multiples. Toutefois, au fil de l'évolution de la réflexion, la personne en charge de l'animation devra veiller à ce qu'une priorisation des objectifs s'opère, certains étant majeurs et d'autres secondaires. De plus, certains objectifs s'accordent naturellement, par exemple « Innover » avec « Connaître, comprendre, améliorer » mais pas forcément avec « Piloter, gérer, comparer ». Certains objectifs d'évaluation sont aussi plus englobants que d'autres : les objectifs de « Communiquer », de « Développer le dialogue interne et externe » ou de « Innover » sont plutôt complémentaires ou découlent des objectifs de « Piloter, gérer, comparer » ou de « Connaître, comprendre, améliorer ». Ces cartes sont néanmoins importantes pour répondre aux questions qui suivront.

Ci-dessous, nous passons en revue les différentes possibilités et leurs questions ou points d'attention utiles pour l'animation. Les textes en italique présentés en chapeau sont ceux figurant sur les différentes cartes.



CONNAÎTRE, COMPRENDRE, AMÉLIORER

Faisons-nous bien ce pour quoi on existe ?

Nos stratégies et nos pratiques s'adaptent-elles bien aux changements (environnement, publics, contexte...) ?

Comment démontrer la plus-value des entreprises sociales par rapport à d'autres opérateurs et légitimer leur action ?

2 - Voir notre outil pédagogique : « Evaluer, jusqu'où la culture de l'évaluation pénètre-t-elle nos vies ? »

Il s'agit d'une évaluation guidée par les valeurs qui l'orientent vers la mise en lumière du SENS des actions menées eu égard aux finalités ou besoins sociaux de l'entreprise, du projet. Une évaluation orientée VALEURS permet de rencontrer divers objectifs :

- (Re)donner du sens aux actions menées
- Interroger les pratiques en interne, en vue d'améliorer les processus de travail
- Comprendre ce qu'il se passe dans les actions menées et les effets sur les personnes concernées pour mieux répondre aux besoins des publics
- Répondre à l'environnement qui change (changement de publics, évolution des situations, nouveaux besoins, ...)
- Nourrir la réflexion stratégique
- Innover (socialement)
- Démontrer la plus-value des entreprises sociales par rapport à d'autres types d'opérateurs et légitimer leur action
- (Re)motiver en interne
- Obtenir de nouveaux financements, s'assurer le renouvellement de subsides

Dans ces perspectives, on est de facto bien davantage dans des évaluations d'impact social voire d'impact social et de processus qui se traduisent par des indicateurs quali-quantitatifs voire purement qualitatifs (voir cartes 3, page 8 : « Objet de l'évaluation »).

PILOTER, GÉRER, COMPARER

Avons-nous fait ce qu'on avait dit qu'on ferait ?

Avons-nous les informations qui nous permettent de prendre les bonnes décisions ?

Où nous situons-nous par rapport à... (l'année précédente, nos objectifs, d'autres structures du même secteur, ...) ?

Il s'agit d'une évaluation guidée par un besoin de SUIVI, de contrôle ou d'auto-contrôle. Elle contribue à la prise de décision, à la vérification de l'atteinte des objectifs, à la comparaison. Ce type d'évaluation peut conduire à une certaine rationalisation des actions, voire à une standardisation si elle est appliquée à un niveau sectoriel. Elle permet de rencontrer de nombreux objectifs :

- Vérifier l'atteinte de ses missions
- Mesurer l'atteinte de ses objectifs
- Piloter son activité
- Prendre des décisions opérationnelles
- (Se) comparer (d'une année à l'autre, d'un projet à l'autre, d'une entreprise à l'autre, ...)
- Obtenir de nouveaux financements, s'assurer le renouvellement de subsides

Dans ces perspectives, on est de facto bien davantage dans des évaluations de réalisation et/ou de résultats traduites par des indicateurs principalement quantitatifs (voir cartes 3 : « Objet de l'évaluation »)

COMMUNIQUER, VALORISER, INSPIRER

Quelle est notre plus-value ?

Que communiquer pour valoriser nos actions ?

En quoi pouvons-nous être inspirants pour d'autres acteurs ?

Il s'agit ici d'une évaluation guidée par un besoin de COMMUNICATION et peut servir à VALORISER les actions. Elle nourrit les objectifs suivants :

- Inspirer d'autres acteurs, créer des vocations par le développement de nouveaux modèles
- Instaurer une nouvelle forme de dialogue interne et externe (transparence et volonté de rendre compte)
- Reconnaître et valoriser le travail des salariés et/ou bénévoles
- Communiquer en externe / Être plus visible et lisible auprès de ses financeurs, partenaires, publics, ...
- Nourrir un travail de plaidoyer
- Obtenir de nouveaux financements, s'assurer le renouvellement de subsides

DÉVELOPPER LE DIALOGUE INTERNE ET/OU EXTERNE POUR MIEUX COLLABORER

Comment sommes-nous perçus (par nos publics, nos partenaires, le grand public, ...) ?

