

LE BIMENSUEL DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF

/// ISSN 0755-0006 /// 31,98 € /// 15 octobre 2025

/// www.juriseditions.fr

JURISassociations

726

SOLIDARITÉ FINANCIÈRE

//// Prêts et conventions de trésorerie :
un dispositif en place

P. 33

IMPÔTS ET TAXES

//// Panorama synthétique
de la fiscalité locale

P. 36

ÉTUDES ET STATISTIQUES

//// Associations : un poids économique
majeur, un avenir incertain

P. 42

UTILITÉ SOCIALE

LE SENS DE LA MESURE

//// Création de valeur //// Évaluation //// Stratégie //// Valeur relationnelle //// Témoignages

P. 17



Lefebvre Dalloz

■ En matière d'évaluation, il convient de sortir de l'approche de contrôle pour se rapprocher de celles d'amélioration et d'opportunité.

■ Certaines formes de « valeur » (lien social produit, inclusion, satisfaction des parties prenantes, etc.) sont des apports essentiels à la transformation de notre société.

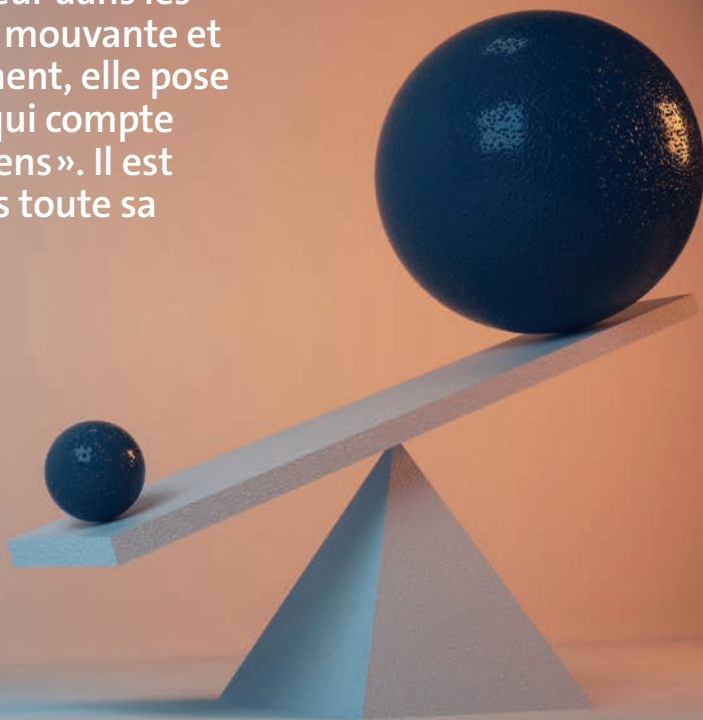
■ Dans une logique de démarche collective, l'évaluation doit permettre de se questionner, d'approfondir et de valoriser le fait associatif.

UTILITÉ SOCIALE

LE SENS DE LA MESURE

Au-delà des seuls aspects économiques et sociaux, la création de valeur dans les associations est une matière mouvante et protéiforme. Plus profondément, elle pose la question principale de ce qui compte aujourd'hui, de ce qui fait « sens ». Il est donc capital de l'évaluer dans toute sa diversité. Mise en balance.

Dossier coordonné par Anna Maheu (La Fonda)



SOMMAIRE

P. 18 — Pour une évaluation au service de la vie associative

P. 19 — Création de valeur : de quoi s'agit-il précisément ?

P. 22 — Pour un usage stratégique de l'évaluation : enjeux et opportunités

P. 25 — Témoignage : « Quand l'évaluation nous relie »

P. 26 — La valeur relationnelle : critère ou paradigme nouveau ?

P. 29 — Témoignage : « Évaluer nos actions avec nos bénéficiaires, cela change tout ! »

P. 31 — Quand les associations s'emparent collectivement des enjeux évaluatifs

AVANT-PROPOS

POUR UNE ÉVALUATION AU SERVICE DE LA VIE ASSOCIATIVE

La période est fortement dégradée pour la plupart des associations, comme l'a montré la récente étude du Mouvement associatif sur l'état de leurs financements¹. Face à la restriction budgétaire, mais aussi à la transformation de l'engagement, les associations sont confrontées de façon croissante à la question de leur utilité et de leur efficacité. Dans ce contexte, l'évaluation peut renvoyer à des logiques contradictoires. Elle est parfois utilisée pour juger l'action des associations en fonction de critères éloignés des attentes de leurs adhérents et publics. Mais elle représente également une occasion de prendre du recul et de nourrir la construction collective de stratégies adaptées à l'approfondissement des actions associatives. L'évaluation peut ainsi être un levier d'apprentissage pour les associations, mais aussi leurs soutiens en leur offrant une meilleure compréhension des actions soutenues.

Un secteur de l'évaluation qui se structure

L'évaluation a connu un essor important depuis quelques années au sein du milieu associatif, avec des pratiques très variées.

Des acteurs du monde de la recherche², du monde associatif³ et des pouvoirs publics⁴ pratiquent des approches d'évaluation essentiellement qualitatives, s'intéressant aux changements auxquels une association contribue à travers son action et ses missions, ou même à une « chaîne de valeur élargie »⁵. D'autres associations choisissent de réaliser des exercices évaluatifs plus quantitatifs, notamment dans la mesure de l'impact social. De nombreuses associations, enfin, ne pratiquent pas l'évaluation, en tout cas de façon volontariste et structurée. Les évaluations nécessitent en effet un savoir-faire et des moyens qui ne sont pas toujours faciles à dégager des budgets associatifs. Rappelons que près de 90 % des 1,4 million d'associations françaises sont composés exclusivement de bénévoles⁶ et que, parmi les 170 000 associations employeuses, la moitié compte un ou deux salariés⁷.

D'un outil de contrôle à un outil de dialogue

L'appropriation partielle de ce sujet par les associations s'explique notamment par un sens et des usages de l'évaluation encore

souvent liés à la question du financement. L'évaluation est alors perçue comme un exercice de contrôle plus que comme une opportunité de valorisation et d'amélioration continue pour les associations. Pourtant, si elle est pensée avec méthode et qu'elle implique l'ensemble des parties prenantes, l'évaluation peut permettre aux associations de s'assurer de la pertinence de leurs stratégies, d'apprécier l'atteinte de leurs ambitions transformatrices, d'apprendre de leurs expériences, d'améliorer leurs actions, d'alimenter le dialogue entre leurs adhérents et avec leurs partenaires, de faire progresser leurs projets associatifs et leur reconnaissance.

Que leurs actions dépendent ou non de bailleurs de fonds, l'évaluation peut aussi servir aux associations à mieux mobiliser leurs adhérents, bénévoles, ou encore donateurs. Ce sont ces pratiques d'une évaluation au service de la vie associative que nous vous proposons d'explorer dans ce dossier, et plus généralement dans le programme « Nouveaux regards sur l'évaluation en association » (Noura) que nous avons lancé ensemble début 2025. ■



AUTEUR Marion Boinot
TITRE Déléguée générale adjointe, Le Mouvement associatif



AUTEUR Charlotte Debray
TITRE Déléguée générale, La Fonda



AUTEUR Angeles Estrada
TITRE Directrice, F3E

1. Le Mouvement associatif, RNMA, Observatoire régional de la vie associative des Hauts-de-France, Hexopée, « Santé financière des assos – Enquête », mars 2025 ; v. égal. Le Mouvement associatif, communiqué de presse du 9 avr. 2025.

