

Atelier Evaluation des modes de travail partenarial : le défi des coopérations

20 janvier 2022

La Fonda

Association reconnue d'utilité publique, La Fonda accompagne le développement de la vie associative depuis 1981.

Nos missions

- valoriser le monde associatif et ses parties prenantes
- accompagner les responsables associatifs et leurs partenaires dans leurs réflexions stratégiques
- outiller les coopérations entre acteurs de l'intérêt général

Nos activités

- la conduite d'études et expérimentations et l'animation de projets pluri-acteurs
- l'animation de débats prospectifs, d'ateliers et de formations
- la transmission de la connaissance par la revue La Tribune Fonda et le centre de ressources associé
- de nombreuses interventions et accompagnements



Séquence 1

Eclairages sur la notion de coopération

Pourquoi coopérer ?

- La complexité et la transversalité des enjeux actuels appellent des réponses globales et coconstruites.
- **L'Agenda 2030** est un programme international, adopté en 2015 par 193 Etats. Nous sommes tous des pays « en voie de développement durable ».
- L'objectif ? Aller vers une société juste, solidaire et durable.
- Un mot d'ordre ? Ne laisser personne de côté.
- **17** Objectifs de développement durable. Ils constituent un cadre de référence partagé, un langage commun pour l'action collective.



Origines de l'Agenda 2030



Rio 1992



Johannesburg 2002



Rio+20

Les sommets de la Terre



2000 – 2015

Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)



2015 - 2030 Agenda 2030 et Objectifs de développement durable (ODD)

Adoption lors du Sommet des Nations Unies sur le développement durable le 25 septembre 2015.

Focus sur l'ODD 17 sur les partenariats

L'ODD 17 : c'est la clé de voute de l'Agenda 2030.

Pourquoi ? C'est le **levier d'action** pertinent pour atteindre à 100% les 17 ODD d'ici 2030.

Tous les membres de la société ont un rôle à jouer : les Etats, les collectivités territoriales, les entreprises, les structures de l'économie sociale et solidaire, et les citoyens !

La coopération pluriacteurs permet d'avoir un impact plus important et de **répondre de façon globale à un problème complexe.**

