

LES RÉSEAUX EN TÊTE DE L'ÉVALUATION

*Développer une culture commune
de l'évaluation dans les associations*



Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF



Avec le soutien de

FONDATION
CREDIT
COOPERATIF

BANQUE des
TERRITOIRES



Fondation
de
France

MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE,
DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS

REMERCIEMENTS ET CONTRIBUTIONS

Nous souhaitons remercier les participantes et participants du parcours d'accompagnement exploratoire, dont les retours d'expérience et réflexions ont permis de réaliser ce livret : Isabelle Chusseau (*Ufolep*), Matina Deligianni (*Solidarités Jeunesse*), Bénédicte Hermelin (*France Nature Environnement*), Martine Leroy (*Planning Familial*), Gentiana Malo (*Fnepe*), Thomas Mourier (*FSCF*), Anne-Laure Narcy (*Partage*) et Amandine Oudart (*JCEF*).

Nous tenons à remercier vivement les responsables associatives qui ont acceptés de partager leur expérience à l'occasion des Podcast : Cécile Campy (*Groupement de créateurs*), Emilie Durochat (*Commerce Equitable France*), Luce Dutech (*CSCA*), Valérie Plougastel (*MFR*), Marie Agnès Tur (*Croix rouge française*).

Nous remercions également chaleureusement nos intervenants pour leurs précieux témoignages : Romain Demissy, Claire Honoré et Jana Zavodnikova.

Nous saluons enfin l'engagement et le soutien de la Banque des Territoires, de la Fondation du Crédit Coopératif, de la Fondation de France et du Ministère de l'Éducation nationale.

Rédaction du guide :

- Cédric Mazière, *Consultant ESS (BG&Co)*
- Claire Feintrenie, *Consultante ESS (BG&Co)*

Ont collaboré à la réalisation du guide :

- Marion Boinot, *délégué générale adjointe au Mouvement associatif*
- Brigitte Giraud, *administratrice du Mouvement associatif*
- Fula Mesika, *responsable communication au Mouvement associatif*
- Lilian Pioch, *coordinateur des études au F3E*
- Françoise Sauvageot, *ancienne administratrice du Mouvement associatif*

SOMMAIRE

- 4 **POURQUOI** CE GUIDE ?
- 6 **UN PARCOURS POUR CO-CONSTRUIRE**
UNE CULTURE COMMUNE DE L'ÉVALUATION
- 8 **PREMIÈRES CLÉS POUR MIEUX COMPRENDRE**
L'ÉVALUATION EN ASSOCIATION
- 16 **3 RECOMMANDATIONS POUR SE LANCER**
DANS UNE ÉVALUATION
AU SEIN D'UNE ASSOCIATION
- Mobiliser, choisir et renoncer
 - Mesurer, Identifier la méthode
et collecter l'information
 - Valoriser et partager les résultats
- 24 **PAROLES D'ACTEURS**



POURQUOI **CE GUIDE ?**

LES ASSOCIATIONS DANS LEURS MISSIONS SONT TRÈS LARGEMENT INVESTIES SUR DES ENJEUX D'ORDRE SOCIAL, SOCIÉTAL, POLITIQUE, ENVIRONNEMENTAL... NÉCESSAIRES À LA COHÉSION SOCIALE ET À LA VITALITÉ DÉMOCRATIQUE DE NOTRE PAYS. LEURS FORMES D'ACTION, QU'ELLES SOIENT D'UTILITÉ SOCIALE OU D'INTÉRÊT GÉNÉRAL, SE DISTINGUENT DU FAIT DE LEUR NATURE ET DE LEUR ORGANISATION COLLECTIVE, D'AUTRES TYPES DE MODALITÉS DE PRODUCTION DE VALEUR, PUBLIQUES OU PRIVÉES.

POURTANT MAJORITAIREMENT PLÉBISCITÉ PAR NOS CONCITOYENS, LE SECTEUR ASSOCIATIF NE PARVIENT PAS TOUJOURS À DÉCRIRE ET MESURER SA VALEUR PRODUITE DANS LA SINGULARITÉ DE CHACUNE DE SES COMPOSANTES.

un des leviers potentiels pour mieux incarner ce qui fait la valeur de l'action

associative peut passer par la mise en place de démarches d'évaluation. Le sujet de l'évaluation en association nécessite donc d'être davantage investigué car son approche reste très variée et inégale au sein du secteur, qui souvent s'en remet aux modalités d'évaluation proposées par les bailleurs, sans les interroger ou les discuter dans le cadre des partenariats établis avec ces derniers.

Dans son programme « Réseaux en tête », le Mouvement associatif a fait choix de faire progresser ce sujet qu'il avait lui-même porté au rang d'enjeu en 2018¹, en impliquant des têtes de réseau. Dans leurs missions, ces dernières peuvent jouer un rôle d'impulsion et d'accompagnement de leurs membres sur ce sujet majeur.

1 - Rapport « Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement » - Document issu de la concertation menée dans le cadre du chantier « vie associative » Mai 2018.

2 - Les supports utilisés durant ce parcours sont accessibles (dire où sinon cela n'aura pas vraiment d'utilité).

« LES RÉSEAUX EN TÊTE »

Programme créé pour éclairer d'un nouveau jour les têtes de réseau associatives et la valeur qu'elles produisent dans un contexte de mutations associatives, sociales et sociétales, dans une volonté continue du Mouvement associatif et affirmée auprès des pouvoirs publics de renforcer la chaîne de l'accompagnement à destination des associations, dont les têtes de réseau sont un élément pivot.

Aborder seul une telle démarche, surtout pour les petites et moyennes associations est en effet un objectif souvent trop ambitieux et disproportionné au regard des moyens généralement disponibles.