2. V. l'Institut Godin et la chaire « Innovation sociale » de l'Essec. Le Gréus expérimente ainsi une démarche d'évaluation fondée sur cette approche de la valeur relationnelle ; v. en p. 26 de ce dossier.

3. V. La Fonda, Le Labo de l'ESS, l'Avisé et l'Institut français du monde associatif, la FCSF et le réseau des MJC.

4. V. le Fonjep et l'Injep.

5. V. en p. 29 de ce dossier.

6. Recherches & Solidarité, « La France associative en mouvement », 22^e éd., oct. 2024.

7. Injep, « Les chiffres clés de la vie associative 2023 », mars 2023.

Pour les associations, la question de la valeur est loin d'être anodine : elle touche à la manière dont elles rendent compte de leur action, à leur reconnaissance sociale, mais aussi à leur identité.

LA VALEUR, UNE NOTION À CLARIFIER

Valeur économique ou valeur sociale?

Le mot « valeur » s'impose progressivement dans les discours publics, économiques et sociaux au point de devenir un impératif : il faut créer de la valeur, prouver sa valeur, mesurer la valeur produite. Pourtant, ce terme recouvre des significations multiples qui peuvent prêter à confusion.

Dans le langage courant, il est souvent assimilé à la valeur économique : un bien, un service ou une action « vaut » ce qu'il coûte ou ce qu'il apporte comme capacité à répondre à un besoin. C'est cette conception que l'on retrouve dans certains dispositifs d'évaluation. La valeur se mesure alors en termes de rentabilité, de coûts évités, voire de retour sur investissement.

Cette approche peut paraître séduisante : « Pour 1 euro investi, l'action rapporte 2,50 euros ! » Mais au-delà des modalités de calcul toujours discutables, l'approche est terriblement réductrice et ne permet pas de saisir la richesse réelle des actions associatives. Pire, elle peut être contre-productive : on risque fort de passer à côté de l'essentiel avec ce mètre étalon en accordant une place démesurée à cet indicateur.

Les associations créent en effet des formes de valeur qui échappent aux indicateurs

CRÉATION DE VALEUR : DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

Depuis plusieurs années, les associations sont de plus en plus invitées – voire sommées – de démontrer leur valeur.

Le vocabulaire associé, fortement usité dans le monde de l'entreprise, s'impose progressivement dans les relations des associations avec leurs partenaires, notamment les financeurs, sans toujours que l'on prenne le temps d'en interroger le sens.

De quelle valeur parle-t-on ? Comment et qui la définit ?

économiques classiques. Elles tissent du lien social, favorisent l'inclusion, développent des compétences individuelles et collectives, permettent aux personnes de s'émanciper, créent des espaces de participation démocratique. Ces dimensions ne se traduisent pas aisément en chiffres, mais constituent des apports essentiels pour la société. Nous parlons ici de la valeur sociale, d'une contribution à la société, à une « vie bonne » de manière individuelle et collective.

Différentes conceptions de la valeur

L'approche économique classique considère que la valeur réside dans le bien lui-même. L'humain est considéré avant tout comme un être avec des besoins, qui cherche à accéder aux biens et services

nécessaires pour les satisfaire, si possible à moindre coût.

D'autres approches¹ considèrent que la valeur est le produit de conventions sociales et de croyances collectives². En d'autres termes, ce qui a de la valeur est ce que la société décide, à un moment donné, de reconnaître comme tel. Dans cette approche, la valeur se construit continuellement au fil des interactions et des pratiques. Réfléchir à la valeur créée par les associations, c'est donc poser une question politique : qu'est-ce qui compte pour nous aujourd'hui ?

Une dimension collective et située

Cette conception de la valeur suppose donc qu'un groupe se mette d'accord sur ce qu'il considère comme ayant de la valeur. ●●●

1. V. en p. 26 de ce dossier.

2. V. A. Orléan, *L'Empire de la valeur – Refonder l'économie*, Seuil, 2011.

●●● La première étape d'une démarche d'évaluation de l'utilité sociale sera donc de mobiliser les personnes et organisations impliquées dans l'action de l'association (usagers/publics, bénévoles, partenaires financiers et opérationnels, acteurs du territoire, etc.) pour identifier et formaliser la valeur créée par l'association : ce travail sera le fondement de l'évaluation. Même si elles peuvent avoir des systèmes de valeur différents – certains valoriseront la performance économique, d'autres l'égalité, d'autres encore la tradition ou l'innovation –, les parties prenantes s'accordent en début d'évaluation sur ce qu'elles considèrent être la valeur générée par l'association, dans le contexte où elle se trouve.

LES ASSOCIATIONS À LA MANŒUVRE

Des associations légitimes à définir la valeur

Pour les associations, cette nouvelle approche de la valeur a des conséquences concrètes. La première est de considérer qu'elles ont une légitimité à définir avec leurs parties prenantes ce qu'est leur « valeur sociale ». Si elles n'explicitent pas ce qu'elles estiment important, elles risquent de se voir imposer des critères extérieurs qui ne reflètent ni leur projet ni leur vision du monde.

À titre d'exemple, une association qui accompagne des personnes vers l'insertion professionnelle mettra en avant le nombre de personnes ayant retrouvé un emploi, tel que cela est attendu par les politiques publiques, mais également les progrès en



© Anchy

termes de confiance en soi, d'autonomie ou encore le lien social retrouvé. Un festival ne s'arrêtera pas au nombre d'entrées : il valorisera l'engagement bénévole, la créativité artistique ou la dynamique de territoire qu'il génère.

La valeur singulière générée par les pratiques associatives

Trop souvent, l'évaluation des associations se focalise sur leurs activités visibles, déclinées en réalisations : nombre d'ateliers organisés, de personnes accompagnées, de services rendus, etc. Cette approche, bien souvent limitée au suivi des réalisations, tend à réduire la valeur créée à ce qui peut être directement observé ou mesuré. Or les associations produisent des richesses qui dépassent largement le simple décompte de leurs activités.

Pour poursuivre sur nos exemples, le retour à l'emploi généré par l'activité d'insertion ou l'accès à la culture généré par les festivals ont de la valeur, mais ces activités sont également productrices d'autres valeurs : un sentiment d'appartenance, une confiance

retrouvée, ou encore l'apprentissage de la coopération.

Ces « cobénéfices » constituent une partie essentielle de la valeur sociale. Ils sont notamment générés par les pratiques, les manières de faire. Parfois même, certaines activités ne sont que le prétexte ou le support pour produire la valeur. Ainsi, un atelier de cuisine dans un centre social contribue probablement à l'apprentissage de recettes, mais sa véritable valeur concerne la mixité sociale, le lien social ou encore la confiance en soi³. Ce sont dans les pratiques quotidiennes d'une association – ses modes de gouvernance, la qualité de ses relations, sa capacité à susciter de l'engagement – que se logent ses principaux effets.