Comment rendre compte de notre plus-value auprès de nos partenaires ou au sein de notre équipe ?

Il s'agit d'une évaluation orientée vers le développement de la COLLABORATION interne ou externe ce qui nécessite de développer l'interconnaissance entre les partenaires d'une action. Elle nourrit les objectifs suivants :

- Mieux faire (re)connaître les actions ou les manières de faire de l'entreprise, en interne ou à l'externe
- Alimenter et renforcer les partenariats existants ou en développer de nouveaux
- Rassurer les partenaires pour mieux faire accepter les actions de l'entreprise sur le territoire ou dans l'écosystème
- Rendre compte de la plus-value de pratiques innovantes
- S'aligner en équipe ou entre partenaires quant aux finalités des actions communes, à leurs enjeux, leurs mises en pratique, leurs effets, leurs limites...

INNOVER

Que pourrions-nous faire autrement ? Comment répondre à de nouveaux besoins ?

Il s'agit d'une évaluation de PROSPECTION qui explore de nouvelles manières de faire, interroge la stratégie à différents niveaux en cherchant à comprendre les PROCESSUS en cours. Elle alimente les objectifs suivants :

- S'interroger sur l'évolution actuelle ou future de l'entreprise
- Comprendre l'évolution des publics ou des bénéficiaires d'une action
- Explorer de nouveaux besoins sur le territoire d'action
- Ouvrir des pistes d'actions ou explorer des pratiques innovantes pour mieux répondre à de nouveaux besoins ou à des besoins déjà identifiés mais mal remplis
- Nourrir une réflexion prospective en vue de développer ou de structurer des idées naissantes au sein de l'entreprise

UNE CARTE VIERGE

Nous proposons enfin une carte vierge, sur laquelle le groupe pourrait noter l'un ou l'autre « sens de l'évaluation » qui lui semble pertinent et qui n'apparaît dans aucune des cartes proposées.

3 Cartes 3 : L'objet de l'évaluation (qu'est-ce qu'on évalue ?)



Les différentes cartes sont proposées au groupe. Il doit en choisir une – voire provisoirement plusieurs - en fonction des informations contenues dans les cartes précédentes et des choix opérés (carte « Situation » et choix de la(les) carte(s) « sens de l'évaluation »).

L'objet de l'évaluation est ce qu'on évalue, ce que l'on regarde, ce à quoi on va accorder de l'importance, ce sur quoi on va se focaliser. Il peut être de quatre natures différentes : les réalisations, les résultats, les impacts et les processus. Chacun a ses intérêts et ses limites, tout dépend de ce que l'on cherche à savoir et pour quoi on réalise une évaluation.

Nous passons ci-dessous les différentes cartes en revue et soulignons quelques éléments qui nous semblent intéressants à faire apparaître au cours de l'animation.

RÉALISATIONS

Dans le cas d'une évaluation axée sur les réalisations, la question qui sous-tend l'évaluation est :
« *Qu'est-ce qui a été réalisé ?* »

Une évaluation axée sur les réalisations peut servir à gérer et à planifier les activités d'une entreprise, en faisant le point sur les actions effectuées au regard des prévisions ou des ressources affectées. C'est ce que l'on appelle couramment « l'obligation de moyens » qui demande de rendre compte, notamment aux partenaires financiers, des moyens engagés pour réaliser les missions sans vérifier si elles ont rempli leurs objectifs.

Une évaluation axée sur les réalisations peut être particulièrement confortable pour le reporting en matière de recherche et d'innovation où l'on ne peut pas savoir à l'avance tout ce que l'on va trouver et encore moins l'utilité de ce que l'on va trouver. Elle ne sera par contre d'aucune utilité pour réorienter les actions (est-ce que cela marche ?) ou faire évoluer les processus (pourquoi cela marche ?).

En matière de communication, ce sont des informations qui sont fréquemment utilisées car elles donnent une idée de l'ampleur des actions, de la taille de l'entreprise.

RÉSULTATS

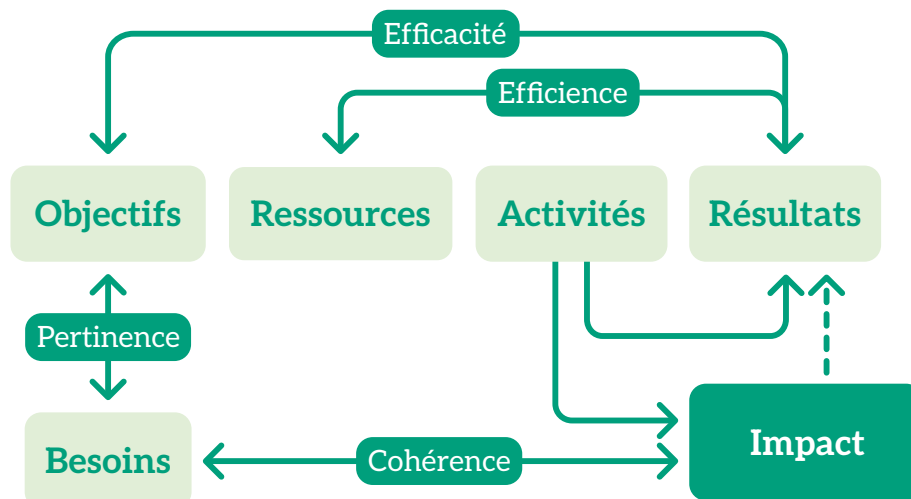
Dans le cas d'une évaluation axée sur les résultats, la question qui sous-tend l'évaluation est :
« *Est-ce que j'ai bien fait ce que j'avais dit que j'allais faire ?* »

