



Quelques clés pour se lancer dans l'évaluation

Atelier IDEAS Lab

Le mercredi 19 mai 2021

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF : Marion Boinot
INSTITUT IDEAS : Jean-François Le Page

LES OBJECTIFS DE L'ATELIER

- **Comprendre les enjeux de l'évaluation**
- **Répondre aux attentes de vos parties prenantes sur l'efficacité de vos actions**
- **Qualifier le périmètre et le processus d'évaluation**
- **Identifier les ressources à mobiliser pour évaluer**
- **Exploiter les résultats de l'évaluation pour communiquer avec vos parties prenantes**

AGENDA (9h30-11h30)

- **Introduction par Suzanne Chami, Déléguée Générale de l'Institut IDEAS**
- **Présentation du Mouvement associatif par Marion Boinot, Responsable Projets et Partenariats**
- **L'évaluation et les bonnes pratiques du guide IDEAS**
- **Les points-clés de l'évaluation**
 - **Le périmètre**
 - **Les étapes de l'évaluation**
 - **Les ressources (humaines, techniques) à mobiliser**
- **Témoignage et échanges avec les participants**
- **Les travaux en cours du Mouvement associatif sur l'évaluation**

L'Institut IDEAS, en bref

5 Missions



- **Elaborer et promouvoir le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques**



- **Accompagner bénévolement les associations et les fondations pour renforcer leurs capacités d'action**



- **Organiser la délivrance du Label IDEAS pour valoriser la qualité des organismes sans but lucratif**



- **Contribuer aux réflexions et échanges sur les enjeux du secteur associatif et de la philanthropie pour faire reconnaître leur rôle essentiel**



- **Favoriser la philanthropie**

L'Institut IDEAS, en action

Les associations, fondations et fonds de dotation....

→ L'Institut IDEAS accompagne les organismes à but non lucratif pour renforcer leur capacité d'action au service de l'intérêt général.

Le Guide IDEAS des Bonnes Pratiques



- ✓ librement téléchargeable
- ✓ 90 bonnes pratiques
- ✓ 3 thèmes :
Gouvernance / Finance / Pilotage & Evaluation

L'accompagnement personnalisé



- ✓ Approche 360 ° : Le Guide
- ✓ Accompagnement personnalisé et dans la durée
- ✓ Une communauté pour échanger
- ✓ L'indépendance comme valeur

Le Label pour valoriser



- ✓ Comité indépendant
- ✓ Contrôles réalisés par des professionnels indépendants
- ✓ Valable 4 ans sous réserve de poursuivre la mission d'accompagnement

L'Institut IDEAS, en action

L'AUTODIAG IDEAS



Une solution 100% numérique pour évaluer ses pratiques et la maturité de son organisation.

Objectif : accroître l'efficacité des organismes sans but lucratif et renforcer leur capacité d'action.

Aider toutes les associations à progresser

L'AUTODIAG propose aux organismes sans but lucratif de s'auto-évaluer pour identifier leurs points forts et ceux à améliorer, en moins de 15 minutes.

L'utilisateur répond à une série de questions en matière de gouvernance, plan stratégique, gestion des risques et contrôle interne, système de pilotage...

Cet outil permet à tout type d'organisme d'évaluer de façon autonome son niveau de maturité dans la mise en œuvre des pratiques essentielles extraites du [Guide IDEAS](#).

