Document repères

SOG ALN



Ce document a été réalisé par l'Union Régionale des Centres Sociaux de Bourgogne-Franche-Comté, en étroite collaboration avec les Fédérations départementales de la Nièvre et de la Côte-d'Or.

Mars 2025





La CAF 21 et la Fédération 21, complémentaires dans leur approche des pratiques des structures de l'animation de la vie sociale, ont souhaité suivre ensemble cette formation afin de poursuivre, de manière cohérente, l'accompagnement de proximité des structures, notamment lors des renouvellements des contrats de projets.

Cette formation-action «s'engager collectivement dans une démarche d'évaluation en impact social» conduite sur presque 3 années, aura questionné nos pratiques professionnelles et aura surtout contribué à développer nos visions stratégiques et politique, à conduire sur les territoires, des actions de transformation sociétale pour davantage de justice sociale et de démocratie.

Cette approche de l'évaluation apparaît plus adaptée à la mise en œuvre d'un projet pluri-annuel avec une valorisation de la méthodologie de travail qui caractérise les centres sociaux et les effets de l'ensemble des actions mises en œuvre, plutôt qu'une approche action par action.

Formées à la même méthodologie, nos deux institutions essaiment désormais la notion de mesure de l'impact social auprès des équipes, dans le cadre d'une démarche d'approche orientée changement.

Cette formation, mobilisatrice d'une part dans la durée, et d'autre part collective et collaborative, a généré une nouvelle approche de pilotage des structures d'animation de la vie sociale qui mobilise davantage l'ensemble des acteurs sur les territoires.



FLORENCE MIELLE FÉDÉRATION DES CENTRES SOCIAUX DE CÔTE-D'OR





NICOLAS LUCIANI
CAISSE D'ALLOCATIONS
FAMILIALES DE CÔTE-D'OR

GENÈSE ET CONTEXTE DE LA DÉMARCHE



Nous l'avons toutes et tous mesuré, la notion « d'impact social » est dans toutes les bouches. Aux vues du contexte économique actuel, associations, collectivités, institutions et État réfléchissent tous à être les plus efficients possibles, tâchant d'être en capacité d'évaluer les retombées de tel dispositif, tel projet, tel financement ou telle structure.

C'est conscient·e·s de cette réalité, tant de devoir faire « autrement » que d' « être en mesure de mesurer », que nous avons décidé collectivement de nous approprier ce concept et d'en faire un outil au service des Centres Sociaux de Bourgogne-Franche-Comté.

L'utilité sociale des Centres Sociaux, du simple fait de leur persistance à travers les années, du nombre d'habitant·e·s touché·e·s ou encore de la diversité des partenariats noués, ... est facilement démontrable. Il suffit d'entrer dans l'un d'entre eux pour comprendre l'accueil inconditionnel qu'il y est fait, la richesse d'animations et d'activités proposées localement, le dynamisme à l'œuvre avec et pour les habitant.e·s. Avec ces éléments déjà en notre possession, notamment grâce à l'observatoire SENACS, chaque Centre Social peut facilement faire la démonstration de son utilité sur le territoire.

Faire le distinguo entre son «utilité» et son **«impact"** » est déjà un exercice en soi, alors être en capacité de faire la démonstration -de manière claire et lisible- de son impact auprès des habitant·e·s et sur le territoire nécessitait bien qu'on y consacre une formation-action de plusieurs mois.

Pourquoi une formation-action ...

Le principe d'une formation-action est de pouvoir se former tout en s'exerçant. C'est une forme d'apprentissage en alternance. Le rythme de cette formation-action alternait des regroupements en présentiel de 2 jours avec les formateur-rice-s, relativement espacés, afin de pouvoir entre chaque regroupement expérimenter une étape sur le terrain, au sein de nos structures, individuellement ou collectivement.