Elle se réfère à des objectifs, à une mission que l'entreprise s'est donnée ou qui est assignée par un partenaire financier. Les résultats sont le produit des actions mises en place mais ils échappent partiellement à la volonté et à l'action de l'entreprise. L'utilisateur, le contexte, les moyens mis en œuvre vont influencer les résultats. Exemple : si vous êtes opérateur de formation, vos réalisations se chiffrent en nombre d'heures de formation, d'apprenants, etc. mais vos résultats sont directement liés d'une part, à la qualité de vos formateurs, de votre programme et vos méthodes pédagogiques etc., éléments sur lesquels vous avez le contrôle, et d'autre part, aux conditions d'apprentissages et à la capacité d'assimilation de vos apprenants sur lesquels vous n'avez aucun contrôle.

Les résultats relèvent presque totalement du domaine quantifiable même si une part de subjectivité vient s'y mêler. Dans notre exemple, la mesure des résultats d'apprentissage cherche à vérifier l'acquisition ou non-acquisition de connaissances et/ou de compétences. Mais elle est directement liée à la difficulté de l'épreuve. Si elle est simple, elle produira des résultats meilleurs que si elle est compliquée.

Une évaluation axée sur les résultats peut aussi servir à mesurer :

- L'efficacité d'une entreprise ou d'un projet en comparant les résultats atteints aux objectifs fixés (ou à ceux d'une autre entreprise ou projet)
- l'efficience d'une entreprise ou d'un projet en comparant les résultats atteints avec les moyens investis pour les développer (ressources financières, humaines, ...).



Les résultats sont à distinguer des « impacts sociaux » qui se traduisent en termes de bien-être, de modification des comportements, d'évolution en termes de capacités des personnes concernées, etc. (voir carte « impacts sociaux »). La distinction est parfois difficile à appréhender mais si la question de base pour les résultats est « Qu'est-ce que cela a produit ? » la question de base pour les impacts est « Qu'est-ce que cela change ? » pour une personne ou un groupe de personnes, en quoi cela répond-t-il à ses/leurs besoins sociaux ?

Reprenons notre exemple de la formation : les résultats seront traduits par le pourcentage de réussite ou l'accès à une autre formation, à un emploi, etc. alors que les impacts seront liés à ce que les participants feront de l'acquisition de ces nouvelles compétences, aux effets sur leur estime de soi, leur bien-être, leur émancipation, etc.

IMPACTS SOCIAUX

Dans le cas d'une évaluation axée sur les impacts sociaux, la question qui sous-tend l'évaluation est : *« Est-ce que je fais bien ce pour quoi j'existe ? »*

Elle renvoie à la finalité sociale de l'entreprise ou du projet, c'est-à-dire aux besoins sociaux auxquels elle veut contribuer à répondre. Les entreprises d'économie sociale ou du non-marchand se distinguent en cela des entreprises marchandes qui sont à but de lucre. Ces dernières peuvent aussi contribuer à produire des impacts sociaux mais en répondant uniquement à des besoins ou à des marchés solvables. Lorsqu'il s'agit d'évaluer les impacts sociaux, ces dernières seront plus enclines à mesurer une certaine performance sociale, c'est-à-dire les résultats de leurs actions et non pas une réelle progression dans la rencontre de besoins sociaux, la mise en lumière de ce que cela change dans la vie de la personne.

Une évaluation axée sur les impacts sociaux peut aussi servir à évaluer la capacité de changement ou de transformation sociale d'une entreprise ou d'un projet, en évaluant les changements vécus par les parties prenantes concernées, le changement dans des politiques publiques, la modification du regard sur des problématiques, etc.

La comparaison entre les besoins sociaux auxquels l'entreprise ou le projet souhaite répondre et les impacts sociaux auxquels il a contribué montre la cohérence de la stratégie.

PROCESSUS

Dans le cas d'une évaluation axée sur les processus, la question qui sous-tend l'évaluation est : « Pourquoi cela marche (ou pas) ? »

Une évaluation axée sur les processus sert à identifier les manières de faire, les dispositifs, les dynamiques mises en place par l'entreprise ou le projet qui contribuent ou pas à générer les résultats ou les impacts observés. En cela, elle permet de se remettre en question, d'interroger la pertinence entre le sens des actions et la manière de les réaliser, d'améliorer ou de revendiquer des pratiques spécifiques, de comprendre et de diffuser l'innovation.

