Fragilité des associations : le management associatif en tensions

Journée d'étude IFROSS – IFMA, 17 juin 2026

Table ronde 4 — Évaluation en question : mesurer, reconnaître et débattre de la valeur dans les associations

Nom	Fonction	Organisation
Floriant COVELLI	Délégué général	Institut français du Monde associatif (IFMA)
Elena LASIDA	Économiste, présidente du GREUS	GREUS / Institut catholique de Paris
Thibault GUYON	Chargé de recherche et de transfert	Institut Godin
Josépha PORET	Déléguée générale ; co-présidente du KIIF	Ronalpia
Magali ROBELET	Animatrice — sociologue, enseignante-chercheure	Université Lyon 2

MAGALI ROBELET — SOCIOLOGUE, ENSEIGNANTE CHERCHEURE A L'UNIVERSITE LYON 2

Bonjour à toutes et tous. Pour éviter un effet de redondance des thématiques, nous allons essayer de produire un petit peu d'originalité. L'originalité vient du fait que notamment nous avons deux personnes économistes et deux personnes dirigeantes d'associations autour de cette table afin d'interroger la place croissante de l'évaluation dans le quotidien des associations. L'évaluation apparaît aujourd'hui comme une réalité omniprésente : elle se traduit par des indicateurs, des critères, des tableaux de suivi, des plateformes à renseigner, des démarches qualité ou des demandes de reporting. Elle concerne désormais presque toutes les dimensions de l'activité associative : les résultats produits, les publics accompagnés, les pratiques

professionnelles, la participation des personnes concernées, l'empreinte environnementale ou encore la qualité des relations.

L'enjeu de la table ronde est toutefois de ne pas réduire l'évaluation à sa face contraignante. Si elle peut être vécue comme une injonction extérieure, imposée par les financeurs, les administrations ou les commanditaires, elle peut aussi devenir un outil de reconnaissance, d'apprentissage collectif et de débat sur la valeur produite. La question centrale est donc de savoir comment les associations peuvent s'emparer de l'évaluation sans la laisser se réduire à une logique de contrôle ou de justification.

FLORIANT COVELLI — DELEGUE GENERAL DE L'INSTITUT FRANÇAIS DU MONDE ASSOCIATIF

Je suis Floriant, Délégué général de l'Institut français du Monde associatif. Je propose d'abord un cadrage historique. Je rappelle que l'évaluation associative s'est d'abord construite autour de la notion d'utilité sociale, apparue dans les années 1970 pour caractériser la contribution spécifique des associations à l'intérêt général, en distinction à la fois du marché et de l'État. Cette notion permettait de reconnaître une valeur propre au fait associatif : répondre à des besoins sociaux, produire du lien, porter des initiatives citoyennes et contribuer à l'intérêt général.

À partir des années 1990, puis surtout dans les années 2010, le vocabulaire de l'impact social s'impose progressivement. Cette évolution est liée à plusieurs influences : le New Public Management, qui introduit dans l'action publique des logiques de performance et de coût-efficacité ; les approches causales de l'évaluation des politiques publiques, qui cherchent à établir un lien entre une intervention et ses effets ; et l'investissement à impact, qui associe retour financier et mesure du retour social. Cette évolution marque une rupture importante : là où l'utilité sociale permettait de reconnaître la spécificité associative, l'impact social tend à aligner les associations sur des standards gestionnaires, quantitatifs et parfois issus de l'entreprise.

À partir des travaux conduits par l'IFMA avec un groupe d'acteurs et de chercheurs, plusieurs besoins de connaissance sont identifiés. Le premier est de mieux reconnaître la fonction sociopolitique du fait associatif : capacité à transformer la société, à fabriquer du territoire, à créer du lien, à interpeller les pouvoirs publics et à inventer des réponses que ni l'État ni le marché ne produisent seuls. Or les modèles d'évaluation centrés sur les résultats mesurent davantage ce que les associations

font que ce qu'elles sont : leur gouvernance démocratique, leur ancrage, leur rôle d'alerte, leur capacité à associer bénévoles, habitants et personnes concernées.

Le deuxième besoin est de mieux comprendre la spécificité du modèle associatif. Les associations sont prises entre deux forces d'attraction : le modèle public, lorsqu'elles sont considérées comme opératrices de politiques publiques, et le modèle marchand, lorsqu'elles sont incitées à adopter des logiques de performance, de concurrence ou d'entreprise sociale. Entre ces deux pôles, ce qui risque d'être fragilisé est précisément l'initiative collective citoyenne. L'évaluation devrait donc permettre de rendre visibles les dimensions propres aux associations : leur capacité à coopérer, à mobiliser des ressources hybrides, à impliquer des bénévoles, à repérer des besoins sociaux et à construire des réponses collectives.

Le troisième besoin concerne la reconnaissance de l'innovation associative. Celle-ci ne se limite pas à la création de nouveaux services. Elle réside aussi dans les manières de faire ensemble, dans les formes de gouvernance, d'écoute, de coopération ou d'association des personnes concernées. L'évaluation classique peine à saisir ces processus, car elle se concentre souvent sur les effets mesurables. Or comprendre l'innovation associative suppose de documenter la manière dont les associations identifient un besoin, construisent une réponse, transforment leurs pratiques et font évoluer leur environnement.

