

## La question du sens

Comme toute démarche d'évaluation, mais d'une façon encore plus évidente, celle de l'utilité sociale renvoie à la question du sens. Sens de l'action, sens du projet auquel elle contribue, sens de l'impact porté sur le contexte dans lequel le projet s'inscrit.

L'expérimentation, conduite dans le cadre de l'Avise, montre bien comment des approches très pragmatiques construites avec les acteurs sur la base de questionnements, alimentées par des outils ou méthodes pédagogiques de type grille de critères, séance de *brainstorming*, méthode des cartons, butent très rapidement sur la question du sens du projet et de sa formulation opératoire.

L'arbre d'objectifs, en distinguant, hiérarchisant et articulant plusieurs niveaux d'objectifs apporte alors une aide précieuse à l'évaluateur. De même, le questionnement par les prismes avec la mise en tension qu'il suscite entre problème et solution, action et valeur, peut constituer, sous réserve d'un maniement adapté, un outil de clarification des registres de questionnement nécessaire à l'énoncé des critères d'utilité sociale.

## Genèse et présentation de l'outil

L'outil projet d'inspiration systémique<sup>1</sup> peut apporter des repères pour cheminer avec une logique permettant de croiser l'horizontal et le vertical dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale. Cette technique n'est pas issue d'une science particulière, ni d'une seule approche pluridisciplinaire. S'appuyant sur la logique croisée de type « *si... alors* », formalisée par un bureau d'étude canadien sous le titre de « *cadre logique* », cet outil est le produit d'une confrontation quasi-permanente entre la pratique, l'observation des pratiques d'acteurs du développement et la réflexion de groupes de recherche.

Comme toute technique et tout outil, il ne faut pas confondre sa description instrumentale et l'acquisition de son maniement qui implique du temps, de l'énergie et de l'apprentissage.

Six repères principaux sont proposés aux acteurs qui souhaitent entrer dans cet apprentissage :

- une définition opératoire du projet,
- une mise en évidence de la spécificité de la démarche projet,
- une distinction par des couples de mots entre le champ du programme et le champ du projet,
- l'importance de l'articulation entre le champ du problème et le champ de la solution,
- l'application du principe de subsidiarité à la formulation du problème et de sa solution en un système concret complexe appréhendé par trois niveaux articulés,
- une vision globale de l'ensemble du processus grâce au « cadre anagogique ».

<sup>1</sup> nom donné par Christian Raucoule, de Culture et Promotion Aquitaine, dans le cadre d'un projet européen de recherche Léonardo animé par Ariane Développement Local.

## Les principes de l'outil projet d'inspiration systémique

Voici quelques-uns des principaux apports de cet outil à la démarche d'évaluation de l'utilité sociale :

### 1. La reconnaissance de la spécificité du fonctionnement par projet

L'écoute des problèmes, l'adaptation permanente des solutions, l'innovation, la réponse à de nouveaux besoins conduisent les acteurs de l'économie sociale à jongler en permanence avec la technique de projet, aussi bien pour la mise en œuvre d'une activité que pour la remise en question de la structure qui les porte à travers son projet d'ensemble.

L'outil projet d'inspiration systémique propose une définition du mot « projet » que les acteurs utilisent souvent sans véritable repère opératoire :

« *Un projet, c'est une action (une seule) portée par un groupe de personnes pour régler un problème (pas une difficulté) en visant des résultats observables dans un temps donné* ».

Quand la répétition d'actions habituelles ne permet plus d'atteindre la situation visée dans le temps souhaité, on se trouve face à un problème pour lequel seule la technique de projet permettra de construire une solution. Cette distinction avec le programmable amène d'ailleurs à comprendre la distinction entre contrôle et évaluation.

### 2. La mise en tension entre le problème et la solution

Le cheminement à l'intérieur du champ du projet (entre le champ du problème et le champ de la solution) est un processus complexe qui n'est pas linéaire.

Ce cheminement propre à la démarche de diagnostic (à ne pas confondre avec les démarches d'étude ou d'état des lieux) s'avère être aussi le point de départ de l'évaluation. Parce qu'elle va permettre la mise en tension du problème et de sa solution, puis permettre le suivi du projet et l'observation de ses impacts sur le problème initial, cette mise en tension permanente donne le sens du projet, obligeant en permanence à l'exploration du champ du problème et du champ de la solution puis à l'évaluation des interférences entre les deux, positives comme négatives.

### 3. L'appréhension du problème et de sa solution à trois niveaux articulés

Pour l'outil projet d'inspiration systémique, le but ne suffit pas pour définir une action. L'outil propose une formulation à trois niveaux (et trois niveaux seulement) :

- un **niveau central**, nommé généralement but ou état de fin de projet,
- un **niveau sus-jacent**, c'est le niveau des finalités, ou des valeurs qui orientent la recherche de solutions, donne le sens,
- un **niveau sous-jacent**, c'est le niveau des objectifs qui concourent à la réalisation du but et dont la mise en œuvre illustre les valeurs définies.