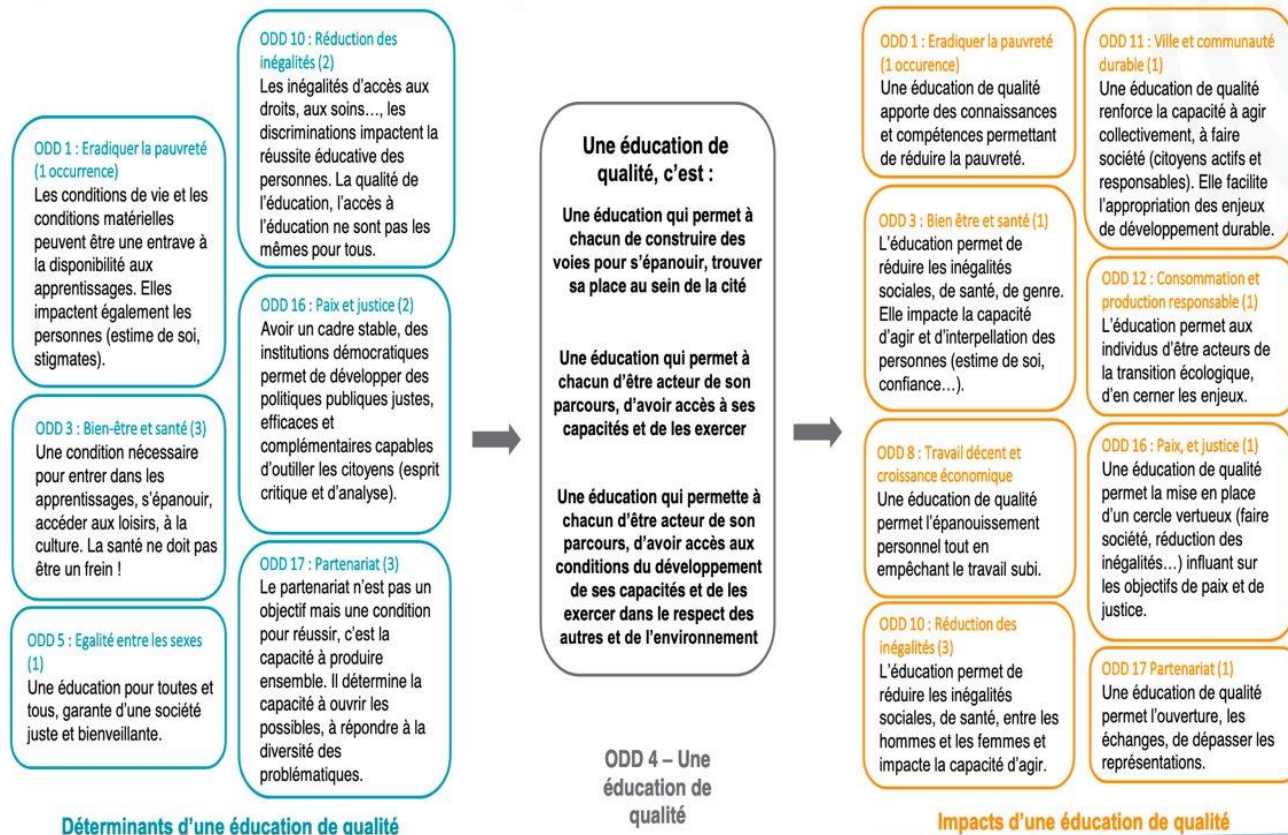


Les ODD, un cadre de référence pour faire ensemble

Les ODD servent de cadre de référence commun à l'action collective.

L'exemple à droite illustre, c'est le fruit d'une coopération entre différents acteurs éducatifs pour déterminer ce qu'est une éducation de qualité, identifier ses déterminants et ses impacts en s'appuyant sur les ODD.

La coopération permet d'apporter des réponses adaptées à ces enjeux complexes, en mobilisant les parties prenantes. Cela permet d'avoir un pouvoir transformateur nettement plus important que si chaque acteur agissait en silo et sans se coordonner.



Déterminants de l'insertion socio-professionnelle et ses impacts

Les déterminants d'une insertion socio-professionnelle de qualité



L'insertion socio-professionnelle de qualité =



Les impacts d'une insertion socio-professionnelle de qualité



Séquence 2

Repères méthodologiques

Quels points de vigilance pour coopérer

“La coopération ne se décrète pas”

“La coopération ne s'improvise pas”

“Une coopération durable demande une formalisation d'un cadre d'action commun”

“La coopération demande du temps, de l'énergie et de l'engagement”

La coopération nécessite un engagement des personnes, qui doivent pour cela avoir un mandat clair

Quelles bonnes pratiques pour coopérer ?

➤ Dès la mise en place d'une coopération

Bonnes pratiques	Comment faire ?
Identifier les acteurs concernés par sa problématique, en tenant compte de la complexité	Cartographier les acteurs, leurs champs d'intervention et leurs actions
Construire une vision partagée des enjeux du territoire	Construire un diagnostic partagé
Définir un but commun (projet de transformation) de façon collective	Définir collectivement un scénario idéal de transformation
Penser à construire collectivement une démarche évaluative	Définir un but commun, des indicateurs de suivi
Créer un climat de confiance entre les membres de la coopération	Prévoir des moments d'interconnaissance. Adopter une posture bienveillante, d'écoute et de partage. Verbaliser, médiatiser les problèmes