Enfin, j'insiste sur la nécessité de dépasser l'évaluation-contrôle pour penser l'évaluation comme un outil d'apprentissage collectif et stratégique. Il ne s'agit pas seulement de prouver à l'extérieur ce qui a été fait, mais de comprendre ensemble ce que l'action associative produit et transforme. Dans cette perspective, l'évaluation peut devenir un espace de débat, de mise en discussion et même de production de valeur. C'est dans ce cadre que l'IFMA a ouvert le programme Savoirs en commun, qui vise à rendre accessibles une diversité d'approches de la valeur : valeur économique, valeur relationnelle, valeur du travail collectif et valeur de l'engagement.

JOSEPHA PORET — DELEGUEE GENERALE RONALPIA ; COPRESIDENTE DU KIIF

Je suis Joséphia Poret, déléguée générale de Ronalpia et coprésidente du KIIF. J'apporte le point de vue d'un acteur de l'accompagnement. Ronalpia accompagne des structures de l'économie sociale et solidaire en Auvergne-Rhône-Alpes et a été confrontée, de manière empirique, aux demandes croissantes d'évaluation

formulées par les financeurs comme par les associations elles-mêmes. Dans un contexte de raréfaction des financements, l'évaluation devient à la fois un outil d'arbitrage stratégique pour les associations et un critère de légitimité aux yeux des financeurs.

L'enjeu, pour Ronalpia, est de permettre aux associations de se réapproprier cette injonction. L'évaluation ne doit pas seulement servir à rendre compte ; elle peut devenir un outil réflexif, un support de dialogue interne et un levier de prospective. Avec le laboratoire E&MISE de l'ESSEC, Ronalpia a accompagné chaque année une dizaine de structures dans des démarches d'évaluation d'impact. L'exemple de l'association Eureka, à Saint-Étienne, montre que l'évaluation peut permettre à une association de mieux comprendre son utilité et de faire évoluer sa stratégie : en travaillant sur ses effets, l'association a pris conscience de l'importance de son action non seulement auprès des enfants en situation de handicap, mais aussi auprès des aidants.

Je souligne cependant plusieurs paradoxes. L'évaluation est de plus en plus demandée, mais les financeurs ne maîtrisent pas toujours les démarches qu'ils réclament. Souvent, ils attendent surtout des indicateurs d'activité ou de résultats, sans interroger réellement les effets produits ni la méthode employée. Cette situation peut ouvrir une marge de manœuvre pour les associations, mais elle produit aussi de la confusion. Elle peut surtout renforcer les inégalités au sein du monde associatif : les structures les mieux dotées, les plus outillées ou les plus professionnalisées sont davantage capables de répondre à ces demandes, tandis que les plus petites risquent d'être pénalisées.

Face à ce risque, Ronalpia explore deux pistes. La première consiste à sortir d'une vision trop court-termiste de l'impact, notamment grâce à des approches systémiques permettant de penser les effets des associations dans un environnement plus large. La seconde consiste à mutualiser les démarches d'évaluation. Avec l'association Possible, dans le champ de la justice et du milieu carcéral, Ronalpia a travaillé avec une vingtaine d'acteurs pour identifier des indicateurs qui aient du sens pour le secteur. L'objectif n'est pas d'imposer une nouvelle norme, mais de permettre aux associations de reprendre la main sur ce qu'elles choisissent de mesurer. Le KIIF, collectif d'incubateurs d'innovation sociale, s'inscrit dans la même logique : construire collectivement des indicateurs que les acteurs de terrain puissent ensuite proposer, voire opposer, aux commanditaires.

ELENA LASIDA — ÉCONOMISTE, PRESIDENTE DU GREUS

Je suis Elena Lasida, économiste et présidente du GREUS — Groupe de recherche-action sur les variations de l'utilité sociale. Je présente une autre manière d'évaluer la valeur associative : l'approche par la valeur relationnelle. Cette approche est née du constat que les démarches classiques d'évaluation d'impact passent souvent à côté de ce qui fait la singularité des associations. Elles mesurent des résultats, des effets ou des accès à des services, mais elles peinent à rendre compte de l'expérience vécue et de ce qui se transforme dans les relations.

La valeur relationnelle n'est pas seulement une manière d'évaluer l'impact. Elle ne cherche pas uniquement à mesurer les effets produits sur les bénéficiaires. Elle s'intéresse à l'expérience vécue par les personnes, à ce qui se transforme dans le fait de vivre, d'agir ou de construire quelque chose ensemble. L'exemple de Simon de Cyrène permet d'illustrer cette approche. Dans cette association, qui développe des lieux de vie partagés entre personnes en situation de handicap et personnes valides, la valeur ne réside pas seulement dans l'amélioration de l'autonomie ou de la qualité de vie des personnes accompagnées. Elle se situe aussi dans la relation de réciprocité entre les assistants et les personnes accompagnées, relation qui transforme les uns et les autres.

