



Nouveaux regards sur l'évaluation en association (NOURA)

Programme de mobilisation, d'échanges et d'expérimentation en consortium, pour une pratique de l'évaluation au service du développement de la vie associative

CONTEXTE

Étant donnée la diversité des domaines d'intervention du monde associatif et de ses modalités d'action, la portée du fait associatif est complexe à rendre visible. L'évaluation est un levier parmi d'autres **pour mieux incarner ce qui fait la valeur de l'action associative**. L'évaluation a connu un essor important depuis 5 à 10 ans, de l'impact social en particulier, avec des **pratiques très variées** au sein des associations. Quelques secteurs et acteurs associatifs et de la recherche ont expérimenté et formalisé des approches et des méthodologies d'évaluation adaptées à ces réalités associatives. Malgré ces avancées, **le sens et les usages de l'évaluation sont encore souvent liés à la question du financement**, elle peut être perçue comme un exercice de contrôle, plus que comme une opportunité de valorisation et d'amélioration continue pour les associations. Mettre en œuvre ce type d'exercice **nécessite aussi des moyens**, qui ne sont pas toujours faciles à dégager des budgets associatifs.

Sur un volet plus institutionnel, le rapport remis à la Secrétaire d'État Chargée de la Jeunesse et de l'Engagement Sarah El Haïry sur « **L'évaluation des actions associatives** » (2022) rappelle que « la pratique [de l'évaluation] peine à se développer dans la sphère associative ». Il recommande de promouvoir une évaluation qui puisse révéler la **valeur sociale créée par les associations** et pointe l'importance de « la **mise en réseau et l'animation des ressources** publiques et privées afin de développer la culture de l'évaluation des actions associatives. »

À ces éléments de constat, on peut ajouter que plus de **80% des 1,3 million d'associations françaises sont composées exclusivement de bénévoles** et parmi les **153 000 associations employeuses 64% ont 1 à 5 salariés** (La France associative en Mouvement, Recherches et Solidarité, octobre 2023). Cette situation limite leur **capacité à investir ce sujet de l'évaluation**. Concernant celles qui se sont engagées dans des exercices évaluatifs,

les associations employeuses le plus souvent, il n'existe **pas pour elles d'espaces collectifs inter-associatifs dédié à l'échanges de pratiques entre pairs**.

Ainsi, dans la ligne des préconisations faites par les auteurs du rapport « *L'évaluation des actions associatives* », les partenaires de ce programme partent du postulat que pour progresser sur le sujet, il serait **nécessaire de structurer une large dynamique collective mobilisant à la fois les associations mais aussi l'ensemble de l'écosystème impliqué sur la question pour adresser ce sujet de l'évaluation**.

PARTENAIRES

Le présent programme est le fruit d'une collaboration ancienne entre ses partenaires : Le Mouvement associatif, le F3E et la Fonda. Elle s'appuie sur l'expertise d'une personne ressource, partenaire associée du programme, Hélène Duclos, experte depuis plus de 20 ans en évaluation de l'utilité sociale et mesure de l'impact social en France. Ce consortium mobilise son expertise pour garantir l'assise méthodologique des éléments produits dans le cadre du programme. Au-delà de cette dimension, l'engagement du Mouvement associatif et de ces partenaires porte aussi l'ambition de faire système, pour agir sur le fait associatif via la question de l'évaluation.

LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME

L'objectif général du programme est de :

Contribuer à consolider et valoriser le modèle associatif par le renforcement de la culture et de la pratique de l'évaluation, en prenant appui sur la structuration d'une dynamique collective mobilisant toutes les parties prenantes investies sur le sujet
--

Pour y parvenir, le programme est construit autour de trois axes d'intervention sur une logique d'intervention ascendante partant de l'échelle territoriale jusqu'à à l'échelle nationale, et mobilisant de manière ciblée l'ensemble des parties prenantes investies sur le sujet.

> Le premier axe répond aux besoins de associations sur le plan local. Il vise à développer un outillage pertinent pour les associations ancrées sur les territoires, qui ne pratiquent pas aujourd'hui l'évaluation et qui disposent de moyens limités pour mener à bien ce type de démarches.

> Le second axe développé sur le plan national, pose les premiers jalons d'un espace d'échange de pratiques inter-associatif, mobilisant des associations qui pratiquent déjà l'évaluation mais isolées dans la pratique de ces démarches.

> Le troisième axe vise à mobiliser sur le plan externe l'ensemble des parties prenantes jouant un rôle sur le sujet. Il consiste à aménager des espaces de partage, de mobilisation et de plaidoyer, pour progresser sur une vision partagée de l'évaluation associative et préfigurer les conditions d'une mise en réseau pérenne, qui fasse évoluer les modalités de soutien à ces démarches.

Axe 1 - Faciliter l'accès des petites et moyennes associations à la mise en œuvre de démarches d'évaluation adaptées

Comme indiqué dans les éléments de contexte, les associations non-employeuses constituent plus de **80% du tissu associatif en France et les associations de moins de 5 salariés 64% des 153 000 associations employeuses**¹. Compte-tenu des moyens à leur disposition, elles ont des marges de manœuvre très limitées pour engager des démarches d'évaluation de manière autonome.

L'action engagée sur cet axe vise à tenir compte de cette réalité, en concevant **un outil d'auto-évaluation à la fois accessible et robuste**, ne nécessitant pas un accompagnement approfondi pour s'en emparer, et dont la **pertinence méthodologique soit malgré tout éprouvée**.