Tout l'enjeu du parcours réalisé avec ces têtes de réseau et dédié à l'évaluation était de partager des questionnements et des pratiques pour mettre en évidence les spécificités d'une évaluation transformative / révélatrice / porteuse de changement où les

associations sont pleinement actrices dans la production du cadre de l'évaluation, ses objectifs et sa mise en œuvre. Le précédent parcours « innovation » avait d'ailleurs pointé l'importance de cette question de l'évaluation. Le parcours « influence » à venir l'évoquera aussi sans nul doute.

Ce livret, conçu à partir des apports et richesses recueillies au long du parcours avec les têtes de réseau vous propose un éclairage et des clés méthodologiques pour à la fois, ouvrir une réflexion et la mettre en œuvre².

Brigitte Giraud,
administratrice
du Mouvement associatif

Françoise Sauvageot,
ancienne administratrice
du Mouvement associatif

UN PARCOURS POUR CO

UNE CULTURE COMMUNE DE L'ÉVALUATION

EN 2021, LE MOUVEMENT ASSOCIATIF A PROPOSÉ
UN PARCOURS DE RECHERCHE EMPIRIQUE SUR
L'ÉVALUATION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES DANS
LE CADRE DU PROGRAMME « LES RÉSEAUX EN TÊTE ».

Le parcours a mobilisé durant 12 mois, 8 têtes de réseau issues de secteurs et de tailles différents :

- > La Jeune Chambre Économique Française (JCEF)
- > Le Mouvement Français pour le Planning Familial (MFPF)
- > France Nature Environnement (FNE)
- > L'Union française des œuvres laïques d'éducation physique (Ufolep)
- > Partage
- > Fédération nationale des Écoles des parents et des éducateurs (Fnepe)
- > La Fédération sportive et culturelle de France (FSCF)
- > Solidarité Jeunesse

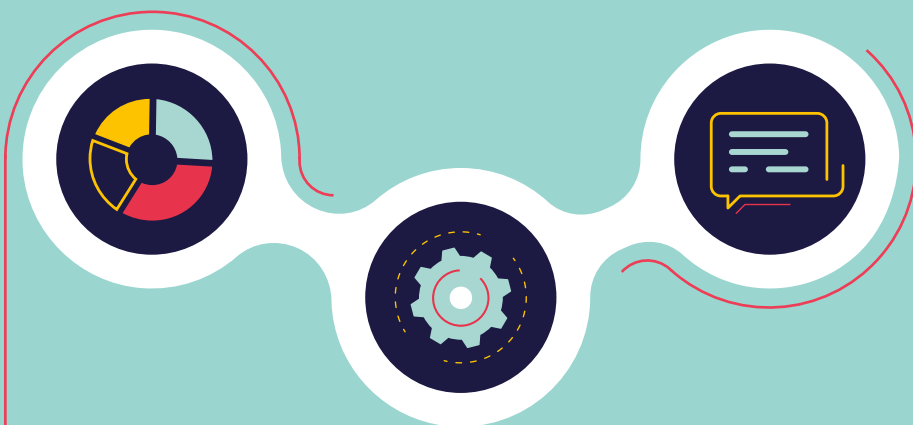
Il s'est appuyé sur :

- > 3 journées collectives ;
- > 2 sessions d'ateliers en format réduit ;
- > des apports de contenus via des ressources documentaires et une série de pod-casts réalisée pour l'occasion.

Et s'est déroulé en 3 phases :

- > **Phase 1** : analyse de chaque organisation, de leurs enjeux + intégration des principaux éléments théoriques sur l'évaluation ;
- > **Phase 2** : élaboration d'un projet d'évaluation adapté aux enjeux de l'organisation ;
- > **Phase 3** : développement des outils pour engager une démarche dans son réseau.

-CONSTRUIRE



Ce parcours a été élaboré en s'appuyant sur plusieurs principes structurants pour appréhender une démarche d'évaluation :

- > **Démystifier les notions** théoriques relatives à l'évaluation ;
- > **Renforcer l'échange**, stimuler la réflexion collective, valoriser les ressources existantes ;
- > **Partir des acteurs**, de leurs situations et de leurs problématiques pour les accompagner dans un parcours appliqué et applicable ;
- > **Mettre l'expertise** au service de la compréhension des problématiques et de l'élaboration de solutions ;
- > **Proposer des séquences et des outils** réutilisables en autonomie par les participants dans leur réseau.

Le format et le déroulement du parcours ont permis aux participantes et participants de converger vers une culture commune de l'évaluation. Cela s'est notamment traduit par l'identification collective :

- > de ce qui fait la valeur intrinsèque des projets associatifs ;
- > des différents freins existants au sein des organisations sur la question de l'évaluation et les leviers pour les surmonter ;
- > des spécificités génériques d'une démarche associative de l'évaluation au sein d'une tête de réseau ;
- > des schémas méthodologiques cohérents et des outils adaptés à une démarche associative.



PREMIÈRES CLÉS POUR MIEUX COMPRENDRE L'ÉVALUATION DANS UNE ASSOCIATION

LES TÊTES DE RÉSEAUX ONT ÉTÉ AMENÉES
À S'EXPRIMER SUR CE QUI, SELON ELLES,
REND SPÉCIFIQUE L'ÉVALUATION EN ASSOCIATION.
IL EN EST RESSORTI QUE C'EST UN EXERCICE
DONT LES SPÉCIFICITÉS NE RÉSIDENT PAS TOUJOURS
DANS LES MÉTHODOLOGIES UTILISÉES, MAIS PLUTÔT
DANS SES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE
ET DANS LES STATUTS DES PERSONNES
QUI Y SONT IMPLIQUÉES. EN 3 QUESTIONS,
ON VOUS PERMET D'Y VOIR PLUS CLAIR.

Qu'est-ce qui fait la valeur de l'action d'une tête de réseau associative ?

Nous avons mené avec les têtes de réseau un travail d'identification de ce qui, selon elles, avait de la valeur dans les projets qu'elles pouvaient développer. Un certain nombre d'items sont apparus. Nous avons pu les regrouper par catégories pour donner à voir les différents registres de ce qui fait la particularité et la richesse de l'action associative.