La valeur relationnelle n'est pas non plus une simple dimension parmi d'autres de la valeur créée. Elle ne se limite pas à la qualité du lien social, à l'estime de soi ou à la confiance. Pour le GREUS, la relation constitue une clé de lecture de l'ensemble de la valeur produite. Elle permet de formuler ce que j'appelle la valeur centrale d'une structure : ce à quoi elle tient, ce qu'elle rend possible, ce qu'elle transforme dans les manières d'être en relation. Pour Simon de Cyrène, cette valeur centrale a été formulée autour de l'idée de « délier pour relier » : défaire les cloisonnements qui isolent les personnes fragiles pour permettre d'autres formes de relations.

Enfin, la valeur relationnelle ne relève pas d'une relation instrumentale. Elle ne se réduit pas à une chaîne causale du type : une action produit un effet sur une cible. Elle dit quelque chose de plus constitutif : ce à quoi une structure tient, la manière dont elle habite ses relations, la façon dont elle transforme le rapport à la différence. Dans le cas de Simon de Cyrène, l'enjeu n'est pas de gommer la différence liée au handicap, mais de la reconnaître comme une contribution singulière aux communautés et à la société.

MAGALI ROBELET — SOCIOLOGUE, ENSEIGNANTE-CHERCHEURE A L'UNIVERSITE LYON 2

Je trouve cela très stimulant de voir comment les références citées s'appuient notamment sur des références philosophiques et économiques, dont John Dewey, André Orléan et Hartmut Rosa, et prennent une dimension concrète.

THIBAULT GUYON — CHARGE DE RECHERCHE ET DE TRANSFERT A L'INSTITUT GODIN

Je suis Thibault Guyon, chargé de recherche et de transfert à l'Institut Godin, qui apporte un regard critique sur la diffusion de la notion d'impact social. Je souligne d'abord que le vocabulaire de l'impact social s'est largement imposé dans le champ de l'ESS et du monde associatif, mais que cette diffusion du vocabulaire ne signifie pas pour autant que les pratiques concrètes de mesure d'impact social soient elles-mêmes massivement mises en œuvre.

De notre point de vue, qui reste bien sûr à discuter selon les contextes territoriaux, les secteurs d'activité et les types d'associations, la mesure d'impact social, lorsqu'on la prend au sérieux dans sa proposition méthodologique forte, reste une pratique relativement sporadique et parcellaire. Si l'on entend par mesure d'impact social la démonstration rigoureuse d'un lien de causalité entre une action et des effets observés, alors force est de constater que ce type de démarche est beaucoup moins fréquent que ne le laisse penser la diffusion du vocabulaire.

En réalité, le terme d'impact social s'est diffusé en même temps que sa spécificité s'est adoucie. Beaucoup d'acteurs parlent aujourd'hui d'impact social pour désigner l'évaluation en général, en particulier dans le champ de l'ESS et du secteur social. Le mot recouvre alors des réalités très différentes : des bilans d'activité, des indicateurs de suivi, des démarches d'évaluation qualitative, des tableaux de résultats, voire des formes de reporting classique. Il ne renvoie pas toujours à une mesure d'impact au sens strict.

Il est aussi important de comprendre comment ce vocabulaire s'est diffusé. Il vient en partie d'acteurs extérieurs au champ associatif, notamment du monde de l'entreprise, du développement et de l'investissement à impact. Mais sa diffusion dans le monde associatif ne s'explique pas seulement par une injonction massive de la puissance publique. Elle a aussi été portée par des acteurs du champ lui-même :

une partie de l'ESS, en particulier l'entrepreneuriat social, mais aussi des acteurs plus classiques du monde associatif. Dans certains cas, il y avait une volonté politique explicite de promouvoir ce vocabulaire. Dans d'autres, il y a eu des effets de mimétisme, de reprise ou d'appropriation, sans que soient toujours mesurées les implications politiques, les débats ouverts par cette notion ou son contenu méthodologique précis.

Si la mise en œuvre concrète de la mesure d'impact social reste limitée, c'est aussi parce que les méthodes correspondantes sont longues, complexes et coûteuses. Dès lors qu'on prend au sérieux l'ambition de prouver une causalité entre une intervention et des effets, les outils mobilisables deviennent très exigeants. Les expérimentations aléatoires, les essais randomisés, les méthodes de monétisation, les approches par coûts évités ou les calculs de retour social sur investissement supposent des compétences techniques, du temps, des moyens et une rigueur méthodologique qui sont difficiles à réunir à l'échelle du monde associatif.

C'est pourquoi l'idée qu'une mesure d'impact social rigoureuse puisse s'imposer massivement comme pratique ordinaire dans le champ associatif nous paraît assez chimérique. Cela ne signifie pas qu'il faille disqualifier l'impact social. Le terme est désormais présent dans le champ ; on peut l'utiliser, le discuter, y mettre des pratiques évaluatives diverses. Et il ne s'agit évidemment pas de dire que nous serions opposés à l'évaluation. Mais il faut être précis : parler d'impact social ne dit pas grand-chose, en soi, sur les pratiques réellement mises en œuvre. Cela ne dit pas non plus grand-chose sur la place effective de l'évaluation dans la relation entre associations financées et financeurs.

