

*Valeur ajoutée de l'évaluation
d'impact social en territoires
et quelques points
de vigilance*

Henri Fraisse,
président de Fidarec,
conseiller développement durable
d'Activation Territoires.

Anne-Laure Hernandez,
directrice générale du cabinet Improve

Introduction et considérations sur les apports des évaluations d'impact social au service des enjeux de territoire

Il est désormais admis que la transition écologique et sociale se fera à l'échelle des territoires ou ne se fera pas. Les territoires, du fait de leur très longue histoire et de leur géographie, ne peuvent se caractériser en quelques mots. En analysant les évolutions des vingt dernières années, leurs caractéristiques affichent une complexité grandissante, mobilisant de plus en plus d'acteurs, des organisations en multicouches avec une dominante de fonctionnement en silo ne facilitant pas les synergies d'actions de type projets, et exposées à un empilage de consignes ou de directives contradictoires de pérennité modeste. Avec l'impératif de transition, les dispositifs et les référentiels se sont multipliés et ont de la peine à converger, même s'ils ont des points communs. Comment mettre en cohérence enjeux globaux et enjeux locaux avec la raréfaction des ressources financières disponibles ?

Une transversalité des approches s'impose entre les différentes disciplines, les différents domaines et les différents enjeux

Les démarches d'évaluation d'impact répondent à une exigence méthodologique articulée autour de la chaîne d'impact³³. Les hypothèses de valorisations doivent être explicitées, les relations de causalité décrites. La qualité du pilotage s'en trouve améliorée et les résultats optimisés [grâce aux différents types d'indicateurs multivariés précédemment décrits]. Cette démarche rigoureuse nourrit un vrai dialogue entre les porteurs de projets, les territoires qui en bénéficieront et les financeurs, ou plus précisément, ceux qui collecteront les fonds publics ou les fonds privés. Ce dialogue entre parties prenantes internes et externes qu'elle nécessite, permet non seulement de co-construire une vision partagée, mais est aussi un puissant moteur d'innovation, de fédération des équipes et d'animation des démarches collectives. L'évaluation n'est plus perçue comme un examen ou une « sanction », mais fait partie de la « raison d'être » garante (ou révélatrice !) de la cohérence globale.

C'est aussi grâce aux démarches expérimentales d'évaluation³⁴ que pourront se développer les projets d'innovation sociale et qu'ils pourront devenir finançables [localement ou nationalement].

(33) Voir la partie précédente : « Qu'entend-on par évaluation d'impact social ? Panorama des différentes définitions et pratiques », Henri Fraisse et Anne-Laure Hernandez.

(34) À titre d'exemple, voir <https://www.ellyx.fr/offre-et-services/offre-experimentation/> ou <https://www.avise.org/comprendre-ess/innovation-sociale-definition>

Avant quelques illustrations de projets innovants, le tableau ci-dessous synthétise, pour les valeurs ajoutées des démarches d'évaluation d'impact au niveau des structures porteuses de projets (décrites ci-dessus), les principaux points de vigilance et les facteurs clés de succès.

	Bénéfices	Points de vigilance	Clés de succès
Interne	Piloter	Travailler les outils avec ceux qui sont responsables de la collecte	Standardiser la donnée et centraliser
	Optimiser	Rigueur méthodologique et d'analyse	Mix quali/quantif Adresser les besoins
	Innover	Innover = nouveau projet (avec toutes les contraintes associées liées au temps, ressources, etc.) + convaincre les parties prenantes internes et externes	Adresser les besoins Réinterroger la mission sociale
	Valoriser le travail des équipes	Le plus tôt possible, dès le cadrage	Intégrer les équipes à la démarche
	Fédérer	Le plus tôt possible, dès le cadrage	Intégrer les équipes à la démarche
Externe	Prouver	Des ressources (financières, temps, RH) Des données De l'anticipation	Rigueur méthodologique Clairvoyance et transparence
	Convaincre	Des ressources (financières, temps, RH) Des données De l'anticipation	Rigueur méthodologique Clairvoyance et transparence Connaître les enjeux de ceux qu'on souhaite convaincre
	Valoriser	Transparence	Transparence

Valeur ajoutée de l'évaluation d'impact et points de vigilance en territoire. Retours d'expérience de projets portés par l'ESS

2.1. Confiance en soi, estime de soi, comment objectiver l'intangible ?

Un sujet de discussion commun autour de l'évaluation d'impact est « Comment objectiver l'intangible ? ». Si l'évaluation d'impact s'inspire fortement des méthodes de recherches utilisées en sciences humaines et sociales, elle y puise également beaucoup pour son outillage. Par exemple, la littérature scientifique, notamment en psychologie sociale, est très utile quand il s'agit de mesurer des indicateurs psychométriques. Un exemple typique d'indicateur intangible - très recherché dans l'ESS pour faire de l'évaluation d'impact - est la confiance en soi.

