

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 3/25

Michaël Gonin

Mesurons l'impact – et faisons confiance!

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 3 (2025), S. 50-53.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Wassertropf»: istockphoto.com
Fotomaterial: istockphoto.com
ISBN: 978-390-9437-74-0
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Mesurons l'impact – et faisons confiance!

Michaël Gonin

La tendance à la mesure de l'impact a plusieurs sources, notamment liées au changement du contexte des NPO. Mais elle résulte peut-être aussi d'un glissement de la confiance à la méfiance – ou de la naïveté au réalisme. Ce glissement a des bons et des mauvais côtés ; en les combinant intelligemment, nous pouvons relever le double défi du service gratuit et de la confiance.

Pendant longtemps, une NPO était naturellement considérée comme une contributrice importante au bien-être d'une collectivité. Il n'était pas nécessaire de démontrer son impact pour gagner en légitimité. La chorale du village n'avait pas besoin de démontrer que ses concerts sauveraient quelques jeunes désœuvrés ou lanceraient la carrière de l'une des choristes pour obtenir quelque subside ou don. Les subsides étaient accordés parce qu'une chorale – ou une société de gym ou une œuvre d'entraide – c'est bien. Et dans la très grande majorité des cas, c'est vrai. Les NPO sont plutôt bien gérées par leurs bénévoles ; elles contribuent positivement à la société dans de nombreux domaines. Les longs formulaires de demande financière, dans lesquels il faut démontrer « l'impact » du projet sur les bénévoles, les publics, le village et la nature, ne changent rien à cette réalité. Vu sous cet angle, l'introduction d'évaluations de l'impact peut sembler une perte de temps et d'argent monumentale. Alors pourquoi cet engouement pour tout évaluer ? Et comment faire de ces évaluations quelque chose de fondamentalement positif ?

Le changement du contexte

Fondamentalement, la nécessité d'évaluer l'impact s'est imposée dans le milieu des NPO avec l'arrivée du New Public Management dans l'administration publique. L'intégration des méthodes traditionnelles de gestion d'entreprise a conduit à une généralisation des outils de planification et de suivi, y compris des indicateurs de contrôle. Or, contrairement au monde économique, ces indicateurs ne peuvent être premièrement financiers. Alignés sur la mission de la NPO, ils doivent évaluer l'impact recherché. Cette dynamique de mesure a été renforcée par une plus faible tolérance face aux cas de mauvaise gestion dans le tiers secteur (et a renforcé cette intolérance). Ainsi, il devint important de soutenir les acteurs qui contribuent réellement au bien commun et le font de manière « efficiente », sans gaspiller les ressources qui leur sont attribuées. La « bonne volonté », voire le « paternalisme », même bien intentionné, ne sont plus des critères suffisants pour être soutenu en tant que NPO. Et surtout, une gouvernance maladroite, voire abusive, ne peut être tolérée. Financeurs et autres parties prenantes se sentent moralement obligés de vérifier le bon fonctionnement de l'organisation avant de la soutenir. Les divers scandales qui ont éclaboussé le monde des NPO ont bien sûr renforcé ce sentiment – et démontré l'importance de ne pas être naïf sur ce sujet.

Le défi du service gratuit

À ces facteurs externes s'ajoutent deux facteurs plus internes, et plus



humains. Premièrement, si pendant longtemps des personnes pouvaient s'impliquer dans une NPO sans autre récompense que le plaisir et la fierté de faire partie d'une organisation « bien », le bénévole d'aujourd'hui cherche autre chose. Il désire souvent s'assurer que son « investissement » porte du fruit et ait un impact. Sa motivation vient probablement moins du simple fait de participer à une « bonne œuvre » que de la conviction de contribuer à un impact qu'il peut voir, sentir et imaginer concrètement. Il n'y a, à mon avis, pas de jugement de valeur à porter ici – l'un n'est pas forcément meilleur que l'autre. L'esprit de service n'est pas automatiquement plus fort chez l'un que chez l'autre. L'engagement « à l'ancienne » n'était pas forcément plus « gratuit » qu'aujourd'hui : l'ancienne fierté d'adhérer à une NPO peut être reliée à des motifs égoïstes forts – ou pas. De même aujourd'hui, l'impact d'une NPO peut nourrir l'ego de certaines personnes autant qu'il peut multiplier l'esprit de service de celles-ci.

Fondamentalement, il incombe donc à chaque acteur de connaître ses motivations et, pour le bien de la collectivité, savoir s'impliquer dans des projets qui parfois n'ont pas le statut escompté (en terme d'image ou d'impact). L'engagement purement égocentrique ou calculé n'a en effet jamais été – et ne sera jamais – suffisant pour développer une collectivité forte.

Le défi de la confiance

Un deuxième facteur socio-psychologique semble également contribuer à ce changement. C'est le passage d'une dynamique de confiance (dans sa forme noble), respectivement naïveté indifférente (dans sa forme dégénérée) à une dynamique de réalisme ou de méfiance. Là également, il ne s'agit probablement pas de choisir entre la vision 'noble' ou celle 'dégénérée' de ce changement, mais de discerner avec nuance les forces et faiblesses de cette dynamique.