Il faut également rappeler que le monde associatif est extrêmement hétérogène. Les situations varient selon les secteurs, la taille des associations, la structure des financements, les contextes territoriaux et les relations avec les partenaires publics ou privés. Parler du monde associatif en général comporte donc toujours un risque de généralisation excessive. Dès que l'on regarde localement, les configurations sont très différentes.

Pour une large partie des associations, le problème principal en matière d'évaluation n'est pas que les pouvoirs publics leur demanderaient de produire une preuve rigoureuse d'impact. Le problème tient plutôt à la masse de bilans, de reporting, de dossiers et de comptes rendus à produire pour répondre à une multiplicité de financements. À cela s'ajoute le poids des appels à projets, qui constituent déjà, en eux-mêmes, une première forme d'évaluation.

Répondre à un appel à projets, c'est en effet être évalué : sur sa capacité à formuler un problème, à décrire une action, à se conformer à un cadre, à produire un budget, à anticiper des résultats et à entrer dans les catégories attendues par le financeur. Pour beaucoup d'associations, c'est même dans ces moments-là que l'évaluation est la plus concrète et la plus déterminante. Elle se joue au moment où il faut convaincre, justifier, entrer dans un format, avant même que l'action ne soit conduite.

Dans ces situations, l'évaluation prend souvent la forme d'une épreuve administrative. Elle est lourde, fastidieuse et parfois très éloignée d'une véritable production de connaissance. Elle relève davantage de la reddition de comptes que d'un processus permettant de comprendre collectivement ce que produit l'action associative. Elle ne crée pas nécessairement d'intelligence collective, ne produit pas toujours de débat public et ne permet pas forcément aux associations de mieux piloter leur projet.

C'est pourquoi il faut distinguer la diffusion du vocabulaire de l'impact social, les méthodes rigoureuses de mesure d'impact, et les formes ordinaires d'évaluation réellement vécues par les associations. Dans la pratique, beaucoup d'associations ne sont pas confrontées à une demande sophistiquée de mesure d'impact, mais à une accumulation de dispositifs de justification, de reporting et de sélection. C'est là que se situe, pour une grande part du monde associatif, l'expérience la plus concrète de l'évaluation.

Je ne parle pas ici des cas où l'impact social est très fortement normé, par exemple dans certains dispositifs financiers ou dans certaines formes d'investissement à impact. Je pense plutôt aux associations qui, de manière volontaire, souhaitent mettre en place une démarche d'évaluation. Dans ces situations, ce que nous observons souvent, c'est qu'il y a derrière la demande un enjeu de valorisation.

Les associations ne cherchent pas seulement à mieux se comprendre elles-mêmes. Elles espèrent aussi que l'évaluation pourra produire de la reconnaissance. Elles peuvent attendre qu'elle permette de mieux faire voir leur action, de rendre visible ce qui est insuffisamment compris, et parfois d'influencer leurs relations avec les financeurs. La reconnaissance peut alors devenir un enjeu très concret : elle renvoie à la possibilité d'obtenir, de maintenir ou de réorienter des financements.

Mais il faut être assez lucide sur ce point. Bien souvent, malheureusement, les évaluations, même lorsqu'elles sont sérieusement conduites, ont peu d'influence sur les décisions de répartition des financements. Elles ne modifient pas nécessairement les arbitrages budgétaires, les priorités des financeurs ou les choix d'allocation des

ressources. L'évaluation peut donc manquer son objet si l'on pense qu'elle permettra mécaniquement de peser sur les décisions financières.

Ce constat n'est pas propre à notre expérience. On le retrouve aussi dans des travaux sur l'évaluation d'impact social, notamment du côté de l'ANSA — l'Agence nouvelle des solidarités actives. Dans certains rapports, les acteurs regrettent le faible effet des évaluations sur la décision publique : elles sont produites, parfois bien conduites, mais elles influencent peu les choix, les orientations et, plus encore, les décisions de financement.

Il y a donc un paradoxe. On demande aux associations d'évaluer, de documenter, de produire de la preuve. Certaines s'engagent réellement dans ces démarches, avec du temps, du travail et des moyens. Mais l'évaluation n'a pas toujours de prise sur les lieux où se décident les financements. Autrement dit, l'enjeu du financement ne se joue pas forcément dans l'évaluation elle-même. Il se joue aussi dans les contraintes propres des financeurs, dans leurs arbitrages, dans leurs cadres budgétaires, dans l'histoire des relations nouées avec les associations et dans des rapports institutionnels qui dépassent largement la seule qualité de l'évaluation produite.

C'est à partir de ce constat que nous abordons l'évaluation à l'Institut Godin. Lorsque des associations viennent nous voir en disant qu'elles souhaitent s'évaluer, notre premier réflexe n'est pas de proposer immédiatement une méthode ou un outil. Le premier enjeu, pour nous, est de comprendre la configuration relationnelle dans laquelle l'association se trouve.

Cette configuration relationnelle est décisive. Il faut comprendre dans quelle situation se trouve l'association par rapport à ses financeurs, à ses partenaires, à ses usagers, à ses bénévoles, à son territoire. Il faut aussi identifier le système d'attentes dans lequel elle est prise : qu'attendent les financeurs de son action ou de son projet? Que comprennent-ils réellement de ce qu'elle fait ? Que voient-ils, et que ne voient-ils pas ? Quels éléments de l'action associative sont visibles pour eux, et lesquels restent hors champ ?

