



Evaluation d'impact des centres sociaux, Journée de capitalisation en Isère

8 juin 2022 - Voiron



Mercredi 8 juin, au Tremplin Sport Formation de Voiron, une journée d'échanges sur l'évaluation d'impact des centres sociaux a été organisée par la Caf de l'Isère et la Fédération des Centres sociaux et socioculturels de l'Isère (FCSI). Cette journée s'appuyait sur la démarche expérimentale d'évaluation de 5 centres sociaux présents dans un territoire en évolution : fusion de 2 intercommunalités en une, devenues EBER (Entre Bièvre et Rhône). Au travers des axes des projets sociaux de territoire, les sujets explorés ont touché la petite enfance, la jeunesse et le maillage territorial.

Cette journée a réuni près de 80 personnes représentant principalement des centres sociaux et des espaces de vie sociale (EVS) de l'Isère, ainsi que des intervenants renommés. Au programme :

Le matin

- introduction de la journée par Nathalie Hottebart, sous-directrice des interventions sociales par intérim de la Caf de l'Isère et Mélanie Caron, déléguée fédérale de la FCSI,
- interventions de la Cnaf et de la Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France (FCSF) : regards croisés sur les enjeux nationaux par Eric Desroziers, conseiller en politiques familiales et sociales à la Cnaf et Hugo Barthalay, délégué national de la FCSF,
- présentation de la démarche à partir de l'expérimentation des centres sociaux sur le territoire d'Entre Bièvre et Rhône (EBER) avec Alexeï Tabet de la Fonda, Martine Fenoy, présidente du centre social Au fil de Lambre et Guillaume Grueau, directeur du centre social Au fil de Lambre,
- animation et débat : « impact social, mesure et évaluation : quels enjeux et réflexions au prisme de la démarche EBER ? » avec Anne Le Roy, économiste au CREG-UGA.

L'après-midi

- ateliers au choix « Appropriation de la démarche et outillage »,
- table ronde « Le cadre de l'évaluation, les freins et les opportunités de la mesure d'impact social et territorial » avec Eric Desroziers de la Cnaf, Anne Le Roy du CREG-UGA, Alexeï Tabet de la Fonda, Hugo Barthalay de la FCSF, Cécile Bisillon de la FCS de la Drôme et Cyrille Blanc de la Caf de la Drôme,
- conclusion par Olivier Grandpré, conseiller technique cohésion sociale de la Caf de l'Isère et Mélanie Caron, déléguée fédérale de la FCSI.

Cette journée a permis de rassembler les professionnels autour d'interventions très enrichissantes et novatrices qui ont donné matière à réflexion, dans une ambiance très conviviale.

Cled'12, dessinateur humoriste a donné une touche critique et artistique à la journée grâce aux 80 dessins qu'il a réalisés tout au long de celle-ci.

Retrouvez :

- [la présentation de l'événement](#) par Olivier Grandpré et Mélanie Caron.
- [une interview d'Eric Desroziers](#), conseiller en politiques familiales et sociales à la Cnaf et Hugo Barthalay, délégué national de la FCSF.

Introduction de la journée

Caf de l'Isère et Fédération des Centres sociaux et sociaux-culturels de l'Isère

L'objectif de la journée est de présenter une démarche d'évaluation menée, pendant 2 ans et demi, par 5 centres sociaux (CS) d'un même territoire. A travers l'angle d'approche des CS, il s'agit de voir ce que cela a pu produire ; de faire le lien avec l'impact social ; et d'identifier la plus-value réalisée au sein d'un territoire : « Au travers du socle commun de l'animation de la vie sociale, qu'est-ce qu'un CS produit sur un territoire ? »

Cnaf

Il est noté un besoin de faire alliance et de coopérer pour les CS. Il est également rappelé la présence d'un partenariat historique entre la branche Famille et la FCSF. Pour la Cnaf, il est important de revenir aux fondamentaux de l'action sociale : « l'habitant est un acteur qui agit sur son territoire ». Elle a la volonté de s'inspirer des initiatives territoriales et de s'appuyer sur les CS qui ont travaillé dans ce domaine.

