Fiche pratique
NOURA N°3

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



NOUVEAUX REGARDS SUR NOURA L'ÉVALUATION EN ASSOCIATION

Faire le lien entre évaluation et pilotage des actions

Comment mener des évaluations stratégiques et mobilisatrices, utiles pour le pilotage des actions ?

Souvent centrées sur la collecte et l'analyse des données, les évaluations ne permettent pas toujours de construire des perspectives concrètes d'évolution stratégique des actions, et ont parfois du mal à intéresser les gouvernances associatives. Comment concevoir les évaluations pour qu'elles soient vraiment utiles à la conduite des activités de l'association, voire qu'elles nourrissent l'actualisation du projet associatif dans son ensemble ?

Positionner les évaluations en cohérence avec les cycles de pilotage

Les projets d'activités, comme les stratégies associatives globales, sont généralement construits de façon cyclique, souvent pluriannuelle. Pour permettre aux évaluations de nourrir le pilotage stratégique, il est recommandé de les positionner légèrement **en amont des périodes de révision des projets**, quitte à ce qu'elles aient lieu avant la fin du projet en question, afin que leurs conclusions puissent pleinement alimenter les discussions stratégiques liées à la conception des futurs projets.



Les questions évaluatives (les questions auxquelles l'évaluation doit répondre) devraient également être construites en se basant sur les **axes stratégiques** du projet en cours, de façon à éclairer l'analyse des réalisations. Il est bon qu'elles intègrent également des **dimensions prospectives**, qui peuvent être formulées par les instances dirigeantes elles-mêmes, ou bien co-construites avec les équipes, les publics, les partenaires…

A Engagé·e·s et Déterminé·e·s, des évaluations externes ont lieu peu avant la fin de chaque période de trois ans. Ce sont des moments privilégiés pour prendre du recul sur l'action, analyser les forces et les faiblesses, et mettre ces dernières en débat avec le conseil d'administration au moment de rédiger le futur projet triennal structurant de l'association. Ces évaluations sont demandées par le financeur principal, l'Agence Française de Développement, mais elles sont également très utiles en interne. Elles sont réalisées avec l'aide de consultant-e-s sélectionné-e-s par l'association, qui jouent un rôle de facilitation, s'assurent que toutes les paroles soient entendues et formulent des recommandations aussi bien opérationnelles que stratégiques.

Prendre le temps de sensibiliser les gouvernances au sens des évaluations



Les évaluations sont parfois considérées comme des **contraintes** par les gouvernances associatives, notamment dans certains secteurs comme le médico-social, où elles viennent certifier la conformité de l'association avec les règlements en vigueur et déterminent la poursuite des financements. Dans d'autres cas, la notion d'évaluation est associée à celle de mesure de l'impact, avec des approches basées sur les chiffres d'activité et conduites dans l'objectif de **montrer l'ampleur et l'efficacité** de l'action. Ces évaluations peuvent éclairer les choix stratégiques d'une association, mais sont souvent vues davantage comme des « cases à cocher » que comme de réelles sources d'inspiration pour repenser les stratégies. A l'inverse, les évaluations qualitatives, qui amènent l'ensemble des parties prenantes d'une action à s'exprimer et à discuter sur les changements produits et sur les manières d'aller encore plus loin, sont des sources puissantes de **prise de hauteur** et d'identification de **nouvelles idées**.

Il faut souvent du temps et de la pédagogie, pour montrer que les évaluations peuvent nourrir les réflexions stratégiques. Parfois, c'est seulement pendant l'évaluation, ou même uniquement après, que l'on peut mettre en évidence cette fonction de l'évaluation. C'est en tout cas en renouvelant régulièrement cet exercice que l'on crée, ou que l'on renforce, une **culture de l'évaluation** au sein d'une 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



A la Confédération Nationale des Foyers Ruraux, il n'y avait jusqu'en 2022 pas de modalités précises d'évaluation des projets stratégiques nationaux. La rédaction du nouveau projet 2023-2026 a permis d'entamer une **dynamique de réflexion** et de dialogue, à l'échelle du réseau et au sein des fédérations départementales. Cette dynamique portait sur les réalisations liées aux axes stratégiques nationaux, sur l'état des fédérations et sur la prospective, en utilisant des **outils d'éducation populaire**, comme un jeu de cartes développé pour cet objectif. Suite à cela, depuis 2023, le comité exécutif national conduit une démarche d'évaluation continue de la mise en œuvre de la stratégie confédérale. Cette démarche est basée sur le dialogue avec les fédérations et les groupes thématiques, et a permis de renforcer l'adhésion des fédérations au réseau.

Quand l'évaluation change la manière de piloter les actions

Les exercices évaluatifs, qu'ils soient menés en interne ou avec une aide externe, permettent parfois de modifier la gouvernance même des actions. Le fait d'interroger les équipes de l'association, les publics, ou encore les partenaires (en prenant en compte la diversité des profils en termes de genre, d'âge, d'origine, de handicap, etc), et l'organisation de temps d'échanges, permet de **les intégrer dans la réflexion** sur les actions, voire dans la prise de décision sur leur évolution. L'évaluation ainsi conduite devient « capacitante » et productrice d'inclusion, ainsi que de confiance en soi et de nouvelles compétences.

A l'UFCV, la question de l'évaluation est saisie sous l'angle de **la participation**, notamment pour les personnes éloignées des prises de décision (les jeunes femmes, les jeunes hommes, les personnes en situation de handicap, etc). Des actions sont mises en place pour s'assurer de bien **prendre en compte ce qui est important** pour ces personnes : des ateliers sur la prise de parole, sur la confiance en soi, et une reconnaissance de leurs compétences via des "open badges".

A l'UNAPEI, l'évaluation participative d'impact a permis, de façon décentralisée, d'impliquer systématiquement quatre types de personnes : les personnes en situation de handicap, leurs parents, les professionnel-le-s qui les accompagnent et les partenaires. Des restitutions ont été organisées auprès des premier-e-s concerné-e-s, réunissant plus de 200 personnes. Cela a permis de **renforcer les partenariats**.



Enfin, analyser les effets d'une action associative, c'est-à-dire les changements qu'elle produit sur des personnes, sur des territoires, sur des institutions, etc., permet **une compréhension plus profonde de ses potentialités**. Les « approches orientées changement » sont un ensemble d'outils et de méthodes pour suivre et évaluer collectivement des actions, mais aussi pour les concevoir et les animer en plaçant au centre la recherche de changements sociaux.

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