**Fiche pratique NOURA N°5**

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



NOUVEAUX REGARDS SUR NOURA L'ÉVALUATION EN ASSOCIATION

# Adopter une "routine d'évaluation" dans une association

Comment intégrer l'évaluation dans les pratiques de travail courantes d'une association ?

Les outils classiques de suivi d'activité sont souvent insuffisants pour donner à voir la valeur des actions menées. Les démarches conduites dans le cadre d'évaluations ponctuelles ne sont pas toujours faciles à intégrer dans les pratiques courantes d'une association. Comment construire des outils et processus adaptés à chaque association, comment former et accompagner les équipes à la collecte et à l'analyse des données ?



## Se poser les bonnes questions

Que votre association mène ou non des démarches ponctuelles d'évaluation de ses activités, le point de départ pour construire une pratique courante d'évaluation est d'identifier, comme pour toute évaluation, **les questions auxquelles vous souhaitez apporter des éléments de réponses**. Il peut s'agir de vérifier que vos actions produisent les effets attendus, de vous assurer que vos actions sont en cohérence avec votre stratégie, d'observer les effets différenciés en fonction du genre, de l'âge, etc., ou encore de collecter des éléments nouveaux de réflexion.

Pour faire fonctionner votre "routine d'évaluation", vous aurez besoin de mobiliser vos équipes salariées et/ou bénévoles. **Il est donc primordial de les impliquer dès le choix des questions**, pour que le sens de cette démarche d'évaluation soit très clair pour elles et pour prendre en compte leurs avis et leurs besoins. Pour savoir comment faire, nous vous invitons à vous reporter à la fiche pratique Noura N°2 "Mobiliser les équipes et les bénévoles pour une évaluation".

La Croix-Rouge française a conduit ces dernières années des évaluations d'impact ponctuelles sur certains projets, dans une logique essentiellement rétrospective. Depuis 2025, elle a engagé la mise en place d'un dispositif d'évaluation transversal de l'impact de ses programmes bénévoles (hors activités relevant du secteur sanitaire et du médico-social). Il permet de **suivre les changements générés chez les personnes accompagnées,** en termes d'accès à l'information, de modifications d'attitudes et d'évolution des pratiques.

Ce chantier a impliqué les responsables de programmes à différents niveaux hiérarchiques afin de définir un référentiel d'indicateurs communs. Cela a permis de construire **une vision globale déclinable à chaque échelon territorial** (l'association nationale reposant sur des délégations territoriales et locales fortement autonomes). Ce dispositif contribue à donner à l'ensemble des équipes salariées et bénévoles une vision plus claire du sens de l'action de la Croix-Rouge et des enjeux d'évaluation de ses activités.

## Concevoir des modes de collecte adaptés



Pour collecter des informations de qualité et pouvoir les centraliser et les analyser afin de répondre aux questions que vous vous posez, vos outils doivent être adaptés. Il peut s'agir de questionnaires, de tableaux de suivi, de grilles d'observation ou d'entretiens, ou encore d'outils d'animation destinés à favoriser l'expression des personnes individuellement ou en groupe, dans toute leur diversité (outils de discussion, tableaux participatifs, cartes à jouer…). **Vos outils de collecte doivent correspondre à la méthodologie d'évaluation souhaitée**, et être adaptés à vos publics ainsi qu'à vos équipes. La fiche pratique Noura N°4 peut vous aider à choisir votre méthodologie d'évaluation.

Il convient également de prévoir un **processus de transmission et de centralisation des informations** simple et efficace. Si votre association dispose déjà d'outils transversaux de suivi de ses activités, votre routine d'évaluation pourra s'y intégrer.

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

Si vos outils de suivi d'activités ne sont pas encore harmonisés, il vous faudra peut-être commencer par cela, afin de rassembler ce qui est commun tout en intégrant les spécificités de chaque action. Dans tous les cas, **la collecte et le traitement d'information devra se limiter à l'essentiel**, pour ne pas créer d'usines à gaz ni surcharger vos équipes.

À Initiative Développement, ONG agissant dans dix pays avec différents programmes et de multiples financements, le système de collecte de données et de suivi des activités était très hétérogène et ne permettait pas une analyse qualitative globale des effets. Dans le cadre d'un accompagnement extérieur, l'ONG a pu mettre en place **un dispositif de suivi-évaluation (DSE) transversal**. Pour piloter et animer ce dispositif, un poste de chargé de mission SERA (suivi, évaluation, redevabilité, apprentissage) a été créé.

