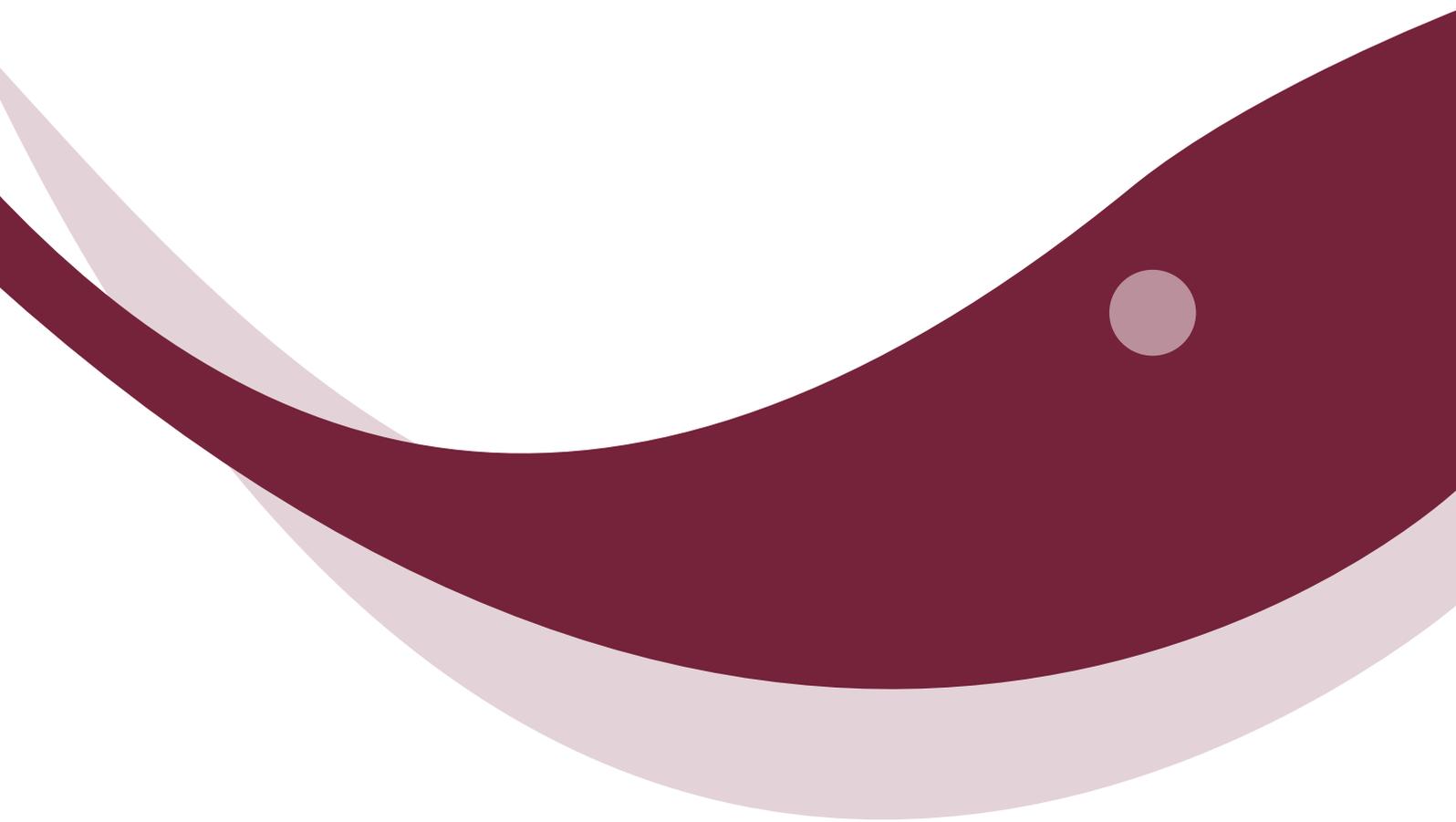


Manuel DEVUSE

Dispositif d'évaluation et de valorisation
de l'utilité sociale en environnement





Sommaire global du Manuel

Introduction : le DEVUSE	p 5
Structuration globale du DEVUSE	p 7

Cœur de Manuel

1	Se lancer dans une démarche d'évaluation et de valorisation	p 13
2	Une autoévaluation accompagnée	p 17

Les fiches étapes

1	Définir ses objectifs	p 25
2	Réaliser un diagnostic	p 27
3	Mesurer les critères et évaluer collectivement	p 39
4	Synthétiser les résultats	p 45

Le référentiel d'évaluation	p 49
------------------------------------	------

Les fiches repères

1	En savoir plus sur le DEVUSE	p 81
2	En savoir plus sur l'Utilité Sociale	p 89
3	En savoir plus sur la valorisation	p 95
4	En savoir plus sur les démarches participatives	p 101

Les statuts spécifiques

1	Les « Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif » : SCIC	p 113
2	Les « Structures d'Insertion par l'Activité Economique » : SIAE	p 117

Le glossaire	p 120
---------------------	-------





Introduction : Le DEVUSE



1. L'objet du DEVUSE

- Vous accompagner dans la mise en place d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale de vos activités et de votre structure au regard d'un développement durable.
- Soutenir les activités et pérenniser les structure de l'économie sociale et solidaire du secteur de l'environnement en contribuant à leur reconnaissance et leur valorisation.



2. Les objectifs opérationnels du DEVUSE

- **Mettre en œuvre**, dans le cadre d'une démarche participative et d'un accompagnement extérieur, une méthodologie d'autoévaluation de l'utilité sociale de votre structure et de ses activités.
- **S'approprier** les réflexions d'actualité sur l'évaluation de l'utilité sociale et la prise en compte d'un développement durable ; **se questionner** puis **se repositionner** au regard des résultats de l'évaluation : projet de structure, plan d'action pluriannuel, etc.
- **Renforcer** la dynamique de votre structure en favorisant l'implication des membres dans une démarche participative.
- **Valoriser** votre structure, vos activités et vos projets auprès des partenaires territoriaux, institutionnels et financiers. **Etre force de proposition** dans l'élaboration conjointe d'action et de conventionnements pluriannuels.
- **Permettre** aux acteurs de votre structure **de participer** à une démarche collective de formation et de professionnalisation, et à une dynamisation des actions environnementales à l'échelle de votre territoire d'action.



3. Les bénéficiaires

Le DEVUSE a été conçu pour l'ensemble des structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) oeuvrant dans le secteur de l'environnement, tout en se focalisant principalement sur les associations et leurs réseaux. En effet, ce projet a été réalisé dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) et dans le secteur environnement, plus de 85 % des bénéficiaires du DLA sont des associations.

Néanmoins le Centre National d'Appui et de Ressources en Environnement (CNARE) a souhaité porter une attention particulière à ce que les structures autres que les associations puissent également bénéficier de ce dispositif d'évaluation de l'utilité sociale des activités et des structures environnementales. Le manuel comprend ainsi des fiches « statuts spécifiques » ciblées sur les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) et les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE), afin de guider ces dernières dans l'usage du DEVUSE d'une manière adaptée à leur identité et à leur structuration.

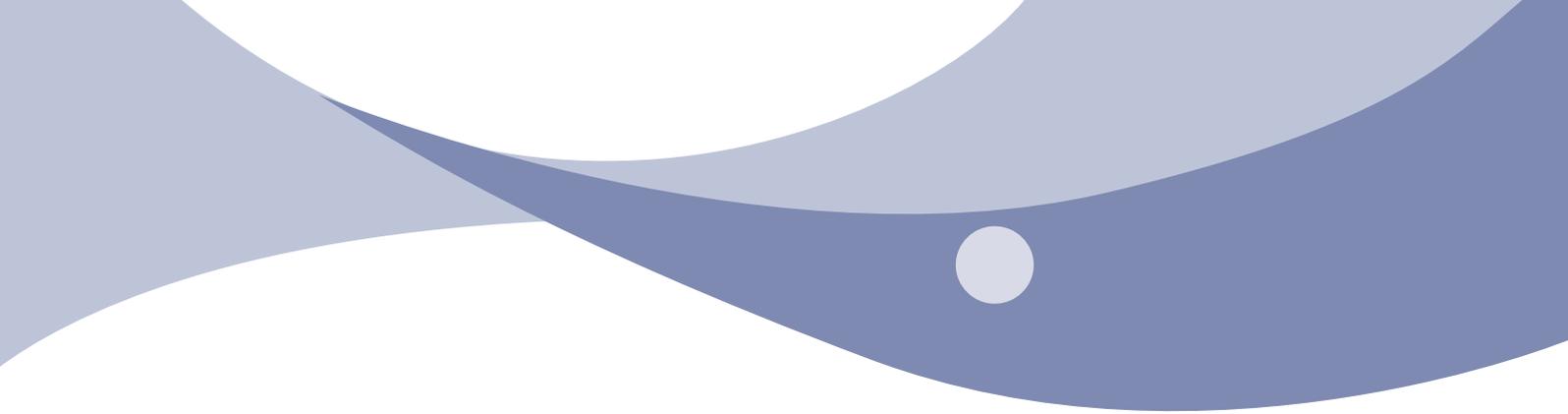
5



4. La place de l'accompagnement dans le dispositif

Le DEVUSE a été créé pour être mis en oeuvre avec un accompagnement extérieur. Il est mis à disposition de tous les acteurs oeuvrant dans le dispositif national DLA, qui constitue un très bon support pour la mise en oeuvre de cette démarche d'évaluation, tant au niveau technique que financier. De plus, le DLA permet à la structure bénéficiaire d'inscrire l'évaluation de son utilité sociale ainsi que la phase de valorisation des résultats dans le cadre plus large d'un plan d'accompagnement à moyen et long terme.

Enfin, il est également important de prendre en compte que le DLA n'est pas le seul cadre possible pour la mise en place du DEVUSE. Les réseaux associatifs, par exemple, peuvent être amenés à accompagner leurs membres dans l'évaluation de leur utilité sociale à travers le DEVUSE.



• Le DEVUSE est constitué de 2 éléments principaux

- **Le manuel d'utilisation (format pdf)** : il présente le dispositif dans sa globalité. Le manuel est principalement à destination des personnes qui vont coordonner la mise en œuvre du DEVUSE et piloter l'évaluation.
- **L'outil d'évaluation (format tableur)** : c'est le support de l'évaluation. Il recueillera tous les contenus que vous y apporterez et permettra l'implication d'autres acteurs de la structure par son aspect synthétique et collaboratif.

1. Le manuel d'utilisation est composé de plusieurs parties

a. Le cœur du manuel

Le cœur du manuel détaille le sens et les principes méthodologiques du DEVUSE.

Il est composé de deux chapitres :

1. **Chapitre 1** - Se lancer dans une démarche d'évaluation et de valorisation
2. **Chapitre 2** - Une autoévaluation accompagnée

b. Les « fiches étapes »

Les « fiches étapes » complètent le cœur du manuel de manière opérationnelle en développant la méthode d'utilisation concrète de l'outil d'évaluation (format tableur).

- **Fiche étape 1** - Définir ses objectifs et ses moyens pour l'évaluation
- **Fiche étape 2** - Réaliser un diagnostic
- **Fiche étape 3** - Mesurer les critères et évaluer collectivement l'utilité sociale
- **Fiche étape 4** - Synthétiser l'évaluation et identifier une démarche progrès

c. Le référentiel d'évaluation

Le « référentiel d'évaluation DEVUSE » vient compléter la fiche étape 3 en présentant les critères, les indicateurs et les indices constituant le support d'évaluation qui vous est proposé.

d. Les « fiches repères »

Ces « fiches repères » permettent d'approfondir les enjeux, les notions et les méthodologies liés au DEVUSE. Des références y sont faites tout au long du manuel. Il est important de se les approprier.

- **Fiche repère 1** - En savoir plus sur le DEVUSE
- **Fiche repère 2** - En savoir plus sur l'utilité sociale
- **Fiche repère 3** - En savoir plus sur la valorisation de l'utilité sociale
- **Fiche repère 4** - En savoir plus sur les démarches participatives

e. Les « fiches statuts spécifiques »

Ces fiches permettent aux SCIC et aux SIAE de s'adapter au mieux au dispositif, par rapport à leurs statuts et fonctionnements spécifiques.

- **Fiche 1** - Pour les « Structures d'Insertion par l'Activité Economique » (SIAE)
- **Fiche 2** - Pour les « Sociétés Cooperatives d'Intérêt Collectif » (SCIC)

f. Le glossaire

Le glossaire permet d'explicitier des termes ou des concepts dont la compréhension facilite l'utilisation du DEVUSE.

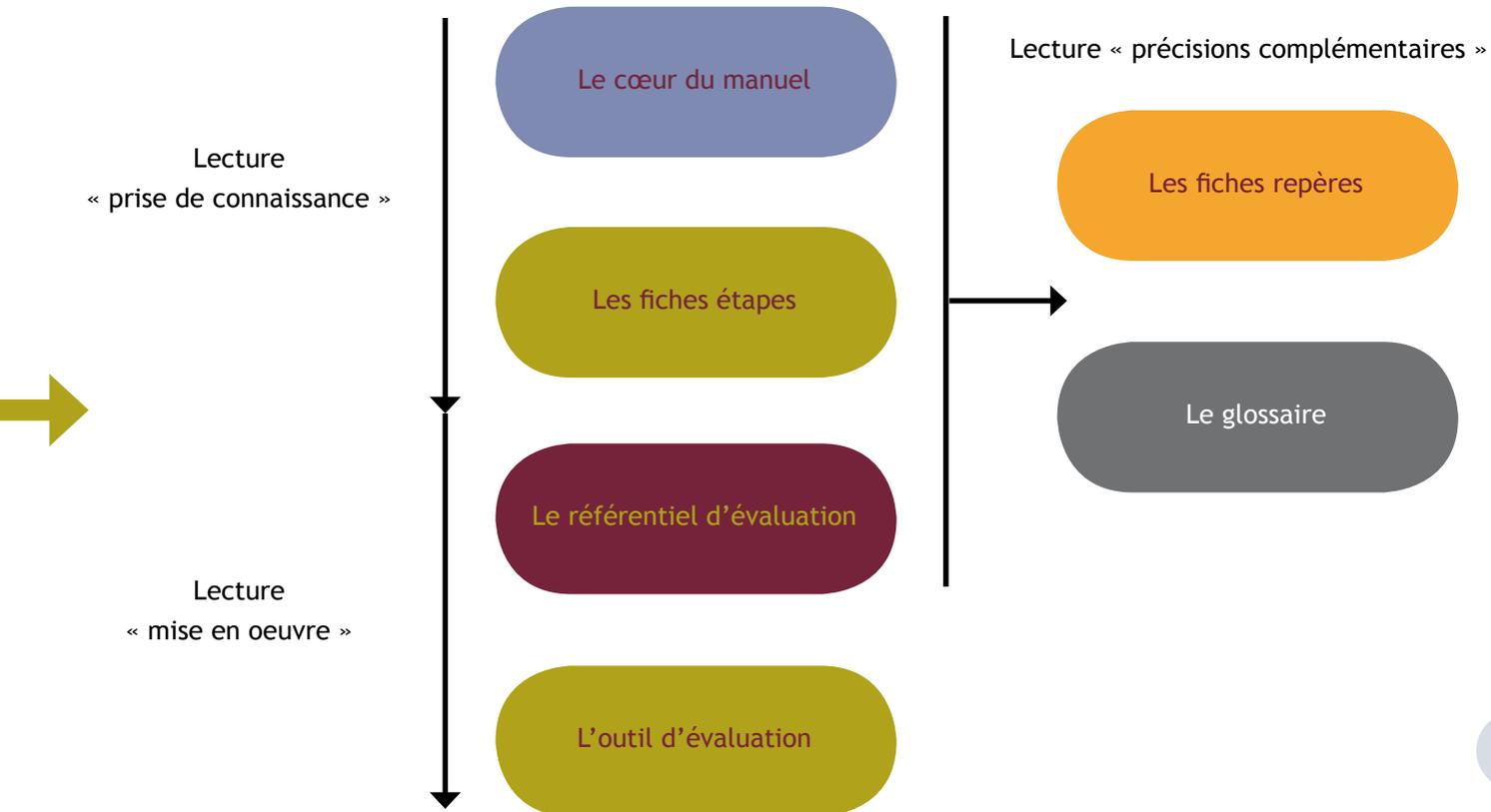
2. L'outil d'évaluation

L'outil d'évaluation est le support de l'évaluation pendant sa réalisation. C'est un document informatique sous format tableur (Excel) sur lequel s'effectue le recueil des données. Ce format facilite la saisie et l'analyse des données. Le tableur comporte quatre étapes correspondant à chacune des fiches étapes décrites précédemment.

3. La logique d'utilisation

Le DEVUSE propose 3 niveaux de lecture, illustrés par le schéma ci-dessous. Le ou les coordinateurs auront besoin de s'investir à chacun de ces trois niveaux. Le niveau de « mise en œuvre » - constitué du référentiel et de l'outil d'évaluation - pourra être suffisant pour les acteurs impliqués d'une façon ponctuelle, ou sur une partie limitée de l'évaluation.

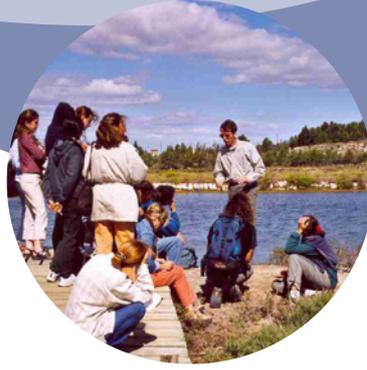
Le manuel est conçu pour que la coordination puisse apporter une information adaptée à chaque type d'acteurs, suivant son niveau d'implication et ses objectifs de participation.





Cœur de Manuel

1	SE LANCER DANS UNE DEMARCHE D'EVALUATION ET DE VALORISATION	P 13
A.	Les bénéfices de l'évaluation et de la valorisation de votre utilité sociale	p 13
	Trois bonnes raisons de vous lancer	p 13
	Des bénéfices nombreux et diversifiés pour votre structure « en interne »	p 13
	Créer les conditions d'un partenariat constructif autour de votre utilité sociale	p 14
	La démarche du porteur de projet	p 14
B.	Les préalables nécessaires	p 15
	Définir vos besoins et objectifs d'évaluation et de valorisation	p 15
	Choisir une ou plusieurs activités à évaluer et à promouvoir	P 15
	Mettre en place une démarche participative	p 16
	Identifier les différents types de partenaires	p 16
2	UNE AUTOEVALUATION ACCOMPAGNEE	P 17
A.	Méthodologie pour l'évaluation	p 17
	L'évaluation et l'autoévaluation	p 17
	Une évaluation dynamique	p 17
	Qu'est-ce qui est évaluable et sur quelle durée	p 18
	Les 4 étapes du processus d'évaluation du DEVUSE	p 18
B.	Méthodologie pour l'accompagnement	p 19
	Accompagner vos structures dans leur autoévaluation	p 19
	Les besoins d'un accompagnement	p 19
	Les fonctions de l'accompagnateur	p 19



1 SE LANCER DANS UNE DEMARCHE D'EVALUATION ET DE VALORISATION

A. Les bénéfices de l'évaluation et de la valorisation de votre utilité sociale

Évaluer votre utilité sociale, pour quoi faire et pour qui ?

a. Trois bonnes raisons de vous lancer

La mise en œuvre du DEVUSE est une démarche volontaire. Les résultats vous permettront de :

- Faire le point sur votre projet de structure, vos actions et leur utilité, afin de mieux préparer l'avenir. [[> Fiche repère 1](#)]
- Communiquer d'une façon plus lisible et cohérente auprès de vos partenaires, de leur donner une vue d'ensemble et une analyse détaillée de l'utilité de votre structure.
- Mettre en perspective l'utilité sociale de votre structure au regard des financements publics reçus, pour rendre compte à la société dans son ensemble. [[> Fiche repère 2](#)]

L'évaluation de l'utilité sociale vous amènera à réfléchir non seulement sur **ce qui fait la réussite de vos actions et sur leur utilité**, mais aussi sur certaines difficultés ou certains échecs. Vous devrez veiller à ce que l'évaluation ne soit pas utilisée par des acteurs externes pour remettre en cause votre structure.

L'autoévaluation de l'utilité sociale n'est d'ailleurs pas un bilan complet sur les points forts et les points faibles de la structure. Certains points de gestion sont pris en compte (en particulier les méthodes d'intervention), mais la gestion financière et administrative n'est pas abordée. Il est conseillé de réaliser un bilan complet uniquement avec l'appui d'un intervenant extérieur ou dans une démarche de réseau.

Au vu de ces enjeux, il est important de bien repérer en amont les objectifs stratégiques et opérationnels de votre évaluation, avant de se lancer dans sa réalisation. Les fiches étapes vous accompagneront dans ce processus.

b. Des bénéfices nombreux et diversifiés pour votre structure « en interne »

Avant de valoriser votre utilité sociale « en externe » dans une démarche partenariale, il vous est nécessaire de formaliser votre utilité sociale « en interne » au sein de votre structure et de votre réseau. Voici une liste non exhaustive de l'intérêt d'une démarche d'évaluation « interne » :

- Mobiliser les acteurs de votre structure et/ou de votre réseau autour d'un projet commun,
- Réaliser un diagnostic approfondi et partagé,
- Préciser le sens de vos actions, et clarifier le projet de la structure,
- Mieux articuler finalités, objectifs et activités de la structure,
- Formaliser une vision prospective,
- Formaliser ses pratiques et les faire évoluer,

- Se co-former au sein de votre structure et éventuellement de votre réseau associatif, ce qui participe à :
 - > la professionnalisation,
 - > l'évolution de la gouvernance de votre structure (vie démocratique, fonctionnement interne, gestion des activités, développement de projet),
 - > l'évolution du «faire ensemble» (démarches de réseau, partenariat, coopération inter structures...).

c. Créer les conditions d'un partenariat constructif autour de votre utilité sociale

Les partenaires financiers publics privilégient généralement une approche de l'utilité sociale des projets plutôt que des structures prises dans leur globalité, notamment parce qu'ils estiment ne pas avoir vocation à s'interroger sur la logique de la structure dans son ensemble. Toutefois, une démarche de co-construction d'un projet et une implication des partenaires dans le processus d'évaluation a plusieurs intérêts. Elle permet :

- de partager et de s'entendre sur les attentes de la société et d'un territoire,
- d'entreprendre une clarification respective des objectifs de la structure et de ses financeurs publics,
- d'assurer une connaissance et une reconnaissance mutuelle des identités spécifiques de chacun.

Un travail en commun réduit le risque d'instrumentalisation de la structure mais évite aussi que les financeurs aient le sentiment de subventionner une structure sans pouvoir faire entendre leurs propres attentes. De plus, l'implication des partenaires dans le processus d'évaluation augmente la pertinence de vos résultats et vous apportera une légitimité supplémentaire.

d. La démarche du porteur de projet

La démarche proposée vous prépare ainsi à échanger avec des financeurs potentiels sur la question de l'utilité sociale de vos activités tout en précisant votre projet de structure, et en réfléchissant aux spécificités de votre identité.

Cette démarche vous permet de :

- Conduire une réflexion interne sur l'utilité sociale de vos activités en vous amenant à choisir des critères et indicateurs d'utilité sociale du secteur environnement qui vous semblent pertinents et cohérents.
- Favoriser le pilotage stratégique de vos activités. Dans cette optique, les critères et indicateurs choisis sont autant d'arguments objectifs à promouvoir auprès des financeurs actuels ou à venir et vous permettront de faciliter le dialogue et la négociation.

Un travail conjoint entre les différents acteurs de votre structure permet de gagner en dynamique. Une équipe spécifique à la démarche est invitée à réaliser la collecte des sources et les premières analyses. Elle les soumet ensuite à l'ensemble des parties prenantes de l'évaluation, pour qu'elles soient amendées et complétées (processus développé dans les fiches étapes).

B. Les préalables nécessaires

Évaluer et valoriser votre utilité sociale, dans quel objectif, à partir de quelles activités et dans quelles conditions ?

a. Définir vos besoins et objectifs d'évaluation et de valorisation

Au regard des bénéfices précités que vous pouvez retirer de l'évaluation et de la valorisation de votre utilité sociale, il est essentiel que vous définissiez vos objectifs propres en répondant aux questions suivantes :

- Pourquoi et pour qui évaluer votre utilité sociale ?
- Quel objet évaluer ? Une activité centrale ou plusieurs activités ainsi que la structure ?

Nous avons pu identifier précédemment un certain nombre de besoins « internes » et « externes ». Cette définition de vos objectifs dans une démarche concertée au sein de la structure [> Fiche repère 4] passe par l'identification de vos besoins. Elle passe également par l'identification des conditions à réunir pour une évaluation réussie. En effet, il est essentiel de définir ses objectifs en prenant en compte ses besoins mais aussi ses capacités, particulièrement lors de la première mise en œuvre d'une démarche d'autoévaluation accompagnée. La mise en œuvre du DEVUSE nécessite de réunir certaines conditions :

- Avoir déjà engagé une réflexion sur les objectifs de la structure,
- Etre en capacité de mobiliser élus, dirigeants et salariés dans un travail de fond sur une durée de 5 à 6 mois en moyenne et de missionner au moins un salarié sur la coordination et la formulation de l'évaluation (modes de mobilisation précisées en introduction des fiches étape),
- Etre prêt à s'inscrire collectivement dans une démarche à la fois critique et constructive,
- Etre dans des conditions de fonctionnement hors conflit majeur entre les différents acteurs internes (élus, direction, salariés),
- Etre disposé à se former à des démarches et des notions hors des domaines environnementaux habituels (autoévaluation, utilité sociale, économie sociale et solidaire, voir fiches repères),
- Etre sur des modes de gestions (comptable, financière, humaine) déjà opérationnels - tout en étant perfectibles.

La prise en compte de ces paramètres dans la définition de vos objectifs d'évaluation est d'autant plus importante que la compréhension des notions d'utilité sociale n'est pas encore bien partagée par tous [> Fiche repère 2].

b. Choisir une ou plusieurs activités à évaluer et à promouvoir

Une fois les objectifs définis, vous pourrez choisir l'objet (une ou plusieurs activités) à évaluer et à promouvoir. Comme pour la définition des objectifs, les conditions précitées nécessitent de ne pas commencer par une évaluation globale de votre structure, qui demande un investissement très important, mais plutôt de choisir entre :

- une activité précise et concrète, ayant une dimension plutôt centrale pour votre structure - cette activité pouvant se décliner en plusieurs actions étalées dans le temps,
- plusieurs activités dont certaines moins centrales sont en cours de développement.

Ce choix d'une ou plusieurs activités est un enjeu fort. D'une part, il importe que l'investissement réalisé génère un réel retour pour vous. Les activités choisies doivent provoquer une réflexion stratégique suffisamment intéressante pour motiver les différents acteurs de votre structure. Les finalités de l'activité centrale ou des activités choisies doivent s'inscrire pleinement dans le projet de votre structure. D'autre part, il est important de prendre en compte le temps et l'effort collectif que demande la mise en place du DEVUSE, d'où une modestie nécessaire dans le choix de vos objectifs et de l'objet à évaluer.

Dans le cas de plusieurs activités retenues, il est intéressant de choisir une activité en développement, car la démarche sera l'occasion de travailler sur sa stratégie. L'idéal est une activité pour laquelle votre structure recherche des partenariats, une des finalités de la démarche étant de faire la preuve de l'utilité sociale de vos activités aux yeux de partenaires, notamment financiers [> Fiche repère 2].

c. Mettre en place une démarche participative

Pour mener à bien une autoévaluation, il est essentiel de prendre le temps de **rencontrer des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'association**. Ces personnes peuvent être des administrateurs, des membres du personnel, mais aussi des acteurs locaux ou des bénéficiaires... Tous les acteurs internes et externes à votre structure et impliqués dans la démarche d'évaluation deviennent des « parties prenantes » de votre évaluation.

L'autoévaluation est par principe une démarche de groupe, et non une démarche individuelle. L'idéal est de constituer une petite équipe comprenant au moins un salarié et un administrateur. Il est conseillé d'inviter largement les autres administrateurs et salariés de la structure lors du lancement et des conclusions de l'évaluation. Le travail d'autoévaluation doit être **un travail collectif** afin de privilégier l'apport du double regard technicien/administrateur et/ou élu. La richesse d'un diagnostic et d'une évaluation est pour partie le fruit de la **confrontation de points de vue** différents et de la pluralité des positions. Toute fois, l'évaluation est un processus qui appartient, par ses dimensions stratégiques et prospectives, au management de la structure et nécessite une implication indispensable de l'équipe dirigeante (élus et salariés).

L'introduction des fiches étapes et la fiche repère 4 « En savoir plus sur les démarches participatives » [> Fiche repère 4] apportent des repères méthodologiques et des propositions opérationnelles.

d. Identifier les différents types de partenaires

La recherche de partenariats (financier, technique, médiatique,...) conduit, dans la construction et la valorisation de chacune de vos actions, à prendre en compte les attentes des partenaires actuels ou potentiels. Les niveaux d'implications de vos partenaires dans le processus d'évaluation sont à adapter selon les cas.

- **Les partenaires actuels** : ils contribuent déjà à la réalisation de vos actions. Ce sont, en quelque sorte, pour vous des « partenaires naturels » et vous les associez dès l'origine au montage des nouvelles actions. Dans ce cas, présents lors des réunions préparatoires, ils sont en mesure de vous faire entendre leurs demandes et attentes. Ces partenaires peuvent également être sollicités de manière importante dans le processus d'évaluation, en respectant quelques précautions pour garder votre autonomie - voir l'introduction des fiches étapes.
- **Les partenaires potentiels** : menez un travail de réflexion sur l'ensemble des partenaires qui pourraient contribuer à la réalisation d'un service rendu par votre structure, afin de repérer ceux qui n'ont pas été identifiés jusqu'à maintenant. Tentez d'intégrer dans la définition des objectifs de l'évaluation ce que vous connaissez de leurs attentes spécifiques. Vous pouvez éventuellement les solliciter lors de l'évaluation en soi, en prenant garde à restreindre leur niveau d'implication à une juste mesure et en ciblant bien les activités les concernant directement [> intro fiches étapes].

2 UNE AUTOEVALUATION ACCOMPAGNEE

A. Méthodologie pour l'évaluation

Comment ça marche ?

a. L'évaluation et l'autoévaluation

La définition de la notion d'évaluation renvoie à plusieurs éléments

- L'évaluation est un constat à partir d'un état des lieux à une date donnée.
- L'évaluation peut être considérée comme une comparaison entre deux situations ou états, ou encore comme une comparaison de plusieurs activités entre elles (en vue d'un classement). Mais ce n'est pas nécessairement le cas pour toute évaluation.
- L'évaluation est une appréciation qualitative et quantitative d'une action, d'une activité, d'un programme ou d'une politique sur la base «de critères de jugement de valeur».
- L'évaluation est un outil d'aide à la décision complémentaire au suivi [> Cf. glossaire].

L'autoévaluation est une méthodologie particulièrement utilisée par les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire :

- Elle est menée par la structure ou les acteurs chargés de la mise en œuvre de l'activité à évaluer. Ce sont ces acteurs qui collectent les données, les analysent et en tirent des conclusions.
- Les acteurs sont parfois accompagnés dans cet exercice par une personne extérieure qui vient apporter une expertise méthodologique et un regard extérieur. L'évaluation est réalisée à partir d'un référentiel déterminé par les acteurs.
- Elle est participative en cherchant à associer toutes les parties prenantes de l'activité, et traduit la volonté des acteurs de suivre l'activité pour mieux la piloter et se former chemin faisant. Elle s'applique donc souvent à des démarches partenariales.

b. Une évaluation dynamique

Ce choix d'autoévaluation pour le DEVUSE fait également référence aux principes de « l'évaluation dynamique » :

- Elle associe les acteurs à différents niveaux, d'une manière transparente, à la mise en place d'un cadre sur l'information à collecter (cadre de référence).
- Elle enrichit la lecture brute des résultats, en la mettant en rapport avec les moyens mobilisés (efficacité, cf. glossaire) ou les objectifs visés (efficacité) et s'intéresse en cas de besoin à la cohérence liant les objectifs et les moyens alloués.
- Elle est une étape d'une démarche de projet dans laquelle les observations issues de l'évaluation sont discutées et appropriées par les différents acteurs afin de promouvoir des modes de réponse adaptés (dépasser les points de blocage, combler les manques...).
- Elle est un support de valorisation et de communication puisqu'elle cherche à rendre les processus à l'œuvre lisibles, en soulignant les « bonnes pratiques ».
- Elle est un support pour l'essaimage, en produisant des outils d'analyse pérennes et transférables.

Pour un éclairage complémentaire et pragmatique sur l'évaluation, vous trouverez dans le glossaire :

- Quelques points de repères complémentaires à la définition,
- Distinction entre évaluation, audit ou suivi,
- Les différents niveaux d'évaluation,
- L'évaluation comme outil de pilotage.

c. Qu'est-ce qui est évaluable et sur quelle durée ?

Une activité peut être évaluée à plusieurs niveaux :

- les intentions affichées, ses objectifs : mode de gouvernance, projet éducatif, objectifs des activités... ;
- les méthodes et les moyens de mise en œuvre de chaque activité (entre prévision et exécution) ;
- l'atteinte des objectifs des actions réalisées, les résultats ;
- les modifications observables à moyen et à long terme (effets et impacts).

L'évaluation de ces différents niveaux peut être réalisée par « photographie à l'instant t » et peut aussi proposer des évolutions dans le temps (démarche progrès). Ainsi, l'optique du long terme n'est pas à négliger à condition de se donner les moyens de capitaliser et d'inscrire dans la durée le recueil d'information (utilisation de l'outil d'évaluation dans une logique de « tableau de bord »).

e. Les 4 étapes du processus d'évaluation du DEVUSE

Les principes méthodologiques précédemment présentés se traduisent dans le DEVUSE de manière opérationnelle par un processus en 4 étapes. Une présentation développée des méthodes et outils vous en est faite, pas à pas, au sein des 4 fiches étapes. Nous vous proposons ici d'en faire une présentation synthétique pour une vision globale :

- **Etape 1 « Définir ses objectifs pour l'évaluation »** : choisir les personnes participant à l'évaluation, déterminer les objectifs et l'itinéraire de l'évaluation, programmer les échéances, définir la démarche participative avec ses méthodes d'implication.
- **Etape 2 « Réaliser un diagnostic »** : réaliser un état des lieux de la structure et des activités à évaluer, en identifiant les problématiques et les besoins d'évolution.
- **Etape 3 « Mesurer les critères et évaluer collectivement l'utilité sociale »** : c'est l'étape clé du processus. Tout d'abord, sélectionner les critères d'utilité sociale qui vous semblent adaptés à vos objectifs, à vos domaines d'intervention, à votre fonctionnement etc., parmi ceux qui vous sont proposés dans le référentiel ; éventuellement, en créer d'autres. Puis, mesurer chacun des critères choisis. Et enfin, réaliser collectivement l'évaluation en apportant une appréciation concertée sur les résultats de la mesure.
- **Etape 4 « Synthétiser les résultats de l'évaluation et identifier une démarche progrès »** : synthétiser les résultats pour permettre de tirer les conclusions de l'évaluation avec l'ensemble des acteurs de votre structure et des parties prenantes de l'évaluation. Inscrire la structure dans une démarche progrès. Identifier les pistes d'évolution relatives aux activités, au fonctionnement et au projet de la structure.