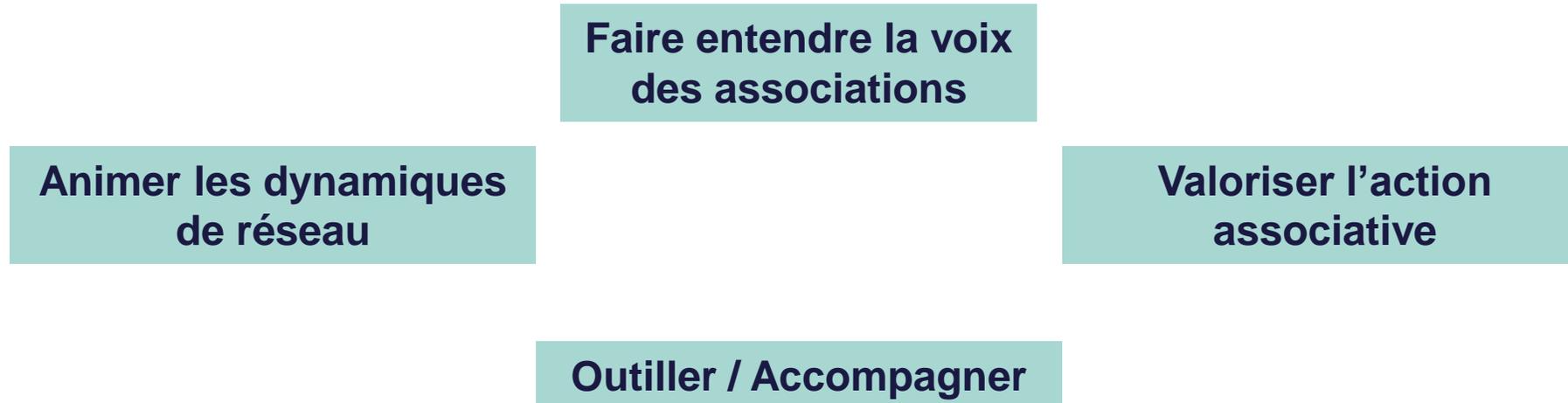
L'AUTODIAG IDEAS est librement accessible sur

www.autodiag-ideas.fr

Le Mouvement associatif

**Le Mouvement associatif est une association nationale née en 1999,
avec 3 objectifs**

- Promouvoir le fait associatif
- Faire entendre la voix des associations dans le débat public
- Animer les dynamiques associatives : « Faire mouvement »



LE MOUVEMENT ASSOCIATIF - PORTE-VOIX DES DYNAMIQUES ASSOCIATIVES

Nos membres

 ***Animafac**
Le réseau des associations étudiantes

 **association PRÉVENTION ROUTIÈRE**

 **CASBC**

 **CELAVAR**

 **Citoyens & Justice**

 **Cnajep**
comité pour les réalisations nationales et internationales des associations de jeunesse et d'éducation populaire

 **COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF FRANÇAIS**

 **Cofac**

 **COORDINATION SUD**

 **Familles rurales**
Vivre mieux !

 **France Bénévolat**

 **FRANCE NATURE ENVIRONNEMENT**

 **FRENE**

 **La Fonda**
fabrique associative

 **la ligue de l'enseignement**
un avenir par l'éducation populaire

 **Ligue des droits de l'Homme**
FOUNDEE EN 1988

 **Mona Lisa**
MOBILISATION NATIONALE CONTRE L'ISOLEMENT DES AGÉS

 **Réseau National des Ressourceries**

 **SCOUTISME FRANÇAIS**

 **UNIOPSS**
Unité des associations pour développer la Solidarité

 **UNATO**
Le tourisme au service des hommes et des territoires

 **Unaf**
UNIS POUR LES FAMILLES

 **Unis Cité**

Et 13 Mouvements associatif régionaux : Auvergne - Rhône-Alpes, Grand Est, Bourgogne-Franche-Comté, Bretagne, Centre Val de Loire, Hauts de France, Ile de France, Normandie, Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Pays de la Loire, Provence-Alpes Côte d'Azur, La Réunion.





L'évaluation et les Bonnes Pratiques IDEAS

La démarche de labellisation IDEAS

ACCOMPAGNEMENT effectué par 2 conseillers
sur la base du Guide IDEAS des Bonnes Pratiques
(6 à 18 mois) **Professionnels
indépendants**

ACCOMPAGNEMENT effectué par
1 ou 2 conseillers



GOUVERNANCE

- G1 / Des fondamentaux associatifs clairement définis et suivis
- G2 / Des organes de gouvernance au fonctionnement effectif
- G3 / Une gestion désintéressée et transparente, un encadrement des activités lucratives
- G4 / Un plan stratégique à moyen terme réfléchi
- G5 / Une politique dynamique de gestion des risques
- G6 / Une politique de gestion des richesses humaines inspirée par une recherche d'exemplarité sociale
- G7 / Un respect des donateurs, des financeurs et des partenaires
- G8 / Une politique de communication animée par une volonté de transparence



FINANCES

- F1 / Une comptabilité générale régulière, sincère et contribuant à donner une image fidèle
- F2 / Une information financière de qualité, lisible, accessible et largement diffusée
- F3 / Un outil de gestion budgétaire performant, cohérent et fiable