Ces éléments sont particulièrement importants puisqu'au cours de la démarche d'évaluation, il faudra fixer les critères et les indicateurs en ayant en tête ce qui est fait la valeur de l'action observée. On notera par ailleurs à la lecture de ce schéma que ce « qui fait valeur » pour la tête de réseau a un lien très fort avec les valeurs fondatrices qui animent ce même réseau.



L'exemple fil rouge

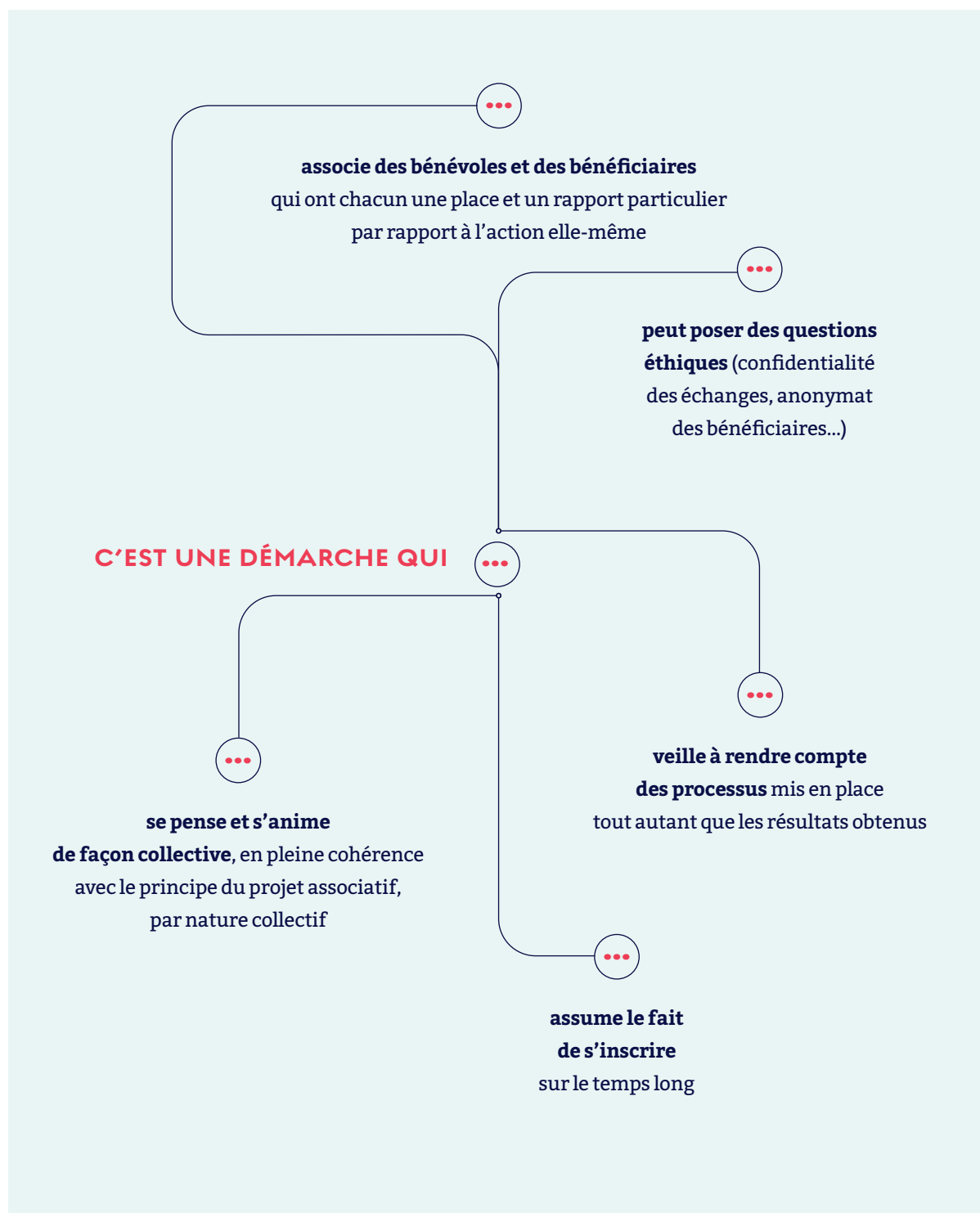
La Fédération nationale des Écoles des parents et des éducateurs (Fnepe) a mis en place, parmi d'autres projet, une ligne d'écoute et de soutien des parents qui respecte l'anonymat et la confidentialité des échanges. Respect, ouverture, neutralité, adaptabilité constituent le socle des différentes valeurs revendiquées par la Fnepe et son réseau pour la mise en œuvre de ses actions. Les capacités d'adaptation au public, d'écoute et de dialogue sont des

éléments parmi d'autres qui sont particulièrement importants dans la mise en œuvre de cette action et qui lui confèrent une valeur particulière. Un des critères de l'évaluation de l'action peut être attaché à la diversité des publics qui sollicitent la ligne d'écoute afin de vérifier que celle-ci a bien la capacité à répondre à des publics différents. L'enjeu sera par contre de recueillir des informations de façon anonyme afin de respecter le cadre de l'action.

**PREMIÈRES CLÉS POUR
MIEUX COMPRENDRE
L'ÉVALUATION DANS UNE ASSOCIATION**



Comment caractériser une évaluation menée dans un cadre associatif ?



Les spécificités recensées sont issues du travail de définition réalisé par les têtes de réseau participantes au parcours, elles n'ont pas vocation à être exhaustives.

Comment dépasser les freins à l'évaluation ?

Mettre en place une évaluation dans son association ou de son réseau associatif se heurte souvent à un certain nombre de freins. Nous avons mené un travail d'identification de ceux-ci avec les têtes de réseau participantes à ce parcours. En s'appuyant notamment sur l'expérience de certains acteurs, nous avons également identifié des leviers pour surmonter ces obstacles.