B. Méthodologie pour l'accompagnement

Quel est l'apport de l'accompagnateur ?

a. Accompagner vos structures dans leur autoévaluation

L'outil méthodologique prévoit une démarche d'accompagnement de votre structure dans la mise en œuvre de l'autoévaluation. Cette démarche prend en compte des besoins d'accompagnement différents suivant les structures et les étapes du processus d'évaluation.

b. Les besoins d'un accompagnement

Voici des paramètres courants justifiant l'importance d'un accompagnement :

- Perception interne de la démarche d'évaluation et de valorisation comme une charge de travail difficilement contrôlable,
- Besoin de repositionnement de la structure au niveau d'une activité en évolution, de son programme d'action, de son projet associatif, de sa démarche partenariale et/ou de réseau, de son ancrage territorial...,
- Difficultés dans l'organisation interne de la structure, et prédominance de l'informel,
- Difficulté à prioriser les activités ou missions internes (réunions d'équipe rares, travail en collaboration peu organisé, difficile gestion du temps...),
- Divergences de points de vue quant à la stratégie de la structure, difficultés relationnelles entre salariés et administrateurs.

c. Les fonctions de l'accompagnateur

> **Impulser et animer la démarche pour entretenir la mobilisation** de la structure, favoriser la démarche participative, garder le rythme des séances de travail.

> **Fournir un appui technique** en accompagnant la première lecture découverte de ce manuel et de l'outil d'évaluation, et en apportant des éclaircissements sur des points de vocabulaire, en matière de collecte et d'appréciation des résultats...

> **Guider la structure pour l'aider à suivre la démarche** en toute sérénité, par l'apport d'une expertise sur les éléments de méthode ainsi que d'outils issus de sa pratique.

> **Offrir une lecture avec un œil neuf** sur le choix des objectifs et de l'itinéraire d'évaluation, sur l'arbre d'objectifs, sur les résultats d'évaluation et leur valorisation etc. Ce regard extérieur et décalé permet de recadrer une discussion, signaler des oublis majeurs, prévenir des analyses orientées et ouvrir de nouveaux champs de réflexion.

> **Offrir un questionnement perpétuel** pour inciter la structure à argumenter, à objectiver ses réponses, à développer un regard d'analyse critique et à se repositionner dans ses besoins et ses objectifs. Par la fonction de maïeuticien et de révélateur, l'accompagnateur aide les participants à accoucher de leur analyse à travers un jeu de questions et une fonction de miroir.

Attention, il s'agit bien d'une autoévaluation et donc essentiellement d'un accompagnement de la démarche, des processus et méthodes proposés. L'accompagnateur ne réalise pas les différentes étapes du processus à la place de votre structure. Les choix et l'appréciation des résultats sont réalisés, de manière concertée, par la structure elle-même.



Les fiches étapes



	INTRODUCTION AUX FICHES ETAPES	P 23
1	FICHE ETAPE 1 : DEFINIR SES OBJECTIFS	P 25
2	FICHE ETAPE 2 : REALISER UN DIAGNOSTIC	P 27
A.	Sous-étape 2.1 : Présentation de la structure	p 27
B.	Sous-étape 2.2 : Territoire	p 27
C.	Sous-étape 2.3 : Moyens et partenaires financiers	p 29
D.	Sous-étape 2.4 : Moyens humains, emploi, publics	p 29
E.	Sous-étape 2.5 : Modes de gouvernance	p 32
F.	Sous-étape 2.6 : Vue d'ensemble des activités, objectifs et finalité	p 32
G.	Sous-étape 2.7 : Activités, objectifs et résultat	p 35
3	FICHE ETAPE 3 : MESURER LES CRITERES ET EVALUER COLLECTIVEMENT	P 37
A.	Sous-étape 3.1: Mesurer les critères d'utilité sociale au regard d'un développement durable	p 39
B.	Sous-étape 3.2 : Evaluer collectivement l'utilité sociale	p 43
4	FICHE ETAPE 4 : SYNTHETISER LES RESULTATS	P 43
A.	Sous-étape 4.1 : Notre contribution à l'utilité sociale au regard d'un développement durable	p 45
B.	Sous-étape 4.2 : Synthèse pour un enrichissement de l'évaluation	p 46
C.	Sous-étape 4.3 : Synthèse des évolutions suite à l'autoévaluation	p 47



ETAPE 1
Définir ses objectifs pour l'évaluation

1.1 - Constitution de l'équipe d'évaluation
Qui évalue ?

1.2 - Définition des objectifs de la démarche d'évaluation
Pourquoi et quoi ?

1.3 - Programmation du déroulé de l'évaluation
Comment ?

ETAPE 2
Réaliser un diagnostic

2.1 - Présentation de la structure
Qui sommes nous ?

2.2 - Territoire
Où ?

2.3 - Moyens et partenaires financiers
Avec quoi ?

2.5 - Modes de gouvernance
Avec qui ?

2.4 - Moyens humains, emploi, publics
Qui ?

2.6 - Vue d'ensemble des activités, objectifs et finalités
Quoi ? Pourquoi ?

2.7 - Activités, objectifs et résultats
Quoi ? Pourquoi ? Combien



ETAPE 3
Mesurer les critères et évaluer collectivement l'utilité sociale
Comment et en quoi ?

ETAPE 4
Synthétiser les résultats de l'évaluation et identifier une démarche progrès
Quelles évolutions possibles ?



Le DEVUSE est constitué de deux éléments principaux : le manuel d'utilisation (format pdf) et l'outil d'évaluation (format tableur « excel »). Le manuel d'utilisation présente le dispositif dans sa globalité. Il permet d'appréhender la démarche d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale, ainsi que la méthode d'utilisation. L'outil d'évaluation est le support de l'évaluation pendant sa réalisation. Il s'accompagne de 4 « fiches étapes » présentant de manière opérationnelle les objectifs et le mode d'emploi de l'outil d'évaluation.

1. Organisation des « étapes » de l'outil d'évaluation

Le schéma suivant présente les différentes étapes et sous-étapes du processus. Nous vous conseillons de renseigner l'outil d'évaluation en respectant l'ordre des étapes. Plusieurs allers-retours entre fiches vous seront néanmoins nécessaires.

Ce schéma vous présente la logique d'ensemble de l'outil d'évaluation. Un moyen simple pour comprendre cette logique est de remarquer que chacune des étapes se rapportent à une question simple que vous retrouverez dans le diagramme ci-contre.

Les 2 premières étapes de l'autoévaluation « Définir ses objectifs d'évaluation » et « Réaliser un diagnostic » permettent à la structure de se préparer à l'évaluation proprement dite. L'étape 3 « Mesurer les critères et évaluer collectivement l'utilité sociale » est donc le cœur du processus d'évaluation et va demander un investissement particulier : en acquisition de méthodes spécifiques d'autoévaluation, en temps de collecte et d'analyse, ainsi qu'en capacité d'autocritique et de construction collective. Pour dépasser ces difficultés, il est donc essentiel de suivre pas à pas la méthode et ses modalités de mise en oeuvre décrites dans la fiche étape 3. Il est également essentiel de prendre en compte les clés de réussite décrites ci-après : anticiper la phase de valorisation [> Fiche repère 3], mettre en place une démarche participative et de concertation [> Fiche repère 4] à la fois avec les différentes parties prenantes internes à votre structure et également avec ses partenaires.

2. Mode d'emploi des fiches étapes

Les fiches étapes ont pour but de vous aider à renseigner l'outil d'évaluation. Le processus comporte 4 étapes qui vous permettront d'évaluer l'utilité sociale de votre structure ou de vos activités. A chaque fiche étape du manuel correspond une étape de l'outil d'évaluation (excel). Chacune des fiches étapes est structurée de la manière suivante :

- > Pourquoi cette étape ?
- > Comment procéder ?
- > Solutions à d'éventuelles difficultés

Il vous est conseillé de prendre connaissance de l'ensemble des fiches étapes, puis d'organiser les activités de votre autoévaluation. Remplissez de préférence les feuillets sur le fichier informatique, non pas sur papier, afin de pouvoir produire des versions successives. L'impression papier de versions intermédiaires est toutefois préconisée pour servir de support lors des travaux collectifs.

3. Précautions d'emploi pour l'utilisation de l'outil d'évaluation

Pour utiliser l'outil d'évaluation qui rassemblera l'ensemble des informations relatives à votre évaluation, vous devez disposer impérativement du logiciel Microsoft Excel, version 97 au minimum, et d'un ordinateur fonctionnant sous Windows. Les systèmes Linux et Apple n'acceptent pas les fonctionnalités proposées dans cet outil d'évaluation

Par ailleurs, l'outil d'évaluation excel utilise des fonctionnalités nécessitant d'activer une fonction appelée « Macro ». Vous devez « Activer les macros » à chaque ouverture du fichier.

Il se peut que le niveau de sécurité de votre logiciel excel soit configuré par défaut sur « élevé ». Cette configuration empêche d'activer la fonction « macro ». Pour changer le niveau de sécurité, vous devez changer le niveau de sécurité en réalisant la procédure suivante : après avoir ouvert le fichier, cliquez sur « outils », puis « macro » et « sécurité ». Sélectionnez alors « Niveau de sécurité moyen ». Fermer le fichier et ouvrez le à nouveau en sélectionnant « Activer les macros ».

4. Points clés de mise en oeuvre

En termes de méthode, plusieurs clés de réussite sont à prendre en compte, avant de s'engager dans le processus d'autoévaluation (4 étapes) :

a. Définir les objectifs de valorisation en amont de l'évaluation

La phase de valorisation des résultats suit celle de l'évaluation. Néanmoins il est nécessaire de bien définir les objectifs de valorisation de la structure en amont de l'évaluation. Une fiche repère spécifique [[> Fiche repère 3](#)] facilite ce travail.

b. Mettre en place une démarche participative

La pertinence et la légitimité d'une autoévaluation résident, en grande partie, dans la mise en œuvre d'une démarche participative [[> Fiche repère 4](#)], permettant d'impliquer à la fois les parties prenantes internes à votre structure et vos partenaires. Au vu des enjeux et des impacts possibles sur la structure, cette démarche participative doit absolument être coordonnée par la direction et impliquer le conseil d'administration, au cœur du pilotage du dispositif. La constitution de 3 cercles, développés dans la fiche repère 4 (cf. B. Le groupe d'évaluation), vous permet d'identifier les différentes parties prenantes de l'évaluation, ainsi que leurs niveaux d'investissement dans une démarche participative :

- 1er cercle « comité opérationnel »
- 2ème cercle « comité de pilotage »
- 3ème cercle « comité technique »

c. Impliquer vos partenaires, mais sans improvisation

L'implication des partenaires de la structure est vivement conseillée car elle permet d'enrichir, de légitimer l'évaluation et de mettre en perspective les résultats - ces derniers pouvant se traduire par une évolution des projets et des partenariats. Toutefois, leur implication ne s'improvise pas. En effet, l'autoévaluation de l'utilité sociale demande une mise en lumière et un regard critique sur des aspects de gestion, de fonctionnement et de gouvernance de votre structure. Il peut s'avérer délicat de travailler ces aspects avec des partenaires n'ayant pas déjà une implication forte dans votre structure. Référez-vous à la fiche repère 4 pour plus d'informations (cf. B. Le groupe d'évaluation).



FICHE ETAPE 1 : Définir ses objectifs



1. Pourquoi cette étape ?

Elle vous permet, dès le début de l'évaluation, de choisir les personnes participant au groupe d'évaluation et de choisir un coordinateur, puis de déterminer les objectifs de l'évaluation et de programmer les échéances.

Elle vous permet également de définir la démarche participative avec ses méthodes d'implication, ainsi que les sources et les moyens de collecte d'informations utilisés. En matière d'évaluation, il est nécessaire d'être transparent sur la démarche et les méthodes employées. C'est particulièrement vrai en matière d'autoévaluation : il y a un grand écart entre des fiches d'autoévaluation remplies rapidement par une seule personne, et une démarche d'autoévaluation conduite en groupe au sein de la structure, ayant permis de dialoguer avec bénéficiaires et acteurs locaux. Cette étape vous permet de témoigner de la qualité de la démarche suivie.

2. Comment procéder ?

Remplissez l'étape 1 dès le démarrage de l'évaluation en sachant que vous pourrez compléter et actualiser à tout moment :

- Indiquer les différentes parties prenantes de l'évaluation (1.1), ainsi que leurs niveaux d'investissement dans une démarche participative à partir de vos choix de composition des 3 cercles (démarches participatives).
- Définir les objectifs d'évaluation (1.2) avec les explications fournies dans le « Cœur du manuel » (voir chapitre I.B. « Les préalables nécessaires »).
- Programmer le déroulé de l'évaluation (1.3) en indiquant le calendrier et les activités prévus. La rubrique des sources et outils utilisés sera informée au fur et à mesure des étapes 2 et 3.
- Précisez l'année retenue pour l'évaluation. Si la dernière année a représenté une situation exceptionnelle du point de vue financier ou des activités, présentez à la place, ou en même temps, une année précédente plus représentative.

3. Solutions à d'éventuelles difficultés...

Ce feuillet sera facile à remplir à condition de le tenir comme un journal d'autoévaluation, afin de pouvoir suivre la mise en œuvre de l'ensemble des 4 étapes et de faire un bilan des activités réalisées en fin d'évaluation.

Le choix de l'objet (une ou plusieurs activités) qui va être évalué, puis valorisé, peut être difficile à faire. Voici des paramètres pertinents pour caractériser les activités à évaluer et pouvant vous apporter des critères de choix :

- Illustration de la vie démocratique,
- Implication de l'équipe salariée et du conseil d'administration (ou commission thématique),
- Actions menées auprès de la population du territoire d'implantation avec une recherche de réduction des coûts pour les bénéficiaires directs (gratuité ou tarif réduit grâce au bénévolat, aux subventions ou autres partenariats financiers),
- Diversité des publics, des thématiques et des contextes d'action,



- Illustration d'actions de service public : accompagnement éducatif de politiques environnementales, paysagères, de développement local, de développement durable (Agenda 21), gestion des ressources (eau, énergie...), gestion des déchets, ...
- Participation au développement local,
- Favorisation d'une démarche partenariale et/ou de réseau,
- Autres ...

Enfin, ne pas hésiter à revenir aux conditions initiales de chacune des activités :

- Quel était le problème et pour qui ?
- Quels étaient les besoins ?
- Pourquoi, avec qui et comment s'est mise en place cette activité ?



FICHE ETAPE 2 : Réaliser un diagnostic



A. Sous-étape 2.1 : Présentation de la structure

1. Pourquoi cette sous-étape ?

Dans cette sous-étape, il vous est demandé de préciser l'objet et l'historique de votre structure.. Profitez-en pour conduire une réflexion avec le conseil d'administration sur les tournants qui ont joué un rôle important pour faire de la structure ce qu'elle est aujourd'hui. Cette information est utile pour toutes les parties prenantes de l'autoévaluation, car elle donne une vue d'ensemble de son évolution et vous aidera à préciser les objectifs d'une telle évaluation.

2. Comment procéder ?

Tout d'abord, inscrivez l'objet de votre structure - au minimum celui qui figure dans vos statuts. Ensuite le tableau « historique de la structure » vous permet de lister les principaux événements que votre structure a connue depuis sa création. Enfin, suivant ce qui ressort de votre historique, vous pouvez modifier ou compléter le renseignement donné sur l'objet de votre structure.

Pour renseigner le tableau, repérez les événements importants : soit au travers des documents de la structure, soit au travers de discussions, soit lors d'une réunion. Ces événements peuvent être :

- L'identité de la structure : création, type de structure, perspectives de développement
- La modification du territoire sur lequel la structure intervient
- La croissance de la taille en personnel, en ressources
- Le lancement de nouveaux projets importants

3. Solutions à d'éventuelles difficultés...

La vision d'administrateurs ou salariés présents à la création est nécessaire pour recréer l'historique. Par ailleurs, les responsables élus, les salariés et bénévoles de la structure peuvent avoir une vision personnelle différente de ce qui forme un événement important. Un travail en groupe est préférable.

Sur le tableau des domaines d'intervention, si certaines activités que vous menez concernent plusieurs domaines d'intervention, portez votre choix sur le domaine qui répond au mieux à l'objectif principal de ces activités.

B. Sous-étape 2.2 : Territoire

1. Pourquoi cette étape ?

Cette sous-étape est importante :

- Elle permet de comprendre sur quel territoire sont localisées vos activités.
- Elle vous permet de faire le point sur la localisation de vos activités, et de réfléchir aux besoins environnementaux et socio-économiques du territoire dans lesquels ces activités s'inscrivent.

2. Comment procéder ?

a. Aire géographique :

Si votre structure mène un grand nombre d'activités à localisation géographique précise (chantiers, jardins, espace protégé...), indiquez l'ensemble du territoire sur lequel vous êtes déjà intervenus. Il est très utile de localiser vos activités sur une carte annexe à l'outil d'évaluation. De préférence utilisez une carte indiquant toutes les communes du territoire concerné ; vous en déduirez le nombre de communes sur lequel vous intervenez.

b. Organisations territoriales :

Il ne s'agit pas de les lister toutes mais d'indiquer celles qui ont un lien direct avec votre périmètre d'intervention : communautés d'agglomération, pays, parc naturel régional, parc national.

c. Type de territoire :

Si vous intervenez sur un grand nombre de communes, repérez les types de territoire auxquelles elles appartiennent. Des informations sont disponibles sur internet (voir ci-dessous).

d. Problèmes environnementaux et socio-économiques :

Vous pouvez au choix avoir recours à internet ou utiliser des diagnostics de territoire (en particulier ceux des pays). Sélectionnez un petit nombre de points qui vous semblent importants et directement liés à vos activités.

3. Solutions à d'éventuelles difficultés...

Le territoire sur lequel votre structure est présente aujourd'hui peut être bien différent de ce qu'il était à la création ou de ce qui est mentionné dans les statuts. C'est bien la situation présente qu'il faut décrire.

28

Les problèmes environnementaux et socio-économiques peuvent être très variables dans diverses parties du territoire sur lequel votre structure intervient. Leurs descriptions peuvent donc être plus ou moins faciles. Cette fiche vous invite à lancer la réflexion dans ce domaine.

a. Des sources d'information sur Internet sur l'environnement et le contexte socio-économique de votre Région :

- www.insee.fr
- www.environnement.gouv.fr
- Sites Régionaux d'Information Géographique (cartographie, données territorialisées...)
- Sites des collectivités locales et des observatoires régionaux (économie, emploi, environnement...)

C. Sous-étape 2.3 : Moyens et partenaires financiers

1. Pourquoi cette sous-étape ?

Cette sous-étape permet de présenter rapidement les moyens financiers de la structure, leur répartition et les partenaires financiers.

2. Comment procéder ?

La détermination des ressources financières de la structure a été classée selon 3 types :

- **Les fonds publics** : correspondant aux financements apportés par les pouvoirs publics (collectivités, services de l'Etat...),
- **Les fonds privés** : provenant du mécénat ou de sponsors,
- **L'autofinancement** : ressources propres que la structure a générées (adhésions, bénévolats, vente de biens et de services...)

Distinguez les partenaires financiers réguliers et ponctuels. Vous pouvez indiquer la proportion que chaque partenaire financier représente et le volume du financement selon son origine.

3. Solutions à d'éventuelles difficultés...

S'il n'existe pas de prévisionnel budgétaire à un horizon de 3 ans, indiquez la tendance : stable, croissant, ou décroissant.

D. Sous-étape 2.4 : Moyens humains, emploi, publics

1. Pourquoi cette sous-étape ?

Cette sous-étape vous permet d'identifier toutes les catégories de personnes en relation avec vos activités, et de donner une estimation du nombre de personnes concernées. Vous êtes invités à distinguer 4 catégories de personnes :

- Les élus de la structure, les bénévoles et autres adhérents,
- Les salariés,
- Les bénéficiaires directs et indirects,
- Les réseaux auxquels la structure participe et les principaux partenaires techniques.

Cette sous-étape vous permet également de fournir les éléments de base sur l'emploi au sein de votre structure. Ces informations ont une importance particulière pour ceux de vos partenaires financiers qui interviennent au travers des politiques de l'emploi.



Cette sous-étape vous permet de faire ressortir la place des publics défavorisés dans chaque ensemble de publics. Elle vous invite à préciser les difficultés spécifiques des publics que vous touchez.

2. Comment procéder ?

Identifiez les catégories de personnes en vous aidant de la liste d'exemples ci-dessous. Le nombre de personnes employées ou accueillies sur une année est une donnée importante. Les effectifs cumulés depuis la création de la structure sont également une information intéressante. Afin d'éviter de compter plusieurs fois une même personne, établissez une liste nominative des personnes concernées.

Lorsqu'il n'existe pas de données chiffrées, indiquez uniquement un ordre de grandeur et une estimation de tendance. Les emplois sont communément comptés en équivalent temps plein (ETP). Dans le cadre de l'évaluation, le nombre de personnes concernées est également une information importante.

3. Solutions à d'éventuelles difficultés...

Le nombre de personnes pourra être facilement fourni pour certaines catégories comme le personnel. Pour certains publics, il pourra être envisagé de prévoir une enquête complémentaire (voir ci-dessous).

La description des problèmes rencontrés par les publics en difficulté peut être difficile voire impossible pour des raisons de confidentialité. Pourtant il s'agit d'une donnée fondamentale pour comprendre à qui s'adresse l'association, et donc pour analyser l'utilité sociale dans les étapes suivantes. Vous pouvez indiquer les problèmes principaux et secondaires rencontrés lorsque vous ne pouvez pas fournir de données chiffrées. Evitez d'employer les sigles administratifs de ces publics (exemple : COTOREP) ; préférez une description (voir exemples ci-dessous).

4. Quelques indicateurs concernant l'emploi au sein de la structure

- Nombre annuel d'emplois ; nombre de personnes employées depuis la création de la structure
- Durée moyenne d'emploi, durée moyenne de parcours d'insertion
- Nombre d'ETP (équivalent temps plein)
- Nombre de personnes en emploi aidé ; dont publics prioritaires (par catégorie)
- Taux d'encadrement (nombre d'encadrants en ETP/nombre de personnes accueillies en ETP)

30

a. Exemples de catégories de personnes pouvant être distinguées

> Les élus, autres bénévoles et adhérents

- Bureau, conseil d'administration, adhérents
- Bénévoles temps plein, temps partiel

> Les salariés

- Personnel de direction, d'encadrement, administratif, technique
- Personnes en emploi d'insertion
- Chargés d'études, de mission
- Stagiaires

> Les bénéficiaires directs et indirects

- Publics accueillis en parcours d'insertion
- Adultes, enfants accueillis en activités d'éducation à l'environnement
- Membres du réseau (voir ci-dessous), abonnés
- Participants aux journées et rencontres inter-professionnelles du réseau
- Clients des chantiers environnementaux, collectivités, propriétaires
- Bénéficiaires directs des activités de conseil, d'ingénierie de projet
- Acteurs économiques, culturels, touchés directement
- Public ciblé par les activités d'information
- Résidents, touristes, visiteurs, autres usagers de l'espace
- Acteurs économiques du territoire touchés indirectement

b. Un cas particulier : les réseaux environnement

L'autoévaluation est l'occasion pour les réseaux de faire le point sur leurs membres. Les questions à se poser sont :

- Combien de «membres participants» au réseau ? Combien de «membres adhérents» à l'association support du réseau (un réseau est souvent basé sur une structure associative, mais ouvert à tous) ?
- Combien de membres dénombre-t-on sans double compte (en évitant de compter plusieurs fois un membre qui participe à plusieurs types d'activités) ?
- A quelles catégories de métiers liés à l'environnement et/ou à l'éducation appartiennent les membres ? (exemples : accompagnateurs, responsable de structure d'hébergement, enseignants, exploitants agricoles, animateurs d'association, techniciens de développement local, institutionnels ... éventuellement faire des regroupements par grandes catégories : agriculture, enseignement, ...)
- Depuis quand sont-ils membres ?
- Sur quel sous-ensemble du territoire sont-ils localisés ? Sur quels types de territoire interviennent-ils ?

Les informations pourront servir de base à la construction de nombreux indicateurs d'utilité sociale (étape 3). Une mise à jour du système de suivi des membres du réseau pourra être nécessaire pour répondre à ces questions. Une difficulté prévisible : certaines personnes peuvent avoir une fonction professionnelle, une fonction élective, une fonction associative... Dans l'idéal, la base de données du réseau mentionnera la fonction au titre de laquelle la personne est membre du réseau.

c. Les problèmes rencontrés par les publics en difficulté :

Les associations et les autres structures d'insertion font rarement mention des problèmes rencontrés par les publics qu'elles accueillent. L'inventaire de problèmes ci-dessous peut paraître choquant tant il juxtapose des problèmes qui ont peu de choses à voir les uns avec les autres. Et pourtant, si chaque personne est un cas particulier, c'est bien en parlant plus ouvertement de ces problèmes que l'on peut analyser certains aspects de l'utilité sociale. Quelques exemples :

- Maladies de longue durée, handicap physique, handicap mental
- Dépendance : drogue, alcool, multi-dépendances
- Délinquance, sortie de prison
- Jeunes en chômage de longue durée, plus de 50 ans en chômage de longue durée
- Parents isolés
- Personnes âgées défavorisées
- Personnes issues de quartiers en difficulté

E. Sous-étape 2.5 : Modes de gouvernance

1. Pourquoi cette sous-étape ?

Le mode de fonctionnement de votre structure peut aussi avoir un impact sur votre territoire. Afin de pouvoir évaluer l'utilité sociale, vous devez préciser quelles sont vos modalités d'organisation en interne mais aussi avec vos partenaires, en externe. Il s'agit d'indiquer comment vous intégrez une dimension participative dans la gestion de votre structure et dans le montage de vos projets.

2. Comment procéder ?

Sur la base de vos statuts, précisez dans un premier temps quels sont les types de membres qui peuvent intégrer votre structure et de quelle manière ils sont associés à la prise des décisions. Puis indiquez comment vous associez vos partenaires dans le montage de vos projets et de quelle manière vous participez aux dynamiques de concertation (Réseaux, Pays...). Il est intéressant de présenter les moyens que vous avez mis en commun et les résultats de ces échanges.

3. Solutions à d'éventuelles difficultés...

Il faut bien dissocier, d'une part, les modalités de participation interne, et d'autre part, les actions de concertation élargie.

Pour vous aider à identifier et nommer les choix méthodologiques, référez vous à la fiche repère 4 « En savoir plus sur les démarches participatives »

F. Sous-étape 2.6 : Vue d'ensemble des activités, objectifs et finalité

1. Pourquoi cette sous-étape ?

Cette sous-étape rend lisible la logique d'activité de votre structure au regard de ses objectifs et finalités. C'est en se référant aux objectifs poursuivis par chacune des activités que l'on peut réaliser une démarche d'évaluation pertinente et efficace. Dans ce cadre, la construction d'un arbre d'objectifs est une méthode adaptée. Un arbre d'objectifs est un outil qui vous permet de représenter graphiquement la logique de chacune de vos activités en visualisant rapidement les liens entre les activités, les objectifs et la finalité de votre structure. Il vous permet de réfléchir sur la façon dont vos actions sont structurées en activités, sur la formulation de vos objectifs, et sur leur adéquation à votre finalité. Selon les structures, cette partie peut vous demander beaucoup de mobilisation - mais elle est centrale car elle apporte énormément. Pour vos partenaires, la logique d'activité de votre structure est un élément essentiel pour apprécier la qualité de vos interventions.

2. Comment procéder ?

- **Identifiez les formulations** existantes de vos activités et objectifs dans les documents de la structure (statuts, rapports d'activité, documents de communication, site internet). Reportez-les dans une première version du graphe. **Liez activités et objectifs.**
- **Repérez l'ensemble des actions** sur lesquelles repose chacune de vos activités et vérifiez si leurs regroupements et formulations sont pertinents.
- Repérez les expressions qui ne sont pas formulées en terme d'objectifs. **Cherchez des reformulations.**
- Choisissez une **formulation de la finalité** dans les documents de votre structure. La finalité constitue l'objectif général dans lequel s'inscrit votre structure, mais qu'elle ne peut atteindre seule ; elle ne peut qu'y contribuer. Si besoin, aidez-vous du paragraphe « formulation de la finalité... » ci-après.
- En réunion, trouvez un consensus sur les formulations et les liaisons entre activités, objectifs et finalité.
- Le travail de mesure et d'évaluation (étapes 3 et 4) vous amènera sans doute à produire plusieurs versions successives de cette sous-étape 2.6.
- Si des reformulations importantes ont été faites, vous aurez sans doute à les faire valider par le conseil d'administration.

3. Solutions à d'éventuelles difficultés...

Afin d'éviter les confusions dans les termes employés, voici la signification qui a été donnée aux mots suivants dans le DEVUSE :

- **Domaine d'intervention** : domaine général dans lequel la structure peut s'identifier facilement (exemples : Education à l'Environnement, Chantiers d'insertion...). Chaque domaine regroupe plusieurs activités.
- **Activité** : ensemble d'actions ayant des objectifs similaires (exemples : sensibilisation à l'environnement en milieu scolaire, chantiers de réhabilitation du patrimoine...).
- **Action** : réalisation opérationnelle (Animation « tri des déchets » en collège, entretien de berges...).
- **Projet** : action que l'on a l'intention de mettre en œuvre mais qui n'est pas réalisée.

Diverses difficultés peuvent être attendues dans ce travail de formulation et de structuration des activités et des objectifs. Vous pourrez vous inspirer des exemples ci-dessous, mais vous devrez formuler les activités et objectifs qui vous sont propres.

a. La formulation des activités.

Certains comptes-rendus d'activité sont structurés en un petit nombre d'éléments. Actions, projets, programmes, interventions, chaque structure a sa propre terminologie pour qualifier ce qu'elle réalise concrètement et pour structurer ses activités. Ces formulations sont à reprendre dans le diagnostic, à l'exception de certaines activités « fourre-tout » (communication, animation, information, gestion...). Il vous faudra alors reformuler ou regrouper ces activités dans des formulations plus concrètes.

b. Des activités trop ou pas assez nombreuses.

Si vous n'identifiez qu'une seule activité, vous avez dû indiquer un domaine d'intervention. Essayez de décomposer ce domaine en plusieurs activités. A l'inverse, au-delà de 6 ou 7 activités, votre présentation perd également sa lisibilité. D'autres structures ont une longue liste d'actions opérationnelles. Ces actions devront être regroupées en catégories homogènes qui sont les activités (voir exemples ci-dessous).



c. La formulation des objectifs.

Les statuts et les comptes-rendus d'activité mentionnent certains objectifs, mais ces objectifs peuvent être devenus en partie dépassés, ou ne pas être des objectifs au sens de l'évaluation. Les rapports d'activité peuvent utiliser le terme d'objectif pour décrire :

- les améliorations prévues dans l'année qui vient,
- les résultats prévus dans l'année qui vient (ou objectifs opérationnels),
- les activités,
- les objectifs.

Un travail de restructuration des objectifs sera souvent nécessaire.

d. Des objectifs trop ou pas assez nombreux.

Au-delà d'environ 5 objectifs, votre présentation perd de sa lisibilité. Vous avez peut-être choisi un niveau d'objectif trop opérationnel (sous-objectif), qui décrit en fait les résultats de vos activités. Essayez de regrouper les objectifs en ensembles cohérents en vous posant la question : à quoi servent les actions de ma structure ? Constituez une liste des objectifs généraux avec leurs sous-objectifs que vous intégrerez dans les fiches actions dans la sous-étape 2.7.

e. Des liaisons entre activités et objectifs trop ou pas assez nombreuses.

Une activité peut être reliée à plusieurs objectifs, et un objectif est généralement relié à plus d'une activité. Cependant, si toutes les activités sont reliées à tous les objectifs, votre structuration en activités et objectifs doit être revue. De même si chaque activité n'est reliée qu'à un seul objectif.

f. Une possible absence de consensus.

Certains responsables élus ou administratifs de l'association peuvent avoir une vision différente de la structure activités/objectifs. Une démarche en groupe est donc souhaitable. Une réunion au moins sera nécessaire. L'intervention de l'accompagnateur de l'autoévaluation pour animer cette réunion pourra être utile.

g. La formulation de votre finalité liée au secteur de l'environnement

Les structures qui interviennent à la croisée de l'éducation, de l'environnement et de l'emploi sur un territoire ont souvent une finalité similaire ou proche. Vous pouvez choisir parmi les formulations ci-dessous celle(s) qui vous semble(nt) correspondre le mieux à votre cas :

- Contribuer au développement durable du territoire
- Contribuer à répondre aux problèmes environnementaux du territoire
- Contribuer à répondre aux problèmes socio-économiques du territoire
- Contribuer au développement de la société civile, de la gouvernance

h. Exemples de reformulation d'objectifs

Avant reformulation	Après reformulation
1 action formalisée en objectif : « réaliser un inventaire annuel »	1 objectif : « développer la connaissance scientifique »
1 objectif historique de la structure : « faire émerger la demande d'un nouveau service environnemental »	2 objectifs actualisés : « poursuivre l'appui à l'émergence de la demande » « innover dans le domaine des services environnementaux »
1 finalité formalisée en objectif : « améliorer l'environnement »	Plusieurs objectifs : « améliorer la capacité à gérer l'environnement » « réduire les risques d'incendie » ...

i. Exemples de reformulation d'activités

Avant reformulation	Après reformulation
1 domaine d'intervention formulé en activité : « chantiers d'insertion »	3 activités : « réalisation de chantiers d'entretien environnemental », « emploi de personnes en insertion », « suivi et formation des personnes en insertion »
1 activité trop générale : « tâches d'accueil et de gestion »	2 activités : « information du public » « développement du réseau »
3 actions formulées en activités : « surveillance de site », « tournée d'information des contacts locaux », « distribution de documentation »	1 activité : « tournées d'information et de surveillance »

G. Sous-étape 2.7 : Activités, objectifs et résultat

1. Pourquoi cette sous-étape ?

Dans la sous-étape 2.6, vous avez formulé les activités et les objectifs de votre structure, et vous avez identifié les liens qui conduisent des activités aux objectifs. Dans cette sous-étape 2.7, pour chaque activité que vous souhaitez évaluer, vous présentez les résultats annuels, quantitatifs et qualitatifs, obtenus au moyen d'un petit nombre d'indicateurs et vous indiquez les tendances. Cette présentation synthétique vous permet, ainsi qu'aux lecteurs,

d'avoir une vue d'ensemble de vos activités. Les renseignements fournis durant cette sous-étape du diagnostic seront particulièrement utiles pour renseigner certains indicateurs de résultat lors de la mesure des critères de l'étape suivante. Plus les renseignements pour chaque activité seront complets, plus il sera facile d'en réaliser la mesure puis l'évaluation (étape 3).

2. Comment procéder ?

- Pour chacune des activités formulées dans la sous-étape 2.6 précédente, un tableau s'est créé dans l'outil d'évaluation. Remplissez un tableau par activité à évaluer.
- Identifiez les **Domaines d'intervention** qui concernent chacune des activités. Les structures qui ont de nombreuses actions par activité auront intérêt, pour plus de lisibilité, à préciser la nature de chacune dans la zone **Description** puis **Résultats obtenus**.
- Présentez les indicateurs de résultat et leurs tendances, et commentez-les. Des exemples d'indicateurs de résultat sont présentés pour 6 domaines d'intervention ci-après.
- Pour chacune des activités, déclinez les **Objectifs et sous-objectifs** que vous avez identifiés dans vos réflexions collectives. Précisez les **Problématiques, besoins et enjeux** du territoire concernant l'activité en utilisant les éléments généraux indiqués dans la sous-étape territoire 2.2. Faites de même pour les points **Moyens financiers, Moyens humains et Bénéficiaires**.