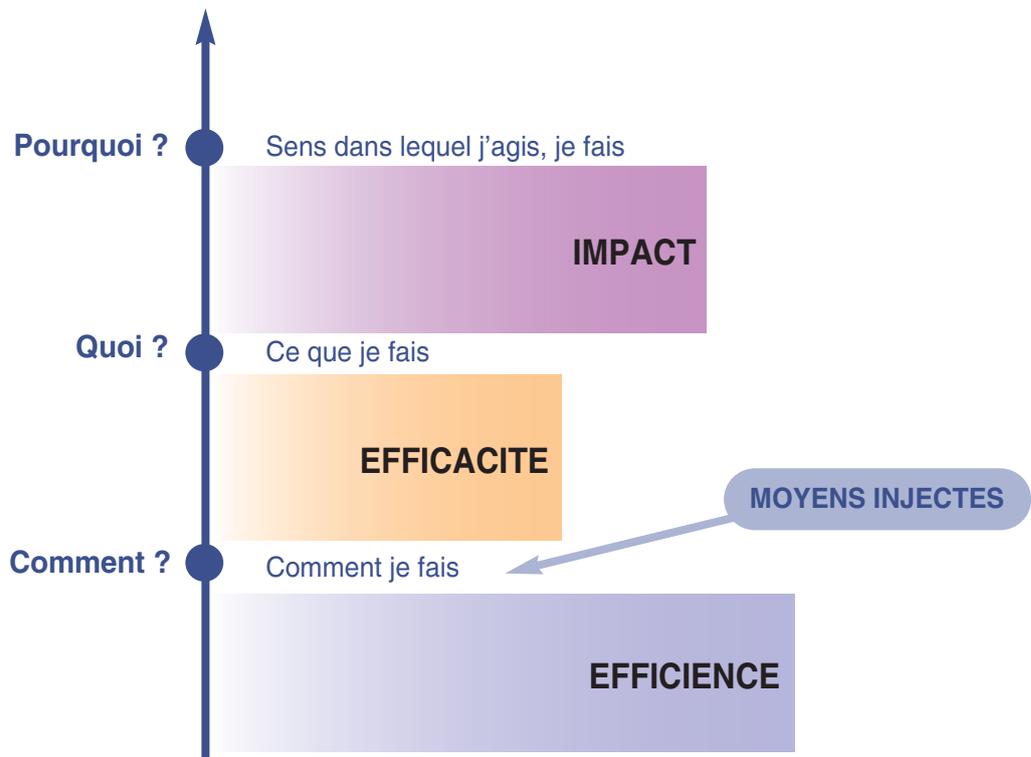
Ainsi formulé, chaque projet se différencie par la spécificité et l'unicité de son but.

Cette formulation va faciliter la mise en œuvre de la démarche d'évaluation en permettant de distinguer différents niveaux de critères :

- Les **critères d'impact**, en positionnant l'évaluation entre le but et les finalités, l'état de fin de projet et son inscription dans son contexte.

- Les **critères d'efficacité**, qui mettront en évidence, en quoi les objectifs ont permis d'atteindre le but.
- Les **critères d'efficience**, relatifs à la mise en œuvre des moyens liés à la réalisation des objectifs.

**Concernant les critères d'évaluation...**



En obligeant à formuler précisément le but, l'outil projet d'inspiration systémique contraint à identifier un niveau d'observation et, par conséquent, des langages spécifiques à chacun des deux autres niveaux sus-jacent et sous-jacent. L'outil offre, en plus, la possibilité de glisser le système vers le haut ou vers le bas, et donc de questionner les articulations de plusieurs actions au sein d'un même projet, de plusieurs projets au sein d'un projet d'ensemble porté par une association ou un territoire.

La prise de conscience qu'il existe un langage spécifique à chacun des niveaux obligera lors de ces recherches d'articulations, à déplacer le niveau central d'observation et à requestionner la formulation du système projet.



C'est probablement dans la pratique de cette rigueur méthodologique, rappelant sans cesse le niveau central, que le rôle de l'accompagnateur est le plus évident.

L'outil projet d'inspiration systémique peut donc être très utile dans le cadre d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale, en ce sens, qu'il va permettre d'aider les acteurs à situer, au sein de l'ensemble de leur activité, les démarches de projet porteuses d'utilité sociale et les niveaux d'observation auxquels il sera possible d'évaluer, d'une façon lisible, l'utilité sociale.

Cet outil s'est révélé particulièrement utile dans le cas de l'accompagnement de Belleville Insolite, du Groupe Alterna Développement, de l'association Espaces et de Médias Cité, dans la mesure où ces quatre structures voulaient mettre en évidence l'utilité sociale du projet global porté par l'ensemble de leur structure.

Dans le cas de l'Association Espaces, où cette démarche a pu s'appuyer sur une bonne culture et une bonne pratique de l'évaluation, il a été ainsi possible de réaliser des démarches d'évaluation articulées à plusieurs niveaux permettant ainsi de mettre en évidence l'utilité sociale du projet associatif, mais également l'utilité sociale de certaines activités de l'association et leur contribution à l'ensemble de l'utilité sociale du projet d'ensemble.

Les critères ont pour objectifs de définir ce que l'on veut rendre visible. Les indicateurs quantifient et qualifient **l'impact**, **l'efficacité** et **l'efficience** sont des familles de critères. À ces trois familles, on peut ajouter des **critères de cohérence** et des **critères d'évitement**.

#### Bibliographie :

- RAUCOULE (Christian), Communication aux partenaires du projet REFORM (Programme Européen Léonardo 97-98).
- PETITBOUT (Pierre), Guide Méthodologique CDC/CELAVAR sur la pérennisation des activités dans les associations de développement local. Repères méthodologiques et termes techniques à partager pour engager une démarche d'évaluation et évaluer l'utilité sociale d'un projet.