

**L'ANALYSE D'IMPACT DANS L'ACTION SOCIALE :
QUEL DIALOGUE ENTRE ACTEURS COLLECTIFS ?**

Colloque 9 avril 2025

Infrabel Academy

Rue Dubois-Thorn 50, 1080 Molenbeek-Saint-Jean

Discours de clôture du colloque de Carlo Caldarini
pour le STICS ASBL



Colloque sur l'analyse d'impact - Discours de clôture – Carlo Caldarini

Chères et Chers collègues,

Nous arrivons au terme de cette journée riche, dense, stimulante. Et avant de nous quitter, j'aimerais partager avec vous quelques réflexions en guise de synthèse, de fil rouge ... et peut-être aussi d'élan pour la suite.

1. D'abord, réaffirmons ensemble le sens de l'analyse d'impact.

L'analyse d'impact, ce n'est pas une injonction bureaucratique de plus. Ce n'est pas une obligation venue d'en haut. C'est une exigence éthique. Celle de rendre compte, de comprendre ce que nous faisons, pour mieux agir.

Elle nous invite à répondre à des questions simples, mais essentielles : Pour qui, pourquoi, et avec quels effets agissons-nous ?

Elle ne remplace ni l'intuition, ni l'engagement, ni la passion de nos métiers. Elle les éclaire, elle les renforce, elle les oriente.

2. Se poser les « bonnes » questions

L'analyse d'impact commence toujours par une exigence simple, mais redoutable : se poser les bonnes questions. Pas les plus faciles. Pas les plus évidentes. Celles qui bousculent. Celles qui ouvrent.

Tony Bernard nous en a exposé quelques-unes : Quels sont les besoins sociaux ? Quels sont les indicateurs ? Quels freins ? Quelles incitations ? ...

Les discussions d'aujourd'hui en ont fait ressortir beaucoup d'autres : Quelles valeurs ? Quelle neutralité ? Quelle transparence ? ...

Ces questions ne sont pas un formulaire à remplir, mais un cadre de réflexion. Une invitation à penser différemment, à remettre en question les évidences. C'est en cultivant cette rigueur dans le questionnement que l'on peut donner du sens à l'évaluation.

3. Quel est l'impact... des analyses d'impact

C'est une question que nous posons rarement, et pourtant.

Quel est l'effet des évaluations que nous menons ? Ont-elles un impact sur les pratiques ? Sur les représentations ? Sur les décisions ?

Une analyse d'impact peut produire de la clarté... mais aussi de la tension. Elle peut ouvrir des pistes... ou rester lettre morte.

Elle se confronte souvent à des contraintes : acceptabilité sociale des résultats, budgets serrés, divergences avec les objectifs politiques, attentes politiques floues ou changeantes, injonctions contradictoires, effets systémiques difficiles à isoler...

Mais c'est précisément pour cela qu'elle est nécessaire. Pour poser un cadre au débat. Pour rendre visible ce qui ne l'est pas toujours. Pour donner des outils aux acteurs, plutôt que des verdicts.

4. L'analyse d'impact se méfie des apparences

Elle ne cherche pas la preuve facile, ni l'indicateur qui rassure. Elle cherche à comprendre. À révéler ce qui est là, mais qu'on ne voit pas toujours.

D'où, l'utilité d'une méthode rigoureuse... Comme les approches contrefactuelles, qu'illustrent les travaux de William Parienté.

Mais aucun outil ne dispense d'un regard critique. Aucune technique ne remplace l'intelligence des acteurs.

L'analyse d'impact ne consiste pas à trancher. Elle consiste à éclairer.

Elle ne prétend pas tout dire. Mais elle permet, souvent, de mieux entendre.

5. Mais attention : mesurer l'impact, c'est aussi accepter le doute, la complexité, parfois même la contradiction.

Il y a des tensions, bien sûr. Entre le quantitatif et le qualitative, par exemple. Entre l'économie et l'écologie. Entre les exigences de gestion et la quête de sens. Entre la recherche de performance et la volonté de justice sociale.

Mais l'enjeu n'est pas de les gommer ou de les fuir. L'enjeu, c'est de les accueillir comme des leviers de transformation. C'est là que se niche le potentiel le plus fertile de l'évaluation.

6. Ensuite, cette journée nous l'a bien montré : notre meilleure boussole d'évaluation, c'est la construction collective de sens.

Quand on croise les regards – ceux des travailleurs sociaux, des responsables politiques, des chercheurs, des usagers – on ne fait pas que juxtaposer des points de vue. On construit une compréhension partagée, une évaluation crédible, habitée, située.

La participation ne doit pas être une case à cocher, un principe incantatoire. Elle doit devenir une méthode de travail. Une manière de faire équipe, au-delà des fonctions et des statuts.

7. Ce colloque, ce n'est pas une fin. C'est un point d'étape.

Alors, quels pas concrets pouvons-nous faire dès demain ? Peut-être mieux former les acteurs à l'analyse d'impact ? Mieux outiller les équipes ? Faut-il interpellier plus fortement les acteurs institutionnels et politiques ? Favoriser des espaces de dialogue, durables et ouverts ?

Nous devons encourager la mise en réseau de celles et ceux qui veulent faire de l'évaluation non pas une technicité, mais une culture partagée. Une culture vivante, en mouvement.

8. Et enfin – et c'est sans doute le plus important – évaluons en gardant en tête que c'est un acte politique, au sens le plus noble du terme.

Évaluer, c'est prendre position. C'est engager une vision de la société, du vivre-ensemble, de la justice.

L'analyse d'impact devient alors un outil de démocratie sociale. Elle permet à l'action publique non seulement de gérer, mais de transformer. Elle nous aide à faire mieux... mais surtout à faire autrement.

Alors merci.

Merci à vous toutes et tous pour votre présence, vos contributions, vos regards, vos silences aussi, vos questionnements.

Merci, et à très bientôt.