3. Solutions à d'éventuelles difficultés...

Il existe de nombreuses options pour les indicateurs. Ceux présentés ci-après peuvent être repris, mais d'autres peuvent être inventés. Les tendances peuvent être exprimées en % lorsque l'information est disponible. Dans le cas contraire, une appréciation (croissant, stable, décroissant) est utile. Si la structure réalise de nombreuses interventions ponctuelles, elle devra souvent effectuer un assemblage soigneux de données pour obtenir les indicateurs. Par exemple : les structures de chantiers environnementaux pourront recréer la base de données de tous leurs chantiers. Cette base servira non seulement à renseigner les indicateurs du diagnostic, mais également les indicateurs de résultat pour la mesure des critères (étape 3).

a. Exemple : « base de données de chantiers environnementaux »

- Reprenez l'ensemble des chantiers effectués depuis la création de votre structure, par exemple à l'aide de vos conventions, de vos rapports, ou de vos devis et factures.
- Créez un fichier, par exemple à l'aide d'un tableur, avec une ligne par chantier.
- Ouvrez une colonne pour les informations suivantes : commune, catégorie de bénéficiaires (collectivité, privé), type de risque (incendie, inondation, sécurité), longueur ou surface.
- Si vous constatez que de nombreuses informations sont manquantes, vous pourrez décider de modifier le format de vos conventions afin de recueillir ces informations régulièrement à l'avenir.

b. Exemples d'indicateurs de résultats pour 6 domaines d'intervention

Note : le secteur de l'insertion n'est pas identifié directement comme domaine d'intervention. Mais les paramètres relatifs à l'insertion sont indispensables à indiquer aux points : « Moyens humains » ou « bénéficiaires »

Domaines d'intervention	Types d'activités	Indicateurs de résultats
1. Jardins et cadre de vie	création d'équipements touchant à l'environnement (jardins, sentiers pédagogiques, lieu de formation / de démonstration...)	Nombre de jardins/d'équipements, surface, capacité
	gestion d'équipements touchant à l'environnement	Nombre de familles bénéficiaires de l'équipement, taux de fréquentation
	accompagnement de parcours d'insertion utilisant le jardin comme support	Nombre de personnes accueillies

Domaines d'intervention	Types d'activités	Indicateurs de résultats
2. Sensibilisation et Education relative à l'environnement et au développement durable	sensibilisation du public à l'environnement	Nombres d'enfants / d'adultes accueillis sur l'année Nombre d'heures pédagogiques par personne accueillie pour chaque type d'activité Nombre de documents diffusés (plaquettes, exposition, ...) Nombre de points d'information tenus (permanence, ...)
	éducation / formation à l'environnement	Nombre annuel de participants pour chaque principal type d'activité / de formation Nombre annuel de journées pour les principales activités Création d'outils pédagogiques

Domaines d'intervention	Types d'activités	Indicateurs de résultats
3. Chantiers environnementaux	chantiers environnementaux	Volume annuel des chantiers par type (rivières, murets, forêts, jardins, patrimoine bâti) : kilomètres, mètres linéaires, hectares...
	formation et suivi des publics en insertion	Nombre de formations, nombre de personnes concernées, nombre de journées Nombre annuel de rendez-vous de suivi des personnes en insertion
	sensibilisation du public aux besoins environnementaux	Nombre de documents diffusés (plaquettes, exposition, ...) Nombre de points d'information tenus (permanence, ...)



Domaines d'intervention	Types d'activités	Indicateurs de résultats
4. Gestion d'espace protégé	surveillance et entretien de sites ; actions d'accueil du public	<p>Nombre de sites protégés entretenus (ou surface gérée dans l'espace protégé)</p> <p>Nombre annuel de journées et de contacts d'entretien et/ou de surveillance des sites</p> <p>Nombre de sites d'accueil (points d'observation, sentiers, ...) et d'équipements d'accueil (musées, gîtes, ...) entretenus</p> <p>Nombre annuel de journées d'ouverture des équipements d'accueil</p> <p>Nombre annuel et liste des événements ouverts au public (journées, fêtes, expositions...)</p>
	diffusion d'information	Nombre annuel de types de documents et tirages
	recherche scientifique	Nombre de programmes principaux en cours

Domaines d'intervention	Types d'activités	Indicateurs de résultats
5. Coordination de réseau environnement	gestion du réseau et d'outils de communication	<p>Création et maintenance d'outils (base de données, fiches méthodologiques,...)</p> <p>Améliorations annuelles du site internet (nouvelles pages, fonctionnalités...)</p>
	emploi formation	<p>Nombre de journées de formation</p> <p>Nombre d'offres d'emploi mises à disposition</p>
	animation de groupes thématiques	<p>Nombre de listes internet en fonctionnement</p> <p>Nombre de journées de rencontre et nombre de participants</p>
	information du public	Nombre annuel de personnes accueillies

Domaines d'intervention	Types d'activités	Indicateurs de résultats
6. Conseil, formation et ingénierie de projet	travail en réseau	<p>Nombre de réseaux auxquels la structure participe activement</p> <p>Nombre annuel de réunions de réseau</p>
	appui aux projets	Nombre annuel de projets avec intervention (aide au montage de projet, animation, intervention technique)
	coordination et ingénierie de projet	Nombre et liste des projets où la structure a la fonction de coordination



FICHE ETAPE 3 : Mesurer les critères et évaluer collectivement



L'étape 3 est au cœur de la démarche d'évaluation. Elle se décompose en 2 sous-étapes :

- 3.1- mesurer les critères d'utilité sociale : en collectant et renseignant les indicateurs et indices pour chaque critère de votre référentiel (partie gauche des tableaux par champs)
- 3.2- évaluer collectivement : en apportant un jugement argumenté sur le degré d'atteinte des critères au regard du renseignement des indicateurs (partie droite des tableaux par champs)

Contrairement aux autres étapes, où le renseignement des sous-étapes se fait de haut en bas :

- la 1^{ère} sous-étape (3.1) se réalisera en renseignant la partie gauche du tableau de chacun des 11 champs de critères
- la 2^{ème} sous-étape (3.2) se réalisera en renseignant la partie droite.

A. Sous-étape 3.1- Mesurer les critères d'utilité sociale au regard d'un développement durable

1. Pourquoi cette sous-étape ?

Elle vous permet de mesurer chacun des critères d'utilité sociale au regard d'un développement durable. Cette mesure va s'effectuer en s'appuyant sur les résultats du renseignement que vous allez réaliser des indicateurs de résultats et des indices d'impacts (cf. glossaire). La mesure des critères d'utilité sociale de vos activités ou de votre structure est nécessaire et préalable à l'évaluation en soi, qui se fera lors de la sous-étape 3.2.

a. Un référentiel d'évaluation d'utilité sociale adapté au secteur de l'environnement, prenant en compte un développement durable

Le référentiel d'évaluation de ce dispositif (l'ensemble des critères, de leurs indicateurs et indices) est adapté au secteur de l'environnement et prend en compte les dimensions du développement durable (environnement, économie, sociale et culturelle) ainsi qu'une dimension transversale. Pour cela, les critères d'évaluation sont regroupés en 11 champs de critères d'utilité sociale répartis par dimension du développement durable (voir le «référentiel d'évaluation» page 49 du manuel DEVUSE).

L'évaluation de chacun des critères est facilitée par un questionnaire introductif à chaque champ de critère. Il vous est proposé pour vous aider à mesurer chacun des critères vous concernant.

Par exemple, voici le questionnaire pour le champ 1 composé de 3 critères :

« dans quelle mesure notre structure agit-elle en faveur du cadre de vie et des paysages ? »

Comment notre structure contribue-t-elle à :

- l'amélioration et la valorisation du cadre de vie, du patrimoine et des paysages ?
- la réduction des pollutions et d'autres types de nuisances ?
- la prévention des risques ?



Il est important de préciser ici que le référentiel d'évaluation de ce dispositif est conçu pour évaluer une diversité de domaines d'intervention et de modes de fonctionnement. Il est donc normal que l'évaluation que vous allez réaliser de vos activités ou de votre structure ne concerne pas tous les critères identifiés et tous les indicateurs et indices proposés. D'ailleurs, le «référentiel d'évaluation» en page 49 va vous permettre d'identifier les critères, les indicateurs et les indices correspondant le mieux à vos domaines d'intervention de manière à ne garder dans le feuillet de l'étape 3 (excel) que les critères vous correspondant. Pour vous aider à la sélection, le «référentiel d'évaluation» en page 49 précise pour chaque indicateur de résultat et indice d'impact les domaines d'activités les plus concernés.

Toutefois ce référentiel d'évaluation, même spécialisé pour le secteur de l'environnement, ne peut pas être exhaustif. L'outil d'évaluation est donc conçu pour vous permettre d'enrichir ce référentiel, et l'adapter lors de son utilisation. Pour cela, il est possible d'intégrer vos propres indicateurs et indices, de manière à personnaliser le plus possible votre évaluation au regard de vos caractéristiques et spécificités.

2. Comment procéder ?

Le processus de cette sous-étape de mesure se décompose en 3 temps, à suivre pas à pas :

a. Tout d'abord, identifiez les critères, indicateurs et indices concernant votre/vos activité(s) et/ou votre structure ...

Prenez le «référentiel d'évaluation» en page 49 :

- > Posez-vous le questionnaire introductif à chaque champ de critère pour vérifier si vos activités et/ou votre structure sont censées contribuer à chacun des critères. Exemple du 1er critère du champ 1 : « Comment notre structure contribue-t-elle à l'amélioration et la valorisation du cadre de vie, du patrimoine et des paysages ? ». Si vous n'êtes pas sûr de votre choix pour certains critères, attendez la sélection des indicateurs et indices pour vous décider.
- > Si vous pensez contribuer au critère, même partiellement, surlignez à l'aide d'un stylo les indicateurs et indices qui vous intéressent. L'information donnée sur les domaines d'activités particulièrement concernés pour chaque indicateur et indice va vous aider pour leur sélection.
- > Une fois les indicateurs et indices présélectionnés, vous pouvez confirmer votre sélection du critère concerné en le surlignant au stylo. Dans le cas où vous avez très peu d'indicateurs / indices pour un critère présélectionné, vous avez deux alternatives :
 - ou bien le critère est effectivement pertinent pour l'évaluation et la valorisation de votre utilité sociale et il vous faut adapter et/ou créer des indicateurs,
 - ou bien le critère n'est pas pertinent et vous ne le retenez pas dans votre sélection.

Ce 1er temps de définition de votre propre référentiel d'évaluation est très important. Sa validation doit se faire par le groupe de pilotage de l'évaluation (cercle 2). Il est donc nécessaire de réaliser ce premier temps pour l'ensemble des critères proposés, avant de passer au 2ème temps.

b. Puis identifiez les sources vous permettant de renseigner chaque indicateur de résultat et indice d'impact vous concernant ...

Allez aux champs 1 à 11 de l'étape 3 sur l'outil d'évaluation excel :

- > Une fois votre sélection des critères, indicateurs et indices réalisée sur le référentiel d'évaluation en page 49 du manuel, vous allez pouvoir masquer ceux qui ne sont pas retenus dans les 11 champs de l'étape 3 de l'outil d'évaluation excel. Dans le cas où vous changez d'avis sur votre sélection en cours d'évaluation, l'outil d'évaluation vous permet de revenir à tout moment sur votre suppression grâce au bouton « Annuler masquage ».
- > Une fois les indicateurs et indices supprimés dans l'outil excel, il est maintenant temps de renseigner ceux que vous avez maintenus (partie gauche du tableau). Vous allez assembler et synthétiser des données déjà existantes, identifier des manques d'information nécessitant une recherche de données complémentaires et créer également des indicateurs et indices complémentaires à ceux déjà présents dans l'outil d'évaluation. Vous allez vous rendre compte que certains indicateurs (ou indices) peuvent permettre de mesurer plusieurs critères (mention du « cf » entre parenthèse). Pour ces indicateurs, un renvoi automatique du renseignement lors de sa première apparition (code du « cf. ... ») est réalisé pour tous les suivants. Vous n'aurez donc à les renseigner qu'une seule fois !

Certains indicateurs font également référence à des données déjà fournies dans le diagnostic (étape 2) que vous aurez à réinvestir.

Il est important de réaliser un premier renseignement, en le datant, de l'ensemble des critères sélectionnés. Cela vous permettra de faire un état des lieux de vos premiers résultats de mesure (données déjà existantes + indicateurs/indices complémentaires), ainsi que de vos besoins de recherche complémentaire.

c. Ensuite, élaborer des outils de collecte pour réaliser la recherche de données complémentaires ...

Ces outils peuvent prendre la forme de questionnaires, de tableaux de bord, de témoignages... qui concerneront éventuellement plusieurs indicateurs. Une même personne ou structure enquêtée peut aussi vous fournir des données pour plusieurs indicateurs et indices. Il est donc nécessaire que vous fassiez une synthèse de tous vos besoins de données complémentaires en les classant par outil de collecte et par source de renseignement : documentation, personne ressource, enquête interne et externe (bénéficiaires, partenaires..., tableau de bord, source INSEE...). C'est à ce moment-là, que vous pourrez estimer la faisabilité de la collecte et définir vos échéances (court, moyen ou long terme). Pour une première évaluation se déroulant sur environ 6 mois, vous ne pourrez retenir que les collectes à court terme. Dans une perspective de « démarche progrès » (tableau de bord permanent, autres évaluations ultérieures), il est important que vous mettiez en place les outils de collecte à moyen et long terme.

Ce 3ème temps va donc vous amener à enrichir le renseignement des indicateurs/indices régulièrement durant une période à définir préalablement (1 à 2 mois).

d. Pour finaliser cette sous-étape 3.1 :

Une fois passé le temps des collectes et des renseignements complémentaires, vous devez vous positionner collectivement sur la fin de cette sous-étape de mesure. Pour cela, vous allez réaliser une première évaluation en passant à la sous-étape 3.2. Au regard de cette évaluation et des pistes d'améliorations vous pourrez décider de finaliser ou pas la sous-étape de mesure. C'est un moment charnière où quelques allers et retours entre les 2 sous-étapes « mesure » et « évaluation » peuvent être nécessaires.



e. Conseil d'utilisation de l'outil excel pour la sous-étape 3.1 de mesure (partie gauche) :

Sélections : une fois votre première sélection des critères / indicateurs / indices avec le «référentiel d'évaluation» en page 49 du manuel, vous allez pouvoir les sélectionner dans chacun des 11 champs de l'étape 3 en masquant (avec un bouton à gauche) les indicateurs et/ou indices non retenus.

Ajouts : des indicateurs et des indices vous sont proposés pour chacun des critères. Il vous est possible d'en ajouter (avec un bouton à droite) pour chacun des critères vous correspondant.

Saisies automatiques : certains indicateurs et indices sont communs à la mesure de plusieurs critères différents. Vous verrez donc apparaître plusieurs fois les mêmes indicateurs. Le renseignement du premier de ces indicateurs identiques mènera au renseignement automatique des suivants : vous n'aurez donc à les renseigner qu'une seule fois lors de la première apparition. Les indicateurs qui ont des références mentionnées en rouge et entre parenthèse précisent la première apparition. Pour apporter des compléments ou des modifications il vous sera nécessaire de retourner à la première apparition de l'indicateur/indice.

3. Pistes de solutions à d'éventuelles difficultés...

- Le renseignement de la sous-étape 3.1 vous demande de bien appréhender la signification de ce que recouvre chacun des termes « critère », « indicateur de résultat » et « indice d'impact », terminologie technique des démarches d'évaluation. De manière synthétique, voici un rappel de leurs définitions développées dans le glossaire :

- > **Critère** : c'est l'élément que l'on souhaite appréhender et apprécier pour répondre à la question évaluative. Les indicateurs de résultat et les indices d'impact sont les instruments de mesure retenus pour chaque critère.

- > **Indicateur de résultat** : il fournit des indications qualitatives et quantitatives sur les objectifs, les méthodes, les moyens et les résultats observables à court terme.

- > **Indice d'impact** : il met en lumière des effets et des impacts directs ou indirects, à moyen et long terme, des moyens et des résultats.

- Pour renseigner l'ensemble des indicateurs et indices vous correspondant, il vous sera nécessaire de solliciter un **certain nombre de personnes ressources** pouvant vous apporter un appui technique. Ce groupe de personne est habituellement nommé « comité technique » de l'évaluation (cf. étape 1).

- Ce référentiel d'évaluation DEVUSE, spécialisé pour le secteur de l'environnement, prend naturellement en compte la **diversité des actions à vocation éducative** menées par tous types de structures. Le constat est fait que les différentes pratiques répondent à une diversité d'objectifs éducatifs, liés d'une part à l'éducation à l'environnement, et d'autre part à l'éducation au développement durable (voir glossaire). Ces objectifs ne concernent pas seulement la dimension « environnement » du développement durable, mais bien plusieurs de ses dimensions. Pour prendre en compte cette diversité, **6 objectifs éducatifs généraux** ont été identifiés et traduits en **6 critères** répartis dans 5 champs différents (3, 7, 8, 9, 12).

B. Sous-étape 3.2 : Evaluer collectivement l'utilité sociale

1. Pourquoi cette sous-étape ?

En continuité directe avec la sous-étape 3.1 de mesure, cette sous-étape 3.2 vous permet de réaliser l'évaluation de l'utilité sociale de vos activités ou de votre structure sur la base des critères que vous avez sélectionnés.

Vous êtes inscrit dans une démarche d'autoévaluation¹ qui passe automatiquement par la construction d'un point de vue collectif sur votre utilité sociale [> Fiche repère 4]. Il vous faut d'abord réaliser une appréciation concertée du renseignement des indicateurs et indices pour chacun des critères d'utilité sociale, puis rédiger un argumentaire justifiant ces appréciations (voir la fiche étape 1 pour les modalités d'implication des parties prenantes internes et des partenaires).

L'évaluation réalisée critère par critère vous amènera, pour chacun d'eux, à identifier collectivement les investigations complémentaires à mener sur les indices et indicateurs pour un enrichissement de l'évaluation (aller retour avec la sous-étape 3.1).

Les résultats de votre autoévaluation ainsi que les éléments d'investigations complémentaires identifiés à moyen et long terme seront débattus en fin de cette étape 3, puis synthétisés et mis en perspective lors de l'étape 4. Tout ceci vous permettra de vous inscrire dans une « démarche progrès ».

2. Comment procéder ?

Le processus de cette sous-étape d'évaluation se décompose en 2 temps à réaliser avec l'outil d'évaluation. La méthode est collective avec des allers et retours entre le comité opérationnel (cercle 1) et le comité de pilotage (cercle 2) :

a. Le premier temps est consacré à l'appréciation de vos résultats pour chacun des critères, puis à une argumentation justifiant votre appréciation

Cette appréciation vient répondre au questionnement introductif à chaque critère : par exemple pour le critère 1-A « Comment notre structure ou activité contribue-t-elle à l'amélioration et la valorisation du cadre de vie, du patrimoine et des paysages ? ».

Par un jeu de couleur votre appréciation portera sur le choix entre trois options :

- **vert** = « Elle y contribue pleinement »
- ou
- **orange** = « Elle y contribue partiellement »
- ou
- **rouge** = « Elle n'y contribue pas »

Une fois l'appréciation réalisée, il vous faut formuler un argumentaire vous permettant de justifier votre choix au regard des résultats de la sous-étape de mesure. Réalisez un argumentaire pour l'ensemble des critères sélectionnés de manière à avoir une vision globale de votre utilité sociale. Réajustez vos appréciations et argumentations si besoin au fil des réflexions collectives (cercle 1 et cercle 2). En effet, le besoin de construire une appréciation commune et concertée nécessitera peut être des aller et retours entre le premier et le dernier des critères évalués.

1- Cf sous chapitre II-A « Méthodologie pour l'évaluation » du manuel d'utilisation



b. Dans un deuxième temps, identifiez collectivement les investigations complémentaires à mener sur les indices et indicateurs, pour un enrichissement de l'évaluation des critères vous concernant.

Vous allez reprendre les bases d'investigations complémentaires identifiées lors de la sous-étape 3.1, et les formaliser en précisant le temps (court, moyen ou long terme) et les moyens nécessaires. Ceci vous permettra de choisir pour chaque critère s'il est pertinent de faire un retour en sous-étape de mesure (plutôt court terme) ou de mettre en place ces nouvelles investigations dans une perspective de démarche progrès (évaluation continue type tableau de bord et/ou nouvelle évaluation à une période ultérieure).

> Pour finaliser cette sous-étape d'évaluation :

Une fois le 2ème temps réalisé pour l'ensemble des critères, vous allez avoir deux options : revenir en sous-étape 3.1 pour enrichir la mesure de certains critères ou passer à l'étape 4. Le passage à l'étape 4 vous permettra alors de restituer les résultats en construisant une synthèse collective de l'évaluation, et d'inscrire la structure dans une démarche de progrès et de valorisation.

> Conseil d'utilisation du feuillet étape 3 pour la sous-étape d'évaluation (partie droite) :

Appréciation colorée : pour apprécier chacun des critères, vous devez cliquer dans l'une des 3 cases interactives à droite du critère évalué. Une fois sélectionnée, la case prendra une des 3 couleurs (vert, orange ou rouge). Cette sélection est reportée automatiquement dans l'étape 4 pour la synthèse des résultats.



3. Pistes de solutions à d'éventuelles difficultés...

44

Pour que l'autoévaluation soit pertinente, il est nécessaire que cette sous-étape soit collective. Vous rencontrerez peut être des difficultés liées à un problème d'investissement en temps, ou de répartition des fonctions entre les différentes parties prenantes de l'autoévaluation. Il vous est possible de constituer des cercles de parties prenantes ayant chacun des fonctions et des niveaux d'investissement différents (cf. étape 1).



A. Sous-étape 4.1 : Notre contribution à l'utilité sociale au regard d'un développement durable

1. Pourquoi cette sous-étape ?

Cette sous-étape forme un outil de synthèse de l'évaluation. Elle doit permettre à la structure de tirer les conclusions de l'autoévaluation :

- dans combien de champs d'utilité sociale sommes-nous principalement actifs ? actifs de façon secondaire ?
- comment pouvons-nous qualifier notre utilité sociale ?
- ces champs d'utilité sociale sont-ils reconnus, à l'intérieur et à l'extérieur de la structure ?
- comment contribuons-nous au développement durable à travers nos résultats d'évaluation ?

Cette conclusion doit permettre de proposer des pistes d'amélioration dans les sous-étapes 4.2 et 4.3. Elle permet aux lecteurs d'avoir une vue d'ensemble de la structure et des résultats. Certains lecteurs ne liront peut-être principalement que les résultats de cette étape 4.

2. Comment procéder ?

- Invitez les acteurs de la structure (cercle 2) à remplir individuellement la grille, soit au cours d'une réunion de conclusion de l'évaluation, soit avant cette réunion.
- Pour chaque champ, reprenez les éléments d'analyses indiqués dans l'étape 3 « évaluer son utilité sociale ». Un rappel des appréciations par couleur et par critère portées durant l'étape 3 est indiqué dans la colonne « rappel de la contribution... ». Il peut être utile de se demander : entre le début et la fin de cette évaluation, qu'avons-nous appris ? Quelle appréciation aurions-nous donné à ce champ avant, quelle appréciation lui donnons-nous après ?
- La colonne « synthèse de l'argumentaire » vous permet d'indiquer les éléments importants qui sont ressortis de l'évaluation pour ce champ.
- Réalisez l'appréciation moyenne pour chaque champ. Un code de 5 couleurs permet de nuancer l'évaluation par critère, faite lors de l'étape 3.
- Suite au renseignement de ce tableau vous allez pouvoir évaluer votre contribution au développement durable, au regard des résultats des 11 champs d'utilité sociale. Pour cela, il vous est proposé une méthode très simple en 2 temps s'appuyant sur l'analyse de l'ensemble de vos argumentaires :
 - 1- Estimez votre contribution à chacune des dimensions du développement durable en mettant une note de 1 à 5 (5 étant la contribution maximale) sur chacune des branches correspondantes. En raccordant les points entre eux, vous allez former visuellement la portée de votre contribution.
 - 2- Au regard des résultats de votre notation, argumentez vos appréciations en vous appuyant sur les arguments de chacun des champs.



a. Conseil d'utilisation pour le feuillet étape 4 :

L'ensemble des appréciations de chacun des critères, réalisées lors de l'étape 3, est rappelé en colonne de gauche. Il vous sera alors demandé d'apprécier l'évaluation synthétique des champs de critères dans leur globalité, en sélectionnant l'une des 5 cases interactives à droite. La palette de 5 couleurs permet d'apporter plus de nuances.

Précisons que le tableau avec le code couleur et la cible d'analyse du développement durable sont tous deux de simples outils d'aide à l'argumentation de l'évaluation, et non des supports de communication externe des résultats. Utilisés seuls, ils peuvent donner une vision très réductrice et quantitative de votre évaluation.



3. Pistes de solutions aux difficultés que vous pourrez rencontrer ...

Le tableau de la sous-étape 4.1 est un outil qui convient particulièrement aux autoévaluations. Mais il convient d'éviter qu'une seule personne se charge de remplir la grille. Il est également nécessaire de rester vigilant quant au besoin d'objectivité ...

B. Sous-étape 4.2 : Synthèse pour un enrichissement de l'évaluation



1. Pourquoi cette sous-étape ?

Cette sous-étape vous invite à réaliser une synthèse de la recherche complémentaire à effectuer pour renseigner les indicateurs et indices, en vue d'un enrichissement ultérieur de l'évaluation et pour l'inscrire dans une démarche progrès. Elle vous permet de préciser si vous souhaitez :

- Mieux suivre les données concernant votre structure - par exemple réorganiser l'information en une base de données qui permettra de mieux suivre les indicateurs de votre utilité sociale,
- Réaliser des travaux complémentaires - par exemple une enquête - pour pouvoir apprécier l'impact des actions sur du moyen terme et mettre en œuvre une autre évaluation ultérieurement.

Vous pourrez préciser ainsi l'ensemble des investigations que vous souhaitez poursuivre à moyen et long terme.

46

Concernant la phase de valorisation [> Fiche repère 3] qui suit cette 4ème étape de l'évaluation : la mise en perspective d'un enrichissement de l'évaluation à moyen et long terme, inscrit la structure dans une démarche progrès qui valorise automatiquement les acquis et les résultats. Cet enrichissement de l'évaluation peut se prévoir avec la mise en place d'une deuxième évaluation complémentaire à une période ultérieure. Cela peut également se traduire par la mise en place d'un tableau de bord avec un renseignement régulier qui devient également un outil de suivi et de pilotage de la structure. Dans tous les cas, la valorisation peut se faire également sur le volet communication interne et externe :

- en interne, par l'information sur les résultats et les perspectives permettant une implication dans la durée.
- en externe, par une information sur la volonté de s'engager dans une démarche progrès et de se doter d'outils de gestion performants, pouvant faciliter les pilotages partenariaux.



2. Comment procéder ?

Pendant l'étape 4 d'évaluation de votre utilité sociale, vous avez identifié comme pertinents certains critères sans pouvoir les évaluer et/ou certains indicateurs ou indices sans pouvoir les renseigner. En effet, certaines ressources ne sont capitalisables qu'en mettant en œuvre des outils de suivi ou des recherches spécifiques demandant du temps. Procédez de la manière suivante :

- Identifiez par critère et par champ les indicateurs et indices que vous avez trouvés pertinents dans la sous-étape 4 et que vous souhaitez mesurer dans une démarche progrès (tableau de bord, évaluation ultérieure).
- Proposez des méthodes de collecte adaptées à chaque type d'indicateurs ou indices.

3. Pistes de solutions à d'éventuelles difficultés...

Il est préférable que la collecte de données sur les indicateurs et indices soit intégrée à des démarches que la structure met déjà en place pour l'évaluation générale des activités (ou qu'elle compte mettre en place).

C. Sous-étape 4.3 : Synthèse des évolutions suite à l'autoévaluation

1. Pourquoi cette sous-étape ?

Cette sous-étape vous invite à réaliser une synthèse des décisions et des pistes d'évolution émergeant de l'autoévaluation. Ce sont les bases de votre phase de valorisation qui vous permettent d'aller plus loin que seule la communication sur vos résultats d'évaluation [> Fiche repère 3]. L'autoévaluation peut en particulier conduire à :

- reformuler de façon formelle certaines actions, activités, certains objectifs,
- décider de tester, d'étendre, ou au contraire d'abandonner certaines méthodes d'intervention dont l'évaluation montre qu'elles sont ou non facteurs de réussite,
- concentrer les activités sur certains champs d'utilité sociale, ou au contraire les élargir,
- modifier le fonctionnement de votre structure, les modes de gouvernance, les méthodes de travail...
- mettre en œuvre une programmation de tout ou partie des activités à moyen terme (plan d'action pluriannuel, convention pluriannuelle d'objectif...),
- définir ou faire évoluer le projet global de la structure,
- mieux communiquer sur l'ensemble des champs d'utilité sociale de la structure,
- rechercher de nouveaux partenariats, financiers ou non, concernant certains champs d'utilité sociale.

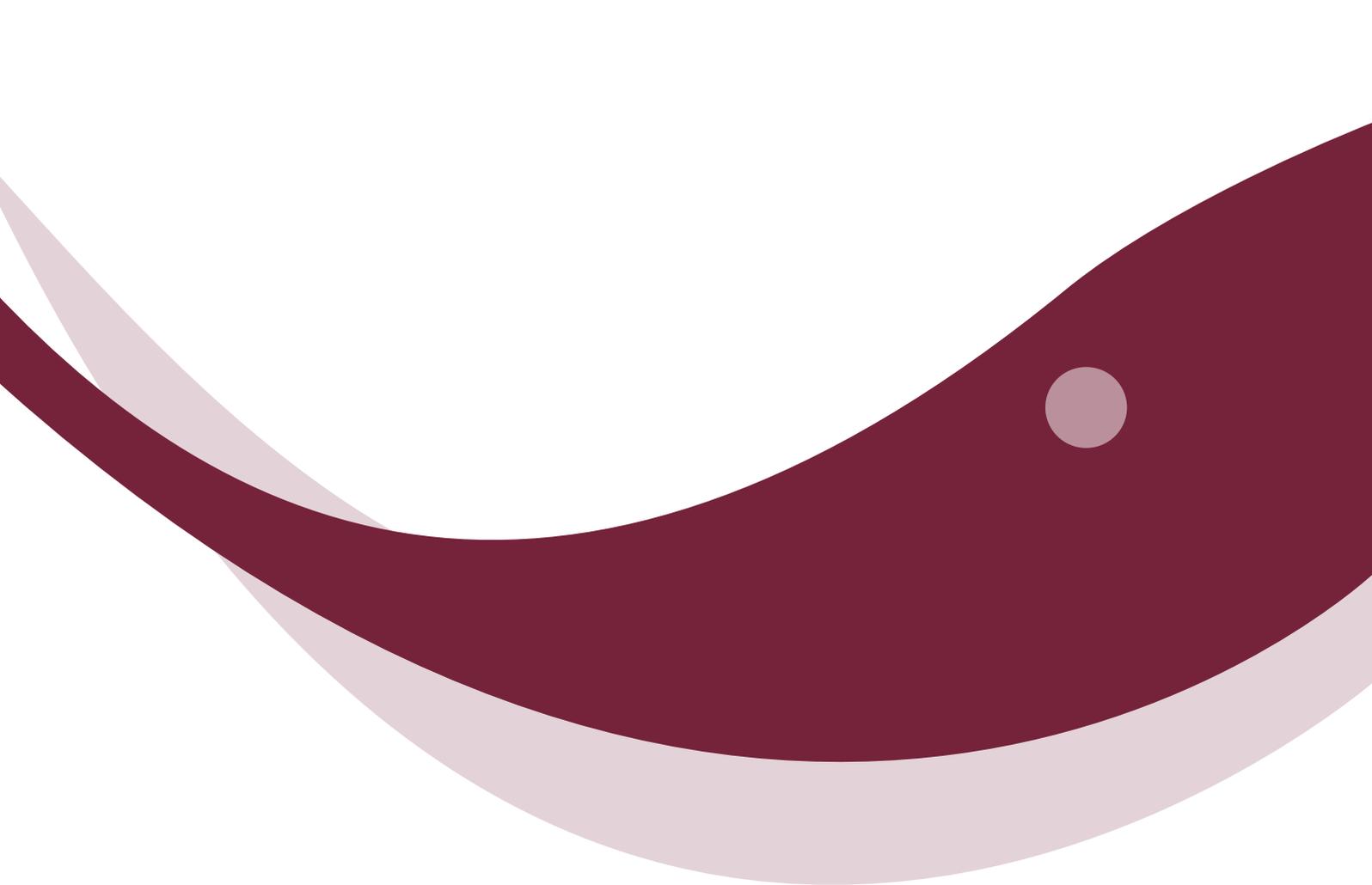
Cette liste, bien entendu, n'est pas exhaustive. Elle permet de mieux faire comprendre les évolutions en cours au sein de la structure. Avoir identifié des améliorations possibles grâce à l'évaluation, c'est aussi l'indication que l'évaluation a été conduite de manière suffisamment approfondie.

2. Comment procéder ?

- Indiquez les décisions éventuellement déjà prises par les instances de la structure.
- Mentionnez également les pistes d'amélioration qui pourront faire l'objet d'une décision ultérieure.

3. Pistes de solutions à d'éventuelles difficultés...

- Il est souvent difficile d'explicitier les pistes d'améliorations identifiées. Il est conseillé de les décrire de façon concrète.
- Certaines propositions peuvent ne pas faire consensus au sein de la structure. Elles restent donc à débattre. Vous pouvez faire le choix de les mentionner ou non.



Le référentiel d'évaluation

Pourquoi ce référentiel ?

Le référentiel du DEVUSE va vous permettre d'identifier les critères, les indicateurs et les indices correspondant le mieux à vos domaines d'intervention, de manière à ne garder dans le l'outil d'évaluation excel de l'étape 3 que les indicateurs vous correspondant. Pour vous aider à la sélection, cette fiche précise pour chaque indicateur de résultat et indice d'impact les domaines d'activités les plus concernés.

Le référentiel vous sera utile pour choisir les indicateurs qui vous concernent. En effet, la liste des indicateurs proposée est issue de l'expérience de plusieurs structures environnement aux activités diversifiées. Aussi, selon vos domaines d'activités évalués et vos spécificités, vous aurez à sélectionner les indicateurs parmi la liste proposée, et à en créer de nouveaux adaptés à vos besoins.

Comment utiliser le référentiel ?

Son utilisation est directement en lien avec la sous-étape 3.1 : *Mesurer les critères d'utilité sociale au regard d'un développement durable*, à renseigner dans l'outil excel :

- > Dans un premier temps, répondez au questionnaire introductif de chaque champ de critères pour vérifier si ces critères vous concernent. Exemple du 1er critère du champ 1 : « *Comment notre structure contribue-t-elle à l'amélioration et la valorisation du cadre de vie, du patrimoine et des paysages ?* ». Si vous n'êtes pas sûr de votre choix pour certains critères, attendez la sélection des indicateurs et indices pour vous décider.
- > Si vous pensez y contribuer, même partiellement, surlignez à l'aide d'un stabylo les indicateurs et indices qui vous intéressent.
- > Une fois les indicateurs et indices présélectionnés, vous pouvez confirmer votre sélection du critère concerné en le surlignant au stabylo. Dans le cas où vous avez très peu d'indicateurs / indices pour un critère présélectionné, vous avez deux alternatives :
 - ou bien le critère est effectivement pertinent pour l'évaluation et la valorisation de votre utilité sociale et il vous faut adapter et/ou créer des indicateurs,
 - ou bien le critère n'est pas pertinent et vous ne le retenez pas dans votre sélection.
- > Une fois votre sélection des indicateurs et indices réalisée, vous allez pouvoir masquer dans l'outil excel de l'étape 3 ceux qui ne sont par retenus. Dans le cas où vous changez d'avis sur votre sélection en cours d'évaluation, l'outil d'évaluation vous permet de revenir à tout moment sur votre suppression.

