

# Valorisation des résultats

Cette fiche pratique est issue des réflexions menées dans le cadre du projet DENIS sur le thème : «Valorisation des résultats» (GR4). Elle vise à contribuer aux apprentissages sur l'étape de valorisation de la démarche d'évaluation d'impact social.

Pour plus d'informations → <https://concertes.be/project/projet-denis/>

## La dernière étape de la démarche d'évaluation d'impact social

La démarche d'évaluation d'impact social VISES/DENIS se clôture par l'étape de valorisation. La valorisation touche principalement à deux éléments : (1) la **communication en interne ou en externe** des résultats de l'évaluation, (2) l'**utilisation** de ces résultats **pour améliorer ou faire évoluer** les pratiques et les activités de l'entreprise sociale. Si la communication des résultats est une manière assez explicite de valoriser l'évaluation, l'amélioration des pratiques et des activités peut amener l'entreprise à entreprendre des changements, toujours dans la poursuite de sa finalité sociale, tels que: la création de nouvelles activités, la rédaction d'un plaidoyer, un dialogue renouvelé avec le politique, l'identification de nouveaux indicateurs à valoriser dans ses rapports d'activité ou autre, etc.

Le projet VISES a permis d'identifier différentes catégories de parties prenantes vers qui valoriser les résultats, les objectifs qui pouvaient être poursuivis en diffusant auprès de celles-ci, et les moyens nécessaires pour communiquer envers celles-ci, mais aussi les manières d'utiliser les résultats de l'évaluation. Ces enseignements peuvent être retrouvés sur [ce lien](#) (pp. 25-27). Il reste néanmoins quelques **zones d'ombre sur cette étape**. Deux raisons semblent l'expliquer : (1) dans l'entreprise, les porteur·euse·s de l'évaluation peuvent s'essouffler en bout de parcours ou avoir besoin de temps pour 'digérer' les constats, et (2) cette étape semble moins opérationnalisée par les accompagnateur·rice·s, et davantage laissée aux mains des structures.

Pourtant, l'étape de valorisation est cruciale, puisqu'elle est la concrétisation d'un long travail et de l'ensemble du processus. Elle donne du sens à tout ce qui a été accompli et permet d'utiliser les résultats de l'évaluation. Elle peut être l'amorce de changements dans l'entreprise, notamment au niveau de la dynamique d'équipe, ou dans la relation au bénéficiaire.

## Constats et enjeux liés à la valorisation

Bien que la valorisation soit l'objet de la dernière étape de la démarche VISES, c'est une étape qui est présente dans les esprits des porteur·euse·s de la démarche tout au long de celle-ci. En effet, dès le début, l'évaluation d'impact social est entamée dans une certaine motivation déterminante pour le choix de la question évaluative, est probablement tournée vers un public cible, dans un objectif plus ou moins précis, même si des éléments inattendus peuvent évidemment émerger aux différentes étapes de la démarche. **Si elle peut être esquissée en début de processus, la manière de valoriser se précise alors tout au long de la démarche.**

L'étape de valorisation marque en quelque sorte un nouveau départ, puisqu'elle amène à **définir une stratégie** sur deux aspects : (1) la communication des résultats et (2) les changements potentiels à entreprendre. L'accompagnateur-riche peut alors aider l'entreprise à définir une stratégie et un plan d'action autour sur ces aspects.

Tout d'abord, au niveau de la communication, il faut identifier plus précisément les parties prenantes auprès de qui valoriser les résultats, l'objectif de diffusion, les enjeux sous-jacents ainsi que les moyens appropriés pour atteindre les cibles désirées. Même si celles-ci peuvent varier fortement, il convient a minima de communiquer les résultats auprès des personnes qui ont été mobilisées durant la démarche.

Ensuite, les changements potentiels entrepris à la suite de la démarche d'évaluation peuvent toucher le fonctionnement interne, les relations aux parties prenantes, le développement d'une nouvelle activité, etc.