Ces questions sont fondamentales, car elles permettent d'éviter de traiter l'évaluation comme une réponse automatique. Le besoin exprimé d'évaluation peut recouvrir des problèmes très différents : un besoin de reconnaissance, une difficulté de dialogue avec les financeurs, une incertitude stratégique, un problème de lisibilité du projet, une tension interne, ou encore un écart entre ce que l'association produit réellement et ce que ses partenaires perçoivent. Avant de choisir des indicateurs ou une méthode, il faut donc comprendre ce que l'évaluation est censée venir résoudre.

Il faut également interroger le projet associatif lui-même et le rapport aux usagers. Qu'est-ce que l'association connaît de ses publics ? Qu'est-ce qu'elle sait de leurs situations, de leurs attentes, de leurs usages, de leurs parcours ? Qu'est-ce qu'elle produit comme connaissance à partir de cette relation ? Et qu'est-ce qu'elle est capable d'en dire à ses partenaires, à ses financeurs, ou à elle-même ?

Le simple fait de poser ces questions dit déjà beaucoup. Cela permet de comprendre ce que l'association voit, ce qu'elle documente, ce qu'elle rend visible et ce qui reste implicite dans son activité. C'est devenu, pour nous, une véritable méthodologie de travail, quelle que soit la forme de l'intervention. Cela peut passer par une expertise courte, par un accompagnement plus ponctuel, ou par des démarches plus longues de recherche-action, comme celles menées dans le cadre de JEP'Eval, expérimentation lancée par le FONJEP, à laquelle l'Institut Godin a participé en tant qu'équipe de recherche.

L'enjeu est d'abord de comprendre si le besoin d'évaluation exprimé correspond réellement au problème rencontré. Une association peut dire qu'elle a besoin de s'évaluer, mais cela ne signifie pas nécessairement que l'évaluation soit la bonne réponse. Le besoin d'évaluation est souvent le symptôme d'un autre problème : un problème de reconnaissance, de lisibilité, de dialogue avec les financeurs, de stratégie, de gouvernance ou de compréhension de ses propres effets.

C'est pourquoi nous sommes très prudents. Lorsqu'un acteur demande une évaluation, il faut d'abord clarifier ce que cette demande signifie. Si l'évaluation est effectivement une bonne réponse au problème identifié, alors il faut construire la démarche. Mais il faut commencer par se demander ce que l'on évalue réellement. Quel est l'enjeu ? S'agit-il de mieux comprendre une action ? De mieux montrer ce qu'elle produit ? De rendre visible une valeur qui ne l'est pas ? De créer un espace de discussion ? De transformer la relation avec les financeurs ou avec les publics ?

Il faut aussi poser deux questions décisives : pour qui évalue-t-on, et avec qui ? Une évaluation n'a pas le même sens selon qu'elle est conduite pour un financeur, pour une équipe salariée, pour une gouvernance associative, pour des usagers ou pour un territoire. Elle ne produit pas non plus les mêmes effets selon qu'elle est construite avec les personnes concernées, avec les professionnels, avec les partenaires ou uniquement par des experts extérieurs.

De ce point de vue, la question méthodologique est importante, mais elle vient après la clarification du problème. Elle est secondaire au sens chronologique : elle dépend de ce que l'on cherche à comprendre, de ce que l'on veut rendre visible, des

personnes que l'on souhaite associer et des usages attendus de l'évaluation. La méthode n'est donc pas un point de départ abstrait ; elle doit être contingente à la situation, au problème posé et aux relations dans lesquelles l'association est prise.

Notre expérience montre que, lorsque l'évaluation produit des choses réellement intéressantes pour une association, cela se joue d'abord dans le processus. Si l'on attend uniquement le résultat final, le rapport ou les chiffres, on risque de passer à côté de ce que l'évaluation peut produire de plus utile. Les effets les plus importants apparaissent souvent pendant la démarche : dans les discussions qu'elle ouvre, dans les décalages de regard qu'elle provoque, dans la participation qu'elle permet, dans les espaces de dialogue qu'elle crée.

Ce ne sont donc pas toujours les chiffres ou les preuves qui font la valeur de l'évaluation. Ce qui compte, c'est la manière dont la démarche permet aux acteurs de se parler autrement, de reformuler leurs attentes, de mieux comprendre leurs pratiques et de regarder différemment ce qu'ils produisent ensemble. L'évaluation peut alors devenir un processus de travail collectif, plus qu'un simple résultat ou un document final. C'est souvent dans ce processus que se trouve sa contribution la plus importante pour les associations.

MAGALI ROBELET — SOCIOLOGUE, ENSEIGNANTE CHERCHEURE A L'UNIVERSITE LYON 2

Je suis ravie d'avoir entendu deux économistes qui démontrent ce que sont les outils de l'économie pour les acteurs de la société. On va laisser la parole à la salle.