Savoir ce qu'on veut mesurer

Mais pour bien mesurer un concept, encore faut-il bien le définir. Quand il s'agit de mesurer la confiance en soi, on fait souvent référence à la théorie de l'auto-efficacité (Albert Bandura, *Théorie sociale cognitive*). Selon cet auteur, le sentiment d'auto-efficacité (ou sentiment d'efficacité personnelle) est la croyance que possède un individu en sa capacité de produire ou non une tâche. Plus grand est le sentiment

d'auto-efficacité, plus élevés sont les objectifs que s'impose la personne et l'engagement dans leur poursuite. Il s'agit également d'un facteur clé pour le développement des compétences, à chaque compétence étant attaché un niveau spécifique d'auto-efficacité. D'après le concept original de son auteur, l'auto-efficacité devrait se distinguer de la confiance en soi. Selon lui, là où la confiance en soi est globale, l'auto-efficacité est spécifique et rapportée à des compétences bien délimitées. Il est donc tout à fait possible que l'auto-efficacité varie d'un objet à l'autre, mais que la confiance en soi reste globalement acquise. La confiance en soi est alors définie comme une évaluation réaliste et ponctuelle selon laquelle nous possédons les ressources nécessaires pour affronter une situation particulière. Mais même dans la littérature scientifique, certains auteurs associent directement l'auto-efficacité à la confiance en soi, et ce même dans un emploi très général (par exemple, Jérusalem et Schwarzer, 1981³⁵, pour la création d'une échelle de confiance en soi globale).

Donc, la définition qu'on donne à la confiance en soi mérite d'être précisée. Parle-t-on d'une confiance en soi ciblée sur un objet donné [« Je peux *le* faire »] ? Ou s'intéresse-t-on à une confiance en soi plus générale, stable et proche du trait de personnalité [« Je peux faire face à tout »] ?

Une autre difficulté courante peut apparaître : la confusion entre deux concepts très proches, voire très fortement liés. Concernant la confiance en soi, l'autre concept psychologique qui lui est couramment associée est l'estime de soi. Les deux sont proches, peuvent être corrélés, et relèvent plus globalement de ce qu'on appelle le bien-être de la personne. Le rapprochement de ces deux concepts est source de confusion et il n'est pas rare que certains confondent les deux termes. L'estime de soi est pourtant bien distincte de la confiance en soi, en ceci qu'elle désigne le jugement ou l'évaluation que l'on fait de soi-même, de sa valeur personnelle [« Je suis une personne de valeur »].

Et si c'est l'estime de soi qui nous intéresse, de nouveau, il faut alors s'assurer de définir ce que l'on souhaite mesurer. Une estime de soi générale, pareille à un trait de personnalité relativement stable ? Ou une estime de soi plus ciblée et ponctuelle ?

(35) <https://www.ifemdr.fr/sentiment-defficacite-personnelle/>

Utiliser la bonne méthode et les bons outils

Le choix de l'outil est primordial. Sur le sujet précédemment évoqué, il existe plusieurs outils psychométriques ; parmi eux :

- l'échelle de sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 2006³⁶), composée d'un item par objet de confiance en soi ;
- l'échelle psychométrique de Jérusalem et Schwarzer (1981), pour mesurer la confiance en soi générale, composée de dix items ;
- l'échelle de Rosenberg (1964), permettant de mesurer l'estime de soi générale (dite estime de soi « trait ») ;
- l'échelle de Heatherton & Polivy (1991³⁷), permettant de mesurer une estime de soi ponctuelle (dite estime de soi « état ») via vingt items répartis en trois dimensions : social, performance et physique ;
- échelle toulousaine d'estime de soi (plus adaptée pour les jeunes et les enfants), permettant également de mesurer différentes dimensions de l'estime de soi (émotionnelle, sociale, scolaire, physique, projective) et qui requiert douze items par dimensions.