Les dimensions transversales de la valeur créée par les associations

Le fait associatif en soi génère de la valeur, indépendamment du secteur d'activité dans lequel l'association œuvre. Il n'est pas étonnant de retrouver régulièrement une création de valeurs similaires dans des secteurs d'activité différents.

3. V. en p. 29 de ce dossier.

L'étude d'une cinquantaine de référentiels d'évaluation de l'utilité sociale réalisée dans le cadre du programme « Nouveaux regards sur l'évaluation en association » (Noura) porté par Le Mouvement associatif, le F3E et La Fonda⁴, fait apparaître certains champs de valeur récurrents. De manière forcément réductrice, nous les avons regroupés en cinq dimensions :

- les associations transforment les personnes dans leur rapport à elles-mêmes : épanouissement, pouvoir d'agir, voire émancipation des personnes ;
- les associations transforment également la relation à l'autre. On parlera ici, par exemple, de lien social, de mixité sociale, ou encore de solidarité ;
- les associations transforment aussi les territoires où elles s'ancrent ;
- en tant que « corps intermédiaires », les associations contribuent à la citoyenneté ;
- enfin, les associations proposent des alternatives sociales qui font évoluer les politiques publiques et la société. Leurs actions entraînent des transformations sociétales au niveau collectif.

Quid de la dimension environnementale ? Nous avons fait le choix de la traiter de manière transversale, la question du vivant non humain pouvant être posée dans les cinq dimensions au même titre que le vivant humain. Elle sera, par exemple, abordable dans le rapport à l'autre et sur le territoire si l'on considère le vivant non humain comme un « cohabitant »⁵.

Ces cinq dimensions proposent une lecture parmi d'autres de la valeur sociale des associations. Elles n'ont néanmoins pas vocation à constituer un référentiel de l'utilité sociale

des associations. Chaque association doit définir celui qui lui est propre, avec le vocabulaire qui est le sien.

L'ÉVALUATION COMME PROCESSUS POUR RENDRE VISIBLE ET CRÉER DE LA VALEUR

Rendre visible la valeur

L'évaluation est un processus qui peut rendre visible la valeur créée par les associations. Encore faut-il dépasser deux écueils. Le premier consiste à s'appuyer uniquement sur les objectifs des projets ou à reprendre des outils et grilles préexistants sans se poser la question de la valeur singulière générée par l'association. Le second serait de réduire l'évaluation à la mesure des activités ou des résultats immédiats. À condition d'éviter ces écueils, il est possible – et utile – d'apprécier l'impact social des associations en privilégiant des techniques d'évaluation telles que les témoignages, récits de vie, observations, autoévaluations, entretiens semi-directifs ou groupes d'analyse.

Créer de la valeur

L'évaluation peut même être considérée comme un processus de création de valeur, et ce à deux niveaux. Premièrement, le fait

de nommer la valeur, de la mesurer la rend visible et la fait donc exister aux yeux de la société. Deuxièmement, le processus d'évaluation, s'il est pensé dans une logique participative ou dans une logique d'autoévaluation, vient renforcer le pouvoir collectif de l'association et le pouvoir d'agir individuel de ses membres. Elles et ils vont prendre conscience de leurs richesses, identifier des leviers d'action pour les améliorer, gagner en confiance, en capacité de coopération et de négociation. L'évaluation est alors un levier d'émancipation pour les associations : elle leur permet de défendre une conception plus large et plus humaine de ce qui fait « valeur » dans la société.

Réfléchir à la notion de valeur, c'est accepter de sortir d'une vision simpliste qui limiterait l'action associative à la seule logique de résultat ou de rentabilité. C'est reconnaître que les associations produisent des formes de richesse qui vont bien au-delà de leurs activités visibles : elles fabriquent du lien, de la confiance, de la capacité d'agir. Elles transforment les personnes et les territoires, souvent de façon discrète, mais durable. Comprendre que la valeur est plurielle, qu'elle se construit collectivement et qu'elle naît notamment dans les manières de faire permet aux associations de retrouver une capacité d'affirmation et d'influence. ■



AUTEUR	Hélène Duclos
TITRE	Consultante-chercheuse, évaluation de l'utilité sociale et de l'impact social

4. Étude réalisée par H. Duclos dans le cadre du programme « Noura », en cours de publication ; v. égal. en p. 31 de ce dossier.

5. Sur ce point, v. J.-B. Morizot, *L'Inexploré*, Wildproject, 2023.

POUR UN USAGE STRATÉGIQUE DE L'ÉVALUATION : ENJEUX ET OPPORTUNITÉS

La stratégie associative correspond à un engagement cohérent en faveur d'objectifs et d'actions, et implique une construction participative. De quelles façons et à quelles conditions l'évaluation peut-elle nourrir cette stratégie ?

Si les résultats des évaluations sont souvent utilisés par les associations pour rendre compte à des financeurs ou pour communiquer en externe, une utilisation interne est plus rare. Or l'évaluation associative peut être utile dans le pilotage et l'amélioration des actions, le renforcement de la cohésion interne et de l'adhésion des parties prenantes, ou encore dans une perspective stratégique¹. L'évaluation peut en effet influencer la stratégie d'une association en vérifiant principalement son alignement entre les besoins sociaux, mais aussi en lui ouvrant des perspectives inédites.

LA STRATÉGIE DES ASSOCIATIONS

La stratégie d'une association est constituée de l'engagement durable de l'association en faveur de buts et de moyens lui permettant

d'atteindre ces buts. Elle se traduit par des choix qui correspondent à un positionnement par rapport à d'autres acteurs, en lien avec des parties prenantes. La stratégie est le résultat d'un processus de construction incluant une phase de diagnostic approfondi de l'association et de son environnement.

Si la stratégie consiste à faire des choix en faveur de certaines orientations plutôt que d'autres, la question du processus stratégique est tout aussi importante. En effet, la stratégie n'est pas seulement affaire de bons choix, mais d'une mise en œuvre réussie, passant par l'appropriation effective de la stratégie par les acteurs. La construction de la stratégie par l'ensemble des acteurs de l'organisation et pas seulement des dirigeants est également une dimension essentielle d'une « bonne » stratégie associative.

L'évaluation peut contribuer à la définition d'une nouvelle stratégie ou à son amélioration, mais elle peut également expliciter une stratégie jusqu'ici implicite, comme on le constate dans de nombreuses associations. Cette explicitation permet des choix opérationnels plus aisés, un renforcement du sens de l'action pour les acteurs, ainsi qu'une clarification du rôle de l'association sur son territoire. Par ailleurs, l'évaluation peut favoriser l'appropriation de la stratégie, permettant ainsi une mise en œuvre réussie en même temps que la contribution à un processus de construction participatif de la stratégie.

DEUX USAGES STRATÉGIQUES DE L'ÉVALUATION

Nous distinguons deux grandes approches de l'évaluation : la première approche porte plutôt sur la cohérence de l'association, tandis que la deuxième vise plutôt l'ouverture à des perspectives originales. Toutes deux peuvent influencer la stratégie des associations.

L'évaluation de la cohérence au service de la stratégie

Une évaluation portant sur la cohérence consiste à vérifier principalement l'alignement entre les besoins sociaux, les objectifs, les activités et les résultats.

