Fiche pratique
NOURA N°6

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



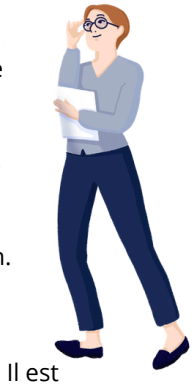
NOUVEAUX REGARDS SUR NOURA L'ÉVALUATION EN ASSOCIATION

Dialoguer avec les partenaires sur une évaluation

Comment conduire le dialogue autour d'une évaluation pour qu'elle renforce les liens avec les partenaires ?

Les évaluations proviennent souvent d'un enjeu partenarial : convaincre des financeurs de poursuivre ou d'augmenter leur soutien, répondre à des exigences de redevabilité… Comment conduire le dialogue avec les partenaires en amont, pendant et en aval des évaluations pour définir au mieux votre démarche évaluative et en tirer tous les bénéfices possibles ?

Partager les intentions et attentes de chaque partie



Assez fréquemment, les évaluations sont effectuées par les associations à la demande d'un ou plusieurs partenaires. Il est alors essentiel de préciser leurs attentes avant de se lancer : s'agit-il de vérifier la conformité avec les engagements pris ? D'objectiver les effets et l'impact des actions ? D'aider l'association à s'améliorer ? Cette évaluation déterminera-t-elle la poursuite du financement ? Se limite-t-elle à un projet spécifique ou s'agit-il d'analyser l'action de l'association dans sa globalité ?

Les attentes des partenaires peuvent correspondre à celles de votre association, mais elles peuvent aussi différer : une discussion peut permettre de négocier et d'arbitrer entre les différents objectifs d'une évaluation. En effet **celle-ci doit servir l'association et lui permettre d'avancer**. La fiche Noura N°1 peut vous aider à clarifier vos objectifs et vos questionnements évaluatifs.

Parfois, l'initiative de l'évaluation vient de l'association elle-même, pour éclairer tel ou tel aspect de son action. Il est recommandé de partager vos intentions à vos partenaires, car celles et ceux-ci peuvent vous conseiller utilement et peut-être soutenir votre démarche, par une participation active ou par un appui financier.

Le Comité régional des associations de jeunesse et d'éducation populaire (CRAJEP) des Hauts de France intègre, dans chacun de ses projets financés, une évaluation non seulement quantitative, mais aussi qualitative (éléments marquants de réussite, limites identifiées), mobilisant quand cela est possible des méthodes issues des sciences sociales (questionnaires, entretiens, focus groupes, recherche-action…). Il mène aussi, périodiquement, avec ses membres et en dialogue avec ses principaux partenaires, des évaluations stratégiques destinées à actualiser son projet associatif pluriannuel.

En 2024, le CRAJEP HDF a rejoint une expérimentation lancée par le FONJEP (Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire), consistant à soutenir de nouvelles formes d'évaluations coconstruites entre associations et financeurs, et accompagnées par des équipes de recherche. Dans ce cadre, le CRAJEP et la DRAJES (Délégation régionale en charge de la jeunesse et de l'engagement) des Hauts de France éprouvent un processus évaluatif partagé sur une action régionale de mobilité jeunesse du CRAJEP. Cette expérimentation a permis de constater les attentes différentes entre le financeur et le porteur de l'action, mais aussi de construire un terrain d'entente, au bénéfice du partenariat et de l'action.



Impliquer les partenaires dans la conduite de l'évaluation

Une fois les intentions posées, il s'agit de construire et de mener l'évaluation. La formulation des questions évaluatives, le choix des méthodologies, le recours à des prestataires ou à un accompagnement peut être effectué par l'association seule, si elle en a les moyens, mais les évaluations sont souvent plus riches lorsque leur mise en place résulte d'un échange partenarial.

L'inverse est vrai aussi : les formats d'évaluation imposés par les partenaires ne permettent généralement d'accéder qu'à des informations superficielles si ces formats ne font pas l'objet d'une discussion et d'une appropriation par l'association. Les fiches Noura N°2 sur l'implication en interne et N°4 sur les méthodologies peuvent vous aider à cette étape.

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

Les partenaires ont également un rôle à jouer en tant que contributeurs et contributrices des évaluations, pour partager leurs points de vue et leurs analyses sur l'action.



L'association Rebonds!, qui utilise le sport comme outil d'éducation et d'insertion sociale et professionnelle, a construit son action depuis son origine sur une démarche forte d'implication de structures diverses (institutions, associations, établissements…) sur un territoire donné, à travers **la réalisation de diagnostics partagés**. Ces diagnostics constituent la base sur laquelle les projets sont construits, sont animés et sont évalués tout au long de leur déroulement.

Ces évaluations, à la fois initiales et continues, fournissent une matière riche à l'association pour objectiver et valoriser ses effets positifs et son impact global, ainsi qu'**un support de plaidoyer** efficace pour contribuer à la structuration de la filière socio-sportive en France.

S'appuyer sur une évaluation pour approfondir les partenariats

Une fois l'évaluation menée, que vos partenaires aient été impliqué·e·s ou non dans sa conception et sa mise en œuvre, il est fortement conseillé de prévoir un temps approfondi de partage et de mise en discussion des conclusions et des recommandations de l'évaluation. Cet effort de transparence et d'ouverture a plusieurs avantages : il permet de pouvoir répondre de façon directe aux questions et éventuelles incompréhensions (notamment à l'arrivée de nouveaux interlocuteur·ice·s), et permet d'impliquer vos partenaires dans la construction des plans d'actions issus de vos évaluations.

Le rôle de vos partenaires dépendra bien entendu de la relation construite avec eux (partenariats opérationnels ou stratégiques, donnant lieu au versement ou non de subventions ou de prestations de service…). Toutefois, on observe fréquemment que des évaluations permettent de renforcer des partenariats, voire de leur faire changer de forme, vers des relations plus profondes et basées sur la compréhension mutuelle.

L'association Commerce Equitable France (CEF), qui regroupe l'ensemble des acteurs et actrices de la filière du commerce équitable en France, a engagé en 2010, à la demande de l'Agence Française de Développement (AFD), une évaluation de son projet stratégique. Cette évaluation, accompagnée par le F3E, a permis de faire reconnaitre la plateforme comme un acteur de structuration du milieu associatif de la solidarité internationale et d'ouvrir la voie à des financements de la part de l'AFD, qui se sont largement développés depuis lors.

Plus récemment, la dernière évaluation stratégique de CEF a mis en lumière la montée en puissance du commerce équitable "origine France", ouvrant de nouvelles perspectives partenariales pour le collectif.



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