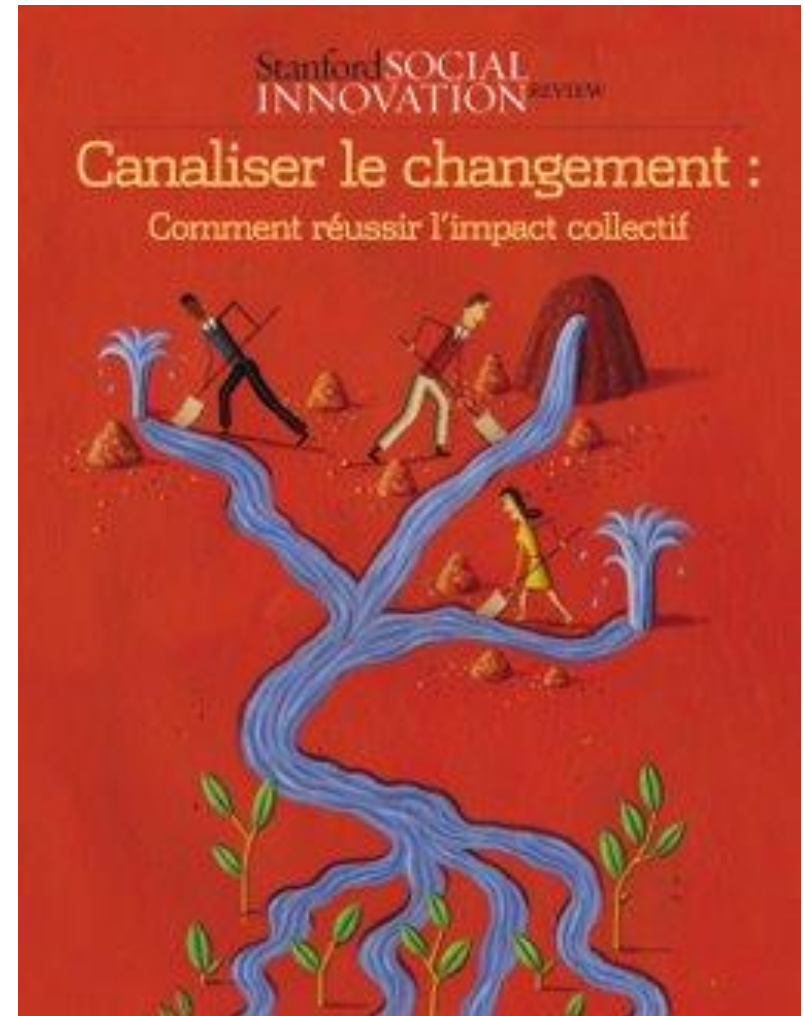
Quelles bonnes pratiques pour coopérer ?

➤ Pour la pérennisation d'une coopération

Bonnes pratiques	Comment faire ?
Formaliser et structurer la coopération	Coconstruire une charte : c'est un document pérenne et transmissible incluant les valeurs, les règles et les objectifs. Préciser l'intérêt de chacun à participer à la coopération.
Mettre en place un dispositif de communication permanent entre les membres	Création de newsletter, intranet, groupes de travail...
Veiller à ajuster les rôles de chaque partie prenante, les actions mises en œuvre, en fonction des retours du terrain	Suivi et analyse des dispositifs d'évaluation
S'appuyer sur un mécanisme de coordination qui permet d'assurer la bonne mise en cohérence des actions portées par chacun	Créer une structure dédiée, déléguée des personnes du groupement à ce travail de mise en lien... Adopter la bonne posture pour concilier horizontalité et respect des règles collectives

Comment faire pour coopérer ?

- **La stratégie d'impact collectif** est une approche permettant de construire, structurer et pérenniser une coopération pluriacteurs.
- Concrètement, c'est le fait de construire une coopération autour d'**objectifs partagés**, délibérés et définis collectivement, avec une **évaluation partagée**, des **règles communes**, un renforcement mutuel des actions et un **dialogue permanent**.
- La stratégie d'impact collectif est documentée dans plusieurs articles par la **Stanford Social Innovation Review**.



Eléments sur la stratégie d'impact collectif

Mener une stratégie d'impact collectif, c'est viser :

- Un plan d'action commun
- Des actions se soutenant mutuellement (mise en cohérence avec les actions déjà existantes)
- Une communication permanente (échanges réguliers)
- Une structure de soutien (avec des moyens dédiés)
- Un système d'évaluation commun (indicateurs déterminés collectivement)



Séquence 3

Evaluation des coopérations

Pourquoi évaluer ?