Si l'évaluation « valide » la pertinence et l'efficacité de l'action associative en constatant l'alignement entre ces différents aspects, la structure pourra prendre la décision stratégique d'augmenter l'ampleur des activités, d'explorer de nouveaux domaines d'acti-

1. On peut citer également les travaux du F3E sur l'évaluation transformative et le rapport du cabinet d'évaluation Koreis, intitulé « Passer de la mesure au management d'impact : et si on utilisait vraiment les données d'impact ? », publié en septembre 2025.

tivité, ou même d'essaimer sur de nouveaux territoires.

En revanche, si l'évaluation révèle un non-alignement entre résultats et objectifs, l'association peut modifier en profondeur certaines actions, concevoir de nouvelles activités permettant de répondre aux objectifs, voire arrêter certaines activités, en considérant par exemple que d'autres acteurs sont plus légitimes ou plus compétents pour mener ces activités.

L'association peut aussi s'interroger sur l'adéquation entre les objectifs poursuivis par ses différentes activités et ses besoins. Si les résultats ne sont pas conformes aux objectifs, mais que les activités sont considérées comme légitimes et constitutives de l'identité de l'association, la structure peut également reconsidérer le bien-fondé des objectifs définis initialement. Des activités peuvent en effet produire d'autres résultats que ce qui était initialement envisagé, et donc amener à assigner d'autres objectifs.

Enfin, la priorisation des objectifs peut être modifiée : certains objectifs jugés prioritaires sont alors secondaires, et inversement. Ce travail autour des objectifs ouvre la voie à la définition d'un positionnement stratégique différent du positionnement initial.

Ouverture à des perspectives inédites à travers l'évaluation associative

Dans cette deuxième approche, il s'agit d'une évaluation qui vise à explorer des aspects peu ou pas identifiés par les acteurs associatifs. Consistant à s'extraire des référentiels et des objectifs explicites, il s'agit d'identifier et de mesurer les effets

« inattendus » produits par l'association, de mener une analyse approfondie de la logique d'action et de sa manière d'agir, ou encore de sa vision et de son rapport à la société. Cela peut également passer par une analyse approfondie de l'environnement de l'association.

Ces investigations permettent d'identifier de façon large la valeur sociale que crée l'association, pour les bénéficiaires mais aussi

“ L'évaluation peut favoriser l'appropriation de la stratégie, permettant ainsi une mise en œuvre réussie en même temps que la contribution à un processus de construction participatif de la stratégie ”

pour d'autres parties prenantes. Une telle démarche peut notamment amener à identifier de nouvelles sources de financement pour l'association, voire à s'inscrire dans de nouveaux champs de politique publique. Elle peut également identifier que certaines activités peuvent être valorisées auprès de certains acteurs en tant que prestations de service, ce qui suppose une évolution du modèle socio-économique, voire une évolution de la logique d'action de l'association. Naturellement, ces pistes peuvent ne pas correspondre à l'identité de l'association : l'engagement dans ces nouvelles voies doit être constamment interrogé par la gouvernance de l'association. Enfin, une analyse approfondie de sa vision et de sa logique

d'action peut amener à décider d'amorcer une action de plaidoyer ou de diffusion des pratiques et du savoir-faire de l'association dans son environnement.

LES CONDITIONS POUR UN USAGE STRATÉGIQUE DE L'ÉVALUATION ASSOCIATIVE

Insister sur la phase de qualification de ce qu'on souhaite évaluer

La première condition en vue d'un usage stratégique suppose que la démarche d'évaluation prévoit une phase approfondie consacrée à la qualification des ●●●



© miniseries

●●● valeurs et de la vision de l'association, à la clarification des missions et objectifs poursuivis par l'association, et à la description détaillée des actions et de ses effets sur les différentes parties prenantes.

Alors que la définition des instruments de mesure (indicateurs) et la collecte de données occupent souvent une place importante dans les démarches d'évaluation, il importe de prévoir un temps suffisant pour la phase de qualification de ce que l'on souhaite évaluer, en veillant notamment à expliciter la façon particulière d'agir. En effet, cette phase de qualification permet l'explicitation et le questionnement de la stratégie d'une association. Par ailleurs, les résultats de l'évaluation seront d'autant plus susceptibles de conduire à une redéfinition de la stratégie qu'ils seront analysés en regard du contenu produit lors de cette phase de qualification.

Observer également les effets périphériques ou insoupçonnés

La deuxième condition tient à la capacité de la démarche d'évaluation à saisir des aspects non identifiés lors de son démarrage, par exemple en mettant en avant des effets insoupçonnés ou en analysant l'action et le fonctionnement de l'association d'une façon inédite. Cela suppose de construire des modalités de collecte d'informations qui donnent la place à des regards originaux sur l'association, comme la conduite d'entretiens individuels et collectifs s'appuyant sur un questionnement ouvert, le recueil des points de vue de parties prenantes ayant peu l'occasion d'exprimer un regard sur l'association, ou encore la mobilisation

de perspectives décalées. Ainsi, certains acteurs peuvent identifier des effets perçus comme périphériques, ne correspondant pas aux objectifs de l'action associative, mais qui peuvent néanmoins constituer une base riche pour formaliser différemment, enrichir, voire réorienter la stratégie de l'association.

Faire participer le plus grand nombre

Troisièmement, un usage stratégique de l'évaluation suppose une démarche participative. La participation doit concerner *a minima* l'ensemble des acteurs internes de l'association (membres, bénévoles, salariés, etc.), par opposition aux seuls dirigeants et membres de la gouvernance. D'autre part, la démarche d'évaluation ne doit pas se contenter d'interroger de façon unidirectionnelle ces acteurs ; il s'agit de les faire participer à des temps d'échange collectifs permettant le croisement des points de vue, voire que certains représentants participent également au pilotage de la démarche d'évaluation. Une telle démarche participative permet ainsi l'appropriation collective de la stratégie de l'association et peut également constituer une première étape de construction d'actions, voire d'orientations stratégiques nouvelles.

Consacrer des ressources à la capitalisation

Enfin, la quatrième condition pour un usage stratégique de l'évaluation est de prévoir un temps dédié à l'appropriation des résultats de l'évaluation. Cette phase inclut non seulement la diffusion des résultats de l'évaluation

aux différentes parties prenantes, mais également des temps de réflexion collective pour identifier en quoi les résultats de l'évaluation peuvent nourrir la stratégie de l'association. Cette phase d'appropriation, d'apprentissage et de capitalisation doit être planifiée et pilotée avec la même attention que les autres phases de l'évaluation ; des ressources dédiées doivent être allouées à cette phase. Or, dans les faits, la phase de capitalisation est souvent délaissée par manque d'énergie et de ressources.

CONCLUSION

Faire de l'évaluation un levier stratégique, c'est considérer l'évaluation comme une démarche vivante et potentiellement transformatrice de l'association plutôt qu'un processus technique et expert. En effet, l'évaluation est trop souvent associée à une démarche fonctionnelle, dominée par la mesure de ce qui est évalué, alors qu'il est essentiel d'adopter une approche exploratoire et ouverte quant aux résultats de la démarche, susceptible d'être source de découvertes pour les acteurs associatifs.