PUBLIC

Concernant le terme même d'« impact », pourquoi utiliser ce vocabulaire sachant que l'« impact social » recouvre aujourd'hui des contenus très différents ? Je m'adresse à Josépha Poret sur le choix du terme d'« impact » dans les démarches portées par Ronalpia et par le KIIF. Je souligne que cette question fait écho aux propos de Thibault Guyon : aujourd'hui, beaucoup de démarches sont qualifiées de « mesure d'impact », alors qu'elles recouvrent en réalité des pratiques, des contenus et des outils très différents. En référence notamment aux travaux de Julien

Kleszczowski, tout est souvent labellisé « impact social », sans que l'on soit toujours dans une mesure d'impact au sens méthodologique strict.

Quel est le lien entre évaluation et financement ? Les évaluations n'ont pas toujours d'effet réel sur les financements publics. Ce qui compte souvent, dans les ministères ou les administrations, c'est l'historicité de la relation entre une association et son partenaire public. Certaines associations sont soutenues depuis des décennies ; même si d'autres produisent de meilleures évaluations, les financeurs hésitent à remettre en cause des relations anciennes, des habitudes de travail et des équilibres déjà constitués. L'évaluation ne détermine donc pas mécaniquement la répartition des financements.

La demande d'évaluation répond parfois moins à un souci réel de compréhension de l'action qu'à une nécessité de justification. À force de demander de l'évaluation partout, l'enjeu devient de montrer aux citoyens que l'argent public est bien utilisé. Il ne s'agit pas toujours de savoir précisément comment l'action est conduite ni si elle produit véritablement un impact, mais plutôt de pouvoir dire que l'évaluation a été faite. C'est ce qui explique, selon moi, que la mesure d'impact soit souvent conduite de manière approximative, y compris par des entreprises ou des fondations qui la demandent aux associations sans toujours maîtriser elles-mêmes les exigences méthodologiques qu'elle suppose.

Enfin, je souhaite interpeler Thibault Guyon sur l'idée selon laquelle la méthodologie serait « secondaire » dans une démarche d'évaluation. Une méthodologie n'est jamais neutre. Elle implique une épistémologie, une manière de se positionner par rapport au terrain, aux personnes évaluées, aux personnes concernées et à leur expertise. Choisir une méthode, c'est aussi choisir une posture vis-à-vis de ce qui est évalué et de celles et ceux qui participent à l'évaluation.

JOSEPHA PORET — DELEGUEE GENERALE RONALPIA ; COPRESIDENTE DU KIIF

Concernant le choix du terme d'« impact », je précise que Ronalpia ne se présente pas comme experte académique de la distinction entre évaluation, mesure d'impact, indicateurs d'activité ou mesure d'utilité sociale. Le choix du vocabulaire tient en partie au partenariat avec le laboratoire E&MISE de l'ESSEC, qui travaille précisément sur ces sujets, ainsi qu'à l'histoire du collectif dans lequel Ronalpia s'inscrit, notamment avec Anthropia.

Je reconnais que, dans les demandes formulées par les financeurs, on ne sait pas toujours très bien de quoi l'on parle. Ce qui est appelé « évaluation d'impact » correspond souvent, en réalité, à des indicateurs de résultats ou d'activité. Les financeurs demandent rarement une analyse approfondie des effets produits. Ils attendent plutôt des données sur ce qui a été réalisé, sur le nombre de structures accompagnées ou sur la pérennité des projets soutenus.

Pour Ronalpia et le KIIF, il était donc important de se confronter à l'exercice, y compris pour se l'appliquer à soi-même. L'objectif était de sortir des indicateurs habituels demandés aux accompagnateurs, comme le nombre d'associations accompagnées ou leur taux de survie à trois ans. Ces indicateurs ne correspondent pas toujours aux enjeux stratégiques réellement portés par l'organisation.

Le travail mené a donc cherché à déplacer le regard vers d'autres effets : les transformations produites sur les territoires, la confiance créée entre acteurs, la diversité des coopérations rendues possibles, la capacité à faire émerger de nouveaux liens entre parties prenantes. L'enjeu est de construire des indicateurs qui ne sont pas forcément ceux que les financeurs demandent aujourd'hui, mais que les acteurs de terrain aimeraient pouvoir mettre en avant demain.

THIBAULT GUYON — CHARGE DE RECHERCHE ET DE TRANSFERT A L'INSTITUT GODIN

Je reviens sur l'idée de méthodologie « secondaire ». Le terme doit être entendu dans un sens chronologique, et non comme une manière de minorer l'importance de la méthode. La méthodologie vient après un premier travail d'enquête sur la situation. Je propose une métaphore enseignante : avant de chercher à construire la note, il faut d'abord comprendre le barème.

Autrement dit, il faut commencer par enquêter sur les attentes des différents acteurs. Que demandent les financeurs ? Que cherchent les associations ? Quels sont les enjeux réels de la démarche ? Quels moyens sont disponibles ? Quelles sont les possibilités concrètes ? Une demande d'évaluation n'est pas d'abord, en général, une demande de connaissance pure. Elle est portée par un acteur situé, dans une configuration particulière, avec des contraintes, des attentes et des objectifs qu'il faut défricher.