Dans une majorité de ses projets, Initiative Développement anime également des **dispositifs de "suivi encouragement" des changements sociaux**, ces changements étant définis, puis réalisés, par les personnes accompagnées. Régulièrement, des discussions sont animées sur les manières de favoriser ces changements et de les documenter, avec une prise en compte forte des facteurs de genre, d'âge, etc.



## Animer des espaces de prise de recul régulière sur l'action

Une fois les informations collectées et centralisées, vient l'étape de l'analyse. **Les temps d'analyse doivent être prévus dès le départ et soigneusement animés**. Les analyses peuvent être préparées par une personne ou par un petit groupe, mais doivent faire l'objet d'un ou plusieurs espaces de discussions, et ce de façon régulière (tous les trois mois, tous les six mois…).

C'est la partie centrale d'une "routine d'évaluation". Celle-ci peut d'ailleurs, dans une petite structure, se limiter à ces **rendez-vous collectifs de prise de recul sur l'action au regard des objectifs de la structure**. Ces temps de discussion peuvent être préparés par les équipes salariées sans les bénévoles, ou l'inverse, mais devront dans ce cas mélanger les différents profils ensuite pour obtenir une analyse véritablement partagée. Vous pouvez également y associer des publics ou des partenaires, en veillant à la représentativité de votre panel, et à ce que chaque personne puisse s'exprimer en confiance.



L'association BioConsom'acteurs, qui mène des actions de sensibilisation scolaire sur l'agriculture et l'alimentation, a mis en place avec un accompagnement externe un dispositif de suivi-évaluation (DSE) de ses activités dans les collèges. Des outils de collecte des effets de ses interventions pédagogiques sur les changements de représentations et d'attitudes des enfants ont été **créés, expérimentés puis étendus** aux autres activités de l'association.

Un comité réflexif, rassemblant des membres de l'équipe salariée et du conseil d'administration, a été mis en place pour enrichir l'analyse des données collectées. Cette prise de recul sur ses actions a permis à l'association de **construire une vision plus claire de sa valeur ajoutée** et de prétendre à des financements plus conséquents pour le développement de ses activités.

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

**Annexe**
**à la fiche pratique**
**NOURA N°5**



# L'évaluation en association : Quels outils et indicateurs employer ?

Comme indiqué dans la fiche Noura N°5, vos outils de collecte doivent dépendre des questions évaluatives que vous vous posez et des méthodologies que vous aurez choisies. Le tableau ci-dessous vous présente quelques exemples d'outils mobilisables.
Une évaluation de qualité mêle indicateurs qualitatifs, quantitatifs, analyse et temps de discussion.

| **Familles d'indicateurs** | **Approches méthodologiques fréquemment associées** | **Exemples d'indicateurs** | **Outils possibles** |
|---|---|---|---|
| Indicateurs **quantitatifs** d'activités | Évaluation de conformité | X sessions d'accompagnement organisées par territoire<br>X filles et Y garçons ont participé<br>X jours de prise en charge en moyenne<br>X partenaires associés en moyenne | Tableaux de suivi<br>Bases de données<br>Formulaires |
| Indicateurs **quantitatifs** d'effets et d'impact | Évaluation de l'impact<br>Évaluation transformative | X filles et Y garçons disent avoir progressé grâce à l'action<br>X% des femmes et Y% des hommes ont modifié leur pratique suite à l'action<br>Les violences sur la commune ont baissé de X% suite à l'action | Tableaux de suivi<br>Bases de données<br>Questionnaires<br>Entretiens |
| Indicateurs **qualitatifs chiffrés** d'activités | Évaluation transformative<br>Évaluation par les chaînes de valeur | X% des séances ont eu une animation participative<br>X% des projets ont des partenariats diversifiés | Tableaux de suivi<br>Bases de données<br>Référentiels |
| Indicateurs **qualitatifs chiffrés** d'effets et d'impact | Évaluation de l'impact<br>Évaluation transformative<br>Évaluation de l'utilité sociale<br>Approches orientées changement (AOC) | X% des femmes et X% des hommes sont très satisfait·e·s de la formation<br>X% des personnes ont développé la compétence Y<br>X% des partenaires considèrent que l'accompagnement a été déterminant | Questionnaires<br>Entretiens<br>Bases de données<br>Référentiels |
| Indicateurs **qualitatifs narratifs** d'activités | Évaluation transformative<br>Évaluation de l'utilité sociale<br>Approches orientées changement (AOC) | Les ateliers ont permis d'aborder les thèmes X et Y<br>Les territoires concernés étaient X, Y et Z<br>Les structures partenaires sont de type X et Y | Tableaux de suivi<br>Bases de données<br>Entretiens |
| Indicateurs **qualitatifs narratifs** d'effets et d'impact | Évaluation de l'impact<br>Évaluation transformative<br>Évaluation de l'utilité sociale<br>Approches orientées changement (AOC) | Les participant·e·s ont développé la compétence X<br>Tel·le participant·e raconte que X<br>Les relations partenariales ont évolué vers X<br>On peut considérer que l'action a contribué à la survenue de l'événement X | Bases de données<br>Questionnaires<br>Entretiens<br>Ateliers<br>Observations<br>Groupes spécifiques |
| Il est recommandé d'intégrer dans tous les outils une prise en compte des différents facteurs structurels d'inégalité, notamment par une approche genre. Cela passe entre autres par le choix des indicateurs. | | | |