Si cette approche est souhaitable, elle n'a rien d'évident car cela suppose de porter un regard alternatif sur l'évaluation. C'est d'ailleurs sans doute en grande partie pour cette raison que l'évaluation est aujourd'hui peu utilisée dans une perspective stratégique. Il s'agit également de faire preuve de patience et de persévérance tout au long de la démarche, qui peut entrer en tension avec des enjeux à court terme ou des situations d'urgence auxquelles sont fréquemment confrontées les associations aujourd'hui. ■



AUTEUR Julien Kleszczowski
TITRE Maître de conférences
en sciences de gestion,
Lumen, IAE Lille, université de Lille

Dans le cadre de sa « Stratégie 2030 », la Croix-Rouge française a placé l'éducation citoyenne au cœur de son engagement humanitaire. Son programme phare, « Option Croix-Rouge », en est la preuve : depuis 2016, plus de 10 000 collégiens et lycéens impliqués dans près de 135 établissements scolaires s'initient aux droits humains et à la solidarité. Pour établir une preuve d'impact, l'association a mandaté son pôle « Pilotage et évaluation » pour une étude indépendante en 2024.

Évaluer pour construire une vision partagée et fédérer

Mesurer, c'est d'abord se comprendre. Partager une vision et des indicateurs ouvre un espace de débat constructif entre salariés, bénévoles, financeurs, décideurs, enseignants et jeunes eux-mêmes. Ce langage commun nourrit la confiance, aligne les intentions et facilite les arbitrages éclairés. L'évaluation ne se résume pas à publier un rapport. En coconstruisant sa théorie du changement (logique d'impact) avec ses parties prenantes, la Croix-Rouge française a rendu les indicateurs visibles, a favorisé l'appropriation des outils de collecte et nourri une culture d'amélioration continue.

Proposer aux jeunes une éducation citoyenne participative et de qualité

Grâce à un binôme bénévole-enseignant, les élèves découvrent les enjeux humanitaires et passent à l'action sur des thématiques essentielles qui croisent les programmes éducatifs, les attentes des jeunes et des équipes pédagogiques, ainsi que l'expertise



SANDRINE BONIN
Docteure en sciences sociales, responsable du pôle « Pilotage et évaluation », Croix-Rouge française



JÉRÉMIE CHALIGNÉ
Responsable du pôle « Éducation à la résilience et promotion du droit international humanitaire », Croix-Rouge française

TÉMOIGNAGE

« Quand l'évaluation nous relie »

de la Croix-Rouge française sur les problématiques sociétales.

Nos résultats d'impact sont les suivants :

- neuf élèves sur dix ont acquis au moins une compétence de savoir-être ;
- trois sur quatre se déclarent prêts à s'engager demain pour une cause ;
- un sur trois a adopté un comportement solidaire face à une injustice (à l'école ou en dehors) ;
- huit sur dix affirment que le programme les aide à se sentir mieux à l'école (ouverture, confiance en soi, motivation), ce qui est confirmé par les enseignants.

Ces chiffres, issus d'un échantillon de répondants de 224 élèves et 28 enseignants, soulignent la montée en compétences, le pouvoir d'agir, les gestes de solidarité et le bien-être.

Donner du sens à l'action et prendre des décisions éclairées

Les résultats de l'évaluation deviennent un outil concret pour les coordinateurs et les équipes : donner du sens aux missions, renforcer l'adhésion, mieux répartir les rôles, ajuster les formations et, surtout, prioriser ce qui produit de la valeur pour les jeunes. Loin d'un contrôle descendant, l'évaluation alimente une logique d'amélioration continue, au service du quotidien.

Côté pilotage stratégique, les enseignements de l'étude permettent de faire des choix clairs : concentrer les efforts là où l'impact est le plus fort, ajuster le positionnement du programme, ou encore tisser des partenariats plus ciblés. L'évaluation devient un véritable instrument stratégique qui oriente l'action vers ce qui change réellement la donne.

En misant sur l'évaluation comme vecteur de transparence, de dialogue et d'action, la Croix-Rouge française montre qu'il est possible de rendre des comptes tout en améliorant le quotidien des équipes. Une gouvernance fondée sur la preuve pour accompagner les citoyens de demain à trouver leur place dans le monde. ■



© Filippo Bacci

LA VALEUR RELATIONNELLE : CRITÈRE OU PARADIGME NOUVEAU ?

La qualité des relations est un critère habituel des référentiels d'évaluation, mais la valeur relationnelle peut aussi être une approche différente de l'évaluation. Depuis plus de 10 ans, le Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (Gréus) expérimente une démarche d'évaluation fondée sur cette approche de la valeur relationnelle.

Un consensus existe en termes d'évaluation sur la complémentarité des dimensions économique, sociale et environnementale. Or ces trois dimensions sont évaluées séparément avec chacune un référentiel propre. La conception de la valeur en termes de relation permet de mieux intégrer ces trois dimensions dans l'évaluation.

QUAND LA RELATION DEVIENT LE FONDEMENT DE LA VALEUR ÉCONOMIQUE

De la valeur économique, sociale et environnementale résidant dans l'objet...

La valeur économique est en général associée à la valeur des biens et des services produits et exprimée sous forme moné-

taire. La valeur sociale prend quant à elle la forme d'impact social ou de valeur des biens sociaux. On parlera d'impact social par rapport aux effets que la valeur économique a sur des variables sociales, comme les conditions de vie des salariés, des clients ou des fournisseurs.

Or quand l'activité a une finalité d'utilité sociale, la valeur sociale est associée aux résultats directs de l'activité puisque les biens et services produits sont eux-mêmes de nature sociale. De ce fait, la valeur sociale sera associée au degré de satisfaction des besoins sociaux visés : nombre de personnes ayant accédé à l'emploi, au logement ou aux soins, par exemple.

En parallèle de la dimension sociale, on peut parler de la dimension environnementale et évaluer autant l'impact que la valeur des biens environnementaux. Le bilan carbone

d'une activité économique permettra ainsi d'évaluer l'impact de la production réalisée sur la qualité de l'air. Or s'il s'agit d'une activité qui produit des panneaux solaires, la valeur du bien produit constitue directement une valeur environnementale.

Dans tous les cas, l'impact social ou l'impact environnemental, ainsi que la valeur des biens sociaux ou des biens environnementaux, sont associés aux biens et services produits. Le social et l'environnemental constituent ainsi une dimension supplémentaire à la dimension économique des biens produits.

... à la valeur économique, sociale et environnementale résidant dans la relation

Une autre approche de la valeur économique, sociale et environnementale est possible si l'on associe la valeur créée non pas à l'objet produit ou au service rendu, mais à la relation tissée à travers sa production et sa diffusion. La valeur ne réside pas dans la qualité du bien ou du service – qu'elle soit économique, sociale ou environnementale –, mais dans la relation créée entre les différentes parties prenantes.

L'étude proposée par André Orléan dans *L'Empire de la valeur*¹ explicite ce changement de paradigme. À partir de l'anthropologie de René Girard, l'économiste met en évidence comment la valeur des biens est déterminée par les relations entre les différents acteurs concernés et non pas par la qualité substantielle du bien.