Les différences rencontrées résident dans le fait de trouver des outils / méthodes qui prennent en compte les spécificités associatives, les moyens disponibles en interne (humains / financiers, souvent faibles sur la tête de

réseau), l'accessibilité pour les bénévoles (qui sont l'essentiel des acteurs de terrain), la temporalité des projets (souvent non reconduits d'une année sur l'autre).

Le parcours a permis de travailler ensuite sur ces différents points en approfondissant la question des objectifs de la démarche d'évaluation, des méthodes, des outils et de la cohérence entre eux.



FREINS

LEVIERS

LE NIVEAU ET LE TEMPS DE MOBILISATION

Peur de devoir consacrer trop de temps à l'évaluation au détriment de l'action de terrain.

- > Anticiper en amont de l'action : planifier le temps d'évaluation dans le temps global de chaque projet.
- > Orienter la démarche d'évaluation comme productrice d'éléments qui vont permettre d'améliorer l'action en elle-même.
- > Prévoir le temps d'évaluation dans le « contrat » avec les bénévoles.

LA DIVERSITÉ DES ACTEURS DU RÉSEAU

Peur d'affronter des difficultés méthodologiques ou de disposer de conclusions inexploitable du fait de l'hétérogénéité du réseau (niveaux d'implications des acteurs différents, composé de bénévoles, et connaissant des situations, des modes d'actions différents et mobilisant des outils variés).

- > Miser sur le collectif pour répartir la tâche de l'évaluation.
- > Identifier des alliés, des bénévoles favorables à la démarche ou avec des compétences générales utiles à l'évaluation.
- > Co-construire des outils notamment avec les bénévoles qui démontrent tout de suite leur utilité et qui soient intégrés au dispositif d'évaluation.

LA MOBILISATION DE LA GOUVERNANCE

Crainte de la part des instances politiques d'impulser une démarche qui génère des coûts, qui bouscule les fonctionnements internes ou qui fasse apparaître de faiblesses de l'organisation

- Argumenter en faveur de l'évaluation auprès des décideurs pour qu'ils y investissent des moyens (financiers, humains) :
- 1 | L'évaluation est utile pour :
 - Trouver/consolider des financements
 - Donner de la visibilité à l'association
 - Redonner du sens à l'action
 - Construire des arguments solides pour présenter l'association et son action
 - 2 | L'évaluation doit être considérée comme un investissement plutôt qu'une charge. Elle nécessite de mobiliser des moyens (humains/financiers), de l'inscrire dans une stratégie plus large et lisible et d'affirmer la légitimité de la tête de réseau à se confronter au sujet.

3 RECOMMANDATIONS POUR SE LANCER DANS UNE ÉVALUATION AU SEIN D'UNE ASSOCIATION



1
Mobiliser,
choisir
et renoncer

2
Mesurer,
Identifier
la méthode
et collecter
l'information

3
Valoriser
et partager
les résultats

Reco. 1

Mobiliser, choisir et renoncer

LE CADRAGE DE LA DÉMARCHE ET LA MOBILISATION INTERNE

Cette phase est probablement la plus importante, car elle permet aux associations qui souhaitent mener une évaluation, de déterminer son périmètre, les conditions de sa mise en œuvre et ce qu'elles souhaitent en retirer. C'est donc le moment des choix, mais aussi du renoncement, on ne pourra pas tout évaluer.

Ce premier temps de cadrage implique aussi de mobiliser les parties prenantes de l'organisation de manière adaptée en fonction des objectifs fixés pour cet exercice. Il s'agit donc de concilier des approches initialement différentes pour aboutir à une vision commune.

Les questionnements qui suivent permettent de formuler précisément les objectifs de la démarche d'évaluation. Attention, ils sont distincts des objectifs du projet évalué.



L'exemple fil rouge

La Fnepe a mis en place une ligne téléphonique dont l'objectif est d'écouter et de soutenir les parents tout en respectant l'anonymat et la confidentialité des échanges. La fédération pourrait mener une évaluation dont l'objectif serait de vérifier la cohérence des méthodes employées par l'ensemble des bénévoles et des salariés qui répondent aux parents et / ou vérifier que la ligne d'écoute téléphonique de la Fnepe s'adapte à tous les publics.

LES 6 QUESTIONS À SE POSER

1 Qu'est-ce qui est évalué ? (objet)

1. L'évaluation portera-t-elle sur un programme, un projet ou une activité réalisée par la tête de réseau ou l'un de ses membres ?
2. Portera-t-elle sur des enjeux internes à la tête de réseau pour l'organisation de la structure, sa stratégie, ses orientations ?

2 Pourquoi est-ce évalué ? (objectif)

- A-t-elle pour objectif d'aider à la prise de décision, d'éclairer des choix à opérer ?
De rendre des comptes sur une action réalisée vis-à-vis d'un financeur ou de donateurs (fonction de redevabilité) ?
Ou encore à retirer des enseignements de l'action menée (fonction d'apprentissage) ?

3 Qui veut l'évaluation ? (prescripteurs)

- L'impulsion est-elle venue de la tête de réseau ou d'un acteur extérieur (financeur, donateur, partenaire) ?

4 Qui fera l'évaluation ? (acteurs)

- Sera-t-elle mise en œuvre avec des moyens internes à la tête de réseau ou mobilisera-t-elle un accompagnement externe ?

5 Comment se fera l'évaluation ? (moyens)

1. Qui définit les termes de l'évaluation ? Est-ce qu'ils sont élaborés uniquement par l'association porteuse du projet évalué ?
Par le commanditaire de l'évaluation ?
Par l'équipe d'évaluation ?
Quel échange autour de ces termes de référence ?
2. Quelles actions sont évaluées ? Qu'est ce qui est précisément observé ?
Qu'est ce qui est volontairement laissé de côté ?
3. Quand l'évaluation est-elle mise en œuvre ?
Avant le lancement du projet (ex-ante) ?, à mi-parcours (intermédiaire) ?, à la fin (finale) ou bien quelques temps après la fin de l'action (ex post).