Mais avoir le bon outil ne suffit pas puisqu'il faut aussi savoir l'utiliser correctement. En effet, ces échelles ont été créées en accord avec un usage de recherche, qui utilise des méthodes scientifiques : elles sont donc pensées de sorte à mesurer une *attitude présente*. Ceci est important, car elles ne sont donc employables directement que dans le cadre d'une évaluation d'impact utilisant a *minima* un plan d'étude de type Amont vs Aval (on fait une mesure similaire avant et après l'action) et/ou Cible vs Témoin (on fait la même mesure auprès du groupe qui a bénéficié de l'action évaluée et auprès d'un autre groupe non bénéficiaire, mais aux caractéristiques similaires). Une enquête réalisable uniquement a *posteriori* (on demande aux bénéficiaires leurs retours après qu'ils ont bénéficié de telle action) ne peut utiliser directement ces échelles en l'état, sans prévoir de modifications pour évaluer le *changement* vécu par la personne et l'*attribution* de ce changement à l'action.

Un autre point de vigilance, très visible dans les exemples présentés ci-dessus, concerne la taille de ces échelles. Elles sont composées de nombreux items, car souvent employées dans des protocoles de recherches dans lesquels il est commun de ne mesurer que très peu d'indicateurs. Or, dans le cadre d'une évaluation d'impact pour l'ESS, les enjeux pour la structure sont trop forts et les coûts associés à un protocole d'évaluation trop élevés pour que l'on se permette de ne

(36) <https://journals.openedition.org/osp/741>
http://jean.heutte.free.fr/IMG/pdf/Masson-Fenouillet-2013-article_SEP_Revues_Enfance.pdf

(37) https://backend.fetzer.org/sites/default/files/images/stories/pdf/selfmeasures/Self_Measures_for_Self-Esteem_STATE_SELF-ESTEEM.pdf

mesurer que deux ou trois indicateurs au maximum. À noter qu'on peut voir apparaître dans la littérature, même si ce n'est pas commun, des échelles pensées pour être plus courtes (exemple : l'échelle en un item de l'estime de soi globale de Robins, Hendin et Trzesniewski, 1999). Toujours au service des territoires, l'initiative « Fabrique territoriale des confiances³⁸ » a développé quelques grilles d'analyse des différentes formes de confiance sur la base de questionnaires et d'entretiens.

2.2. Un exemple d'étude : l'ACI Emmaüs Défi et l'expérimentation Convergence

L'association Emmaüs Défi, fondée en 2007 dans la foulée de la crise du canal Saint-Martin, a créé un chantier d'insertion (ACI, Atelier et chantier d'insertion) reposant sur trois piliers :

- (1) un recrutement très ouvert, dans le sens où aucun prérequis n'est attendu à l'entrée, sous réserve que les personnes concernées expriment l'envie de travailler et soient physiquement en mesure de le faire ;
- (2) une prescription majoritairement assurée par les acteurs sociaux de la santé et du logement d'urgence, notamment, plutôt que par les seuls acteurs de l'emploi et de l'insertion ;
- (3) un vaste partenariat construit autour des personnes en insertion et de leur projet.

C'est dans ce cadre qu'Emmaüs Défi a proposé à ses partenaires de créer un dispositif expérimental pour approfondir, tester et essaimer ce positionnement original. D'abord prévu pour une période de trois années (2012-2015), à la suite d'une première évaluation, il a été prolongé pour une nouvelle période de deux ans (2016-2018) et a intégré un autre ACI, Prélude, porté par l'association Aurore.

Ce projet, alors soutenu par le ministère de l'Emploi et par le ministère des Solidarités et de la Santé, a pour mission de stabiliser par le travail des personnes issues de la rue ou sans solution de logement durable. Pour cela, Convergence repose sur quatre piliers :

- (1) un allongement potentiel de la durée des parcours d'insertion de deux à cinq ans ;
- (2) une mise en réseau très forte des partenaires (notamment ceux de l'emploi, de la santé et du logement) ;
- (3) un renforcement quantitatif et qualitatif de l'accompagnement des salariés en insertion ;
- (4) un accompagnement prolongé d'une année après la sortie du salarié (accès à l'emploi et/ou à un logement durable).