Nous avons ainsi vécu l'équivalent de 5 regroupements, soit 9 jours de formation (qui ont parfois dû être adaptés, à cause du COVID notamment) et les équipes ont pu également bénéficier d'accompagnements individuels ou collectifs en fonction de leur configuration et ce majoritairement en visioconférence pour plus de flexibilité.

: terme défini plus loin dans les concepts clés

Voici sous forme de frise chronologique ce que nous avons vécu : 20 et 21 octobre 27 et 28 2022 2022 septembre (jour spécial 2021 décembre 24 et 25 09 et 10 2021 avril mai (jour spécia 2023 2022 Journées de formation en présentiel Accompagnements individuels ou semi-collectifs en visio

Le sujet étant d'ampleur et commun à l'ensemble des Centres Sociaux, la formation-action a été organisée en interdépartemental entre la Nièvre et la Côte-d'Or, invitant à se former : les Centres Sociaux nivernais et côte-d'oriens, la Caisse d'Allocations Familiales de la Nièvre et celle de Côte-d'Or, les Fédérations de Centres Sociaux de ces deux départements et enfin l'Union Régionale des Centres Sociaux de Bourgogne-Franche-Comté.

Nous nous sommes appuyés des savoirs, savoir-être et savoir-faire du binôme de formateur-rice-s de Niska et Accolades pour nous accompagner dans cette démarche :







Pourquoi un document-repères

L'enjeu premier est de capitaliser, garder trace et donner quelques points de repères à celles et ceux qui n'auraient pas vécu cette expérience. Ce document-repères se veut une synthèse des concepts clés évoqués, mais aussi de la philosophie avec laquelle nous avons vécu cette formation-action : se souvenir du «pourquoi» et du «comment».

Si vous avez ces 12 pages entre les mains mais que vous n'avez pas eu le plaisir de vivre l'accompagnement collectif qui est retracé ici, nous vous invitons à sonder comment ces concepts clés font échos à votre quotidien, mais aussi à prendre attache avec celles et ceux qui l'ont vécu afin qu'ils ou elles vous racontent de vive voix ce que cette méthodologie leur a appris.

Volontairement, nous n'avons pas voulu aller jusqu'à la rédaction d'un guide méthodologique. Nous pensons qu'il est plus intéressant que chacun·e puisse s'approprier dans un premier temps les concepts clés et sommes conscient·e·s qu'un tel changement de paradigme nécessite un accompagnement au long terme.



ZOOM SUR LES CONCEPTS CLÉS

Impact

La notion d'impact va au-delà des résultats d'une action (qui sont eux observables à court terme), elle englobe également des effets prévus et non-prévus et nécessite donc d'avoir des **indicateurs** d'évaluation précis.

La mesure d'impact s'attèle à démontrer les effets générés à long terme, les changements «durables» et les transformations opérées.

La mesure d'impact part du principe que les transformations prennent du temps : avoir un impact sur un territoire, c'est en avoir transformé un de ces aspects. Ces changements «durables» sont imputables au Centre Social seulement s'il est possible de faire le lien entre le projet engagé et l'impact direct ou indirect de ce dernier.

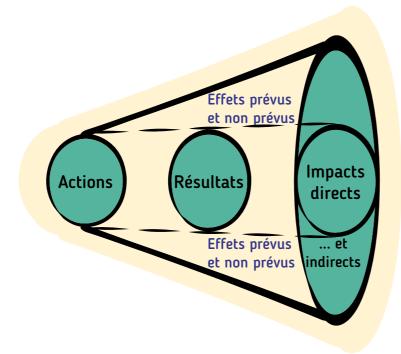
Si l'on parle de changements «durables» c'est bien pour différencier la notion de changement de celle de transformation :

• On peut changer plusieurs fois d'opinion dans une même journée =

le changement est réversible

 La chenille ne se transforme qu'une seule fois en papillon =

la transformation est irréversible



ÉCOUTEZ CELLES ET CEUX QUI ONT VÉCU LA FORMATION, EN FLASHANT LES QR CODE TOUT AU LONG DU DOCUMENT









Impact collectif

Un impact collectif est avant tout le fruit d'une démarche collective en vue d'agir ensemble pour une même **visée** commune. Même principe donc, mais à plusieurs, avec toute la complémentarité qu'un groupe d'acteurs qui se mettent d'accord pour agir de concert, est capable de déployer. Un plan d'action concerté sera donc nécessaire.