6 Qu'attendez-vous ? (résultats)

- Quelle est la nature des conclusions attendues ?
Des éléments pour réorienter l'action ? Pour convaincre des financeurs ?
Pour mieux former des salariés ou bénévoles ?

LE PILOTAGE DE L'ÉVALUATION

Une évaluation, comme tout projet, doit se « piloter ». Il s'agit donc de définir :

⋮ La composition des instances qui vont diriger l'évaluation

⋮ Les missions, les sujets traités par chacune

⋮ La fréquence des réunions

Ces instances doivent réunir des personnes qui apportent au collectif constitué :

⋮ De la légitimité politique

⋮ De l'expertise du sujet traité

⋮ Un regard issu du terrain

Certaines personnes peuvent apporter plusieurs éléments de cette liste dans une instance.

Il peut y avoir plusieurs instances : une qui a vocation à prendre en charge la stratégie et une autre qui traite les questions opérationnelles. Leur composition et leur rythme de travail seront différents, mais elles devront travailler en bonne intelligence.



Nos conseils

Intégrer la question de l'évaluation

dès la conception du projet

Adapter l'objet et les objectifs

de l'évaluation aux moyens mobilisables pour la mettre en œuvre et à l'expérience de la tête de réseau sur ce type d'exercice

Ne pas préempter une méthode

dès cette phase de cadrage

Prêter une attention particulière au choix de l'équipe d'évaluation.

En interne ? En externe (cabinet d'audit, partenaire financier, universitaire) ?
Quelle est sa compréhension de la structure et de ses enjeux, ses biais et ses atouts ?

Associer dans le pilotage certaines personnes en ayant des objectifs stratégiques

(ex : le/la responsable animation du réseau pour vérifier qu'il y a une adhésion sur le sujet, que les freins peuvent être levés sur la mise en œuvre) et certaines personnes en fonction de l'objectif assigné à la démarche d'évaluation (ex : responsable formation si l'évaluation examine un projet pour restructurer son processus de formation des bénévoles)

Préciser à quel titre une personne intègre le pilotage si elle a plusieurs mandats

Reco. 2

Mesurer, Identifier la méthode et collecter l'information

LE CHOIX DES CRITÈRES ET INDICATEURS

Une fois les objectifs de l'évaluation établis, il s'agit de se doter d'un ou plusieurs critères¹ permettant de déterminer dans quelle mesure ils ont été atteints, puis de définir des indicateurs², pour qualifier ou quantifier la satisfaction de ces critères. Le choix des indicateurs, permettra par ailleurs de déterminer les méthodes de recueil de l'information selon la source : analyse documentaire, observation, mesure, enquêtes, etc. (cf. partie outils ci-après).

Une définition collective de ces éléments est indispensable pour fiabiliser au maximum la démarche, même si elle restera toujours perfectible par essence. Le choix de ces critères et indicateurs doit aussi pouvoir être fait à l'aune de ce qui a de la valeur dans le projet associatif de la tête de réseau.



L'exemple fil rouge

Objectif de l'évaluation : vérifier que la ligne d'écoute téléphonique de la Fnepe s'adapte à tous les publics.

***Critères** : la diversité des publics sollicitant la ligne d'écoute, la satisfaction des bénéficiaires ayant sollicité la ligne d'écoute*

***Indicateurs** : Genre, âge, catégories socioprofessionnelle, lieu de résidence des personnes ayant sollicité la ligne d'écoute. La satisfaction est plus difficile à mesurer et comportera des biais quelle que soit la démarche de mesure (satisfaction immédiate ou différée, partie de non-répondants, partie des répondants pas forcément sincère sur l'instant, difficulté à recontacter les bénéficiaires après coup).*

1 - Un critère est un élément de référence qui permet de juger, d'estimer, de révéler la validité d'une affirmation.