PILOTAGE & ÉVALUATION

- E1 / Un système complet de pilotage : un contrôle de gestion, une méthode de gestion de projet des comparaisons en interne et en externe
- E2 / Des outils de pilotage comme aide à la décision
- E3 / Des mesures et évaluations de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact

Les Bonnes Pratiques qui font référence à l'évaluation

● GOUVERNANCE – PARTENARIATS

BP 43 : L'organe collégial définit les modalités de **l'évaluation du partenariat** et en analyse les résultats

● PILOTAGE & EVALUATION – GESTION DE PROJET

BP 76 : La méthodologie de gestion de projet est utilisée, avant (phase de choix), pendant (pilotage et suivi) et après (**évaluation**) la réalisation de chaque projet

BP 77 : Cette méthodologie intègre **l'évaluation** selon les critères de Pertinence, de Cohérence, d'Efficacité, d'Efficiency et d'Impact

● PILOTAGE & EVALUATION – DES MESURES ET EVALUATIONS DE L'EFFICACITE, DE L'EFFICIENCE ET DE L'IMPACT

L'entité s'engage dans une démarche **d'évaluation** de l'impact de ses actions pour mieux piloter, s'améliorer et démontrer (**BP 89 & 90**)



2

Les points-clés de l'évaluation

Pourquoi évaluer ?

- **S'assurer du respect des missions sociales de mon projet associatif**
- **Suivre la mise en œuvre et l'avancement du plan stratégique de l'organisme à travers les projets réalisés**
- **Mettre en place une démarche d'amélioration continue**
- **Répondre aux attentes de mes parties prenantes**
- **Mobiliser mes ressources humaines (salariés, bénévoles) sur des résultats réalistes à atteindre**

Qu'est-ce qu'une évaluation ?

➤ **Constater, apprécier, décider**

- **Une photo, un constat** : dresser l'état des lieux à une date donnée ;
- **Un diagnostic, une appréciation**, sur la base de critères/indicateurs partagés ;
- Un temps de **mise en discussion** du projet et **d'apprentissage collectif** ;
- Une **aide à la décision** pour pouvoir évoluer.

➤ **Finalités**

- **Démocratique** : rendre compte, communiquer et mettre en débat les résultats ;
- **Stratégique** : adapter, réorienter, améliorer la connaissance des besoins et attentes, partager le diagnostic et les orientations ;
- **Opérationnelle** : clarifier les objectifs et les résultats, s'accorder sur un diagnostic et des recommandations partagés ou conduire le changement.

Qu'est-ce qu'une évaluation ?

➤ Des focales variées

- Peut porter sur la **réalisation des missions sociales/stratégie d'intervention** de l'association, ses **modalités de fonctionnement interne** ou sur une **action/projet** ;
- Idéalement pensée comme **partie intégrante du projet**, une action structurante en soit ;
- **Consubstantielle d'une démarche de labellisation / amélioration continue** type IDEAS ;
- Lien fort avec la **méthodologie de gestion de projets** ≠ tableau de bord de suivi, du reporting ;



Qu'est-ce qu'une évaluation ?

➤ Une démarche apprenante

- **Démarche d'apprentissage collectif** : importance de **se former collectivement** sur l'évaluation, de se constituer un **langage commun**, de favoriser la mise en débat à toutes les étapes : **déterminer qui dit ce qui compte**, qui analyse et discute les résultats ;
- Ne doit **pas rester une affaire d'experts** ;
- Pas seulement un exercice technique, c'est aussi (et avant tout ?) un **exercice politique.**



Les étapes de l'évaluation

➤ ETAPE PRELIMINAIRE

- Pourquoi vouloir se lancer ? Est-ce le bon moment ? Quel est mon planning ?
- Qui associer et à quelles étapes ?
- Faire l'exercice seul ou avec un accompagnement externe ?

➤ ETAPE 1 : Diagnostiquer l'existant

- Prendre le temps du diagnostic pour permettre de préparer les étapes à suivre ;
- Favoriser la participation de plusieurs parties prenantes pour avoir une bonne vue d'ensemble et faciliter le choix de la question évaluative.

Point d'attention

Pour affiner les modalités de collecte, l'évaluation doit idéalement être pensée au moment de la mise en place de l'action à évaluer, sa mise en œuvre peut se faire au fil de l'eau et/ou une fois l'action réalisée.