L'évaluation est très utile pour diverses raisons :

- Piloter et suivre un projet
- Mesurer l'atteinte des objectifs et la création de valeur sociale
- Valoriser les actions menées auprès des partenaires (notamment financiers)

Les bonnes pratiques pour une évaluation réussie

- Penser l'évaluation dès le départ des actions
- Faire évoluer le dispositif d'évaluation chemin faisant
- Impliquer les différentes parties prenantes dans la co-construction du dispositif d'évaluation
- Construite l'évaluation comme un outil pour piloter les projets

Qu'est-ce que l'évaluation par les chaînes de valeur ?

Utilité de l'évaluation par les chaînes de valeur

L'évaluation par les chaînes de valeur permet de démontrer tout ce que les activités dites du « social » sont génératrices de valeur sur les territoires. Ces dernières contribuent à renforcer et à structurer les « communs » d'un territoire. Par exemple, le lien social ou bien encore la cohésion sociale.

L'évaluation par les chaînes de valeur mesure :

- L'atteinte des résultats attendus, c'est-à-dire les transformations générées par les actions menées. Le quoi ?
- Les modalités d'organisation des actions, c'est-à-dire les fonctions de production et les fonctions-support indispensables. Le comment ?

Elle est le résultat d'une délibération sur ce qui compte pour les parties prenantes d'un projet et s'inscrit donc dans une approche participative de l'évaluation

Les fonctions-support de l'AVS

La veille sur les signaux faibles et le repérage des besoins

L'inscription dans une dynamique locale (partenariats)

L'implication des habitants dans les projets collectifs et la gouvernance du projet social

L'accompagnement du pouvoir d'agir des habitants

L'accompagnement du développement professionnel des salariés

Comment ?

Actions principales évaluées

Transformations pour le CS et l'AVS

Le développement pro des équipes

Le renforcement de l'investissement des bénévoles dans le projet social

Le renforcement de la place de l'AVS dans les politiques publiques territoriales

Quoi ?

Transformations pour les habitants

Le renforcement de l'inclusion

Le développement des liens sociaux

L'épanouissement et l'émancipation

Transformations sur la dynamique territoriale

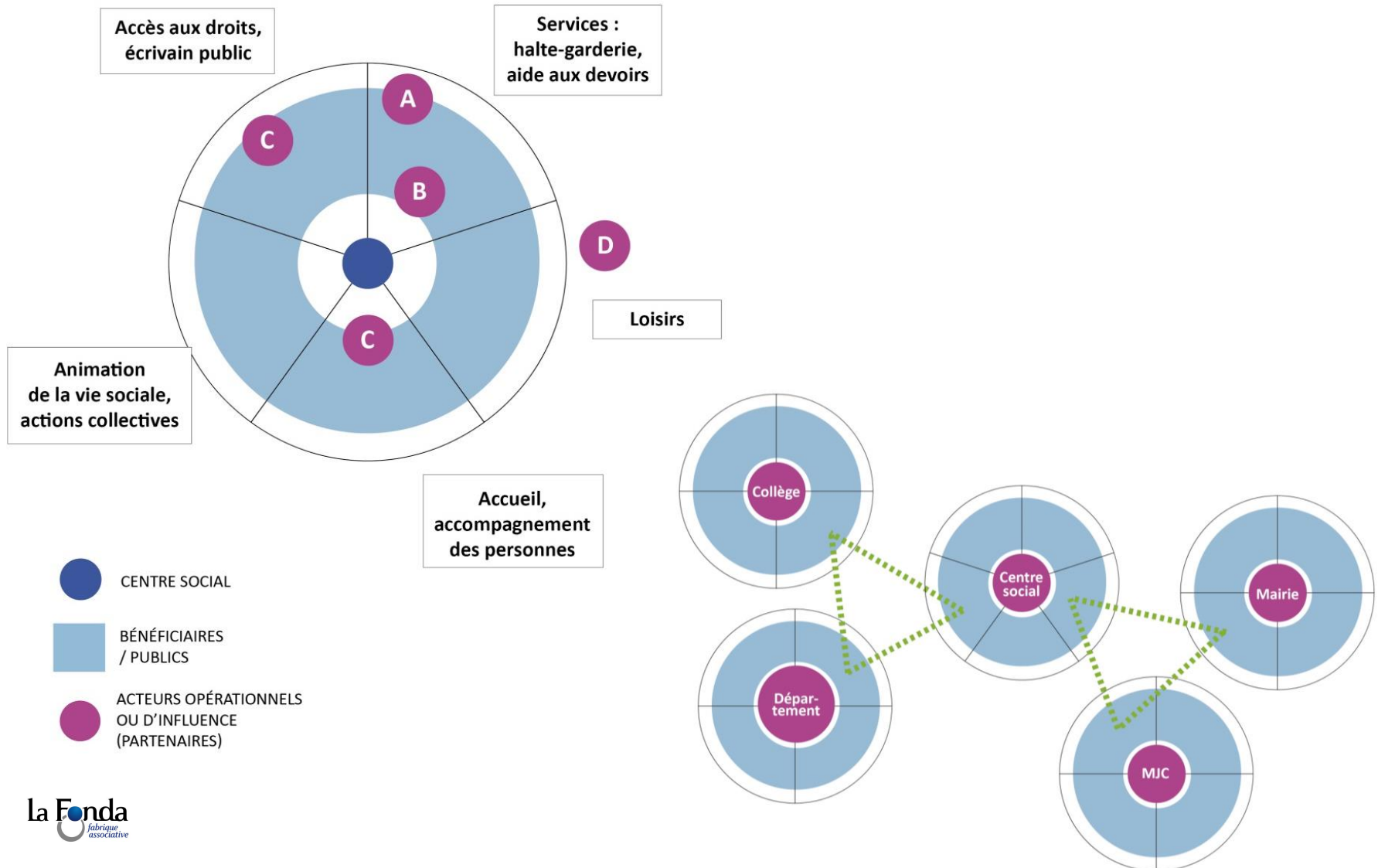
Un territoire d'action publique transversale