(38) <https://www.fidarec.eu/download/livreblanconfiances-ftc/> et www.fidarec.eu/download/quel-capital-confiance-la-fabrique-territoriale-des-confiances-une-brique-manquante-de-la-dynamique-territoriale/

2.2.1 L'évaluation d'impact du dispositif

Contraintes méthodologiques

L'ambition pour l'évaluation d'impact était d'évaluer les parcours des salariés en insertion, depuis leur entrée dans le chantier jusqu'à quelques mois après leur sortie. Or, comme nous l'avons présenté précédemment, les parcours des salariés pouvaient durer jusqu'à cinq ans, tandis que le calendrier de l'expérimentation, et donc de l'évaluation d'impact, était de deux ans. Toute méthode longitudinale de type étude de cohorte³⁹, pourtant favorite quand il s'agit d'évaluer des parcours, était donc exclue.

L'autre contrainte était l'enjeu de rendre compte de l'impact sur les bénéficiaires, sans groupe témoin constituable.

Méthodologie retenue

Pour répondre aux enjeux de l'évaluation d'impact tout en tenant compte des contraintes identifiées, plusieurs pistes ont été explorées et le protocole retenu est composé de différents plans d'analyses mis en œuvre simultanément.

Comparaison à des données témoins. Tout d'abord, en l'absence de groupe témoin disponible, une comparaison à des données témoins a été retenue. Comme toute SIAE (Structure d'insertion par l'activité économique), les ACI faisant partie du dispositif Convergence suivent à échéance régulière des indicateurs standardisés et les résultats sont transmis à la DIRECCTE [direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi]⁴⁰. Des données issues de publications de la DIRECCTE Île-de-France en 2016, mais aussi de la DARES en 2014 (direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) ont donc été utilisées pour comparer les résultats de Convergences avec d'autres ACI, sur différents indicateurs.

Analyse ex ante / ex post. La deuxième analyse retenue est une comparaison *ex ante / ex post* (ou Amont vs Aval) de Convergence. Beaucoup d'indicateurs étant quotidiennement mesurés par les chargés d'insertion dans le cadre de leur accompagnement, les données de chaque accompagnement individuel ont été centralisées pour réaliser des analyses à l'échelle collective. Les données *ex ante* concernent l'ensemble des salariés accompagnés durant l'année précédant la mise

(39) Méthode qui consiste à suivre un même échantillon d'individus dans le temps, pour évaluer les évolutions potentielles.

(40) DREETS (direction régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités) depuis avril 2021.

en place de l'expérimentation (2012 pour Emmaüs Défi, 2015 pour Prélude) et les données *ex post* portent sur l'ensemble des salariés accompagnés en 2017.

Analyse des parcours. La troisième analyse retenue concerne l'analyse des parcours. Pour rendre compte de l'évolution des parcours entre l'entrée dans l'ACI et post-sortie (six mois après la sortie), une mesure transversale a été réalisée, répartissant les salariés depuis leur entrée dans des échantillons distincts : salariés sous contrat, salariés à leur sortie et salariés après leur sortie, pour les comparer.

2.2.2 Résultats

Comparaison à des données témoins. La comparaison à des données témoin ne fut pas convaincante. En effet, les publics de Convergences apparaissaient différents des publics des autres ACI de la région sur la plupart des indicateurs de caractérisation testés : dans les données de Convergence, on observait plus d'hommes, plus de seniors et moins de jeunes, plus de personnes étrangères, plus de personnes avec de plus hauts niveaux d'études et plus de personnes avec des parcours de rue. La comparaison d'indicateurs d'impact (comme le taux de sorties dynamiques par exemple) a donc été considérée comme irrecevable statistiquement parlant.

Analyse ex ante / ex post. La deuxième analyse a permis de rendre compte de nombreux résultats intéressants, notamment des résultats probants sur les sorties dynamiques, l'évolution et la stabilisation et la situation de logement, etc.

Analyse des parcours. Entre autres résultats, l'analyse des parcours a permis de rendre compte que l'allongement possible des accompagnements dans les ACI de deux à cinq ans n'avait pas provoqué d'excès : la durée moyenne des parcours était de deux ans, une majorité des sorties intervenaient entre une et demie et trois années de parcours, avec notamment 47% des sorties s'opérant avant vingt-quatre mois et seulement 11% au-delà de trois ans.

Implications : en 2018, le déploiement de Convergence faisait partie des mesures retenues par Emmanuel Macron dans le cadre de la Stratégie Pauvreté.