Les étapes de l'évaluation

➤ **ETAPE 2 : Formaliser le cadre de l'évaluation**

- Déterminer ses **objectifs et la question évaluative** ;
- Identifier la **méthode** adaptée ;
- Préciser les **moyens** disponibles et le **calendrier** de mise en œuvre ;
- Fixer les **modalités de mise en œuvre** : démarche interne, interne accompagnée, externe ;

Points d'attention

- > **Evaluer c'est renoncer** et choisir en fonction des orientations prioritaires ;
- > Il y a DES méthodeS et DES objectifS d'évaluation
- > **Le/les objectifs conditionnent la méthode et les indicateurs choisis**



Les étapes de l'évaluation

➤ **ETAPE 3 : La mise en œuvre**

✓ **3.1 - Démarche interne avec ou sans accompagnement**

- Choisir, construire et alimenter ses **modalités / son outil de collecte d'informations / de données** ;
- Traiter et analyser les informations collectées.

✓ **3.2 - Démarche externe**

- Élaboration du **cahier des charges**
- **Sélection des évaluateurs / accompagnateurs**
- **Suivre le traitement et l'analyse des informations** en lien avec le/les évaluateurs

Point d'attention

Dans les deux cas **rester réaliste** sur le nombre de données et questions à collecter.

Les étapes de l'évaluation

➤ **ETAPE 4 – Communiquer, valoriser et mettre en débat les résultats**

- **Communiquer les résultats** à l'interne et à l'externe de l'organisation ;
- **Organiser la mise en débat interne** pour prendre en compte et intégrer les enseignements de l'évaluation.

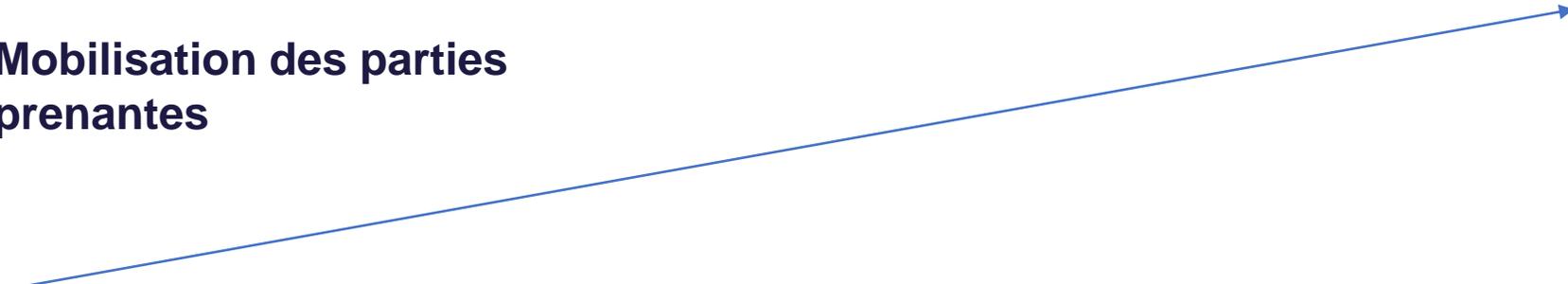
Points d'attention

- **Evaluer c'est aussi rendre des comptes**, cette étape de communication est donc clé ;
- **Adapter la communication/les formats** de restitution des résultats en fonction du public ciblé ;
- La mise en débat finale est facilitée par une communication et une mobilisation adaptée tout au long de l'exercice.



