Fiche pratique
NOURA N°1

Partagez-nous vos suggestions d'améliorations en écrivant à :
jm.delaunay@f3e.asso.fr



NOUVEAUX REGARDS SUR NOURA L'ÉVALUATION EN ASSOCIATION

L'évaluation en association

Comment évaluer les actions associatives ?

Beaucoup d'associations rencontrent des difficultés pour évaluer leurs actions. La diversité des actions associatives, leur nature collective et participative reposant sur l'engagement volontaire, l'enjeu de rendre des comptes aux soutiens financiers, ainsi que l'existence ou non de « référentiels métier » sont autant de spécificités à prendre en compte.

Pourquoi évaluer les actions associatives ?

Plusieurs raisons peuvent motiver une évaluation. Cela peut être pour faire le point sur **la stratégie** d'un projet ou sur la stratégie globale d'une association, afin d'alimenter la réflexion sur d'éventuelles réorientations. Cela peut être pour améliorer **la compréhension** des actions, au service de l'apprentissage collectif et de l'implication des parties prenantes. Cela peut être pour **valoriser** son action, ses effets, les changements auxquels elle contribue. Cela peut être pour **rendre compte** de son action à ses partenaires ou aux personnes participant à l'action. Cela peut-être aussi pour obtenir ou prolonger **un agrément…**

Que l'évaluation soit prévue dès le lancement d'un projet ou non, ses objectifs peuvent renvoyer conjointement à plusieurs de ces registres. Il est toutefois essentiel de ne pas démultiplier les attendus et de définir soigneusement les usages projetés d'une évaluation avant de la lancer. Ceci afin d'orienter sa conception, et de ne pas créer de frustrations ou de malentendus.

Quelles méthodes d'évaluation employer ?



Les méthodes à choisir vont dépendre des objectifs visés par l'évaluation : par exemple si la réflexion stratégique, la compréhension et l'apprentissage collectif sont centraux, la dimension participative de l'évaluation pourra être plus importante que dans un cas où les enjeux de redevabilité voire d'agrément priment.

Il faut toujours commencer par identifier **les questions que se posent** les parties prenantes de l'action. Par exemple, les membres du conseil d'administration de l'association peuvent se demander **ce que pensent vraiment** les publics de l'action, leurs souhaits d'amélioration, et si les différents publics (en termes d'âge, de genre, d'origine…) apprécient l'action de la même façon. Les équipes salariées peuvent avoir besoin de **comparer leurs méthodes** avec celles employées dans d'autres associations. Les soutiens peuvent s'interroger sur **les effets à long terme** de leurs dons. Une collectivité peut s'interroger sur l'articulation de l'action de l'association avec telle ou telle **politique publique**, etc. Il est essentiel d'identifier, et de prioriser, les questions sur lesquelles l'évaluation devra apporter des éclairages.

C'est seulement une fois ces questions formulées que l'on peut bâtir une méthodologie d'évaluation. La fiche pratique Noura N°4 présente les principales approches méthodologiques d'évaluation des actions associatives. Une méthode prévoit généralement des **entretiens** avec une série de parties prenantes, pour bien comprendre leurs points de vue, leurs appréciations, leurs attentes vis-à-vis de l'action. On veillera à interroger des personnes diverses par leurs profils, et à prendre en compte les voix peu entendues. Les **documents et données** produits par l'association seront analysés. Des **enquêtes** pourront être organisées, ainsi que des **groupes** de discussion et des **observations** d'actions, en veillant là encore à la représentativité, et à lutter contre les biais de pouvoir.

Cette fiche pratique a été produite dans le cadre du programme « Nouveaux regards sur l'évaluation en association », co-porté par Le Mouvement associatif, le F3E et la Fonda

Qui doit effectuer l'évaluation ?



Toutes les associations ne disposent pas en interne des compétences nécessaires pour mener une évaluation approfondie et rigoureuse. Des guides et des formations existent, mais il faudra parfois recourir à un **appui extérieur** pour mener une évaluation. Ce regard extérieur ne sera jamais complètement « neutre », il devra être choisi avec soin en fonction des expertises requises : connaissance du **secteur d'activité**, compréhension des **buts** de l'association, capacité à faire émerger les paroles et à les **faire dialoguer**, à capter des « signaux faibles », à **organiser** les résultats… et bien sûr la rigueur et la clarté sur les méthodes employées.

Les évaluateurs ou évaluatrices externes sont généralement sélectionné-e-s sur appel d'offre, ce qui suppose de produire un cahier des charges suffisamment précis, et de mobiliser un budget suffisant. Lorsque l'évaluation est confiée à une personne ou une équipe en interne, ce sont les mêmes compétences et postures qui sont attendues, avec la capacité à **prendre du recul** sur l'action.

Quelles sont les grandes étapes d'une évaluation ?

Une fois définis, les objectifs de l'évaluation, le questionnement évaluatif et la méthodologie peuvent être récapitulés dans une « **note de cadrage** » qui doit idéalement être validée collectivement avant de commencer l'évaluation proprement dite.

Ensuite vient l'étape de la collecte des données (discussions de groupe, entretiens, analyse de documents, enquête…). Cette étape est souvent effectuée en deux temps, avec une phase d'identification des effets produits, et une phase de mesure de ces effets. Puis vient l'étape de l'**analyse** et de la **rédaction** du rapport d'évaluation. Tout au long de l'évaluation, on organisera des rendez-vous de suivi entre des représentant-e-s de l'association (comité de pilotage de l'évaluation par exemple) et la/les personnes en charge de l'évaluation, pour s'assurer de la bonne compréhension de tou-te-s, et ajuster la démarche si besoin. Il est utile de demander aux évaluateur-rices de formuler des **recommandations** ou suggestions afin d'améliorer l'action.

L'étape de **mise en discussion** des conclusions et recommandations, voire idéalement leur co-construction avec les acteur-trices clés de l'association, est fondamentale car elle garantit non seulement la solidité de l'évaluation, mais elle permet aussi que l'évaluation soit utile et **suivie de changements** positifs concrets. Enfin, la dernière étape est la diffusion et la valorisation du rapport final.



Où trouver de l'aide pour lancer une évaluation ?

Le programme NOURA (« Nouveaux regards sur l'évaluation en association »), lancé en 2025 par Le Mouvement associatif, le F3E et la Fonda, entend fournir aux associations des outils et des conseils pour évaluer leurs actions. Un **outil d'auto-évaluation** d'utilité sociale est proposé à partir de fin 2025. Par ailleurs, une **communauté de pratique** est ouverte à toutes les associations pratiquant des évaluations, avec une réunion en visioconférence tous les trois mois. Enfin, des temps d'échange publics sont également proposés.

Quelques ressources en ligne sur les questions d'évaluation :

- https://lemouvementassociatif.org/n27-evaluations-sortir-de-la-matrice/
- https://reseauf3e.org/recherche-croisee/?sujets_methodologies=2559
- https://fonda.asso.fr/ressources/levaluation-par-lanalyse-des-chaines-de-valeur-universite-du-faire-ensemble
- https://www.avise.org/developper-mon-activite/selon-mon-besoin/evaluer-mon-impact

Avec le soutien de :

MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE
Liberté
Égalité
Fraternité

FDVA
FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA VIE ASSOCIATIVE

Fondation de France

BANQUE des TERRITOIRES

Pour en savoir plus, rendez-vous sur :
ressources-noura.org