



Selon les statuts de 1994, l'association Espaces a pour objet de « développer de nouvelles pratiques de gestion de l'environnement en milieu urbain, notamment en matière de mise en valeur des espaces naturels, de collecte des déchets, de modes de déplacement doux, de travail sur la mémoire des lieux, d'information et de sensibilisation des habitants ».

En 2003, l'association a engagé une démarche de réflexion sur son projet associatif, qui a abouti à une nouvelle formalisation de ses finalités : « le projet d'Espaces repose sur un rapport particulier au territoire et sur une volonté de s'inscrire dans une démarche de développement durable local ».

Ainsi, trois dimensions sont inhérentes au projet :

- *écologique : de nouvelles pratiques de gestion de l'environnement en milieu urbain sont développées ;*
- *sociale et économique : l'association crée de nouvelles activités dans le cadre de chantiers d'insertion pour des personnes en situation de grande précarité et de nouveaux métiers porteurs de relations humaines et de pratiques de qualité ;*
- *participative : Espaces a le souci permanent d'informer le grand public, de se concerter avec ses partenaires techniques et financiers, d'évaluer et d'échanger sur sa démarche, ses actions et le cadre dans lequel elles s'inscrivent.*

Le contexte territorial, économique et social

Espaces possède une logique territoriale forte. Elle est implantée au cœur du Val-de-Seine, correspondant à un territoire qui cherche à structurer son organisation politique. Cette identité géographique est marquée par la désindustrialisation du site (illustrée par la fermeture des chaînes de Renault-Billancourt) et les mutations socio-économiques et environnementales engendrées. Ce site est habité par toutes les catégories de population : des habitants avec des niveaux de vie très élevés et des personnes en très grande difficulté. Au-delà des aides sociales, la proportion d'emplois pour ces personnes sur ce territoire est trop faible.

Les enjeux pour la structure à évaluer son utilité sociale

L'association possède déjà une forte culture de l'évaluation. En effet, dans sa démarche d'évaluation, elle intègre l'équipe salariée, les adhérents, mais également les bénéficiaires, qui perçoivent bien l'utilité sociale de l'association.

L'ensemble des partenaires publics et privés d'Espaces sont demandeurs d'outils d'évaluation de la structure. L'enjeu est donc de rendre les éléments d'évaluation existants lisibles et visibles à l'externe d'une manière simple et rapidement abordable pour soutenir les démarches de prospection et de développement en donnant des arguments pour convaincre de nouveaux financeurs ou partenaires.

L'enjeu est également de faire ressortir les spécificités du projet global et territorialisé de l'association.

Des enjeux internes sont aussi poursuivis dans le cadre de cette démarche d'évaluation :

- **mieux associer les membres de l'équipe permanente à la conduite et à l'évolution du projet ;**
- **rechercher de nouveaux adhérents ;**
- **mobiliser des personnes en parcours d'insertion ;**
- **partager et faire comprendre cette approche « globalisante » des problèmes intégrant les trois dimensions précitées ;**
- **contribuer à faire reconnaître localement l'utilité sociale de l'association.**



La démarche d'évaluation

La construction de la démarche s'est appuyée sur :

- l'existence d'une forte culture de l'évaluation au sein de l'association Espaces ;
- une récente démarche de reformulation du projet associatif ;
- une rapide vérification des capacités à mettre en œuvre des outils de méthodologie de projet d'inspiration systémique.

Des principes de travail ont été définis :

- pointer exclusivement ce qui fait la spécificité de la structure ;
- se limiter à trois objectifs opérationnels, répondant à l'objectif stratégique commun : « intégrer les différents aspects de la vie » liés à la mise en évidence de l'utilité sociale de l'association ;
- valoriser la démarche d'évaluation de l'utilité sociale à travers la création d'outils d'évaluation et de pilotage pour affiner notre management et notre communication, externe comme interne.

La construction des critères et des indicateurs

Le choix des trois dimensions –écologique, sociale et économique, participative–, correspond aux principes et objectifs du « projet associatif » de l'association Espaces. La dimension participative, ou citoyenne, venue s'ajouter aux deux dimensions initiales, est jugée comme un critère essentiel à prendre en compte, pour mesurer l'utilité sociale de toute activité.