Mais au plus l'intérêt à la compréhension des processus est élevé au plus il est important de limiter le périmètre de l'évaluation. Car permettre de comprendre finement les processus qui se jouent demande surtout des informations qualitatives qui peuvent vite être chronophages en matière de récolte et de traitement.

La compréhension du « pourquoi cela marche ? » est une motivation, un objet d'évaluation, davantage portée par les entreprises ou les projets de terrain. Ils doivent parfois défendre cet aspect de l'évaluation auprès de leurs partenaires financiers qui eux ont surtout envie de savoir « est-ce que cela marche ? » et bien moins « pourquoi cela marche ? ». C'est que ces deux objets d'évaluation nourrissent des motivations bien différentes : le premier permet de vérifier si la finalité est bien atteinte, de communiquer vers l'extérieur alors que le second permet de nourrir la motivation interne, de développer le dialogue avec les parties prenantes, d'améliorer les pratiques voire d'innover.

4

Cartes 4 : Le destinataire de l'évaluation (à qui est destinée l'évaluation ?)

Le choix d'un destinataire principal de l'évaluation vient confirmer - ou oblige à revoir - les choix portés quant au sens et à l'objet de l'évaluation. Après avoir examiné les différentes options et choisi leur destinataire principal, les utilisateurs peuvent décider de changer la carte 2 « Sens de l'évaluation » et/ou la carte 3 « Objet de l'évaluation ».

Le choix - ou l'obligation - d'un destinataire principal de l'évaluation influence considérablement la manière de la mener, ce qu'on va chercher, ce sur quoi on va communiquer, etc. Pour chacun des destinataires, nous vous proposons ci-dessous quelques questions intéressantes à poser au cours de l'animation.

4

DESTINATAIRE DE
L'ÉVALUATION

FINANCEURS / POUVOIRS SUBSIDIANTS

Quels sont les enjeux qui sous-tendent ces pratiques d'évaluation ?

Qui doit/peut décider de ce qu'il faut évaluer ? A qui appartiennent les résultats ? Qui a le pouvoir d'en faire quoi ?

Quelles conséquences peuvent avoir les résultats d'une évaluation sur la nature même d'un projet ou d'une action, sur le choix des publics, ... ?

Quel dialogue peut exister entre les entreprises et leurs financeurs pour (re)penser ensemble les enjeux et les termes des évaluations, pour qu'elles deviennent utiles aux deux parties ?

DÉCIDEURS

Les décideurs, quels qu'ils soient, peuvent projeter un certain nombre d'attentes sur l'évaluation des projets ou des actions. Comment ces attentes peuvent-elles influencer une démarche d'évaluation ?

Quelles peuvent être les opportunités et/ou les limites d'une évaluation destinée à des décideurs ?

Comment construire une démarche d'évaluation qui ne se réduise pas à une recherche de preuves d'efficacité, d'efficience ou de « réussite » ? Comment faire en sorte que l'évaluation puisse nourrir une réflexion stratégique et pas seulement opérationnelle ?

ACTEURS DU PROJET

Quelle peut être l'utilité d'une démarche d'évaluation qui serait à destination des acteurs et actrices de l'entreprise ou du projet ? Que peuvent-ils en faire ? Quelles incidences une évaluation peut-elle avoir sur leur travail ou leur implication ? Sur base des résultats d'une évaluation, quelles marges de manœuvre peuvent-ils avoir en termes de décision sur les actions auxquelles ils participent pleinement ? Quels biais et enjeux peuvent découler de l'implication des acteurs de terrain dans l'exploitation des résultats de l'évaluation ? Comment les éviter ? Quelles opportunités peut représenter le partage des résultats d'une évaluation aux équipes de terrain ?

PUBLICS DIRECTS

Quelle peut être l'utilité d'une démarche d'évaluation qui serait à destination des publics directs d'une action ou d'un projet ? Entre enjeux de transparence, de communication ou de valorisation des actions menées, que peut créer le partage des résultats d'une évaluation avec les publics concernés ? Peut-on ou doit-on alors communiquer l'ensemble des résultats ? Si oui, pour quoi le faire ? Comment les publics peuvent-ils s'emparer de ces résultats par la suite ? Que peuvent-ils en faire ? Quels impacts sur les relations entre l'entreprise et ses publics ?

COLLECTIVITÉ / GRAND PUBLIC

Quels enjeux peuvent motiver une entreprise d'économie sociale à partager les résultats de son évaluation à grande échelle ? Quelles opportunités peut représenter une évaluation ? Quels en sont les risques ou limites ?



Cartes 5 : L'opérateur de l'évaluation (par qui l'évaluation va-t-elle être réalisée ?)

Le choix de l'opérateur d'évaluation n'est pas non plus anodin. Il pose des questions liées à la culture de participation existante dans l'entreprise, aux compétences et au temps disponible, à la légitimité des savoirs, aux inévitables biais de toute évaluation, etc. Ici aussi, le groupe est invité à choisir une carte en fonction des informations contenues dans les cartes précédentes. Nous reprenons ci-dessous les questions posées sur les différentes cartes et y ajoutons quelques commentaires.