Un territoire citoyen et actif

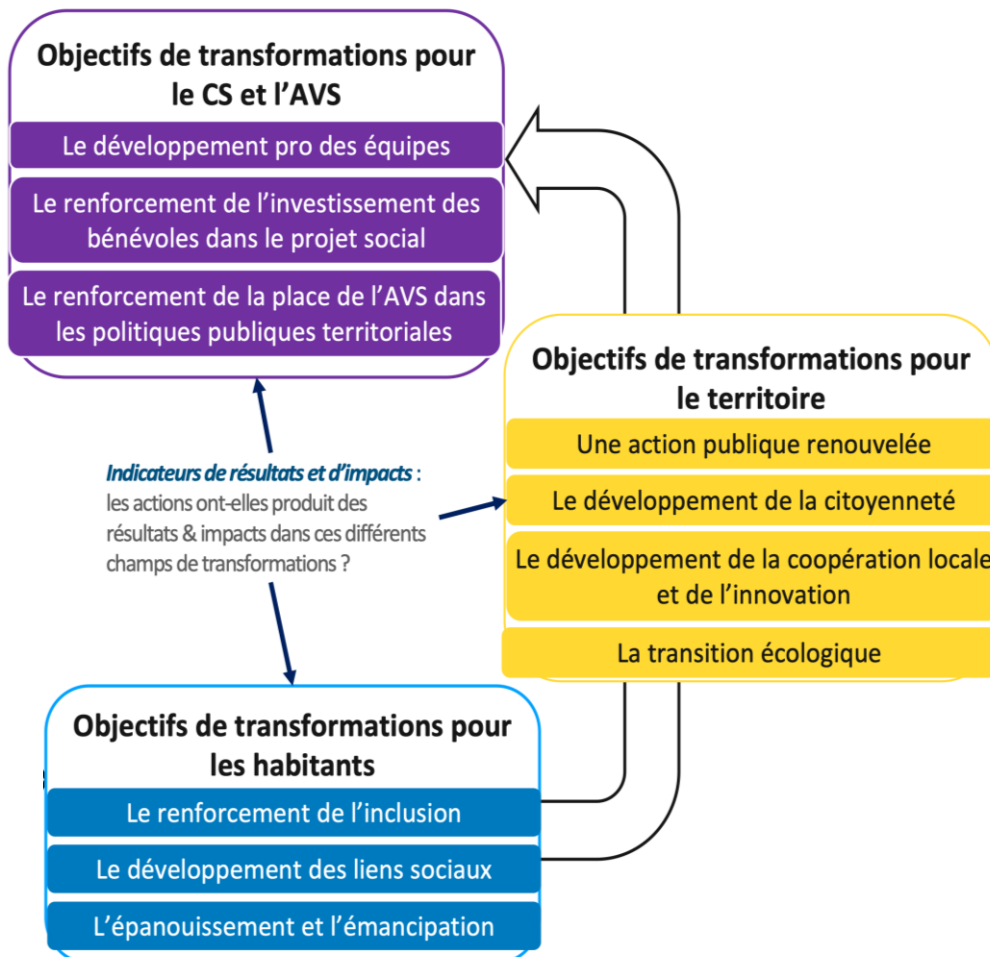
Un territoire coopératif et dynamique économiquement