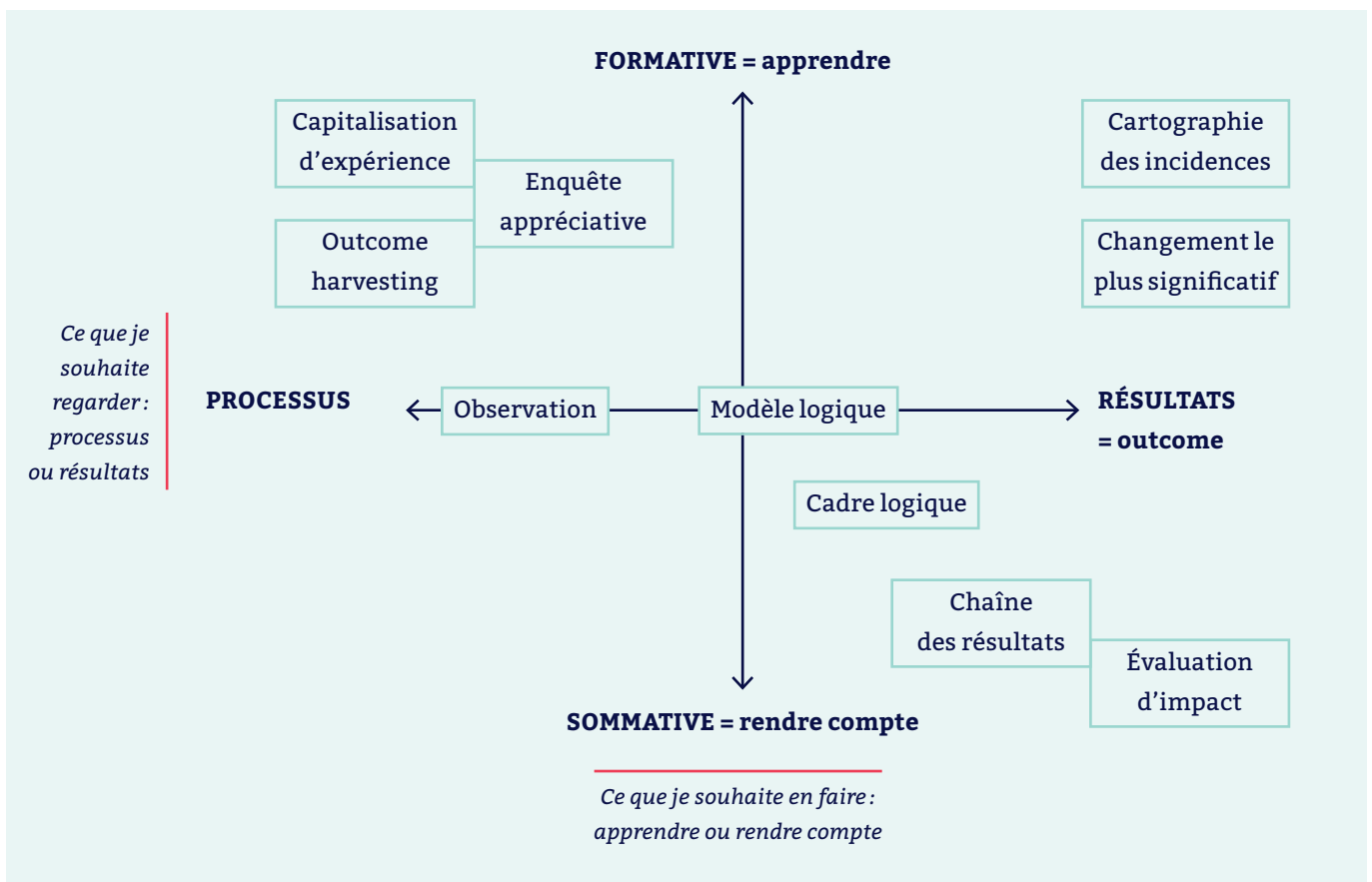
2 - Un indicateur est un instrument de mesure qui donne de l'information ; une variable qui aide à mesurer des changements.

LE CHOIX DE LA MÉTHODE

Il s'agit ensuite de déterminer la méthode adaptée, compte-tenu des objectifs assignés à l'évaluation, des critères et indicateurs choisis. Il existe 2 types d'éléments que l'on peut observer prioritairement dans une évaluation : les processus ou les résultats, les méthodes disponibles mettent souvent l'accent sur l'un ou l'autre de ces éléments.

Concernant enfin le moment où l'évaluation est mise en œuvre, il existe également 2 démarches principales pour la réaliser : tout au long du projet et avant tout pour apprendre (évaluation formative¹) ou une fois que celui-ci est achevé et principalement pour rendre compte (évaluation sommative²).

Typologie de différentes méthodes existantes organisées selon ces deux critères.



1 - L'évaluation formative est une évaluation continue qui commence dès le début d'un projet. Elle permet d'identifier les éventuels écarts entre le contenu et les aspects du fonctionnement du projet (autrement dit ce qui a été fait et comment) et elle propose des moyens de les améliorer.

2 - L'évaluation sommative est une évaluation de l'efficacité d'ensemble du projet et de ses réalisations. Elle fait ressortir si le projet a bien rempli la mission pour laquelle il a été conçu. Elle fournira l'information nécessaire pour la planification et les décisions futures. Elle est habituellement faite dès que le projet est achevé.

3 RECOMMANDATIONS POUR SE LANCER

DANS UNE ÉVALUATION AU SEIN D'UNE ASSOCIATION

Reco. 2

Mesurer, identifier la méthode et collecter l'information

LE CHOIX DES OUTILS

Une méthode d'évaluation peut s'appuyer sur plusieurs outils, il n'y a pas d'exclusivité. Il s'agit avant tout de préciser le type d'information recherché, d'identifier ses possibles sources, de choisir l'outil qui permettra de l'obtenir, puis de la traiter et de l'analyser. Parmi les outils existants, on peut citer : les visites sur place, observations, entretiens (directifs, semi ou non directif), journaux de bord, focus groupe, questionnaire, sondage...

Le choix d'un outil de recueil d'information se fait à l'aune de plusieurs critères :

le type d'information recherchée (quantitative, qualitative) ;

la fiabilité de l'information lors de sa récolte (marge d'erreur, biais admis...) ;

les moyens à déployer pour obtenir ces informations (facilité d'accès de l'information, durée de récolte, relais à déployer pour recueillir...) ;

les moyens à déployer pour traiter les informations (sous quelle forme sont recueillies les informations, quels outils d'analyse) ;

les perturbations induites par la démarche lors de la récolte des informations (effets sur l'action ou les bénéficiaires).

20



Nos conseils

Avoir une attention particulière quant à la mise en œuvre d'une évaluation formative qui travaille sur l'amélioration des processus

Intégrer la temporalité de l'action et ses effets pour positionner correctement la mise en œuvre de la démarche d'évaluation dans le temps

Être attentif aux moyens humains (compétences, disponibilités) dans le choix de la méthode

Les outils de recueil d'informations sont cruciaux dans une démarche d'évaluation associative car leur utilisation a souvent un impact sur l'action, les bénévoles ou les bénéficiaires. Leur choix doit donc être fait en tenant particulièrement compte de ce dernier critère