ÉVALUATION EXTERNE

Il s'agit d'une évaluation réalisée par un opérateur/ expertise externe à l'entreprise (expert.e, cabinet de consultance, ...) qui agit selon ses outils méthodologiques et son expérience.

= **faire pour**

Quelles sont les opportunités liées à une évaluation réalisée par une personne externe à l'entreprise ? Quels biais peuvent découler d'une évaluation entièrement externalisée ? Comment les éviter ? Un regard externe est toujours intéressant mais le choix d'un opérateur externe pose des questions de posture, de légitimité et de maîtrise de l'évaluation. L'évaluateur peut facilement tendre vers une posture de « sachant » qui détourne le regard d'éléments fondamentaux, génère des biais de méfiance, oriente les méthodes et finalement produit des résultats d'évaluation subjectifs mais légitimés par sa notoriété d'expert. Un opérateur externe de qualité doit être conscient de ces risques de dérive et cherchera à les éviter.

Les deux principaux avantages d'une évaluation externe sont le regard extérieur apporté et le gain de temps pour l'entreprise ou le projet.

Le choix d'un opérateur externe demande quelques précautions :

1. Avoir très bien défini le sens, l'objet, les questions que l'on se pose avant de choisir l'opérateur
2. Développer une relation de confiance et une communication de qualité avec l'évaluateur
3. Mettre en place un dispositif de suivi de l'évaluation permettant de valider les options méthodologiques prises par l'opérateur

ÉVALUATION INTERNE

Il s'agit d'une évaluation réalisée par un opérateur interne à l'entreprise (direction, membre de l'équipe, autre partie prenante...)

= **faire nous-même (autoévaluation)**

Quelles sont les opportunités liées à une évaluation réalisée par l'entreprise elle-même (autoévaluation) ? Quels biais peuvent découler de l'implication des acteurs de terrain dans l'évaluation de leurs actions ? Comment les éviter ?

L'évaluation interne est précieuse tout au long de la vie de l'entreprise, du projet. Selon la culture de l'évaluation développée dans l'entreprise, elle peut être permanente et transversale. Ce sont les processus d'évaluation continus qui remettent en permanence en question les choix opérés et qui pilotent réellement les actions. Toutefois, aussi riches soient-elles, ces pratiques souffrent de biais, notamment de désirabilité lorsqu'on interroge ses bénéficiaires, ou de surinterprétation lorsqu'on analyse les données...

L'évaluation interne est précieuse pour exploiter en continu, facilement et à moindre frais des connaissances et des données éparses et orienter les décisions tout au long de la réalisation d'une action, d'un projet. Par contre, sa pertinence et sa légitimité risquent d'être bien plus limitées pour des évaluations ponctuelles ou périodiques faute de regard externe et parfois par manque de compétences méthodologiques.

ÉVALUATION AVEC UN ACCOMPAGNEMENT

Il s'agit d'une évaluation coconstruite par des opérateurs internes à l'entreprise avec l'accompagnement d'une personne externe, garante de la méthodologie d'évaluation.

= **faire avec**

Quelles sont les opportunités liées à une évaluation réalisée par l'entreprise elle-même avec l'accompagnement méthodologique d'un tiers externe ? Quels biais peuvent découler d'une démarche d'évaluation accompagnée ? Comment les éviter ?

Cette pratique a l'avantage d'associer les atouts de l'évaluation externe et de l'évaluation interne, en particulier les compétences méthodologiques, le regard externe, la grande connaissance des actions, des résultats et impacts qu'elles contribuent à générer, la communication avec les parties prenantes, la connaissance des bénéficiaires, etc. Mais elle amène également quelques inconvénients car elle nécessite une certaine implication en temps de travail de la part de toute ou partie de l'équipe.

Comme pour l'évaluation externe, il faut être attentif à rester maître de son évaluation et mettre en place un dispositif de suivi du processus qui permette à l'entreprise de s'approprier l'ensemble de la démarche d'évaluation et d'avoir prise sur toutes les décisions et les orientations.

ÉVALUATION PAR LES USAGERS OU BÉNÉFICIAIRES

Il s'agit d'une évaluation menée par les parties prenantes externes au projet (bénéficiaires, usagers, clients, partenaires, ...)

= **faire sur**

Quelles sont les opportunités liées à une évaluation réalisée par les usagers ou bénéficiaires eux-mêmes ? Quels biais peuvent découler d'une démarche d'évaluation par les publics concernés ? Comment les éviter ?

A la différence de l'évaluation interne où les usagers, les bénéficiaires seraient l'objet de l'évaluation, dans ce cas de figure, ils sont sujets de leur évaluation. C'est-à-dire que ce sont eux qui sont à l'initiative et déterminent le sens, l'objet et plus précisément la question évaluative (ce que l'on cherche à savoir) et pour quel(s) destinataire(s). Ce type d'autoévaluation par les usagers apparaît plutôt lorsqu'il y a un déséquilibre de force, une relation dominants-dominés entre l'entreprise ou le dispositif et l'utilisateur, et que ces derniers veulent faire « remonter » leur parole mais de manière documentée et structurée. Exemples : collectifs de chômeurs ou d'utilisateurs de CPAS, étudiants, etc. Il est évident que les questions de méthodologie et de biais se posent également dans ce cas de figure, par contre ne sont-ils pas les plus légitimes pour évaluer les actions ou les politiques qui les concernent ?