Aujourd'hui, à notre connaissance, le CDDI (Contrat à durée déterminée d'insertion) reste de deux ans, mais est devenu renouvelable selon des conditions particulières.

3. Valeur ajoutée de l'évaluation d'impact et des points de vigilance en territoire, retours d'expérience de projets portés par les entreprises, associations ou collectivités

Les territoires semblent être une bonne échelle pour faire face à la complexité grandissante de notre monde actuel et limiter la perte de sens des habitants. A condition de savoir gérer ces challenges, que les évaluations d'impact local peuvent éclairer. Nous l'illustrons ici par deux techniques originales retenues ici pour l'illustrer : le pilotage agile des projets multi acteurs multi domaines et la gestion dynamique des engagements des collaborateurs d'une collectivité. La co-construction et le co-pilotage des agendas 2030 ou ODD territorialisés (et territorialisant !) auraient pu être un autre exemple mais ils sont plus souvent illustrés.

3.1. Pilotage de projets (agiles et innovants) multi acteurs

Les organisations (ESS, associations, fondations, entreprises...) sont de plus en plus un empilage de projets, multi acteurs. C'est encore plus vrai quand elles sont au service de l'innovation (*Start up...*) donc il faut disposer de méthodes robustes mais adaptables avec une évaluation quasi en temps réel (*in itinere*). Comme solution possible une démarche type « *open badges* » (OB) peut être pertinente et utilisable quasiment en tout terrain. L'activité est alors décomposée en différentes tâches élémentaires et qui sont associées à un certain nombre d'acteurs qu'on va caractériser par leurs compétences et leurs connaissances au fil de l'eau. Aujourd'hui avec le numérique, on est capable « de tracer » les individus en cohérence par rapport à des attentes des habitants, par rapport à des contribution à des entreprises, par rapport à la dynamique de projets et par rapport aux trajectoires validées par les décideurs. Des mécanismes de reconnaissances peuvent être mis en place, les leviers d'engagement peuvent être identifiés. Les exemples de déclinaisons sont nombreux, aussi bien pour structurer les tiers-lieux⁴¹ que dans les parcours éducatifs⁴² (ligue de l'enseignement). Cette technique permet une traçabilité dans les démarches d'insertion par l'emploi aussi bien des accompagnants que des accompagnés, de même pour la petite enfance ou l'accompagnement des seniors. Mise en œuvre aussi pour des projets d'écologie et d'industries territoriales, elle facilite la réorganisation complète des façons de travailler, favorise les synergies entre entreprises, dont le recyclage et la gestion commune des déchets. À la suite d'un appel d'offres, une partie des tiers-lieux d'Île-de-France ont été équipés de ces solutions pour optimiser le travail en équipe et le développement des capacités relationnelles. La quantification peut se faire par une

(41) <https://francetierslieux.fr/inclusion-numerique-en-tiers-lieux/>

(42) <https://www.fo183laligue.org/open-badge>

classique approche coûts-bénéfices, mais aussi en analysant l'évolution de la situation de chacun. Que dépense-t-on et pour quoi ? Des indicateurs spécifiques peuvent être développés, avec une approche autour des valeurs (comme présenté précédemment).

L'importance du lien social et du développement de la capacité relationnelle sont connus depuis longtemps. L'homme est un animal social, sa capacité à coopérer est une de ses caractéristiques historiques profondes, la fragmentation actuelle des sujets nécessite la mobilisation de techniques (rapprochement géographique par les tiers lieux, animations de communautés apprenantes avec les *open badges*, etc) pour recréer cette cohérence et faire sens.

3.2. Exemple de mise en œuvre à l'échelle d'une collectivité d'un pilotage d'impact social

Depuis 2018, sur la base des données des bilans sociaux réglementaires, quarante-sept collectivités calculent régulièrement leur indice de bien-être au travail⁽⁴³⁾ [IBET⁴⁴ en *open source*]. L'indice de bien-être au travail (Établi par Mozart Consulting) caractérise les attentions et intentions réciproques (employés-employeurs) par l'évaluation d'un taux de désengagement. Il a été construit autour des dimensions clés de la santé, l'employabilité et la sécurité au travail. Si de nouveaux enjeux importants émergent lors des analyses de matérialité, il pourra être actualisé. A titre d'exemple, pour une collectivité, c'est dans la population des stagiaires que la satisfaction est la plus grande, et les tensions sont les plus fortes pour les agents de la police municipale et les agents de la DGS. Le même travail est réalisé régulièrement dans une dizaine d'établissements hospitaliers et quatre ministères.