Sur le fond, il s'agit de **constituer un outil révélateur des contributions de l'association, du sens qu'elle donne à ses actions au-delà des services rendus sur son territoire**, en identifiant un nombre limité de **blocs de changements** auquel l'ensemble du monde associatif puisse s'identifier : 1) le pouvoir d'agir, l'émancipation ; 2) la relation à l'autre (cohésion sociale, lien social...) ; 3) la transformation sociétale... Sur la forme, le support utilisé est pensé pour être attractif et comprendra une méthodologie didactique pour sa prise en main.

Méthodologie d'intervention

1.1 – Constitution d'un groupe d'associations volontaires et d'un comité scientifique, définition du cahier des charges initial de l'outil, et identification des différents blocs de changements sur la base d'une capitalisation des démarches d'évaluations associatives déjà réalisées et poursuivant des objectifs similaires (étape réalisée au premier semestre 2025).

1.2 - Construction du prototype de l'outil en s'assurant de sa validation méthodologique par le comité scientifique (réalisé en septembre – octobre 2025).

1.3 - Expérimentation de l'outil : rédaction et diffusion d'un protocole d'expérimentation, et mobilisation des associations expérimentatrices via la diffusion d'un appel à volontaires sur les territoires (en cours). A l'issue de cette expérimentation, l'outil fera l'objet d'améliorations et d'une nouvelle validation méthodologique par le comité scientifique au second semestre 2026.

Axe 2 – Structurer un espace d'échange de pratiques inter-associatif national dédié à l'évaluation

Cette seconde action vise à répondre au constat posé dans les éléments de contexte évoqués précédemment, qui souligne que malgré le nombre significatif d'évaluations réalisées par des associations ces dernières années, les espaces de partages d'expériences existants dédiés aux associations en France aujourd'hui sont rares ou inexistants. L'objectif de l'action engagée est donc de mettre en place et d'animer un espace d'échange collectif permettant de les réunir.

Méthodologie d'intervention

2.1 - Mobilisation des associations et cadrage collectif des attendus

Nous avons mobilisé prioritairement des associations ayant développé une certaine expérience de l'évaluation, en capacité de contribuer à des échanges d'expériences et de

¹ Source, La France associative en mouvement, Recherche et Solidarités, Octobre 2023.

pratiques. Le temps de cadrage a eu lieu en avril 2025. Des associations moins avancées sur ce sujet, mais disposant du temps nécessaire pour s'engager dans la dynamique pourront aussi intégrer cet espace à terme.

L'objectif est d'une part de stabiliser une vision partagée et un langage commun sur ce sujet de l'évaluation, et de le diffuser le plus largement possible. D'autre part cet espace constitue une occasion de partager et d'expérimenter des démarches qui peuvent constituer un commun de ressources et de connaissances pour l'ensemble du monde associatif.

2.2 - Organisation de temps d'échanges de pratiques (rythme trimestriel)

Ces temps d'échange portent sur le partage de démarches d'évaluation permettant de révéler le sens d'une action développée dans un cadre associatif. Ils traitent aussi d'enjeux plus transverses destinés à analyser les spécificités de la mise en œuvre d'une évaluation dans un cadre associatif (lien avec la gouvernance, mobilisation des bénévoles et des bénéficiaires...).

2.3 – Partage de documents ressources et production de fiches pratiques

Sur la base des temps d'échange organisés, des documents ressources utiles sont rassemblés et des fiches pratiques complémentaires sont produites et diffusées.

Axe 3 – Mobiliser l'ensemble de l'écosystème pour progresser sur une vision partagée de l'évaluation associative et faire évoluer les modalités de soutien à ces démarches

Cet écosystème se décline en trois cibles principales :

- ✓ *Les associations en général et les têtes de réseaux associatives en particulier*
- ✓ *Les prescripteurs / financeurs des associations*
- ✓ *Les organismes de recherche et d'accompagnement, qui portent des réflexions sur l'évaluation ou accompagnent des démarches.*

L'objectif des actions proposées est de structurer différents espaces d'échanges destinés à partager collectivement les avancées du programme, identifier les différents scénarii envisageables pour pérenniser la dynamique engagée et les partenariats à mettre en place.

Méthodologie d'intervention

1.1 – Organisation de temps de mobilisation larges réguliers ouverts à l'ensemble de l'écosystème

Ce volet d'actions consiste en actions de communication régulières sur le programme, ses objectifs, son avancement et ses réalisations concrètes, par l'organisation de réunions d'informations, et l'utilisation des outils de communication des partenaires du programme. Cette mobilisation est particulièrement marquée par l'organisation de deux séminaires acteurs/chercheurs, dont le premier s'est déroulé en septembre 2025.

1.2 - Mise en place d'un comité de suivi mobilisant les structures clés de l'écosystème partenarial (organismes nationaux de l'accompagnement, principaux réseaux associatifs, institutions ...)

Ce comité de suivi a vocation à mobiliser de manière rapprochée l'écosystème associatif et partenarial intéressé et impliqué sur les questions d'évaluation tel que détaillé précédemment. L'objectif est de partager les réalisations et les perspectives du programme, et de les mobiliser lors d'étapes clés.

1.3 – Obtenir des modalités d'accompagnement et de financement adaptées aux spécificités associatives

Il s'agit d'engager un cycle de dialogue bilatéral avec les prescripteurs et financeurs des associations, en lien avec les têtes réseau représentatives des différents secteurs qui fondent le monde associatif, en complément de la tenue des comités de suivi.

Pour en savoir plus et participer, rendez-vous sur :

<https://f3e.asso.fr/programme-nouveaux-regards-sur-levaluation-en-association-noura/>

Vous pouvez également contacter Jean-Marc Delaunay, le chargé de coordination du programme : jm.delaunay@f3e.asso.fr