

1

CONTEXTE DE
L'ÉVALUATION

1

CONTEXTE DE
L'ÉVALUATION

1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Entreprise « Semaille des Possibles »

L'entreprise de formation par le travail (CISP – Région wallonne) « Semaille des possibles » est active en entretien de Parcs et Jardins et forme des demandeurs d'emploi comme « Ouvrier/Ouvrière semi qualifié/e en entreprise de création, entretien et aménagement parcs et jardins ». Elle doit rentrer régulièrement à son pouvoir subsidiant des chiffres portant sur ses réalisations : environ 40.000 h de formation et une trentaine de stagiaires chaque année. Mais, de plus en plus fréquemment, on l'interroge sur ses résultats en termes de « sorties positives » (mise à l'emploi, reprise de formation, recherche active d'emploi). Pourtant, sa mission – décrite par le décret qui organise les CISP – est plus large que cela ; au-delà de la transmission de compétences techniques et transversales, elle inclut les dimensions de développement personnel et d'émancipation. Ce sont d'ailleurs ces derniers aspects qui motivent le personnel. Pourtant, à force de travailler avec des personnes précarisées et à force de « rentrer des chiffres », le personnel ne voit plus les bénéfices de ses actions. De plus, le public et l'environnement changent et la directrice est elle-même en questionnement pour orienter et piloter la structure dans les années futures. Elle n'est pas certaine que les manières dont les formateurs et les accompagnateurs sociaux répondent aujourd'hui aux attentes du public génèrent bien des impacts sur le développement personnel et l'émancipation du public. « Répondons-nous toujours correctement aux besoins des personnes éloignées de l'emploi et précarisées ? » se demande-t-elle.

1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Entreprise « Gagne ! »

La structure de micro-crédit et d'accompagnement à la création de micro-entreprises « Gagne ! » s'interroge sur les impacts de ses actions sur ses bénéficiaires. En dehors du nombre d'entreprises créées (plus d'un millier) et de leur stabilité financière, elle a peu de visibilité et de retour sur ce qui se passe au cours des accompagnements, ce qui est important pour les porteurs de projets ou les effets produits par ses actions car l'accompagnement est réalisé par des bénévoles qui sont difficiles à mobiliser en dehors du temps d'accompagnement. Pourtant, environ 200 entrepreneurs sont accompagnés chaque année et les bénévoles qui s'investissent dans le projet sont plus de cinquante. Mais les résultats en termes d'entreprises créées et viables sont très variables selon les bénévoles accompagnateurs. Quant aux impacts escomptés (autonomie des entrepreneurs, confiance en soi restaurée, revenus de la famille augmentés), la structure ne dispose que d'informations partielles qui remontent d'entrepreneurs qui gardent le contact avec « Gagne ! » ou du bénévole qui les a accompagnés.

1

CONTEXTE DE
L'ÉVALUATION

1

CONTEXTE DE
L'ÉVALUATION

1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Organisation « Jeunes et Actifs »

L'organisation de jeunesse « Jeunes et Actifs » est « mise en balance » par son pouvoir subsidiant qui ne voit pas les impacts produits. Elle voudrait lui démontrer que, conformément au décret, elle forme bien des « CRACS » (citoyens responsables, actifs, critiques et solidaires). Elle dispose bien d'éléments d'évaluation dans les rapports rentrés par la coordination pédagogique et les animateurs mais ils sont disséminés en divers documents et elle n'a rien de tangible à présenter. Comment s'y prendre ? Surtout qu'il faudrait pouvoir répondre dans un délai assez court : les dossiers de ré-agréments sont programmés pour dans 3 mois...

1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Association « Jamais sans toit »

Le Collège Communal d'une grosse agglomération décide de revoir sa politique d'appui aux structures qui luttent contre le « sans-abrisme ». Pourquoi continuer à financer des structures non-marchandes ? Après tout, s'il s'agit de « garder » des hébergements de nuit, le privé peut le faire aussi bien et probablement moins cher... Toutefois, avant de décider si elle organise un marché public et d'ouvrir la possibilité au privé d'organiser le « gardiennage » des hébergements de nuit, la ville demande aux structures existantes sur son territoire de démontrer leur impact. Le directeur de « Jamais sans toit » se demande comment répondre à cette demande et fournir des informations qui capteront l'attention des pouvoirs publics et démontreront qu'il ne s'agit pas que de « garder des dortoirs » mais qu'il s'agit de bien plus que cela...