CARTES BONUS : **pour aller plus loin dans la réflexion**

BESOINS SOCIAUX

Au fait, quels sont les besoins sociaux auxquels vous voulez répondre ?

Les entreprises d'économie sociale identifient des besoins sociaux et/ou sociétaux (autrement dit des problématiques, des manques) auxquels elles cherchent à répondre. Les besoins sociaux renvoient aux besoins essentiels ou qualitatifs des personnes. On entend par besoins sociaux essentiels l'accès à un logement de qualité, à une alimentation saine, à la mobilité, etc. Les besoins sociaux qualitatifs portent sur des valeurs comme la dignité, l'autonomie, l'émancipation, les liens sociaux, l'estime de soi, etc. Les besoins sociétaux ont trait à des enjeux de société : l'environnement, l'énergie, la démocratie, etc. La question des besoins (qu'ils soient sociaux ou sociétaux) est intimement liée à la vision politique portée par l'entreprise et déclinée dans les missions qu'elle se fixe.

S'interroger sur les besoins sociaux et/ou sociétaux auxquels notre entreprise cherche à répondre, c'est au fond se demander : « Quel est le sens de ce qu'on fait ? »

Une évaluation axée sur les besoins peut servir à évaluer la pertinence d'un projet ou la finalité d'une entreprise, en vérifiant la bonne adéquation entre les besoins exprimés par les publics ou le territoire et les missions portées par l'entreprise.

NB : Attention à ne pas confondre les « besoins sociaux » auxquels cherche à répondre une entreprise d'économie sociale et les « missions » qu'elle se fixe pour y répondre, c'est-à-dire les axes stratégiques qu'elle poursuit pour obtenir les résultats et impacts escomptés. Une mauvaise identification des besoins sociaux peut entraîner un décalage entre les actions menées par l'entreprise et les problématiques rencontrées par ses publics, autrement dit un manque de pertinence dans les activités proposées et un impact social moindre.



COMMENT ÉVALUER ? (APPROCHES, DÉMARCHES, MÉTHODES, OUTILS)

Les choix en matière de « comment évaluer » ne manquent pas... Qu'il s'agisse d'approches, de démarches, de méthodes ou d'outils, chaque choix montre des atouts et des limites, des risques de dérives ou des opportunités. Ci-dessous nous les passons en revue de manière à alimenter les débats afin qu'au moment des choix, les participants soient conscients de leurs conséquences, de ce que la manière d'évaluer permettra d'obtenir ou pas.

QUELLE APPROCHE PRIVILÉGIER ?

Approche déductive

A partir d'hypothèses générales, elle permet de comprendre des éléments particuliers. Elle part d'éléments théoriques et cherche à les valider ou à les invalider en fonction des faits observés sur le terrain.

Théorie



Terrain

Opportunités : vérification d'hypothèses de travail, prévision des résultats, organisation et interprétation des données à partir d'un cadre préétabli, maîtrise des contours de l'évaluation, plan de travail fixe et détaillé en amont.

Limites : rigidité, imposition d'un cadre théorique aux données, réduction du prisme d'analyse (s'intéresser uniquement à ce qu'on cherche à démontrer), vision possiblement décalée par rapport à la réalité, peu de place pour de nouvelles découvertes.

Approche inductive

A partir d'éléments particuliers, elle permet de comprendre un phénomène général. Elle part de faits, de données réelles et observables sur le terrain, pour les expliquer.

Théorie



Terrain

Opportunités : flexibilité, point de vue holistique, démarche exploratoire qui permet de générer de nouvelles idées, découverte de probabilités, meilleure compréhension des phénomènes, créativité méthodologique et réajustement en fonction de ce qui émerge, coconstruction de sens

Limites : imprévisibilité des résultats, anticipation difficile en termes de temps et d'organisation, plan de travail difficile à prévoir en amont, représentativité des situations étudiées

UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION PLUS OU MOINS PARTICIPATIVE ?

Quelles parties prenantes (internes/externes) sont impliquées dans l'évaluation ?

A quelles étapes de l'évaluation les parties prenantes sont-elles impliquées ?

- **En amont** : Elles participent à la définition du processus d'évaluation (Pour quoi ? Quoi ? Comment ?)
- **Pendant** : Les parties prenantes sont interrogées dans le cadre du recueil des données
- **A la fin** : Les parties prenantes participent à l'analyse des résultats
- **Après** : Elles participent à la prise de décisions sur base des résultats de l'évaluation

A l'évidence impliquer de nombreuses parties prenantes dans différentes étapes de l'évaluation demande beaucoup de temps, pour l'organisation bien sûr (gestion des agendas, salles, dispositif d'animation, etc.) mais aussi pour chacune des parties prenantes. Le temps cumulé peut s'avérer considérable et doit être examiné attentivement eu égard aux résultats attendus.

