

Note de retour et éléments de conclusion

Olivier Gineste

Atelier 4 : « L'évaluation, un levier pour renforcer les coopérations territoriales »

Séminaire NOURA « Évaluation associative : passons à l'action ! »
23 septembre 2026, CNAM, Paris

1. Contexte

L'atelier s'inscrivait dans le séminaire du programme **NOURA**, consacré au passage à l'action en matière d'évaluation associative. Le programme NOURA vise plus largement à **consolider et valoriser le modèle associatif en France en renforçant la culture et les pratiques de l'évaluation**. Il est coporté par le **Mouvement associatif, le F3E et la Fonda**.

L'après-midi proposait notamment plusieurs ateliers faisant de l'évaluation non seulement un outil de mesure, mais aussi un levier de changement, d'inclusion, de coopération territoriale ou de co-construction entre associations et financeurs.

L'atelier 4, animé par **la Fonda**, portait précisément sur « L'évaluation, un levier pour renforcer les coopérations territoriales ».

2. Une idée forte : évaluer la coopération, c'est d'abord s'accorder sur ce qui compte

Le premier enseignement de l'atelier est probablement que **l'évaluation ne devrait pas arriver à la fin d'une coopération**. Elle se pense dès son origine.

Avant même de choisir des indicateurs, les partenaires doivent pouvoir expliciter :

- pourquoi ils souhaitent agir ensemble ;
- les enjeux territoriaux auxquels ils veulent répondre ;
- les valeurs qu'ils souhaitent partager ;
- ce qu'ils considèrent collectivement comme une réussite ;
- ce que chacun apporte à la coopération ;
- et ce que chacun peut légitimement en retirer.

L'évaluation devient ainsi une forme de **convention collective sur « ce qui compte »**.

Cela conduit à déplacer la question classique :

« Comment allons-nous évaluer notre coopération ? »

vers une question plus fondamentale :

« Qu'est-ce qui compte suffisamment pour nous pour que nous décidions d'agir ensemble et, demain, de regarder ensemble ce que cette coopération a produit ? »

3. Coopérer est davantage que coordonner

Une distinction importante ressort des échanges.

Dans un territoire, différents acteurs associatifs, publics ou privés peuvent avoir **des objectifs, des cultures institutionnelles et des intérêts propres**, tout en ayant intérêt à agir ensemble parce que chacun détient « un bout de la réponse ».

La coopération ne consiste donc pas seulement à juxtaposer ou coordonner les interventions de chacun.

Elle suppose progressivement :

interconnaissance → confiance → vision partagée des enjeux → mise en commun des connaissances → action collective → apprentissage et évaluation communs.

Le « faire connaissance » prend ici un **double sens particulièrement intéressant** :

1. apprendre à connaître les personnes, institutions, contraintes et intérêts des autres ;
2. **produire de la connaissance ensemble** sur le territoire et les enjeux sur lesquels on souhaite agir.

L'altérité et même la « surprise de la rencontre » constituent alors une ressource de la coopération. Cela rejoint une logique de **pairagogie**, dans laquelle les acteurs apprennent les uns des autres et construisent progressivement des savoirs communs.

4. Commencer petit : constituer un « noyau de courageux »

L'un des enseignements très opérationnels de l'atelier est l'intérêt de ne pas chercher immédiatement à construire une coopération exhaustive.

Il peut au contraire être pertinent de :

3. **resserrer l'objet** ;
4. identifier un premier défi territorial concret ;
5. constituer un**« noyau de courageux »** d'acteurs prêts à investir réellement la coopération ;
6. accepter un temps de maturation relativement long, qui peut atteindre six mois à un an ;
7. élargir progressivement le périmètre lorsque confiance, premiers résultats et utilité de la coopération deviennent visibles.

Cette phase est chronophage, mais elle ne constitue pas du « temps perdu ». Elle représente au contraire **un investissement dans la qualité et la pérennité de la coopération**.

5. Le « backbone » ou fonction de soutien : une fonction essentielle mais souvent invisible

L'un des sujets les plus intéressants de l'atelier a concerné la nécessité d'une **fonction permanente d'animation et de soutien transversal de la coopération**, parfois désignée comme le *backbone*.

Une coopération durable ne peut pas reposer uniquement sur un leader particulièrement moteur ou charismatique. Si toute la dynamique repose sur cette personne, son départ peut fragiliser l'ensemble.