3 objectifs d'actualité selon la Cnaf dans le cadre de la réflexion autour de la nouvelle COG (2022-27) :

- travailler sur des Caf garantes des orientations données aux structures d'éducation populaire puisque nous identifions des fragilités et des tensions en leur sein,
- « communiquer » et donc reprendre la circulaire de 2012 pour la réviser et la faire évoluer avec les équipes des CS (agents, administrateurs et habitants),
- pouvoir partager ensemble les initiatives. Dans le cadre de l'Observatoire des CS, les questionnaires de remontée ont souligné que les CS jouent un rôle prépondérant dans la participation citoyenne quelles que soient les crises. Il est ressorti que 10 123 débats ont été organisés dans le cadre du grand débat suite à la crise des gilets jaunes. Les CS, qui ont organisé ces débats, sont garants de la participation des citoyens. Mais nous notons les difficultés à valoriser ce dialogue social mené par les CS au niveau national.

Fédération des centres sociaux-culturels de France

Volonté affichée d'une feuille de route renforcée sur la coopération avec la branche famille. Au sein du réseau, il est constaté que lorsque l'on parle de l'évaluation de l'impact social, cela s'ancre par des préoccupations de terrain. L'évaluation dans la COG actuelle souligne la crainte d'une montée de logiques concurrentielles au sein du réseau (marchés publics au lieu de subventions, logique de concurrence interne avec un développement sans cesse de l'activité face à des activités sous financées).

La question de l'enjeu démocratique : c'est délibérer et réfléchir collectivement. Dans l'évaluation, il y a la volonté d'aborder cette question. Aujourd'hui, le réseau s'embarque dans une dynamique démocratique au sein de la société où les CS sont des acteurs.

3 grandes visées pour la FCSF :

- stratégique et apprenante > Dans cette démarche, l'optique est d'accompagner les structures à gagner en stratégie et à cultiver une fierté au sein des équipes. C'est une façon de travailler sur le rôle des CS de demain (transition démographique via le vieillissement de la société, la transition démocratique...),
- démocratique > La participation des habitants est un principe incontournable. Il faut toujours avoir à cœur ce qu'on travaille au quotidien,
- de plaidoyer > « Une démarche d'évaluation est la salle de musculation avant d'entrer sur le ring ». Il y a un enjeu à donner à voir ce qui est déjà fait (missions/activités évidentes qui sont faites au quotidien mais qui ne sont pas mises en lumière) et à se doter d'un vocabulaire. Les chaînes de valeurs permettent d'être dans la démonstration du « quoi » et « comment » de l'animation globale. En parlant de l'animation de la vie sociale, il ne faut pas oublier les fondamentaux de l'animation globale, c'est-à-dire d'envisager une approche globale de la personne et du territoire avec l'investissement de tous les champs.

Présentation de la démarche des chaînes de valeurs : les CS agréés sur le territoire EBER/La Fonda

La Fonda

Intérêt de regarder le « comment » puisque l'évaluation est vue comme une démarche au service du pilotage des actions et du projet.

Comment l'évaluation peut être au service du renforcement de la production de valeurs sur le territoire ?

La chaîne des valeurs est un concept qui vient du monde économique. Il s'agit de déconstruire une organisation pour accroître son activité et mieux rémunérer ses actionnaires. Celle-ci a été expérimentée par les CS de la Drôme, de la Seine-Maritime et du territoire EBER en Isère. Le cadre, c'est-à-dire le « quoi » s'appuyait sur l'utilité sociale (le lien social, le pouvoir d'agir et de manière plus large le capital coopératif). L'hypothèse s'appuyait sur le fait que les CS créent des capacités de coopération ; créent de la résilience et travaillent de manière plus efficace en cas de difficultés dans le cadre public. Il y avait le socle commun ; le quoi et le comment (maillage, diversité, culture professionnelle) puis chacun des CS ont retenu un objet propre à leur activité ainsi qu'une méthodologie spécifique (ateliers collectifs, questionnaires...). Ce qui aboutit à des résultats spécifiques selon les objets de départ pour ensuite arriver à des conclusions transversales.

