

Rapport

Évaluation des actions associatives

Rapport écrit à la demande de la
Secrétaire d'État Sarah EL HAÏRY

**Suzanne CHAMI, Philippe BOLO,
Bernard BAZILLON et Philippe DA COSTA**

Avril 2022

- Les auteurs du rapport -

Suzanne CHAMI

Déléguée générale de l'Institut de développement de l'éthique et de l'action pour la solidarité



Depuis plus de 15 ans, Suzanne CHAMI développe la mission de l'institut IDEAS, association d'intérêt général, qui œuvre au renforcement des capacités des associations et au développement de la philanthropie.

Diplômée de Sciences Po et de l'INALCO, elle s'engage bénévolement dès la création de l'institut pour développer ses activités. Elle a notamment contribué à l'élaboration de la démarche d'accompagnement pour la mise en œuvre des bonnes pratiques liées au Guide IDEAS, dans les 3 champs, gouvernance, finance, pilotage et évaluation, ainsi qu'à la conception des outils méthodologiques et à leur évolution.

Déléguée Générale de l'institut IDEAS depuis 2015, elle en assure le pilotage stratégique et opérationnel. A ce titre, elle agit au plus près des associations et de leurs parties prenantes, telles que les mécènes, les administrations publiques, les institutions.

Participant régulièrement et activement à de nombreux groupes de réflexion multi-acteurs, elle travaille à favoriser les alliances entre acteurs associatifs et ceux de la philanthropie. Elle est ainsi actrice et témoin privilégié des évolutions et des enjeux auxquels le secteur non lucratif fait face, sur le sujet de l'évaluation en particulier.

L'institut IDEAS a en effet été précurseur dans l'accompagnement des associations sur l'enjeu de l'évaluation, dans ses 3 dimensions, sociétale, politique et économique, pour révéler et valoriser la valeur créée par les organismes sans but lucratif.

Philippe BOLO

Député de Maine-et-Loire



Philippe BOLO est député de la 7^{ème} circonscription du Maine et Loire – également appelée circonscription d'Angers et de Segré-en-Anjou-Bleu –. Il est membre de la Commission des affaires économiques et il siège à l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques.

Il est ingénieur agronome et auditeur de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (IHEDN) et de l'Institut des Hautes Etudes pour la Science et la Technologie (IHEST).

Avant d'être élu député en juin 2017, il a piloté plusieurs évaluations de politiques publiques pour le compte de ministères et de services déconcentrés de l'Etat (ministères de l'Agriculture, de l'Environnement, des Affaires étrangères, Préfecture de bassin, Direction régionale de l'environnement).

Il a ainsi évalué le Programme Solidarité-eau, la mise en œuvre de la Directive européenne sur les nitrates en France et dans les territoires d'outre-mer, la gestion transfrontalière des ressources en eau du Fonds français pour l'environnement mondial et les recherches sur les risques financées par le ministère de l'environnement.

En 2019, il participe aux travaux de la mission d'information sur la concrétisation des lois en s'impliquant dans le groupe de travail « soutien aux petites associations » mis en place pour contrôler la mise en œuvre opérationnelle des dispositions législatives votées en soutien au secteur associatif.

En 2020, conscient des difficultés rencontrées par les associations qui doivent faire face aux mesures de confinement, il lance une enquête auprès des associations de la circonscription qu'il représente afin de caractériser leurs difficultés face à la pandémie. Ce travail se concrétisera, quelques semaines plus tard, par la publication d'un guide des dispositifs d'aide aux associations.

Bernard BAZILLON-

Directeur national Économie Sociale et Solidaire chez KPMG France



Bernard Bazillon est associé Directeur national de l'Économie Sociale et Solidaire au sein de KPMG France, cabinet leader de l'audit-conseil en France.

Il dispose d'une expérience de 32 ans auprès des organisations d'intérêt général et anime, depuis 2010, un réseau de plus de 500 professionnels spécialisés dans l'Économie Sociale et Solidaire. Par ailleurs, il participe activement à l'ambition de KPMG France de devenir le premier cabinet créateur de valeur responsable.

Il est également membre de la Commission secteur non-marchand au sein de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes où il co-préside,

depuis 2021, le groupe de réflexion sur les nouvelles missions de la Compagnie.

Il est très investi dans les enjeux majeurs portant sur l'innovation sociale, l'impact social, l'entrepreneuriat social, les nouveaux modèles socio-économiques, l'impact investing, les entreprises à mission, etc. Autant de sujets qui le passionnent et qui l'ont conduit à s'engager auprès de nombreux acteurs. En effet, il est trésorier de la Fondation d'entreprise KPMG France depuis 2007, vice-président de l'Institut des Dirigeants d'Associations et Fondations depuis 2010 et Président d'Enactus France depuis 2014.

Il est également membre du Conseil d'administration de Fair, collectif des acteurs de la finance à impact social. Dans ce cadre, il participe, entre autres, aux travaux sur l'impact weighted accounts pilotés par la Harvard business school.

Philippe DA COSTA

Président du conseil scientifique et d'orientation de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, Président de la Croix-Rouge française



Philippe DA COSTA est élu Président de la Croix-Rouge française en septembre 2021 après avoir assumé les fonctions de secrétaire national depuis 2017. Il est engagé au sein de la Croix-Rouge depuis ses 17 ans.

Il est docteur en sciences de l'éducation de l'Université Lumière Lyon 2, diplômé de l'Institut supérieur de gestion, auditeur de l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale (IHEDN) et de l'Institut des Hautes Études de la Protection Sociale (IHEPS).

Il a commencé sa carrière en 1988 en tant que responsable de la politique jeunesse et sports du département du Doubs avant de diriger les Scouts de France puis de rejoindre la Croix-Rouge française au poste de Directeur national de 2002 à 2011. En 2011, il devient Conseiller auprès du Président du Groupe Macif puis, en 2014, Directeur général adjoint. En

2018, il rejoint le groupe AG2R LA MONDIALE comme membre du Comité exécutif et du Comité de direction Groupe.

Parallèlement à ces fonctions, il assume divers mandats associatifs dont la présidence du CNAJEP, du FONJEP, de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (Mouvement associatif) et du Scoutisme mondial de 2007 à 2008.

Philippe DA COSTA est secrétaire du Conseil Économique Social et Environnemental (CESE) et membre du Groupe Santé & Citoyenneté. Il est également président du Conseil scientifique et d'orientation de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP).

Il est Officier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur, de l'Ordre National du Mérite et Commandeur des Palmes académiques.

- Sommaire -

I	Un rapport écrit en réponse à une demande ministérielle	6
A.	Les attentes de la demande ministérielle	7
B.	L'organisation d'une série d'auditions auprès de personnes qualifiées	7
C.	La réalisation d'une enquête pour compléter les auditions	7
II	L'évaluation des actions associatives, pourquoi et comment ?	12
A.	L'évaluation, une pratique à géométrie variable qui doit être appropriée par le secteur associatif	13
B.	L'évaluation, une pratique à adapter à l'identité du secteur associatif	14
1.	Les particularités du secteur associatif	14
2.	Des modalités d'interventions singulières	14
C.	Les premières questions posées par l'évaluation des actions associatives	15
1.	Qui définit le cadre de l'évaluation ?	15
2.	L'évaluation doit-elle être réalisée en interne ou en externe ?	15
3.	Quels sont les indicateurs d'évaluation ?	16
III	L'évaluation au cœur des relations entre pouvoirs publics et monde associatif	18
A.	Des relations qui privilégient le contrôle à l'évaluation	19
1.	L'incidence de la nature de la relation sur le besoin d'évaluation	19
2.	Le contrôle du bon usage de l'argent public	19
3.	Le manque de pratique de l'évaluation par les pouvoirs publics	19
B.	Le risque de dévoiement de l'initiative associative par l'intervention publique	20
1.	L'antériorité du projet associatif	20
2.	Des interventions publiques qui peuvent influencer le projet associatif	20
3.	Un rôle de régulation pour l'évaluation	20
C.	Une tendance actuelle aux contrats et aux appels à projets	20
IV	L'évaluation pour révéler l'impact social et la valeur des actions associatives	22
A.	La notion d'impact social	23
B.	Les conditions à réunir pour intégrer l'impact social dans l'évaluation de l'action associative	24
1.	Des angles d'observation spécifiques aux associations	24
2.	L'importance des échelles d'observation	24
3.	Les autres bonnes pratiques pour évaluer l'impact social	24
C.	La notion de valeur de l'action associative	25
1.	Pourquoi s'intéresser à la valeur produite par le secteur associatif ?	25
2.	Une notion complexe, dont la connaissance doit être renforcée	25
3.	L'approche par la valeur utile à la démonstration du rôle territorial du secteur associatif	25
V	Les leviers du développement de l'évaluation dans le secteur associatif	26
A.	Une image de l'évaluation à améliorer	27
1.	Cultiver l'image d'une pratique bénéfique à l'association	27
2.	Une pratique dont les bénéfices doivent être mieux identifiés	27
B.	Les conditions à réunir pour réussir l'évaluation de l'action associative	28
1.	Une pratique à co-construire	28
2.	La mobilisation de toutes les parties prenantes	28
3.	Une pratique à inscrire dans le temps long	28
4.	Un besoin de montée en compétences	29
C.	Une démarche standardisée ou à adapter au cas par cas ?	29

VI	<i>Des exemples d'évaluation d'actions associatives</i>	30
A.	Une diversité de démarches qui traduit l'agilité de l'évaluation des actions associatives	31
B.	ADIE : l'évaluation d'actions associatives dans le secteur de l'insertion par l'emploi	31
C.	ANCT : l'évaluation d'actions associatives dans les quartiers prioritaires de la ville	32
D.	CERISE : l'évaluation d'un espace de vie et de culture au cœur de Paris	32
E.	Croix-Rouge française : la volonté de consolider une pratique d'évaluation ancienne	33
F.	Enactus : l'évaluation d'actions associatives dans le secteur du développement des compétences	33
G.	Le Fonjep : les conditions de réussite de l'évaluation dans le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire	34
H.	La Fonda : un regard d'expert sur la normalisation de l'évaluation des actions associatives	35
I.	La Ligue contre le cancer : l'évaluation d'actions associatives dans le secteur de la santé	35
J.	Les Restaurants du cœur : l'évaluation d'actions associatives dans le secteur de la solidarité	36
VII	<i>Recommandations</i>	38
VIII	<i>Liste des personnalités auditionnées</i>	42
IX	<i>Bibliographie</i>	46
X	<i>Synthèse des résultats de l'enquête</i>	50



Un rapport écrit en réponse à une demande ministérielle

A. Les attentes de la demande ministérielle

La lettre de mission (cf. pages suivantes) précise la demande ministérielle. Elle sollicite une réflexion prospective pour aider à la définition d'une doctrine d'évaluation de l'action associative : comment positionner l'évaluation afin qu'elle renseigne sur l'atteinte des objectifs d'une politique publique – lorsqu'elle s'appuie sur la mobilisation du secteur associatif – tout en servant le projet associatif ?

La réflexion attendue se limite aux associations nationales et aux fondations.

La lettre de mission invite à structurer la réflexion après concertation des associations, des experts de l'évaluation, des chercheurs, des entreprises engagées sur la question et des administrations publiques concernées par le sujet.

Enfin, la lettre de mission fixe trois attentes auxquelles la réflexion doit répondre pour faciliter les choix politiques à faire afin de promouvoir l'évaluation des actions associatives :

- préciser les moyens pour développer la culture de l'évaluation auprès des

associations et des pouvoirs publics avec lesquelles elles interagissent ;

- identifier les voies d'harmonisation des pratiques dans le recours à l'évaluation ;
- présenter les cadres et les outils facilitant la définition et la mise en œuvre de l'évaluation par les associations et les fondations.

L'ensemble de ces attentes a orienté la méthode de travail et les sujets développés dans le présent rapport.

Les différences entre les méthodes d'évaluation et la vision du rôle des associations par les pouvoirs publics sont d'autres angles d'analyse et de compréhension de la problématique posée aux auteurs. Eloignés des attendus formulés par la lettre de mission, ces deux sujets n'ont pas fait l'objet d'investigations particulières. Ils mériteraient cependant d'être examinés pour élargir et compléter la réflexion sur l'évaluation des actions associatives.

B. L'organisation d'une série d'auditions auprès de personnes qualifiées

Des auditions ont été organisées afin d'écouter des experts de l'évaluation des actions associatives et de recueillir leurs expériences et leurs recommandations (la liste des personnes auditionnées est présentée au chapitre VIII).

Ces auditions ont permis de réunir et de confronter les avis provenant d'associations, de chercheurs, de services ministériels, d'entreprises et d'institutions.

Au-delà de l'évaluation déployée pour contrôler l'utilisation des moyens publics alloués aux associations dans une logique d'efficacité, la réflexion a été ouverte au recours à l'évaluation dans un objectif de mesure de l'impact social et de la valeur créée par le secteur associatif.

18 auditions – d'une durée de 21 heures – ont été effectuées du 2 septembre 2021 au 14 janvier 2022 en présentiel – 11 auditions – ou par visioconférences – 8 auditions –. Au total, 38 experts ont ainsi été invités à s'exprimer.

Deux tables rondes ont également été organisées pour croiser les opinions de plusieurs experts :

- table ronde avec des directions ministérielles le 2 décembre 2021 ;
- table ronde avec des associations le 12 janvier 2022.

C. La réalisation d'une enquête pour compléter les auditions

Les modalités d'organisation, ainsi que les résultats de l'enquête sont détaillés dans le chapitre X.

Les auteurs remercient le Mouvement associatif qui a accepté de relayer l'enquête auprès de ses

membres, contribuant ainsi à recueillir un nombre important de réponses.