Par la suite, vous n'utiliserez plus que l'outil excel pour ajouter des indicateurs et indices, les renseigner, identifier les moyens de collecte des données et évaluer les critères. Référez vous à la fiche étape 3 afin de poursuivre l'évaluation.

Dimension environnement

Champ 1

Agir en faveur du cadre de vie et des paysages

Dans quelle mesure notre structure ou activité agit-elle en faveur du cadre de vie et des paysages ?

Comment notre structure ou activité contribue-t-elle à :

- > l'amélioration et la valorisation du cadre de vie, du patrimoine et des paysages ?
- > la réduction des pollutions et d'autres types de nuisances ?
- > la prévention des risques ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F
1A- Amélioration et valorisation du cadre de vie, du patrimoine et des paysages	> Indicateurs de résultats :						
	1- Qualifications des encadrants et techniciens (en particulier pour les chantiers)	x		x	x		
	2- Par action, liste des techniques traditionnelles locales ayant été intégrées et/ou conservées et/ou remises en valeur	x					
	3- Par action, liste des sites et ressources locales valorisés avec description de leurs modes d'utilisation		x				x
	> Indices d'impacts :						
	a- Par action, impact à moyen terme (2 à 3 ans) des aménagements sur les espaces urbains concernés	x					
	b- Liste des chantiers par communes, en précisant leur nature (intervention concernant le patrimoine bâti, l'entretien de sentiers ou d'autres sites de loisirs en plein air,...) et leur évolution par année (2 à 3 ans)			x			
	c- Satisfaction des bénéficiaires (renouvellement de convention, conventions pluriannuelles avec les partenaires publics, bouche à oreille/recommandation, témoignage...) et des usagers (articles de presse locaux...), à moyen terme (2 à 3 ans), et par territoire d'action (commune, intercommunalité...)			x			
	d- Liste des sites gérés, classés par type d'intérêt (valorisation du paysage, accueil du public, intérêts combinés à préciser) en précisant pour chacun des sites : le % de la surface de l'espace protégé, la fréquentation annuelle de visiteurs et leurs évolutions (% et nombre) par année (2 à 3 ans)					x	
	e- Appropriation par les habitants de l'identité spécifique des sites protégés concernés (témoignages, articles de presse locaux, évolution par année de la fréquentation des habitants du territoire...), à moyen terme (2 à 3 ans), et par territoire d'action (commune, intercommunalité...)					x	

A- Jardins, paysage et cadre de vie
 B- Sensibilisation et éducation
 C- Chantiers environnementaux
 D- Gestion d'espaces naturels
 E- Animation de réseau
 F- Conseil, formation et ingénierie

1B- Réduction des pollutions et d'autres types de nuisances	> Indicateurs de résultats :						
	1- Choix de gestion des bâtiments et de la structure d'accueil : techniques et matériaux de construction, gestion des flux, alimentation, fournisseurs... (ex : norme HQE, réseau Ecorce...)	x	x	x	x	x	x
	2- Moyens mis en place sur les chantiers pour réduire les pollutions et autres nuisances induites	x		x	x		
	3- Nombre des sites gérés (ou % de la surface de l'espace protégé) par type d'intérêt : valorisation du paysage, accueil du public, ... ou avec plusieurs intérêts combinés (à préciser)				x		
	> Indices d'impacts :						
	a- Satisfaction des bénéficiaires (renouvellement de convention, conventions pluriannuelles avec les partenaires publics, bouche à oreille/recommandation, témoignage...) et des usagers (articles de presse locaux...), à moyen terme (2 à 3 ans), et par territoire d'action (commune, intercommunalité...)	x		x	x		
1C- Contribution à la prévention des risques	> Indicateurs de résultats :						
	1- Niveau de formation spécialisée du personnel d'encadrement technique			x	x		
	2- Pour chaque type de risque environnemental (incendie périurbain, incendie forestier, inondation, avalanche, ...) nombre et % de communes (ou de chantiers) concernées			x	x		
	3- Modalités de contrôle de la qualité des chantiers réalisés concernant la prévention des risques			x	x		
	4- Actions de prévention des risques par type (information, sensibilisation, éducation et formation), par territoire et/ou par population concernés		x	x	x		
	> Indices d'impacts :						
	a- Satisfaction des bénéficiaires (conventions pluriannuelles avec les partenaires publics, bouche à oreille entre particuliers) et des usagers (articles de presse locaux)		x	x	x		
b- Connaissance et appropriation par la population des réglementations et aménagements de prévention des risques		x	x	x			

Dimension environnement

Champ 2

Gestion et protection de la nature et de l'environnement

Dans quelle mesure notre structure ou activité participe-t-elle à la gestion et la protection de la nature et de l'environnement ?

Comment notre structure ou activité contribue-t-elle :

- > au développement de la connaissance des écosystèmes, des ressources et des problématiques environnementales ?
- > à la protection des espèces et de leurs habitats ; gestion des espaces naturels pour préserver la biodiversité ?
- > à l'amélioration de la gestion des ressources naturelles, des déchets et des problématiques urbaines ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F
2A- Connaissance des écosystèmes, des ressources et des problématiques environnementales	> Indicateurs de résultats :						
	1- Conférences et publications réalisées par la structure		x	x	x	x	x
	2- Ressources scientifiques mises en forme et diffusées par la structure		x	x	x	x	x
	3- Statuts professionnels, qualifications et expérience du personnel spécialisé		x	x	x	x	x
	4- Inventaires et études réalisés par la structure (ou auxquels elle a participé) en précisant les territoires concernés				x	x	x
	5- Articles de presse spécialisée (nationale régionale et locale), nombre de conférences et de communiqués de presse				x	x	x
	6- Actions pédagogiques, de formation, et d'accompagnement de projets réalisées par la structure en précisant le territoire concerné	x	x			x	
	7- Ressources pédagogiques mises en forme et diffusées par la structure		x				
	> Indices d'impacts :						
	a- Estimation de l'impact positif à moyen terme (2 à 3 ans) des actions de diffusion et de vulgarisation de la connaissance scientifique et technique liée à l'environnement		x	x	x	x	x
	b- Estimation de l'impact positif à moyen terme (2 à 3 ans) des études et inventaires				x	x	x
	c- Estimation de l'impact positif à moyen terme (2 à 3 ans) des actions d'éducation		x				

A- Jardins, paysage et cadre de vie
 B- Sensibilisation et éducation
 C- Chantiers environnementaux
 D- Gestion d'espaces naturels
 E- Animation de réseau
 F- Conseil, formation et ingénierie

2B- Protection des espèces et de leurs habitats ; gestion des espaces naturels pour préserver la biodiversité	> Indicateurs de résultats :						
	1- Actions de préservation et de diffusion de variétés anciennes	x					
	2- Nombre de sites gérés (ou % de la surface de l'espace protégé) par type d'intérêt : préservation de la biodiversité, du patrimoine géologique, nature des sites...			x	x		
	3- Description de la qualité des principales méthodes employées pour la gestion des espaces naturels et la protection des sites			x	x		
	4- Modalités du contrôle qualité des chantiers concernant la protection et la gestion des espaces naturels			x	x		
	5- Nombre d'espèces protégées et de sites patrimoniaux protégés			x	x		
	6- Présence de la structure dans les instances officielles agrément protection de la nature			x	x		
	7- Nombre de recours juridiques, de procès engagés par la structure			x	x		
	8- Niveau de formation spécialisée du personnel d'encadrement technique			x	x		
	> Indices d'impacts :						
	a- Estimation de l'impact positif à moyen terme (2-4 ans) de vos méthodes de gestion d'espace naturel			x	x		
	b- Estimation de l'impact positif à moyen terme (2-4 ans) de vos méthodes de protection				x		
2C- Amélioration de la gestion des ressources (eau, air, énergie...), des déchets et des problématiques urbaines	> Indicateurs de résultats :						
	1- Liste des collectivités auprès desquelles vous intervenez, par type de gestion : des ressources (eau, air, énergie), des déchets et des problématiques urbaines			x	x		x
	2- Description de la qualité des principales méthodes employées pour la gestion des ressources, des déchets et/ou des problématiques urbaines			x	x		x
	3- Statuts professionnels, qualifications et expérience du personnel spécialisé			x	x		x
	> Indices d'impacts :						
a- Estimation de l'impact positif à moyen terme (2 à 3 ans) d'une de vos méthodes d'intervention par type de gestion (ressources, déchets, problématiques urbaines)			x	x		x	

Dimension environnement

Champ 3

Partage de la connaissance et responsabilisation
vis à vis de l'environnement

Dans quelle mesure notre structure ou activité participe-t-elle au partage de la connaissance et à la responsabilisation de la population vis à vis de l'environnement ?

Comment notre structure ou activité contribue-t-elle :

- > au développement de l'information et de la communication sur l'environnement auprès de la population ?
- > à la responsabilisation de la population sur la gestion et la protection de l'environnement ?
- > au développement de l'éducation centrée sur les contenus environnementaux ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F	
3A- Développement de l'information et de la communication sur l'environnement auprès de la population	> Indicateurs de résultats :							
	1- Estimation de la fréquentation de la structure d'accueil et son évolution depuis 2-3 ans	x		x	x			
	2- Pour chaque territoire, estimation du nombre et de la régularité des personnes concernées par type d'actions d'information et sensibilisation		x	x	x			
	3- Estimation de la proportion enfants / adultes et habitants du territoire / visiteurs extérieurs		x	x	x			
	4- Estimation du taux de satisfaction des habitants et illustrer par des témoignages		x	x	x			
	5- Nombre et % des communes du territoire touchées par les actions d'information et sensibilisation		x	x	x			
	6- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant		x	x	x			
	7- Pratiques employées pour assurer la qualité des actions d'information et de sensibilisation		x	x	x			
	8- Description des éléments assurant la qualité des documents et outils de communication environnementale produits		x	x	x			
	9- Exemples de pratiques employées dans l'information, le conseil et la formation des acteurs						x	x
	10- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant / encadrant						x	x
	> Indices d'impacts :							
	a- Résultats des évaluations d'actions de communication environnementale		x	x	x			
b- Résultats des évaluations de conseil et de formation en communication environnementale						x	x	

A- Jardins, paysage et cadre de vie
 B- Sensibilisation et éducation
 C- Chantiers environnementaux
 D- Gestion d'espaces naturels
 E- Animation de réseau
 F- Conseil, formation et ingénierie

3B - Contribution à la responsabilisation de la population (droits et devoirs) sur la gestion et la protection de l'environnement	> Indicateurs de résultats :						
	1- Description des pratiques et des méthodes employées dans la communication des règles et devoirs vis à vis de l'environnement	x	x	x	x		
	2- Modalités d'observation du respect des règles environnementales par les usagers (dénombrement des manquements, infractions au code de l'environnement, ...)	x	x	x	x		
	3- Description des méthodes et approches éducatives favorisant la responsabilisation et la prise en compte des droits et devoirs		x		x		
	> Indices d'impacts :						
	a- Evolution de la confiance mutuelle entre population et acteurs (états, collectivités, association,...) impliqués dans la gestion et protection de l'environnement	x	x	x	x		
	b- Evolution du respect des engagements pris par les différents acteurs	x	x	x	x		
	c- Exemples de définition et/ou d'évolution des règles partagées entre les différents acteurs	x	x	x	x		
3C- Développement qualitatif et quantitatif de l'éducation centrée sur les contenus environnementaux (voir le glossaire - Typologie de l'EE : approche positiviste)	> Indicateurs de résultats :						
	1- Estimation de la fréquentation de l'équipement pédagogique (muséographie, sentier d'interprétation...) et de son évolution depuis 2-3 ans		x		x		
	2- Nombre et régularité des participants par type d'actions éducatives (centrées sur les contenus environnementaux) et par type de public		x				
	3- Nature des sites utilisés pour la réalisation des actions éducatives		x				
	4- Estimation du taux de satisfaction des bénéficiaires des actions éducatives (à illustrer par des témoignages)		x				
	5- Nombre et % de communes (en rapport à votre territoire d'action) touchées par ces actions éducatives		x				
	6- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant / encadrant		x				
	7- Pratiques employées pour assurer la qualité des actions éducatives		x				
	8- Description des éléments assurant la qualité des documents et outils pédagogiques produits		x				
	9- Description des pratiques et méthodes employées dans l'information, le conseil et les formations des acteurs					x	x
	10- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant / encadrant					x	x
	> Indices d'impacts :						
	a- Résultats des évaluations d'actions éducatives centrées sur les contenus environnementaux		x				
b- Résultats des évaluations de conseil et de formation en éducation centrées sur les contenus environnementaux					x	x	

Dimension économique

Champ 4

Création de valeurs économiques et coûts évités

Dans quelle mesure notre structure ou activité participe-t-elle à la création de valeurs économiques et à la génération de coûts évités ?

Comment notre structure ou activité contribue-t-elle :

- > à la création et à la pérennisation d'emplois ?
- > à la création et au développement d'activités économiques au sein et hors de la structure ?
- > au développement économique local ?
- > à la génération d'économies (coûts évités) pour la société ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F
4A- Contribution à la création et à la pérennisation d'emplois	> Indicateurs de résultats :						
	1- Liste des emplois (fonctions, types de contrats...) au sein de la structure	x	x	x	x	x	x
	2- Nombre d'emplois dans la structure (en ETP équivalent temps plein)	x	x	x	x	x	x
	3- Estimation de l'emploi indirect (sous-traitance, missionnements et partenariats) : montants, nombre de journées, etc.	x	x	x	x	x	x
	4- Description de la politique salariale de la structure (CDI, CDD, vacation, emplois aidés, et niveaux de salaires)	x	x	x	x	x	x
	5- Convention collective de la structure	x	x	x	x	x	x
	6- Exemples de personnes ayant trouvé un emploi grâce au réseau					x	
	> Indices d'impacts :						
	a- Evolutions à moyen terme (3-5 ans) : - du nombre d'emplois par types de contrat - de leur volume (Equivalent Temps Plein et masse salariale) - du nombre d'emplois à durée indéterminée par rapport au nombre d'emplois total (taux de pérennisation des emplois)	x	x	x	x	x	x
4B- Contribution à la création et au développement d'activités économiques au sein et hors de la structure	> Indicateurs de résultats :						
	1- Montant financier de la sous-traitance, du missionnement et du partenariat avec d'autres structures de l'ESS et entreprises					x	
	2- Nombre et % des adhérents créateurs d'activité favorisés par le réseau					x	
	3- Exemples de nouvelles activités créées par les membres du réseau					x	
	4- Description des pratiques et des méthodes mises en œuvre auprès des membres du réseau pour favoriser la création et le développement d'activités					x	
	> Indices d'impacts :						
	a- Evolutions à moyen terme (3 à 5 ans) des ressources financières affectées à la sous-traitance, au missionnement et au partenariat	x	x	x	x	x	x
b- Evolutions à moyen terme (3-5 ans) du nombre d'adhérents créateurs d'activité favorisée par le réseau et de la pérennité de l'adhésion des créateurs d'activité					x		

4C- Contribution au développement économique local	> Indicateurs de résultats :						
	1- Estimation de la contribution de la structure (charges, impôts et taxes) concernant son territoire d'implantation, avec évolution depuis 3 ans	x	x	x	x	x	x
	2- Estimation et évolution (depuis 3 ans) du nombre de structures de l'ESS et d'entreprises locales travaillant avec la structure	x	x	x	x	x	x
	3- Montant financier de la sous-traitance, du missionnement et du partenariat, généré localement, et son évolution depuis 3 ans	x	x	x	x	x	x
	4- Nombre de professionnels locaux bénéficiant directement de la création et de la gestion de votre équipement, et son évolution depuis 3 ans	x			x		
	> Indices d'impacts :						
	a- Evolutions à moyen terme (3 à 5 ans) des relations et des modalités contractuelles et financières avec les structures de l'ESS et les entreprises locales	x	x	x	x	x	x
4D- Génération d'économies (coûts évités) pour la société	> Indices d'impacts :						
	a- Estimation du nombre d'incendies évités sur le territoire concerné et son évolution à moyen terme (2 à 3 ans)			x	x		
	b- Estimation de la réduction du volume et de la quantité de déchets ménagers à traiter sur le territoire concerné	x	x				
	c- Amélioration de la santé des publics en difficulté et diminution des séjours à l'hôpital des personnes insérées	x		x			
	d- Estimation du coût total de prise en charge des salariés qui étaient au chômage avant leur embauche par la structure	x	x	x	x	x	x
	e- Estimation de la réduction des conséquences des inondations sur le territoire concerné (nettoyage et reconstruction des infrastructures, de l'habitat ,...)			x	x		

Dimension économique

Champ 5

Economie plurielle

Dans quelle mesure notre structure ou activité participe-t-elle au développement de l'économie plurielle ?

Comment notre structure ou activité contribue-t-elle :

- > à la diversité et la combinaison des ressources financières et matérielles ?
- > au développement de pratiques de gestion démocratiques et transparentes ?
- > au maintien et au développement de pratiques favorisant une économie plurielle par les échanges non monétaires, l'autoproduction, les chantiers volontaires... ?
- > à l'enrichissement du lien social par la contribution au développement de « relations financières de proximité » ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F
5A- Diversité et combinaison des ressources financières et matérielles	> Indicateurs de résultats :						
	1- % de votre chiffre d'affaire (vente de marchandise, production vendue, prestations de service, produits financiers, produits exceptionnels) par rapport au total de vos ressources financières ainsi que son évolution depuis 2-3 ans (cf. étape 2 - diagnostic)	x	x	x	x	x	x
	2- % de vos autres ressources financières (subventions d'exploitation, financements réglementaires, mise à disposition, cotisations) par rapport au total de vos ressources financières ainsi que son évolution depuis 2-3 ans (cf. étape 2 - diagnostic)	x	x	x	x	x	x
	3- % du financement privé et public et de l'autofinancement concernant l'activité(s) évaluée(s), ainsi que son évolution depuis 2-3 ans (cf. étape 2 - diagnostic)	x	x	x	x	x	x
	4- Ressources de la structure issues de la « réciprocité » (legs et donations, bénévolat valorisé, aides en nature, autres...) pour le fonctionnement global de la structure, ainsi que leurs évolutions depuis 2-3 ans (cf. étape 2 - diagnostic)	x	x	x	x	x	x
	5- % des ressources issues de la « réciprocité » liées à(aux) activité(s) évaluée(s) par rapport au total de vos ressources , ainsi que son évolution depuis 2-3 ans (cf. étape 2 - diagnostic)	x	x	x	x	x	x
	6- Description du type de réinvestissement et d'affectation de votre résultat financier et de vos bénéficiaires, ainsi que leurs évolutions depuis 2-3 ans	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts pour tous les domaines :						
	a- Participation de la diversité et la combinaison des ressources financières à la stabilité et la pérennisation financière de l'activité(s) évaluée(s) et/ou de la structure, à moyen terme (3-5 ans)	x	x	x	x	x	x
	b- Contribution de la diversité et la combinaison des ressources financières à une politique de gestion et de dynamique de solidarité (au sein des acteurs de la structure et en externe), à moyen terme (3-5 ans)	x	x	x	x	x	x
5B - Développement de pratiques de gestion démocratiques et transparentes	> Indicateurs de résultats pour tous les domaines :						
	1- Nombre de participants aux assemblées générales depuis 3 ans en précisant le pourcentage par rapport au nombre d'adhérents.	x	x	x	x	x	x
	2- Pour chaque instance décisionnelle (CA, bureau, commissions permanentes et temporaires,...), avec leurs évolutions depuis 3 ans (tableau) : - la répartition des fonctions décisionnelles entre les instances et leurs processus (qui propose quoi ? qui décide quoi ? comment ?) - la rotation des responsabilités au sein de chaque instance - le nombre de participants et le % moyen de participation au sein de chaque instance - ...	x	x	x	x	x	x

	3- Description des outils de régulation et de fonctionnement de la vie démocratique (statut, charte, règlement intérieur, outil de vote...)	x	x	x	x	x	x
	4- Description des modalités de suivi et de partage de l'évaluation de l'activité(s) avec les parties prenantes (interne et externe à la structure) et les bénéficiaires	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts pour tous les domaines :						
	a- Participation des pratiques de gestion démocratiques et transparentes à un partage des compétences et des responsabilités de gestion, ainsi qu'au renforcement de la fonction « employeur » des administrateurs, à moyen terme (3-5 ans)	x	x	x	x	x	x
5C- Maintien et développement de pratiques favorisant une économie plurielle par les échanges non monétaires, autoproduction, chantier volontaire...	> Indicateurs de résultats pour tous les domaines :						
	1- Liste des pratiques d'économie plurielle auxquelles contribue la structure : systèmes d'échange non monétaire (réseaux d'échange de savoir ou de pratique, système d'échange local (SEL) ou entraide matérielle et financière), activités d'autoproduction, chantiers bénévoles...	x	x	x	x	x	x
	2- Pratiques d'économie plurielle mises en œuvre pour chacune des activités évaluée en précisant les modalités de participation des bénéficiaires	x	x	x	x	x	x
	3- Valorisation économique de la contribution du bénévolat au développement des activités évaluées (ou à l'échelle de la structure), en précisant son évolution sur 3 ans	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts pour tous les domaines :						
	a- Participation à moyen terme (3-5 ans) des pratiques favorisant l'économie plurielle, au développement d'initiatives et de comportements solidaires et mutualistes	x	x	x	x	x	x
	b- Participation à moyen terme (3-5 ans), des pratiques favorisant l'économie plurielle et impliquant la population locale, à la diminution des dégradations des espaces privés et publics (environnements naturel et urbain)...	x	x	x	x	x	x
	c- Contribution des pratiques favorisant l'économie plurielle et impliquant la population locale au développement de l'entraide et de la convivialité (fêtes locales, rencontres, forum...) entre les personnes et entre les structures du territoire	x	x	x	x	x	x
5D - Enrichissement du lien social par contribution au développement de « relations financières de proximité »	> Indicateurs de résultats pour tous les domaines :						
	1- Dispositifs de finances solidaires (mutualité, épargne, emprunt) auxquels participe la structure	x	x	x	x	x	x
	2- Actions de solidarité par des soutiens financiers de proximité (AMAP maraîchères, micro-crédit solidaire, mise à disposition de personnel...) dans lesquels s'implique la structure	x	x	x	x	x	x
	3- Actions d'information et de sensibilisation aux « relations financières de proximité » que réalise la structure auprès de ses membres et bénéficiaires	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts pour tous les domaines :						
	a- Participation à moyen terme (3 à 5 ans), des pratiques de « relations financières de proximité », au développement d'initiatives et de comportements solidaires et mutualistes au sein des acteurs de la structure, au sein des réseaux (territoriaux, sectoriels) et dans les relations partenariales locales	x	x	x	x	x	x
b- Contribution, à moyen terme (3 à 5 ans), des pratiques de « relations financières de proximité », au développement de relations de confiance et de respect des engagements avec les partenaires financiers de la structure	x	x	x	x	x	x	

A- Jardins, paysage et cadre de vie ; B- Sensibilisation et éducation ; C- Chantiers environnementaux
D- Gestion d'espaces naturels ; E- Animation de réseau ; F- Conseil, formation et ingénierie

Dimension économique

Champ 6

Professionnalisation des acteurs

Dans quelle mesure notre structure ou activité participe-t-elle à la professionnalisation des acteurs ?

Comment notre structure contribue-t-elle :

- > à l'insertion professionnelle de publics en difficulté ?
- > au développement des capacités d'action, ainsi que des compétences individuelles et collectives ?
- > à l'accompagnement professionnel par une approche globale de la personne et d'un groupe ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F
6A- Insertion professionnelle de publics en difficulté	> Indicateurs de résultats :						
	1- Liste des activités évaluées faisant appel à des emplois d'insertion en précisant pour chacune : type d'emploi, fonction occupée et durée	x	x	x	x	x	x
	2- Liste des modalités de mise en relation des salariés en emplois d'insertion avec des professionnels et des entreprises	x	x	x	x	x	x
	3- Modalités de prise en compte des publics en difficulté dans les actions menées par la structure	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts :						
	a- Résultats d'enquête à moyen terme (2-3 ans) sur le devenir des anciens salariés en emplois d'insertion	x	x	x	x	x	x
	b- Nombre et/ou exemples d'anciens salariés en emplois d'insertion embauchés ultérieurement sur des postes non aidés	x	x	x	x	x	x
6B- Développement des capacités d'action, ainsi que des compétences individuelles et collectives	> Indicateurs de résultats :						
	1- Type d'encadrement (notion de tuteur, de parrain, de référent) du personnel en cours de professionnalisation (nouvelle recrue, emploi insertion, emploi aidé, ...)	x	x	x	x	x	x
	2- Pratiques et méthodes d'évaluation des modalités de cet encadrement	x	x	x	x	x	x
	3- Pratiques et méthodes (coformation, stage interne, analyse de pratique, séminaire, ...), et leurs fréquences, favorisant la valorisation en interne des compétences des différents acteurs de la structure (salarié, bénévole, membre associé, partenaire technique ...)	x	x	x	x	x	x
	4- Description du plan de formation du personnel (ou la liste des formations continues vécues) avec son évolution depuis 2 à 3 ans	x	x	x	x	x	x
	5- Description des actions de formation à destination des adhérents et bénévoles avec leurs évolutions depuis 2 à 3 ans	x	x	x	x	x	x
	6- Description des outils de suivi individualisé des parcours des parties prenantes (salarié, bénévole) de la structure	x	x	x	x	x	x
	7- Existence d'une démarche de gestion prévisionnelle des compétences des parties prenantes (salarié, bénévole) de la structure	x	x	x	x	x	x
	8- Pour les activités nouvelles, pratiques et méthodes de qualification (en amont, en cours et en aval) des parties prenantes (salarié, bénévole)	x	x	x	x	x	x
9- Exemples de modifications apportées par les salariés aux activités et/ou à leur poste de travail	x	x	x	x	x	x	

A- Jardins, paysage et cadre de vie ; B- Sensibilisation et éducation ; C- Chantiers environnementaux
D- Gestion d'espaces naturels ; E- Animation de réseau ; F- Conseil, formation et ingénierie

	> Indices d'impacts :						
	a- Exemples d'évolution à moyen terme (3-5 ans) de salariés dans la structure (poste, responsabilité,...) et dans leurs projets professionnels (au sein ou en dehors de la structure)	x	x	x	x	x	x
	b- Exemples d'évolution à moyen terme (3-5 ans) de bénévoles dans la structure (responsabilité, ...), dans leurs projets professionnels et dans leur implication sociale	x	x	x	x	x	x
6C - Accompagnement professionnel par une approche globale (d'une personne, d'un groupe, d'un projet,...)	> Indicateurs de résultats :						
	1 - Démarches d'amélioration de la qualité (agrément, labellisation, référentiel qualité d'un réseau, charte, ...) dans lesquelles s'inscrit la structure	x	x	x	x	x	x
	2 - Pratiques et méthodes d'accompagnement professionnel favorisant l'approche globale et systémique	x	x	x	x	x	x
	3 - Taux d'encadrement par type d'action et type de public	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts :						
	a - Projets de formation et/ou de publication valorisant et mutualisant l'expérience et les résultats de chaque action	x	x	x	x	x	x
	b - Exemples de reconnaissance à moyen terme (2-3 ans) de vos pratiques d'accompagnement par les partenaires, et par les autres structures du même domaine d'activité,...	x	x	x	x	x	x

Dimensions sociale et culturelle
Champ 7
Développement de la personne

Dans quelle mesure notre structure participe-t-elle au développement de la personne ?

Comment notre structure contribue-t-elle :

- > à l'accroissement de l'autonomie et de la capacité de décision des personnes ?
- > au réapprentissage d'un rôle social de publics en difficulté ?
- > à l'amélioration de la santé et du bien-être ?
- > au développement de l'éducation centrée sur les relations entre la personne et son environnement ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F
7A- Accroissement de l'autonomie et de la capacité de décision des personnes	> Indicateurs de résultats :						
	1- Liste des actions favorisant l'autonomie des publics en difficulté par l'acquisition de pratiques et par l'auto-production	x	x	x	x	x	x
	2- Pratiques et méthodes de travail entre les parties prenantes (salarié, bénévole) favorisant la délégation, le partage des responsabilités, le copilotage et la conception des activités	x	x	x	x	x	x
	3- Participation des bénévoles aux instances décisionnelles (AG, CA, bureau, commission...), et son évolution à moyen terme (2 à 3 ans)	x	x	x	x	x	x
	4- Pratiques et méthodes de gouvernance favorisant : - le partage des responsabilités entre chaque instance décisionnelle (délégation de pouvoir, co-administration, co-pilotage...) - l'accès au processus décisionnel pour de nouvelles personnes (bénévoles ou salariées)	x	x	x	x	x	x
	5- Liste des actions de formation sur les modes de gouvernance à destination des acteurs de la structure (bénéficiaire, adhérent, bénévole, administrateur, salarié, partenaire, voisin...), avec leurs évolutions depuis 2 à 3 ans	x	x	x	x	x	x
	6- Description des outils de régulation de la vie démocratique (statut, charte, règlement intérieur, outil de vote...) (cf. 5B-3)	x	x	x	x	x	x
	7- Description des modalités de suivi et de partage de l'évaluation de l'activité(s) avec les parties prenantes (interne et externe à la structure) et les bénéficiaires (cf. 5B-4)	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts :						
	a- Exemples d'évolution à moyen terme (3-5 ans) de salariés dans la structure (poste, responsabilité...) et dans leurs projets professionnels (au sein ou en dehors de la structure) (cf. 6B-a)	x	x	x	x	x	x
	b- Exemples d'évolution à moyen terme (3-5 ans) de bénévoles dans la structure (responsabilité...) et dans leurs projets professionnels et d'implication sociale (cf. 6B-b)	x	x	x	x	x	x
	c- Participation, à moyen terme (3 à 5 ans), des modes de gouvernance à l'accroissement de l'autonomie et de la capacité de décision des acteurs et parties prenantes de la structure	x	x	x	x	x	x
	7B- Contribution au réapprentissage d'un rôle social de publics en difficulté	> Indicateurs de résultats :					
1- Pratiques et méthodes favorisant le réapprentissage d'un rôle social (assiduité des personnes, renforcement de la ponctualité, convivialité, prise de responsabilité...)		x		x			
2- Critères des outils de suivi des personnes en emploi d'insertion et liste des outils de suivi		x		x			
3- Liste des actions favorisant l'autonomie des publics en difficulté par l'acquisition de pratiques et par l'auto-production (cf A1)		x	x	x			
4- Modalités de prise en compte des publics en difficulté dans les actions menées par la structure (cf. 6A-3)		x	x	x			
5- Pratiques et méthodes favorisant l'implication bénévole des publics en difficulté dans la vie de la structure		x	x	x			

	> Indices d'impacts :						
	a- Résultats d'enquête à moyen terme (2-3 ans) sur le devenir des anciens salariés en emplois d'insertion (cf. 6A-a)	x		x			
	b- Nombre et/ou exemples d'anciens salariés en emplois d'insertion embauchés ultérieurement sur des postes non aidés (cf. 6A-b)	x		x			
7C- Contribution à l'amélioration de la santé et du bien-être	> Indicateurs de résultats :						
	1- Pratiques et méthodes de prévention pour la santé et le bien-être des parties prenantes de la structure et des bénéficiaires face aux pollutions et aux nuisances environnementales	x	x	x	x	x	x
	2- Pratiques et méthodes favorisant la convivialité, le respect et l'écoute au sein des différents espaces de travail (équipe, commission, groupe projet, CA, bureau, réseau, partenariat...)	x	x	x	x	x	x
	3- Pratiques et méthodes améliorant la sécurité dans la mise en œuvre d'actions à destination des parties prenantes de la structure et des bénéficiaires	x	x	x	x	x	x
	4- Pratiques et méthodes améliorant les conditions de réalisation des activités	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts :						
	a- Evolution, à moyen terme (3-5 ans), du nombre des arrêts de travail (salariés), de la mobilisation des bénévoles, ...	x	x	x	x	x	x
	b- Exemples et témoignages de l'amélioration du bien-être des parties prenantes de la structure, à moyen terme (3-5 ans)	x	x	x	x	x	x
	7D- Développement qualitatif et quantitatif de l'éducation centré sur les relations entre la personne et son environnement (cf. glossaire - Typologie de l'EE : approche interprétative)	> Indicateurs de résultats :					
1- Nombre et régularité des participants par type d'actions éducatives (centrées sur les relations entre la personne et son environnement), et par type de public		x	x	x	x		
2- Nature des sites utilisés pour la réalisation des actions éducatives		x	x	x	x		
3- Estimation de la fréquentation de(s) l'équipement(s) (accueil du public), et son évolution à moyen terme (2 à 3 ans)		x	x	x	x		
4- Taux de satisfaction des bénéficiaires des actions éducatives, et son évolution à moyen terme (2 à 3 ans) et/ou témoignages		x	x	x	x		
5- Nombre et % de communes (en rapport à votre territoire d'action) touchées par ces actions éducatives		x	x	x	x		
6- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant / encadrant		x	x	x	x		
7- Pratiques employées pour assurer la qualité des actions éducatives		x	x	x	x		
8- Exemples de pratiques employées dans l'information, le conseil et la formation des acteurs						x	x
9- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant / encadrant						x	x
> Indices d'impacts :							
a- Résultats des évaluations d'actions éducatives centrées sur les relations entre la personne et son environnement		x	x	x	x		
b- Résultats des évaluations de conseil et de formation en éducation centrée sur les relations entre la personne et son environnement						x	x

A- Jardins, paysage et cadre de vie ; B- Sensibilisation et éducation ; C- Chantiers environnementaux
D- Gestion d'espaces naturels ; E- Animation de réseau ; F- Conseil, formation et ingénierie

Dimensions sociale et culturelle

Champ 8

Cohésion sociale et interculturalité

Dans quelle mesure notre structure participe-t-elle à la cohésion sociale et à l'interculturalité ?