Beaucoup de parties prenantes
impliquées dans l'évaluation ?



Peu de parties prenantes
impliquées dans l'évaluation ?

QUELLES MÉTHODES CHOISIR ?

Les méthodes d'évaluation peuvent se classer selon la nature des informations recherchées et collectées, soit des indicateurs qui peuvent être descriptifs ou explicatifs :

Descriptifs : les indicateurs quantitatifs peuvent donner description de la réalité, des expériences vécues

Explicatifs : les éléments qualitatifs (notamment liés aux processus) peuvent donner des éléments d'explication de la réalité, des expériences vécues

Méthodes purement quantitatives

Opportunités : large couverture d'une variété de situations, rapide et économique. Elles permettent d'adresser l'évaluation à de grands échantillons et d'en tirer des analyses statistiques qui donnent de la pertinence aux décisions stratégiques et opérationnelles, produisent des résultats quantitatifs simples à communiquer, permettent de répondre à des attentes souvent chiffrées des financeurs ou des décideurs.

Limites : méthodes qui peuvent être inflexibles et artificielles, peu adaptées pour comprendre les processus ou le sens que les gens attachent aux actions. Les indicateurs quantitatifs peuvent permettre de décrire une réalité mais rarement de l'expliquer, ils risquent de simplifier à outrance les réalités vécues par les bénéficiaires des actions. De par leur nature, les méthodes purement quantitatives sont bien plus adaptées aux évaluations de réalisation ou de résultat qu'aux évaluations d'impact social. A moins de la réduire à de la mesure de performance.

Méthodes purement qualitatives

Opportunités : possibilité de comprendre les processus de changement, capacité à comprendre ce que les gens veulent dire, méthodes de collecte flexibles et plus naturelles, capacité à s'adapter à de nouveaux éléments au fur et à mesure qu'ils apparaissent, capture d'un large éventail de thèmes pertinents.

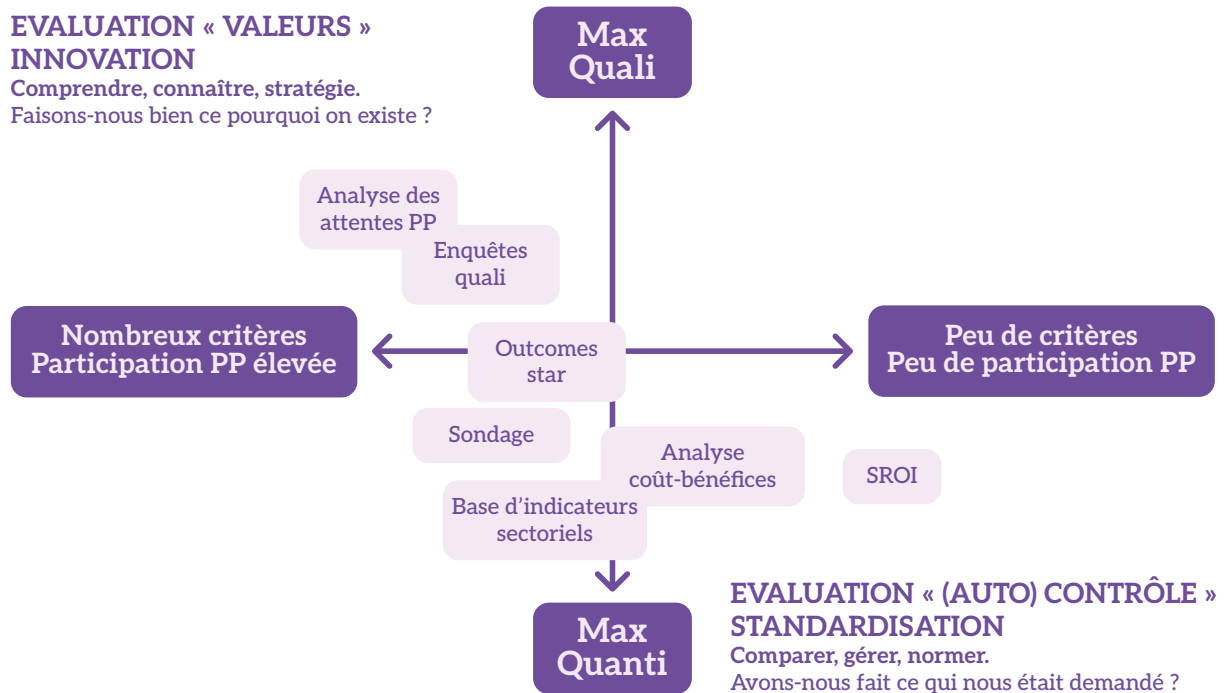
Limites : la collecte de données peut être fastidieuse et nécessiter plus de temps et de ressources, l'analyse et l'interprétation des données peuvent être plus difficiles, plus difficile de contrôler le rythme et les résultats du processus de recherche, les décideurs et/ou financeurs peuvent donner moins de crédibilité aux méthodes qualitatives, risque de non-représentativité des résultats selon la taille et la composition de l'échantillon.