**SECRETARIAT D'ÉTAT
CHARGÉ DE LA JEUNESSE
ET DE L'ENGAGEMENT**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La secrétaire d'État

Paris, le **30 AVR. 2021**

Mission de réflexion et de prospective relative à l'évaluation des actions associatives

Madame, Messieurs,

Dans un contexte de montée en puissance de la notion d'évaluation dans les secteurs privé et public, le monde associatif doit contribuer et développer la pratique de l'évaluation, afin de mieux rendre compte de la mise en œuvre et des effets de son activité.

Il s'agit pour les associations d'un enjeu de transformation important. L'évaluation est en effet tout à la fois un outil pour déterminer l'utilité sociale d'un projet, pour en mesurer l'efficacité, pour analyser ses impacts sur une population ou un territoire dans une logique d'amélioration continue de ses services et actions. C'est aussi un outil nécessaire aux pouvoirs publics pour objectiver leurs relations avec le monde associatif lorsque celui-ci contribue au déploiement de politiques publiques, en vue de déterminer des subventionnements ponctuels ou pluriannuels et de réaliser un suivi de l'effectivité et de l'efficacité des deniers publics.

.../...

Madame Suzanne Chami
Déléguée générale, Institut de développement de l'éthique et de l'action pour la solidarité

Monsieur Philippe Bolo
Député de Maine-et-Loire, Membre de l'office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et techniques

Monsieur Bernard Bazillon
Associé, Directeur national Economie Sociale et Solidaire - KPMG SA

Monsieur Philippe Da Costa
Président du Conseil scientifique et d'orientation de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.

110 rue de Grenelle
75357 Paris SP 07
Tél : 01 55 55 10 10

Sur le principe, la démarche évaluative est reconnue et valorisée, mais elle peine encore à prendre tout sa place en France en raison des barrières et des contraintes qui demeurent nombreuses. La définition d'un cadre adapté d'accompagnement tout comme l'émergence d'outils dédiés au monde associatif sont des actions qui apparaissent pertinentes.

Au regard de vos parcours en tant que déléguée générale de l'Institut de développement de l'éthique et de l'action pour la solidarité (IDEAS), en tant que parlementaire et élu local, et en tant qu'associé, directeur national Economie sociale et solidaire de KPMG, en tant que président du Conseil scientifique et d'orientation de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, je souhaite faire appel à votre expertise et à votre connaissance des acteurs du secteur associatif et des fondations pour conduire une réflexion sur ce thème de l'évaluation de l'action associative.

Vous pourrez notamment associer à cette concertation les associations, les experts de l'évaluation, les chercheurs, les entreprises engagées sur cette question ou bien encore l'administration publique, au premier rang desquelles la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative et l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, service à compétence nationale qui lui est rattaché.

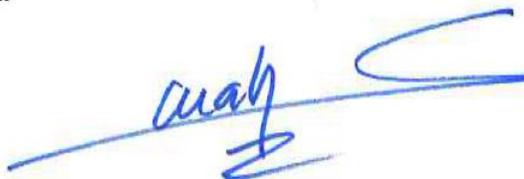
Votre réflexion, fondée sur un constat précis relatif à la pratique de l'évaluation associative, nourrira les choix de politiques publiques du Ministère en charge de la vie associative, en particulier autour de trois axes :

- Déterminer les moyens de développer une culture de l'évaluation au sein des associations et fondations ainsi qu'au sein des services de l'Etat avec lesquels elles interagissent ;
- Déterminer les voies d'harmonisation des pratiques des services dans les recours à l'évaluation au sein des services de l'Etat dans leur relation aux associations ;
- Mettre en évidence les cadres et outils permettant aux associations la définition d'une stratégie d'évaluation qui réponde à leurs attentes et à celles de l'Etat.

Cette réflexion s'inscrira, évidemment, en parfaite cohérence avec l'esprit de la feuille de route pour le développement de la vie associative présentée en novembre 2018 et faisant suite au rapport remis par le Mouvement Associatif au Premier Ministre.

Nous souhaiterions pouvoir disposer de vos analyses et préconisations au plus tard au mois d'octobre 2021.

Je vous remercie pour votre implication dans les réflexions qui doivent permettre d'appuyer le secteur associatif dans cette évolution majeure de ses modalités de développement et dans ses relations à ses financeurs notamment publics.



Sarah EL HAÏRY



II

L'évaluation des actions associatives, pourquoi et comment ?

A. L'évaluation, une pratique à géométrie variable qui doit être appropriée par le secteur associatif

Si elle est pratiquée par différents secteurs d'activités, l'évaluation est mise en œuvre selon des logiques adaptées aux particularités de chacun de ces secteurs.

Où qu'elle soit appliquée, l'évaluation permet de mesurer la valeur d'activités qui mobilisent des moyens pour atteindre des objectifs.

Pour le secteur privé lucratif, le recours à l'évaluation se focalise sur les effets des biens et des services sur la société, sur l'économie et sur l'environnement.

Pour les pouvoirs publics, le recours à l'évaluation peine encore à se développer :

- malgré plusieurs décennies durant lesquelles le recours à l'évaluation a été mis en avant comme une méthode à développer, la pratique n'a pas réellement décollé. Les arbitrages ou les orientations fondées sur la base d'évaluations ne sont pas légion. La systématisation de l'évaluation des politiques publiques n'est pas encore une pratique mise en œuvre en routine ;
- les conditions à réunir pour réussir une évaluation présentent des incompatibilités avec les moyens et les calendriers de l'action publique : la démarche est coûteuse et donc difficile à justifier dans un contexte de contraction des finances publiques ; elle s'inscrit dans un temps long en contradiction avec l'immédiateté de l'annualité budgétaire qui anime l'action publique ; elle nécessite un personnel qualifié et formé qui peut manquer dans les administrations.

Pour le secteur associatif, le recours à l'évaluation se résume, le plus souvent, à l'examen de l'efficacité des subventions dans une logique de contrôle orientée par les financeurs.

Lors de leur audition, les représentants des commissaires aux comptes ont insisté sur les conséquences de la montée en puissance de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) sur le secteur associatif.

La RSE se concrétise par la prise en compte des éléments non financiers dans la performance des

entreprises. Elles sont de plus en plus nombreuses, notamment parmi les plus importantes, à intégrer à leur rapport annuel un chapitre extra-financier. La mise en place d'un tel reporting, adossé à la qualité des informations publiées, est un enjeu majeur, de court ou moyen terme, identifié par les entreprises. A terme, la comptabilité intégrera directement des agrégats financiers et extra-financiers en vue de l'établissement d'un reporting intégré.

A l'instar de ces dernières, les grandes associations ont pris conscience de la nécessité de se doter de processus de reporting extra-financier. Malheureusement, elles n'ont pas atteint le même niveau de maturité en matière de mise en œuvre et d'efficacité opérationnelles.

Les entreprises, et en particulier celles du domaine de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), s'insinuent désormais dans le périmètre d'activité des associations. En étant mieux armées en termes de pratiques évaluatives, le risque qu'elles distancent les associations devient un point de vigilance.

Encouragé par le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (loi PACTE de 2019), le développement accéléré des entreprises à mission – organisations qui se dotent, au-delà de leurs objectifs financiers, d'ambitions d'intérêt général – participe à l'incursion de certaines entreprises dans le périmètre d'action des associations.

Avec la pratique de l'évaluation, le secteur associatif doit davantage s'investir dans le reporting et la qualification de ses actions. Des audits ont mis en évidence les risques associés au retard pris sur le sujet. Il pourrait créer une situation dans laquelle le secteur privé lucratif viendrait investir le champ d'action traditionnellement occupé par les associations, mêlant performance économique et sociale, en cantonnant alors le secteur associatif dans des rôles limités au plaidoyer et aux actions caritatives ou humanitaires.

Une telle situation fait également peser le risque d'une réduction de la capacité d'innovation sociale du secteur associatif.

B. L'évaluation, une pratique à adapter à l'identité du secteur associatif

1. Les particularités du secteur associatif

Le développement de l'évaluation dans le secteur associatif doit être envisagé en considérant ses particularités.

Au premier rang de ces particularités, le principe de liberté associative interroge sur la pertinence d'orienter un exercice contraint dans un cadre de latitude d'action. La démonstration de l'utilité et de l'intérêt de l'évaluation apparaît dès lors comme une nécessité. A défaut, une posture de frilosité a de forte chance de se déclencher en réaction à un exercice perçu comme une obligation contraignante.

Une deuxième particularité, à ne pas perdre de vue lorsqu'il s'agit d'envisager le recours à l'évaluation, est la fonction d'incubateur d'innovations sociétales du monde associatif. L'action associative s'inscrit en réponse à des besoins sociétaux qui ne sont pas énoncés ou couverts par des dispositifs existants. Cette aptitude à l'innovation contribue à l'évolution de la société et inspire les politiques publiques. C'est ainsi que le monde associatif a poussé des évolutions en matière de politiques du handicap, des maladies rares, d'environnement, de défense des droits. Cette dynamique d'innovation sociétale est importante à préserver en garantissant, en particulier, le droit à l'erreur. Le financement des actions présente en effet un risque lorsque les actions portées ne fonctionnent pas. Ce risque repose sur les épaules des associations. Une opposition existe donc entre, d'une part, la faculté d'expérimentation portée par les associations en écho aux besoins qui lui sont adressés et, d'autre part, un droit à l'erreur inexistant dans le modèle socio-économique actuel des associations. L'évaluation doit savoir considérer ce risque dans ses constats et ses conclusions.

Une troisième particularité du fait associatif est son caractère désintéressé qui le distingue du modèle économique avec lequel il peut, parfois, entrer en concurrence. Des cadres juridiques et fiscaux renforcent cette différence en précisant la nature des ressources mobilisées, les modalités d'exercice de l'activité, les publics visés ainsi que les critères d'exonération aux impôts commerciaux. Trois notions sont importantes à distinguer. La première notion est celle d'utilité publique ; elle permet aux associations de percevoir des dons, des donations et des legs après reconnaissance par le Ministère de

l'Intérieur. La seconde notion est celle d'intérêt général. Les dons des particuliers et des entreprises – sous forme de mécénat – ouvrent droit à avantage fiscal. Elle est ouverte aux associations qui présentent un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique ou à la protection de l'environnement. La troisième notion est celle d'utilité sociale. Elle concerne la possibilité donnée aux associations d'échapper à l'assujettissement aux impôts commerciaux sous conditions de publics aidés, de natures d'activités, de prix pratiqués ou de publicité (règle des « 4P »). Ces notions sont de nature à influencer la manière d'observer les associations, et donc de les évaluer ; en particulier lorsque l'évaluation porte un objectif de contrôle de l'utilisation des ressources financières.

Enfin, la liste des particularités ne serait être complète si elle n'évoquait pas les ressources humaines mobilisées par les associations et, en particulier, celles qui reposent sur l'engagement bénévole. A la différence des entreprises où le modèle est celui du salariat, les associations mobilisent des ressources non rémunérées dont la motivation repose sur les liens humains.

2. Des modalités d'interventions singulières

Par-delà les particularités qui viennent d'être décrites, l'identité du secteur associatif trouve également ses racines dans la nature de ses interventions :

- les actions associatives se construisent par des initiatives citoyennes portées en réponse à des besoins sociétaux territorialisés ;
- le fonctionnement associatif décline son objet social sous la forme d'actions opérationnelles. L'évaluation ne peut donc se réduire à l'une ou l'autre de ses actions mais doit considérer, plus globalement, le champ d'intervention associatif en observant l'entièreté du projet associatif ;
- l'action associative, lorsqu'elle s'inscrit dans le domaine social, peut se traduire par des coûts évités pour la collectivité ;
- l'action associative est par nature agile et en capacité de s'adapter à différentes

situations. Elle génère également des interrelations favorisées par les réseaux de connaissances.

L'adaptation de l'évaluation au modèle associatif, à sa diversité, à ses particularités et à ses modalités d'intervention orientent moins la méthode que l'état d'esprit qui l'anime.

Ainsi, si l'évaluation des actions associatives peut appliquer les méthodes dérivées de la gestion de

projet, elle doit considérer les critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité, d'efficience et d'impact avec un regard qui tient compte des particularités associatives.

La réussite d'une telle adaptation de la démarche évaluative implique par ailleurs la bonne connaissance de l'objet évalué et de ses particularités par les pouvoirs publics prescripteurs de la démarche.

C. Les premières questions posées par l'évaluation des actions associatives

1. Qui définit le cadre de l'évaluation ?

Cette question renvoie en filigrane à la connaissance de l'évaluation par le secteur associatif et à la capacité de ce dernier à prendre l'initiative des démarches évaluatives.

Les pratiques les plus courantes relèvent de l'auto-évaluation et du contrôle – analyse et surveillance réflexives des activités, des effets et du fonctionnement –.

L'auto-évaluation est pratiquée, peut-être sans en avoir pleinement conscience, avec la production des bilans d'activité et des bilans financiers, présentés par les instances dirigeantes. Les bilans financiers peuvent intégrer une dimension de contrôle forte. C'est le cas des associations qui se voient dans l'obligation de présenter leurs comptes annuels (par exemple, associations bénéficiant d'aides publiques supérieures à 23 000 Euros, associations percevant des subventions publiques ou des dons dépassant 153 000 Euros, associations exerçant une activité économique d'une certaine taille, associations exerçant une activité commerciale et fiscalisée, associations reconnues d'utilité publique, associations faisant appel à la générosité du public, etc.). Ces obligations comptables peuvent être orientées par les financeurs, en particulier lorsqu'il s'agit des pouvoirs publics, renforçant le lien entre auto-évaluation et contrôle.