3.3 Exemple de pilotage social à l'échelle des secteurs d'activités

Le même travail d'analyse des bilans sociaux est pratiqué dans de nombreuses entreprises. Ce sont des acteurs majeurs du territoire et les comparaisons des différents secteurs d'activité aux différentes échelles sont particulièrement instructives aussi sur la dynamique territoriale. Où sont les locomotives ? Les chiffres nationaux 2023 mettent en évidence des tensions sociales dans le domaine des transports et de l'alimentaire. La filière industrielle et les services aux entreprises affichent les meilleures performances en termes de santé au travail et d'employabilité. Le secteur du BTP montre dès 2023 des signes d'épuisement. Le taux de désengagement toutes activités confondues a augmenté de 32 %, ce qui porte le coût moyen annuel national du désengagement

(43) Bruno BROCHENIN L'indice de bien-être au travail. Ed l'Harmattan Mai 2024.

(44) <https://ibet.fr/>

[lié à la santé, à la qualité de vie et aux conditions de travail] à 13 250 € par salarié. Dans toutes ces démarches sur le territoire, il est fondamental de mettre en cohérence l'ensemble des initiatives et de comprendre leurs relations. Les sorties des unes sont les entrées des autres...

Conclusion

La puissance, les différents usages et différentes méthodologies des évaluations d'impact social ont été détaillées. Le mariage des approches quanti et quali, de mieux en mieux maîtrisé, leur donne une souplesse d'application nouvelle (périmètre et profondeur). Les notions d'impact direct et d'impact systémique ont été évoquées. Il est important de prendre le soin de bien aborder le problème et de distinguer ce qu'on appelle les activités à impact direct (soigner les conséquences) et celles à vocation systémique (soigner les causes, traiter la situation en amont). Les deux ne s'opposent pas, peuvent être évaluées *ex ante*, *ex post* et *in itinere*. Les agendas 2030 au niveau des territoires sont des démarches de transformation selon une trajectoire coconstruite, les réponses systémiques sont à privilégier.

La transition écologique et sociale se fera à l'échelle des territoires ou ne se fera pas. Il faut mener en parallèle la contribution à une trajectoire à long terme et initier des démarches par de petits pas. Comment faire d'une pierre deux coups ? Dans un monde complexe, on ne peut plus décomposer les projets de façon cartésienne, c'est-à-dire en morceaux indépendants, on est obligé de les penser de façon systémique. L'identification des liens entre les projets et les objets et les acteurs est une phase critique. Il s'agit d'un jeu dynamique entre les différents acteurs et non pas d'un simple passage de relais. Les territoires sont différenciés et interreliés. Il est satisfaisant de voir la montée en puissance des observatoires.

Ces précautions étant prises, la valeur ajoutée des démarches d'évaluation en territoire se résume à cela :

- nourrir à la fois la dimension comportementale et la contribution à une trajectoire [celle des ODD par exemple « Traçabilité et co-construction du changement »]. Mixer les indicateurs de résultats et d'impacts.
- Faciliter le double pilotage à court terme/long terme, mais aussi celui local/global. Ce que l'on mesure va induire ce que l'on va transformer et faciliter le choix des leviers de transformation.
- Faciliter la hiérarchisation et le groupement des enjeux (santé, bien-être, etc.).
- Permettre de construire et de piloter une approche coopérative et systémique [cause/impact – Qui/Quoi/Quand/Comment ?], lien entre démarches individuelles et collectives.

- Permettre un lien vertueux entre l'intuition et l'action dans un monde complexe et fragile.
- Assurer le lien entre l'approche technique, l'appropriation et la mobilisation dans la durée : du théorique au concret (démarche à étage avec IBET, par exemple), du terrain aux évaluations hybrides.
- Assurer un lien entre les différents décideurs financiers, politiques, mais aussi avec les acteurs.

Plus que jamais et particulièrement dans le domaine social (domaine d'affrontement des croyances, des connaissances de pratiques), face à un problème, être capable de le caractériser, d'en comprendre les liens avec l'écosystème et d'y associer les vraies questions est déterminant. Une bonne démarche évaluative, itérative va y aider.