Osons reconnaître que la noble confiance était parfois une excuse facile pour fermer les yeux sur des incompé-

tences ou des abus aux conséquences malheureuses, voire dramatiques. En même temps, alors que les démarches administratives pour « prouver » son impact coûtent de plus en plus chères aux NPO en quête de soutien, il serait bon de réfléchir à recréer une dynamique de (saine) confiance qui permette une collaboration efficace.

Cette confiance est d'autant plus essentielle que de nombreux impacts ne peuvent être évalués, encore moins mesurés quantitativement. La raison principale, mais non la seule, est liée à l'échelle de temps. Certes, nous pouvons mesurer quantitativement le nombre de personnes qui ont suivi un programme de réinsertion ; nous pouvons même compter la part d'entre eux qui ont signé un contrat de travail à la fin de cette démarche. Mais la démarche ne pourra être considérée 'efficace' que lorsque ces personnes auront démontré tenir sur la durée dans l'emploi trouvé. Pour cela il faudra attendre 12 ou 24 mois – et faire confiance en attendant. Plus fondamentalement, l'impact réel se situe peut-être même ailleurs, par exemple dans une sérénité retrouvée au sein de la famille concernée, qui permet aux enfants de s'investir à

nouveau dans leur scolarité – et là, il faut attendre encore plus longtemps pour véritablement évaluer (de manière plus qualitative) l'impact d'un projet. De même dans les actions environnementales : il est possible de compter le nombre d'arbres plantés, mais pour connaître l'impact de ces arbres sur la dynamique écologique et la qualité de vie (et donc la diminution des coûts de la santé) qui découlent de cette nouvelle forêt, il faudra attendre une ou deux générations. En attendant, la confiance sera nécessaire.

Une certaine confiance doit donc être retrouvée – mais celle-ci doit éviter le piège de la naïveté et faire preuve d'un certain réalisme. Quand les observations montrent que l'impact recherché n'est pas atteint (voire entravé) par les initiatives d'une NPO, osons le reconnaître et développer de meilleures manières de poursuivre le même objectif (en termes de résultats tout autant qu'en termes de moyens investis et de dynamiques sociales). C'est ainsi que les NPO pourront continuer d'agir de manière intentionnelle, ciblée et respectueuse des publics auxquels elles s'adressent.

Conclusion

En conclusion, ce n'est pas le fait de désirer évaluer l'impact des initiatives des NPO qui est problématique. Au contraire, une évaluation adaptée à la situation est indispensable pour rester pertinent et s'investir au mieux pour le bien des publics visés. Il s'agit néanmoins d'éviter les écueils d'une mesure trop quantitative et à court terme, et d'oser redécouvrir la valeur d'une saine confiance, teintée de réalisme autant que d'esprit de service, dans la collaboration entre les différents acteurs du monde des NPO et de la société.

Peut-être faudrait-il donc parfois ré-évaluer la pertinence de nos mesures d'évaluation elles-mêmes et oser les adapter le cas échéant afin qu'elles contribuent véritablement au but recherché : des NPO toujours encore pertinentes dans des contextes mouvants. Au besoin, saurions-nous alléger ces mesures d'impact et faire confiance – en sachant que faire confiance, c'est prendre un risque...

Das Wichtigste in Kürze

Die Tendenz hin zu verstärkter Wirkungsmessung hat mehrere Ursachen, die insbesondere mit dem veränderten Umfeld von NPO zusammenhängen. Dazu gehören ein veränderter Kontext durch modernes Management sowie ein gesteigertes Bedürfnis nach Transparenz und Effizienz. Aber auch die veränderte Motivation der Freiwilligen, die den Impact ihrer Arbeit nachvollziehen wollen, gehört zu den Gründen.

Der Wandel hin zu mehr Wirkungsmessung ist ferner geprägt von einem Wandel von Vertrauen zu Misstrauen – oder von Naivität zu Realismus, je nach Betrachtungsweise. Dieser Wandel hat gute und schlechte Seiten: es gilt, Wirkungen nachzuweisen und so Vertrauen herzustellen ohne dabei in Bürokratie zu versinken. Eine gesunde Balance zwischen Kontrolle und konstruktivem Vertrauen sollte angestrebt werden. Der Wunsch nach vermehrter Wirkungsmessung in NPO ist verständlich. Eine der Situation angemessene Wirkungserhebung ist unerlässlich, um sich bestmöglich für das Wohl der Zielgruppen einzusetzen. Es gilt jedoch, die Fallstricke einer zu quantitativen und zu kurzfristigen Wirkungsmessung zu vermeiden. Ein gesundes Vertrauen, das sowohl von Realismus als auch einem Dienstleistungscharakter geprägt ist, soll in der Zusammenarbeit verschiedener Akteure der NPO-Welt gelebt werden.

Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wert-orientierte(s) Management und Karriere - und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektive. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studien über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St-Légier.