Focus sur la mobilisation des parties prenantes

Mobilisation des parties prenantes



Cadrage
financeur ++

Objectif
communication /
valorisation

Objectif d'évolution
/ transformation
interne

Point d'attention

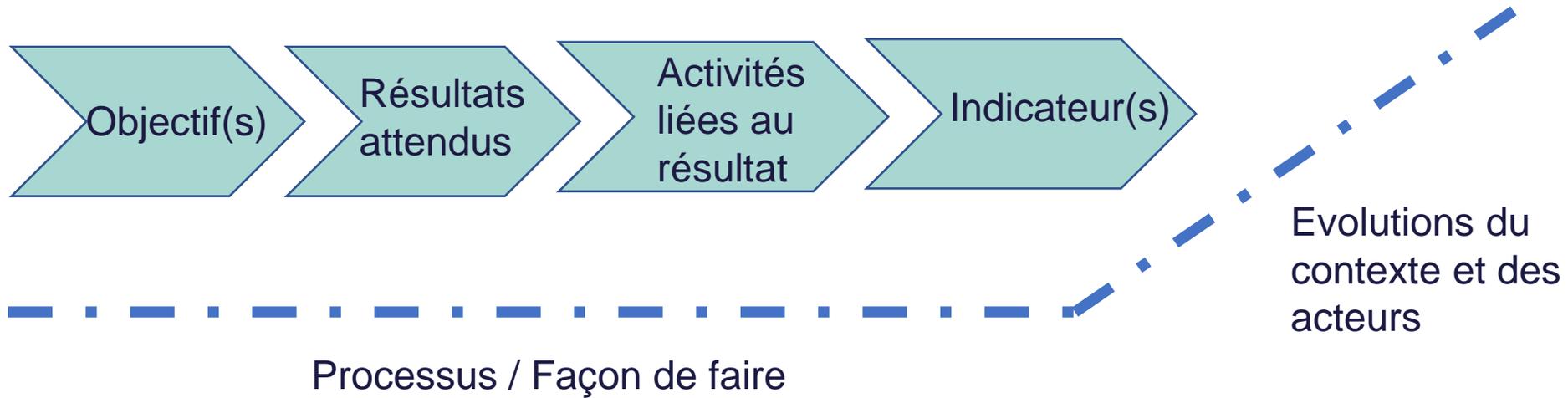
Quand il s'agit d'évaluer comment une association participe de la mise en œuvre d'une politique publique, ce n'est pas la même chose que lorsqu'on évalue une action, les missions sociales d'une organisation.

Importance de la mobilisation de la gouvernance.

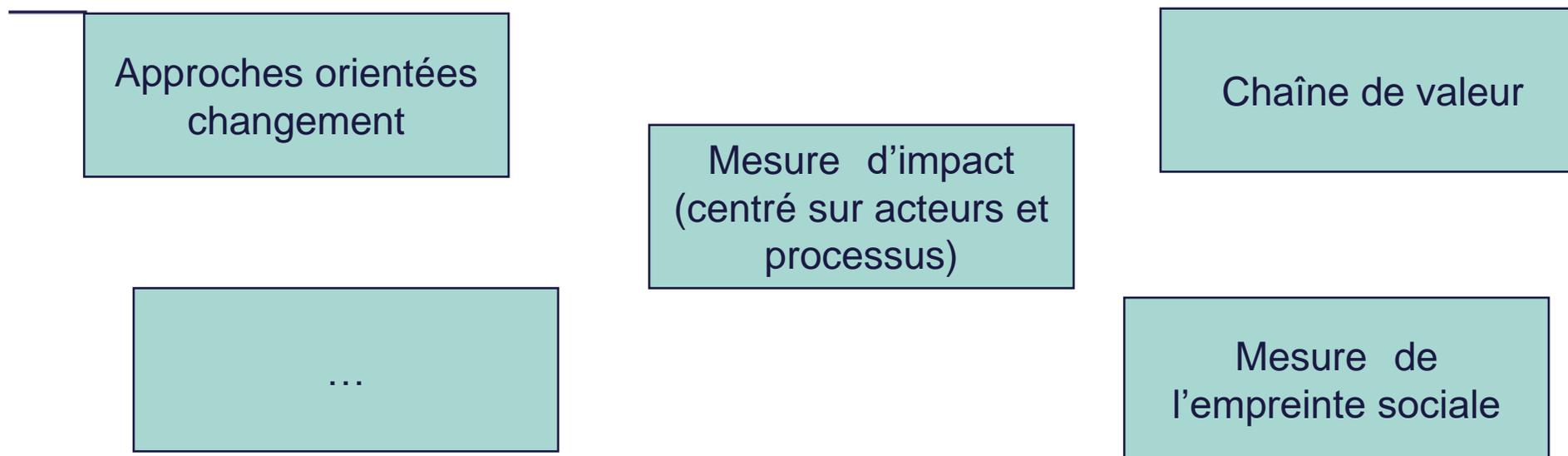


Au-delà de l'approche linéaire – L'évaluation « 3D »

Méthodologie de projets



Au-delà de l'approche linéaire – L'évaluation « 3D »



Une idée commune pour mieux rendre compte des spécificités associatives = prendre en compte l'environnement, les processus et les acteurs au-delà de l'action

Sources : F3E pour les approches orientées changement, Chaîne de valeur travaux issus de l'expérimentation « Ess et création de valeur porté par l'AVISE, La Fonda et le Labo de l'ESS, Mesure empreinte sociale issue d'une expérimentation menée par la Croix Rouge, Emmaüs, Les Petits Frères de Pauvres et les Restaurants du Cœur.