La comptabilité des associations peut faire l'objet de l'intervention d'un commissaire aux comptes pour vérifier le respect des règles normatives qui régissent le suivi des comptes. Différents critères déclenchent l'obligation du recours à un commissaire aux comptes. Lors de leur audition, les commissaires aux comptes ont rappelé les trois points sur lesquels ils portent leur attention lors des contrôles : recherche des données et validation de leur qualité, traitement des données, restitution du traitement des données. Ils ont signalé que ces

mêmes points peuvent être déclinés pour enclencher l'examen de la dimension non financière des associations ; insistant ainsi sur l'idée que si le compte-rendu comptable est une méthode applicable pour l'analyse des résultats financiers, il ne peut pas se substituer à une évaluation complète, intégrant des dimensions non financières.

Au-delà de l'auto-évaluation et du contrôle sous-jacent, certaines associations prennent l'initiative de mener des évaluations pour améliorer constamment leurs pratiques et gagner en impact.

L'enquête réalisée pour les besoins du présent rapport s'est intéressée au déterminisme de l'évaluation. Les répondants – dont 84% ont une expérience de la pratique de l'évaluation – placent en première position la stratégie de leur structure comme le déterminant principal. La demande des financeurs apparaît cependant comme un autre facteur déclenchant l'évaluation. (cf. partie 3 de l'enquête dont les résultats sont présentés dans le chapitre X). Le déterminisme de l'évaluation peut être examiné en considérant le ressenti de contrainte lié à l'exercice évaluatif. Dans cette perspective, l'enquête a interrogé les répondants sur le niveau de contrainte associé à l'évaluation (mesuré entre 0 – contrainte nulle – et 5 – contrainte très forte –). 62% des répondants évoquent une contrainte inférieure ou égale à 2, contre 38% qui ressentent plus fortement la contrainte (niveau de contrainte de 3 ou plus).

2. L'évaluation doit-elle être réalisée en interne ou en externe ?

Cette seconde question renvoie aux compétences des associations pour réaliser, seules ou accompagnées, une évaluation.

Lors de la table ronde qui a réuni des associations, la représentante de la Croix-Rouge française a identifié différents inconvénients de l'évaluation externe :

- l'évaluateur ne connaît pas l'activité en profondeur ni la chaîne de valeur qui lui est associée ;
- sa connaissance se limite à la partie visible, accessible avec les données collectées qui, au demeurant, peuvent s'avérer incomplètes ;
- des informations nouvelles pour l'évaluateur externe peuvent s'avérer banales pour l'association ;
- les évaluateurs externes ont tendance à mettre en avant ce qui est positif.

Malgré ces points faibles, cette audition a tout de même souligné des avantages du recours à des experts extérieurs à la structure pour son évaluation :

- l'évaluateur externe apporte une compétence spécifique dans le domaine de l'évaluation ;
- son regard est objectif.

En conclusion, la balance de avantages et des inconvénients montre qu'il ne faut pas attendre la même chose d'un évaluateur externe ou interne.

3. Quels sont les indicateurs d'évaluation ?

La question des indicateurs renvoie à la manière d'observer l'action évaluative. Les bons indicateurs d'activité doivent être simples et mesurables. En cas d'inadaptation, ils peuvent renvoyer le constat que l'association ne réalise pas ses objectifs.

Deux catégories d'indicateurs doivent être distinguées :

- quantitatifs : ratios financiers par exemple ;
- qualitatifs : définis le plus souvent sur mesure, ils sont plus difficiles à établir. Leur définition doit aussi servir les attendus de l'évaluation.

La définition des indicateurs est intimement liée à l'identification des processus de collecte des données.

Lorsque l'évaluation est un exercice qui résulte d'une demande extérieure à l'association, il est important que les indicateurs soient le fruit d'une co-construction avec l'initiateur de la démarche. Une vision partagée des indicateurs est en effet le gage de leur opérationnalité, de leur reconnaissance et de leur acceptabilité par les parties prenantes impliquées dans l'évaluation.

La solution idéale, face à la complexité de la définition des indicateurs d'action, serait la définition d'une liste type applicable à l'ensemble du

domaine associatif. Cette solution est cependant chimérique considérant la diversité et les spécificités des associations. Il reste toutefois possible de définir des référentiels selon une approche sectorielle ou par filière, considérant le tissu associatif au travers de ses grandes familles d'intervention (handicap, personnes âgées, protection de la jeunesse, éducation – formation, solidarité internationale, sport, culture, etc.).



III

L'évaluation au cœur des relations entre pouvoirs publics et monde associatif

A. Des relations qui privilégient le contrôle à l'évaluation

1. L'incidence de la nature de la relation sur le besoin d'évaluation

Les relations entre associations et pouvoirs publics influencent des attentes respectives de leurs partenariats.

Deux modèles d'intervention des pouvoirs publics auprès des associations démontrent l'influence du cadre des relations sur le recours à l'évaluation.

Le premier modèle est celui des subventions attribuées en reconnaissance des actions menées par les associations dans l'objectif de leur apporter un soutien. Dans ce mode d'intervention l'initiative associative domine dans la relation avec les pouvoirs publics. Le recours à l'évaluation se concentre alors sur le contrôle de la bonne utilisation des subventions allouées.

Le second modèle, celui des contrats d'attribution de mission, produit d'autres conséquences. Ce mode d'intervention des pouvoirs publics auprès des associations vise à mobiliser leurs compétences pour aider à la mise en place de politiques publiques. L'initiative des pouvoirs publics domine dans la relation avec les associations, leur imposant un cadre d'action. Le recours à l'évaluation considère alors, au-delà des moyens alloués, les résultats de la politique publique déléguée.

2. Le contrôle du bon usage de l'argent public

Les relations entre pouvoirs publics et associations se structurent autour des moyens apportés à la réalisation des actions associatives.

Une part importante de ces moyens correspond à des subventions mobilisant de l'argent public, assorties d'une évidente exigence de contrôle de son bon usage.

Pour les pouvoirs publics, ce contrôle vise à s'assurer de la bonne adéquation des moyens alloués avec les résultats obtenus, dans un objectif d'efficience des moyens financiers attribués aux associations par la maximisation de leurs impacts. Ce procédé est d'autant plus présent que les relations s'inscrivent dans une délégation de service public confiée au monde associatif.

Cette recherche de gain en efficacité se diffuse progressivement dans le champ associatif et se concrétise par la tendance à mesurer l'effet de levier de l'Euro attribué au secteur associatif. Cette logique

est héritée de la culture anglo-saxonne de l'évaluation et trouve également ses origines dans les modalités de mesure d'impacts réclamées par la Banque Mondiale dans le cadre des financements accordés par appels d'offres aux organisations non gouvernementales (ONG).

L'exigence de contrôle de l'allocation des ressources publiques aux associations s'apparentent à des évaluations, sans toutefois en couvrir tous les principes et objectifs. Le recours à ce qui est appelé évaluation est une transposition des approches de performance pratiquées dans le modèle économique privé lucratif, sans réelle prise en compte des spécificités de secteur associatif et de son modèle socio-économique.

3. Le manque de pratique de l'évaluation par les pouvoirs publics

Les contrôles de l'utilisation des fonds publics se concentrent surtout sur les aspects de mise en œuvre et de déploiement des actions associatives sans véritablement considérer les différents impacts qu'elles procurent.

Si l'Etat est rompu à l'exercice de contrôle, c'est moins le cas pour celui de l'évaluation ; les deux approches sont d'ailleurs différenciées dans le référentiel de l'Education nationale.

La table ronde organisée avec les représentants de plusieurs ministères a mis en évidence les constats suivants :

- les « évaluations » de l'utilisation des fonds publics ne révèlent pas d'ambitions particulières en dehors du respect des conventions qui prévoient ces points de contrôle qui, par ailleurs, se restreignent à des approches quantitatives, au détriment du qualitatif ;
- les pratiques d'évaluation des politiques publiques par les administrations des ministères – qui traduisent leur culture de l'évaluation – restent marginales et d'applications variables selon les différents corps ministériels ;
- la temporalité des impacts produits par les actions associatives s'inscrit dans un temps long – les résultats peuvent se concrétiser plusieurs années après le déploiement des actions – qui diverge de la temporalité du soutien financier par les pouvoirs publics.

Les secteurs sanitaire, social et médioco-social présentent une particularité en raison de la mécanique de mise en œuvre des délégations de

service public qui comportent une exigence de redevabilité imposant le recours à l'évaluation.

B. Le risque de dévoiement de l'initiative associative par l'intervention publique

1. L'antériorité du projet associatif

De leur propre initiative, les associations développent des actions en lien avec leurs compétences et en cohérence avec leur objet social. Le projet associatif préexiste donc à l'intervention des pouvoirs publics, envisagée pour l'accompagner.

Les pouvoirs publics peuvent s'adresser aux associations pour leur demander de porter des actions utiles au déploiement de leurs politiques publiques. Les pouvoirs publics déterminent alors l'action associative par la mobilisation de moyens, dans un système concurrentiel, positionnant l'association comme un prestataire de service public.

2. Des interventions publiques qui peuvent influencer le projet associatif

Lorsqu'elle s'inscrit dans une logique de délégation de compétences, les interventions des pouvoirs publics auprès des associations sont de nature à influencer et à orienter la nature des activités associatives – en les éloignant possiblement de l'esprit de leur projet associatif et de sa déclinaison opérationnelle –.

Ainsi, la commande publique, par le biais des appels à projets et des délégations de services est prescriptrice des actions à mener. Situation qui peut dévoyer le projet associatif pourtant approuvé par l'Assemblée générale de ses membres.

Par ailleurs, les secteurs associatif et lucratif peuvent être mis en concurrence dans le cadre d'appels à projets lancés par les pouvoirs publics, alors qu'ils s'organisent autour de fondements différents. C'est par exemple le cas dans le secteur de l'aide à domicile qui peut être phagocyté par des entreprises qui peuvent être tentées de laisser au secteur associatif les bénéficiaires les moins rentables, ceux aux revenus les plus faibles, imposant une compensation de leur prise en charge par les pouvoirs publics.

3. Un rôle de régulation pour l'évaluation

Dans la mesure où l'évaluation procède d'un dialogue préalable afin d'en orienter les objectifs et les moyens, elle apparaît comme une méthode qui permet de considérer le risque de dévoiement du projet associatif sous l'influence de la commande publique.

C. Une tendance actuelle aux contrats et aux appels à projets

Lors de son audition, Viviane TCHERNONOG a présenté l'évolution tendancielle des relations entre pouvoirs publics et secteur associatif.

Cette évolution se caractérise par une réduction du subventionnement direct de l'action associative sans contrepartie, au profit de la montée en puissance des contrats et des appels à projets.

Cette transformation des modalités de subventionnement bénéficie aux très grandes associations qui accompagnent les politiques publiques.

Les associations de taille intermédiaire sont mises à mal par le manque de moyens et de qualifications qu'elles devraient réunir pour se positionner sur ce nouvel équilibre des relations. Le secteur associatif se transforme avec une tendance à la disparition des structures de taille intermédiaire.

Une autre évolution signalée par Viviane TCHERNONOG est celle de la baisse des subventionnements d'Etat qui basculent vers les collectivités territoriales. Les conséquences en termes d'équité territoriale ne peuvent être négligées. En effet, la capacité d'intervention des collectivités territoriales dépend de leur richesse avec des inégalités sur les territoires vieillissants, pauvres, en déclin, qui peinent à soutenir leur secteur associatif. Ce nouvel équilibre est également de nature à appauvrir l'innovation associative sur ces territoires.

Dans ce contexte, des initiatives locales issues d'expérimentations prennent la forme de plateformes d'innovations sociales construites autour d'alliances entre acteurs publics, réseaux associatifs et entreprises privées, en vue de déployer des politiques publiques locales sur les territoires.



IV

L'évaluation pour révéler l'impact social et la valeur des actions associatives

A. La notion d'impact social

La référence au mot « social » doit être comprise dans sa signification anglo-saxonne, c'est à dire "sociétale".

Une définition de l'impact social a été proposée par le conseil national de l'ESS en 2011 : il y a impact social quand il y a capacité à définir un besoin et à y répondre. Selon cette définition, l'impact social est donc contingenté par l'expression d'un besoin qui trouve des réponses dans une action avec, en second plan, la perspective de considérer le retour sociétal sur investissement.

L'ESS présente cependant des différences avec les associations et cette définition n'est donc pas absolue.