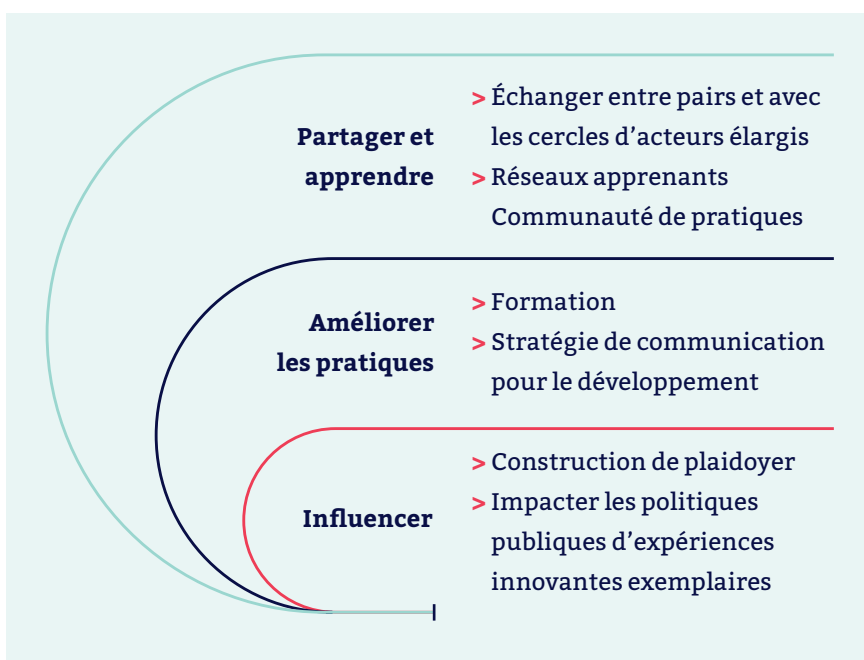
L'exemple fil rouge

Compte-tenu de la contrainte de l'anonymat de la ligne d'écoute des parents mise en place par la Fnepe, le recueil d'information sur la diversité du public sollicitant la ligne ne pourra se faire que de façon partielle, une partie du public ne souhaitant certainement pas répondre à d'éventuelles questions sur ce point. Il faudra admettre un biais dans le recueil d'informations.

Reco. 3

Valoriser et partager les résultats

LA FORME DE LA VALORISATION DES ENSEIGNEMENTS ET SA DIFFUSION SONT INTIMEMENT LIÉES À L'OBJECTIF DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION



Que ce soit en interne ou en externe, il est nécessaire d'anticiper la forme de la valorisation des enseignements et sa diffusion. C'est aussi à travers la forme choisie pour la restitution de ces résultats qu'il sera possible de tirer tous les fruits du travail engagé et de faire vivre ses conclusions au-delà de sa mise en œuvre effective. Voici quelques questions à se poser :

..... Dans quelle temporalité est-il pertinent de tirer les conclusions de l'évaluation et de communiquer dessus ?

..... Quelles sont les possibles stratégies de communication afin de faciliter l'accès, la compréhension, puis l'adoption de la démarche ou de l'expérience partagée ?

..... Quel.le.s acteur.trice.s sont les destinataires de la communication de vos livrables ? Ont-ils évolué ?

..... Quels outils disposons-nous pour faire vivre les apprentissages ? Faut-il en développer de nouveaux ? Qui peut faciliter la diffusion ?



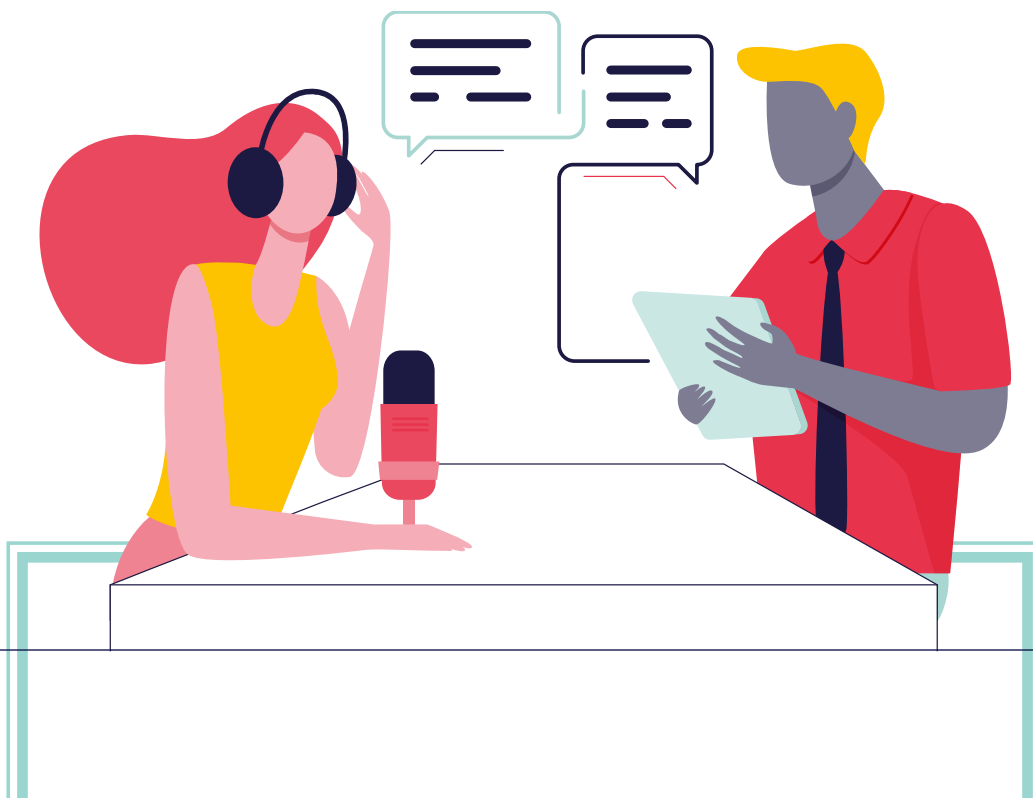
Nos conseils

— **Pour tirer tous les bénéfices de l'évaluation la valorisation, l'animation et l'échanges** autour de ses conclusions sont incontournables

— **Associer les bénéficiaires et les bénévoles** à la réflexion sur la valorisation