La transition écologique locale

Chaîne de valeur d'un centre social



Le « quoi » ? = les objectifs de transformation

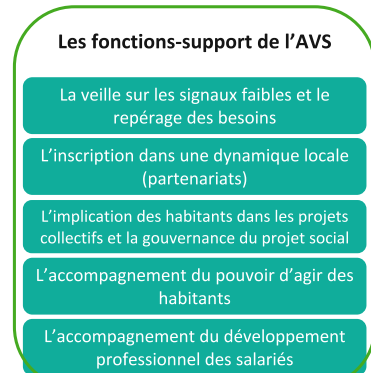


Les transformations générées

- **Les transformations pour les habitants** : c'est ce qui a changé pour les premiers concernés par les actions menées. Par ex : l'émancipation, le renforcement de l'inclusion, etc.
- **Les transformations pour le territoire** : ce sont les interactions sur le territoire, que ce soit entre des acteurs (ex : la coopération locale), ou sur une thématique donnée (ex : la transition écologique).
- **Les transformations pour les structures** : elles concernent l'équipe salariée et bénévole, ainsi que les liens créés entre elles et leur mode de fonctionnement

Évaluer la cohérence
par des indicateurs de
moyens

**Les moyens sont-ils
suffisants/adéquats/bien
articulés pour atteindre
les objectifs visés ? Quels
sont les leviers / les
obstacles ?**

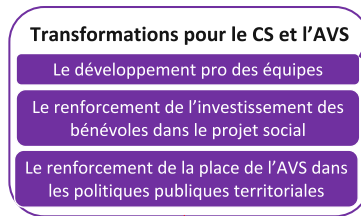


Objectifs de moyens

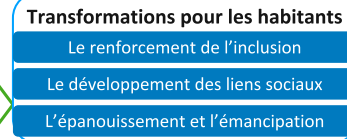
Objectifs de réalisations

Actions principales évaluées

Évaluer l'efficacité
par des indicateurs de réalisation
**Les objectifs de réalisation
sont-ils atteints ?**



Objectifs de transformation



Transformations sur la dynamique territoriale

- Un territoire d'action publique transversale
- Un territoire citoyen et actif
- Un territoire coopératif et dynamique économiquement
- La transition écologique locale

Évaluer l'utilité sociale et territoriale
par des indicateurs de résultats et d'impacts
**les objectifs atteints ont-ils produits des
résultats & impacts valorisés par les
acteurs directement concernés ?**

**Évaluer le retour sur
investissement pour
le CS et l'AVS**
par des indicateurs
de résultats et
d'impacts
**l'atteinte des
objectifs produit-
elle d'autres
effets/externalités
positives pour le
Centre social et
l'AVS ?**

Exercice 1 : Dimension systémique de l'évaluation

- Formuler sa question évaluative / son objectif de transformation
- Décliner cette question en :
 - Objectifs pour les habitants / le public = ce que l'on cherche à produire pour les bénéficiaires
 - Objectifs pour le territoire = ce que l'on cherche à transformer dans son écosystème, ce que l'on pense apporter aux ressources communes de son territoire
 - Objectif pour les structures engagées dans la coopération = ce que l'on pense que la coopération va apporter à la structure

Exemple de matrice complétée

Question évaluative (=qu'allons-nous évaluer ?)