Les théories des conventions² et de la régulation³ mettent en jeu les différents types de relation qui peuvent conduire à des déci-

1. A. Orléan, *L'Empire de la valeur – Refonder l'économie*, Seuil, 2011.

2. Approche transdisciplinaire développée par des économistes, des historiens et des sociologues, la théorie des conventions utilise le concept de

conventions pour analyser les institutions et organisations économiques. V. à ce sujet R. Diaz-Bone, L. Théveno, « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Trivium* n° 5, 2010.

3. Née dans les années 1970 et inspirée des pensées marxistes et keynésiennes, la théorie de la régulation est une approche économique. V. à ce sujet R. Boyer, J.-P. Chanteau, A. Labrousse, T. Lamarche, « Théorie de la régulation : un nouvel état des savoirs », Dunod, 2023.

sions et des actions économiques et sociales : relations de pouvoir, de loyauté, d'imitation, d'obéissance ou encore de coopération. La valeur ne peut pas se réduire au résultat d'un simple jeu entre l'offre et la demande. Elle devient l'issue d'un système très complexe d'interactions volontaires et involontaires entre les acteurs concernés.

Si la valeur économique est une valeur relationnelle, les dimensions sociale et environnementale n'apparaissent plus comme des dimensions extérieures à la valeur économique, des externalités, mais comme ses composantes. L'encastrement entre économique et social tant prôné par Karl Polanyi⁴ devient réalité autour de la valeur relationnelle. Le social et l'environnemental peuvent ainsi être abordés en termes relationnels comme relation aux humains et relation aux vivants non humains.

Dans cette approche intégrée de la valeur créée, la relation n'est ni un moyen ni un critère d'évaluation. La relation n'est pas le moyen qui permet d'accéder aux biens et services nécessaires pour satisfaire des besoins. Elle n'est pas non plus un critère du bien-être associé à la quantité et la qualité des relations des personnes. La relation constitue dans cette approche la nature même de la valeur, son essence et, de ce fait, la référence qui oriente toute évaluation, qu'elle soit économique, sociale ou environnementale.

LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION DU GRÉUS FONDÉE SUR LA VALEUR RELATIONNELLE

Le Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (Gréus) a construit une démarche d'évaluation fondée sur

cette approche de la valeur relationnelle⁵. Ce choix épistémologique a conduit à une démarche caractérisée par le pluralisme, la coconstruction et la progression.

Pluralisme, coconstruction et progression

Premièrement le pluralisme, car l'évaluation non seulement associe l'ensemble des parties prenantes de la structure évaluée, mais surtout elle vise à croiser leurs points de vue. On tient compte des points de vue particuliers de chaque « groupe de pairs », c'est-à-dire de chaque groupe ayant un même type de statut dans la structure, qu'il soit professionnel, bénéficiaire, ou encore partenaire.

Ensuite la coconstruction, car à partir du croisement des points de vue de chaque partie, on accompagne la construction d'une représentation commune de la structure. Ce n'est pas l'évaluateur qui agrège les informations collectées ; il crée plutôt les conditions pour que les membres de la structure dessinent eux-mêmes le « monde commun » porté et visé par le projet commun.

Enfin la progression, car la démarche est ajustée de manière permanente en fonction des résultats qui émergent au fur et à mesure du processus. Il n'y a pas de résultat connu d'avance, ni en termes de référentiel utilisé ni en termes d'outils mobilisés. On construit les indicateurs à partir des critères identifiés. On adapte les outils en fonction de chaque réalité.

Une évaluation en trois phases

L'évaluation fondée sur la valeur relationnelle est composée de trois phases, qui correspondent aux phases habituelles ●●●



4. K. Polanyi, *La Grande Transformation*, Gallimard, 1983.

5. Pour en savoir plus sur ce groupe de recherche-action : greus-lab.fr.

●●● de toute démarche d'évaluation, mais qui prennent dans cette approche une signification particulière.

La première phase est celle de l'identification de l'utilité sociale et constitue la phase la plus importante et la plus longue de la démarche du Gréus. La deuxième est celle de la mesure de l'impact social, pendant laquelle la qualification réalisée lors de la première phase est traduite en indicateurs permettant de la quantifier. Et la troisième phase est celle de l'apprentissage, consistant à dégager les conséquences pour l'organisation de l'évaluation réalisée.

Dans les évaluations d'impact classiques, la première phase qui consiste à identifier les enjeux et les critères à évaluer se fait de manière assez rapide pour se concentrer ensuite sur la phase de quantification et mesure. Or, dans la démarche du Gréus, fondée sur la valeur relationnelle, la phase de qualification est déterminante et prend beaucoup de temps. Elle se réalise lors d'un premier moment dans un groupe composé de personnes ayant différents statuts dans la structure, suivie d'un deuxième moment appelé « dialogue pluraliste », qui mobilise les différentes parties prenantes de manière plus élargie.

Le résultat de cette phase prend la forme d'un premier modèle d'utilité sociale, qui sera ensuite traduit en indicateurs permettant d'associer les critères identifiés à des valeurs chiffrées. Ce modèle d'utilité sociale ne se réduit ni à l'objet social du projet ni à une liste de critères qui précisent l'impact de cet objet social. C'est un « monde commun », identifié collectivement, qui exprime la manière spécifique de la struc-

ture de faire société. Ce « monde commun » intègre autour d'une valeur centrale la contribution de la structure au niveau économique, social et environnemental.

Cinq portes d'entrée pour faire émerger un « monde commun »

Ce qui rend possible, lors de la phase d'identification, de faire émerger la vision du « monde commun » portée par la structure et rendre ainsi compte de sa manière spécifique d'être en relation avec le monde, c'est le travail interactif réalisé à partir de cinq portes d'entrée.

La première porte d'entrée, appelée « fonctionnelle », ne fait pas de différence avec les approches classiques car il s'agit de poser la question de l'utilité de la structure.

La deuxième porte d'entrée fait appel à la relation « affective » en interrogeant ce qui fait qu'on tient à la structure, ce qui rend fiers celles et ceux qui y sont associés. L'adhésion affective à la structure permet de rendre compte des liens qui ne sont pas seulement utilitaires ou instrumentaux.

Ensuite, on va interroger la dimension « anthropologique » à travers des expériences évoquées par les différentes parties prenantes comme les ayant particulièrement marquées. L'expérience vécue rend compte des liens d'appartenance plutôt que

des besoins satisfaits. Elle dit ce qui relie de manière existentielle à la structure plutôt que les bénéfices concrets reçus.

À la suite des expériences, on va interroger les « représentations » associées aux notions qui évoquent les principaux champs d'intervention de la structure. Encore une fois, il ne s'agit pas d'identifier les contributions de la structure par rapport à ses domaines d'intervention, mais la signification que les parties prenantes leur accordent à travers sa manière spécifique de faire. Par exemple, dans une association sportive, ce n'est pas forcément l'accès au sport qui importe, mais le fait qu'à travers les activités sportives se rencontrent des publics différents. Le sport devient ainsi une manière particulière de faire société et de construire du commun.

Enfin, la dernière porte d'entrée est la porte « institutionnelle » qui vise à interroger les relations de la structure avec les autres acteurs sociaux, privés et publics, et sa capacité à faire évoluer les normes qui organisent la vie en société.