Comment notre structure contribue-t-elle :

- > au développement de la mixité sociale et culturelle, ainsi qu'à la prise en compte des publics défavorisés ?
- > au renforcement du lien social et de la solidarité (intra et intergénérationnelle, territoriale, internationale, ...) ?
- > au développement d'une fonction de médiation, de conciliation ?
- > au développement des démarches de coopération et de réseau ?
- > au développement de la culture et du lien social par l'éducation ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F
8A- Contribution au développement de la mixité sociale et culturelle, ainsi qu'à la prise en compte des publics défavorisés	> Indicateurs de résultats :						
	1- Par action, la diversité des publics bénéficiaires	x	x	x	x	x	x
	2- Actions « environnement » dont les objectifs principaux sont de développer la mixité sociale et culturelle	x	x	x	x	x	x
	3- Modalités de participation aux activités favorisant la mixité sociale et culturelle	x	x	x	x	x	x
	4- Actions dont les objectifs principaux sont de développer l'accès des publics défavorisés aux activités « environnement »	x	x	x	x	x	x
	5- Modalités de participation aux activités favorisant l'accès des publics défavorisés	x	x	x	x	x	x
	6- Liste des événements culturels en lien avec les actions « environnement »	x	x	x	x	x	
	7- Pratiques et méthodes favorisant l'accès à des événements culturels pour les parties prenantes de la structure	x	x	x	x	x	
	8- Décrire les modalités de participation dans le réseau des « petites structures » et individuels					x	
	> Indices d'impacts :						
	a- Contribution, à moyen terme (3-5 ans), de vos actions à la cohésion sociale et à l'interculturalité	x	x	x	x	x	x
8B- Renforcement du lien social et de la solidarité (intra et intergénérationnelle, territoriale, internationale...)	> Indicateurs de résultats :						
	1- Modes de gouvernance favorisant le lien social et la solidarité	x	x	x	x	x	x
	2- Modalités favorisant l'implication d'un plus grand nombre dans les travaux collectifs au sein de la structure	x	x	x	x	x	x
	3- Estimation de la diminution de l'isolement des personnes par leur implication dans la structure, ou des structures par leur implication dans le réseau, en précisant le % de membres concernés					x	
	4- Modalités de participation dans le réseau (implication dans la vie du réseau, gouvernance...) des structures et des individuels (cf. 8A-8)					x	
	5- Pratiques et méthodes favorisant la logique de coopération plutôt que la concurrence entre les membres du réseau					x	
	6- Par action, diversité des publics bénéficiaires (cf. 8A-1)	x	x	x	x	x	x
	7- Liste des actions « environnement » dont les objectifs principaux sont de renforcer le lien social et la solidarité : intra et intergénérationnelle, territoriale, internationale...	x	x	x	x	x	x
	8- Modalités de participation aux activités favorisant le lien social et la solidarité	x	x	x	x	x	x
	9- Nombre et % de communes concernées par ces actions en rapport avec l'échelle territoriale de chacune de vos activités	x	x	x	x	x	x
10- Pratiques et méthodes favorisant la solidarité entre les territoires concernés par vos activités (pour l'ensemble ou pour chacune d'elles)	x	x	x	x	x	x	

	> Indices d'impacts :							
	a- Contribution à moyen terme (3-5 ans) du renforcement du lien social et de la solidarité à la cohésion sociale et à l'interculturalité, sur votre territoire d'action	x	x	x	x	x	x	
8C- Développement d'une fonction de médiation, de conciliation	> Indicateurs de résultats :							
	1- Modes de gouvernance, au sein des différentes instances décisionnelles de la structure, favorisant la médiation et les processus de conciliation	x	x	x	x	x	x	
	2- Modalités d'implication favorisant la diversité des parties prenantes (salarié, bénévole, bénéficiaire, partenaires...) et leur coopération dans la conception, le pilotage et l'encadrement des actions	x	x	x	x	x	x	
	3- Modalités d'implication favorisant la coopération plutôt que la concurrence entre les membres du réseau dans la conception, le pilotage et l'encadrement des actions					x		
	4- Actions de formation sur les démarches de médiation et de conciliation suivies par les acteurs de la structure (adhérent, bénévole, administrateur, salarié), avec leurs évolutions depuis 2 à 3 ans	x	x	x	x	x	x	
	5- Actions « environnement » dont les objectifs principaux sont la médiation et des démarches de conciliation	x	x	x	x	x	x	
	6- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant/encadrant des actions de médiation et de conciliation	x	x	x	x	x	x	
	7- Actions de formation sur les démarches de médiation et de conciliation proposées par la structure à destination des parties prenantes (bénéficiaire, adhérent, bénévole, administrateur, salarié, partenaire, voisin...)					x	x	
	8- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant/encadrant des actions de médiation et de conciliation					x	x	
	> Indices d'impacts :							
	a- Contribution, à moyen terme (3-5 ans) des objectifs de développement d'une fonction de médiation et de conciliation de vos actions, à la cohésion sociale et à l'interculturalité	x	x	x	x	x	x	
	b- Contribution, à moyen terme (3 à 5 ans), de vos actions de formation :- à la formalisation de modalités de médiation et de concertation au sein des structures « environnement » (autonomie) - et au développement d'espaces publics de concertation					x	x	
	8D- Développement des démarches de coopération et de réseau	> Indicateurs de résultats :						
		1- Réseaux (formels et informels) dans lesquels est impliquée la structure : thématiques (par activité, publics...), territoriaux (implantation de la structure, développement d'activités...), sectoriels (par domaine...)	x	x	x	x	x	x
2- Pratiques et méthodes favorisant la participation des parties prenantes de la structure aux différents réseaux dans lesquels elle est impliquée		x	x	x	x	x	x	
3- Modalités d'adhésion et d'implication dans votre structure, s'inscrivant dans une logique de réseau						x		
4- Modes de gouvernance, au sein des différentes instances décisionnelles de la structure, favorisant les démarches de coopération et de réseau		x	x	x	x	x	x	
5- Modalités d'implication favorisant la diversité des parties prenantes (salarié, bénévole, bénéficiaire, partenaires...) et leur coopération dans la conception, le pilotage et l'encadrement des actions (cf. 8C-2)		x	x	x	x	x	x	
6- Modalités d'implication favorisant la coopération plutôt que la concurrence entre les membres du réseau dans la conception, le pilotage et l'encadrement des actions (cf. 8C-3)						x		

	7- Actions de formation sur les démarches de coopération et de réseau suivies par les acteurs de la structure (adhérent, bénévole, administrateur, salarié), avec leurs évolutions depuis 2 à 3 ans	x	x	x	x	x	x
	8- Actions de formation sur les démarches de coopération et de réseau proposées par la structure à destination des parties prenantes (bénéficiaire, adhérent, bénévole, administrateur, salarié, partenaire, voisin...)					x	x
	9- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant/encadrant des formations sur les démarches de coopération et de réseau					x	x
	> Indices d'impacts :						
	a- Contribution, à moyen terme (3 à 5 ans), des objectifs de développement de coopération et de réseau de vos actions, à la cohésion sociale et à l'interculturalité	x	x	x	x	x	x
	b- Contribution, à moyen terme (3 à 5 ans), de vos actions de formation: - à la formalisation de modalités de coopération et de réseau au sein des structures « environnement » (autonomie) - au développement de réseaux (formels, informels) - ...					x	x
	> Indicateurs de résultats :						
	1- Sur un même territoire : nombre et régularité des participants par type d'actions éducatives et culturelles et par type de public. Distinguer les actions pilotées par la structure et celles pilotées en tant que co-porteuse ou partenaire	x	x	x	x	x	
	2- Par type d'action et de public : - indicateurs d'accès à ces actions pour un plus grand nombre (politique de tarifications pour les bénéficiaires, soutiens financiers, population prioritaire...) - indicateurs d'accès à ces actions favorisant l'hétérogénéité des publics, leurs implications actives et les interactions avec d'autres activités sur le même territoire/population.	x	x	x	x	x	
	3- Actions de formation liées à l'EEDD favorisant l'interculturalité et la construction de cultures communes parmi les parties prenantes des activités (adhérents, bénévoles, salariés, bénéficiaires, partenaires...)	x	x	x	x	x	
	4- Taux de satisfaction des bénéficiaires des actions éducatives et culturelles, et témoignages	x	x	x	x	x	
	5- Nombre et % des communes de votre territoire d'action concernées par ces actions éducatives	x	x	x	x	x	
	6- Qualifications, expérience et statut professionnel pour chaque intervenant/encadrant	x	x	x	x	x	
	7- Pratiques employées pour assurer la qualité des actions éducatives	x	x	x	x	x	
	8- Pratiques employées dans l'information, le conseil et les formations des acteurs					x	x
	9- Qualifications, expérience et statut professionnel pour chaque intervenant/encadrant					x	x
	> Indices d'impacts :						
	a- Résultats des évaluations d'actions éducatives et culturelles, ainsi que des actions de formation liées à ces actions	x	x	x	x	x	
	b- Description des actions portées par les publics, des nouvelles dynamiques de réseaux etc, engendrées par les actions éducatives et culturelles portées par la structure	x	x	x	x	x	
	c- Résultats des évaluations d'activités de conseil et de formation réalisées par la structure, dans le domaine éducatif et culturel					x	x

8E- Développement de la culture et du lien social par l'éducation

Dimensions sociale et culturelle

Champ 9

Développement de la société civile et de la citoyenneté

Dans quelle mesure notre structure participe-t-elle au développement de la société civile et de la citoyenneté ?

Comment notre structure contribue-t-elle :

- > au développement de la participation et de la concertation de l'ensemble des parties prenantes sur les activités de la structure ?
- > à l'adéquation des activités à une demande locale et sectorielle ?
- > à l'appui à l'intégration des responsabilités individuelles et collectives relatives à la vie civique / sociale ?
- > au développement de l'éducation centrée sur la résolution des problèmes socio-environnementaux ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F
9A- Développement de la participation et de la concertation de l'ensemble des parties prenantes sur les activités de la structure	> Indicateurs de résultats :						
	1- Participation des bénévoles aux instances décisionnelles (AG, CA, bureau, commission...), et son évolution à moyen terme (2 à 3 ans) (cf. 7A-3)	x	x	x	x	x	x
	2- Pratiques et méthodes favorisant (cf. 7A-4) : - le partage des responsabilités entre chaque instance décisionnelle (délégation de pouvoir, co-administration, co-pilotage...) - l'accès au processus décisionnel pour de nouvelles personnes (bénévoles ou salariées)	x	x	x	x	x	x
	3- Modalités favorisant l'implication d'un plus grand nombre dans les travaux collectifs au sein de la structure (cf. 8B-2)	x	x	x	x	x	x
	4- Pratiques et méthodes favorisant la participation des parties prenantes de la structure, aux différents réseaux dans lesquels elle est impliquée (cf. 8D-2)	x	x	x	x	x	x
	5- Modalités de participation dans le réseau (implication dans la vie du réseau, gouvernance...) des structures et des individuels (cf. 8A-8)					x	
	6- Pratiques et méthodes favorisant la logique de coopération plutôt que de concurrence entre les membres du réseau (cf. 8B-5)					x	
	7- Modalités d'implication favorisant la diversité des parties prenantes (salarié, bénévole, bénéficiaire, partenaires...) et leur coopération dans la conception, le pilotage et l'encadrement des actions (cf. 8C-2)	x	x	x	x	x	x
	8- Pratiques et méthodes de travail entre les parties prenantes (salarié, bénévole) favorisant la délégation, le partage des responsabilités, le copilotage et la conception des activités (cf. 7A-2)	x	x	x	x	x	x
	9- Modalités de suivi et de partage de l'évaluation de l'activité(s) avec les parties prenantes (interne et externe à la structure) et les bénéficiaires (cf. 5B-4)	x	x	x	x	x	x
	10- Actions de formation sur les démarches participatives suivies par les acteurs de la structure (adhérent, bénévole, administrateur, salarié), avec leurs évolutions depuis 2 à 3 ans	x	x	x	x	x	x
	11- Actions « environnement » dont les objectifs sont de mettre en œuvre des démarches participatives et de concertation	x	x	x	x	x	x
	12- Actions de formation sur les démarches participatives proposées par la structure à destination des parties prenantes (bénéficiaire, adhérent, bénévole, administrateur, salarié, partenaire...)					x	x
13- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant/encadrant des formations sur les démarches participatives et de concertation					x	x	

A- Jardins, paysage et cadre de vie ; B- Sensibilisation et éducation ; C- Chantiers environnementaux
D- Gestion d'espaces naturels ; E- Animation de réseau ; F- Conseil, formation et ingénierie

	> Indices d'impacts :							
	a- Contribution de vos démarches participatives et de concertation, au développement de la société civile et de la citoyenneté (création de nouveaux espaces de concertation, taux de participation à des consultations publiques...), à moyen terme (3 à 5 ans)	x	x	x	x	x	x	x
	b- Contribution des formations mises en oeuvre, à moyen terme (3-5 ans) : - à la formalisation de démarches participatives au sein des structures « environnement » (autonomie) - au développement de la vie démocratique des structures (AG, CA, commission...), des démarches de réseaux et des dynamiques partenariales (intelligence collective, synergie...) - ...						x	x
9B- Adéquation des activités à une demande locale et sectorielle	> Indicateurs de résultats :							
	1- Actions dont l'origine se trouve dans des demandes collectives locales et/ou sectorielles, en précisant la nature des besoins pour chaque action	x	x	x	x	x	x	x
	2- Pratiques et méthodes (espace de concertation, instance partenariale, groupe projet en réseau, diagnostic...) favorisant la prise en compte collective et partagée des besoins locaux et/ou sectoriel entre toutes les parties prenantes (bénévole, salarié, partenaire, bénéficiaire)	x	x	x	x	x	x	x
	3- Modalités d'implication favorisant la diversité des parties prenantes (salarié, bénévole, bénéficiaire, partenaires...) et leur coopération dans la conception, le pilotage et l'encadrement des actions (cf. 8C-2)	x	x	x	x	x	x	x
	4- Modalités de suivi et de partage de l'évaluation de l'activité(s) avec les parties prenantes (interne et externe à la structure) et les bénéficiaires (cf. 5B-4)	x	x	x	x	x	x	x
	5- Estimation de l'importance des inscriptions et files d'attente pour participer aux actions, avec évolution depuis 2-3 ans	x	x	x	x	x	x	x
	6- % d'adhérents au réseau par rapport aux acteurs recensés (par territoire et/ou par secteur d'activité), avec évolution depuis 2-3 ans						x	
	> Indices d'impacts :							
	a- Contribution, à moyen terme (3 à 5 ans), de vos activités à la demande locale et/ou sectorielle de votre territoire d'action	x	x	x	x	x	x	x
9C- Appui à l'intégration des responsabilités individuelles et collectives relatives à la vie civique / sociale	> Indicateurs de résultats :							
	1- Participation des bénévoles aux instances décisionnelles (AG, CA, bureau, commission...), et évolution à moyen terme (2 à 3 ans) (cf. 7A-3)	x	x	x	x	x	x	x
	2- Type de mobilisation des bénévoles au sein de la structure (participation à la conduite d'actions et au conseil d'administration...) et hors de la structure (représentation aux espaces de partenariat et aux instances consultatives, participation aux réseaux).	x	x	x	x	x	x	x
	3- Pratiques et méthodes de gouvernance favorisant (cf. 7A-4) : - le partage des responsabilités au sein de chaque instance et entre chacune (délégation de pouvoir, co-administration, co-pilotage...), - l'accès au processus décisionnels pour les nouveaux (salarié, bénévole).	x	x	x	x	x	x	x
	4- Liste des actions de formation sur les modes de gouvernance à destination de tous les acteurs de la structure (bénéficiaire, adhérent, bénévole, administrateur, salarié, partenaire, voisin...) avec leurs évolutions depuis 2 à 3 ans (cf. 7A-5)	x	x	x	x	x	x	x
	5- Pratiques et méthodes de travail entre les parties prenantes (salarié, bénévole) favorisant la délégation, le partage des responsabilités, le copilotage et la conception des activités) (cf. 7A-2)	x	x	x	x	x	x	x

	6- Pratiques et méthodes favorisant l'implication des bénéficiaires dans la mise en oeuvre des actions	x	x	x	x	x	x	
	7- Description des méthodes et approches éducatives favorisant la responsabilisation et la prise en compte des droits et devoirs (cf. 3B-3)		x		x			
	> Indices d'impacts :							
	a- Exemples d'évolution à moyen terme (3-5 ans) de salariés dans la structure (poste, responsabilité...) et dans leurs projets professionnels (au sein ou en dehors de la structure) (cf. 6B-a)	x	x	x	x	x	x	
	b- Exemples d'évolution à moyen terme (3-5 ans) de bénévoles dans la structure (responsabilité...) et dans leurs projets professionnels et d'implication sociale (cf. 6B-b)	x	x	x	x	x	x	
	c- Témoignages et exemples de parties prenantes et bénéficiaire sur leurs intérêts, à moyen terme (2-3 ans), à s'impliquer dans la vie collective et démocratique de la structure, réseaux, espaces publics...	x	x	x	x	x	x	
9D- Développement qualitatif et quantitatif de l'éducation centrée sur la résolution de problèmes socio-environnementaux (voir le glossaire - Typologie de l'EE : approche de la critique sociale)	> Indicateurs de résultats :							
	1- Estimation de la fréquentation des équipements (accueil du public, équipements techniques, ...) et son évolution depuis 2-3 ans	x	x	x				
	2- Sur un même territoire : nombre et régularité des participants par type d'actions éducatives centrées sur la résolution de problèmes socio-environnementaux, et par type de public. Distinguer les actions pilotées par la structure et celles où elle est partenaire		x	x				
	3- Par type d'action et de public : - indicateurs d'accès à ces activités pour un plus grand nombre (politique de tarifications pour les bénéficiaires, soutiens financiers, population prioritaire, ...) - indicateurs d'accès favorisant l'implication active et les interactions avec d'autres activités sur le même territoire/population.		x	x				
	4- Nature du (ou des) site (s) où sont réalisées les actions éducatives et citoyennes		x	x				
	5- Taux de satisfaction des bénéficiaires des actions éducatives et citoyennes, et témoignages		x	x				
	6- Nombre et % des communes du territoire d'action touchées par ces activités		x	x				
	7- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant/encadrant des actions éducatives		x	x				
	8- Pratiques employées pour assurer la qualité des actions éducatives et citoyennes		x	x				
	9- Description des éléments assurant la qualité des documents et outils pédagogiques produits		x	x				
	10- Exemples de pratiques employées dans l'information, le conseil et les formations des acteurs					x	x	
	11- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant/encadrant de ces actions					x	x	
	> Indices d'impacts :							
	a- Résultats des évaluations d'actions éducatives centrées sur la résolution de problèmes socio-environnementaux		x	x				
b- Description des actions portées par les publics, ainsi que les nouvelles dynamiques de réseaux, engendrées par les actions éducatives et citoyennes portées/co-portées par la structure		x	x					
c- Résultats des évaluations de conseil et de formation en éducation liées aux actions éducatives et citoyennes					x	x		

A- Jardins, paysage et cadre de vie ; B- Sensibilisation et éducation ; C- Chantiers environnementaux
D- Gestion d'espaces naturels ; E- Animation de réseau ; F- Conseil, formation et ingénierie

Dimension «partenariat et innovations»

Champ 10

Développement de partenariats, de réseaux et de la gouvernance territoriale

Dans quelle mesure notre structure participe-t-elle au développement de partenariats, de réseaux et de la gouvernance territoriale ?

Comment notre structure contribue-t-elle :

- > à l'insertion des actions dans des démarches collectives territoriales (diagnostic partagé, projet intégré de développement...)?
- > à la vie publique, à des instances de concertation et de décisions ?
- > à l'organisation et au fonctionnement des partenariats ?
- > aux réseaux et aux dynamiques entre les réseaux sectoriels ou territoriaux ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F
10A- Insertion des actions dans des démarches collectives territoriales (diagnostic partagé, projet intégré de développement...)	> Indicateurs de résultats :						
	1- Pratiques et méthodes (espace de concertation, instance partenariale, groupe projet en réseau, diagnostic, outils de pilotage et de suivi...) favorisant la prise en compte collective et partagée, entre toutes les parties prenantes (bénévole, salarié, partenaire, bénéficiaire), des besoins socioculturels, économiques et environnementaux de votre territoire d'action (cf. 9B-2)	x	x	x	x	x	x
	2- Type de contribution des parties prenantes à l'élaboration des actions liées aux démarches collectives de territoires	x	x	x	x	x	x
	3- Modalités de suivi et de partage de l'évaluation de(s) l'activité(s) avec les parties prenantes (interne et externe à la structure) et les bénéficiaires (cf. 5B-4)	x	x	x	x	x	x
	4- Implication et contributions de votre structure dans les démarches collectives territoriales et les instances d'étude et de concertation (diagnostic de territoire, charte paysagère et environnementale, classement de site, contrat de rivière, DICRIM, PLU...)	x	x	x	x	x	x
	5- Liste des actions menées en partenariat avec une collectivité territoriale, en précisant par action le(s) nom(s) de la personne publique et l'évolution (reconduction/progression) depuis 3 ans	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts :						
	a- Estimation, à moyen terme (2-3 ans), de la prise en compte, par les actions de la structure, des demandes de la population et des acteurs du territoire	x	x	x	x	x	x
	b- Estimation, à moyen terme (2-3 ans), du taux de satisfaction des habitants du territoire d'action (questionnaires, témoignages)	x	x	x	x	x	x
	c- Effets positifs de la participation aux démarches collectives territoriales sur la prise en compte de problématiques environnementales, éducatives et de DD dans les politiques publiques des territoires concernés, à moyen terme (2-3 ans)	x	x	x	x	x	x

A- Jardins, paysage et cadre de vie
 B- Sensibilisation et éducation
 C- Chantiers environnementaux
 D- Gestion d'espaces naturels
 E- Animation de réseau
 F- Conseil, formation et ingénierie

10B- Participation à la vie publique, à des instances de concertation et de décisions	> Indicateurs de résultats :						
	1- Liste des démarches collectives territoriales et des instances d'étude et de concertation (diagnostic de territoire, charte paysagère et environnementale, classement de site, contrat de rivière, DICRIM, PLU...) dans lesquelles votre structure donne un avis qualifié, en précisant pour chacune la nature de votre contribution (cf. 10A-4)	x	x	x	x	x	x
	2- Liste des espaces de débats (inter)communaux et de consultations publiques (énergie, eau, déchet, transport, réhabilitation de site...) pour lesquels votre structure a participé à travers une mobilisation large (bénévole, salarié, réseau, partenaire, bénéficiaire...)	x	x	x	x	x	x
	3- Liste des espaces de participation (espaces partenariaux, instances consultatives : CEL, CLD, C2RA/DLA, Agenda 21 de territoire et d'établissement scolaire...) dans lesquels s'impliquent les parties prenantes de la structure (bénévole, salarié)	x	x	x	x	x	x
	4- Pratiques et méthodes favorisant la participation des parties prenantes de la structure aux différents réseaux dans lesquels elle est impliquée (cf. 8D-2)	x	x	x	x	x	x
	5- Actions de formation sur les démarches participatives et de concertation suivies par les acteurs de la structure (adhérent, bénévole, administrateur, salarié), avec leurs évolutions depuis 2 à 3 ans (cf. 9A-10)	x	x	x	x	x	x
	6- Actions « environnement » dont les objectifs méthodologiques sont de mettre en œuvre des démarches participatives et de concertation (cf. 9A-11)	x	x	x	x	x	x
	7- Actions de formation sur les démarches participatives et de concertation proposées par la structure à destination des parties prenantes (bénéficiaire, adhérent, bénévole, administrateur, salarié, partenaire...) (cf. 9A-12)					x	x
	8- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant/encadrant des formations sur les démarches participatives et de concertation (cf. 9A-13)					x	x
	> Indices d'impacts :						
	a- Contribution, à moyen terme (3-5 ans), du développement des démarches participatives et de concertation, au développement de la gouvernance sur votre territoire : création de nouveaux espaces de concertation (cf. 9A-a), et aussi agendas 21, consultation des habitants...	x	x	x	x	x	x
	b- Contribution, à moyen terme (3-5 ans) des actions de formation : - au développement de la participation des structures « environnement » à la vie démocratique territoriale, - aux démarches de réseaux et aux dynamiques partenariales (intelligence collective, synergie...) - ...					x	x

10C- Contribution à l'organisation et au fonctionnement des partenariats	> Indicateurs de résultats :						
	1- Types de contrat et de convention structurant les relations partenariales en précisant pour chaque type : le nombre, l'objet, les partenaires, la durée et leurs évolutions depuis 3 ans	x	x	x	x	x	x
	2- Liste des conventions pluriannuelles de financement en précisant pour chacune le(s) partenaire(s) concerné(s), l'objet, la durée et l'évolution depuis 3 ans	x	x	x	x	x	x
	3- Liste des actions pour lesquelles des partenariats existent avec d'autres structures « environnement » et/ou du territoire, en précisant par action la nature du partenariat (technique, médiatique, pédagogique...) et l'évolution depuis 2-3 ans	x	x	x	x	x	x
	4- Pratiques et méthodes de pilotage et de suivi partagé (régulation, concertation, évaluation...) des partenariats favorisant : la diversité des points de vue, la mobilisation et l'assiduité, l'implication des acteurs territoriaux, la prise en compte des besoins et de leurs évolutions, l'évolution du contexte et de l'action en cours...	x	x	x	x	x	x
	5- Actions de formation sur les démarches partenariales suivies par les acteurs de la structure (adhérent, bénévole, administrateur, salarié), avec leurs évolutions depuis 2 à 3 ans	x	x	x	x	x	x
	6- Actions de formation sur les démarches partenariales proposées par la structure à destination des parties prenantes (bénéficiaire, adhérent, bénévole, administrateur, salarié, partenaire...)					x	x
	7- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant/encadrant des formations sur les démarches partenariales					x	x
	> Indices d'impacts :						
	a- Contribution de vos pratiques et méthodes partenariales à moyen terme (3-5 ans) sur : - la pérennisation et développement des partenariats - de nouvelles dynamiques partenariales - la résolution de problématiques territoriales complexes liées au développement durable - ...	x	x	x	x	x	x
b- Contribution des formations aux démarches partenariales, à moyen terme (3-5 ans) : - au développement et la pérennisation des structures « environnement » - à la qualité des productions (intelligence collective, synergie...) - ...					x	x	
10D- Appartenance et contribution aux réseaux et aux dynamiques entre les réseaux sectoriels ou territoriaux	> Indicateurs de résultats :						
	1- Réseaux (formels et informels) dans lesquels est impliquée la structure : thématiques (par activité, publics...), territoriaux (implantation de la structure, développement d'activités...), sectoriels (par domaine...) (cf. 8D-1)	x	x	x	x	x	x
	2- Liste des actions de vos réseaux co-organisées avec d'autres réseaux (territoriaux, sectoriels) et pour chacun de votre niveau d'implication	x	x	x	x	x	x
	3- Type d'implication de votre structure dans chacun des réseaux (sur une action, une commission thématique, le fonctionnement et le communication, le CA/bureau, la représentation extérieure...) en précisant les parties prenantes concernées (adhérent, bénévole, administrateur, salarié).	x	x	x	x	x	x

4- Modalités d'implication des parties prenantes du réseau au sein d'autres organismes (représentation / groupe de travail au sein : d'autres réseaux, d'espaces partenariaux, de concertation institutionnelle, d'instances consultatives...)						x	
5- Pratiques et méthodes permettant aux membres du réseau de s'impliquer dans la circulation de l'information, la capitalisation et la transmission des savoirs et savoir-faire, l'organisation et l'encadrement d'action...						x	
6- Pratiques et méthodes favorisant la participation des parties prenantes de la structure aux différents réseaux dans lesquels elle est impliquée (cf. 8D-2)	x	x	x	x	x	x	x
7- Modes de gouvernance, au sein des différentes instances décisionnelles de la structure, favorisant les démarches de coopération et de réseau (cf. 8D-4)	x	x	x	x	x	x	x
8- Liste des actions de formation sur les démarches de coopération et de réseau suivies par les acteurs de la structure (adhérent, bénévole, administrateur, salarié), avec leurs évolutions depuis 2 à 3 ans (cf. 8D-7)	x	x	x	x	x	x	x
9- Liste des actions de formation sur les démarches de coopération et de réseau proposées par la structure à destination des parties prenantes (bénéficiaire, adhérent, bénévole, administrateur, salarié, partenaire, voisin...) (cf. 8D-8)						x	x
10- Qualifications, expérience et statut professionnel de chaque intervenant/encadrant des formations sur les démarches de coopération et de réseau (cf. 8D-9)						x	x
> Indices d'impacts :							
a- Contribution de vos démarches de réseaux à moyen terme (3-5 ans) : - à la création de nouveaux espaces de concertation, d'entraide, de formation permanente... - à la professionnalisation des acteurs de la structure - à la qualité des productions (intelligence collective, synergie...) - au développement de réseaux d'expertise sur différentes compétences liées au secteur de l'environnement et au fonctionnement de l'économie sociale et solidaire (référence à tous les critères de ce dispositif) - ...	x	x	x	x	x	x	x
b- Contribution de vos actions de formation sur les démarches de coopération et de réseau, à moyen terme (3-5 ans) (cf. 8D-b) : - à la formalisation de modalités de coopération et de réseau au sein des structures « environnement » (autonomie) - au développement de réseaux (formels, informels) -...						x	x

Dimension « partenariat et innovations »

Champ 11

Développement d'innovations transférables

Dans quelle mesure notre structure participe-t-elle au développement d'innovations transférables ?

Comment notre structure contribue-t-elle :

- > au développement de nouveaux services et d'innovations pédagogiques, de méthodes de travail et d'évaluation ?
- > au développement et à la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation de l'entreprise sociale et d'innovations institutionnelles ?
- > à la valorisation et diffusion des savoir-faire et des innovations ?

Critères	Indicateurs de résultats et indices d'impacts	A	B	C	D	E	F
<p>11A- Développement d'innovations pédagogiques, de méthodes de travail et d'évaluation</p> <p>NB : Ces aspects transversaux sont normalement pris en compte par au moins un des critères des autres champs</p>	> Indicateurs de résultats :						
	1- Liste des nouveaux services et des réhabilitations de biens communs (naturel, culturel...), pouvant être décrit dans les champs précédents (critères potentiellement concernés : 1A, 1B, 1C, 2A, 2B, 2C, 3A, 3B, 3C, 4B, 4D, 5C, 5D, 7D, 8A, 8B, 8C, 8D, 8E, 9B, 9D, 10A, 10B, 10C, 10D, 12A, 12B), répondant à des problématiques environnementales et socioculturelles et à des besoins de votre territoire d'action	x	x	x	x	x	x
	2- Liste des méthodes pédagogiques innovantes mises en oeuvre pour les actions éducatives et les formations, pouvant être décrites dans les champs précédents (critères potentiellement concernés : 3A- information et communication, 3B- responsabilisation, 3C- contenus environnementaux, 7D- relations entre la personne et son environnement, 8C- médiation et conciliation, 8D- coopération et réseau, 8E- culture et lien social, 9D- problèmes socio-environnementaux, 12B- développement durable), et description pour chacune de leurs caractères innovants	x	x	x	x	x	x
	3- Liste des pratiques et méthodes de travail innovantes mises en oeuvre pour la conception, le pilotage et la réalisation des actions, et pouvant être décrites dans les champs précédents (critères potentiellement concernés : 1A, 1B, 1C, 2B, 2C, 4B, 5B, 5C, 6B, 6C, 7A, 7B, 7C, 8A, 8B, 8C, 8D, 9A, 9B, 9C, 10C, 10D, 12A) : technique et méthode de gestion spécifique, travail salarié-bénévole, implication des bénéficiaires, coopération, ...	x	x	x	x	x	x
	4- Liste des méthodes innovantes d'évaluation des actions, des contextes et des organisations, pouvant être décrites dans les champs précédents (critères potentiellement concernés : 2A, 3B, 3C, 5B, 6B, 6C, 7D, 8E, 9A, 9B, 9D, 10A, 10C, 10D, 12A, 12B) : recherche-action, diagnostic partagé, auto-évaluation accompagnée,...	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts :						
	a- Contributions à moyen terme (3-5 ans), des innovations pédagogiques, de méthodes de travail et d'évaluation : - à un développement quantitatif et qualitatif des actions de la structure - à une professionnalisation de ses parties prenantes - à une meilleure anticipation et adaptation de la structure à l'évolution des problématiques / enjeux environnementaux, socioculturels et économiques de son territoire d'action - ...	x	x	x	x	x	x

A- Jardins, paysage et cadre de vie ; B- Sensibilisation et éducation ; C- Chantiers environnementaux
D- Gestion d'espaces naturels ; E- Animation de réseau ; F- Conseil, formation et ingénierie

<p>11B- Développement et mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation de l'entreprise sociale et d'innovations institutionnelles.</p> <p>NB : ces aspects transversaux sont normalement pris en compte par au moins un des critères des autres champs</p>	> Indicateurs de résultats :						
	1- Nouveaux modes d'organisation et innovations institutionnelles contribuant à « la création de valeurs économiques et de coûts évités » (Champ 4, critères potentiellement concernés : 4A- maintien, création et capacité de pérennisation d'emplois, 4B- création et développement d'activités, 4C- développement économique local, 4D- Génération d'économies pour la société)	x	x	x	x	x	x
	2- Nouveaux modes d'organisation et innovations institutionnelles contribuant à « l'économie plurielle » (Champ 5, critères potentiellement concernés : 5A- diversité et combinaison des ressources financières et matérielles, 5B- pratiques de gestion démocratiques et transparentes, 5C- pratiques favorisant une économie plurielle, 5D- enrichissement du lien social)	x	x	x	x	x	x
	3- Nouveaux modes d'organisation et innovations institutionnelles contribuant à « la professionnalisation des acteurs » (Champ 6, critère potentiellement concerné : 6A- Insertion professionnelle de publics en difficulté)	x	x	x	x	x	x
	4- Nouveaux modes d'organisation et innovations institutionnelles contribuant à « la cohésion sociale et l'interculturalité » (Champ 8, critères potentiellement concernés : 8A- mixité sociale et culturelle et publics défavorisés, 8B- lien social et solidarité, 8D- coopération et de réseau)	x	x	x	x	x	x
	5- Nouveaux modes d'organisation et innovations institutionnelles contribuant au « développement de la société civile et de la citoyenneté » (Champ 9, critère potentiellement concerné : 9A- participation et concertation des parties prenantes sur les activités)	x	x	x	x	x	x
	6- Nouveaux modes d'organisation et innovations institutionnelles contribuant au « développement de partenariats et de la gouvernance territoriale » (Champ 10, critères potentiellement concernés : 10A- insertion des actions dans des démarches collectives territoriales, 10B- vie publique, à des instances de concertation et de décisions, 10C- organisation et au fonctionnement des partenariats, 10D- réseaux et aux dynamiques entre les réseaux sectoriels ou territoriaux)	x	x	x	x	x	x
	7- Nouveaux modes d'organisation et innovations institutionnelles contribuant à « la prise en compte globale des principes du développement durable » (Champ 12, critère potentiellement concerné : 12A -approche globale et systémique des dimensions économique, environnementale, sociale et culturelle du développement durable)	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts :						
a- Participation, à moyen terme (3-5 ans), de la mise en œuvre de nouveaux modes d'organisation et d'innovations institutionnelles :							
- à un développement quantitatif et qualitatif des actions de la structure	x	x	x	x	x	x	
- à une pérennisation de la structure							
- à une meilleure anticipation et adaptation de la structure à l'évolution des contextes institutionnels et financiers							
- ...							

<p>11C- Valorisation et diffusion des savoir-faire et des innovations</p> <p>NB : ces aspects transversaux sont normalement pris en compte par au moins un des critères des autres champs</p>	> Indicateurs de résultats :						
	1- Liste des références de la structure comme site pilote et/ou réalisant des actions expérimentales et/ou participant à de la conception de méthodes et d'outils (pédagogique, de gestion, d'évaluation...)	x	x	x	x	x	x
	2- Nombre et/ou exemples de structures ayant adopté vos savoir-faire et innovations en précisant lesquels	x	x	x	x	x	x
	3- Pratiques et méthodes permettant la valorisation et la diffusion des savoir-faire et innovations repérées par les indicateurs des critères 11A et 11B	x	x	x	x	x	x
	4- Nombre et/ou exemples de sollicitations pour un transfert d'expérience et d'innovation	x	x	x	x	x	x
	5- Liste des outils (ouvrage, revue...) de capitalisation de vos expériences et savoir-faire, en précisant pour chacun la quantité diffusée	x	x	x	x	x	x
	> Indices d'impacts :						
a- Contribution à moyen terme (3-5 ans), de la valorisation et de la diffusion des savoir-faire de la structure :							
- à un développement quantitatif et qualitatif des actions portés par les autres acteurs territoriaux et/ou sectoriel (domaine d'activité)							
- à une pérennisation des structures « environnement » et à une professionnalisation des acteurs (réseaux, partenaires)							
- à une meilleure capacité d'anticipation et d'adaptation des acteurs environnementaux à l'évolution des contextes institutionnels et financiers et à l'évolution des problématiques / enjeux environnementaux, socioculturels et économiques	x	x	x	x	x	x	
- à une démultiplication des pratiques de valorisation et diffusion des savoir-faire et des innovations portés conjointement par les acteurs de l'environnement et leurs partenaires							
- ...							