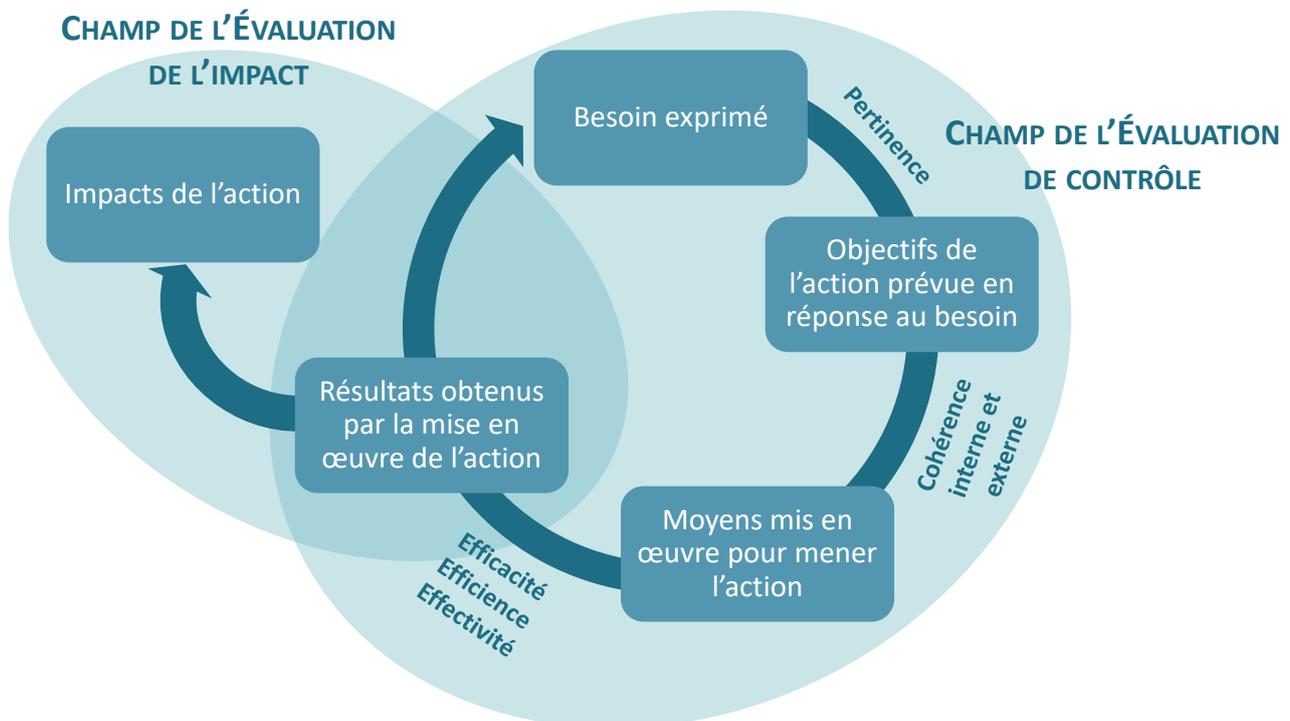
Une autre manière de considérer l'impact social est de procéder à une approche comparative : l'impact social considère alors l'efficacité des actions des associations à travers leurs résultats mesurables, comparativement à la même situation sans intervention associative.

L'impact social doit également prendre en compte les effets des actions en termes de coûts évités pour

la société – sans pour autant la réduire à son impact financier –. Les coûts évités sont souvent complexes à chiffrer. C'est par exemple le cas avec les actions associatives permettant l'accès au travail des personnes handicapées. L'activité évite les dépenses de l'assurance chômage et d'autres coûts indirects – dépenses de santé par exemple – et procure des recettes issues de la TVA sur la consommation. L'analyse des coûts évités ne doit donc pas se limiter aux effets directs de l'action associative.

Il est important de ne pas confondre l'impact social avec les externalités de l'action associative. L'audition des représentants de l'ESSEC a mis en évidence l'importance de distinguer impact social et externalités :

- à la différence de l'impact social, les externalités considèrent les effets extérieurs au périmètre d'intervention de l'association ;
- alors que l'impact social est recherché, les externalités ne résultent pas d'intentions portées par la stratégie associative – elles ne sont pas intentionnelles –.



Schématisme des champs d'évaluation du contrôle et de l'impact social

B. Les conditions à réunir pour intégrer l'impact social dans l'évaluation de l'action associative

1. Des angles d'observation spécifiques aux associations

La mise en évidence de l'impact social peut être effectuée lors de l'évaluation des associations.

Cette révélation par l'évaluation impose :

- d'effectuer le diagnostic des besoins sociaux ;
- de démontrer la pertinence des actions en réponse à ces besoins ;
- de considérer les coûts évités – ce qui suppose l'accès à des données de nature sociétale, pas toujours aisé –.

L'observation des réalisations, nécessaires à la mesure de l'impact social, impose également une posture adaptée pour s'extraire :

- de l'observation des actions centrée uniquement sur le récit des rapports d'orientation et des rapports d'activités ;
- du cadre habituel des indicateurs quantitatifs :
 - nombre de personnes mobilisées,
 - Euros dépensés,
 - nombre de bénéficiaires.

Ces postures permettent de démontrer que l'action associative, par ses moyens et ses parties prenantes, apporte du changement à ses bénéficiaires.

2. L'importance des échelles d'observation

La notion d'échelle est cruciale pour identifier les changements procurés par l'action associative.

Les résultats peuvent être observés en considérant les changements ressentis par des cohortes d'individus (qualité de vie, pouvoir d'achat, etc.).

L'impact social peut toutefois se situer à une échelle plus large nécessitant une approche statistique plus vaste.

L'échelle temporelle est tout aussi importante dans la mesure où elle examine la pérennité des changements provoqués par l'action associative.

3. Les autres bonnes pratiques pour évaluer l'impact social

En l'absence de normes et de référentiels sectoriels définissant la qualité d'une évaluation de l'impact

social, un corpus de bonnes pratiques a été identifié suite aux témoignages recueillis lors des auditions.

La mobilisation des parties prenantes de l'action associative apparaît comme une condition de réussite de l'évaluation de l'impact social. Elle permet un travail de cadrage essentiel permettant, en particulier de nourrir la réflexion sur l'organisation de l'association et ses résultats. Cette mobilisation ne doit pas oublier les bénéficiaires des actions, qui sont les mieux placés pour évoquer en quoi et comment l'action associative leur a apporté une réponse utile.

La formation des associations à l'exercice d'évaluation est une autre bonne pratique. Elle permet d'ouvrir les yeux sur les bénéfices apportés par l'exercice, en particulier en termes de transformation des pratiques.

Deux exemples illustrent les bonnes pratiques à réunir pour l'évaluation de l'impact social.

Le premier exemple est celui développé par Social Value France, réseau français de débat et de partage autour de l'actualité et des pratiques d'évaluation de l'impact social. Il identifie trois briques dans l'évaluation :

- la première brique est la formalisation de l'évaluation et des effets qu'elle se fixe ; c'est le socle du travail d'évaluation ;
- la deuxième brique est la collecte des données régulière et dans le temps long ;
- la troisième brique est le travail d'étude et de recherche sur les coûts évités.

Le second exemple est celui du modèle logique présenté lors de l'audition de l'ESSEC. Il permet de clarifier ce que l'on veut évaluer afin d'éviter de placer l'association évaluée dans une impasse.

Les résultats de l'enquête effectuée pour les besoins de l'étude révèlent que la prise en compte des impacts sociaux dans les évaluations est une pratique fréquente (cf. chapitre X). En effet, 77% des associations qui ont recours à l'évaluation précisent qu'elle leur permet de considérer leurs impacts sociaux.

C. La notion de valeur de l'action associative

1. Pourquoi s'intéresser à la valeur produite par le secteur associatif ?

La prise en compte de la valeur créée mérite d'être développée. Elle traduit la valeur produite par le modèle socio-économique et révèle les effets de l'action associative au-delà de seuls impacts sociaux.

La valeur créée s'inscrit dans un périmètre très large intégrant les résultats obtenus, la gouvernance de la structure, ses interactions avec ses bénévoles, ses salariés, ses bénéficiaires et ses partenaires. La valeur intègre également les externalités, par définition indirectes et inattendues.

La création de valeur est souvent invisible, car peu examinée. L'analyse de la valeur donne donc à voir ce qui n'est pas visible.

Mesurer la valeur permet de s'extraire d'une lecture réductrice de l'action associative considérant, par exemple, uniquement sa gouvernance ou l'apprentissage de l'engagement.

Le modèle socio-économique du secteur associatif est spécifique par la valeur qu'il crée et qui repose sur un droit à l'expérimentation construit autour de l'agilité de la résilience et de l'émancipation des modèles institutionnels.

En s'extrayant des seuls critères économiques et quantitatifs, la prise en compte de la valeur permet à l'évaluation de gagner en perspective et en hauteur de vue. Elle permet de passer d'une évaluation de justification de la valeur à une évaluation de révélation de la valeur.

2. Une notion complexe, dont la connaissance doit être renforcée

Beaucoup trop d'associations sont convaincues qu'il n'est pas possible de mesurer la valeur créée par leurs actions. La notion est absente des analyses habituellement portées par les acteurs associatifs qui s'interrogent davantage sur les réponses qu'ils sont en mesure d'apporter aux besoins qui leurs sont adressés.

La conscientisation de la création de valeur dépend des compétences rassemblées dans la gouvernance de l'association.

En raison de la multiplicité des concepts auxquels elle se réfère, la notion peine à se développer et ne doit pas se limiter à la seule valeur économique. Par manque de documentation, elle ne permet pas de

quantifier facilement la contribution de l'engagement bénévole à la création de valeur.

La diversité du monde associatif, comme les différences de cultures entre les secteurs, sont d'autres facteurs qui entravent le développement de la prise en compte de la valeur. Le foisonnement des actions portées par l'action associative rend impossible une normalisation de la qualification et de la quantification de la valeur produite.

La mesure de la valeur créée pourrait permettre la valorisation d'un actif incorporel et immatériel à ajouter au patrimoine de l'association, augmentant d'autant les fonds associatifs et permettant un effet de levier sur la dette et le financement des nouveaux projets.

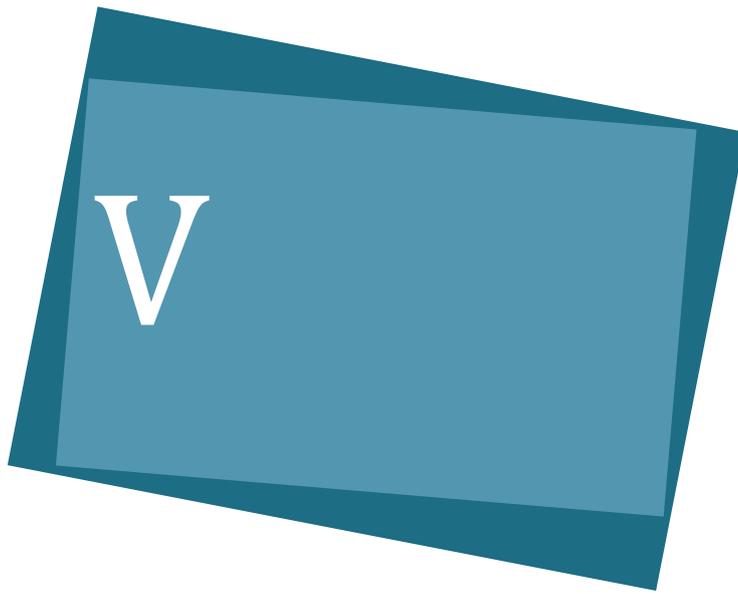
Les perspectives ouvertes par la valeur de l'action associative nécessitent le développement de l'ingénierie financière au service des projets. Les contrats à impact en sont un exemple.

3. L'approche par la valeur utile à la démonstration du rôle territorial du secteur associatif

L'intégration de la valeur à l'évaluation apporte, en complément aux différents avantages qui viennent d'être énumérés, un éclairage sur les retombées territoriales de l'action associative. Les indicateurs révélateurs de la valeur territoriale sont, par exemple, les suivants :

- cohésion sociale ;
- création de lien et de mixité ;
- économie associative :
 - en termes d'emplois,
 - en termes de services ;
- maintien de la mobilité ;
- résilience des territoires.

Les coopérations territoriales contribuent à la production de valeur avec la mutualisation des ressources.



Les leviers du développement de l'évaluation dans le secteur associatif

A. Une image de l'évaluation à améliorer

1. Cultiver l'image d'une pratique bénéfique à l'association

L'évaluation est malheureusement trop souvent perçue comme la condition à l'octroi de fonds, vécue par les associations comme une contrainte institutionnelle visant à évaluer leur performance financière avec de possibles sanctions sur le renouvellement des financements.

Il est important de s'extraire de cette représentation suspicieuse en faisant la démonstration de la preuve de l'utilité de l'évaluation.

L'évaluation révèle et démontre la force de l'action associative, ses impacts sociaux et la valeur qu'elle produit. C'est aussi une démarche de progrès et d'amélioration continue des pratiques.

Cette évolution des consciences nécessite de décorrélérer l'évaluation de la question du financement afin de l'intégrer dans l'action quotidienne de l'association.

Il s'agit de promouvoir une nouvelle culture de la compréhension du fonctionnement et des impacts associatifs, ainsi que des effets sur les bénéficiaires, dans un contexte de professionnalisation d'un secteur traditionnellement organisé autour du bénévolat.

Cette évolution passe par la sensibilisation et la formation des associations à la démarche, à son appropriation et à son utilisation au bénéfice de l'association elle-même.

2. Une pratique dont les bénéfices doivent être mieux identifiés

Il est important de souligner l'apport de l'exercice d'évaluation du fait associatif en matière de capacité à se projeter dans une vision prospective.

La plus-value de l'évaluation réside davantage dans l'examen du chemin parcouru par les acteurs que dans les constats sur les résultats obtenus.

L'évaluation permet de caractériser la chaîne de valeur de l'action associative, depuis les besoins exprimés, catalyseurs des actions, jusqu'à leurs effets pour les bénéficiaires, en considérant les pratiques professionnelles mobilisées et leurs poids dans les résultats obtenus.

Au final, l'évaluation apporte plusieurs bénéfices à l'association qui la pratique, dans différents domaines :

- sa gouvernance ;
- ses finances ;
- son pilotage.

A la différence de l'observation par des indicateurs quantitatifs synthétiques, réducteurs de l'ampleur du travail effectué, l'évaluation met en débat le travail effectivement fourni. Elle produit ainsi un effet d'éclairage par l'intelligence collective.

L'enquête réalisée pour ce rapport s'est intéressée au sujet de la valorisation des résultats des évaluations par les associations qui y recourent (cf. chapitre X). 95% des répondants indiquent valoriser les résultats de leurs évaluations dans le cadre de leur communication. 93% précisent que les évaluations apportent des résultats utiles à l'organisation, aux méthodes de travail et à la conduite des actions.