Pour distinguer la notion d'impact «collectif» et celle d'impact «social», il faut se remémorer qu'il s'agit d'une histoire d'échelle. Le terme «social» est employé ici au sens «sociétal».

La somme des impacts collectifs définit l'impact social.







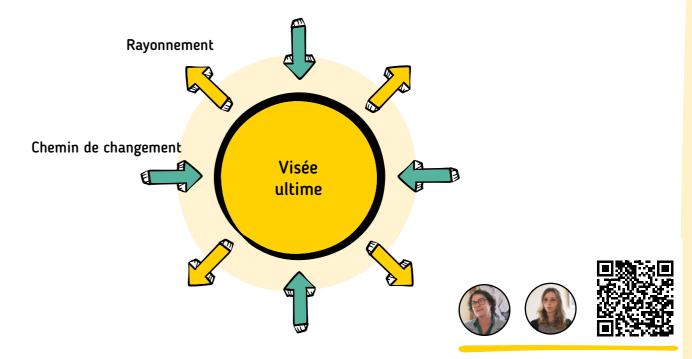
Visée ultime

Voilà la question à laquelle répondre pour déterminer la visée ultime, la vision collective, le cap, ... bref le point d'arrivée qui fera converger tous les **Chemins de Changement**:

«Quel changement durable souhaite-t-on observer dans 10 ans ?»

La visée ultime doit être idéaliste (fait appel aux valeurs, au sens donné, ...) et réaliste (prend en compte le contexte, l'existant, ...). Elle doit concerner et engager les différents acteurs et se positionner sur du long terme (8/15 ans). Cela implique la nécessité d'accepter que la visée doit nous dépasser (plus loin qu'un projet social, plus loin que le mandat de la municipalité, plus loin que notre départ à la retraite, ...).

Une formulation claire et simple «Sujet - Verbe - Complément» est indiquée.

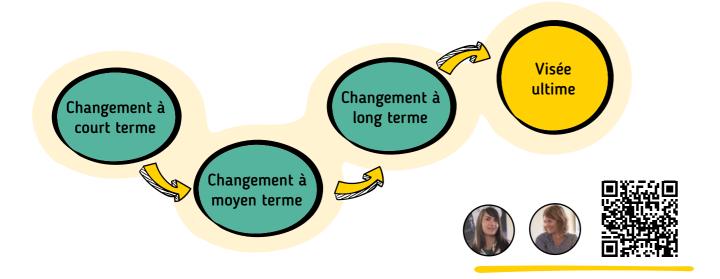


6

Chemins de changement // Approche orientée changement

L'approche orientée changement (AOC pour les intimes), est une méthode de projection et d'évaluation simultanément. Elle permet de verbaliser les projets sous forme de changements souhaités. C'est de cet univers de pensées que sont issus les «chemins de changements» cités.

Au-delà de la méthodologie de projet que nous connaissons tou·te·s et qui peut être menée en vase clos au sein de sa structure, l'approche orientée changement au service de la mesure d'impact invite à créer des synergies d'acteurs au service de changements locaux mesurables.