La fonction de soutien est beaucoup plus large que le simple pilotage.

Elle assure notamment :

- l'animation de la coopération ;
- la circulation de l'information ;
- l'organisation et le suivi des travaux ;
- la préparation des décisions ;
- la mémoire du collectif ;
- le rappel des engagements et des règles communes ;
- l'articulation entre vision stratégique et fonctionnement quotidien.

L'image employée dans l'atelier de la **double position de « leader et femme/homme de ménage »** est parlante : soutenir une coopération, c'est simultanément contribuer à la vision stratégique et prendre soin de toutes les tâches, parfois invisibles, qui permettent concrètement au collectif de fonctionner.

Dans une coopération par nature **non hiérarchique**, cette fonction est d'autant plus déterminante.

6. Une gouvernance explicite pour une coopération non hiérarchique

L'absence de hiérarchie ne signifie pas absence de gouvernance.

Au contraire, une coopération territoriale a particulièrement besoin d'un **schéma de gouvernance lisible**, précisant notamment :

- qui participe à quoi ;
- qui décide de quoi ;
- les responsabilités de chacun ;
- les modalités d'arbitrage ;
- les règles de circulation de l'information ;
- les valeurs et règles éthiques communes ;
- les ressources mobilisées ;
- la temporalité de la coopération.

La fonction de soutien peut alors jouer un rôle de **tiers garant du cadre**, pouvant notamment rappeler aux membres les règles et engagements qu'ils se sont eux-mêmes donnés.

Cette réflexion fait écho aux travaux sur la **gouvernance des communs**, évoqués pendant l'atelier : la construction de règles partagées et la capacité du collectif à les faire vivre comptent autant que la définition initiale des objectifs.

7. Regarder aussi l'économie concrète de la coopération

Une coopération produit de la valeur, mais elle a aussi un coût.

Ce point mérite d'être rendu beaucoup plus visible.

La coopération mobilise :

- du temps ;
- des compétences ;
- des ressources matérielles ;
- de l'information et des connaissances ;
- des journées/homme ;
- parfois des financements dédiés.

Une piste particulièrement intéressante serait donc de construire collectivement **une chaîne de valeur de la coopération**, permettant de visualiser :

Ce que chacun apporte

temps, compétences, accès aux publics, expertise, réseau, financement, légitimité, connaissance du territoire...

Ce que l'action collective produit

actions coordonnées, nouvelles solutions, connaissances communes, capacités nouvelles, mise en réseau...

Ce que chacun en retire

apprentissages, efficacité accrue, nouvelles ressources, visibilité, capacité d'agir ou atteinte de ses propres objectifs.

Ce que le territoire et les publics en retirent

amélioration des réponses, nouvelles possibilités d'action, décroisement, impacts sociaux ou territoriaux.

Cette représentation permettrait de rendre visible une question souvent implicite :

« Quel est le coût de la coopération pour chacun, quelle est sa contribution et quel bénéfice légitime peut-il en attendre, tout en produisant une valeur collective au service de l'intérêt général ? »

8. L'évaluation comme outil de pilotage de la coopération

Dans cette perspective, l'évaluation ne consiste surtout pas à fabriquer immédiatement une batterie d'indicateurs.

Elle commence par quelques questions structurantes :

Que voulons-nous produire ensemble ?

Dans quel cadre ?

Pour qui ?

Sur quelle période ?

Avec quelles ressources ?

Comment saurons-nous que la coopération fonctionne ?

Les critères peuvent ensuite concerner plusieurs dimensions :

- **pertinence** : répondons-nous effectivement au problème identifié ?
- **efficacité/performance** : atteignons-nous les objectifs collectifs ?
- **efficience** : les ressources investies sont-elles proportionnées aux résultats ?
- **qualité de la coopération** : confiance, participation, information, capacité de décision...
- **valeur créée** : qu'est-ce que le collectif permet de faire que chaque organisation n'aurait pas pu faire seule ?

Mais une interrogation supplémentaire paraît particulièrement importante :

Quelle est la valeur sociale de cette évaluation elle-même ?

Autrement dit, à quoi sert-elle :

- aux publics concernés ?
- au territoire ?
- au collectif ?
- à chacune des organisations participantes ?
- aux pouvoirs publics et partenaires ?