Les résultats de l'enquête apportent également un éclairage sur deux aspects de l'image perçue de l'évaluation. Une première question porte sur le ressenti de la complexité de l'évaluation. Les participants à l'enquête sont invités à se prononcer sur le sujet en notant la complexité de l'évaluation sur une échelle de 0 à 5 (0 pour une absence de complexité à 5 pour une très forte complexité). 37% des répondants positionnent leur ressenti vis-à-vis de la complexité entre 0 et 2, contre 63% entre 3 et 5. L'évaluation reste donc perçue comme une pratique relativement complexe. Une seconde question cible l'utilité de l'évaluation (toujours sur une échelle de 0 à 5 où 0 correspond à l'absence d'utilité quand 5 renseigne sur une utilité marquée). 15% des répondants situent l'utilité perçue de l'évaluation entre 0 et 2, contre 85% entre 3 et 5. Si l'évaluation est jugée complexe, elle reste comprise comme un exercice utile.

B. Les conditions à réunir pour réussir l'évaluation de l'action associative

1. Une pratique à co-construire

Une évaluation influence la relation entre son demandeur et son producteur et peut créer de la confiance entre eux si elle est bien menée.

La co-construction apparaît dès lors comme une condition de réussite de la démarche évaluative qui doit autant servir les pouvoirs publics que les associations.

La co-construction de la vision et de la doctrine commune doit précéder la déclinaison opérationnelle de la démarche.

Cette co-construction concerne autant la vision que la méthode, et en particulier les critères qui lui sont associés.

L'évaluation doit notamment intégrer la prise en compte des besoins associatifs en termes de progression et de regard extérieur. L'intention du commanditaire est également essentielle. Elle conditionne les retombées de l'évaluation et détermine en quoi et comment les pouvoirs publics et les associations peuvent trouver une utilité à l'évaluation.

La gouvernance associative est une dimension importante de l'évaluation, qui doit être prise en compte lors de la définition du projet :

- une association est un groupement de personnes qui poursuivent un objectif commun – le projet associatif – en respectant des règles de fonctionnement ;
- la gouvernance est confiée à des personnes légitimées pour la fonction, reconnues pour leurs compétences et désintéressées ;
- ces personnes, qui proviennent de différents horizons, ont la capacité à porter la contradiction et à s'entendre.

En outre, l'évaluation doit être envisagée comme un dispositif apprenant dans lequel l'échec ne doit pas être synonyme de perte de financement mais de marge de progrès par l'amélioration continue.

2. La mobilisation de toutes les parties prenantes

Les parties prenantes de l'action associative sont plurielles et réunissent des bénévoles, des salariés, des bénéficiaires, des administrateurs, des financeurs publics, des donateurs et des mécènes.

L'intégration des bénéficiaires et des usagers à l'évaluation est nécessaire pour identifier leurs besoins et, par voie de conséquence, pour adapter les actions qui leur sont adressées.

Les conditions de réalisation de l'évaluation sont de nature à mobiliser les bénévoles, démontrant ainsi la dimension managériale de l'exercice. La mobilisation des bénévoles lors de l'évaluation est une forme de gratification de l'engagement qui ne peut pas être obtenue dans l'action immédiate. La compréhension de l'impact social et de la valeur créée, démontrée par l'évaluation, procure du sens à l'action et contribue à la motivation.

Il est important de signaler que les messages adressés aux financeurs, aux bénévoles, aux donateurs et aux bénéficiaires sont différents et doivent être adaptés en fonction du public cible.

Les résultats de l'enquête réalisée pour les besoins du rapport apportent un éclairage sur le sujet de la mobilisation des parties prenantes (cf. chapitre X). Les associations qui réalisent des évaluations indiquent mobiliser l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles elles entretiennent des relations. Si les donateurs apparaissent comme la catégorie la moins mobilisée lors des évaluations, deux autres catégories sont quasi-systématiquement impliquées : il s'agit des salariés (91%) et des bénéficiaires des actions (85%). L'enquête révèle également l'influence de l'exercice évaluatif et de ses résultats sur les relations avec les parties prenantes. Ainsi, pour 86% des associations qui effectuent des évaluations, les relations avec leurs financeurs en sont modifiées.

3. Une pratique à inscrire dans le temps long

Le temps du projet associatif n'est pas celui de la politique publique avec un possible conflit de temporalité qui peut rendre difficile la mise en oeuvre de l'évaluation.

L'évaluation est un exercice de réflexion collective et participative qui réclame du temps. La démarche doit donc s'inscrire dans la continuité :

- un dispositif utilisé sur le long terme doit être préféré à une approche ponctuelle ;
- l'inscription dans le temps long est le gage d'une évaluation qui s'extrait d'une logique de contrôle financier.

4. Un besoin de montée en compétences

Les auditions ont permis d'identifier l'expression d'une demande d'aide des associations pour la mise en place d'outils d'évaluation utiles à leurs réflexions en matière de stratégie, de projet et de planification.

Parmi ces aides, le mécénat de compétences peut être un moyen pour développer l'évaluation au sein des associations.

Si les auditions ont montré l'attente d'une montée en compétences par le secteur associatif, elle apparaît également nécessaire pour les administrations qui demandent les évaluations.

Les auditions ont révélé plusieurs dispositifs possibles pour accompagner la montée en compétences des fonctionnaires :

- la mise en place d'une plateforme transversale de formation ;
- l'implémentation d'une démarche de formation-action pour un accompagnement lors des premières évaluations ;
- le déploiement de moyens dédiés en termes d'appropriation méthodologique.

Le développement de l'évaluation doit aussi être l'occasion d'une harmonisation des pratiques interministérielles. Les auditions ont permis de mettre en lumière des cadres de mise en œuvre hétérogènes d'une administration à l'autre.

C. Une démarche standardisée ou à adapter au cas par cas ?

Une autre question se pose pour aider au développement de l'évaluation des actions associatives : une méthode universelle doit-elle être proposée ou la démarche évaluative doit-elle être adaptée au cas par cas.

Au-delà de la difficulté à normaliser une méthode applicable à une grande diversité de modalités d'interventions, la promotion d'une méthode standardisée est un écueil à éviter. Un cadre universel rigide et contraignant, seerait possiblement contre-productif en raison de la frilosité qu'il serait susceptible de générer.

Par ailleurs, le modèle unique se traduirait par la tentation de comparaison de l'impact social entre associations, alors qu'elles interviennent sur des territoires aux enjeux différents.

L'option d'une adaptation au cas par cas est donc à privilégier en tenant compte :

- du projet associatif et de l'objet social de l'association ;
- des enjeux, de la taille et des moyens des associations ;
- des modalités de restitution des conclusions de l'évaluation.

Une standardisation de la démarche menant à l'évaluation semble moins complexe à mettre en œuvre. Cette standardisation de la démarche passerait par l'identification des dénominateurs communs aux associations et à leurs actions par secteurs d'interventions.

VI

Des exemples d'évaluation d'actions associatives

A. Une diversité de démarches qui traduit l'agilité de l'évaluation des actions associatives

Des exemples d'évaluation ou d'analyse des impacts ont été évoqués lors des auditions. Ils sont présentés dans les pages suivantes et démontrent les avantages apportés par le recours à l'évaluation.

Les démarches présentées ne peuvent pas être comparées entre elles en raison de la diversité des situations auxquelles elles se réfèrent.

Les évaluations présentées soulignent que des adaptations sont prises :

- par les différents secteurs d'activités ;
- en réponse aux spécificités des associations – en termes de tailles et de moyens notamment –.

Les exemples mettent en évidence les atouts et les faiblesses des approches évaluatives.

Ce recueil d'expériences démontre que malgré la diversité et les particularités des associations et de leurs domaines d'interventions, la démarche évaluative procure des résultats en termes de prise de recul, de mobilisation des partenaires et de prise de conscience des impacts et de la valeur créés par les actions associatives.

B. ADIE : l'évaluation d'actions associatives dans le secteur de l'insertion par l'emploi

L'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) a été créée en 1989. Selon son objet social, "*nul ne doit être empêché de créer son propre emploi par des obstacles financier, juridique, administratif ou culturel*". En réponse à cet objectif, l'ADIE attribue des micro-crédits et propose un bouquet de services construit autour du coaching et de la formation.

L'ADIE a financé 30 000 dossiers de personnes n'ayant pas accès au crédit bancaire (personnes sous le seuil de pauvreté, bénéficiaires de minima sociaux, non diplômés). Le financement moyen est de 4 000 Euros. Tous les secteurs de l'économie sont concernés : services à la personne, agriculture, transport, etc.

Tous les 3 ans, avec l'appui de compétences externes, l'ADIE lance une évaluation de ses impacts centrée sur l'origine et le devenir des bénéficiaires. L'évaluation procède également à la comparaison des recettes produites par les activités créées avec

La diversité des pratiques souligne la plasticité de l'exercice d'évaluation et démontre que lorsque la culture d'évaluation prime, elle sait s'adapter et produire des résultats concrets en termes de redevabilité et d'amélioration continue qui bénéficient, *in fine*, à l'action associative, à ses bénévoles et salariés et, surtout, à ses bénéficiaires.

En complément des analyses du rapport, les auditions ont révélé l'existence d'un projet de recherche de l'Institut Français du Monde Associatif sur le sujet de l'« évaluation de l'utilité sociale des associations dans une approche anthropologique ». Les résultats de ce travail sont attendus au second semestre 2022. Cette démarche se concentre sur une dizaine d'associations pour montrer comment l'évaluation a fait évoluer les relations avec leurs partenaires, leur mode de fonctionnement et leurs impacts sur l'écosystème territorial. Enfin ce travail propose une méthode pour mesurer l'influence sociétale des associations.

les coûts évités (prestations sociales, minima sociaux, etc.). L'évaluation a permis de démontrer que un Euro investi par l'association rapporte 2,54 Euros de recettes sous forme d'impôts et de cotisations. Ce chiffrage ne tient pas compte des effets indirects de l'inclusion par le travail (réduction des dépenses de santé par exemple).

Ce chiffrage est retenu car il a du sens. Tout ce qui n'est pas quantifiable en Euro n'est pas, pour autant, secondaire.

L'évaluation considère avec modestie la mesure de l'impact social en distinguant ce qui est mesurable de ce qui ne l'est pas. L'ADIE est consciente que ses activités procurent la création d'autres valeurs – auprès des bénévoles, des bénéficiaires et de leurs environnements respectifs – qui ne sont pas quantifiées.

C. ANCT : l'évaluation d'actions associatives dans les quartiers prioritaires de la ville

L'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) déploie ses actions dans les quartiers prioritaires de la ville – 1 200 collectivités sont concernées pour 5,8 millions d'habitants – ; notamment sous la forme de subventions aux associations – pour un montant total de 350 millions d'Euros –.

Au niveau local, les subventions sont assorties de l'obligation d'un compte-rendu financier pour pouvoir prétendre à la reconduction de l'aide. Quelques associations sont également contrôlées. Ces deux dispositions ne s'apparentent pas à des évaluations.

Au niveau national, sous l'impulsion du Ministre Julien DENORMANDIE, l'ANCT a mis en place en 2019 le dispositif d'appel à manifestation d'intérêt « Tremplin Asso », adossé à 15 millions d'Euros de dotations sur 3 ans. Le dispositif cible des associations nationales qui interviennent dans au moins trois régions françaises avec une stratégie d'essaimage. 44 associations sont bénéficiaires de « Tremplin Asso ».

Une évaluation est obligatoire dans le cadre du financement pluriannuel. Elle fait intervenir un évaluateur externe et doit s'intéresser à l'implantation territoriale de l'association, à son impact territorial et aux conséquences du projet

pour la structure. L'évaluation doit également réaliser un bilan des méthodologies mises en œuvre :

- en termes quantitatif en dénombrant le nombre de bénéficiaires, le nombre de territoires couverts, le nombre d'intervenants formés, etc. ;
- en termes qualitatif au moyen de questionnaires complétés par des entretiens.

Le pilotage des évaluations est adossé à des comités de pilotage qui réunissent les associations, les cabinets d'évaluation et l'ANCT.

Bien que l'évaluation demande du temps aux associations, elles trouvent la démarche utile. Elle leur permet de réaliser un diagnostic des actions, une prise de recul et une écoute des bénéficiaires. La présence du cabinet d'évaluation leur facilite l'appropriation des résultats. Les relations entre l'ANCT et les associations ont évolué vers une relation de partenariat.

Les résultats des évaluations aident l'ANCT à définir les stratégies des années suivantes. Une capitalisation des évaluations effectuées dans le cadre de « Tremplin Asso » est en cours par le F3E.

D. CERISE : l'évaluation d'un espace de vie et de culture au cœur de Paris

Le Carrefour Échanges Rencontre Insertion Saint-Eustache (CERISE) est une association à but non lucratif qui allie, dans un même lieu, un centre socioculturel ouvert à tous et un hébergement de transition pour de jeunes adultes qui achèvent leur parcours d'insertion.

Le centre socioculturel CERISE est animé par et pour les habitants du quartier, à qui il offre la possibilité de s'impliquer bénévolement dans des activités culturelles, éducatives, de loisir, d'accompagnement social et également d'en bénéficier.

Espace de vie, d'expérimentation et de brassage, CERISE se veut un lieu d'innovation sociale au centre de Paris. Ses valeurs sont l'accueil de chacun dans sa singularité, le respect de l'autre et de son autonomie, l'échange, le partage et la fraternité.

Progressivement, l'association a mis en œuvre des outils d'évaluation. Cette démarche a été propice à la prise de conscience de la notion d'impact social.