La grande satisfaction est de voir que ces enseignements valident l'hypothèse de départ : les CS ne créent pas seuls de la valeur sociale, ils le font dans le cadre d'un réseau et avec d'autres au sein d'un territoire.

Témoignages CS EBER (Au fil de l'ambre) :

Rappel du contexte : réflexion entamée dans le cadre d'une mutation annoncée des territoires (nouvel EPCI issu d'une fusion de 2 intercommunalités – Loi Notre) qui a entraîné une nouvelle entité politique et un territoire composé de 5 CS. Les besoins sociaux changent, ce qui entraîne de nouveaux enjeux.

Les CS se sont réunis, d'une part, pour se connaître et, d'autre part, pour réfléchir ensemble. Il s'agissait de partager des préoccupations communes : comment se montrer et faire connaître dans ce nouveau territoire ; comment travailler le collectif dans ce nouveau territoire, comment associer les différents acteurs... ? L'objectif était de porter une vision partagée pour intervenir collectivement sur ce nouveau territoire et de rendre visible, auprès des élus, la plus-value réalisée par les CS. Cela a abouti à une évidence : évaluer l'impact social.

Le temps de l'évaluation a été un temps de partage entre les CS.

Au départ, 3 visées :

- de plaidoyer : faire le point sur l'impact et le valoriser,
- stratégique : de réunir et coopérer,
- démocratique.

La démarche était ambitieuse et innovante par son ampleur (concernait 5 CS). Cette démarche et la méthode ont été exigeantes notamment au regard du contexte sanitaire.

Méthodologie :

Un référentiel commun avec des problématiques différentes (des objets d'évaluation différents) a été construit.

Résultats :

- mise en évidence et valorisation des parcours d'habitants,
- mise en évidence des différentes dimensions d'action d'un CS : projet de vie locale, croisement de savoirs collectifs, passerelles pour chaque étape de la vie, dimension citoyenne et solidaire, dynamique partagée et portée par tous.

Les questions que cela a posé

Quid de l'impact sur les équipes et leur manière de travailler ensuite ?

C'est un travail qui s'est inscrit dans le temps face à un contexte sanitaire contraint. Il a été décidé la mise en œuvre d'un travail de suivi interdisciplinaire (agents, bénévoles) ; une première phase pour les équipes de collecte des données (enquêtes, questionnaires ...) puis une seconde phase de recentrage de la collecte selon les résultats de la première phase.

Actuellement, l'enjeu pour l'équipe est de s'approprier et de poursuivre l'utilisation des outils pour poursuivre la démarche d'évaluation en continue (la matrice de base a été réalisée puis adaptée au contexte et aux réalités de terrain et des équipes du CS).

Comment la démarche a été perçue par les élus locaux ?

La démarche est apparue comme intéressante. Elle a permis de montrer que les CS existaient ; de donner à voir ce qu'ils faisaient et de suggérer que les CS et élus pouvaient travailler ensemble sur ces questions. Un des objectifs de départ était de rencontrer les nouveaux élus (chargés de ces questions) pour se connaître mutuellement ; de montrer à voir que les élus présents pouvaient être relais et de faire passer le message que les CS ne sont pas des prestataires mais des partenaires.

Autre intérêt, via les conventions territoriales globales (CTG), les élus voient les autres thématiques de la CTG et donc que les CS sont totalement inclus dans les différentes politiques (santé, mobilité, numérique, jeunesse...). La seconde étape pour les CS est de rencontrer l'ensemble des élus (pas seulement ceux sur cette politique).

Y-a-t-il complémentarité de la démarche d'évaluation de l'impact social au travail de renouvellement du projet social ?

Ce qui est intéressant, dans cette démarche, est que les CS ont eu des objets différents mais ils ont montré une image collective avec une façon de faire commune. La démarche permet d'intégrer une évaluation en continue dans le cadre du projet social (synthétise les données et permet de montrer les effets sur les projets sociaux).

Les habitants dans tout cela ?