Dans quelle mesure les actions menées dans le cadre du contrat de ville ont-elles contribué à une réelle égalité des chances ?

Les objectifs dont nous devons mesurer l'atteinte

- [Pour les publics] *Faire que tous les jeunes aient accès à la culture, avec une éducation à la culture pour toutes et tous et une reconnaissance de la diversité culturelle,*
- [Pour le territoire] *Faire que le genre ne soit plus un déterminant dans les choix d'orientation,*
- [Pour le territoire] *Faire qu'il n'y ait plus de discriminations à l'embauche*
- [Pour les structures engagées dans la coopération] *Reconnaissance de la contribution des acteurs du social à la cohésion et la bonne santé du territoire*

Exercice 2 : Dimension participative de l'évaluation

- Détailler les parties prenantes de la coopération par grande catégories (Etat, associations, entreprises, collectivités, individus, centres de recherches...)
- Pour chacun des acteurs identifiés, préciser en quoi il contribue à la coopération et en quoi il peut contribuer à l'évaluation (collecter des données, rassembler des informations, construire un questionnaire...)

Proposition de matrice à renseigner

	Comment l'acteur peut-il contribuer à la coopération (ressources financières, humaines, expérience, réseau, actions menées...)?	Comment l'acteur peut-il contribuer à l'évaluation (ressources financières, humaines, expérience, réseau, actions menées...)?
Etat Précisez :		
Collectivités territoriales Précisez :		
Associations et structures de l'ESS Précisez :		
Entreprises Précisez :		
Individus Précisez :		
Autre :		

Comment l'acteur peut-il contribuer à la coopération (ressources financières, humaines, expérience, réseau, actions menées...)?		Comment l'acteur peut-il contribuer à l'évaluation (ressources financières, humaines, expérience, réseau, actions menées...)?
Etat Précisez : Inspection, les directions des collèges et lycées, Infirmière, Assistante sociale, CPE, Psychologue du CIO	<ul style="list-style-type: none"> Ressources Humaines : Auxiliaires de vie scolaire (AVS) Formation aux problématiques liées au scolaire Information : informer, partager et diffuser sur les expériences menées. Quant à l'ARS : soutien financier.	<ul style="list-style-type: none"> Informer sur les expériences menées, Partager les problématiques, identifier les obstacles, Fournir des éléments chiffrés, factuels.
Collectivités territoriales Précisez :	MDPH : <ul style="list-style-type: none"> Financement du projet Formation des professionnels Sensibilisation du public Mairies (services en lien au Projet Educatif Territorial et au Programme de Réussite Educative) : <ul style="list-style-type: none"> Accompagner projet Piloter projet en allant chercher les acteurs, en centralisant les infos, les données Ressources financières, recherche de financements (accompagnement appels à projets) Centres sociaux municipaux : Méthodologie, pilotage du diagnostic participatif.	Fournir et collecter des données.
Associations et structures de l'ESS Précisez :	<ul style="list-style-type: none"> Associations de prévention spécialisée : identifier les jeunes "éloignés" et leur proposer une autre porte d'entrée. Associations de parents d'élèves : relayer les informations. Centres sociaux associatifs : Méthodologie, pilotage du diagnostic participatif, Construire des liens et des méthodes des travaux différents. ANPAA (Association nationale de prévention en alcoologie et addictologie), la sauvegarde : Proposer actions de sensibilisation, prises en charges individuelles. 	Fournir et collecter des données.
Entreprises Précisez :		
Individus Précisez :		
Autre :		

VOTRE CONTACT

Bastien Engelbach

bastien.engelbach@fonda.asso.fr | 01 45 49 06 58
12 avenue du Général de Gaulle 94 300 Vincennes
www.fonda.asso.fr



FDVA
FONDS POUR LE
DEVELOPPEMENT
DE LA VIE
ASSOCIATIVE