L'évaluation fondée sur la valeur relationnelle constitue ainsi une manière spécifique de concevoir et d'identifier la valeur créée, permettant une approche systémique et intégrale des dimensions économique, sociale et environnementale. ■



AUTEUR	Elena Lasida
TITRE	Professeure d'économie à l'Institut catholique de Paris, présidente du Gréus



MARIANA ROY

Directrice de La Canopée –
MJC Centre social
de Portes-lès-Valence

TÉMOIGNAGE

Soumis à des évaluations obligatoires régulières pour maintenir leur agrément, les centres sociaux peuvent s'emparer des pratiques d'évaluation pour les mettre au service de leurs actions.

Pratiques d'évaluation en centre social : outil de contrôle ou de questionnement ?

Avant de prendre, il y a trois ans, la direction du centre social La Canopée à Portes-lès-Valence, qui est aussi une maison des jeunes et de la culture (MJC), je dirigeais un centre social à Romans-sur-Isère engagé dans une expérimentation d'évaluation de l'impact social, accompagnée, entre autres, par La Fonda¹. Les centres sociaux sont soumis à des évaluations obligatoires régulières pour maintenir leur agrément. Grâce à l'expérimentation menée par la Coopération des centres sociaux de Romans², j'ai compris que la pratique de l'évaluation – à condition d'être prise comme un outil de questionnement orienté vers l'amélioration et non pas comme un outil de contrôle – pouvait constituer non seulement un révélateur, mais aussi un outil d'approfondissement très puissant de notre action auprès de nos publics.

Si l'on prend l'exemple d'un atelier de cuisine, les personnes y viennent pour découvrir des recettes, mais en réalité elles y trouvent beaucoup plus que cela. Elles accèdent à un espace de socialisation, de lien avec leurs voisins et voisines, ainsi que de reconnaissance de leurs compétences et de leur culture. Les participants peuvent également découvrir à cette occasion des services du centre social dont ils n'avaient

pas forcément connaissance, comme les actions de soutien à la parentalité. Enfin, c'est un moyen pour les participantes et participants de savoir ce qui se passe dans leur quartier, dans leur ville : cela peut être à l'origine de nouveaux projets dont ils seront actrices et acteurs. Si l'on ne prend pas le temps de les interroger sur toutes ces dimensions et qu'on se contente de compter le nombre de personnes présentes à l'atelier, on passe à côté de l'essentiel.

Évaluer pour faire évoluer son action

Au cours des différentes évaluations, j'ai réalisé que parler et mettre des mots peut aider les personnes à prendre conscience des bénéfices de leur participation aux activités, mais aussi à identifier de nouveaux besoins ou envies. Le public de notre association est composé à 90 % de femmes, pour beaucoup en difficulté sociale (familles monoparentales, personnes en rupture de lien social, personnes âgées, etc.). Participer à une évaluation renforce ainsi leur pouvoir d'agir. Dans une MJC ou un centre social, l'évaluation est aussi un outil de suivi de la bonne mise en œuvre du projet social. Évaluer nos actions permet de nous assurer que les orientations stratégiques votées par les membres

se traduisent concrètement. C'est aussi l'occasion de mobiliser de nouvelles personnes pour qu'elles s'investissent dans l'association, portent le projet, voire en impulsent de nouveaux.

Lors des évaluations, il est fréquent de constater que notre structure ne répond pas à certains des besoins des habitants car cela ne rentre pas dans notre projet associatif. C'est l'occasion d'expliquer les limites de notre action, mais cela peut aussi constituer la base d'une évolution de notre projet pour intégrer la réponse à des besoins nouveaux. L'évaluation est un diagnostic en continu, un outil de veille sociale.

Enfin, l'évaluation est une vraie plus-value pour les équipes, salariées comme bénévoles : nous voyons les fruits de notre travail et avançons avec nos publics. À Romans, une évaluation avait aussi été l'occasion de travailler sur des conflits sous-jacents, sur des non-dits et de résoudre des situations bloquées.

Un investissement en temps et en ressources

L'un des principaux défis que pose l'évaluation en centre social est le manque de temps et de ressources. Comme nous mettons en place une démarche qualitative assez ●●●

1. A. Tabet, « De l'impact social à la "chaîne de valeur élargie" : découvrez les monographies de trois centres sociaux », La Fonda, oct. 2020.

2. L. Chaloyard, « Expérience d'évaluation d'impact social : la Coopération à Romans-sur-Isère », La Fonda, déc. 2018.

●●● exigeante, il est difficile de l'appliquer à toutes nos activités. À La Canopée, nous ne l'utilisons que pour certaines de nos actions clés, comme notre atelier de bricolage-récupération ou notre colonie de vacances pour seniors. L'évaluation a permis de mettre en lumière l'importance de ces actions pour les bénéficiaires. Malheureusement, la subvention dont nous bénéficions pour la colonie de vacances n'a pas été reconduite, et nous devons à présent développer des moyens d'autofinancement pour la maintenir. L'évaluation que nous avons conduite s'avère être un levier très fort de motivation des participants et participantes en ce sens.

Même si cela progresse, l'implication des équipes reste un défi considérable car l'évaluation fait souvent peur : je parviens à embarquer l'équipe en mettant en avant le côté convivial de l'évaluation. Néanmoins, l'intégration de cette approche nouvelle prend du temps. Il faut des outils, mais aussi des formations, qui manquent aujourd'hui. Les réflexions théoriques ou sémantiques – comme le débat entre impact social ou utilité sociale – sont intéressantes, mais ce dont ont besoin les équipes de terrain, c'est de savoir quels sont les moyens d'agir concrètement.

À la suite de l'expérimentation de Romans, la caisse d'allocations familiales (CAF) de la Drôme a diffusé dans tout le département un kit d'évaluation organisé autour de cinq critères représentés par des pièces de puzzle :

- la vitalité de la communauté et la cohésion sociale ;
- l'épanouissement et l'émancipation des personnes ;
- la démocratie et la bonne gouvernance ;

■ la préservation de l'environnement et du cadre de vie ;

■ la création de richesses économiques, sociales et culturelles.

L'outil est basique, mais c'est un bon support pour la mise en discussion avec les publics. La CAF intègre aussi dorénavant ces critères d'évaluation dans certains de ses appels à projets, ce qui nous incite à faire de même.

Nombreux défis

Un autre défi de l'évaluation en centre social est de parvenir à adopter une approche de la « chaîne de valeur élargie », c'est-à-dire prenant en compte les actions de l'ensemble des acteurs agissant sur le territoire, et pas seulement notre association individuellement³. J'espère parvenir à adopter cette

approche l'an prochain lors de l'évaluation périodique de notre centre.