Cette démarche est toujours en cours, elle se poursuit. Jusqu'à présent, il n'y a eu que des restitutions auprès élus et des institutionnels. Les CS travailleront, par la suite, sur le donné à voir auprès des habitants. Avec ce travail, il a été constaté que la dimension d'écoute et d'accueil des CS s'est révélée importante. Maintenant, les CS savent ce qu'ils veulent aller chercher et vont pouvoir affiner dans le temps. La place des habitants est une question fondamentale.

Aussi, se pose la question suivante : « où les habitants se placent-ils dans cette démarche et à quel moment de celle-ci ? » Sont-ils là à toutes les étapes ? Dans cette démarche-ci, il y a un biais sur la participation au regard de la période et du contexte sanitaire où les visio ne sont pas le meilleur outil d'échange.

Intervention d'Anne Le Roy, économiste : « impact social, mesure et évaluation : quels enjeux et réflexions au prisme de la démarche EBER ? »

Cette démarche est ambitieuse mais pas isolée sur le territoire français. Il n'est pas inutile de faire un pas de côté pour prendre de la hauteur et diffuser ces expériences (il faut faire vivre ces expériences pour qu'elles soient source d'inspiration).

Cette journée de réflexion partagée peut contribuer à s'approprier cette démarche.

1. De quoi parle-t-on ?

C'est quoi l'impact social, depuis quand en parle-t-on ?

Genèse du terme : il fait référence aux politiques publiques et questionne donc sur les effets d'une politique sur les populations. L'impact social est un objet complexe, qu'il est difficile d'expliquer puisque, par essence, ce que l'on décortique est incessible, avec une réalité complexe.

Une définition large propice à la discussion : ce sont les effets d'une organisation ou d'activités générés sur les différentes parties prenantes (ensemble de personnes concernées : élus, habitants, salariés, bénévoles...). Les effets ne sont pas toujours immédiats, ils nécessitent quelques fois de laisser du temps pour qu'il y ait une véritable transformation. Il y a donc ces enjeux forts et ambigus qui sont délicats et sujet à discussion.

Pourquoi en parle-t-on beaucoup aujourd'hui alors que la discussion remonte à près de 20-25 ans ? C'est dans le prolongement des orientations de l'Union Européenne qui nous invite à le faire (c'est une injonction venue d'en haut et non du terrain). Plusieurs besoins :

- les financeurs ont besoin d'outils pour arbitrer. Il s'agit de répondre à des besoins d'argumentation objectivable pour faire peser la balance dans les décisions. Les financeurs sont en quête d'outils nouveaux pour justifier leur arbitrage. Il y a le sentiment que les outils classiques ne rendent pas compte de ce que les structurent font (ne rendent pas visible leur activité),
- les acteurs ont besoin d'aide pour rendre visible et valoriser leurs organisations (mieux légitimer leurs choix et projet social). C'est l'occasion de valoriser l'action des salariés et des bénévoles (ce n'est pas seulement un accueil, c'est plus que cela). C'est également l'opportunité de penser différemment son futur pour rendre lisible. Il s'agit d'un moment stratégique dans le parcours de l'organisation (réduction de financement, réponse aux besoins...).

Mesurer et évaluer : quelle différence, quel lien ?

Ces 2 termes ne sont pas forcément des synonymes. Ce sont 2 activités différentes et distinctes :

- mesurer : c'est mettre en chiffre, à partir, d'une approche « réaliste » (Alain Desrosières). Cela veut dire que l'on considère que la réalité préexiste face à ce que l'on considère. Une approche constructiviste : c'est le temps de la construction/de la définition qui passe ensuite à la mise en chiffre (suppose que l'on soit d'accord sur ce que l'on veut mettre en chiffre). La mesure est une photo à un instant T. Or l'évaluation est un film que l'on va construire sur un temps plus long qu'une photo,



- évaluer : la démarche est longue, collective et permet d'appréhender les actions pour les rendre visible, les expliquer pour émettre ensuite un jugement étayé et argumenté. Derrière l'évaluation, il y a la dimension compréhensive, collective et productive d'un jugement étayé (apport de jugement de valeur). C'est une focale sur la relation de causalité d'une démarche dépassant la mesure de la performance économique. Evaluer s'inscrit donc sur un temps long.