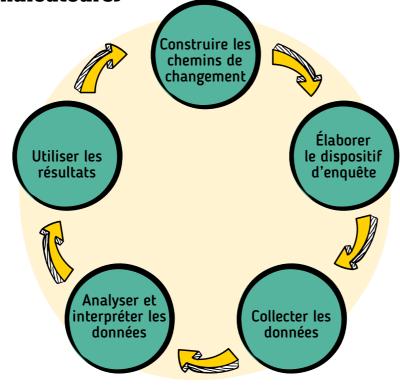


8

Boucles évaluatives (dont indicateurs)

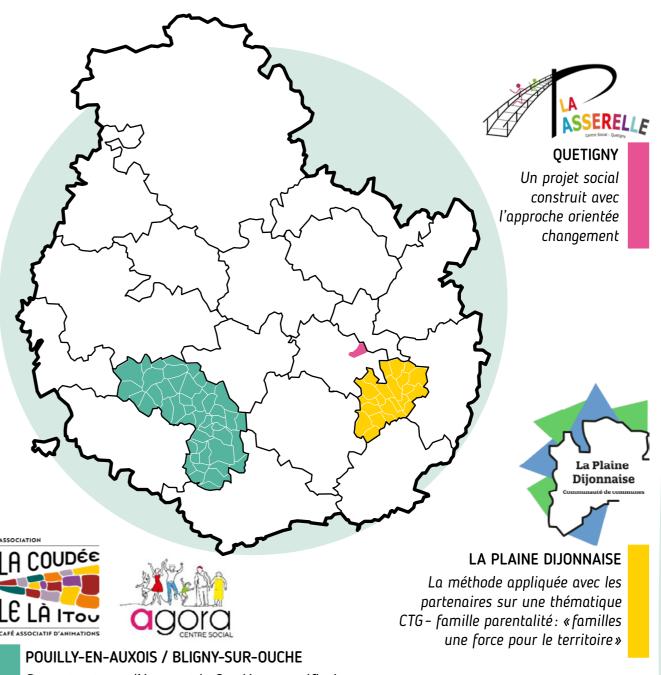
L'évaluation du changement souhaité dépasse le simple bilan des actions réalisées, c'est le fondement même de la différence entre la notion d'utilité et celle d'impact: se focaliser sur la cible et non sur l'outil. Le projet redevient ainsi un moyen «au service de» et non une fin en soi.

La mesure d'impact nécessite des indicateurs déterminés en amont et une mesure tout au long du processus. Ces indicateurs seront à formuler sous forme de questions évaluatives « positives » et « intenses ».



RETOUR D'EXPÉRIENCE DES ACTEURS

Carte des équipes projets



Deux structures, l'Agora et la Coudée: une réflexion commun sur l'engagement citoyen au sein leur territoire

Déjà 2 années ...

JÉRÔME MACABEY

DIRECTEUR, CENTRE SOCIAL LA PASSERELLE

Ce qui a été beaucoup plus facile, c'est de bosser avec les habitant·e·s sur des projections, sur les chemins de changement : « qu'est-ce que vous voudriez voir apparaitre comme changement sur votre quartier? », ça c'était plus facile.

Quand on a fait le travail sur la définition des chemins de changement sur du moyen et long terme, on a du concret.

RÉFÉRENTE FAMILLE, CENTRE SOCIAL DE

questionne sur ce que je veux changer et

n'a plus d'objectifs communs mais un axe

de changement, avec une vision commune

à long terme et des étapes petit à petit.

même langage [...] : je leur ai demandé.

quels changements on souhaitait pour

Qu'est-ce qu'on voulait faire ensemble?

Quels changements on souhaitait sur le

territoire ? Qu'est-ce que, nous, on peut

faire pour transformer, changer la vie des

demain, dans 5 ans, dans 10 ans ?

On a un accord commun, on parle le

Je ne réfléchis plus pareil. Je me

Ça peut se déployer à l'échelle d'un territoire (CTG - groupe parentalité) : on

pas sur ce que je veux faire.

JULIE MALHERBE DIRECTRICE, CENTRE SOCIAL AGORA La formation 'impact social' a permis le rapprochement sur le territoire de 2 structures AVS.

OTHILIE FIQUET

habitant·e·s?

LA PLAINE DIJONNAISE

«2 ANS APRÈS LA FIN DE LA FORMATION-ACTION QUELS SONT LES EFFETS SUR TA PRATIQUE PROFESSIONNELLE, POUR LA STRUCTURE. POUR LE TERRITOIRE?»

