Fiche pratique NOURA N°7

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



NOUVEAUX REGARDS SUR NOURA L'ÉVALUATION EN ASSOCIATION

Conduire l'évaluation d'un collectif

Comment mener l'évaluation d'un réseau, d'un collectif de structures, d'un écosystème territorial ?

Évaluer l'action d'un collectif de structures, qu'il s'agisse d'un réseau, d'une fédération, d'un consortium constitué autour d'un projet ou encore d'un écosystème territorial, nécessite des approches spécifiques. Comment parvenir à rendre visible et lisible la valeur créée par un collectif, à travers ses actions mais aussi son fonctionnement ? Comment construire des pistes d'amélioration pertinentes et favoriser leur mise en œuvre ?

Définir l'objet et les objectifs de l'évaluation et choisir les parties prenantes à impliquer



Les collectifs de structures étant par nature complexes, et les moyens dédiés aux évaluations étant limités, il est nécessaire de délimiter l'objet de votre évaluation (une stratégie collective, un dispositif, l'action de l'ensemble des membres du collectif ou uniquement celle de la structure chargée de son animation, un enjeu partagé, une dynamique territoriale ?) et de bien identifier les objectifs de l'évaluation. S'agit-il de rendre compte à des partenaires ? De mieux comprendre une action ? D'identifier des leviers d'amélioration ? De nourrir la construction d'un nouveau projet ?

Il faudra ensuite, ou en même temps, bien identifier les parties prenantes qui seront impliquées dans l'évaluation, et leurs rôles. Dans un réseau formalisé, telle qu'une fédération par exemple, le pilotage de l'évaluation sera généralement confié à la structure chargée de l'animation du réseau. Pour un collectif informel en revanche, ou pour l'évaluation d'un écosystème territorial, la tâche peut s'avérer plus complexe : qui devra composer le comité de pilotage de l'évaluation ? Qui devra l'animer ? Qui gèrera le budget de l'évaluation ? Mettre en place un pilotage large et inclusif, se mettre d'accord sur l'objet et les objectifs d'une évaluation collective prend du temps, mais cela donnera aussi plus de pertinence à votre évaluation et plus de capacité à induire des changements utiles. Attention aux dynamiques de pouvoir, entre les structures, mais aussi entre les personnes au regard des facteurs d'inégalités tels que le genre, l'origine, le statut social… En effet ces rapports peuvent biaiser fortement l'ensemble de l'évaluation.

La Plateforme des ONG Françaises pour la Palestine est un réseau associatif composé d'une quarantaine d'organisations françaises engagées pour le respect du droit international et des droits du peuple palestinien. Elle bénéficiait jusqu'en 2026 d'un financement de l'Agence Française de Développement (AFD) pour ses activités. Une évaluation externe a été conduite en 2025-2026, dont l'objet, initialement centré sur la mise en œuvre du programme d'action financé par l'AFD, a été élargi après concertation avec ses membres et partenaires. Cette évaluation a ainsi permis de mener **une analyse globale de la situation de la Plateforme en tant que réseau**, non seulement au niveau de son projet politique, de sa gouvernance et de ses actions, mais aussi de son fonctionnement et de la protection de ses équipes et bénévoles contre l'épuisement, en formulant une série de recommandations stratégiques et opérationnelles.

Choisir les questions évaluatives, la méthodologie et le dispositif d'évaluation



Comme pour toute évaluation, il faut ensuite se mettre d'accord sur les questions que l'on se pose. Veut-on interroger les effets de l'action du collectif ? S'assurer de la pertinence de sa stratégie ou de ses modalités d'action ? Analyser les relations partenariales au sein et/ou en dehors du collectif ? Il faudra là encore concilier les priorités des membres, leurs intérêts, éventuellement leurs cultures de travail différentes. Les exposer, les comprendre, arbitrer, prend du temps et suppose des capacités d'animation fines. Cette étape est indispensable pour réussir la suite.

La méthodologie d'évaluation ne peut être construite qu'au regard des questions évaluatives. C'est à cette étape que l'on définit les indicateurs et les outils de collecte de données. Vous pouvez vous appuyer sur la fiche pratique Noura N°4 pour choisir votre méthodologie et, si vous le pouvez, recourir à un appui externe.

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



"Territoires zéro chômeurs de longue durée" est une association créée en 2016 par une dizaine d'organisations telles qu'ATD Quart Monde, Emmaüs France ou la Fédération des Acteurs de la Solidarité ainsi que par des collectivités territoriales, pour mener une expérimentation innovante contre le chômage. Une évaluation de cette expérimentation a été conduite par la Fonda en 2019-2021. À l'issue d'une phase préliminaire impliquant étroitement les acteurs et actrices de terrain et leurs partenaires, deux questions évaluatives principales ont été identifiées. La première portait sur l'adéquation des moyens engagés avec les objectifs du projet, la création d'emplois nouveaux supposant une ingénierie importante pour mettre en place les activités. La seconde question portait quant à elle sur les effets, positifs ou négatifs, de l'expérimentation sur le territoire et les acteurs qui l'animent. Plusieurs effets positifs territoriaux ont ainsi été constatés en plus des objectifs initiaux de création d'emplois pour les personnes au chômage.

Collecter les données, les analyser collectivement et construire les suites

Pour la collecte des données, il vous faudra mobiliser les membres du collectif et éventuellement vos partenaires. Les impliquer dès le départ est donc déterminant pour vous assurer de leur appui et de leur bonne compréhension.

Comme pour toute évaluation, la mise en discussion des analyses et conclusions est une étape fondamentale, un temps suffisant doit y être consacré. Dans un collectif, cet enjeu est d'autant plus fort. En effet, l'appropriation des conclusions doit être large pour que l'évaluation puisse permettre des améliorations. Lorsque les conclusions ne sont pas positives, un soin particulier doit être apporté à l'animation de cette mise en discussion. Lorsqu'elles sont positives, cela peut être l'occasion d'élargir la discussion à de nouvelles parties prenantes (futures partenaires potentielles par exemple). Enfin, à l'issue de cette discussion, le partage et la valorisation des résultats de l'évaluation pourront s'effectuer, sous des formats adaptés aux différentes cibles. Nous recommandons également de faire le bilan de votre évaluation pour en tirer des apprentissages.

Le Secours Populaire Français (SPF), réseau de 98 fédérations départementales et 1300 permanences locales, a conduit en 2022-2023 une évaluation externe de son projet "L'Éducation à la Citoyenneté et la Solidarité Internationale, un levier d'émancipation pour les personnes en situation de pauvreté ou de précarité". Cette évaluation a fortement mobilisé les douze fédérations départementales parties prenantes du projet, permettant des apprentissages collectifs. Elle a notamment mis en lumière la plus-value réelle du pair à pair dans le pilotage collectif du projet et son intérêt à être davantage mobilisé de manière transversale à l'échelle du mouvement.

Le rapport d'évaluation a été diffusé dans l'ensemble du réseau. La prise en compte des recommandations a été facilitée par la production d'une synthèse de l'étude graphisée facile d'accès. Les résultats de l'étude et les pistes d'amélioration proposées ont été bien reçus par les parties prenantes et par la gouvernance. L'étude a permis de capitaliser sur les réussites et d'accompagner un changement d'échelle du projet en donnant envie à de nouvelles fédérations de le rejoindre.



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/guide-methodologique-du-faire-ensemble
- https://fonda.asso.fr/ressources/levaluation-par-lanalyse-des-chaines-de-valeur-quelle-application-pour-lanimation-de-la
- 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