Mais pour autant, si mesurer n'est pas évaluer et inversement, il y a, malgré tout, un lien : l'évaluation, c'est « des lettres et des chiffres ». C'est une réflexion pour mettre en lettre, pour qualifier, définir. Puis par la seconde étape, c'est mettre en chiffre et les faire parler (selon la position où on se trouve, on n'aura pas la même interprétation du chiffre - que l'on soit financeur, acteurs, etc.).

2. Les évaluations d'EBER

Une capitalisation (méthode, contexte et finalité)

Comprendre le contexte est un point de départ avant de s'engager dans l'évaluation. La finalité est devenue progressivement partagée et commune. Cette démarche va donc pouvoir se traduire en outil. A noter que personne ne peut imposer des outils clé en main, ce sera toujours une construction commune.

Une ambition raisonnée et raisonnable : des projets ambitieux mais réfléchis (ils ont pris le temps de la réflexion et de l'analyse fine du contexte et se sont interrogés sur le pourquoi d'une évaluation. « L'évaluation est un projet dans un projet ».

Ce projet est réalisable et donc raisonnable. Il faut éviter de faire des usines à gaz (pas opérationnel et pas réalisable). L'objectif est d'aboutir à des outils que les acteurs peuvent se réapproprier. De plus, il n'est pas possible de révéler tout ce qu'un CS fait (il faut accepter et assumer cela).

L'importance d'avoir conscience des limites de la mise en chiffres des impacts sociaux : il faut assumer le fait que les chiffres produits sont toujours faux mais qu'ils sont justes par rapport à la démarche que l'on a engagée.

Il y a une complémentarité aux tableaux d'indicateurs standards (quantitatifs). Se pose donc la question du comment faire évoluer ces tableaux d'indicateurs pour s'adapter à la démarche d'évaluation.

Travail à partager et capitaliser

Il est important de partager la démarche d'évaluation, de la faire vivre par la suite et ainsi développer la culture de l'évaluation. Il est important de mettre en avant la démarche et les outils produits en lien avec le contexte et les finalités recherchées (exemple d'un tableau synthétique construit selon le contexte de la structure et de la finalité recherchée, ce qui permet ensuite de repérer à quel type d'expérimentation je peux me référer). Pour se réapproprier les expériences, il faut les connaître finement, en donnant à voir les différentes étapes de la démarche d'évaluation.

Conclusion :

Comment construire des chiffres au service de l'évaluation ?

La signification attribuée aux chiffres n'est pas forcément la même selon la place où l'on se trouve :

- pour les financeurs, les chiffres sont porteurs de significations préétablies,
- pour les organisations, le chiffre nourrit le dialogue, construit de nouvelles connaissances et hypothèses.

Il faut appeler à s'engager dans un processus d'apprentissage collectif avec les financeurs en hybridant des démarches d'évaluation.

Table ronde

Question 1 : En une phrase quel est le frein principal et l'opportunité majeure de se lancer dans ce type de démarche ?

FCSF : une opportunité de donner à voir sur un territoire comment l'impact social fait sens pour un CS. C'est un exemple qui s'appuie sur une échelle « EPCI » que nous retrouvons peu par ailleurs.

Cnaf : constats, du point de vue national, d'une tendance à imposer de manière descendante (tableau de bord, circulaire...) mais lorsque nous regardons les projets, la dynamique remonte du terrain. Les CS, face à des contradictions et juxtaposition de dispositifs, peuvent être en difficulté ; d'un côté, ils sont face à des financements au coup par coup ou par appels à projets et, d'un autre, face à des financements pluriannuels. Cette approche modifie le paradigme.

Fédé Drôme : depuis 2017, il y a un co-portage des actions d'évaluation avec la Caf. Les CS évaluent certaines actions mais pas leur activité en globalité. Cette démarche donne une place aux habitants qui peuvent témoigner de ce qu'ils vivent (intérêt sur volet démocratique). Elle permet de susciter la discussion et d'apporter une culture des CS aux élus.