10

AURÉLIE BONNET

DIRECTRICE. CENTRE SOCIAL DE LA PLAINE

C'est la démarche qu'il faut mettre en avant. La démarche et la visée sur du long terme. Ce qui est est intéressant, c'est de se projeter sur 10 ans et de se laisser le temps.

> **DELPHINE SAUVET** RÉFÉRENTE ACCUEIL. CENTRE SOCIAL AGORA Le réflexe revient assez vite, sur le fait, de se projeter sur plusieurs années.

CARINE GAUTIER

ANIMATRICE SOCIOCULTURELLE, CENTRE SOCIAL LA PASSERELLE

Les chemins de changement, c'est plus facile à traduire sur le papier pour les salarié·e·s et pour les habitant·e·s. Par exemple, la visée « Les habitants sont capables de se réunir au sein d'un quartier pour organiser chaque année la fête des voisins ». C'est un fait concret. C'est plus parlant qu'un objectif.

BARBARA LIAGRE

COORDINATRICE, ASSOCIATION LA COUDÉE

Ça m'a permis d'être plus attentive aux petits signes de ce que les actions de la Coudée provoquent chez les gens, comme l'arrivée des 2 jeunes dans le CA. Professionnellement, c'est être plus attentive à ces signes-là, de les remarquer et les noter comme étant des indicateurs de changement.

C'est une manière de faire différente et le projet sera travaillé sur 1 année : comment travailler sur du changement et pas mettre des objectifs bateaux. Être plus concret.

DIJONNAISE

RESSOURCES

Pour aller plus loin et découvrir ce que les autres Centres Sociaux de France ont expérimenté, retrouvez l'ouvrage publié par la FCSF : «Impact & utilité sociale : point d'étape et expériences dans les centres sociaux»: https://www.centres-sociaux.fr/files/2024/10/Publication-IUS-bd-1.pdf

«Associant une approche théorique et une revue d'expériences pratiques dans le réseau, cette publication est un point étape autour des notions essentielles que sont l'impact, l'évaluation, la mesure et l'utilité sociale. Quel nouveau regard, quelle nouvelle analyse, quelle nouvelle comptabilité (au sens large) devons-nous construire ? Autant de questions abordées dans cette ressource. Pour tenter d'introduire des éléments de réponses, elle s'articule autour de 4 repères clés:

- 1. Un contexte de concurrence, de tension des financements publics, de restructuration ;
- 2. Des défis de société qui interrogent et viennent faire évoluer nos pratiques ;
- 3. Centres sociaux, Espaces de vie sociale des exigences vis-à-vis de l'AVS :
- 4. Un enjeu démocratique et de projet politique.»







Pour explorer plus loin que notre réseau, nous vous proposons de parcourir la boîte à outils «Approches orientées changement» du réseau F3E, acteurs de la solidarité et de la coopération internationale : https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/. Vous trouverez également sur leur chaîne Youtube les courtes vidéos explicatives suivantes :

Présentation des approches orientées changement: https://www.youtube.com/watch?v=FuyvRv7zQng

11

- Analyser le contexte : https://www.youtube.com/watch?v=Uq7RGmqtekU
- Définir une vision collective : https://www.youtube.com/watch?v=jRIOAgBq PM
- Tracer des chemins de changement : https://www.youtube.com/watch?v=1KNqj1bKzxY
- Définir des activités et stratégies : https://www.youtube.com/watch?v=KyLNOw6YTJ8
- Organiser le suivi de l'évaluation : https://www.youtube.com/watch?v=Nwzi5k621v0

Nous sommes convaincu-e-s que «mieux évaluer» permet de «mieux évoluer». La démarche de formation-action des équipes des Centres Sociaux, menée conjointement entre la Nièvre et la Côte-d'Or entre 2021 et 2023, a pour ambition de s'essaimer sur les autres départements de Bourgogne-Franche-Comté, toujours en étroite coopération avec les Caisses d'Allocations Familiales.











Avec l'accompagnement de:



