

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES



Avec le soutien de



DEVUSE

DISPOSITIF D'ÉVALUATION ET DE VALORISATION
DE L'UTILITE SOCIALE EN ENVIRONNEMENT

FICHE APPUI

“ENJEUX, OBJECTIFS ET METHODES D'ÉVALUATION
DE L'UTILITE SOCIALE POUR LES STRUCTURES DE L'ENVIRONNEMENT”

TABLE DES MATIERES

I. QU'EST-CE QUE LE DEVUSE ?	3
1. LA FINALITE DU DEVUSE	3
2. LES OBJECTIFS OPERATIONNELS DU DEVUSE	3
3. LES BENEFICIAIRES.....	3
4. LA PLACE DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE DEVUSE	3
II. LES ENJEUX DE L'EVALUATION DE L'UTILITE SOCIALE	4
1. UNE ATTENTE PARTAGEE	4
2. LA PROMOTION D'UN NOUVEAU MODELE DE SOCIETE	5
3. UNE ACCEPTATION LARGE DE L'UTILITE SOCIALE POUR LE SECTEUR DE L'ENVIRONNEMENT	5
4. UN ENJEU POUR LA RECONNAISSANCE DES ACTEURS DU SECTEUR DE L'ENVIRONNEMENT	5
5. UNE VALEUR AJOUTEE QUI DEMANDE DE NOUVEAUX CRITERES	6
6. S'APPROPRIER LA DEMARCHE EVALUATIVE DANS UNE PARTICIPATION CITOYENNE.....	6
III. OBJECTIFS ET GAINS DE LA DEMARCHE	6
1. QUOI ET COMMENT AUTOEVALUER ?	6
2. TROIS NIVEAUX D'OBJECTIFS D'EVALUATION ET DE VALORISATION	7
3. UN PROJET DE STRUCTURE PLUS COHERENT	7
4. DES ACTIVITES ET PRATIQUES AMELIOREES	8
5. UNE COMMUNICATION QUI SAIT VALORISER LES SPECIFICITES DES STRUCTURES	8
6. UN PARTAGE AVEC LES PARTENAIRES AUTOUR D'OBJECTIFS RECIPROQUES	8
IV. STRUCTURATION ET DEROULEMENT	9
1. LE DEVUSE EST CONSTITUE DE 2 ELEMENTS PRINCIPAUX	9
2. DEROULEMENT EN 4 ETAPES.....	9
V. POUR LANCER UN DEVUSE	11
1. BESOINS ET DOMAINES CONCERNES PAR LE DEVUSE	11
2. CONDITIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DU DEVUSE	12
3. CONTACTER LE CNAR ENVIRONNEMENT.....	12

I. Qu'est-ce que le DEVUSE ?

1. La finalité du DEVUSE

Participer à la consolidation des structures de l'Economie Sociale et Solidaire du secteur de l'environnement, en contribuant à leur reconnaissance et à 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 la structure et de ses activités.
- Valoriser la structure, ses activités et ses projets auprès des partenaires territoriaux, institutionnels et financiers. Lui permettre d'être force de proposition dans l'élaboration conjointe d'actions et de conventionnements pluriannuels.
- 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 la structure en favorisant l'implication des membres dans une démarche participative.
- Permettre à la structure de s'engager dans une démarche de professionnalisation.

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 ; cependant il se focalise 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 a souhaité porter une attention particulière à ce que les structures autres que les associations puissent également bénéficier de ce dispositif. 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.

4. La place de l'accompagnement dans le DEVUSE

Le DEVUSE a été créé pour être mis en œuvre à travers un accompagnement (individuel ou collectif), dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). L'accompagnement vient soutenir la structure dans la mise en œuvre de son autoévaluation en apportant connaissance méthodologique, outils et regard extérieur.

Le DEVUSE propose à la structure de poursuivre son évaluation à travers des actions de valorisation des résultats et une « démarche progrès » structurante et pérenne. Le DLA est donc un outil bien adapté puisqu'il permet à chaque structure bénéficiaire d'inscrire l'évaluation et la phase de valorisation des résultats dans le cadre plus large d'un plan d'accompagnement à moyen et long terme.

Néanmoins, le DEVUSE peut aussi être mis en œuvre hors cadre DLA, à travers d'autres moyens d'accompagnement.

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

Pourquoi se lancer aujourd'hui dans l'évaluation de son 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 ainsi que les collectivités territoriales cherchent à évaluer les projets d'actions financés, particulièrement dans le cadre des « conventions pluriannuelles d'objectifs ». La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) vient renforcer cette volonté d'évaluation.

Ces partenaires, et particulièrement les collectivités territoriales, s'impliquent de plus en plus dans l'élaboration et la réalisation des projets initiés par les acteurs de l'ESS en matière d'environnement et du développement durable.

Les structures du secteur de l'environnement ont, elles aussi, une attente forte :

- **Les services créés par les structures environnement 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.

Il ressort de ce diagnostic que 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

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. 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 CNAR Environnement 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**.

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

L'évaluation de l'utilité sociale de la 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 en partie à son appartenance au « tiers secteur » et participe à sa 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, la structure pourra affirmer et justifier différemment sa plus-value auprès de ses 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 permettront d'explicitier les plus-values au regard de l'économie classique.

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.

5. 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 et c'est la valeur ajoutée du DEVUSE** à travers un partenariat important d'acteurs régionaux et nationaux, service de l'Etat, collectivités et acteurs de l'ESS pour sa conception.

6. S'approprier la démarche évaluative dans une participation citoyenne

L'évaluation s'est beaucoup développée depuis une vingtaine d'année, 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 ont pas appropriés. 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.

III. Objectifs et gains de la démarche

Qu'est-ce que le DEVUSE apportera concrètement à une structure qui le met en place ?

1. Quoi et comment autoévaluer ?

→ **L'évaluation de l'utilité sociale se réfère ou à une activité centrale, ou à plusieurs activités, ou à une structure dans son ensemble.**

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.

→ **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.

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

Le DEVUSE permet à la structure d'évaluer et de valoriser son utilité sociale à trois différents niveaux :

→ Objectifs internes

La démarche participative mise en œuvre lors du processus d'évaluation est garante de la pertinence et de la légitimité des résultats. Cette démarche permet 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. De plus, la prise de conscience et le partage en interne de cette utilité donne du sens et renforce l'adhésion des membres aux activités et aux finalités de la structure.

→ Objectifs externes

Le DEVUSE permet de répondre à plusieurs objectifs externes :

- Valoriser les activités pour lesquelles la structure a besoin de trouver des partenaires
- Communiquer sur les spécificités de ces activités (leur utilité sociale), en cohérence avec les objectifs des financeurs potentiels.
- Entreprendre une démarche partenariale ou une dynamique de réseau plus importante, pour laquelle l'activité sera élaborée en co-construction avec les partenaires et nécessitera un langage partagé.
- Prouver son sérieux et son professionnalisme, faire valoir les qualités et les spécificités de la structure, démontrer à ses partenaires les atouts spécifiques dont on dispose en tant qu'acteur associatif de l'environnement.

→ Objectif de « démarche progrès »

Le DEVUSE permet une évaluation et une valorisation de l'utilité sociale à « l'instant t » de sa première mise en œuvre. Il permet également à la 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 dont la structure a identifié l'enjeu stratégique lors de l'évaluation.

3. Un projet de structure plus cohérent

- Le DEVUSE 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.
- Globalement, 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.

4. Des activités et pratiques améliorées

Le DEVUSE permet de **renforcer l'efficacité de l'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 la 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...).

5. Une communication qui sait valoriser les spécificités des structures

- Le DEVUSE permet de **rendre lisible une utilité sociale** bien définie, aux spécificités bien cernées, pour les faire connaître et financer par les 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 DEVUSE permet **d'améliorer la communication interne et externe** par une lecture des actions enrichie des résultats de l'évaluation.

6. Un partage avec les partenaires autour d'objectifs réciproques

Suite à l'évaluation, la structure, plus affirmée, voit ses **logiques partenariales facilitées**. La clarté de ses objectifs, la disponibilité d'éléments concrets pouvant justifier de son utilité sociale et les résultats pris en compte 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 négocié** où chacun a exposé ses objectifs propres.

IV. Structuration et déroulement

1. 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.

- Le « cœur du manuel » détaille le sens et les principes méthodologiques du DEVUSE
- Les 4 « fiches étapes » et le « référentiel d'évaluation » complètent le cœur du manuel de manière opérationnelle en développant la méthode d'utilisation concrète de l'outil d'évaluation étape par étape :
 1. Définir ses objectifs et ses moyens pour l'évaluation
 2. Réaliser un diagnostic
 3. Mesurer les critères et évaluer collectivement l'utilité sociale
 4. Synthétiser l'évaluation et identifier une démarche progrès.
- Les « fiches repères » permettent d'approfondir les enjeux, les notions et les méthodologies liés au DEVUSE
- Les « fiches statuts spécifiques » SCIC et SIAE
- Le glossaire

→ L'outil d'évaluation (format tableur)

C'est le support de l'évaluation. Il recueillera tous les contenus que la structure apportera et permettra l'implication d'autres acteurs par son aspect synthétique et collaboratif.

2. Déroulement en 4 étapes

→ Etape 1 : Définition des objectifs pour l'évaluation

Cette étape permet, dès le début de l'évaluation, de définir la composition du groupe d'évaluation et de nommer un coordinateur, puis de déterminer les objectifs de l'évaluation et de programmer les moyens et les échéances. Elle permet également de définir la démarche participative avec ses méthodes d'implication, ainsi que les sources et les moyens de collecte utilisés.

→ Etape 2 : Diagnostic de la structure et de ses activités

Le diagnostic se décompose en 7 thématiques :

- Présentation de la structure : Qui sommes nous ?
- Le territoire : où ?
- Moyens et partenaires financiers : Avec quoi ?
- Moyens humains, emploi, publics : Qui ?
- Modes de gouvernance : Avec qui ?
- Vue d'ensemble des activités, objectifs et finalités : Quoi ? Pourquoi ?
- Activités, objectifs et résultats : Quoi ? Pourquoi ? Combien ?

Selon le degré de professionnalisation de la structure, cette étape 2 sera plus ou moins longue. Pour une structure déjà bien organisée, ce ne sera qu'un temps court de formalisation d'une structuration déjà posée.

→ Etapes 3 : Mesurer les critères et évaluer collectivement

Il va tout d'abord s'agir de sélectionner les critères et indicateurs parmi ceux proposés par le Référentiel d'évaluation DEVUSE. Cette sélection se fera par la structure au regard de l'activité et de l'objectif de son travail d'évaluation.

● 3.1 : Mesurer les critères d'utilité sociale au regard d'un développement durable

Cette mesure va s'effectuer en s'appuyant sur les résultats du renseignement des indicateurs de résultats et des indices d'impacts. La mesure des critères d'utilité sociale est nécessaire et préalable à la réalisation de l'évaluation lors de la sous-étape 3.2.

● 3.2 : Evaluer collectivement l'utilité sociale au regard d'un développement durable

La démarche d'autoévaluation passe automatiquement par la construction d'un point de vue collectif sur l'utilité sociale. Les participants vont donc réaliser une appréciation concertée du renseignement des indicateurs et indices, puis rédiger un argumentaire justifiant ces appréciations. L'évaluation réalisée critère par critère amènera, pour chacun d'eux, à identifier collectivement les investigations complémentaires à mener sur les indices et indicateurs. Les résultats de l'autoévaluation ainsi que les éléments d'investigations complémentaires identifiés à moyen et long terme, permettront à la structure de s'inscrire dans une « démarche progrès ».

→ Etape 4 : Synthèse des résultats de l'évaluation et identification d'une démarche progrès

● 4.1 : Notre contribution à l'utilité sociale au regard du développement durable

Cette sous-étape forme une synthèse de l'évaluation. Elle permet à la structure de tirer les conclusions de l'autoévaluation. Cette conclusion mène à l'identification 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 acteurs de la structure ne liront peut-être principalement que les résultats de cette étape.