Anne Le Roy : le frein est la dimension temporelle avec l'injonction de ne pas avoir des résultats rapidement. L'intérêt est de mieux se faire connaître.

Fonda : freins et opportunité : C'est pour les CS, comment trouver les ressources dédiées à la réalisation de l'évaluation, la construction collective peut être chronophage et dans cette expérience, la présence de la FCS a permis de faire aboutir la phase d'analyse. La construction de la donnée et le croisement pour la faire parler peuvent être des moments difficiles. Il faut définir le rôle de chacun pour porter ces ressources (rôle FCS, Caf, des CS). Quid pour la structure si elle n'a pas les ressources interne pour faire ? -> est-ce que l'on externalise cette démarche ?



Question 2 : Pourquoi aller vers cette démarche ? Qui est la cible de cette démarche ? Quid des habitants dans la démarche ?

FCS de la Drôme : l'intérêt de ces démarches est la prise de conscience des limites et de ce qui est permis par la démarche. Le pas de côté invite à réfléchir sur les missions de la FCS et ainsi investir cet exercice. La place des habitants ? « Chacun a sa place et chacun à sa place » ; des confusions sur le rôle chacun peuvent être présentes. La place des habitants est cruciale, elle ne doit pas seulement être cantonnée à celle de produire uniquement de la donnée. L'habitant doit être au cœur de la démarche pour conscientiser l'impact : « qu'est-ce que le CS m'apporte ? ». Il doit être dans une logique de conscientisation et de re politisation : « c'est un habitant usager mais aussi un habitant citoyen ».

Cnaf : combien de structures perçoivent la prestation de service CLAS ? C'est 4 500 structures en France et près d'1/3 sont des CS. Pour la Cnaf, l'enjeu est de communiquer davantage sur ce poids et sur la politique de la ville. De même, l'enjeu de continuer à soutenir les CS qui sont des acteurs majeurs. Nécessité de communiquer sur le rôle des Caf en tant que financeur, d'avoir des outils clairs de communication sur ce que font les CS et de mieux outiller les Caf pour valoriser davantage le rôle des CS.

Caf de la Drôme : 3 objectifs dans cette démarche (plaidoyer, démocratie, gouvernance). Il faut réfléchir collectivement à des seuils de réussite ou d'échec, afin d'objectiver par un curseur si l'action fonctionne ou non. Il est nécessaire de mettre en débat les chiffres pour garantir une approche démocratique. Par la visée de plaidoyer, il s'agit de donner à voir ce qui est fait par les structures pour apporter une légitimité, ou requestionner la gouvernance, réajuster les actions, valoriser le réalisé auprès des élus...

Anne Le Roy : le mieux est de mettre en évidence tous les changements engendrés par les actions sur les territoires. La place des habitants est indispensable. Il faut penser l'évaluation avec les habitants et donc les impliquer dès le départ. De même, dépasser cette approche de l'évaluation du chiffre uniquement.

Fonda : la place des habitants dans la démarche d'évaluation et au sein du CS se rejoignent. Cette place des habitants au sein des CS est travaillée depuis des dizaines d'années. Dans l'expérience d'un CS de Seine-Maritime, les habitants ont construit le questionnaire qui était ensuite diffusé au groupe cible. Ces moments ont été enrichissants puisqu'ils ont produit d'autres formes de données (réflexion sur le fond des questions, etc.). L'enjeu de participation des habitants se joue également sur des micros-situations.

Question 3 : A chaque fois, il y a un contexte mais à l'inverse si nous faisons abstraction de celui-ci, qu'est-ce que cette démarche produit ?

Fonda : en prenant le temps, cette démarche s'inscrit dans une culture professionnelle. Aussi, les effets se situent dans la durée. Il faut être dans une logique de chemin faisant.

Cnaf : il est nécessaire d'avoir en tête, dès le début, que nous n'aurons pas de résultats à court terme. Il est important de soutenir la méthodologie et de reconnaître que via cette démarche, nous sommes sur les fondamentaux du projet social des CS. L'objectif est de montrer aux pouvoirs publics, que ces démarches, même si elles ne produisent pas à court terme, ont leur intérêt et qu'il faut aider, qu'il faut former sur cette démarche. C'est donc bien un projet dans le projet. L'enjeu est bien

Drôme : il faut se laisser surprendre. La méthodologie va jaloner la réflexion mais il faut ne pas hésiter à aller voir, aussi, ce qui n'était pas attendu au départ.