La méthode n'est donc pas secondaire parce qu'elle serait sans importance. Elle est secondaire parce qu'elle doit être construite à partir du problème identifié. Il ne s'agit pas d'appliquer mécaniquement un protocole idéal, mais de bâtir — parfois même de bricoler — une démarche pertinente au regard de la situation. Cette prudence n'empêche pas de prendre très au sérieux les enjeux méthodologiques et éthiques : l'implication des usagers, la prise en compte des participants, la limitation des biais, la production de reconnaissance et la création de connaissances restent des dimensions importantes.

Il existe un écart entre l'idéal méthodologique et ce qu'il est possible de faire dans les conditions réelles d'une démarche d'évaluation. Selon les terrains, les moyens, le temps disponible et la volonté des acteurs, certaines ambitions seront plus ou moins réalisables. Il faut donc rester modeste face à l'idée d'une méthodologie parfaitement rigoureuse, entièrement carrée et éthiquement idéale. L'évaluation se construit toujours dans un contexte relationnel, avec des contraintes concrètes.

PUBLIC

D'après moi, lorsque l'évaluation est imposée de l'extérieur, elle peut devenir morbide ou mortifère pour les organisations. Elle est vécue comme un diagnostic subi, qui vient dire si l'organisation va bien ou si elle est menacée. À l'inverse, lorsque l'évaluation est intégrée à la vie de l'organisation, elle peut devenir vitale.

Dans cette perspective, l'évaluation ne doit pas être pensée comme une couche supplémentaire de contraintes, ajoutée de l'extérieur. Elle peut constituer une composante du dispositif de pilotage, au même titre que la gouvernance, la dirigeance, le management ou la gestion financière. L'enjeu n'est donc pas seulement de savoir si l'évaluation est un processus, mais aussi de comprendre comment elle peut être intégrée à la manière dont une association se pilote et se gouverne.

FLORIANT COVELLI — DELEGUE GENERAL DE L'INSTITUT FRANÇAIS DU MONDE ASSOCIATIF

Je propose alors un rebond autour de la notion d'« évaluation testamentaire ». Dans un contexte où certaines associations disparaissent, où des projets s'arrêtent et où des savoir-faire risquent de se perdre, il existe peut-être un enjeu à penser

l'évaluation comme une manière de laisser une trace. L'évaluation ne servirait pas seulement à rendre compte ou à décider ; elle pourrait aussi documenter ce qui a été tenté, ce qui a été appris, ce qui mérite d'être transmis à d'autres, pour la suite.

Puis-je interroger Joséphа et Thibault sur les approches systémiques ? Certaines démarches issues de la philanthropie stratégique mobilisent aujourd'hui une entrée systémique, tout en restant souvent adossées à la théorie du changement et donc à une logique causale. Comment ces approches se distinguent de celles de l'Institut Godin, qui semblent plus critiques à l'égard de l'approche causale, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer les effets d'actions innovantes dans un écosystème ?

PUBLIC

Question à Elena Lasida : quels sont les liens possibles entre la notion de valeur relationnelle et celle de « biens relationnels », notamment dans les traditions italiennes de l'économie civile et les travaux menés autour du bilan sociétal, notamment avec Michel Capron et le Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale ?

Je tiens à redire ici la différence entre les mots « compter » et « raconter ». La comptabilité ne fait pas seulement que compter ; elle raconte aussi une histoire. La question posée est donc de savoir si l'enjeu, pour les associations, est seulement de mieux compter ou de mieux raconter. Autrement dit, faut-il d'abord produire davantage de chiffres, ou bien mieux rendre compte de ce que vivent et produisent les associations à travers des récits ?

ELENA LASIDA

La notion de valeur relationnelle résonne fortement avec certaines traditions de l'économie civile italienne et avec l'économie de communion, avec lesquelles le GREUS a déjà travaillé. Je précise toutefois que, dans l'approche développée par le GREUS, la relation n'est pas seulement une dimension particulière de la valeur, comme pourrait l'être le lien social ou la qualité relationnelle. Elle constitue une manière plus structurelle de regarder l'ensemble de ce qui est produit par une organisation.

Sur la question du « compter » et du « raconter », je propose de distinguer « rendre des comptes » et « rendre compte ». Rendre des comptes renvoie souvent à des données chiffrées, mesurables, comptables. Rendre compte suppose aussi de dire ce qui se vit, ce qui se transforme, ce qui fait expérience. Pour cela, le récit est indispensable. Il permet de rendre compte de dimensions qui ne peuvent pas être saisies uniquement par des indicateurs.

Il ne s'agit pas pour autant d'opposer le chiffre et le récit. L'enjeu est plutôt d'articuler les deux. Les indicateurs peuvent être utiles, mais ils ne suffisent pas à dire l'expérience vécue. Les récits permettent d'ouvrir une compréhension plus fine de la valeur produite, à condition de ne pas être opposés mécaniquement aux démarches d'évaluation plus quantitatives.

THIBAULT GUYON

Sur la question des approches systémiques et de la causalité, l'Institut Godin n'est pas hostile à la causalité ni à l'impact social lorsqu'ils sont travaillés sérieusement. Construire une véritable théorie du changement peut déjà être un exercice très utile, à condition de le faire rigoureusement : il faut expliciter pourquoi l'on pense qu'une action va produire certains effets, aller chercher dans la littérature, déconstruire des évidences, formuler des hypothèses et les vérifier.