CERISE bénéficie de différents agréments (CAF depuis 1998, foyer jeunes travailleurs depuis 2000 et DASES depuis 2001). Ces agréments imposent à CERISE différentes obligations :

- définition d'un projet social comportant :
 - un plan stratégique,
 - une démarche de mesure et de quantification ;
- mise en place d'un système de suivis d'indicateurs :
 - définis dans le cadre des agréments :
 - partenaires ciblés pour les mises en contact à la suite des entretiens avec les bénéficiaires,

- devenir sur le long terme des personnes suivies ;
- proposés par CERISE et validés par la CAF et la DASES,
- dont les données sont produites par les salariés et par les bénévoles.

Cette démarche évaluative est ressentie comme un effort de travail qui empiète sur le temps disponible

E. Croix-Rouge française : la volonté de consolider une pratique d'évaluation ancienne

La Croix-Rouge française pratique l'évaluation depuis de nombreuses années, mais de manière éparse. Une volonté de structuration des pratiques a vu le jour en 2018 avec les objectifs suivants :

- inscrire l'évaluation dans une logique d'amélioration continue des actions ;
- pratiquer l'évaluation au service des actions et non pas de leur contrôle ;
- valoriser par l'évaluation le sens de l'engagement ;
- adosser l'évaluation au devoir de redevabilité.

La pratique de l'évaluation par la Croix-Rouge est intimement liée à la nature de ses activités :

- les établissements médico-sociaux s'inscrivent dans un cadre réglementaire où la production d'évaluation est rendue obligatoire par le processus de certification ;
- les actions internationales de la Croix-Rouge imposent la réalisation d'évaluation en contrepartie des subventions perçues.

pour les actions de l'association. Toutefois, elle est perçue avec intérêt car elle produit des informations utiles à l'action. La mise en œuvre s'est traduite par le transfert d'un ressenti de contrainte vers un ressenti d'opportunité.

Un pôle dédié pilote l'évaluation et la mesure de l'impact social au sein de la Croix-Rouge. Il développe les outils de pilotage et un référentiel global. Il participe à la montée en compétences pour développer l'évaluation en interne et facilite son acculturation par les salariés et les bénévoles.

Les évaluations procurent des résultats utiles aux actions, à la gouvernance et à la stratégie:

- production d'informations sur les impacts générés par les activités de la Croix-Rouge ;
- facilitation de l'essaimage des actions innovantes ;
- développement d'un outil de scoring d'impact utilisé pour l'allocation des moyens en interne ;
- amélioration continue par la prise de recul en s'extrayant des priorités du quotidien ;
- décloisonnement des équipes et échanges entre les personnes ;
- meilleure compréhension des relations avec les bénéficiaires.

F. Enactus : l'évaluation d'actions associatives dans le secteur du développement des compétences

Membre du réseau international Enactus worldwide, Enactus France est une entreprise sociale née en 2002 de l'hybridation entre une association loi 1901 et une SASU détenue à 100% par l'association.

Enactus accompagne des lycéens, des étudiants et des professionnels dans le développement de leurs compétences pour leur permettre d'agir en faveur des enjeux de la planète.

Enactus contribue à apporter des réponses à plusieurs besoins sociétaux : égalité des chances, lutte contre le décrochage scolaire, développement du travail en collectif et du vivre ensemble,

développement de l'engagement des jeunes au service de l'impact social et environnemental, aide à l'orientation et à l'insertion des jeunes.

La contribution d'Enactus dans ces domaines reste cependant difficile à mesurer tandis que cela est plus facile pour d'autres actions : développement des compétences dans la conduite des projets, adoption d'un état d'esprit innovant et entrepreneurial, développement personnel et acquisition de sens.

La question de la connaissance de ses impacts est centrale pour Enactus qui développe des démarches dédiées à la mesure de son impact social avec la

double ambition d'améliorer ses actions et de gagner en attractivité.

En 2015, Enactus se lance dans la professionnalisation de sa pratique d'auto-évaluation, considérant que la pratique est limitée par une posture de juge et partie. Pour cela, l'entreprise s'appuie sur des partenaires extérieurs qui l'aident à structurer un référentiel.

En 2018, un partenaire financier d'Enactus lui demande de produire une étude d'impact. Un partenaire extérieur est mobilisé pour garantir la qualité de la démarche. Il s'en suit un travail de 2 années au terme duquel différents constats sont établis :

- une taille critique est nécessaire pour pouvoir mobiliser le temps nécessaire à la collecte des données ;
- la temporalité de l'évaluation oriente le choix de l'évaluateur : par exemple, le recours à un partenaire issu du monde de la recherche nécessite une temporalité plus longue ;
- le partenaire externe apporte sa connaissance méthodologique ;
- le temps de l'évaluation peut examiner une action qui a évolué sur la période.

En 2019, une nouvelle approche, plus qualitative, est lancée en réponse à la demande de l'ANCT qui octroie à Enactus un financement de 295 000 Euros (cf. ci-dessus pour la présentation de la démarche évaluative soutenue par l'ANCT).

En 2021, Enactus se lance dans une revue de littérature scientifique sur l'évaluation des impacts

G. Le Fonjep : les conditions de réussite de l'évaluation dans le secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire

Le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (Fonjep) est créé en 1964 pour soutenir la professionnalisation du secteur de la jeunesse et de l'éducation populaire. Un secteur constitué d'associations qui sont autant de laboratoires sociaux connectés aux territoires et pour lesquelles le rapport à l'évaluation est compliqué en raison du ressenti d'un exercice subi, conjugué à une défiance envers les pouvoirs publics.

L'enjeu de l'évaluation est donc la construction d'un partenariat réhumanisé – redonnant de l'importance à la dimension humaine par rapport à la dimension technique – entre les pouvoirs publics et les associations de la jeunesse et de l'éducation populaire.

des entreprises de l'ESS. Cette démarche, chronophage et coûteuse en temps d'acquisition de données, renforce le référentiel de compétences.

En 2022, les travaux précédents sont prolongés. Le coût interne de la démarche s'élève à 5% du budget total du programme. Ce coût est à comparer avec la croissance de l'activité permise par l'évaluation – elle donne accès à une subvention importante –.

Le retour d'expérience d'Enactus permet d'identifier des ecueils associés à l'évaluation :

- l'évaluation qualitative se traduit par des axes d'améliorations qui augmentent le coût par jeune pris en charge et diminuent arithmétiquement le nombre de jeunes impactés. Il est donc essentiel de bien choisir les axes d'amélioration retenus ;
- l'évaluation d'impact enclenche d'autres actions en donnant accès à plus de moyens mais en réduisant arithmétiquement, ici aussi, le nombre de bénéficiaires.

Les évaluations permettent néanmoins de quantifier ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré : 75% de constats portés sur les actions sont positifs quand 25% sont assortis de recommandations d'amélioration.

Globalement, les démarches d'évaluations portées par Enactus ont un effet positif sur les bénévoles et les salariés de l'entreprise. En effet, les résultats des évaluations sont des facteurs de motivation et de challenge qui permettent de redonner du sens et permettent de s'extraire de l'opérationnalité.

Dans cet objectif, un travail a été lancé sur le modèle socio-économique. Il permet de dresser les constats suivants :

- l'évaluation doit aller au-delà de l'action de contrôle financier en enclenchant un processus de création de valeur pour la structure évaluée ;
- il faut basculer d'une logique d'évaluation défensive à une logique d'évaluation révélatrice ;
- l'évaluation doit s'inscrire dans un processus itératif de long terme ;
- l'évaluation doit s'extraire d'un dialogue bilatéral – association face au pouvoir

public – en l’élargissant à l’ensemble des partenaires associatifs ;

- les conclusions de l’évaluation doivent être appropriées par les associations.

H. La Fonda : un regard d’expert sur la normalisation de l’évaluation des actions associatives

Créée en 1981, la Fonda, reconnue d’utilité publique, est le laboratoire d’idées du monde associatif.

La Fonda agit avec la conviction que le dynamisme associatif est le ciment de la vitalité démocratique de notre société. Depuis sa création, elle défend la liberté d’association, propose des idées pour accélérer et développer les dynamiques associatives et cherche à faire reconnaître l’apport considérable des associations à la société, en termes de progrès social et environnemental, de solidarité, de citoyenneté et de pouvoir d’agir, mais également en termes de poids économique.

La Fonda s’est donc logiquement penchée sur le sujet de l’évaluation des actions associatives et examine l’exercice évaluatif selon les principes suivants.

Evaluer c’est attribuer une valeur à une action selon des critères et en situant cette valeur sur une échelle. La valeur d’une action peut correspondre à plusieurs notions :

- son coût qui définit la quantité de travail nécessaire pour la produire ;
- son bénéfice direct individuel ;
- son utilité qui correspond au bénéfice pour la collectivité ;
- sa liquidité qui détermine la capacité à échanger l’action.

La Fonda souligne l’importance de faire reposer l’évaluation sur un système de valeurs qui ne relève

pas de normes imposées mais de conventions négociées entre les acteurs.

La notion de chaîne de valeur doit être mobilisée pour atteindre cet objectif de convention négociée. Elle repose sur le principe qu’un acteur associatif n’agit jamais seul car il met à disposition un service en interaction avec différents partenaires parmi lesquels des financeurs, des bénévoles, des bénéficiaires.

La mise en œuvre opérationnelle de la démarche impose un cheminement en plusieurs étapes :

- étape 1 : décomposition de l’activité en activité principale et activités de soutien. Chaque activité étant décrite par les résultats attendus ;
- étape 2 : travail de délibération collective avec les parties prenantes pour sélectionner les questions évaluatives (pertinence, cohérence, plus-value sociale et retour sur investissement) ;
- étape 3 : sélection d’indicateurs gérables et accessibles suivie de l’analyse de ces données ;
- étape 4 : partage des résultats de l’évaluation et délibération sur les suites à lui donner, notamment en la valorisant pour orienter la stratégie.

Selon les principes énoncés par la Fonda, l’évaluation apparaît comme une démarche apprenante permettant un travail d’analyse qui doit tirer des enseignements pour le futur.

I. La Ligue contre le cancer : l’évaluation d’actions associatives dans le secteur de la santé

La Ligue contre le cancer réunit 103 comités départementaux – associations qui ont la maîtrise de leurs moyens – et une association « siège ». L’ensemble partage quatre missions :

- informer et sensibiliser pour lutter efficacement contre le cancer ;
- améliorer la qualité de vie des personnes malades et de leur entourage ;

- soutenir la recherche – la Ligue est le premier financeur privé de la recherche sur le cancer – ;
- porter un plaidoyer sur le sujet.

97% des ressources financières à disposition de la Ligue contre le cancer proviennent de la générosité nationale. En contrepartie, un dispositif rigoureux et

exigeant est déployé pour rendre compte aux donateurs des services rendus par la Ligue :

- contrôle annuel par des auditeurs du don en confiance ;
- contrôle de la Cour des Comptes ;
- passages des Inspecteurs des corps de contrôle interministériels ;
- suivi des comptes des 104 associations par des commissaires aux comptes.

Au-delà de l'importance des contrôles des flux financiers, il est important pour la Ligue contre le cancer de connaître l'impact des Euros mobilisés auprès des personnes malades, qui représentent des populations différentes selon les territoires.

La Ligue contre le cancer procède donc à l'évaluation du soutien à la recherche. Ce soutien représente 35 millions d'Euros par an. Il permet de financer des projets qui durent entre 4 et 5 années.

L'évaluation se déroule sur le long terme, aux différentes étapes des projets. L'évaluation mobilise une centaine de chercheurs bénévoles qui interviennent en 3 étapes :

- évaluation ex-ante avant financement – un projet sur quatre est financé – ;
- suivi des projets financés au moyen d'un rapport scientifique annuel dont le contenu déclenche l'activation des tranches annuelles suivantes ;
- évaluation ex-post avec restitution aux donateurs et actions de communication.

D'autres évaluations sont conduites auprès des personnes malades. Les services rendus aux malades s'inscrivent en effet dans des agréments signés avec le Ministère de la santé – agréments qui imposent des comptes rendus des actions menées –. Ces restitutions sont très importantes pour les bénévoles et représentent une contrepartie de leur engagement. Elles évitent une trop grande rigidité qui ferait perdre l'esprit de l'engagement associatif.

L'évaluation est considérée par la Ligue comme une démarche de rigueur menée en amont, dès le démarrage des actions, plutôt qu'à leur terme.

J. Les Restaurants du cœur : l'évaluation d'actions associatives dans le secteur de la solidarité

Les Restaurants du cœur ont la particularité d'organiser leur fonctionnement et leurs actions sur une culture de l'expérimentation : les relais locaux des Restaurants du cœur portent des initiatives qui sont ensuite reprises au niveau national pour essaimage sur d'autres territoires.

La pratique de l'évaluation déployée par les Restaurants du cœur est construite en cohérence avec cette capacité d'innovation et d'expérimentation. En se préservant contre la surenchère des indicateurs, l'évaluation cible des objectifs permettant de lui donner du sens :

- l'amélioration continue ;
- la structuration de la parole ;
- l'efficacité des actions et la redevabilité.

L'évaluation des actions portées par les Restaurants du cœur permet de chiffrer l'effet de levier des financements octroyés à l'association. Un Euro de financement accordé aux Restaurants du cœur (subventions, déductions fiscales, etc.) produit six Euros de valeurs en générant de la solidarité, en recrutant des bénévoles et en favorisant la générosité.

Le retour d'expériences montre que toutes les actions ne sont malheureusement pas quantifiables et monétisables.

C'est par exemple le cas des chantiers d'insertion qui s'adressent aux plus éloignés de l'emploi et qui leur permettent de regagner en estime d'eux-même sans que cela puisse être quantifié.