La mise en oeuvre : les points d'attention à retenir

1. Identifier les bénéficiaires de l'évaluation parmi les parties prenantes que vous voulez mobiliser en priorité
2. Fixer des objectifs à atteindre réalistes
3. Définir des indicateurs adaptés à vos ambitions et à suivre sur la durée
4. Déterminer ce que l'on veut mesurer :
 - ❖ Efficacité = atteindre les objectifs fixés
 - ❖ Efficience = atteindre les objectifs en optimisant les ressources engagées (financières, humaines ...). *Exemples : ratio coûts de fonctionnement/coûts des missions sociales, ratio coût de collecte/montant de la collecte*
 - ❖ Impact = identifier et évaluer les conséquences sur les bénéficiaires des actions (changements positifs ou négatifs)
5. Exploiter les résultats pour communiquer, valoriser, progresser



3

**Questions/
Echanges**



4

Témoignage CERISE Les ressources à mobiliser

Les ressources pour mettre en œuvre

- **Démarche interne**

- avoir des référents bien identifiés ;
- associer les parties prenantes (gouvernance, publics bénéficiaires, etc.) susceptibles de faire « pivoter la stratégie », d'avoir une connaissance fine de l'objet évalué, de bénéficiaire de l'action ...

Points d'attention

- Démarche volontariste qui mobilisera du temps et des moyens = rester sur un objectif et une méthodologie réalistes ;
- Avantage = mobilise des acteurs qui connaissent bien l'organisation = gain de temps / profondeur d'analyse ;
- Inconvénient : moins d'appui que sur un accompagnement externe.



Les ressources pour mettre en œuvre

- **Démarche externe :**
 - Le plus souvent via un cabinet de conseil ou un expert indépendant ;
 - Toujours s'assurer de la mobilisation interne et identifier des référents ;
 - Prévoir un budget dédié à la mobilisation d'une expertise.

Points d'attention

- Avantage = mobilise une expertise qualifiée sur ces sujets, même si l'enjeu d'appropriation du sujet au sein de l'association reste important ;
- Inconvénient = des acteurs externes connaîtront moins l'association, ce qui peut nuire à la profondeur d'analyse si les objectifs affichés sont trop ambitieux rapportés aux moyens mobilisés.



Les autres ressources en accompagnement

- **Expérimentation ponctuelle** selon une méthodologie donnée (parcours évaluation du programme « réseau en tête », projet VISES, Cap Impact, ESS et Création de Valeur, Approches Orientées Changement, Fonds d'Expérimentation Jeunesse ...)
- Appui de certaines **têtes de réseau associatives** ;
- **Centres de ressources sectoriels** (F3E, HAS ex. Anesm), **ESS** (Avisé, Labo ESS, La Fonda), **monde universitaire** ;
- **Appui financier ponctuel** de certaines fondations ou ministères publics.





5

Positionnement du Mouvement associatif

Positionnement du Mouvement associatif

- Responsabilité particulière de **rendre compte pour les associations** en tant **qu'actrices d'intérêt général** ;
- **Rendre visible** ce qui peut-être **développé dans un cadre associatif (résultats + processus)** ;
- Pour qu'elle produise des résultats les **associations doivent être porteuses de la démarche** pour qu'elle soit réellement porteuse de changement.



Positionnement du Mouvement associatif

- **Proposition faite au Premier Ministre en 2018** : Co-construire une ingénierie sur l'évaluation de l'action associative favorisant l'adaptation et l'appropriation des outils existants.
- **Priorité actuelle** :
 - **Rendre accessible les méthodes, outils, référentiels** aux associations, et que les associations qui en ont besoin puissent bénéficier d'un **accompagnement adapté** pour les connaître et les mobiliser ;
 - **Travailler à la structuration d'un espace commun permanent traitant de cette question de l'évaluation** pour renforcer l'accès des associations à des démarches adaptées à leurs spécificités.



Bibliographie indicative / Sites ressources

Experts du champ

- F3E
- Haute Autorité à la Santé
- Société Française de l'Evaluation

Acteurs associatifs / ESS

- AVISE
- La Fonda
- Labo de l'ESS
- Projet VISES



Pour évaluer cet atelier

➤ <https://forms.gle/68z1RL3bJNtTM7hJ9>