Fiche pratique
NOURA N°2

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



NOUVEAUX REGARDS SUR NOURA L'ÉVALUATION EN ASSOCIATION

Mobiliser les équipes et les bénévoles pour une évaluation

Comment faire en sorte que les évaluations aient du sens pour les acteur-ice-s de terrain ?

Les évaluations sont souvent perçues comme des démarches imposées « d'en haut », en lien avec les exigences des financeurs ou de la hiérarchie d'une association. Elles suscitent parfois des réactions de rejet de la part des personnes en lien direct avec les publics. Comment garantir que les évaluations mises en œuvre correspondent aux visions, réalités et besoins des équipes salariées et bénévoles d'une association ?

Etape 1 : Définir collectivement les objectifs de l'évaluation et les questions qu'on se pose

Avant de commencer une évaluation, il faut **préciser ce que l'on a envie d'évaluer** et dans quels buts (rendre compte, améliorer les actions, les valoriser, mieux comprendre leurs effets…), ainsi que la ou les questions que l'on se pose. Si les questions posées n'ont pas de **sens** pour les équipes et les bénévoles, il sera beaucoup plus difficile de les mobiliser.



Au Mouvement associatif rennais, les évaluations périodiques sont anglées à chaque fois sur une ou deux questions choisies sur la base des préoccupations des membres, ce qui favorise leur participation active. Ces évaluations analysent le tissu associatif rennais au regard de l'évolution des pratiques des associations, sur la prise en compte de l'égalité par exemple. Ces évaluations, qui ont lieu tous les trois ans, sont confiées à des tiers extérieur-e-s, qui vont interroger les associations membres, via des sondages et des réunions, et produire un rapport qui fera l'objet de discussions ouvertes.

Il est important d'expliquer, et de montrer, que les évaluations n'ont pas pour but de juger du bien-fondé d'une association, mais d'apporter des éléments pour **mettre en lumière** ce qu'elle fait bien et ce qu'elle pourrait faire mieux. Ce n'est pas un contrôle du travail des équipes ou des bénévoles, mais un outil pour leur **donner la parole** et pour réfléchir collectivement aux effets des actions et à leur renforcement.

Pour cela, il faut veiller à impliquer les différentes parties prenantes de manière inclusive, c'est-à-dire en tenant compte de leurs différences en termes de genre, d'origine, d'âge, etc. Ainsi, on aura une image plus complète de ce que les publics pensent, et on ne créera pas d'**inégalité** dans la prise en compte des points de vue.



Etape 2 : Choisir des méthodes adaptées au fonctionnement de l'association, et bien comprises

Une fois les objectifs fixés, il faut définir la manière dont l'évaluation va apporter des réponses aux questions posées. Plusieurs approches sont possibles. Toutefois, si les méthodes choisies ne sont pas adaptées à **la réalité du travail** des équipes, si elles font appel à une **rationalité** qui leur est étrangère, ou si elles leur demandent un surcroît de travail trop important, leur mobilisation risquera d'être difficile.

A la Chaîne de l'Espoir, la première réaction des bénévoles à l'idée d'évaluer l'impact de leur accompagnement d'enfants hospitalisé-e-s a été de la réticence. Evaluer une relation ne va pas de soi. Pourtant, après un temps de sensibilisation sur l'intérêt d'une évaluation et sur les manières de faire, les bénévoles se sont impliqué-e-s pleinement dans le processus qui a permis de construire des questionnaires à destination des professionnel-le-s de santé. Grâce à cette implication en amont, la mobilisation des bénévoles a été au rendez-vous et l'étude a pu mettre en lumière des résultats valorisants pour les bénévoles et très utiles pour toute l'association.

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

Un aspect essentiel est celui de la convivialité : il faut que les temps d'évaluation soient des temps où **l'on se retrouve,** où l'on met des mots sur ce qui fait notre engagement. C'est une occasion de mieux connaître et comprendre le travail de chacun-e. Pour un administrateur d'association : « les évaluations permettent aux bénévoles de **prendre de la hauteur,** du recul sur leur action, de voir les évolutions sur le long terme ».

Un autre enjeu est celui de l'intégration de l'évaluation dans les pratiques courantes de l'association.



L'association Kurioz, qui mène des actions d'éducation populaire, a introduit à la suite d'un accompagnement externe, un moment d'évaluation à la fin de chacun de ses temps d'interventions. Ces évaluations s'appuient sur les « approches orientées changement » (AOC), qui ont permis la formulation collective d'une vision et de «chemins de changement«. Ce travail a permis aux professionnel-le-s de se mettre d'accord sur leurs intentions pédagogiques, et d'être davantage sensibles à l'observation de leurs effets concrets sur les publics. Il s'agit d'une démarche collective et réflexive, en aucun cas réductible à l'utilisation d'un outil.

Etape 3 : Faire en sorte que l'évaluation soit utile pour tout le monde

L'idéal est de préparer soigneusement dès le départ l'étape d'utilisation et de restitution de l'évaluation, afin de montrer que le travail engagé apporte une vraie **plus-value** à l'ensemble de l'association. L'évaluation doit-elle servir à renforcer le soutien des financeurs ? À actualiser la stratégie d'un projet, ou de l'association dans son ensemble ? À faciliter le travail au quotidien par l'amélioration des méthodes ? Là encore, la clé réside souvent dans le fait d'**impliquer les équipes** dans des temps d'échanges dès l'amont de l'évaluation, puis tout au long du processus et une fois l'évaluation effectuée, pour s'assurer que leurs besoins et leurs craintes sont bien pris en compte à chaque étape.

A la MJC Centre social La Canopée à Portes-lès-Valence, seules la directrice et une bénévole étaient convaincues au départ de l'intérêt des évaluations. L'animation d'une démarche, très participative, d'évaluation de l'impact d'une «colo séniors« a permis de renforcer l'engagement des publics accueillis dans la mise en œuvre de cette activité. Cet effet positif de l'évaluation a aidé à démontrer à l'ensemble de l'équipe l'utilité de cette démarche. Plusieurs salarié-e-s ont commencé à animer des temps évaluatifs sur d'autres activités, en s'appuyant sur un guide et en étant accompagnés par la directrice.
Pour cette dernière : « évaluer nos actions avec nos publics, cela change tout ! »



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 pratiques** 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://reseauf3e.org/wp-content/uploads/essentiel-F3E-approches-orientees-changement.pdf
- 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