Cette question protège d'une évaluation purement procédurale ou essentiellement tournée vers le reporting.

9. Ne pas nier les intérêts propres : les rendre lisibles

L'atelier souligne également un point important : les silos n'existent pas uniquement parce que les acteurs se connaissent mal.

Ils résultent aussi de **leurs objectifs, contraintes, modèles économiques et intérêts différents**.

Chercher à construire artificiellement un consensus en masquant ces différences serait probablement contre-productif.

Une coopération solide consiste davantage à rendre explicites :

- l'intérêt général poursuivi ;
- les intérêts propres des partenaires ;
- les zones de convergence ;
- les éventuelles tensions ou contradictions ;
- les bénéfices attendus par chacun.

C'est précisément cette explicitation qui peut permettre de construire progressivement un **périmètre de confiance**.

10. La coopération territoriale ne doit pas devenir un entre-soi

Enfin, les dynamiques de coopération ne doivent pas perdre leur articulation avec :

- les politiques publiques ;
- les collectivités ;
- les institutions ;
- les stratégies territoriales existantes.

Le dialogue avec les pouvoirs publics apparaît donc constitutif de la coopération, sans pour autant transformer celle-ci en dispositif descendant.

Il faut réussir à articuler **dynamiques venant du terrain et cadres stratégiques territoriaux**, autrement dit le « bas » et le « haut ».

Éléments de conclusion à partager

Au terme de l'atelier, **sept idées pourraient constituer une synthèse collective** :

1. Évaluer dès le début

L'évaluation commence lorsque les partenaires définissent ensemble ce qui compte, et non lorsque l'action est terminée.

2. Faire de l'interconnaissance une véritable étape de travail

Connaître les autres et produire des connaissances ensemble sont deux conditions de la confiance.

3. Partir d'un défi concret

Une coopération gagne à commencer par un objet suffisamment précis et mobilisateur plutôt que par un périmètre trop vaste.

4. Investir dans une fonction de soutien

L'animation, la circulation de l'information, la mémoire et l'entretien du cadre collectif constituent une véritable infrastructure de la coopération.

5. Expliciter la gouvernance

Une coopération non hiérarchique nécessite d'autant plus des règles, responsabilités et modalités de décision explicites.

6. Rendre visible la chaîne de valeur

La coopération devient plus robuste lorsque chaque acteur peut identifier **ce qu'il apporte, ce que cela lui coûte, ce qu'il en retire et ce que le collectif produit pour l'intérêt général.**

7. Évaluer autant la coopération que ses résultats

La question n'est pas seulement « qu'avons-nous produit ? », mais également :

« En quoi le fait d'avoir coopéré a-t-il modifié notre capacité collective à agir sur le territoire ? »

En guise de conclusion

L'atelier invite finalement à considérer **l'évaluation moins comme un contrôle de la coopération que comme l'une de ses infrastructures**.

En obligeant les acteurs à expliciter ce qui compte pour eux, leurs contributions, leurs intérêts, les résultats recherchés et les règles permettant d'agir ensemble, l'évaluation peut devenir un **outil de dialogue, de confiance, d'apprentissage et de pilotage collectif**.

C'est peut-être là le principal changement de perspective proposé : **la coopération ne crée pas seulement davantage d'actions, elle doit créer une capacité collective d'agir que chacun séparément ne possède pas**. L'enjeu de l'évaluation est alors de rendre visible cette valeur supplémentaire, pour les membres de la coopération, les publics concernés et le territoire.

Une question à prolonger après l'atelier

À partir de cette conclusion, une question pourrait utilement être adressée aux acteurs de NOURA :

Pourrait-on construire un cadre simple d'évaluation des coopérations territoriales croisant quatre dimensions : la qualité de la coopération, les contributions et bénéfices de chaque acteur, la valeur produite collectivement et les effets pour les publics et le territoire ?

Cela pourrait constituer un prolongement particulièrement opérationnel de l'atelier et faire le lien avec l'ambition générale de **NOURA**, qui cherche précisément à renforcer la culture et les pratiques de l'évaluation dans le monde associatif.

Sources mobilisées : notes prises pendant l'atelier ; [Programme_seminaire_NOURA_2026-1.pdf](#) ; site et présentation du programme NOURA. [\[Programme_...URA_2026-1 | PDF\]](#)
[\[ressources-noura.org\]](https://ressources-noura.org)