Cette annexe 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.
Elle s'appuie très largement sur la fiche "Définir des indicateurs de suivi-évaluation" publiée par le F3E en décembre 2025.

**Annexe**
**à la fiche pratique**
**NOURA N°5**



NOUVEAUX REGARDS SUR NOURA L'ÉVALUATION EN ASSOCIATION

# L'évaluation en association : Comment mettre en œuvre des outils d'évaluation ?

Remarque : Il faut toujours combiner plusieurs types d'outils pour une évaluation de qualité.

| Outils | Principes de base | Points de vigilance et limites |
|---|---|---|
| Tableaux de suivi | Les tableaux de suivi prévoient, par activité, les indicateurs attendus. Ils peuvent être remplis au fil de l'eau ou à l'occasion des bilans. | Les tableaux aident à structurer une logique d'action mais peuvent aussi enfermer dans une approche linéaire. Ils doivent rester ouverts à l'imprévu. |
| Bases de données liées à des formulaires numériques | Les formulaires sont utiles pour centraliser et formater des informations récoltées par des sources diverses, en interne et/ou en externe, et permettre une analyse statistique (si l'échantillon est suffisamment grand) et/ou narrative. | Attention à la formulation des questions pour éviter qu'elles soient mal comprises. L'analyse peut être biaisée si elle ne prend pas suffisamment en compte les profils des répondant·e·s. Les questions ouvertes permettent d'éviter les analyses trop réductrices. |
| Question-naires | Les questionnaires non connectés à des bases de données (en format papier par exemple) sont utilisés en cas de contraintes de diffusion ou pour permettre leur adaptation à différents contextes. | La centralisation et l'analyse des données des questionnaires non connectés sont fastidieuses. Ils comportent les mêmes biais et risques de mauvaise compréhension que les formulaires. |
| Entretiens | Les entretiens d'évaluation sont généralement semi-structurés : ils visent à répondre à une liste de questions définies à l'avance mais ne s'y limitent pas. | Les entretiens génèrent des données très qualitatives mais prennent du temps et sont fortement influencés par les personnalités en présence. Le choix des personnes est donc déterminant. |
| Référentiels | Les référentiels se présentent sous la forme d'échelles ou de panoramas. Ils peuvent être utiles pour formater des réponses en fonction de cas prévus à l'avance et permettre leur analyse. | Par définition, les référentiels formatent et invisibilisent la complexité des situations, surtout s'ils ne sont pas évolutifs. Ils ne doivent donc jamais être utilisés sans une analyse plus globale. |
| Observation participante | L'observation participante peut permettre d'identifier des enjeux non-dits. | Les observations, subjectives, doivent impérativement être recoupées avec d'autres outils. |
| Ateliers | Les ateliers permettent d'approfondir les analyses évaluatives et les recommandations par l'intelligence collective. | Les ateliers peuvent reproduire des rapports de pouvoir. Pour éviter les phénomènes d'autocensure, le recours à des groupes spécifiques peut être utile. |
| Groupes spécifiques (focus groups) | Les groupes spécifiques sont des espaces de discussion rassemblant des personnes ayant un point commun (être bénéficiaire de l'action, être un·e partenaire, être une femme, etc). | Les groupes spécifiques doivent être des espaces de confiance, leur préparation, leur animation et leurs suites sont donc déterminantes. Les visions développées y sont forcément spécifiques, et doivent être mises en dialogue avec une analyse plus globale. |
| Il est recommandé d'intégrer dans tous les outils une prise en compte des différents facteurs structurels d'inégalité, notamment par une approche genre. | | |

Découvrez des exemples de chacun de ces outils sur ce lien

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

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