Méthodes hybrides quali-quant / quanti-quali

Opportunités : complémentarité entre des méthodes quantitatives et qualitatives, comprendre précisément des phénomènes tout en les étudiant à grande échelle, rendre compte des résultats de l'évaluation de manière à la fois chiffrée et incarnée, prendre des décisions stratégiques sur base d'un échantillon significatif.

Limites : capacité de traiter et d'analyser des données à la fois quantitatives et qualitatives, possible multiplication des outils de recueil de données, temps et ressources disponibles.

Le croisement en intensité du quantitatif/qualitatif et la diversité des parties prenantes impliquées dans l'évaluation permet d'en faire une lecture quant à leur pertinence pour la finalité recherchée à l'évaluation :



QUELS OUTILS POUR RECUEILLIR LES DONNÉES ?

(questionnaires, entretiens, focus groupes, observations participantes ou non, outils de suivi déjà existants, création d'outils adaptés aux publics...)

Le choix des outils de collecte de données a des impacts considérables sur le temps à consacrer à l'évaluation. Un questionnaire administré en ligne permettra de récolter les réponses de nombreux répondants avec un minimum d'investissement en temps. De plus, le traitement statistique en sera grandement facilité. Si le questionnaire doit être administré en face à face, cela demandera bien plus de temps et nécessitera un encodage par la suite. Animer des Focus Group permet de récolter des éléments qualitatifs de nombreuses personnes différentes en une seule fois mais l'animation doit être soigneusement préparée et les aspects très individuels sont moins présents. Réaliser des entretiens apporte énormément d'informations qualitatives mais le temps consacré est considérable...

Par ailleurs, il ne faut pas négliger l'exploitation de données existantes en réalisant un rapide inventaire des différents moments et lieu de récolte dans la structure. Il existe souvent de nombreuses données disséminées dans les organisations mais dont le flux n'est pas organisé car leur objectif initial n'est pas de les utiliser pour de l'évaluation de projets ou d'action mais de faire du suivi de dossiers, de faire l'accompagnement du public ou d'en rendre compte, etc. Les utiliser pour une évaluation nécessite de mettre en place une procédure pour les rassembler et les rendre exploi-

tables, éventuellement après anonymisation si elles contiennent un caractère confidentiel.

MOYENS / RESSOURCES

Quels moyens allez-vous mettre à disposition pour réaliser cette évaluation ?

Avant de se lancer dans une évaluation, il est important de réfléchir aux moyens dont on dispose et qu'on est prêt à y investir (ou pas). Il peut s'agir de ressources financières, de compétences, de temps de travail et d'énergie disponibles dans l'équipe, la durée sur laquelle les engager dans le processus, etc. La disponibilité ou non de ces moyens influe sur le choix du type d'évaluation.

Exemple :

Si votre équipe est surchargée de travail, votre préférence méthodologique pour mener votre évaluation de manière interne et accompagnée n'est peut-être pas la meilleure option.

Déléguer votre évaluation à une expertise externe demandera plus de moyens financiers. Si vos ressources sont trop limitées, cela peut restreindre le champ du questionnement ou nécessiterait de faire appel à une personne moins expérimentée, etc.

TIMING

Est-ce le bon moment pour se lancer dans une évaluation ?

Le contexte interne à l'entreprise mais aussi certaines échéances ou circonstances qui lui sont extérieures peuvent influencer la décision de se lancer ou non dans une évaluation, le calendrier de celle-ci ou bien le cours de sa réalisation. Avant de démarrer un processus d'évaluation, il est utile de se demander : « est-ce le bon moment » ?

Exemple :

La pandémie mondiale de COVID 19 a obligé certaines structures à suspendre le processus d'évaluation qu'elles avaient initié avant les mesures de distanciation et de confinement, ces dernières modifiant drastiquement la nature de leurs activités mais aussi leurs processus de travail, le quotidien de leurs équipes et de leurs publics, la perception par le public des actions menées et leur portée, etc.

Si l'entreprise a prévu de mener une réflexion stratégique dans un avenir proche, cela peut être un moment pertinent pour se lancer dans une évaluation dont les résultats pourraient nourrir la réflexion à venir.

Si des tensions divisent l'équipe ou si un climat de méfiance est particulièrement tangible entre les membres de la direction et les travailleur.ses de terrain, le moment n'est peut-être pas le plus opportun pour s'interroger sur le bien-être au travail des collaborateur.ices.

TEMPORALITÉ DE L'ÉVALUATION

De quel type d'évaluation avons-nous besoin ?

Une évaluation peut se faire avant le lancement d'un projet ou d'une action (évaluation ex ante ou bien dans une démarche de comparaison avant/après (par exemple en début puis en fin de formation), de manière ponctuelle (à un temps T), de manière répétée (tous les ans), ...

Afin d'anticiper et de programmer au mieux un processus d'évaluation, il est utile de s'interroger sur le type d'évaluation qui vous serait utile.