Les fiches repères



A.	Les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale	p 82
1	Une attente partagée	p 82
2	La promotion d'un nouveau modèle de société	p 82
3	Un besoin de reconnaissance	p 83
4	Une valeur ajoutée qui demande de nouveaux critères	p 83
5	Permettre au secteur de l'environnement de s'approprier la démarche évaluative dans une participation citoyenne	p 83
6	Un questionnement de fond	p 83
B.	Le contexte d'élaboration de la démarche	p 84
1	Une démarche motivée	p 84
2	Un enjeu pour la reconnaissance des acteurs du secteur de l'environnement	p 85
C.	Les grands principes de la démarche d'évaluation et de valorisation	p 85
1	Évaluer pour en savoir plus et y voir plus clair	p 85
2	Les objets de l'évaluation	p 86
3	Trois niveaux d'objectifs d'évaluation et de valorisation	p 86
4	Une autoévaluation accompagnée et un suivi	p 87
5	Un voyage dans le temps et dans l'espace	p 87

A. Les enjeux de l'évaluation de l'utilité sociale

Pourquoi les acteurs de l'économie sociale et solidaire se lancent-ils aujourd'hui dans l'évaluation de leur utilité sociale ?

1. Une attente partagée

Les interlocuteurs financiers de l'économie sociale et solidaire (ESS) souhaitent évaluer l'utilité sociale des activités menées afin de justifier les financements qu'ils accordent :

- L'Europe exige de pouvoir évaluer les structures de l'ESS qui travaillent dans des programmes européens.
- L'État français et particulièrement la DIES (Délégation Interministérielle à l'Innovation sociale et à l'Économie Sociale, 2002) ainsi que les collectivités territoriales cherchent à évaluer les projets d'actions financés dans le cadre des « conventions pluriannuelles d'objectifs ».

Ces partenaires, concernés par les problématiques environnementales et le développement territorial, sont de plus en plus prêts à s'impliquer dans l'élaboration et la réalisation des projets initiés par les acteurs de l'ESS - particulièrement de l'environnement et du développement durable. Ceci en réponse à leurs objectifs propres, qui appellent des partenariats et des mises en réseaux thématiques et territoriales dans l'action.

Enfin les structures du secteur de l'environnement ont, elles aussi, une attente forte. En effet, on constate un développement important des pratiques de réseaux et des partenariats (techniques, médiatiques, financiers). Les acteurs impliqués dans la vie de la structure - administrateurs, salariés, bénévoles - ont de plus en plus besoin de visibilité et de capacité d'agir :

- > sur le sens de l'action,
- > sur les dynamiques d'adaptation et de professionnalisation,
- > sur l'évolution des modes de gestion et de gouvernance
- > sur les dynamiques de réseaux et les partenariats.

2. La promotion d'un nouveau modèle de société

82

La production de lien et d'utilité sociale est un **facteur de richesse** à part entière, et le « tiers-secteur » (économie sociale et solidaire) doit prendre toute sa place dans notre société. En cela, l'évaluation de l'utilité sociale contribue à **la construction d'un modèle de développement solidaire**, basé sur un autre système de valeur que le modèle actuel à dominante économique.

Ce concept d'utilité sociale n'a pas vocation à en remplacer ou en dissimuler d'autres, ni à établir une discrimination entre certains qui seraient d'utilité et d'autres qui ne le seraient pas. Le DEVUSE souhaite permettre aux structures ESS d'apprécier et d'explicitier **leur plus-value au bénéfice du collectif, de l'environnement et de la transformation sociale.**

3. Un besoin de reconnaissance

L'évaluation de l'utilité sociale de votre structure environnementale - qu'elle concerne son mode de fonctionnement ou ses activités - permet de mieux cerner ce qui fait sa particularité. **Cette particularité est liée à votre appartenance au « tiers secteur » et participe à votre reconnaissance.** En effet, les acteurs de l'ESS ne se retrouvent pas dans les seuls critères d'évaluation « classiques » comme le chiffre d'affaire ou le nombre d'emplois créés, car ces critères ne traduisent pas globalement l'apport à la société et à l'environnement. L'évaluation de l'utilité sociale permet de valoriser la plus-value apportée par les acteurs de l'ESS en proposant des critères et des méthodologies d'évaluation mieux adaptés. A travers le DEVUSE, vous pourrez affirmer et justifier différemment votre plus-value auprès de vos partenaires et plus généralement des citoyens.

La part croissante de structures de l'ESS du secteur de l'environnement inscrivant pleinement leurs activités dans la sphère économique, d'une part, et le développement de « produits environnementaux ou éducatifs » proposés par des entreprises libérales, d'autre part, entraînent une concurrence entre ce que l'on appelle le « tiers-secteur » et le secteur de l'économie classique. Les résultats de l'évaluation DEVUSE vous permettront d'explicitier votre plus-value au regard de l'économie classique.

4. Une valeur ajoutée qui demande de nouveaux critères

Dans le contexte économique actuel, si l'utilité de l'économie de marché se mesure à la rémunération du capital, les acteurs de l'ESS doivent créer les mesures de l'utilité sociale car **sa valeur ajoutée est en partie immatérielle.**

À partir de quels critères et avec quels indicateurs mesurer le lien social, la qualité environnementale, le bien-être social et le développement de la citoyenneté ? Les acteurs de l'ESS en environnement font le pari que ces **critères et indicateurs peuvent être construits collectivement par les acteurs eux-mêmes.** Ceci dans le croisement de leur propre perspective sur leur action, et de celle de leurs partenaires et bénéficiaires, dans un processus de co-construction.

5. Permettre au secteur de l'environnement de s'approprier la démarche évaluative dans une participation citoyenne

L'évaluation s'est beaucoup développée depuis une vingtaine d'années, mais reste entre les mains des pouvoirs publics et des experts. Ces démarches évaluatives ne favorisent pas l'implication citoyenne, et les acteurs ESS de l'environnement ne se les sont pas appropriées. Pourtant, il est légitime que chacun des acteurs puisse proposer une définition de ce qui lui semble utile à la société. Une évaluation qui associe les citoyens à la définition de l'utilité sociale est un acte qui reconnaît la citoyenneté de chacun, quelle que soit sa position sociale.

S'approprier l'évaluation est un enjeu important pour les citoyens et pour les acteurs de l'ESS environnement.

6. Un questionnement de fond

De ce tour d'horizon sur la notion d'utilité sociale émergent plusieurs questions :

- > Quels modes d'organisation des acteurs de l'ESS environnement pourraient créer d'autres modèles et références économiques et sociétales ?
- > Quels critères de reconnaissance prennent en compte les valeurs ajoutées sociales, culturelles, environnementales et économiques d'une façon globale ?

- > Quels fonctionnements sont susceptibles de conforter la démocratie participative dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) ?
- > Quelles régulations publiques sont susceptibles de favoriser un modèle de développement durable, tant sur le plan social qu'environnemental, permettant l'implication du citoyen dans l'économie ?
- > Quelle place et quel rôle sont donnés au bénévolat et à l'implication citoyenne ?

Ce questionnement se pose donc pour les actions et les structures du secteur de l'environnement porté par les acteurs de l'ESS et en grande partie par le milieu associatif. Les associations font partie intégrante du « tiers-secteur » (l'économie sociale et solidaire) du fait d'une pratique économique particulière : pas de séparation du social et de l'économique, prédominance des valeurs et du projet, gestion de personnel et proposition de services payants, diversité des sources de financement (autofinancement, prestations et subventions publiques), etc.

B. Le contexte d'élaboration de la démarche

Pourquoi une démarche spécifique d'évaluation de l'utilité sociale des actions et structures du secteur de l'environnement ?

1. Une démarche motivée

Les services créés répondent à des besoins émergents. Mais la demande n'est pas suffisamment structurée pour créer des marchés solvables, à court ou moyen terme.

Les services répondent à des besoins d'intérêt collectif, dont le coût ne peut pas être pris en charge par des individus. Dans le secteur de l'environnement, les ressources et les milieux naturels, tels que l'eau, l'air ou les paysages, apparaissent avant tout comme des biens communs. Leur préservation ne peuvent être que du ressort collectif. Par ailleurs, ces services peuvent avoir trait au développement de la solidarité en permettant à des publics ou des territoires défavorisés d'accéder à une qualité environnementale qui leur faisait défaut auparavant.

Les bénéfices des services ne sont pas forcément sensibles à court terme. Les effets sur l'évolution des mentalités et des pratiques des individus touchés par des activités de sensibilisation et d'éducation à l'environnement, ne seront lisibles à l'échelle de la société qu'à moyen et long terme.

Les structures du secteur de l'environnement n'ont pas pour vocation de « basculer » dans la sphère de l'activité économique libérale... même si elles font aujourd'hui l'effort de développer des activités solvables.

Les structures de l'ESS développent une plus-value sociale en termes de citoyenneté, de lien social, d'innovation sociale, de qualité environnementale, etc. Dans ce cadre, les structures doivent conserver leur logique spécifique à la fois dans leurs modalités de fonctionnement interne, et dans leur façon d'envisager la réponse aux attentes de la société.

Une démarche collective, au service des acteurs de l'environnement : la démarche engagée par le CNARE est portée par les réseaux d'acteurs et volontairement ancrée sur les réalités de terrain, au plus près de leurs préoccupations.

2. Un enjeu pour la reconnaissance des acteurs du secteur de l'environnement

Nous n'avons pas pour objectif de rechercher ce que pourrait être un label d'utilité sociale, mais de préciser **comment observer et valoriser l'utilité sociale d'une action portée par une structure du secteur de l'environnement** (tant l'action et ses impacts que les modes de fonctionnement et de gestion) à un moment précis, entre des partenaires identifiés, sur un territoire et dans un environnement donnés.

C'est en **agissant collectivement sur les territoires** pour le bénéfice de chacun, que les structures du secteur de l'environnement pourront durablement inscrire leur développement par le biais d'un partenariat important avec les collectivités territoriales, avec l'appui et le relais des services de l'Etat. Un partenariat dans lequel leur utilité sociale sera pleinement reconnue et prise en compte.

C. Les grands principes de la démarche d'évaluation et de valorisation

Quel est le sens de la démarche ?

1. Évaluer pour en savoir plus et y voir plus clair

a. Définir la valeur

L'évaluation vise à définir la valeur d'une ou plusieurs activités, ou de la structure dans son ensemble, et à motiver cette définition. Elle s'intéresse aux effets et bénéfices générés par ces activités. L'évaluation intéresse particulièrement les initiatives innovantes et complexes, pour lesquelles les mesures de résultats et de satisfaction font défaut.

b. Préciser les objectifs

Pour définir la valeur d'une activité, l'évaluation produit des outils qui permettent d'estimer si les objectifs envisagés et les moyens prévus répondent aux attentes repérées de la société, et si les objectifs sont atteints. Ces outils sont des critères et des indicateurs, quantitatifs ou qualitatifs. Leur définition permet également de clarifier les objectifs de chaque activité. Elle est l'occasion de préciser les attentes respectives des différents partenaires impliqués et de partager les objectifs fondamentaux.

c. Favoriser l'échange et le partenariat

L'évaluation facilite la négociation constructive entre partenaires en réduisant les risques d'incompréhension ou d'instrumentalisation mutuelle. Mais elle nécessite des efforts préalables de clarification des objectifs respectifs de chacun. C'est un des buts de cette démarche.

2. Les objets de l'évaluation

Pourquoi évaluer ? Qui évalue ? Qu'est-ce qu'on évalue ? Comment évalue-t-on ? Quel est l'objet de l'évaluation et son champ d'observation ?

a. De manière générale, l'évaluation de l'utilité sociale se réfère ou à une activité centrale, ou à plusieurs activités, ou à une structure dans son territoire.

La démarche proposée par ce dispositif concerne l'évaluation de l'utilité sociale d'une ou plusieurs activités et/ou d'une structure ancrée dans son territoire. Elle est réalisée par la structure à sa propre initiative. La démarche s'appuie sur la construction spécifique de l'utilité sociale par les acteurs et actrices concernés par l'évaluation : l'utilité sociale n'est pas prédéterminée. Chaque structure définit avec ses membres, ses partenaires et usagers sa propre utilité sociale.

b. Une démarche nécessairement collective et participative.

Lorsque la structure définit son utilité sociale sans solliciter les usagers et les partenaires, il risque d'y avoir une confusion entre son utilité sociale et ses objectifs ou finalités. Usagers et partenaires peuvent percevoir une utilité sociale que la structure ne perçoit pas et inversement. Par ailleurs, l'utilité sociale est liée à un contexte, elle est à l'interface entre la finalité et le terrain à une période donnée et n'a pas la permanence de l'objet de la structure.

c. Des démarches à la carte

Les objectifs de l'évaluation pouvant être différents pour chaque structure, la démarche le sera aussi. En plus d'une sollicitation des usagers et partenaires pour renseigner les indicateurs, l'évaluation les associera ou non dans une démarche de co-construction. Comme elle aboutira quoi qu'il en soit à une redéfinition de l'utilité sociale, l'évaluation devrait permettre l'expression et la confrontation de points de vue.

3. Trois niveaux d'objectifs d'évaluation et de valorisation

La démarche méthodologique permet à votre structure de mesurer, d'évaluer et de valoriser l'utilité sociale de ses activités et de la structure elle-même dans des objectifs « internes », « externes » et de « démarche progrès ».

86

a. Objectifs internes

La démarche participative mise en œuvre lors des différentes étapes du processus d'évaluation sera la meilleure garantie de la pertinence et de la légitimité de vos résultats. Cette démarche vous permettra de mieux mobiliser les parties prenantes, d'aboutir à un meilleur accord sur les finalités du projet et de la structure et de déboucher sur une meilleure lisibilité...

b. Objectifs externes

La démarche méthodologique permet de répondre à deux objectifs externes :

- Valoriser les activités pour lesquelles votre structure a besoin de trouver des partenaires.
- Entreprendre une démarche partenariale ou une dynamique de réseau plus importante, où l'activité sera élaborée en co-construction avec les partenaires et nécessitera une définition partagée des critères d'évaluation sur la base des propositions de l'outil.

c. Objectif de « démarche progrès »

La démarche méthodologique permet une évaluation et une valorisation de l'utilité sociale à « l'instant I » de sa première mise en œuvre. Elle permet également à votre structure de s'inscrire dans une « démarche progrès » en améliorant ses pratiques. Ceci en mettant en œuvre dans la durée des outils de synthèse et de collecte de données (tableaux de bord), dont vous avez identifié l'enjeu stratégique lors de l'évaluation.

4. Une autoévaluation accompagnée et un suivi

Un accompagnateur vient vous aider et soutenir la mise en œuvre de la démarche d'évaluation en apportant sa connaissance méthodologique, des outils et son regard extérieur. Toutefois, la définition de l'utilité sociale, le choix des critères et indicateurs sur des propositions qui vous sont faites, l'analyse et le jugement sont réalisés par votre structure.

De nombreuses structures souhaitent avoir des outils pour évaluer leur action sur la durée et dans sa globalité. Aussi ce dispositif vous permet de disposer d'outils de suivi de vos activités (démarche progrès), facilitant la mise en place de démarches structurantes et pérennes.

5. Un voyage dans le temps et dans l'espace

Nous pouvons faire l'analogie entre la démarche d'évaluation et un « voyage » : **dans l'espace** (un territoire de vie et d'action) **et dans le temps** (évaluer les résultats, les effets et impacts).

« Zoom arrière » ou « zoom avant »

La question de l'utilité du projet de votre structure et de son programme d'activités n'est souvent pas posée dans sa communication avec ses partenaires. Il en résulte souvent une vision partielle de la structure. Le DEVUSE vous permettra de proposer à vos partenaires une vision d'ensemble des activités de la structure qu'ils soutiennent et une meilleure connaissance de leur utilité.

- La démarche d'évaluation vous offre en premier lieu la possibilité de réaliser un « zoom avant » rapide sur l'une de vos activités. Vous pouvez par exemple analyser les conséquences d'une activité en cours de réalisation au sein de votre structure et communiquer sur l'utilité de cette activité auprès de vos partenaires.
- Elle vous propose aussi de prendre du recul et de réaliser un « zoom arrière » sur votre programme d'actions, votre projet de structure et leurs utilités.



A.	Cerner une notion floue et multiforme	p 90
1	Une acception large de l'utilité sociale pour le secteur de l'environnement	p 90
2	Quatre approches complémentaires de l'utilité sociale pour son évaluation	p 91
B.	Une approche de l'utilité sociale par les critères d'évaluation	p 92
1	Le référentiel d'évaluation du dispositif CNAR Environnement	p 92
2	Les « neuf champs d'utilité sociale » du guide d'évaluation Région PACA	p 92
3	Les sept champs de critères du dispositif d'évaluation et de valorisation GRAINE Rhône-Alpes	p 93

A. Cerner une notion floue et multiforme

Peut-on s'accorder sur une définition ?



1. Une acception large de l'utilité sociale pour le secteur de l'environnement

La notion d'utilité sociale n'a pas de définition claire, reconnue et partagée par tous. Elle fait l'objet de débats et de discussions. Certains préfèrent employer le terme d'utilité sociétale. Le CNARE a fait le choix du terme « utilité sociale », qui est le plus usité dans les travaux sur le sujet, ainsi que dans les textes de loi. Voici la définition qui lui est donnée dans le DEVUSE :

- La dimension sociale évaluée concerne tous les publics, dont les publics en difficulté sont une partie,
- Les dimensions environnementale, économique, culturelle et sociale du développement sont prises en compte à parité,
- Enfin, les aspects de gouvernance, c'est-à-dire de la place de la société civile et le renforcement de la participation des publics, sont une dimension à part entière de l'utilité sociale.

Evaluer l'utilité sociale des structures du secteur de l'environnement à travers le DEVUSE, c'est se poser la question simple : *en quoi ma structure à travers son fonctionnement et ses actions est-elle utile à la société et aux publics concernés, au regard des quatre dimensions d'un développement durable.*

Pour répondre à cette question, il est important de prendre en compte les éléments suivants :

a. Un effet positif sur le collectif et les personnes :

L'utilité sociale concerne un effet positif pour la société dans son ensemble. Son évaluation s'intéresse aux effets d'une action sur un territoire, auprès d'un groupe de population dans un environnement donné ou plus globalement dans la société. L'utilité sociale se réfère donc au collectif. Cependant, elle concerne aussi les personnes qui constituent ce collectif. En réalité, les deux sont souvent très liés.

b. Le résultat attendu ou effet induit :

L'utilité sociale repérée peut être considérée différemment : soit comme l'objet explicite d'une action, soit comme un objectif secondaire ou un effet induit. Toutes les dimensions de l'utilité sociale n'ont d'ailleurs pas la même importance pour chaque structure.

c. Une définition qui dépend des valeurs et du contexte :

La définition de l'utilité sociale dépend des valeurs portées par ceux qui la définissent. Tout le monde ne partage pas le même modèle de société, et donc la même conception de ce qui peut être utile ou pas à la société. L'utilité sociale dépend également du contexte : ce qui est utile ici ne l'est peut-être pas ailleurs et ne le sera peut-être pas demain.

d. L'utilité sociale se concrétise de différentes manières :

- La nature des actions ou des activités réalisées,
- La manière de réaliser l'action, son processus de mise en oeuvre,
- L'articulation entre plusieurs actions ou plusieurs champs ou pratiques différentes,
- Le mode de fonctionnement spécifique aux structures de l'ESS (gouvernance, gestion...).

2. Quatre approches complémentaires de l'utilité sociale pour son évaluation

A partir du choix d'acceptation de l'utilité sociale pour le secteur de l'environnement, le CNAR Environnement s'est plus particulièrement référé à quatre approches complémentaires pour l'élaboration du référentiel d'évaluation du DEVUSE :

a. Les quatre champs de critères pour cerner l'utilité sociale selon le Conseil National de la Vie Associative

1. La primauté du projet sur l'activité,
2. Le fonctionnement démocratique,
3. L'apport social de l'association,
4. La non-lucrativité et gestion désintéressée : capacité à mobiliser la générosité humaine (bénévolat) par les autres agents économiques ou par les collectivités publiques, existence de financements publics ou parapublics.

b. Les neuf approches de l'utilité sociale identifiées par le rapport Jean Gadrey

(2003 / travail collectif commandité par la DIIES)

1. Richesse économique créée ou économisée
2. Approche territoriale
3. Lutte contre les exclusions et les inégalités, développement des « capacités » (capacité d'action autonome)
4. Solidarité internationale, développement humain
5. Développement durable (environnement)
6. Lien social et proximité (notion de capital social)
7. Démocratie participative
8. Innovation
9. Utilité sociale interne, contagion externe

c. Les quatre points d'entrée ou "facettes" de l'utilité sociale selon le rapport du Collège coopératif PAM

(2002 / résultats d'une recherche-action auprès de 10 secteurs pour la région PACA)

1. Les effets de socialisation - mots-clés : lien social, socialisation, insertion sociale, citoyenneté, participation, démocratie,
2. La contribution au développement durable du territoire - mots-clés : capital social, réseaux locaux, partenariat, développement local (local, solidaire...),
3. Les spécificités méritoires de l'ESS (autre logique et autre façon d'entreprendre),
4. Les innovations socio-économiques - mots-clés : innovations, découvertes de nouveaux besoins, nouveaux services de proximité, nouvelle approche des services, nouvelles formes d'accompagnement, nouvelles modalités d'association, de participation, etc.

d. Les 6 grandes thématiques des multiples dimensions de l'utilité sociale du Cahier n° 2 AVISE

(2006 / résultat d'une recherche-action auprès d'une diversité d'acteurs de l'ESS au niveau national)

1. La dimension économique - créer des richesses : développement de l'emploi, création de richesses et de services, développement d'une dynamique économique sur un territoire, coûts évités à la société,...
2. La dimension sociale - lutter contre les inégalités sociale : égalité des chances, développement des capacités et de l'autonomie, équité sociale entre territoires, pays...
3. La dimension sociétale - faire société : lien social, citoyenneté et démocratie locale, diversité culturelle,...
4. La dimension politique - faire évoluer la société : innovation, fonction d'aiguillon, renforcement de l'esprit critique, promotion de valeurs d'intérêt général,...
5. La dimension environnementale - respecter l'environnement : actions en direction de l'environnement, pratiques transversales respectueuses de l'environnement,...
6. La dimension d'épanouissement - favoriser le mieux-être et le développement de chacun-e : cadre et condition de vie, capacités et capacités, expression.

Comme le sens le plus courant de l'utilité sociale désigne ce qui est avantageux pour la société et pour éviter toute confusion, vous pourrez trouver dans le glossaire un éclairage sur trois notions proches : **utilité publique**, **intérêt général** et **délégation de service public** .

B. Une approche de l'utilité sociale par les critères d'évaluation

Quels critères recouvrent la notion d'utilité sociale ?

1. Le référentiel d'évaluation du dispositif CNAR Environnement

La réalisation du référentiel d'évaluation de ce dispositif, avec l'identification des critères et indicateurs adaptés au secteur de l'environnement au regard d'un développement durable, s'inspire de deux travaux s'appuyant eux-mêmes sur les résultats présentés précédemment :

- Le « guide d'évaluation de l'utilité sociale des structures intervenant dans les domaines de l'environnement et du développement durable » - Région Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Le « dispositif d'évaluation et de valorisation des acteurs et structures de l'éducation à l'environnement et au développement durable » - GRAINE Rhône-Alpes

Le référentiel d'évaluation du DEVUSE est présenté de manière complète dans la « fiche référentiel » de ce manuel pour établir votre propre référentiel. Vous le retrouverez dans l'étape 3 de l'outil d'évaluation (tableur) pour réaliser l'évaluation.

2. Les « neuf champs d'utilité sociale » du guide d'évaluation Région PACA

(2006 / résultat d'une recherche-action auprès d'acteurs du secteur environnement en région PACA)

Critères regroupés en 9 « champs d'utilité sociale » selon les 4 axes du développement durable :

a. D'un point de vue environnemental

1. Interventions directes sur l'environnement (cadre de vie et paysage)
2. Sensibilisation et éducation à l'environnement
3. Connaissance et protection de l'environnement

b. D'un point de vue économique

4. Création d'emploi et d'activité économique

c. D'un point de vue social

5. Insertion sociale et professionnelle
6. Cohésion sociale

d. Du point de vue du partage du projet, de la gouvernance, de la citoyenneté

7. Développement de la société civile et de la citoyenneté
8. Développement de partenariats avec les autres acteurs
9. Mise au point d'innovations transférables

3. Les sept champs de critères du dispositif d'évaluation et de valorisation GRAINE Rhône-Alpes

(2006 / résultat d'une recherche-action auprès d'acteurs du secteur de l'EEDD en région Rhône-Alpes)

Critères regroupés en 7 champs répartis en quatre grandes thématiques qui exposent quatre visions du phénomène de l'utilité sociale dont les critères ou mots-clés sont :

a. Education - (Eco)Citoyenneté - Participation - Démocratie - Lien social - Socialisation - Insertion sociale

1. Critères liés aux thématiques : éducation à l'environnement et à la citoyenneté, apprentissage de la démocratie
2. Critères liés aux thématiques de la socialisation : lien social, cohésion sociale, insertion sociale

b. Développement durable et territoire

3. Critères liés à la contribution à un projet de développement local et durable
4. Critères liés à la contribution à l'enrichissement du capital social d'un territoire de projet

c. Spécificités méritoires de l'Économie sociale et solidaire dont l'Éducation à l'environnement

5. Critères liés à l'appartenance à un système de règles et principes de l'économie sociale
6. Critères liés au respect des spécificités méritoires de l'économie solidaire : justice sociale, discrimination positive, solidarité

d. Innovations économiques, sociales, éducatives et environnementales

7. Critères liés aux innovations économiques, sociales, éducatives, environnementales, institutionnelles



A.	La valorisation dans le dispositif	p 96
1	Définir de valorisation	p 96
2	Lien avec l'ensemble du processus	p 96
3	Des enjeux pour la structure	p 96
B.	Valoriser les gains de la démarche	p 97
1	Un projet de structure plus cohérent	p 97
2	Des activités et pratiques améliorées	p 97
3	Une communication qui sait valoriser les spécificités de vos structures	p 97
4	Un partage avec vos partenaires autour de vos objectifs réciproques	p 97
C.	La valorisation à l'issue de l'itinéraire	p 98
1	Au regard des objectifs et de l'itinéraire choisi	p 98
2	Au regard des résultats de l'étape d'évaluation des critères d'utilité sociale	p 98
3	Une communication interne et externe	p 98
4	Des rencontres nécessaires	p 99
5	Une réelle mobilisation interne	p 99

A. La valorisation dans le dispositif

À quoi ça sert ?

1. Définir la valorisation

Valoriser, signifie « donner de la valeur », notamment en photographie. Tandis qu'en économie, cela signifie « faire prendre de la valeur ». Dans le cadre de ce dispositif, les deux sens sont à considérer. Car il s'agit ici de démontrer la valeur des structures du secteur de l'environnement par l'exposition de leur utilité sociale, puis d'augmenter cette valeur en accomplissant la démarche progrès. Enfin, il s'agit bien d'explicitier l'utilité sociale aux acteurs de la structure et à ses partenaires : de se donner des outils d'évaluation et des tableaux de bord qui mettent au jour cette utilité sociale et permette d'en rendre compte.

2. Lien avec l'ensemble du processus

La valorisation vont le choix d objectifs de l'évaluation et constitue une des premières finalités de l'évaluation : mieux se connaître pour mieux communiquer, en interne comme en externe, sur ce que l'on est et ce que l'on fait, pourquoi, dans quel esprit et à quelles fins.

3. Des enjeux pour la structure

- Prendre conscience et partager en interne cette utilité pour renforcer l'adhésion des membres aux activités et aux finalités de la structure.
- Faire valoir son utilité sociale à ses partenaires pour s'assurer de leur soutien.
- Disposer d'outils de communication mettant en évidence cette utilité. Ceci permettra de démarcher de nouveaux partenaires en connaissance des spécificités de l'utilité sociale de la structure et de leur éventuelle cohérence avec les objectifs de ces financeurs potentiels.
- Consolider l'assise économique de la structure, tout en conservant son engagement dans les débats publics avec une position parfois contestataire.
- Prouver son sérieux et son professionnalisme, faire valoir les qualités et les spécificités de la structure, veiller à démontrer à ses partenaires les atouts spécifiques dont on dispose en tant qu'acteur de l'ESS du secteur de l'environnement.

B. Valoriser les gains de la démarche

Quels sont les apports de la démarche à valoriser ?

1. Un projet de structure plus cohérent

- Le dispositif permet une réflexion qui **stimule les échanges et clarifie le projet** dont l'utilité sociale est, au final, partagée par tous.
- Il permet de **repréciser finalités et objectifs**, de corriger éventuellement son positionnement et de redéfinir sa stratégie.
- Il permet également de **disposer d'outils de pilotage** qui permettront de s'assurer que chaque projet envisagé répond bien à l'utilité sociale de la structure.
- Enfin, le processus est l'occasion de **retrouver une dynamique interne et un sens commun** à la structure, en réfléchissant ensemble à son utilité sociale : les nouveaux au sein de l'équipe en découvrent l'histoire et les anciens en appréhendent mieux l'évolution.

2. Des activités et pratiques améliorées

Le dispositif permet de **renforcer l'efficacité de votre action** en réorientant les activités qui correspondraient mal aux objectifs, et en offrant plus de visibilité sur ce qui peut créer des difficultés. Ceci, tout en **interrogeant la pertinence de l'utilité sociale de votre structure** dans son environnement, selon l'évolution de ce dernier.

Par ailleurs, la démarche d'évaluation de son utilité sociale **contribue à la professionnalisation** des acteurs (par leur travail sur les finalités et objectifs, la démarche d'évaluation, les échanges techniques...).

3. Une communication qui sait valoriser les spécificités de vos structures

- Le dispositif permet de **rendre lisible une utilité sociale** bien définie, aux spécificités bien cernées, pour les faire connaître et financer par vos partenaires.
- La démarche rend visibles les articulations entre les diverses activités de la structure, entre l'utilité sociale et ses objectifs, entre les actions et les moyens pour donner à voir à ses partenaires **une vision globale de l'utilité sociale de la structure**.
- Ce travail d'évaluation permet de communiquer pour rendre compte de l'utilisation de l'argent public, en présentant au public la valeur ajoutée des actions menées sur son territoire. Une telle communication occasionne un nouveau regard porté sur la structure.
- Le dispositif permet d'**améliorer la communication interne et externe** par une lecture des actions enrichie des résultats de l'évaluation.

4. Un partage avec vos partenaires autour de vos objectifs réciproques

Suite à votre évaluation, la structure, plus affirmée, voit ses **logiques partenariales facilitées**. La clarté de vos objectifs, la disponibilité d'éléments concrets pouvant justifier de votre utilité sociale et les résultats pris en compte vous donnent plus de crédibilité et éloignent de ce fait le risque d'instrumentalisation.

Elle peut, à l'issue de la démarche partenariale, créer une **relation d'échange plus équilibrée autour d'un projet ou d'une activité négociée** où chacun a exposé ses objectifs propres.

C. La valorisation à l'issue de l'itinéraire

Que valoriser et comment ?

1. Au regard des objectifs et de l'itinéraire choisi

Valoriser, selon les cas :

- Les **valeurs explicites** de la structure (buts, statuts, valeurs, charte, famille de pensée),
- Ses **contributions à l'amélioration** de la société (modalités de prise en compte des besoins, réponse à des préoccupations d'intérêt général),
- Son **ancrage social et territorial** (participation à des réseaux, partenariat)
- Son **fonctionnement interne** (démocratie, ouverture, solidarité, reconnaissance des individus).

Valoriser ses savoir-faire, ses ressources organisationnelles, la force de son réseau, son expérience, sa capacité à mobiliser (efficacité de ses outils et de son mode de communication), l'impact social de son mode d'action (réduction des inégalités, mieux vivre ensemble, développement de la citoyenneté, désenclavement de quartiers...), sa connaissance du territoire et sa capacité de diagnostic des problématiques environnementales, son impact sur le territoire ou le secteur...

Valoriser la démarche d'autoévaluation auprès de ses partenaires en sollicitant leurs retours : perception qu'ils ont des activités proposées, intérêt qu'ils y trouvent sur le territoire, pour la collectivité, pour l'environnement... Les partenaires apprécient que les structures qu'ils financent prennent en considération leur regard sur la pertinence et l'intérêt des démarches entreprises. Cela montre la capacité de la structure à construire ses activités en étant à l'écoute des partenaires et de leurs attentes.

Déterminer les leviers sur lesquels agir en fonction du partenaire, du projet ou de l'activité à promouvoir ou du territoire dans lequel il s'inscrit.

2. Au regard des résultats de l'étape d'évaluation des critères d'utilité sociale

98

Permettre de repérer ses spécificités et son identité. Au regard de la diversité des structures et du nombre important de critères inclus dans l'outil d'évaluation, il vous est proposé de prioriser et de valoriser certains d'entre eux à l'issue de votre autoévaluation. La sélection des critères et indicateurs (en étape), puis la synthèse des résultats d'évaluation et la mise en perspective d'une démarche progrès (en étape), vous permettront de vous focaliser sur vos spécificités.

3. Une communication interne et externe

a. Créer les conditions d'une bonne communication de l'utilité sociale

Il ne suffit pas de s'assurer que nous nous sommes bien compris, il est important de pouvoir le formaliser. L'écriture des comptes rendus, la définition du vocabulaire employé, la capacité à mettre des mots sur les valeurs avancées, seront autant de points permettant de s'assurer d'une bonne communication de l'utilité sociale.

b. Aller à l'essentiel

Il est important d'aller à l'essentiel pour pouvoir communiquer, mais aussi pour être certain de se comprendre. Aller à l'essentiel ne veut pas dire aller vite. Cela suppose un dialogue, des échanges, une construction elle-même génératrice d'utilité sociale.

c. Rendre compte

Il est important de rendre compte aux partenaires des résultats ou impacts des actions qu'ils ont soutenues ou participé à soutenir. Les outils de mesure (étapes 2 et 3) et les tableaux de bord (démarche progrès) créés pour l'évaluation sont autant d'outils qui génèrent des informations précieuses susceptibles de leur être transmises. Cela peut s'accompagner des remarques de la structure sur sa satisfaction, sur les difficultés ou les facilités rencontrées et sur son appréciation des résultats au vu des objectifs visés. Des objectifs nouveaux d'amélioration ou de progrès peuvent également faire l'objet d'une communication vers les partenaires alors encouragés à maintenir ou poursuivre le partenariat.

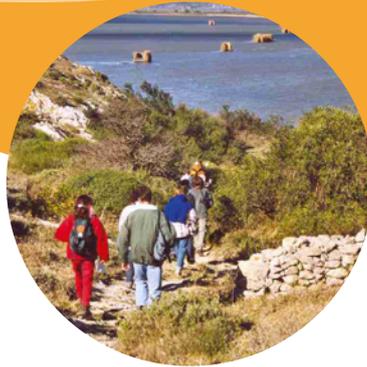
4. Des rencontres nécessaires

Organiser des temps de rencontre entre bénéficiaires, acteurs et partenaires. S'il est relativement facile de communiquer des éléments de suivi et de pilotage d'une action, il est déjà plus difficile d'échanger sur l'évaluation d'une activité. Cela impose au minimum, des temps d'éclairage communs à l'ensemble des parties prenantes pour aboutir à une connaissance partagée de l'activité, et si possible des temps de travaux collectifs leur permettant de devenir plus acteur au sein de la structure. De même, une perception commune de l'utilité sociale ne saurait être totalement mise en évidence sans un temps de rencontre et de partage de points de vue entre les partenaires, usagers et acteurs d'une action.