1

CONTEXTE DE
L'ÉVALUATION

1

CONTEXTE DE
L'ÉVALUATION

1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Fondation « Se loger pour habiter »

La Fondation est active dans la construction et la rénovation d'immeubles pour créer du logement à destination de personnes à revenus faibles. Du logement ? Non, de l'habitat ! Car sa visée est bien plus large, elle souhaite que les lieux mis à disposition – qui comportent entre 6 et 20 logements – soient aussi des lieux de vie, de partage, d'inclusion. Sa difficulté principale est de convaincre des personnes qui disposent de capitaux et souhaitent les investir socialement de le faire dans la construction de logements. Logements dont ils seront propriétaires mais en garantissant leur mise à disposition pour la Fondation pendant un minimum de 20 ans. En échange, ils perçoivent un loyer modéré, n'ont pas à s'occuper de la gestion des locataires et disposent d'une garantie contre le vide locatif.

1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Programme « Innovons »

Le programme « Innovons » de la Région soutient l'innovation sociale. Il finance des projets d'économie sociale dans le but de répondre à de nouveaux besoins sociaux ou sociétaux. L'équipe s'interroge sur les indicateurs à demander dans les formulaires d'appels à projet. D'une part, pour s'assurer de la réelle dimension d'innovation qu'ils recèlent et décider de leur financement, d'autre part, lorsqu'ils sont financés et mis en œuvre par les opérateurs pour suivre les projets dans leur développement et s'assurer de la bonne utilisation des financements, sans toutefois les entraver dans leurs dimensions innovantes.

1

CONTEXTE DE
L'ÉVALUATION

1 CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Entreprise « Peace & Old »

L'entreprise est active dans le secteur des maisons de repos, « Peace & Old ». Elle compte 26 résidences et emploie environ 400 travailleurs pour 700 résidents. Afin de s'assurer de la qualité des soins et du « bien vieillir » dans ses établissements, elle souhaite lancer une évaluation lui permettant d'identifier les forces et les faiblesses de chacun de ses lieux d'accueil. Pour cela, elle souhaite mettre en place une grille d'indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs permettant de mesurer le « bien vieillir » dans ses résidences. « Peace & Old » craint de prochaines baisses de subsides, cette grille d'évaluation pourrait l'aider à réassigner ses ressources et à opérer des changements dans la répartition de son personnel.



SENS DE
L'ÉVALUATION
(pour quoi faire ?)



SENS DE
L'ÉVALUATION
(pour quoi faire ?)

2 SENS DE L'ÉVALUATION

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 SENS 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, ...) ?



SENS DE
L'ÉVALUATION
(pour quoi faire ?)



SENS DE
L'ÉVALUATION
(pour quoi faire ?)

2 SENS 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 ?

2 SENS DE L'ÉVALUATION

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 ?



SENS DE
L'ÉVALUATION
(pour quoi faire ?)



SENS DE
L'ÉVALUATION
(pour quoi faire ?)

2 SENS DE L'ÉVALUATION

Innover

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

2 SENS DE L'ÉVALUATION

Carte blanche :

Notez le sens que vous identifiez derrière cette évaluation s'il n'apparaît pas dans les autres cartes « Sens de l'évaluation »

3

L'OBJET DE
L'ÉVALUATION
(évaluer quoi ?)

3

L'OBJET DE
L'ÉVALUATION
(évaluer quoi ?)

3 L'OBJET DE L'ÉVALUATION

Réalisations

La notion de « réalisations » désigne les **actions physiques ou immatérielles qui sont proposées aux bénéficiaires. Les bénéficiaires n'ont pas d'influence sur les réalisations qui restent sous le contrôle des gestionnaires de l'intervention.**

Exemples de réalisations : nombre d'heures d'une formation, nombre de logements rénovés, nombre de repas servis, ...