Anne Le Roy : dans l'évaluation il y a également une dimension politique. Elle motive le fait qu'aller vers l'évaluation, c'est penser à organiser son projet avec des étapes à franchir, des repères via un cadre pour ne pas se perdre mais aussi de saisir des opportunités, être à l'écoute de ce que l'on voit (c'est donner de la souplesse, avancer en concevant au fil de l'eau de la démarche).

Question 4 : Maintenant comment procède-t-on ? Comment chaque acteur s'engage ?

Drôme : la clé est d'être volontaire (on propose mais on n'impose pas). En adhérant à la démarche d'évaluation, celle-ci se fait plus facilement. Il est nécessaire de faire de la co-construction d'outils, puis de les tester/éprouver par tous. Il n'y a pas qu'une seule proposition méthodologique.

Cnaf : c'est former les conseillers techniques et les référents territoires des Caf car il y a un manque de culture commune, de mutualisation, de profil formé à ces questions au sein du réseau des Caf. Pour faire comprendre ces enjeux aux pouvoirs publics, il faut aller sur le terrain pour se rendre compte.

Fonda : penser la démarche et bien la dimensionner (trouver un périmètre au départ). L'opportunité peut être le renouvellement du projet social pour définir les objectifs et enjeux de celui-ci. Il faut construire une démarche d'évaluation qui soit à la dimension d'un projet social (ne pas être sur des évaluation par action mais plutôt sur c'est une vision à 360° du CS, quitte à recentrer ensuite pour rester sur un principe raisonné. Passer à une culture de l'évaluation en continue, chemin faisant).

Anne Le Roy : les principes à avoir en tête : la dimension collective, ; l'inscription de la démarche dans la vie de la structure (pour qu'elle apporte quelques choses aux habitants, en interne de la structure et sur le territoire) ; penser en simultanée pour penser la donnée et la construire ensemble. Lors du renouvellement du projet social, nous avons déjà l'analyse, ce qui permet de la faire évoluer dans le prochain projet social. Il faut parvenir à faire des évaluations utiles, avec dès le départ, la préoccupation de leurs finalités et de savoir à quoi elles vont servir (il ne s'agit pas d'évaluer pour évaluer).

Conclusion de la journée

Prendre le temps du collectif à l'échelle d'un territoire, de faire un pas de côté ; contextualiser sa démarche et s'outiller, se soucier des définitions et du langage commun ; faire de l'évaluation un outil de pilotage au service d'un projet social de territoire avec les acteurs, les habitants : de grands enjeux d'avenir dans un contexte économique et sanitaire contraints.

Les centres sociaux d'EBER ouvrent la voie en Isère. Qu'ils en soient remerciés.

Ces démarches, soutenues par la Cnaf et la FCSF, le sont aussi par le monde universitaire qui par l'exercice appliqué nous éclairent sur le rôle joué par les acteurs de l'animation de la vie sociale et objectivent leurs effets sociaux, économiques et environnementaux de leur organisation.

De nombreux centres sociaux et espaces de vie sociale œuvrent en Isère (dont une majorité à gestion municipale). Faisons le vœu que cette journée soit l'occasion pour eux, de se saisir de cette opportunité de se lancer dans une démarche d'évaluation d'impact, soutenue par nos réseaux respectifs.

Merci d'avoir répondu largement à notre proposition de journée d'études. Nous avons besoin d'un moment comme celui-ci, de se retrouver, penser et s'enrichir mutuellement, ensemble et d'où chacun parle, pour capitaliser autour de cette expérimentation.

Un grand merci à toutes et tous, et en particulier aux centres sociaux associatifs d'EBER, à la Cnaf, aux fédérations de centres sociaux et au Centre de Recherche en Economie de l'université de Grenoble Alpes pour la participation à la réussite de cette journée.