L'évaluation a également permis le développement de systèmes d'informations pour mieux accompagner les publics accueillis et pour évaluer les retombées des actions qui leur sont proposées. Enfin, l'évaluation permet aussi le recueil de la parole des personnes reçues.



VII

Recommandations

Recommandation N°1

Animer un réseau de ressources

La pratique de l'évaluation dans le secteur associatif souffre aujourd'hui d'une mauvaise image qui entrave son développement. Si le secteur associatif n'est pas intrinsèquement rétif à l'évaluation, il la perçoit comme un exercice contraint, complexe, imposé dans une logique de contrôle des subventions. Le développement de l'évaluation passe dès lors par sa meilleure connaissance et, en particulier, des bénéfices qu'elle peut procurer aux associations, en particulier en matière de révélation

de ses impacts et de la valeur créée. Un travail de sensibilisation et d'information est donc nécessaire. Il passe par la mise en réseau et l'animation des ressources publiques et privées afin de développer la culture de l'évaluation des actions associatives. Ce réseau se verra confier des actions de recherche-action, le développement d'outils méthodologiques, l'organisation de formations, la diffusion des retours d'expériences.

Recommandation N°2

Reconnaître, par le soutien financier, le caractère innovant de l'évaluation

Le recours à l'évaluation réclame du temps et des moyens qui peuvent apparaître comme un obstacle financier pour de nombreuses associations. Face à ces contraintes et dans un contexte où elle est peu pratiquée (cf. recommandation N°1), l'évaluation apparaît comme une forme d'expérimentation et d'innovation qu'il convient d'aider. La mise en place d'un mécanisme de type fiscal, valorisant

l'évaluation apparaît comme un levier pour le développement de la pratique. Il doit pouvoir concerner l'ensemble des associations, y compris celles qui ne sont pas assujéties à l'impôt. Le principe serait celui de la mise en place d'un mécanisme identique au crédit d'impôt recherche des entreprises, en l'adaptant au secteur associatif.

Recommandation N°3

Prendre en compte la valeur révélée par l'évaluation

L'évaluation est révélatrice de la valeur créée par les actions associatives. Il serait dès lors pertinent que les associations puissent bénéficier de la connaissance et de la qualification de la valeur créée par les actions qu'elles mettent en œuvre. La valeur créée devrait pouvoir être considérée comme un critère permettant de prendre la pleine mesure des actions associatives – dans le cadre des appels à manifestation d'intérêt, comme critère de sélection, ou lorsqu'il s'agit de calculer le juste prix d'un service mis en place par une association –. Il serait également pertinent de mener une démarche de

réflexion sur l'intégration de la valeur à l'actif immatériel du patrimoine des associations. Cette prise en compte aurait un effet de levier facilitant la capacité des associations à emprunter. Une telle évolution nécessiterait également une autre réflexion, sur les mécanismes d'exonérations fiscales applicables à des associations dont les fonds propres augmenteraient par prise en compte de la valeur créée. Une première étape en la matière serait la production de travaux de recherche sur la valorisation de l'impact non financier et non monétisable de la valeur des actions associatives.

Recommandation N°4

Harmoniser les pratiques ministérielles en matière d'évaluation

Le fléchage ministériel de l'évaluation des actions associatives est disparate selon la nature et la forme des relations avec les associations. Une telle situation interroge à plusieurs titres. En premier lieu, en termes de capacité des ministères à enclencher un recours plus massif à l'évaluation. Ensuite en matière de capacité à révéler les impacts et la valeur associative dans les différents champs ministériels. Enfin, en raison des différences d'exigences qui peuvent s'appliquer à des

associations amenées à intervenir auprès de différents ministères. Une harmonisation des pratiques ministérielles doit être envisagée. Comme première étape, le retour d'expériences de l'ANCT dans le cadre du dispositif « Tremplin Asso » (cf. chapitre VI) mériterait d'être diffusé auprès des directions ministérielles concernées par l'évaluation dans le cadre de leurs interactions avec le secteur associatif.

Recommandation N°5

Généraliser le recours à l'évaluation auprès des plus petites associations

Le périmètre de travail de la présente étude est centré sur les associations nationales et sur les fondations. Cependant, les conclusions mises en évidence, et en particulier celles qui démontrent les bénéfices de l'exercice évaluatif pour les associations, mériteraient d'être diffusées au-delà du seul cercle des structures nationales. Il serait ainsi opportun de réfléchir à la déclinaison, auprès

des plus petites associations, de démarches évaluatives adaptées leur permettant de révéler leurs impacts et leur valeur. Si, pour les petites associations, le besoin d'évaluation est moins nécessaire en termes de reporting des effets de leurs actions, il reste utile à la réflexivité et à la réflexion sur la conduite des actions, pour faciliter et pérenniser la mobilisation de leurs partenaires.



VIII

Liste des personnalités auditionnées

Edith **ARCHAMBAULT**

Professeur émérite de l'Université de Paris 1

Adrien **BAUDET**

Directeur associé de Koreis conseil

Pierre **BERLIOZ**

Directeur de cabinet du président de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes

Yannick **BLANC**

Vice-Président de la Fonda

Marion **BOINOT**

Déléguée générale adjointe du Mouvement associatif

Myriam **BOMPAIS-ABDREBBI**

Cheffe du bureau des associations au secrétariat général au ministère de la Transition écologique

Hafsa **BOUTABAA**

Responsable des affaires institutionnelles de la Ligue nationale contre le cancer

Charles-Aymeric **CAFFIN**

Chef du bureau du développement de la vie associative à la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Louis **CANTUEL**

Responsable des relations institutionnelles des Restaurants du cœur

Patrick **CHENU**

Président du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

Florian **COVELLI**

Directeur général de l'Institut du monde associatif

Gabrielle **DE NADAILLAC**

Directrice de la Mission soutien à la vie associative et à la médiation sociale à l'Agence nationale de la cohésion des territoires

Marie-Bernard **DELOM**

Présidente de CERISE

Etienne **DUPUIS**

Chargé de mission à l'AVISE

Christine **DUVAL**

Cheffe de projet au sein de la Mission de soutien à la vie associative à l'Agence nationale de la cohésion des territoires

Marine **FABRE**

Responsable du bureau des associations au Ministère de l'intérieur

Arthur **GAUTIER**

Directeur exécutif de la chaire de philanthropie de l'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales

Charles-Benoît **HEIDSICK**

Président du Rameau

Sylvie **HEL-TELLIER**

Sous-Directrice politiques de la jeunesse à la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

François **JEGARD**

Expert-comptable, Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables

Patrick **LAVAURE**

Inspecteur général de l'éducation, du sport et de la recherche, responsable du collège jeunesse, sports et vie associative

Frédéric **LAVENIR**

Président de l'Association pour le droit à l'initiative économique

Elise **LECLERC**

Directrice du laboratoire d'évaluation de l'impact social de l'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales

Aymeric **MARMORAT**

Ancien directeur exécutif d'Enactus, Président de CivicLab

Agathe **MAS**

Chargée de projet au sein de la Mission soutien à la vie associative à l'Agence nationale de la cohésion des territoires

Nouria **MESSAUDI**

Déléguée générale du Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire

Romain **MIGUERES**

Chargé de mission partenariats ONG et associations au Ministère de la transition écologique

Gilles **NÉDÉLEC**

Sous-Directeur de l'Education populaire à la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Daniel **NIZRI**

Président de la Ligue nationale contre le cancer

Iris **PAUPORTÉ**

Déléguée à la recherche de la Ligue nationale contre le cancer

Emmanuelle **PÉRÈS**

Directrice de la Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, Déléguée interministérielle à la jeunesse

Mathilde **RENAULT-TINACCI**

Chargée d'études et de recherches à l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire

Alice **ROSADO**

Directrice générale adjointe de l'Association pour le droit à l'initiative économique

Mélanie **SUEUR SY**

Directrice générale d'Enactus

Viviane **TCHERNONOG**

Chercheuse associée au centre d'économie de la Sorbonne, Université de Paris 1

Claire **THOURY**

Présidente du Mouvement associatif

Eric **TISON**

Sous-directeur des libertés publiques à la direction des libertés publiques du Ministère de l'intérieur

Marie-Agnès **TUR**

Chargée de mission auprès du directeur général de la Croix-Rouge française pour la mesure de l'impact social et le futur de l'action internationale

IX

Bibliographie

Baromètre de la finance à impact 2021

Baptiste FASSIN

2021

L'évaluation partenariale et pratique

Le Rameau

Charles-Benoît HEIDSIECK

2021

Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles

La documentation française

Mathilde RENAULT-TINACCI

2021

Comment évaluer des projets innovants encore en construction ?

INJEP notes & Rapports

Aude KERIVEL

2021

Bilan après 2 ans du programme systémique de 21 mesures - Mission ministérielle : accélérer les alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités territoriales

Le Rameau

2021

La création d'entreprise et le microcrédit, sources de croissance inclusive et de retombées économiques positives pour la société – impact de l'action de l'ADIE 2021

Direction de la communication de l'ADIE

2021

La participation associative des jeunes

INJEP fiches repères n°57

Laurent LARDEUX et Mathilde RENAULT-TINACCI

2021

Accélérateur de compétences pour un impact positif

Rapport d'activité

Enactus

2020

Implication des associations dans la démocratie participative

INJEP analyses et synthèses n°38

Mathilde RENAULT-TINACCI et William ARHIP-

PATERSON

2020

Expériences de mécénat de compétences en association : une forme particulière d'engagement ?

INJEP notes et Rapports

Mathilde RENAULT-TINACCI et Osia-Alexandrina

VASCONCELOS

2020

Les effets du mécénat de compétences en association sur les personnes impliquées et leurs parcours

INJEP analyses et synthèses n°33

Mathilde RENAULT-TINACCI et Osia-Alexandrina

VASCONCELOS

2020

Les chiffres clés de la vie association 2019

INJEP

2019

Les modèles socio-économiques d'intérêt général

Le bimensuel des organismes sans but lucratif

Charles-Benoît HEIDSIECK

2019

Co-construire l'évaluation d'impact social avec les projets

Les études de cas de l'Avise

Cécile LECLAIR

2019

L'expérimentation sociale : étapes et méthode d'évaluation

INJEP fiches repères n°39

2018

Pour une politique de vie associative ambitieuse et le développement d'une société de l'engagement

Rapport issu de la concertation menée dans le cadre du chantier « vie associative » du Mouvement associatif

2018

Evaluations : sortir de la matrice

Le Mouvement associatif la vie associative n°27

2018

Expérience de l'évaluation d'impact social – pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale

Etude réalisée par l'Agence Phare pour l'AVISE,

2017

Pourquoi et comment évaluer l'action associative

Revue d'information sociale

Eric MOACHON

2017

Evaluation de l'utilité sociale de la médiation sociale

Les études de cas de l'Avise

Cécile LECLAIR

2016

Expérimentation de l'outil « Etoile de progression des familles »

Les études de cas de l'Avise

Cécile LECLAIR

2016

Guide de l'évaluation dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectifs entre l'Etat et les associations

Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

2012

Qu'est-ce qu'une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social

Hal-00650425

Nathalie DUBOST et Eric-Alain ZOUKOUA

2011

Les pratiques d'évaluation de la performance au sein des organismes faisant appel à la générosité du public

FORS – Recherche sociale

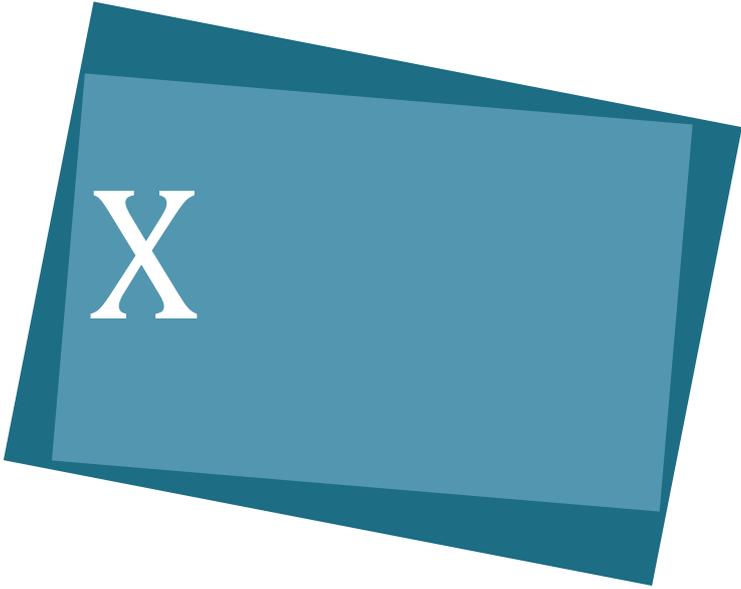
Florence BRUNET et Didier VANONI

2009

Les associations en France, poids profils et évolutions

Viviane TCHERNONOG

2007



X

Synthèse des résultats de l'enquête

1 Les conditions de réalisation de l'enquête

L'enquête (réalisée et diffusée en ligne avec le logiciel français Eval&Go) comporte **26 questions** retenues pour compléter les constats issus des **18 audits**. 8 questions permettent des réponses libres, les autres proposent des listes de choix aux répondants.

Plusieurs questions sont adaptées au profil des répondants selon qu'ils pratiquent, ou non, l'évaluation de leurs actions. Sur la base de ce principe, 18 questions sont adressées aux répondants qui pratiquent l'évaluation et 8 questions à ceux qui ne pratiquent pas l'évaluation.