— **Partager les enseignements** en interne avant la diffusion externe

— **Garder la main sur l'utilisation des conclusions** et s'en servir pour orienter la structure



PAROLES D'ACTEURS

**PARMI LES TÉMOIGNAGES RÉCOLTÉS
DURANT LE PARCOURS ET DE L'EXPÉRIENCE
COMMUNE DÉVELOPPÉE, PLUSIEURS ENSEIGNEMENTS
RESSORTENT : SUR L'ÉTAT D'ESPRIT À ADOPTER
AVANT DE SE LANCER, ET SUR LES APPORTS
CONCRETS DE L'ÉVALUATION.**

Les **10 conseils** pour réussir sa démarche d'évaluation

Définir collectivement des termes d'évaluation clairs et transparents

Prendre le temps de construire les choses et oser prendre le risque de la transparence, de la participation et du débat

Clarifier son projet et se décomplexer pour savoir s'imposer sur les contenus, la méthode de l'évaluation et l'accès aux données

Considérer la démarche d'évaluation comme une mission de bénévolat à part entière, lorsque celle-ci mobilise des bénévoles, nécessitant accueil, formation, et accompagnements spécifiques des bénévoles impliqués

Assumer de poser des contraintes, être déterminé

Former les parties prenantes (administrateurs, salariés, bénévoles...)

Penser l'utilité de la démarche

Valoriser les exemples déjà réussis, avoir des poissons pilotes

Négocier la finalité de l'évaluation avec les partenaires externes, soutien financier en particulier

Élaborer le protocole et l'ajuster

Que permet l'évaluation ?

Lors du parcours, des têtes de réseau associatives, qui se sont lancées depuis quelques années dans des démarches internes d'évaluation de leur projet, ont accepté de partager leur expérience à travers des podcasts de 15 à 20 min. Elles y partagent ce que cette démarche leur a apporté.

Écouter les podcasts



POUR

MAISONS FAMILIALES
RURALES (MFR)

COMMERCE ÉQUITABLE
FRANCE

de progresser et de prendre
du recul sur les activités

de faire une prospective
pour réorienter les activités,
en développer de nouvelles

d'avoir un outil
de gouvernance partagé
qui permet d'impliquer
les administrateurs,
les salariés, des partenaires

d'identifier les virages
stratégiques importants
à prendre

d'établir un dialogue
transversal plus nourri entre
administrateurs et salariés

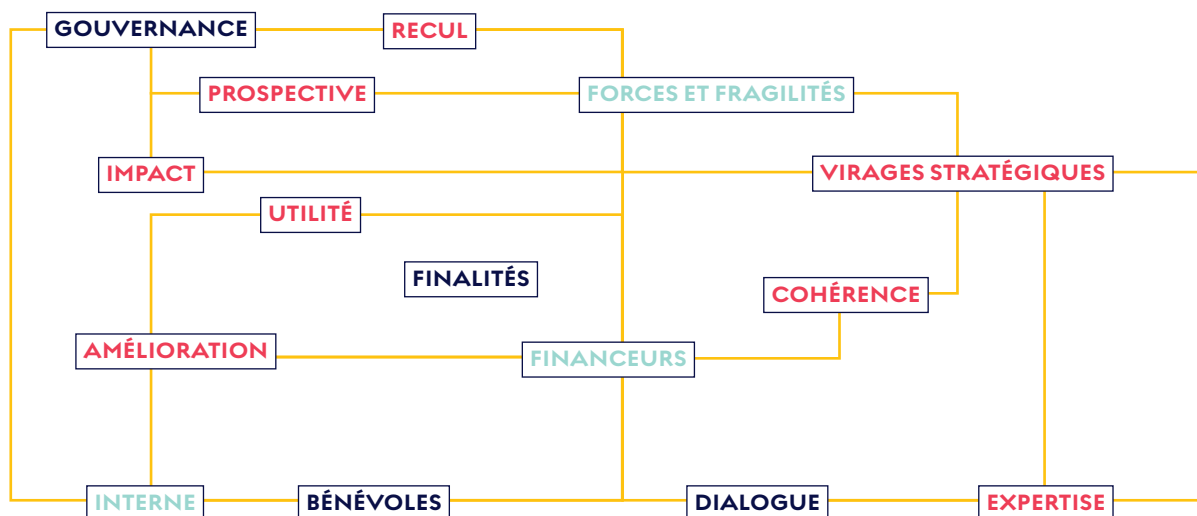
de prendre vraiment
conscience de certaines
forces et fragilités
de l'association

Écouter le podcast



Écouter le podcast





COMITÉ DU SERVICE CIVIQUE ASSOCIATIF (CSCA)

- de prouver l'expertise des associations sur le sujet investi
- de démontrer l'utilité de la politique publique investie par les associations
- de redynamiser le sujet en interne des associations
- de valoriser la place des bénévoles dans les associations

Écouter le podcast



CROIX ROUGE FRANÇAISE

- aux parties prenantes (salariés, bénévoles) d'échanger autour des activités qu'ils mènent et de mieux en saisir les enjeux et les finalités
- de créer plus de liens entre les parties prenantes des activités
- de placer l'association dans un processus d'amélioration continue

Écouter le podcast



GROUPEMENT DE CRÉATEURS

- de démontrer l'impact positif des activités de l'association
- de convaincre des financeurs de soutenir l'association
- d'harmoniser certaines pratiques et gagner en cohérence

Écouter le podcast



Pour
en savoir plus



[HTTPS://LEMOUUMENTASSOCIATIF.ORG/
LES-RESEAUX-EN-TETE-EVALUATION](https://lemouvementassociatif.org/les-reseaux-en-tete-evaluation)



@LEMOUUMENTASSO
#RESEAUXENTETE



LE MOUVEMENT ASSOCIATIF

Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF

28 place Saint Georges
75009 Paris
Tél. 01 40 36 80 10