5. Une réelle mobilisation interne

Créer un contexte favorable au questionnement et à l'expression. Le travail d'évaluation peut s'entreprendre pour chaque activité présentant un enjeu important pour la structure. Il est donc régulièrement l'occasion de débattre des finalités de la structure, de ses objectifs, de ses modes stratégiques et opérationnels.

Ce travail régulier sera chaque fois plus simple à entreprendre : les ressources seront connues pour partie ; les outils constitués ; un certain nombre de critères pouvant seulement être revisités, les méthodes bien maîtrisées... Le travail régulier permettra d'impliquer rapidement les nouveaux membres d'équipe dans la réflexion et de faire le point sur les grandes finalités. Ceci pour actualiser les objectifs aux nouvelles réalités de la structure, ou aux nouveaux partenariats mis en place.



A.	Réfléchir, agir et évaluer ensemble	p 102
1	Démarches participatives ?	p 102
2	L'autoévaluation : nécessairement participative !	p 102
B.	Le « groupe d'évaluation »	p 103
1	Constituer le groupe d'évaluation	p 103
2	Encourager les membres de votre structure à participer activement à la démarche d'élaboration	p 104
3	Faciliter la tâche au groupe d'évaluation	p 105
C.	La fonction d'animation	p 107
1	Une fonction partagée ?	p 107
2	Les tâches principales de l'animation	p 107
D.	Ressources	p 108

A. Réfléchir, agir et évaluer ensemble

1. Démarches participatives ?

Consultation, concertation, co-construction, projet collectif... : de nombreux termes sont employés pour décrire un ensemble de démarches dites « participatives ». Ce caractère « participatif » se caractérise par l'association des participants à l'ensemble des dimensions du projet en question : sa définition, sa méthode, sa mise en œuvre et son évaluation. Il est question de réfléchir, d'agir et dans l'idéal de décider ensemble.

La plupart des travaux sur ces démarches insistent sur :

- L'importance d'être le plus transparent possible sur les différentes étapes mises en œuvre.
- La fonction centrale de l'animateur : elle suppose la maîtrise d'un certain nombre de techniques et d'attitudes qui ne peuvent s'improviser.

2. L'autoévaluation : nécessairement participative !

L'évaluation de l'utilité sociale de vos activités et/ou de votre structure est un processus qui appartient, par ses dimensions stratégiques et prospectives, aux instances décisionnelles. Elle engage votre projet de structure et elle est en mesure de le réorienter, ce qui nécessite donc un engagement indispensable de votre conseil d'administration et de la direction.

a. Une démarche collective...

Toute démarche d'autoévaluation peut être critiquée et remise en cause. Par principe, mais aussi pour des raisons de légitimité et de pertinence, la démarche d'autoévaluation dans laquelle vous vous engagez est automatiquement une démarche de groupe, et non une démarche individuelle. Ce doit être un travail collectif afin de privilégier le croisement de différents regards. D'une part celui des parties prenantes internes (technicien / administrateur / élu) ; d'autre par celui des partenaires (pour les modalités spécifiques, voir la fiche étape 1). Cela favorise le débat et l'enrichissement collectif par la divergence des points de vues et par les prises de décisions concertées.

Il est important aussi de garder trace de la démarche participative et des différentes étapes de mise en œuvre, comme élément de crédibilité et de valorisation de vos résultats, notamment par la mise en place d'un carnet de bord (voir le feuillet étape 1 de l'outil d'évaluation).

b. ... au service de votre projet.

Enfin, une démarche participative permet également le partage et l'appropriation du projet par une plus grande diversité d'acteurs au sein de votre structure, ainsi que par les bénéficiaires et les partenaires. Ce type de démarche facilitera non seulement la mobilisation interne autour de la démarche d'évaluation, mais aussi la mise en place d'une démarche « durable » dans le temps : une « démarche progrès » [[> Fiche repère 3](#)].

B. Le « groupe d'évaluation »

1. Constituer le groupe d'évaluation

La décision de s'engager dans une démarche d'évaluation de l'utilité sociale a déjà pu, en soi, créer une dynamique de mobilisation interne à la structure. Il vous faudra maintenant maintenir cette dynamique et éventuellement l'élargir à toutes les parties prenantes : bénévoles, adhérents, instances décisionnelles, équipe salariée - mais aussi, si vous l'avez décidé, des partenaires, des bénéficiaires et des participants à vos activités. Il vous sera donc peut être nécessaire de mobiliser des acteurs extérieurs à votre structure.

Les différentes parties prenantes que vous impliquez dans votre démarche doivent en être informées : la transparence dans la constitution du groupe d'évaluation est une des conditions de sa légitimité au même titre que sa diversité.

Le groupe d'évaluation doit remplir les principales missions suivantes :

- La définition des objectifs de l'évaluation,
- La construction de la démarche participative,
- Le recueil des données,
- La mesure et l'évaluation collective,
- La production des argumentaires, la réalisation du rapport d'évaluation.

Toute démarche participative nécessite de prendre en compte un certain nombre de limites et de freins :

- Les temps ne sont pas les mêmes entre, par exemple, les administrateurs bénévoles d'une association et les salariés.
- Les membres des instances décisionnelles de la structure n'ont pas tous la même perception de l'intérêt de la démarche, certains privilégiant plus les résultats quantitatifs que des approches qualitatives.

a. Une méthode d'organisation en 3 cercles :

La constitution de 3 cercles vous permet d'identifier les différentes parties prenantes de l'évaluation, ainsi que leurs niveaux d'investissement dans une démarche participative (à formaliser lors de l'étape 1) :

- 1er cercle « comité opérationnel » de l'évaluation : composé de 2 à 3 personnes dont le coordinateur de l'évaluation (si possible 1 salarié et 1 administrateur) qui sont au cœur du dispositif en assurant le suivi méthodologique, la coordination des deux autres cercles, la préparation des supports des travaux collectifs et la synthèse rédactionnelle des travaux. Estimation à une dizaine de jours pour la personne la plus impliquée (souvent un salarié) ; l'administrateur sera le relais du Conseil d'Administration, ce qui nécessitera un investissement minimum.

- 2ème cercle « comité de pilotage » de l'évaluation : composé du conseil d'administration (essentiel), de salariés (au minimum de la direction) et éventuellement d'autres personnes ressources (bénévoles, experts...). Ce comité de pilotage prend les décisions, valide le diagnostic de l'étape 2) et les renseignements de l'évaluation en étape 3. Il construit les argumentaires en fin d'étape 3 et d'étape 4. Le nombre de réunions est estimé à 4 ou 5, de 2 à 4 heures chacune.

- 3ème cercle « comité technique » de l'évaluation : composé de toutes les parties prenantes des activités évaluées et des « personnes ressources » participant également à l'évaluation : administrateurs, adhérents, bénéficiaires, réseaux, partenaires... Ce comité technique répond à des sollicitations ciblées (questionnaire, témoignage, synthèse de ressource documentaire...) lors du diagnostic (étape 2) et du renseignement des indicateurs et indices pour la mesure des critères (étape 3). Il est aussi préconisé de le solliciter lors de l'étape 4, pour une réunion qui permettra de confronter, d'enrichir et de partager la synthèse des résultats de l'évaluation et la mise en perspective.

Cette proposition est un point de repère méthodologique à adapter à votre contexte. Le principe des 3 cercles d'investissement peut s'adapter à toutes les tailles de structure. Les estimations de temps sont proposées à titre indicatif. Il n'est pas possible d'apporter plus d'éléments chiffrés car le temps d'investissement va dépendre du nombre de personnes mobilisées, de la qualité participative de la démarche et de l'ampleur de l'activité évaluée.

b. Trois niveaux d'implications possibles des partenaires

Les modalités d'implication des partenaires dans le DEVUSE, particulièrement dans le « groupe d'évaluation », peuvent se construire en fonction de trois niveaux de partenariat identifiés :

1- Dans le cas de partenaires sollicités ponctuellement : une implication minimum est souhaitable dans les étapes 2 (diagnostic) et 3 (mesure et évaluation) pour participer au renseignement de certains indicateurs, ceci à travers des entretiens et/ou des questionnaires spécifiques ne reprenant que les indicateurs les concernant. Il est important que ces partenaires prennent connaissance des résultats de l'autoévaluation (étape 4) sur les activités les concernant directement, avec la possibilité de donner un avis. Leur implication peut se formaliser en 3ème cercle.

2- Dans le cas de partenaires impliqués dans le pilotage des activités retenues pour l'évaluation : il semble pertinent de les impliquer plus activement. Non seulement dans le diagnostic et le renseignement des indicateurs, mais aussi en fin d'étape 3 et 4 pour l'évaluation proprement dite - au moins pour les activités les concernant directement. Il peut être envisagé de les faire participer aux temps de débat avec les autres parties prenantes : CA, permanents etc. Leur implication peut se formaliser en 3ème cercle en étant invité ponctuellement en réunion de 2ème cercle.

3- Dans le cas de partenaires fortement impliqués dans le pilotage d'activités centrales ou dans la vie de la structure (membre d'honneur, invité régulier de CA, commission...) : en plus du 1er et 2ème cas, il est possible de les impliquer dans l'évaluation de l'ensemble (vision globale) et éventuellement dans le pilotage de l'autoévaluation (2ème cercle).

2. Encourager les membres de votre structure à participer activement à la démarche d'élaboration

a. Avoir toutes les cartes en main

Avant de s'engager dans cette entreprise collective, chacun doit en effet avoir la possibilité de se situer (se faire connaître et connaître les autres). En d'autres termes, pour « jouer le jeu de la démarche », il est nécessaire de disposer des bonnes cartes et donc de bien connaître l'ensemble de la démarche méthodologique que vous avez choisi de mettre en œuvre.

b. Se sentir bien dans le groupe

Aussi est-il nécessaire, avant de solliciter les membres du groupe pour mener les tâches d'évaluation collective, de consolider les bases sur lesquelles naîtront la motivation et l'implication de chacun :

- Des objectifs partagés,
- Des règles communes et partagées,
- La confidentialité,
- Le respect des uns et des autres,
- La convivialité.

C'est l'évidence : Les participants au groupe d'évaluation seront d'autant plus disposés à s'investir dans la réflexion et le travail de fond qu'ils se sentiront partie prenante d'un groupe dans lequel ils se sentent bien.

Ainsi, à chaque fois que cela est possible, il est préférable d'utiliser les médias « chauds » aux médias « froids » pour mettre les membres du groupe en relation les uns avec les autres : le téléphone plutôt que le courrier électronique, la réunion physique plutôt que le téléphone... A l'animateur et aux membres, ici, de prendre la température des échanges dans le groupe, de les organiser.

c. Reconnaître l'apport bénévole de chacun

Pour qu'un membre donne de son temps, de ses ressources, il doit pouvoir compter sur une reconnaissance de son investissement. Ceux qui s'engagent dans des activités de longue haleine ou demandant une énergie importante doivent recevoir des témoignages de reconnaissance à la mesure de l'énergie fournie : c'est à l'animateur du groupe d'y être attentif, d'assurer les équilibres entre le « donner » et le « recevoir ».

d. Lever les obstacles matériels à la participation.

Il faut également songer à prendre en compte les aspects les plus matériels de la participation des membres et, en particulier, veiller à ce que cette participation ne coûte pas trop d'argent ni de temps aux bénévoles.

Ceci dit, la disponibilité des membres est susceptible de varier fortement, sous l'influence de divers facteurs :

- L'attrait de la tâche à réaliser et le contexte de réalisation : le bénévole considère-t-il cette tâche comme une priorité personnelle ? Que va-t-elle lui apporter ? Est-il assuré de la réaliser avec un groupe de personnes qu'il apprécie ?
- Le degré de précision apporté à la définition de la tâche : le bénévole sait-il exactement ce qu'il doit faire ? Peut-il estimer facilement le temps que cela lui prendra, ou craint-il de se faire « manger » par une tâche trop complexe ou des tâches annexes ?
- La période pendant laquelle il est sollicité : le bénévole dispose-t-il d'une disponibilité plus grande à certains moments de l'année ? Peut-il différer la réalisation de la tâche jusqu'à un moment plus favorable ?

e. La place de l'animateur

Dès le départ, il est nécessaire de nommer un « animateur » de l'évaluation, qui sera forcément un des membres du cercle 1, en sachant qu'il peut y avoir un partage (exemple : co-animation élu/salarié). Dans l'idéal la fonction de cet « animateur » est de « faire faire » plutôt que de « faire ». Le manque d'enthousiasme éventuel de certains des membres ne doit pas conduire l'animateur à se substituer à eux. Il ne faut jamais oublier qu'en dehors des salariés, les membres du groupe s'engagent bénévolement dans les productions et dans les temps de concertation. L'animateur a une fonction « facilitatrice » tant dans les méthodes d'animation que dans la prise en charge des activités périphériques (courriers, comptes-rendus, aspects logistiques et matériels...).

3. Faciliter la tâche au groupe d'évaluation

a. Animer avec méthode.

Avoir une méthode de travail est nécessaire. La démarche vécue par le groupe d'évaluation peut s'apparenter à une dynamique de projet dans laquelle se succèdent plusieurs phases : phases d'appropriation, de confrontation des représentations, d'émergence du projet, de réalisation puis de valorisation/communication. Il est nécessaire également de prévoir des temps de régulation et d'ajustement, tant au niveau des relations dans le groupe qu'au niveau des tâches réalisées.

b. Assurer la circulation et la transparence de l'information

Il est également important d'assurer la circulation et la transparence de l'information entre les membres du groupe d'évaluation (au sein d'un cercle et entre les 3 cercles). Plusieurs outils de travail collaboratif existent aujourd'hui et sont facilement accessibles :

- Listes de diffusion mail : propre à chacun des cercles, elles permettent à tous de réagir rapidement à la sollicitation d'un autre membre. C'est un outil très efficace et immédiat pour un petit groupe de travail. Son utilisation suppose cependant un minimum de règles et consignes à respecter afin de modérer les messages. Celles-ci se basent sur la confiance et dépendent de la connaissance des membres entre eux.
- Des logiciels libres (WIKI, WIKINI) permettent d'aller plus loin en proposant aux membres un espace de travail commun et accessible par internet. Cet espace, outre les échanges, permet de garder la trace des différents éléments échangés ou à partager (fichiers Excel, Word, etc.)

c. Etablir les bases de la cohérence du projet, de la cohésion du groupe.

Il est important d'effectuer un travail sur les représentations initiales de chacun : nous avons la plupart du temps tendance à travailler sur la représentation que nous nous faisons d'un sujet plus que sur le sujet lui-même. Pour être réellement efficace et cohérent, nous devons repartir à zéro (particulièrement pour les cercles 1 et 2), c'est-à-dire oublier (momentanément, ce seront des ressources techniques plus tard) ce qui a déjà été fait sur le sujet, ce que nous avons fait et ce que nous avons cru en apprendre, et prendre en compte sérieusement les évaluations et analyses effectuées sur le sujet. De nombreuses approches existent en ce sens. *Ci-contre l'exemple d'une proposition (à adapter en fonction de votre contexte).*

d. Définir ensemble le projet.

La définition du projet opérationnel ne prend acte que lorsqu'elle émerge de l'ensemble des membres du cercle 2. C'est sans doute l'étape la plus sensible dont dépendra l'ensemble du travail ultérieur. Cette étape demande donc comme préalable que les participants soient en accord avec la méthodologie ainsi que sur les objectifs finaux, qu'ils soient en confiance et de bonne volonté.

Il est important que tout soit mis en œuvre pour que chacun s'exprime, dans les formes qui lui conviennent le mieux (présentation d'expérience ou d'outils, réflexion théorique, lecture de poésie, iconographie, écrit et oral...).

Initiation à la démarche de l'évaluation participative

Il est bon d'organiser cette activité le plus tôt possible afin que le groupe puisse réfléchir aux outils d'évaluation dès le début du projet et les intégrer dans son travail.

Objectifs :

- Apaiser les appréhensions du groupe vis-à-vis de l'évaluation
- Présenter les principes fondamentaux de l'évaluation participative.

Demandez aux participants de réfléchir, par groupes de deux, aux réponses à la question : « Selon vous, que signifie «évaluer»? ». Inscrivez sur un tableau à feuilles les réponses du groupe. Souvent, à ce stade, l'évaluation suscite des commentaires tant négatifs que positifs. Il est important de tenir compte de toutes les expériences vécues par les participants, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. À la faveur de ces commentaires, vous pouvez apprendre de quelles manières les responsables de projet souhaiteraient rendre l'évaluation pratique et utile.

Distribuez ce document : Fiche repère 4 « en savoir plus sur les démarches participatives ». Divisez les participants en petits groupes. Demandez à chaque groupe de discuter du document et de nommer les trois principes de la démarche de l'évaluation participative qui, d'après eux, sont particulièrement importants pour leur type d'activités de projet.

Regroupez de nouveau tous les participants pour recueillir leurs points de vue ; discutez des idées qu'ils émettent quant aux façons dont ces principes pourraient être mis en pratique. Profitez de cette réunion pour répondre aux questions concernant la méthode. Il est bon de pouvoir se reporter au manuel DEVUSE.

C. La fonction d'animation

1. Une fonction partagée ?

La fonction d'animation peut être assurée par une ou plusieurs personnes au sein du cercle 1. Ce choix est à faire en fonction de vos réalités, du contexte et de la mobilisation autour de la démarche qui s'engage. Les différentes fonctions d'animation décrites ci-après pourront donc être réparties. Le fait que le salarié, principal coordinateur de l'évaluation, n'en ait pas la maîtrise complète permet de conforter la démarche - à la condition cependant que la répartition des fonctions d'animation soit claire et transparente vis à vis de l'ensemble des personnes engagées.

L'animateur de la démarche, ainsi que le groupe de coordination constituant le premier cercle, ont un rôle clé. L'animateur devra maîtriser un certain nombre de techniques et méthodes d'animation de groupe, et témoigner d'attitudes et de savoirs être en cohérence avec sa position dans le groupe. Le groupe de coordination doit donc, pour mener ses tâches à bien, être familier de la méthodologie de projet : bien comprendre et respecter les différences de rythme du projet en fonction de ses étapes, respecter les approches différenciées des participants, etc.

Enfin, l'accompagnateur peut également assurer un appui dans la mesure où il est en capacité d'identifier avec vous les difficultés liées à un manque de compétences ou d'expérience dans la mise en place de la démarche participative.

2. Les tâches principales de l'animation

- La transmission de l'information, en premier lieu entre les membres du groupe d'évaluation (au sein de chaque cercle et entre les 3 cercles), et aussi entre le groupe d'évaluation et les autres membres de la structure.
- La mise à disposition des outils de communication nécessaires aux objectifs de chacun des cercles. Il peut s'agir là de l'ouverture et de la gestion technique d'une ou de plusieurs listes de diffusion, de l'organisation et la prise en charge financière de conférences téléphoniques, de l'ouverture des colonnes du bulletin d'information aux nouvelles émanant du projet en cours, etc.
- La dynamisation des membres du groupe d'évaluation, via une importante fonction d'écoute et d'aide à l'élucidation : l'animateur se doit d'être au courant de l'avancée du projet pour comprendre le type de difficultés ou de doutes qu'affrontent les membres à un moment donné. Il peut également leur rappeler leurs engagements, contacter des personnes ressources, lorsque le projet semble piétiner ou que le besoin en est exprimé.

- La mise en oeuvre opérationnelle de la démarche d'évaluation. En fonction des situations, l'animateur ne pourra pas tout «faire faire» et sera alors amené à assumer une partie du travail de recueil des données et d'identification des sources.
- L'animation des phases collectives principales : l'évaluation des données recueillies, la production d'argumentaires partagés, la gestion de la parole individuelle - en limitant les bavards et en favorisant les muets et gestion de la dynamique du débat, qui devra rester sereine et être en particulier exempte de tensions.
- Etre garant du cadre de travail : l'animateur a le souci d'orienter le groupe vers l'objectif et de veiller à faire valider les décisions intermédiaires par tout le groupe. Le mode de prise de décision au consensus est à privilégier.

3. Un positionnement parfois délicat

Le positionnement et les attitudes de l'animateur sont importants à prendre en compte pour consolider la démarche participative. Là encore, il s'agit de s'adapter au contexte, à la réalité du groupe et des personnes impliquées. Il n'en demeure pas moins que la question de l'indépendance, de l'autonomie, voire de la neutralité peut être soulevée par un des membres du groupe. Mieux vaut donc anticiper et réfléchir à son positionnement.

L'animateur doit rechercher le plus possible la réciprocité et doit éviter de porter un jugement sur ce qui est dit par telle ou telle partie, d'autant plus sur les personnes elles-mêmes. Le fait de solliciter l'avis de chacun et de veiller à la compréhension mutuelle est un élément clé de la réciprocité.

Enfin, la recherche de la neutralité ne doit pas masquer la recherche de l'équité. Autrement dit, il ne faut pas oublier que des rapports de force inégaux existent parfois entre les parties. Sans cesser d'être neutre, l'animateur peut agir pour compenser ces inégalités.

D. Ressources

«Préparer et animer une réunion en démocratie participative» - 30 Fiches pratiques éditées par le Réseau Ecole et Nature (dans le cadre d'un travail collectif et participatif au sein de son réseau) <http://www.ecole-et-nature.org/papyrus.php?menu=108>

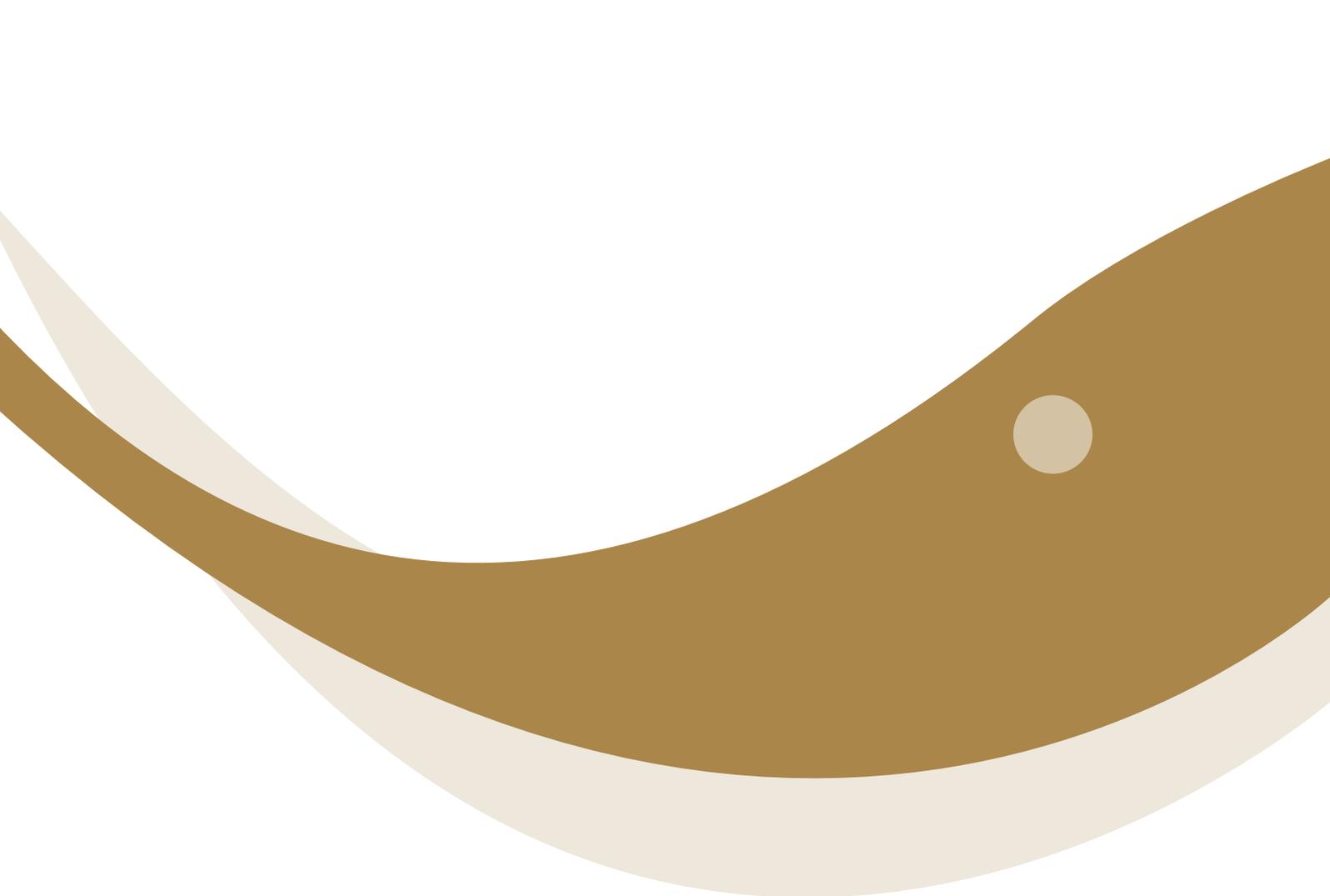
Guide pratique du dialogue territorial - P. Barret, Fondation de France, 2003, 136 p.

L'évaluation participative au service du développement social - Jean-François Bernoux, Dunod, Collection Action Sociale, 2004, 192 pages.

Animer un projet participatif, modes d'emploi - sous la direction de François Hannyoy, ADELS, www.adels.org

Guide méthodologique pour évaluer actions associatives et projets collectifs - Fonda Rhône-Alpes, 2006, 126 pages, www.fonda.assoc.fr

La boîte à outils de la communauté, diagnostic, suivi et évaluation participatifs en foresterie communautaire: Concept, méthodes et outils - Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, 1992, www.fao.org.



Les statuts spécifiques



A. Pourquoi une fiche spécifique ?

Le Dispositif d'Évaluation et de Valorisation de l'Utilité Sociale en Environnement (DEVUSE) a été conçu pour l'ensemble des structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) oeuvrant dans le secteur de l'environnement - tout en étant particulièrement adapté au statut associatif.

Une proportion importante de SCIC oeuvrant dans le secteur de l'environnement, cette fiche permet de considérer les spécificités de leur statut, de leurs modalités de fonctionnement ainsi que de leurs activités, au regard du dispositif d'évaluation proposé.

De plus, les préconisations formulées permettront à une SCIC souhaitant évaluer son utilité sociale à travers le DEVUSE, de trouver les éventuelles ressources complémentaires pour mener à bien son évaluation.

B. Les spécificités des SCIC au regard du DEVUSE

1. Présentation du statut des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif

L'objet central d'une SCIC est : « la production et la fourniture de biens et de services qui présentent un caractère d'utilité sociale ».

Ce statut coopératif répond au besoin de création d'entreprises à but social et dont l'activité s'exerce dans le secteur marchand. Permettre à des acteurs, producteurs de biens ou de services, financeurs, collectivités locales, bénéficiaires, d'entreprendre ensemble au service d'un territoire ou d'une filière, telle est la vocation de la SCIC.

Le statut de SCIC est relativement récent (2002) ; voici les éléments principaux qui le caractérisent. La SCIC :

- Est l'outil privilégié pour la mise en place de partenariats durables à l'échelle des territoires.
- Appartient à l'économie sociale et solidaire, comme l'association. Elle porte des activités d'intérêt général et n'est pas orientée vers la recherche de profit.
- N'est pas adaptée à l'obtention de fonds publics pour de l'investissement.
- Nécessite une part d'activité marchande.
- N'est redevable auprès de ses créanciers que du montant de son capital social sauf si malversations.

De plus, il est important de prendre en compte que :

- Une association peut se transformer en SCIC (pas de personne morale nouvelle).
- L'entrée au capital d'une SCIC pour une collectivité suppose une délibération spécifique. Une collectivité peut être membre de la SCIC et attribuer des subventions à cette même société.

Ressources sur les SCIC :

- www.scic.coop/entreprise-cooperative.htm
- <http://www.avise.org/> (Accueil > Actions > SCIC : LES PUBLICATIONS DE L'AVISE)

2. Spécificités relatives au fonctionnement des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif

La Société Coopérative d'Intérêt Collectif est une nouvelle forme d'entreprise coopérative. Ses modes de fonctionnement spécifiques se prêtent à une évaluation et une valorisation par le DEVUSE. En effet, tout en ayant un statut de société commerciale SA ou SARL, la SCIC :

- Permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers...
- Produit des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales.
- Respecte les règles coopératives : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne = 1 voix, implication de tous les associés à la vie de l'entreprise et aux décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves impartageables qui en garantissent l'autonomie et la pérennité.
- S'inscrit dans une logique de développement local et durable. Elle favorise l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi.
- Présente un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale garanti par sa vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective...

3. Spécificités relatives aux missions des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif

114

Au sein des SCIC actuellement agréées, on peut regrouper les champs d'activité en deux grandes familles :

- les services à la personne et de proximité (social, santé, sport, culture, éducation, habitat...) ;
- l'environnement et tout ce qui s'y rattache (entretien de la nature, collecte et valorisation de déchets, valorisation de patrimoine naturel et culturel).

On notera également que des objectifs d'insertion par l'activité économique et de développement durable sont partagés par la majorité des SCIC agréées. Le DEVUSE est donc particulièrement adapté pour une bonne partie des SCIC oeuvrant dans le secteur de l'environnement.

De plus, le DEVUSE peut répondre au besoin des SCIC en création. En effet, justifier l'utilité sociale de la future SCIC est un des éléments nécessaires au dépôt de la demande d'agrément. L'enjeu est de favoriser une définition collective des finalités, des objectifs et des missions poursuivies en termes d'utilité sociale. Le dépôt de dossier suppose que les porteurs de projet identifient et formulent des critères adéquats pour l'évaluer. La mise en œuvre du DEVUSE permet de répondre à l'enjeu d'une définition et d'une évaluation collective, et d'identifier les critères d'utilité sociale adaptés. On notera que la valorisation de l'utilité sociale et de l'intérêt collectif constitue une base argumentaire stratégique, notamment pour la mobilisation des collectivités locales et la bonne insertion de la SCIC dans l'environnement économique et humain.

C. Les préconisations pour l'utilisation du DEVUSE

Le DEVUSE étant particulièrement adapté aux associations, voici certaines spécificités des SCIC, au regard du statut associatif, importantes à prendre en compte dans la mise en œuvre de l'évaluation :

- La SCIC comporte de nombreux avantages dont le multisociétariat qui permet de formaliser un réel partenariat autour d'une dynamique territoriale, ainsi que le caractère novateur des modalités de fonctionnement. Ces spécificités peuvent être évaluées et valorisées particulièrement avec les critères des champs 10 et 11 de la dimension transversale au développement durable.
- Une autre caractéristique des SCIC réside dans l'impossibilité de porter un projet qui n'a pas ou peu d'activités marchandes, ce qui suppose de bien étudier vos modèles économiques à travers les critères des champs 4, 5 et 6 de la dimension économique.
- Une spécificité importante liée à la nouveauté de ce statut concerne l'intégration et la mise en application des règles de fonctionnement, ce qui nécessite une formation des futurs associés et une sensibilisation auprès des acteurs (notamment les collectivités) pour mieux illustrer sa pertinence. Ces démarches participatives favorisant l'implication et la qualification des parties prenantes de la SCIC peuvent être prises en compte à deux niveaux : au niveau de la démarche de mise en œuvre du DEVUSE qui propose une méthodologie spécifique d'autoévaluation collective et partagée, et également au niveau des critères d'évaluation des champs 8, 9 et 10.

Au regard des spécificités soulignées et de leurs prises en compte par les critères identifiés, vous pourrez compléter les indicateurs et indices proposés dans le DEVUSE de manière à réaliser une évaluation plus adaptée.



4. Pour les SCIC en phase de création et d'élaboration du dossier d'agrément :

- Le DEVUSE propose une démarche d'évaluation qui s'appuie sur une ou plusieurs activités en cours de réalisation ou finalisées. Dans le cas d'une SCIC en cours de création, ceci suppose que la nouvelle SCIC s'inscrive dans la continuité d'une structure déjà existante (association, SARL...) ayant déjà des activités.
- Le DEVUSE proposant un choix entre l'évaluation d'une activité majeure ou de plusieurs activités et de la structure, nous préconisons que dans le cadre du dossier d'agrément, ce soit bien l'ensemble des activités et de la structure qui soit évalué.



A. Pourquoi une fiche spécifique ?

Le Dispositif d'Evaluation et de Valorisation de l'Utilité Sociale en Environnement (DEVUSE) a été conçu pour l'ensemble des structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) oeuvrant dans le secteur de l'environnement. Il est toutefois plus particulièrement adapté aux associations.

Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) étant nombreuses à intervenir dans le secteur de l'environnement, cette fiche spécifique met en exergue leur diversité de statuts ainsi que leur activité spécifique d'insertion, au regard du dispositif d'évaluation proposé.

Les préconisations formulées permettront à une SIAE souhaitant évaluer son utilité sociale de trouver les éventuelles ressources complémentaires au DEVUSE pour mener à bien son projet.

B. Les spécificités des SIAE au regard du DEVUSE



1. Présentation du Secteur de l'Insertion par l'Activité Economique

L'insertion par l'activité économique (IAE) est née à la fin des années 1970, à l'initiative de travailleurs sociaux. Définie dans le Code du Travail (art. L322-4-16), elle permet de mobiliser des contrats de travail pour des personnes en difficulté, en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Elle s'inscrit ainsi dans une volonté de dépasser les logiques d'assistantat.

Ce secteur se caractérise par la coexistence de structures aux statuts juridiques divers, conventionnées par l'Etat : entreprises d'insertion, entreprises de travail temporaire d'insertion, régies de quartier, associations intermédiaires, ateliers et chantiers d'Insertion. Couvrant des branches aussi différentes que le bâtiment, le nettoyage, l'entretien d'espaces verts, la restauration, les emplois familiaux, des services dans le tertiaire... les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) conjuguent rentabilité économique et plus-value sociale.

L'IAE fait partie de l'économie marchande et du secteur social, c'est ce qui en fait une forme économique innovante en terme d'activités et d'approche de l'économie de marché. Les SIAE fonctionnent selon des principes de l'économie « classique » dès lors qu'elles produisent des biens et services mis sur le marché (des limitations de cet accès au marché peuvent exister selon les types de structure). Mais elles gardent simultanément en point de mire l'objectif social : l'insertion des personnes par une remise en activité et l'élimination des points de blocage à la reprise d'un emploi stable (problème de santé, familial, de formation...). Par cette mixité d'objectifs et de modes de financement (conjuguant prestations, aides publiques et bénévolat), l'insertion par l'activité économique se positionne dans le champ de l'économie sociale et solidaire, ou encore du « tiers secteur ».