En conclusion, je soulignerais la nécessité pour les réseaux de s'emparer de la question de l'évaluation. C'est le cas de la Fédération des centres sociaux de la Drôme, qui a affecté un chargé de mission dédié à ce sujet depuis quelques années. La Fédération des MJC commence également à s'y intéresser. L'évaluation ne résoudra pas tous les problèmes des associations, c'est évident. Mais elle peut aider au dialogue avec les partenaires, à condition que ceux-ci soient réceptifs. Le plus important est de ne pas rester figé, mais d'évoluer et de s'améliorer progressivement. Et l'évaluation est un bon moyen pour cela ! ■



© semenov



© Photodisc

3. Y. Blanc, « La valeur et le sens de l'action », *La Tribune Fonda* n° 248, déc. 2020.

L'évaluation est un levier essentiel pour incarner ce qui fait la valeur de l'action associative et contribuer à son amélioration continue. Le rapport remis en 2022 à Sarah El Haïry, alors secrétaire d'État chargée de la jeunesse et de l'engagement, pointait 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 »¹ et dépasser les idées préconçues qui entourent trop souvent la notion d'évaluation pour les associations. C'est pour répondre à cet enjeu que Le Mouvement associatif, le F3E et La Fonda ont lancé en 2025 le programme « Nouveaux regards sur l'évaluation en association » (Noura).

QUAND LES ASSOCIATIONS S'EMPARENT COLLECTIVEMENT DES ENJEUX ÉVALUATIFS

C'est pour imaginer une évaluation au service de la vie associative que La Fonda, le F3E et Le Mouvement associatif ont lancé le programme « Nouveaux regards sur l'évaluation en association » (Noura).

LA NÉCESSITÉ D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

Compte tenu des moyens à leur disposition, les petites et moyennes associations ont des marges de manœuvre très limitées pour engager des démarches d'évaluation de manière autonome. Alors que la plupart des associations françaises sont composées exclusivement de bénévoles², il est nécessaire de penser une évaluation adaptée aux contraintes de la vie associative et potentiellement mutualisée. Les associations qui se sont engagées dans des exercices évaluatifs, le plus souvent employeuses, ne disposent quant à elles pas d'espaces collectifs inter-associatifs dédiés à l'échange de pratiques entre pairs.

Dans la ligne des préconisations faites par les auteurs du rapport « Évaluation des actions associatives », le programme « Noura » a

enclenché, depuis son lancement en février dernier, une large dynamique collective mobilisant plus de 500 associations, mais aussi l'ensemble de l'écosystème impliqué dans l'évaluation pour mettre celle-ci véritablement au service de la vie associative.

UN PROGRAMME POUR ET PAR LE SECTEUR ASSOCIATIF

Le présent programme est le fruit d'une collaboration ancienne entre Le Mouvement associatif, le F3E et La Fonda. Il s'appuie par ailleurs sur l'expertise d'Hélène Duclos, qui travaille depuis plus de 20 ans sur l'évaluation de l'utilité sociale et la mesure de l'impact social³. Son expertise, ainsi que celle d'un comité scientifique composé de 12 personnes aux profils divers, sont mobilisées pour garantir l'assise

méthodologique des éléments produits dans le cadre du programme. Au-delà de cette dimension méthodologique, le programme porte l'ambition de faire système, pour faire de l'évaluation un outil de valorisation et d'approfondissement du fait associatif. Il bénéficie pour cette raison d'un financement du Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA) sur la période 2025-2026 ainsi que d'un appui de la Banque des territoires.

Comme on a pu le lire dans ce dossier, et comme en témoignent les échanges dans le cadre du programme, les expériences d'évaluation développées par les associations sont très diverses. Et si elles sont parfois difficiles, elles apportent souvent d'importants changements qualitatifs au service des projets. C'est en partant de ces expériences que le programme « Noura » entend nourrir ●●●

1. S. Chami, P. Bolo, B. Bazillon, P. Da Costa, « Évaluation des actions associatives », avr. 2022, JA 2022, n° 660, p. 6, obs. T. Giraud.

2. Recherches & Solidarités, « La France associative en mouvement », 22^e éd., oct. 2024, JA 2024, n° 707, p. 42, étude J. Malet et C. Bazin.

3. V en p. 19 de ce dossier.

●●● la réflexion et renforcer les compétences des associations en matière d'évaluation. Parallèlement, nous souhaitons alimenter les échanges avec les financeurs et

Le deuxième axe consiste en un espace interassociatif d'échange de pratiques, mobilisant principalement des associations qui pratiquent déjà l'évaluation, mais isolées

“ Les expériences d'évaluation développées par les associations sont très diverses. C'est en partant de ces expériences que le programme « Noura » entend nourrir la réflexion et renforcer les compétences des associations en matière d'évaluation. ”

accompagnateurs du monde associatif pour ainsi faire évoluer leurs modalités de soutien à des démarches d'évaluation et, dans certains cas, en développer de nouvelles.

TROIS AXES D'INTERVENTION

Pour y parvenir, le programme « Noura » est constitué de trois axes d'intervention. Le premier répond aux besoins des associations qui ne pratiquent pas aujourd'hui l'évaluation et leur propose un outil expérimental d'autoévaluation qualitative. Plus de 360 associations ont d'ores et déjà manifesté leur intérêt de contribuer à la conception de cet outil, qui sera expérimenté durant le premier semestre 2026. Cet outil d'autoévaluation entend permettre à des associations, de façon simple, d'entrer dans une démarche d'évaluation qualitative, collective et utile au renforcement de leurs partenariats.

dans la mise en œuvre de ces démarches. Plus de 300 associations ont rejoint cet axe. La première réunion a permis de dégager cinq sujets sur lesquels échanger prochainement :

- mobiliser les équipes et les bénévoles ;
- rendre les évaluations utiles et mobilisatrices pour le pilotage du projet associatif ;
- adopter une « routine évaluation » ;
- utiliser des méthodologies solides ;
- soigner la communication.

Les associations ayant mis en place des démarches d'évaluation sont invitées à

rejoindre cet espace qui va continuer à se réunir jusqu'à fin 2026.

Enfin, le troisième axe du programme « Noura » est consacré à la mobilisation de l'ensemble de l'écosystème pour esquisser une vision partagée de l'évaluation associative, initier une mise en réseau pérenne sur ce sujet et préparer une évolution des modalités de soutien à ces démarches. Cet écosystème se décline en trois cibles principales : les associations, leurs financeurs et prescripteurs, et, enfin, les acteurs de la recherche et de l'accompagnement qui portent des réflexions sur l'évaluation. « Noura » structure ainsi différents espaces d'échange destinés à partager les avancées du programme, identifier les différents scénarios envisageables pour pérenniser la dynamique engagée et les partenariats à mettre en place. Un premier séminaire réunissant acteurs et chercheurs a été organisé le 23 septembre 2025 à Paris. Après une prise de hauteur par le philosophe et ancien conseiller à la Cour des comptes Patrick Viveret, deux sujets ont été abordés : « Révéler la création de valeur associative » et « L'évaluation comme outil de dialogue ». D'autres temps de mobilisation ouverts à l'ensemble des acteurs de l'écosystème seront organisés courant 2026. ■



AUTEUR	Jean-Marc Delaunay
TITRE	Chargé du programme « Nouveaux regards sur l'évaluation en association » (Noura), Le Mouvement associatif, F3E, La Fonda

JURISassociations



Tous les quinze jours, toute l'actualité juridique, fiscale, sociale et comptable concernant les organismes sans but lucratif.

Un dossier complet et transversal, des articles et des rubriques proches de votre pratique : **tribune, communiqués, événements, tableau de bord chiffré, fiche pratique...**

Toutes les réponses opérationnelles pour vous accompagner dans votre gestion quotidienne !



Inclus : la version numérique feuilletable