→ Dans quelles situations privilégier une évaluation axée sur les réalisations ? Quelles opportunités ? Quelles limites ? Quelles conséquences en matière de reporting ?

3 L'OBJET DE L'ÉVALUATION

Résultats

La notion de « résultats » **désigne les conséquences immédiates (positives ou négatives) des activités, liées aux missions des entreprises, sur leurs parties prenantes externes (clients, usagers, bénéficiaires, fournisseurs, ...) et internes (travailleurs, bénévoles, administrateurs, ...). Elle décrit comment les bénéficiaires ou usagers d'un service ou d'une action réagissent à l'intervention.**

Exemples de résultats : les compétences acquises lors d'une formation, l'accès à un emploi suite à un accompagnement, le nombre de personnes qui ont accès à un logement...

NB : Les résultats sont à distinguer des « impacts sociaux » qui induisent une modification des comportements, une évolution en termes de capacités des personnes concernées, ... (voir carte « impacts sociaux »)

→ Dans quelles situations privilégier une évaluation axée sur les résultats ? Quelles opportunités ? Quelles limites ? Quelles conséquences en matière de reporting ?

3

L'OBJET DE
L'ÉVALUATION
(évaluer quoi ?)

3

L'OBJET DE
L'ÉVALUATION
(évaluer quoi ?)

3 L'OBJET DE L'ÉVALUATION

Impacts sociaux

Selon le Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire (France), la notion d'« impacts sociaux » désigne **l'ensemble des conséquences** (évolutions, inflexions, changements, ruptures) **des activités d'une organisation, tant sur ses parties prenantes externes** (bénéficiaires, usagers, clients), directes ou indirectes, **et internes** (salariés, bénévoles), **que sur la société en général**. Ces conséquences sont **issues de la capacité de l'organisation** (ou d'un groupe d'organisations) **à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre**, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. L'impact social **se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques**.

Exemples d'impacts sociaux : la hausse du sentiment de légitimité dans son travail, un sentiment d'épanouissement personnel, une meilleure confiance en soi, un plus grand pouvoir d'agir, ...

→ Dans quelles situations privilégier une évaluation axée sur les impacts sociaux ? Quelles opportunités ? Quelles limites ? Quelles conséquences en matière de reporting ?

3 L'OBJET DE L'ÉVALUATION

Processus

La notion de « processus » désigne la façon de procéder, la manière concrète de mener une activité. Les processus sont en lien avec les pratiques de l'entreprise, ils donnent une couleur aux activités et répondent aux valeurs qui sont portées par l'entreprise.

Exemples de processus : méthodologie de travail, manière de penser une thématique ou de l'aborder avec les publics, postures des intervenants, pratiques innovantes, usages d'outils spécifiques, ...

NB : Dans le cas d'une évaluation axée sur les impacts sociaux (voir carte « impacts sociaux »), s'intéresser aux processus peut permettre de comprendre et d'identifier les pratiques, les manières de faire, qui participent à générer les impacts observés.

→ Dans quelles situations privilégier une évaluation axée sur les processus ? Quelles opportunités ? Quelles limites ? Quelles conséquences en matière de reporting ?



DESTINATAIRE DE
L'ÉVALUATION



DESTINATAIRE DE
L'ÉVALUATION

4 DESTINATAIRE DE L'ÉVALUATION

Financeurs / Pouvoirs subsidants

Les financeurs ou pouvoirs subsidants, qu'ils soient publics ou privés (administrations, fondations, ...), demandent souvent aux entreprises ou projets qu'ils financent de leur rendre des comptes en faisant des retours sur ce qu'elles ont fait avec l'argent qui leur a été alloué; elles doivent alors souvent suivre des modèles de reporting imposés.

4 DESTINATAIRE DE L'ÉVALUATION

Décideurs

Evaluer les actions d'une entreprise peut être l'occasion pour des décideurs (comité de sélection de projets, membres de la direction de l'entreprise, organe d'administration, institution ou organisme qui a un pouvoir de décision sur l'avenir du projet ou de l'entreprise) d'avoir des éléments probants permettant de mieux piloter une entreprise, de prendre des décisions (stratégiques ou opérationnelles) sur le lancement d'une nouvelle activité ou sur l'avenir d'un projet déjà existant.