La causalité fonctionne d'autant mieux que la question posée est simple. Lorsqu'il s'agit de savoir si une action produit ou non un effet clairement mesurable, avec quelques indicateurs relativement stabilisés, l'approche causale peut être pertinente. En revanche, dès que l'on entre dans des actions complexes, territoriales, collectives, relationnelles ou systémiques, l'exercice devient beaucoup plus difficile. La théorie du changement peut alors devenir factice si elle se contente de formaliser des évidences ou des idées préconçues.

L'Institut Godin ne rejette donc pas la causalité, mais invite à la manier avec prudence. Il faut être attentif à ce que l'approche causale prétend démontrer, à ce qu'elle exige réellement, et aux limites qu'elle rencontre lorsqu'elle est appliquée à des actions associatives complexes.

J'ajoute que, dans les recherches-actions, ce qui est souvent le plus intéressant ne réside pas dans la vérification d'une conformité entre ce qui était prévu et ce qui a été produit. Ce qui compte, ce sont les surprises, les étonnements, les décalages.

L'évaluation permet alors de découvrir des effets inattendus, positifs ou négatifs, et d'ouvrir une discussion sur ce que l'action produit réellement.

Cela suppose toutefois des conditions relationnelles particulières. Une évaluation bien menée peut « frotter » : elle peut faire apparaître des tensions, des limites, des difficultés. Elle ne montre pas seulement ce qui fonctionne, mais aussi ce qui ne fonctionne pas. Il faut donc que les acteurs — porteurs de projet, évaluateurs, financeurs, partenaires — soient dans une configuration qui leur permette de se dire les choses. C'est à cette condition que l'évaluation peut réellement produire de la connaissance et du travail collectif.

JOSEPHA PORET

Sur l'expérience d'exploration systémique, je ne souhaite pas parler à la place de Cyrille Tassart, qui porte cette recherche-action, mais je peux témoigner de l'accompagnement dont Ronalpia a bénéficié. Dans cette démarche, l'enjeu n'était pas tant de contester directement l'approche causale que de situer l'association dans un écosystème.

L'approche systémique permet de questionner les interactions dans lesquelles l'acteur associatif est pris. Elle invite à regarder les interdépendances, les blocages, les relations entre acteurs et les conditions dans lesquelles l'utilité sociale peut se développer. Elle ne cherche pas d'abord à établir une causalité linéaire, mais à comprendre comment une organisation agit dans un système donné, à un moment donné, et comment ce système influe sur son projet associatif.

Je distingue cette approche de certaines démarches issues de la philanthropie stratégique, qui peuvent davantage articuler approche systémique et théorie du changement. Le cœur du travail était moins la démonstration causale que la compréhension des interactions et des marges d'action dans un écosystème.

MAGALI ROBELET

Je remercie les intervenantes, les intervenants et la salle pour ces échanges, et clos la table ronde avant de passer la main à Yannick Blanc pour quelques mots de conclusion.

CONCLUSION PAR YANNICK BLANC, PRESIDENT DE L'INSTITUT FRANÇAIS DU MONDE ASSOCIATIF

Je reviens d'abord sur la notion de fragilité, au cœur de la journée. La fragilité ne doit pas être comprise uniquement comme une faiblesse ou un défaut de solidité. Elle peut aussi être une capacité d'adaptation, d'anticipation et d'invention. Là où certaines institutions se pensent dans la permanence, les associations sont souvent prises dans une culture de l'intervention, de l'ajustement et de la projection vers l'avenir.

Je souligne toutefois que cette fragilité va probablement s'aggraver. Les pertes d'emplois dans le monde associatif et les tensions économiques fragilisent fortement les structures. Mais, dans le même temps, la vitalité associative demeure : le nombre de créations d'associations reste élevé, en particulier dans les champs de la culture, des loisirs et du sport. Ces associations, souvent sans salariés et avec peu de moyens, produisent avant tout du partage de pratiques, du lien social et de la relation.

C'est dans ce constat que la notion de valeur relationnelle prend toute sa force. Les associations ne sont pas seulement des opératrices de services, des gestionnaires d'établissements ou des porteuses de projets évaluables. Elles forment aussi un tissu discret, dense et vivant, que je compare à un « mycélium » du monde associatif. Ce tissu relie les personnes, les pratiques, les territoires et les engagements. Il est souvent peu visible dans les indicateurs classiques, mais il constitue une part essentielle de la valeur produite par les associations.

Cela permet aux associations de déplacer le regard. Pour comprendre la valeur associative, il ne suffit pas d'observer les grandes organisations, les associations employeuses ou les structures gestionnaires. Il faut aussi porter attention à la multitude d'associations locales, de collectifs et d'espaces de pratiques qui fabriquent de la relation au quotidien. Évaluer le monde associatif suppose alors de mieux saisir ce qui se tisse, ce qui relie, ce qui demeure et ce qui se recrée, y compris dans un contexte de fragilité durable.