Un outil expérimental

La principale production issue de l'expérimentation est la conception d'une grille d'analyse des activités de l'association : « L'arbre stratégique d'Espaces » (► Outil N°2) ; à vocation informative, il vise à évaluer le niveau d'utilité sociale. Cet outil se veut avant tout une méthode d'évaluation interne, pour estimer la contribution des chantiers d'insertion au degré d'utilité sociale d'Espaces. Cette grille de lecture expérimentale peut potentiellement être exploitée par des structures qui croiseraient de la même manière trois dimensions : environnementale, socio-économique et participative ou citoyenne.

Trois grilles thématiques complètent « L'arbre stratégique d'Espaces », chacune portant sur les dimensions spécifiques à l'association : l'écologie, le social et l'emploi (économie), la gouvernance.

Tout l'intérêt de la méthodologie retenue consiste à mesurer l'équilibre d'une activité ou au contraire les déséquilibres entre les trois « dimensions ».

Le bilan de la démarche

La méthodologie d'évaluation, pour être optimisée, ne doit pas se réduire à une simple photographie de l'utilité sociale d'une activité à un instant donné, mais elle doit trouver sa vraie pertinence dans des applications successives, pour mesurer les progrès réalisés depuis la première évaluation. La grille d'analyse d'évaluation imaginée a été testée sur l'un des chantiers les plus complexes d'Espaces, celui des « espaces naturels sensibles ». Au fur et à mesure de la réflexion, de nouveaux items ou indicateurs, non spécifiques au chantier des Espaces naturels sensibles (le débardage à cheval par exemple), ont été ajoutés à l'outil pour envisager un transfert sur n'importe quel chantier d'insertion par l'écologie urbaine.

D'un point de vue méthodologique, pour l'élaboration de l'outil, l'une des difficultés a consisté à ne garder que les items les plus pertinents. Les trois grilles d'analyse finales sont donc le fruit d'épurations successives.

Le fait de s'appuyer sur une structure disposant d'une solide culture et d'une réelle pratique de l'évaluation a très certainement été déterminant dans la conduite de cette démarche d'évaluation de l'utilité sociale. Signalons aussi la présence, pour le pilotage,

Les outils mentionnés ici sont téléchargeables sur Internet www.avise.org/us ou www.culture-et-promotion.org



Synthèse de la démarche

• tout au long de la démarche, du directeur et d'un administrateur, présence qui a contribué à assurer une continuité politique et technique.

• L'intérêt du test d'opérationnalité est à souligner. L'application expérimentale de la méthodologie a aussi montré le caractère opérationnel du dispositif, même si de nombreux ajustements restent souhaitables, notamment pour affiner les items et éviter certaines redondances.

• En définissant un but et des finalités, « l'arbre stratégique » a permis de mettre en évidence une utilité sociale au niveau de l'impact territorial du projet associatif d'Espaces.

• L'approche partenariale qui a prévalu à l'élaboration de la méthodologie a permis de partager une même conception de l'utilité sociale.

• Enfin, les regards extérieurs se sont révélés indispensables à l'élaboration de l'outil et l'appui d'un consultant indépendant, neutre et objectif a permis de rendre l'outil viable et pertinent.

- Culture de l'évaluation antérieure : forte
- Identification des enjeux majeurs :
 - externe : rendre lisible l'efficacité des actions auprès des financeurs
 - interne : partager une conception de l'utilité sociale
- Accompagnement : consultant externe – durée : 10 mois
- Comité de pilotage : directeur de la structure, administrateur, chargée de mission, accompagnateur
- Acteurs associés : partenaires financiers, institutionnels et techniques habituels de la structure
- La démarche :

Phase « Réfléchir » : mai à juillet 2004

- Objet : formalisation des enjeux de l'évaluation – définition commune de l'utilité sociale et des objectifs de l'association en matière de développement durable.

Phase « Construire » : août à novembre 2004

- Objet : co-construction d'une grille d'évaluation (administrateur, directeur, chargée de mission et accompagnateur) – identification des critères et indicateurs propres aux activités « les espaces naturels sensibles ».

Décembre à janvier 2005

- Objet : identification de critères et indicateurs génériques et spécifiques – consolidation des outils.

Phase « Mettre en œuvre » : août à novembre 2004 et février 2005

- Objet : test d'opérationnalité des grilles.

- Outils mis en œuvre
 - grille d'évaluation de l'utilité sociale de l'association
 - grille d'évaluation de la contribution de l'unité « les espaces naturels sensibles » à l'utilité sociale de l'association