● 4.2 : Enrichir l'évaluation

Cette sous-étape permet de 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 permet de :

- mieux suivre les données concernant la structure ; par exemple réorganiser l'information en une base de données qui permettra de mieux suivre les indicateurs de son 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.

● 4.3 : Synthèse de l'autoévaluation

Cette sous-étape permet de réaliser une synthèse des décisions et des pistes d'évolution émergeant de l'autoévaluation. Ce sont les bases de la phase de valorisation. L'autoévaluation peut en particulier conduire à :

- reformuler de façon formelle certaines actions, activités ou 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 la structure, les modes de gouvernance, les méthodes de travail,
- mettre en œuvre une programmation de toute ou partie des activités à moyen terme (plan d'action pluriannuel, convention pluriannuel 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 grâce à l'évaluation, c'est aussi l'indication que l'évaluation a été conduite de manière suffisamment approfondie.

V. Pour lancer un DEVUSE

1. Besoins et domaines concernés par le DEVUSE

→ Les besoins d'accompagnement auxquels peut répondre le DEVUSE

• Les besoins directement concernés :

- Appui au projet de la structure, réflexion stratégique sur les activités,
- Positionnement dans l'environnement (relations avec les acteurs institutionnels, les opérateurs privés),
- Diversification de l'activité : combinaison/synergie d'activités.

• Les besoins pour lesquels la mise en œuvre du DEVUSE permet de travailler

- Management et gestion des ressources humaines,
- Qualification et formation des salariés et des bénévoles,
- Gestion/structuration financière et équilibre économique de l'activité,
- Recherche de solutions financières,
- Communication/démarche de promotion.

→ Des domaines d'accompagnement concernés par le DEVUSE

• Développement de projets, stratégie, organisation :

- Définir l'utilité sociale,
- Définir un projet, une stratégie,
- Organiser la vie statutaire,
- Définir ou élargir le programme d'activités.

• Communication, partenariat :

- Argumenter l'utilité sociale,
- Argumenter les demandes de financement,
- Connaître l'environnement socio-économique de la structure,
- Créer des supports de communication,
- Négocier un partenariat,
- Rechercher de nouveaux partenaires.

2. Conditions pour la mise en œuvre du DEVUSE

→ Préconisations d'utilisation du DEVUSE :

- Permettre un accompagnement avec une démultiplication des acteurs (notamment les têtes de réseaux départementaux et régionaux) pouvant soutenir et accompagner la mise en œuvre,
- conditionner la mise en œuvre à une démarche collective systématique au sein de la structure, avec une capacité et une volonté partagée de s'engager dans la démarche (les situations conflictuelles doivent être traitées en amont par un accompagnement spécifique)
- favoriser une concertation avec les partenaires avec une étude spécifique de la forme d'implication la plus adaptée aux objectifs de l'évaluation et au contexte,
- identifier les moyens (disponibilité, financement) pour une auto-évaluation accompagnée estimée à 10 jours minimum de la part du coordinateur et s'étalant sur un minimum de 6 mois,
- identifier un degré raisonnable de professionnalisation (structuration et organisation, contexte économique).

→ Adaptation du DEVUSE

Le DEVUSE a été conçu pour pouvoir répondre aussi à des objectifs moins ambitieux, pour des structures ne souhaitant pas ou ne pouvant pas s'engager dans la démarche dans son intégralité (accompagner aussi des associations peu professionnalisées, en développement ou en émergence). Cette utilisation adaptée du DEVUSE demande juste à ce qu'elle soit bien formalisée entre les DLA, la structure et l'accompagnateur de manière à ne pas induire de l'incompréhension dans l'adéquation entre les objectifs de l'accompagnement et les moyens proposés par le DEVUSE.

3. Contacter le CNAR Environnement

Le CNAR Environnement peut répondre à l'ensemble de vos questionnements concernant le DEVUSE. Il peut aussi vous appuyer dans l'analyse des diagnostics et l'identification d'accompagnements appropriés selon les structures, leurs contextes et votre lecture de la situation.

Pour contacter le coordinateur du CNAR Environnement : cnar-environnement@uncpie.org

Pour contacter le coordinateur du DEVUSE : gregoire.delforge@ecole-et-nature.org