2. Spécificités relatives au fonctionnement des Structures d'Insertion par l'Activité Economique

Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) regroupent de nombreux types de statuts juridiques selon leurs conventionnements. Les ateliers et chantiers d'insertion sont les plus diversifiés à ce sujet. En effet, ils peuvent aussi bien être portés par une collectivité, qu'une association ou qu'une entreprise privée. Il va de soit que le fonctionnement statutaire de ces types de structures sont très différents et que les indices et indicateurs d'utilité sociale proposés dans le DEVUSE ne sont pas construits pour les collectivités et les entreprises privées, car rares sont ces structures qui entrent dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

Si le DEVUSE est bien approprié aux SIAE associatives (les plus représentées), les collectivités ou entreprises privées devront engager des recherches complémentaires avec l'aide d'un accompagnateur ou utiliser un outil plus adapté à leurs besoins (Cf. Préconisations). Elles pourront néanmoins utiliser le DEVUSE comme support méthodologique et valoriser les indicateurs relatifs à la mise en œuvre de leurs activités (type démarches participatives...).



3. Spécificités relatives aux missions des Structures d'Insertion par l'Activité Economique

Les activités environnementales que développent les SIAE sont intimement liées à l'activité d'insertion. Les critères relatifs à l'insertion sont donc des éléments indissociables à l'évaluation de l'utilité sociale des activités des SIAE. Cependant le référentiel d'évaluation proposé dans le DEVUSE n'intègre à ce jour que partiellement des indices et indicateurs sur l'accompagnement social.

Toutefois, les SIAE souhaitant évaluer l'utilité sociale de leurs activités d'insertion pourront le faire car la méthodologie d'évaluation proposée dans le DEVUSE permet de développer une analyse globale. Avec l'aide d'un accompagnateur et de recherches approfondies, elles pourront alors créer leurs propres indices et indicateurs d'utilité sociale pour compléter le référentiel d'évaluation proposé - ce qui nécessitera un investissement supplémentaire.

C. Synthèse et préconisations pour l'utilisation du DEVUSE

Les statuts juridiques des SIAE sont de natures très diverses. Or le fonctionnement statutaire des structures souhaitant évaluer leur utilité sociale est un aspect important de l'évaluation de l'utilité sociale, telle qu'elle est conçue dans le DEVUSE. **Les SIAE autres qu' associatives devront donc s'appuyer en complément sur d'autres outils d'évaluation qui leurs seront plus adaptés.** Les entreprises privées pourront notamment se tourner vers la méthode d'évaluation « Responsabilité Sociale des Entreprises ». **La méthodologie du DEVUSE peut cependant servir de base commune à toutes les SIAE pour l'évaluation de l'utilité sociale d'une activité.**

Par ailleurs, les critères d'utilité sociale relatifs à l'accompagnement social sont essentiels à l'évaluation des activités environnement des SIAE. **Le DEVUSE n'intégrant que partiellement l'activité d'accompagnement social, les SIAE peuvent néanmoins développer leurs propres indices et indicateurs.** Des critères d'évaluation sur l'IAE étant en cours de création dans le cadre du Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique (CNIAE), un rapprochement avec ce dernier peut vous permettre de compléter le référentiel d'évaluation proposé.

Ressources sur la « Responsabilité Sociale des Entreprises » et « Bilan sociétal » :

- Le bilan sociétal - CJDES - www.cjdes.org
- La performance globale - CJD - www.cjd.net
- Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) - www.orse.org

Ressources sur l'insertion par l'activité économique et l'utilité sociale :

- Travaux menés par l'AVISE - www.avise.org
- CNIAE - www.cniae.gouv.fr

A.	Lexique	P 122
	Approche globale et systémique	p 122
	Concertation	p 122
	Démocratie participative	p 122
	Développement Durable	p 123
	Gouvernance	p 123
	Médiation	p 123
	Moyens	p 123
	Parties prenantes	p 123
	Public	p 124
	Société civile	p 124
	Territoire	p 124
B.	Approches EE : éducation relative à l'environnement	p 124
	Approche interprétative	p 124
	Approche positiviste	p 125
	Courant de la critique sociale	p 125

Glossaire

C.	Approches EDD : éducation liée au développement durable	p 125
	Education pour le développement durable	p 125
	Education pour un avenir viable	p 125
	Education au développement de sociétés responsables	p 126
D.	Critères, indicateurs et indices : qu'est-ce que c'est ?	p 126
	Distinguer critères et indicateurs	p 126
	Des indicateurs aux indices et faisceau d'indices	p 126
E.	Évaluation	p 127
	Quelques point de repères complémentaires à la définition	p 127
	Distinction entre évaluation, audit ou suivi	p 127
	Les différents niveaux d'évaluation	p 127
	L'évaluation comme outil de pilotage	p 128
F.	Le tiers secteur : l'intersection de l'économie sociale et de l'économie solidaire	p 128
	L'économie sociale	p 128
	L'économie solidaire	p 129
	Le tiers secteur	p 129
G.	Utilité sociale et les autres... utilité publique, intérêt général et délégation de service public	p 129
	La reconnaissance d'utilité publique	p 130
	L'intérêt général : une notion en perpétuelle évolution	p 130
	La délégation de service public	p 131
H.	Références bibliographiques	p 131

A. Lexique

Approche globale et systémique

L'approche globale permet de prendre en compte la complexité de notre réalité individuelle et collective. Elle nous invite à appréhender une problématique, une situation ou une organisation, en cherchant à identifier l'ensemble des différents facteurs environnementaux, sociaux, économiques et culturels, en interaction aux niveaux de la personne, du groupe et du contexte. Ce qui est un des principes fondamentaux du développement durable. L'appréhension globale de la complexité est traduite dans les méthodologies éducatives liées à l'environnement à travers « l'approche systémique ». Son but est de parvenir à une vision globale de notre environnement en le considérant comme un système évolutif et complexe, à la fois physique, chimique, biologique, humain - et donc social, économique, politique et historique. Ces différents paramètres se superposent à l'image d'un super organisme dans lequel circulent et interagissent des flux de matières, d'énergies, d'hommes, d'idéaux et de capitaux. Plus que toute autre approche pédagogique, celle-ci est par principe interdisciplinaire.

Concertation

La concertation est une approche des relations caractérisée par un dialogue constructif et ouvert aux changements, par la volonté d'aborder les problèmes en tenant compte des préoccupations légitimes de chaque partie et en évitant les rapports antagoniques qui apparaissent sans issue.

Les définitions précises de la concertation varient selon les auteurs et les acteurs. Elle est souvent associée à d'autres termes avec lesquels la frontière n'est pas toujours bien définie, par exemple consultation, participation, partenariat, cogestion. La concertation est un processus dynamique qui évolue dans le temps et selon les événements. De façon normative, elle renvoie à « une méthode de gouvernement » fondée sur une consultation permanente des intéressés : citoyens, administrés...

Démocratie participative

La démocratie participative désigne un mode de gestion des affaires publiques fondé sur l'exercice du droit de participation des individus et/ou autres acteurs de la « société civile ». Elle est ainsi complémentaire à la démocratie « représentative ». Elle implique les citoyens d'une manière continue dans le débat et le processus décisionnel, au travers des modes de concertation et de gouvernance collective.

L'exercice de la démocratie participative nécessite qu'il existe des espaces publics de concertation de coordination ou de délibération (ex. Conseil de Développement - espaces nommés « forum hybrides ») aux côtés des espaces publics institutionnels (ex. Conseil Municipal). Ceci afin de mettre en œuvre un dialogue entre les différentes sphères (publique, privée, société civile) .

La notion de « participation », très générique, prend dans ce cadre, le sens suivant : l'action de prendre part d'une façon continue, pour les citoyens et/ou leurs regroupements, aux débats et aux décisions concernant la vie publique. Ceci dans le cadre d'instances démocratiques de concertation.

A noter que le principe de participation est l'un des trois principes d'action qui sous-tendent le développement durable :

- **Principe de solidarité** : solidarité entre les peuples et les générations. Le développement doit profiter à toutes les populations.
- **Principe de précaution** : se donner la possibilité de revenir sur des actions lorsque leurs conséquences sont aléatoires ou imprévisibles.
- **Principe de participation** : associer la population aux prises de décision.

La Fiche Repère 4 développe de manière opérative la mise en œuvre de démarches participatives dans le cadre du DEVUSE.

Développement Durable

Si la définition du développement durable la plus acceptée est celle du rapport Brundtland (1987) :

« *Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* », une autre définition de référence aborde plus spécifiquement la dimension environnementale. Cette dimension a marqué les années 1990 au détriment de la dimension plus sociale de la définition précédente. Ainsi, la stratégie de conservation de la nature définit le développement durable comme : « *Le fait d'améliorer les conditions d'existence des communautés humaines, tout en restant dans les limites de la capacité de charge des écosystèmes* ». (UICN/PNUE/WWF, 1991).

Gouvernance

La gouvernance définie comme « science du gouvernement » fait référence à la gestion des affaires publiques. Cette définition permet une utilisation large : gouvernance des territoires ou promotion d'une « bonne gouvernance » par la banque mondiale... En son sens le plus « neutre », la gouvernance renvoie ainsi aux modes de répartition des pouvoirs et aux processus de décision politique qui, dans la société, permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des services et des biens publics.

Le terme est parfois utilisé dans un sens plus restrictif pour désigner les pratiques de participation à la gestion d'une organisation (association, entreprise, ...). Ce concept se développe en France, notamment dans le milieu associatif. Pour les structures qui relèvent de la société civile, la « nouvelle gouvernance », c'est l'amélioration des pratiques de « gouvernement », c'est-à-dire de la façon dont les décisions importantes sont débattues et sont prises dans des démarches participatives et de concertation. Les modes de gouvernance concernent à la fois la gestion interne de la structure et son mode d'intervention auprès des autres acteurs. Le renforcement des démarches participatives par l'élargissement de la participation aux groupes et aux individus qui sont concernés par une décision sans avoir un statut de représentants institutionnels, est un élément important de la « nouvelle gouvernance » pour la société civile.

Médiation

La médiation décrit l'activité selon laquelle une personne ou partie tierce, ayant une position neutre ou une implication personnelle faible dans un conflit, assiste au moins deux parties dont elle cherche à comprendre les positions respectives (demandes, ressentis, représentations). L'action de médiation vise à atteindre un accord ou une explication entre ces parties, ayant des conséquences concrètes sur la résolution du conflit. Elle peut contribuer au bon déroulement d'un processus de concertation.

Moyens

Ensemble des moyens humains (le personnel, les élus, les bénévoles), matériels (locaux, matériel) et financiers (ressources, revenus, subventions) que la structure utilise pour mettre en œuvre ses activités. Terme équivalent : ressources.

Parties prenantes

Le terme « parties prenantes » est issu du vocabulaire propre à l'économie sociale. Il désigne, dans une coopérative, les sociétaires ou différentes parties impliquées dans la gestion de la structure. On parlera pour une coopérative multi-sociétaire de coopérative « multi partie prenante ». Dans le contexte du DEVUSE, on désignera par parties prenantes d'une structure l'ensemble des personnes impliquées dans son activité et sa gestion : les salariés, les bénévoles, les membres actifs... Les partenaires ne sont pas parties prenantes de la structure.

Public

On entend par public l'ensemble des personnes bénéficiant des activités mises en œuvre par la structure. Terme équivalent : bénéficiaires.

Société civile

La société civile est «le domaine de la vie sociale **civile** organisée qui est volontaire, largement autosuffisant et autonome de l'État»

Les associations ne sont ni des acteurs institutionnels ni des entreprises. Elles occupent un espace intermédiaire qui fait leur spécificité et leur caractère autonome. Le développement de la société civile est pris en compte dans l'évaluation comme quatrième dimension de l'utilité sociale. Termes proches de « développement de la société civile » : le développement de la citoyenneté.

Territoire

Le terme « territoire » recouvre à la fois l'espace géographique sur lequel des activités sont localisées, l'espace institutionnel formé par les collectivités locales et territoriales qui y sont situées, l'espace des activités économiques et culturelles, et l'espace des projets portés par les acteurs locaux.

B. Approches EE : éducation relative à l'environnement

Les éléments présentés dans ce chapitre s'appuient sur :

- Les travaux menés à l'échelle nationale depuis 2002 par le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Recherche, ayant fait l'objet du “ Colloque international pour l'éducation à l'environnement vers un développement durable (EEDD) ” à Paris en avril 2004.
- Une synthèse des pratiques et des recherches menées depuis les années 70 sur le plan international francophone, utilisant une autre terminologie : Education Relative à l'Environnement (ERE).

Parmi les nombreuses typologies des différentes recherches en ERE, vous est présentée celle proposée par Robottom et Hart (1993), la plus citée par les principaux auteurs du champ de recherche. Robottom et Hart identifient trois différentes orientations de recherche en éducation : les paradigmes positiviste, interprétatif et critique. Ils estiment que ces trois orientations permettent de distinguer trois approches différentes de l'ERE dont les présupposés sont définis ci-dessous.

Approche interprétative

L'approche interprétative est centrée sur les relations entre l'apprenant et l'environnement (rapport affectif, symbolique, cognitif etc.). Il s'agit donc de développer une appréciation de l'environnement à travers l'interaction directe entre l'apprenant et l'environnement étudié. La connaissance est issue du contact avec l'environnement, construite par l'apprenant à travers son expérience personnelle. L'approche interprétative s'inscrit en cela dans le constructivisme. Elle vise à développer un rapport étroit à l'environnement afin que l'engagement dans la préservation de l'environnement devienne une valeur personnelle chez les apprenants.

Approche positiviste

L'approche positiviste vise surtout l'acquisition de connaissances et les changements de comportements vers un comportement civique responsable à l'égard de l'environnement. L'acquisition d'un savoir à propos de l'environnement s'inscrit dans la perspective d'une éducation au sujet de l'environnement (Lucas, 1980-1981) et correspond à la transmission d'informations. Dans l'approche positiviste, les connaissances sont issues des experts qui identifient les problèmes, développent des solutions et transmettent les pratiques à adopter. En axant l'action sur le changement des comportements, le positivisme s'inscrit dans l'idée que « la crise écologique est une crise de comportements mal adaptés » (Rooney, Larochelle, 1998-1999).

Courant de la critique sociale

L'ERE centrée sur la critique sociale correspond aux formes d'éducation pour l'environnement. Elle repose principalement sur des processus d'investigation de questions environnementales qui posent problèmes. Les investigations doivent être critiques ; c'est-à-dire que l'apprenant doit pouvoir développer une analyse critique des valeurs et des intérêts sous-jacents, rendant ainsi visible la nature conflictuelle des réalités environnementales. Dans cette perspective, les connaissances ne proviennent pas d'experts et d'enseignements bien organisés (approche positiviste), ni d'une interaction personnelle avec l'environnement (approche interprétative) mais des processus d'investigations menés sur des questions environnementales proches et réelles.

Dans le cadre de l'ERE il est à rappeler que les approches interprétative, positiviste et socialement critique sont envisagées en complémentarité selon le contexte, la thématique abordée, la représentation de l'environnement associé etc. Le champ socio-professionnel de l'ERE se situe bien à la croisée de préoccupations éducatives et formatives, écologiques et environnementales, sociales et culturelles, de développement de la personne mais aussi de développement local et durable. Nous nous situons donc dans une démarche multi-référentielle qui tente d'appréhender la diversité des préoccupations et des approches.

C. Approches EDD : éducation liée au développement durable

Compte tenu, d'une part, de la multiplicité des approches des chercheurs sur le développement durable, et d'autre part, de la variété des représentations qui ont cours à son sujet au sein même des acteurs de l'EEDD, voici une des préconisations faite lors du colloque EEDD : « Il semble fondamental de prévoir des outils de réflexion critique de type épistémologique tant pour les enseignants, formateurs et animateurs que pour les élèves pour favoriser une appropriation conceptuelle des travaux sur le développement durable et une visée interdisciplinaire ».

Pour donner des bases de discussions et permettre à chacun de mieux appréhender ce que peut recouvrir l'éducation liée au développement durable, voici une proposition de typologie s'appuyant sur les travaux de Lucie Sauvé et son équipe (Chaire ERE-UQAM) « L'éducation relative à l'environnement : possibilités et contraintes » (Connexion, 2002, n° 1-2, p 1-4).

Education pour le développement durable

L'éducation y est perçue comme un instrument au service de la conservation à long terme de l'environnement. Ce dernier est considéré comme un réservoir de ressources à exploiter en fonction d'un développement (croissance) économique durable, lui-même envisagé comme la condition première du « développement humain ».

Education pour un avenir viable

Ce concept propose un « cadre intégrateur des différentes dimensions de l'éducation contemporaine : relative à la paix, à la démocratie, à la coopération internationale, à l'environnement etc. ». Dans cette deuxième typologie, l'éducation relative à l'environnement est également « un instrument parmi une multitude d'autres « formes d'éducation thématique », au service du développement durable »

Education au développement de sociétés responsables

Ce concept propose une « éducation relative à l'environnement qui, tout en considérant la perspective du développement durable, ne s'y enferme pas. » Cette troisième typologie « vise à clarifier le flou délibéré qui entoure le mot développement (généralement centré sur l'économie) en le rattachant à celui des sociétés (chacune intégrant une économie dont les choix lui sont endogènes) et en lui associant une éthique de la responsabilité fondamentale. Il s'agit d'une responsabilité d'être, de savoir et d'agir, ce qui implique engagement, lucidité, authenticité, sollicitude et courage.»

D. Critères, indicateurs et indices : qu'est-ce que c'est ?

Distinguer critères et indicateurs

Il est important de distinguer les termes de critère, d'indicateur et d'indice. Les **critères** sont les éléments que l'on souhaite appréhender pour répondre à la question évaluative. Les **indicateurs** sont les instruments de mesure retenus pour chaque critère. Certains indicateurs peuvent être quantitatifs et donner un ordre de grandeur, d'autres sont qualitatifs et relèvent davantage de l'analyse et du jugement de l'évaluateur. Les indicateurs doivent être simples et peu coûteux à produire, facilement actualisables pour rester « frais ».

Des indicateurs aux indices et faisceau d'indices

Les progrès réalisés dans la construction d'indicateurs sociaux, tant au niveau national qu'international, permettent de pousser assez loin la mesure de l'utilité sociale générée tout particulièrement par les organismes de l'économie sociale et solidaire (OESS). Cependant, pas plus que **les indicateurs économiques**, **les indicateurs sociaux** ne permettent de venir à bout de l'appréciation de l'utilité sociale.

Pour tenter d'objectiver autant que faire se peut la production d'utilité sociale générée par les OESS, il faut renoncer à la mesure proprement dite à partir d'un certain point de l'analyse. Il reste alors à réunir des **faisceaux d'indices** qui permettent de révéler la production de certains types ou formes d'utilité sociale, et surtout de construire une preuve suffisante du lien de cause à effet qui peut exister entre l'activité déployée par telle entreprise sociale et l'utilité sociale recherchée. Ces indices peuvent s'appuyer sur des relevés méthodiques (ou dénombrements) ; par exemple le nombre de dégradations commises dans des espaces publics (naturel, urbain,...), de tonnes de déchets recyclés (quartier, commune,...), de m³ d'eau et de Kwh économisés (foyer, établissement scolaire, commune...).

Cependant, dans la plupart des cas, l'observation méthodique de l'évolution des comportements sociaux et des effets de socialisation (en relation avec l'environnement) relèvera davantage des méthodes qualitatives de suivi ou d'accompagnement dans la durée des personnes, des groupes, des porteurs de projet ou de toute autre catégorie d'utilisateur. La qualité finale de l'observation dépendra alors beaucoup de la qualité de l'équipe d'accompagnement elle-même et des outils d'observation, de suivi et d'évaluation (partenariat) ou d'auto-évaluation (évolution des pratiques et des actions, solvabilité...) qu'elle se donne.

E. Évaluation

Quelques points de repères complémentaires à la définition

- L'évaluation est toujours **partielle** : on définit toujours un objet partiel d'évaluation qui n'est qu'une partie de l'objet total auquel on s'intéresse,
- L'évaluation est toujours **relative** : ses conclusions ne sont jamais valides dans l'absolu mais en rapport avec des choix et des hypothèses initiales (un cadre de référence),
- L'**objectivité** de l'évaluation : elle n'est jamais donnée d'emblée, elle se construit progressivement,
- L'**utilité** de l'évaluation : l'évaluation sera utile si elle est appropriée dans son processus et ses résultats.

Distinction entre évaluation, audit ou suivi

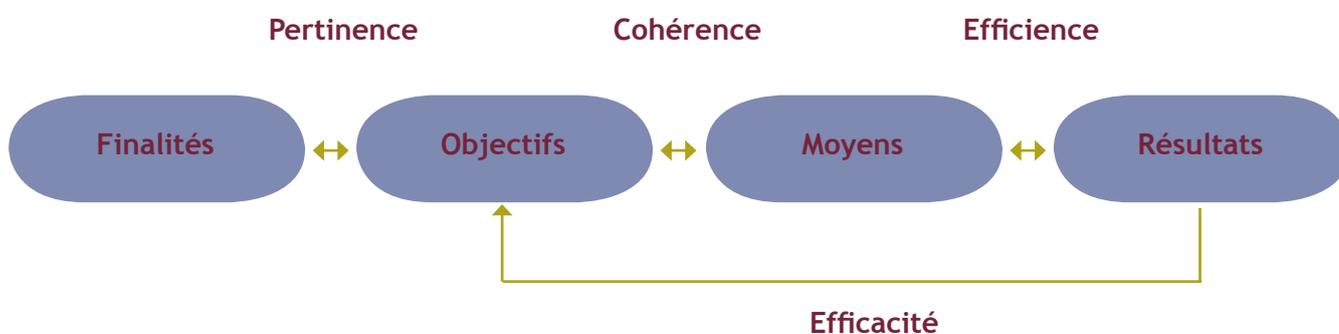
L'évaluation n'est pas un audit ni un suivi, en voici de rapides définitions :

- **L'évaluation** : un constat, une comparaison, une appréciation qualitative et quantitative par rapport à des critères de jugement,
- **L'audit** : un contrôle de conformité et de régularité par rapport aux normes et procédures établies (exemple : label),
- **Le suivi** : une supervision des réalisations par rapport aux prévisions.

Les différents niveaux d'évaluation

Un projet se décomposant en quatre aspects (finalité, objectifs, moyens et résultats) peut être évalué à quatre niveaux différents. L'évaluation peut donc s'appuyer sur différentes « entrées » :

- La **pertinence** des objectifs par rapport aux finalités
- La **cohérence** des moyens par rapport aux objectifs
- L'**efficacité** des résultats par rapport aux objectifs
- L'**efficacé** des résultats par rapport aux moyens



L'évaluation comme outil de pilotage

L'évaluation peut permettre aux décideurs et/ou aux acteurs impliqués dans l'action :

- de **confirmer le diagnostic** qui avait prévalu au lancement de l'action, les hypothèses d'actions retenues, les modalités retenues pour la mise en œuvre de l'action : évaluation existante ou étude de faisabilité,
- de **déterminer les acquis à consolider, d'améliorer ou de réorienter** les modalités de mise en œuvre de l'action qui paraissent inadaptées, d'établir un ordre de priorité des actions pour une meilleure utilisation des ressources : évaluation en cours ou évaluation de fin de projet,
- de **renforcer ou de reproduire les acquis** tirés de leur expérience, ou de cesser leurs pratiques en vue d'une capitalisation : évaluation ex-, post- ou rétrospective,
- d'**analyser l'ensemble des changements durables et significatifs**, positifs et négatifs, prévus et imprévus apportés directement ou indirectement par l'action : évaluation de l'impact.

F. Le tiers secteur : l'intersection de l'économie sociale et de l'économie solidaire

L'économie sociale

Le terme d'économie sociale apparaît vers la moitié du 19ème siècle (Démoustiers, 2001) parallèlement à l'émergence des associations et coopératives. Il est usité jusqu'au début du 20ème siècle puis tombe en désuétude. Dans les années 1970, il réapparaît sous l'impulsion de ces différents acteurs : pressant que les décennies à venir pourraient être stratégiques ils créent le CNLAMCA (Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives), aujourd'hui dénommé CEGES (Comité des Entreprises et Groupements de l'Economie Sociale).

Ce sont en effet ces trois types de regroupements qui composent l'économie sociale : les mutuelles, les coopératives et les associations. Les principes qui les régissent sont :

- la libre adhésion
- le but non lucratif : le but de l'organisation sociale n'est pas le profit de ses membres
- l'indivisibilité des réserves : les réserves de l'entreprise ne peuvent pas être appropriées par les individus
- la gestion démocratique et la transparence de gestion

Ce qui importe pour les entreprises associatives n'est pas tant leur statut et leur identité que leur activité et la façon de la réaliser. Dans les entreprises associatives, le caractère social ne se mesure pas uniquement dans le but visé et l'activité exercée mais également dans la façon dont est exercée cette activité, dans le mode de fonctionnement démocratique de la structure, dans la remise en cause de son projet et de sa portée.

Pour Lipietz (2001, p.56), ce qui caractérise cette économie c'est « comment, sous quel statut et quelles normes d'organisation interne on le fait ».

L'économie solidaire

La notion d'économie solidaire apparaît dans les années 80 en réponse à la crise économique qui bouleverse le pays. Cette crise économique, qui est également une crise sociale car elle précarise fortement toute une catégorie de la population et efface les liens sociaux créés par le travail, ne peut être résolue par l'Etat ou par l'économie sociale.

Une réponse possible apparaît alors dans une économie alternative qui a pour but de concilier l'économie et le social, de donner une place à chacun dans la société par d'autres formes que le travail salarié classique. Cette économie alternative prend par la suite le nom d'économie solidaire : elle vise (Laville, 1994) à relativiser la place de la sphère économique par rapport aux autres sphères d'activité et à l'intérieur de cette sphère économique, de relativiser la place prise par l'économie monétaire. Il s'agit de mettre en place une économie qui favorise la réciprocité, la socialisation et la création de lien social dans les espaces publics de proximité. L'économie solidaire désignerait donc des activités économiques locales de petite taille, reposant sur des relations personnelles.

Pour Lipietz (2001, p.56), l'économie solidaire se définit par « au nom de quoi on le fait : le sens prêté à l'activité économique, sa logique, le système de valeurs de ses acteurs et donc les critères de gestion de leurs institutions ».

Le tiers secteur

Lipietz propose l'idée d'un troisième secteur de l'économie qui ne pourrait se juxtaposer au secteur privé ou public car il aurait un financement mixte (public et privé) et des activités communautaires. Ce tiers secteur appartiendrait à l'économie solidaire car il propose des activités communautaires. Il entrerait dans le cadre de l'économie sociale par ses modes de fonctionnement. Comme économie sociale et économie solidaire se recoupent sans se superposer, il semblerait que le tiers secteur corresponde à l'intersection de l'économie sociale et de l'économie solidaire et soit défini par « qu'est-ce qu'on fait, qui nécessite un secteur défini par un mode de régulation propre, y compris fiscal ».

C'est donc à partir de ces considérations qu'est né le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) que l'on dénomme parfois secteur « d'utilité sociale », parfois « tiers secteur ».

G. Utilité sociale et les autres... utilité publique, intérêt général et délégation de service public

129

Ce qui caractérise l'utilité sociale dans le DEVUSE, c'est le fait de prendre en compte l'utilité de la structure à la société dans son ensemble et à certains publics, aussi bien du point de vue environnemental et économique que social et culturel, ainsi que du point de vue de l'action de la société civile et de la gouvernance. Le DEVUSE permet d'évaluer et de valoriser comment la structure est utile à la société à travers ses activités, la façon dont elle les met en œuvre et ses modes de fonctionnement (statutaire, de gestion...).

Synonyme : utilité sociétale. A ne pas confondre avec la définition de l'utilité sociale du point de vue juridique et fiscal.

La notion d'utilité sociale étant donc multiforme, il nous apparaît nécessaire d'apporter un éclairage sur trois autres notions, pratiquées par les acteurs de l'ESS, pour éviter toute confusion.

La reconnaissance d'utilité publique

Les associations reconnues d'utilité publique sont désignées au titre II de la loi de 1901. L'article 10 de la loi précise la forme juridique de la reconnaissance : un décret en Conseil d'Etat. En outre, est indiquée une seule et unique condition : une période probatoire de fonctionnement d'une durée au moins égale à trois ans.

Le décret du 16 août 1901, portant application de la loi de 1901, précise les conditions à remplir et les modalités à effectuer pour toute demande de reconnaissance d'utilité publique. D'une part, et en toute logique, l'association demanderesse doit remplir les formalités imposées aux associations déclarées. D'autre part, la demande en reconnaissance d'utilité publique, signée de toutes les personnes déléguées à cet effet par l'assemblée générale, doit comprendre plusieurs pièces précisées à l'article 10 du décret. Enfin, l'article 11 du même décret impose des statuts types. Cette demande est adressée au Ministre de l'Intérieur qui fait procéder à l'instruction du dossier et le transmet au Conseil d'Etat.

Au delà de cette procédure d'acquisition de la reconnaissance d'utilité publique, il n'y a pas de définition de l'utilité publique en tant que tel. Cependant on peut mettre en exergue certaines caractéristiques :

- L'action de l'association doit avoir une ampleur, un retentissement suffisant qui excède le cadre strictement local ; le domaine de son activité doit correspondre à un intérêt public ou au moins à un intérêt moral collectif éminent,
- La situation financière doit être saine,
- Le fonctionnement doit être démocratique,
- Le nombre des membres, en général d'un minimum de 200, doit être en adéquation avec les objectifs de l'association,
- L'association ne doit pas avoir avec la puissance publique des liens qui la priveraient d'une véritable autonomie de décision.

L'intérêt général : une notion en perpétuelle évolution

Lors de l'émergence de la notion d'intérêt général dans la pensée politique française au cours du XVIIIème siècle, deux conceptions s'affrontent. Dans sa version utilitariste, l'intérêt général est la somme des intérêts particuliers ; la référence à la sphère économique est prédominante. Dans sa version volontariste en revanche, l'intérêt général est l'expression de la volonté générale : l'Etat et la sphère publique sont prééminents. C'est cette deuxième conception qui s'est imposée dans la tradition politique française. « Il revient à la loi, expression de la volonté générale, de définir l'intérêt général, au nom duquel les services de l'Etat, sous le contrôle du juge administratif, édictent les normes réglementaires, prennent les décisions individuelles et gèrent les services publics » (Rapport du Conseil d'Etat, réflexions sur l'intérêt général, 1999).

130

Néanmoins, une définition rigide de cette notion n'est pas envisageable. En effet, le concept d'intérêt général dépend des circonstances de temps, de lieu, de mœurs... En outre, on assiste à une banalisation de l'utilisation de l'intérêt général. Dans la tradition administrative française, l'intérêt général est considéré comme un but du service public, élément déterminant pour le juge administratif. Pourtant, toute activité peut avoir un lien avec l'intérêt général : ainsi une boulangerie, un garagiste satisfont à un besoin d'intérêt général. « Il faut donc au sein de l'intérêt général très largement entendu et des différents aspects qu'il revêt, isoler quel intérêt général est susceptible d'être érigé en but de service public » (J.F. Lachaume). Dans le cadre de ces activités privées, l'objectif poursuivi est également la recherche du profit. Dès lors émerge la problématique des associations à but non lucratif qui satisfont un intérêt général : remplissent-elles des missions de services public ? Comment admettre que le corps intermédiaire tel que les associations soit pleinement partie prenante du jeu social et politique et à l'origine de politique publique ? Quelle est sa légitimité face à la notion d'intérêt général ?

La notion d'intérêt général ne cesse d'évoluer. Aucune définition juridique précise n'est donnée. Certes, dans le domaine associatif, l'administration fiscale, en application de l'article 200 du code général des impôts, a élaboré des critères de définition. Ces critères s'inscrivent pleinement dans la conception volontariste de l'intérêt général. Pour être considérés d'intérêt général, les membres de l'association ne doivent pas agir pour ni en fonction de leurs intérêts propres (gestion désintéressée) et l'association ne doit pas fonctionner au profit

d'un nombre restreint de personnes (association fermée). Ces critères restent et sont appliqués de manière restrictive.

Face à cette difficulté à définir la notion d'intérêt général et face à l'évolution de l'ESS, Jean-Pierre Decool¹ a fait en 2008 la proposition suivante au premier Ministre :

« La notion d'intérêt général est désuète et vague. Il serait donc opportun afin de donner une nouvelle dimension au monde associatif, de substituer à cette notion celle d'intérêt sociétal. Redonner au citoyen toute sa place au sein de la société. Lui permettre de s'exprimer et de manifester son désir de donner ou de partager des valeurs communes. Ainsi peut-on envisager le rôle de l'association dans la société. »

La délégation de service public

La notion de service public peut être appréhendée sous deux angles. Selon une approche organique, le service public apparaît comme une partie de l'appareil administratif de l'Etat. Selon une approche matérielle, il constitue une mission d'intérêt général c'est-à-dire l'activité accomplie. Aujourd'hui, de nombreuses missions de service public sont gérées par des organismes privés. Il semble donc que la définition matérielle ait prévalu. Ainsi, le service public peut se définir, au regard de la jurisprudence administrative, comme la conjonction de trois éléments : l'intervention directe ou indirecte d'une personne publique dont le but est la satisfaction de l'intérêt général, par l'application d'un minimum de règles exorbitantes de droit commun.

S'agissant de la gestion de service public, une personne de droit privé est présumée ne pas gérer un service public. D'après plusieurs arrêts du conseil d'Etat, les missions confiées par le législateur à des organismes privés sont des missions de service public dès lors qu'elles ont un caractère d'intérêt général et que l'organisme s'est vu confier des prérogatives de puissance publique sous le contrôle des pouvoirs publics : une délégation de service public.

C'est en général par une intervention législative qu'un organisme se voit confier des missions de service public. Cependant, en devenant partenaires des pouvoirs publics, ces associations courent le risque de perdre leur autonomie. A contrario, en s'opposant trop farouchement à ces décideurs publics, sous prétexte de garder leur indépendance, elles risquent de perdre leurs moyens et crédibilité. Dès lors se pose la question d'une véritable délégation de service public pour des associations qui souhaitent garder indépendance et initiative.

H. Références bibliographiques

- Avise, 2003, *L'évaluation de l'utilité sociale - Bibliographie raisonnée*
- Caisse des Dépôts et Consignations, Celavar, 2001, *La pérennisation des activités dans les associations de développement local, nouveaux services - emplois jeunes : guide méthodologique.*
- Collège Coopératif Provence-Alpes-Méditerranée, 2002, *L'économie sociale et solidaire en région : les critères et les indicateurs de l'utilité sociale générée par les OESS, programme de recherche-action de la DIES-MIRE.*
- Decool J.P., 2005, *Des associations, en général... vers une éthique sociétale*, rapport du Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative au premier Ministre.
- Gadrey J., 2002, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire - Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE*
- Lipietz A., 2001, *Pour un tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi et comment ?*, Paris, La découverte/la documentation française.

¹ Rapport « Des associations en général... vers une éthique sociétale » du Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative - adressé au Premier Ministre, mai 2005.

Basé sur la capitalisation des travaux :

- de l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio Economiques (AVISE)
- du Groupe Régional d'Animation et d'Initiation à la Nature et à l'Environnement (GRAINE Rhône Alpes) soutenu par la Région Rhône Alpes
- du Réseau Régional Emplois - Gestionnaires de l'Environnement animé par l'Agence Régionale pour l'Environnement (ARPE PACA) soutenu par la Région PACA



Projet coordonné par le Réseau Ecole et Nature

Avec le suivi et la validation technique de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME), de l'AVISE, de la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP) et du Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire (MEEDADT).

Coordonné par Grégoire Delforge.

Réalisé par Christophe Andreux, Maxence Coulon, Grégoire Delforge et Frédéric Villaumé
Avec l'expertise méthodologique de Christophe Andreux.

Conception graphique : Librecom - librecom34@orange.fr

Conception du logiciel informatique : MACYMED (PACA)

Crédits photographiques : APIEU Montpellier-Mèze, Franck Boyd, Gée Aude, Le-Monoclecte, Modesto Alexandre