DESTINATAIRE DE
L'ÉVALUATION



DESTINATAIRE DE
L'ÉVALUATION

4 DESTINATAIRE DE L'ÉVALUATION

Acteurs du projet

Les travailleur.ses, partenaires ou autres parties prenantes (bénévoles, stagiaires, ...) d'une entreprise ou d'un projet sont souvent amenés à évaluer les actions qu'elles mettent en place, ou à prendre connaissance des résultats de l'évaluation de leurs activités par d'autres personnes ou instances (financeurs, décideurs, partenaires, publics, ...).

4 DESTINATAIRE DE L'ÉVALUATION

Publics directs

Les entreprises qui évaluent leurs actions décident parfois de le faire pour en communiquer les résultats à leurs usagers, bénéficiaires, clients, ...



DESTINATAIRE DE
L'ÉVALUATION

4 DESTINATAIRE DE L'ÉVALUATION

Collectivité / Grand public

Une évaluation peut être destinée à être partagée à un large public (habitant.es d'un quartier, acteurs et administrations du territoire, grand public, ...).



OPÉRATEUR DE
L'ÉVALUATION



OPÉRATEUR DE
L'ÉVALUATION

5 OPÉRATEUR DE L'ÉVALUATION

Evaluation par une expertise externe

Opérateur ou expertise externe à l'entreprise (expert.e, cabinet de consultance, ...).

- 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 ?

5 OPÉRATEUR DE L'ÉVALUATION

Evaluation interne (autoévaluation)

Opérateur interne à l'entreprise (direction, membre de l'équipe, autre partie prenante interne...).

- 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 ?



OPÉRATEUR DE
L'ÉVALUATION



OPÉRATEUR DE
L'ÉVALUATION

5 OPÉRATEUR DE L'ÉVALUATION

Evaluation avec un accompagnement

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

- 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 ?

5 OPÉRATEUR DE L'ÉVALUATION

Evaluation par les usagers ou bénéficiaires

Evaluation menée par les parties prenantes externes au projet (bénéficiaires, usagers, clients, partenaires, ...).

- 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 ?



CARTE
BONUS



CARTE
BONUS

CARTE BONUS

Besoin social

Au fait, quel est le besoin social auquel 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. Les besoins sociétaux ont trait à des enjeux de société. **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.**

NB : Attention à ne pas confondre les « besoins sociaux » auxquels cherche à répondre une entreprise d'économie sociale et les « missions » que l'entreprise se fixe pour y répondre, c'est-à-dire l'ensemble des tâches dont elle s'assigne la charge. 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.

CARTE BONUS

Comment ?

Avez-vous déjà une idée de comment évaluer ?

- Avoir une approche déductive ou inductive ?
- Quelles parties prenantes impliquer dans l'évaluation ?
- A quelles étapes de l'évaluation seront-elles impliquées ?
- Utiliser des méthodes plutôt quantitatives ou qualitatives ?
- Quels outils pour recueillir les données ?
- Quelles sont les conséquences de ces choix sur l'évaluation ?



CARTE
BONUS



CARTE
BONUS

CARTE BONUS

Moyens / Ressources

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

Avant de se lancer dans une évaluation, il est important de savoir les moyens dont on dispose mais aussi ceux qu'on est prêt à investir (ou pas) dans le processus d'évaluation. Il peut s'agir de ressources financières, RH, temps de travail, énergie disponible dans l'équipe, durée sur laquelle s'engager dans le processus, etc.

CARTE BONUS

Timing

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

Le contexte interne à l'entreprise mais aussi certaines échéances 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 » ?

Exemples de contextes favorables ou défavorables : pandémie mondiale, période électorale, climat au sein de l'entreprise, échéances d'appels à projets, réflexion stratégique que les résultats d'une évaluation pourraient venir nourrir, ...



CARTE
BONUS



CARTE
BONUS

CARTE BONUS

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 nous serait utile.

CARTE BONUS