Au-delà des résultats de l'évaluation, la valorisation peut aussi porter sur les **effets générés par la démarche elle-même**. Il est donc intéressant de capitaliser tout au long de la démarche sur les apprentissages et effets. Exemple la montée en compétences des pilotes ou d'autres parties prenantes impliquées grâce au travail d'évaluation.

## Difficultés rencontrées à cette étape et pistes de solution

Difficulté	Piste de solution
La valorisation requiert des compétences qui ne sont pas toujours présentes en interne et qui sont des métiers à part entière : communication, accompagnement du changement, etc.	Faire le bilan des compétences présentes en interne pour les mobiliser quand c'est possible. Avoir recours à des expertises extérieures quand cela s'avère opportun.
Décider auprès de qui les résultats seront valorisés peut générer des tensions, car certains résultats peuvent être sensibles, ou être difficilement communicables aux financeurs ou aux partenaires.	Avoir conscience que la communication auprès de certaines parties prenantes répond à des enjeux (visibilité, légitimité, etc.). Identifier ces enjeux permet de justifier les choix opérés.
Il est arrivé que les choix opérés par rapport à la valorisation, comme de ne pas communiquer auprès de certaines parties prenantes ou ne pas approfondir un résultat, suscitent de la déception.	La valorisation ne peut être entièrement anticipée, les motivations à l'évaluation évoluant au cours de la démarche. Néanmoins, communiquer régulièrement, et dès le départ, auprès de l'équipe interne, permet d'avoir conscience de leurs craintes et envies. Ainsi, les objectifs de la valorisation peuvent être débattus et maturés si nécessaire.
L'accompagnement étant flexible et adapté aux besoins de l'entreprise, l'accompagnateur-riche peut avoir consacré plus de temps à une autre étape et avoir peu de temps restant pour la valorisation.	Garder une vue sur le temps consacré à l'évaluation pour garder du temps en fin de démarche pour la valorisation.

<p>En fin de démarche, et en particulier après l'étape d'analyse des données, certaines structures ou acteurs s'essoufflent.</p>	<p>Valoriser les compétences acquises au long de la démarche par l'équipe qui a travaillé sur l'évaluation peut participer à remotiver les troupes.</p> <p>Organiser un événement de restitution permet à la fois de se fixer une échéance pour la valorisation et à la fois de créer un moment de célébration, bien méritée en reconnaissance de tout le travail accompli.</p> <p>Il peut être utile de arquer une pause pour laisser les porteur.euse.s de projet souffler, décanter tout ce qui a été appris, leur laisser le temps de s'approprier les résultats.</p>
<p>Dans certains cas, le conseil d'administration, mais aussi d'autres parties prenantes concernées, se désintéressent progressivement de la démarche. Leur intérêt et leur approbation sont pourtant nécessaires pour que les résultats soient acceptés et légitimés.</p>	<p>Il peut être nécessaire de réexpliquer l'entièreté de la démarche lorsqu'on remet les parties prenantes concernées autour de la table. Les mobiliser pour participer à la valorisation peut être une façon de susciter leur intérêt, d'autant plus si cela permet de valoriser leurs compétences.</p>

## Et après la valorisation ?

L'évaluation d'impact social a pu créer dans certaines structures une nouvelle dynamique, tant au niveau de l'équipe, que dans la relation aux parties prenantes, aux bénéficiaires, etc. Capitaliser sur l'évaluation se joue notamment dans le **maintien de cette nouvelle dynamique**. Aussi, des fruits tangibles de tout ce travail peuvent arriver seulement plusieurs mois après.

Il est important de souligner que **le chemin parcouru est un résultat en soi**, grâce aux apprentissages (compétences, pratiques, etc.) issus de la démarche d'évaluation, qui peuvent être valorisés.

## Notes et ressources

Pour aller plus loin: « Ceci n'est pas un guide » <http://www.projetvisesproject.eu/Cahier-Thematique-3-Ceci-n-est-pas-un-guide>



Auteures principales: Coralie Helleputte (CIRTES/UCLouvain), Charlotte Moreau (CES/ULiège), Helena Sadzot (CES/ULiège)

Septembre 2022