L'enquête étant **anonyme**, 6 questions sont optionnelles et s'intéressent notamment aux ressources des structures des répondants : origines des ressources financières et non financières, budget financier annuel, nombre de salariés et de bénévoles. Elles permettent également de recueillir les coordonnées des répondants dans l'objectif de leur adresser les résultats de l'enquête. 84% des répondants ont accepté de répondre à ces questions optionnelles, facilitant la cartographie des répondants.

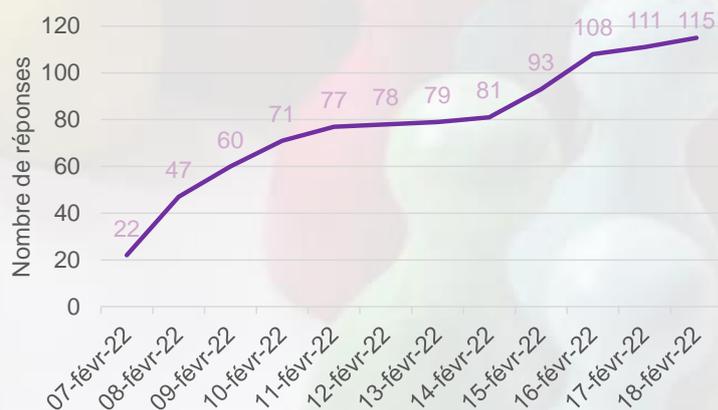
Le Mouvement Associatif a relayé l'invitation et la relance auprès de son réseau. Cette diffusion a été complétée par l'envoi d'invitations aux contacts de l'institut IDEAS et de KPMG.

Enquête ouverte **12** jours

7 février 2022

18 février 2022

Relance le
15 février 2022



115
réponses enregistrées

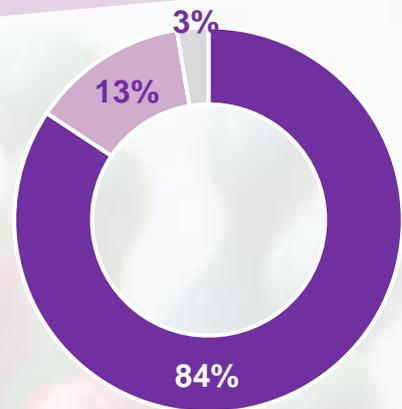


Temps moyen de
réponse de 19 minutes,
soit 36 heures et 25 minutes
pour les 115 réponses

2 Carte d'identité des 115 répondants à l'enquête

84% des réponses proviennent d'**associations**

en dehors des associations et des fondations, 3 réponses (« autres ») proviennent d'un laboratoire de recherche, de têtes de réseaux associatifs et d'une société de l'économie sociale et solidaire



■ Associations ■ Fondations ■ Autres

3 domaines d'intervention mobilisent **49%** des répondants



Education, formation et insertion



Humanitaire, social et santé



Défense des droits et des causes



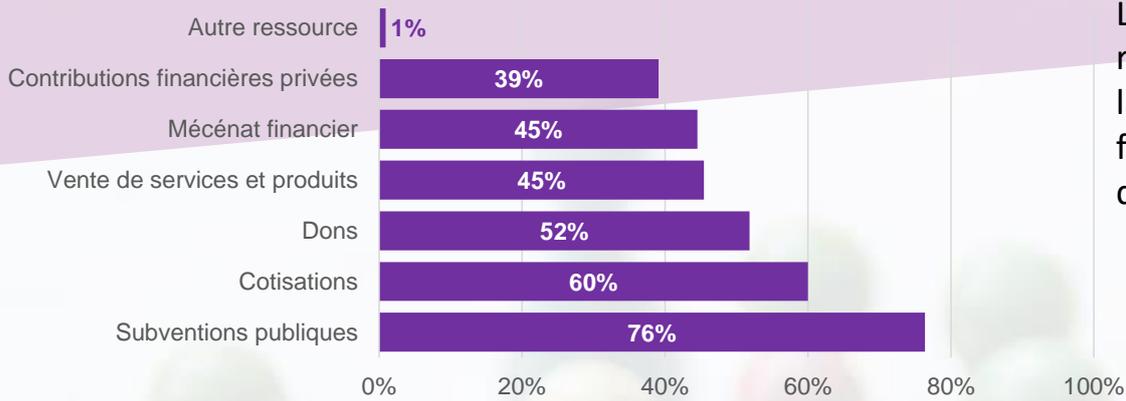
Remarque : les autres domaines regroupent les actions de veille et d'analyse, de conseil et d'accompagnement des têtes de réseaux associatifs et des structures de recherche



62% des répondants interviennent dans un seul domaine contre **38%** dans plusieurs domaines



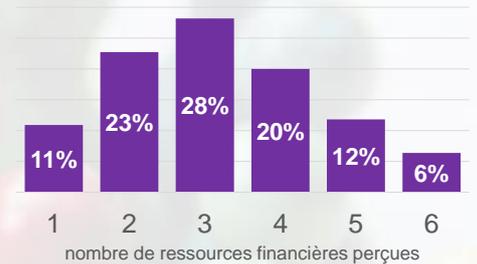
Ressources financières : **76%** des répondants perçoivent des **subventions publiques**



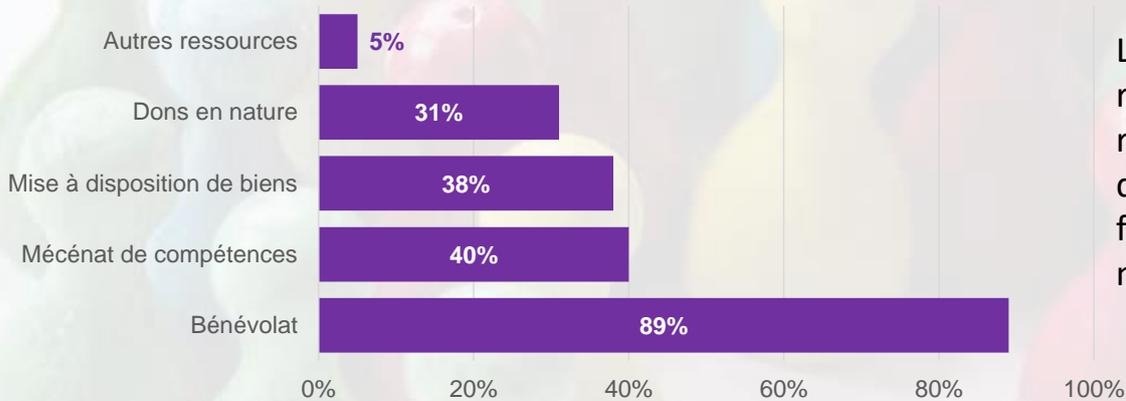
La réponse « Autre ressource » correspond à la participation financière du fondateur d'une fondation



11% des répondants perçoivent une seule ressource financière contre **89%** qui en perçoivent plusieurs



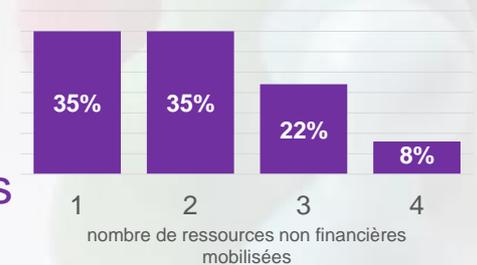
Ressources non financières : **89%** des répondants mobilisent des **bénévoles**



La catégorie « Autres ressources » réunit des réponses qui évoquent des ressources non financières obtenues par mutualisation de moyens



35% des répondants mobilisent une seule ressource non financière contre **65%** qui en mobilisent plusieurs



Les répondants à l'enquête représentent en cumulé

1,9 Md€
de budget

14 000 ETP
salariés

150 000
bénévoles

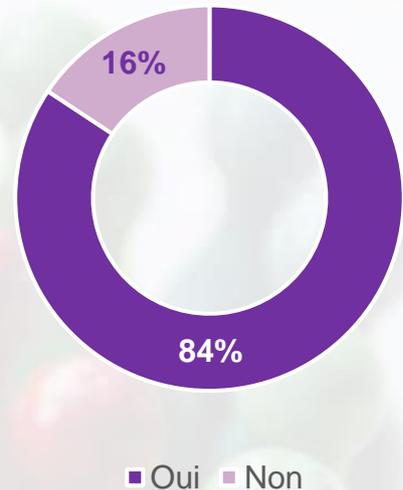
3 La pratique de l'évaluation chez les répondants

84% des répondants réalisent des évaluations de leurs actions

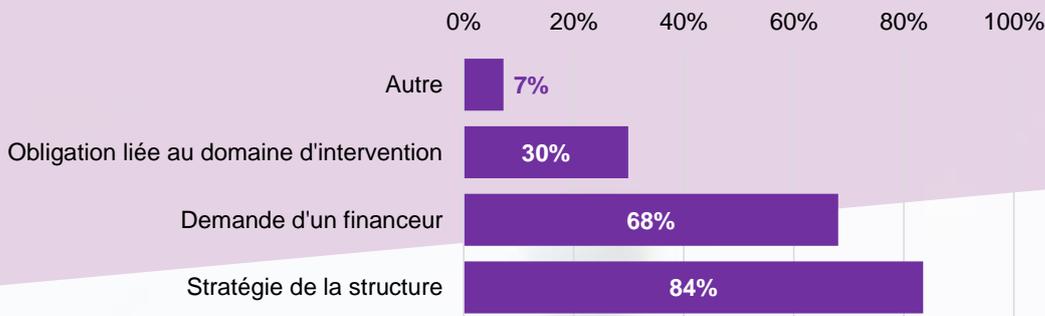
La proportion des répondants qui réalisent des évaluations est sensiblement différente selon le statut de la structure : 82% des associations ont une expérience de la pratique de l'évaluation contre 93% pour les fondations.

Le domaine d'intervention influence également la pratique de l'évaluation. Les répondants dont les interventions sont limitées au domaine de « l'éducation, de la formation et de l'insertion » sont ceux chez qui la pratique est la mieux installée (90%). Inversement, les répondants dont les interventions se limitent aux domaines de la « défense des droits et des causes », d'une part, et de « l'humanitaire, du social et de la santé », d'autre part, indiquent avoir un moindre recours à l'évaluation (77%). En raison d'un effectif trop faible des répondants qui interviennent uniquement dans les autres domaines, l'examen du taux de pénétration de l'évaluation ne peut être élargi au-delà des trois domaines qui viennent d'être comparés.

Enfin, le bénéfice de subventions publiques est un autre critère de différenciation des pratiques d'évaluation. En effet, 89% des répondants qui indiquent percevoir des subventions publiques déclarent également une pratique de l'évaluation. Ils ne sont que 71% chez les répondants qui ne perçoivent pas de subventions publiques.



94% des répondants qui n'effectuent pas d'évaluation de leurs actions indiquent cependant que la pratique présente un intérêt.



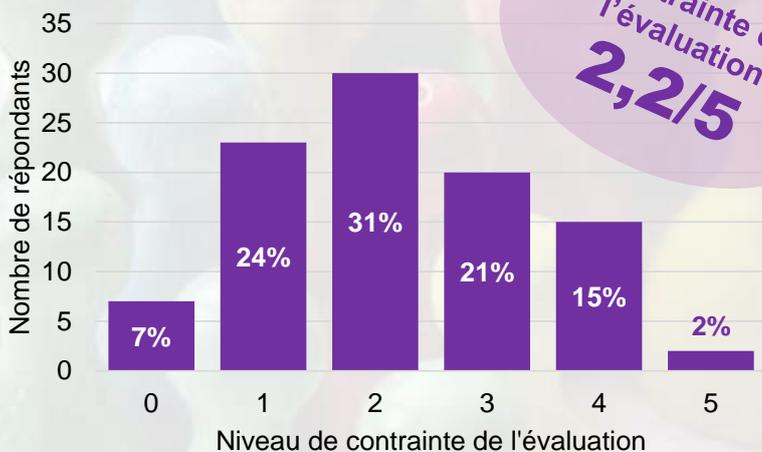
Résultats de la page limités aux répondants qui pratiquent l'évaluation



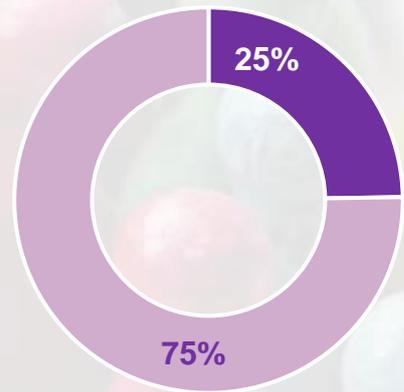
Les répondants choisissent très majoritairement la « stratégie de leur structure » pour justifier la pratique de l'évaluation. La demande du financeur arrive en seconde position et concerne 68% des répondants qui pratiquent l'évaluation. La réponse « Autre » regroupe d'autres éléments de justification : l'exemplarité, l'amélioration des actions, la redevabilité aux donateurs et le partage d'expérience.



33% des répondants invoquent une seule raison pour justifier le recours à l'évaluation contre **67%** qui invoquent plusieurs raisons



Contrainte de l'évaluation **2,2/5**



■ Oui ■ Non

Les répondants sont invités à se prononcer sur le niveau de contrainte associé à la pratique de l'évaluation (au moyen d'une note de 0 à 5 où 0 signifie l'absence de contrainte quand 5 traduit une contrainte forte). La note moyenne est de 2,2/5 (traduisant une contrainte plutôt faible). Cette même moyenne est regardée en considérant les répondants qui invoquent la demande du financeur, comme seule justification du recours à l'évaluation : la note moyenne est alors de 3,3/5. Si c'est la stratégie de la structure qui est l'unique raison justifiant l'évaluation, la note moyenne descend à 1,8/5.

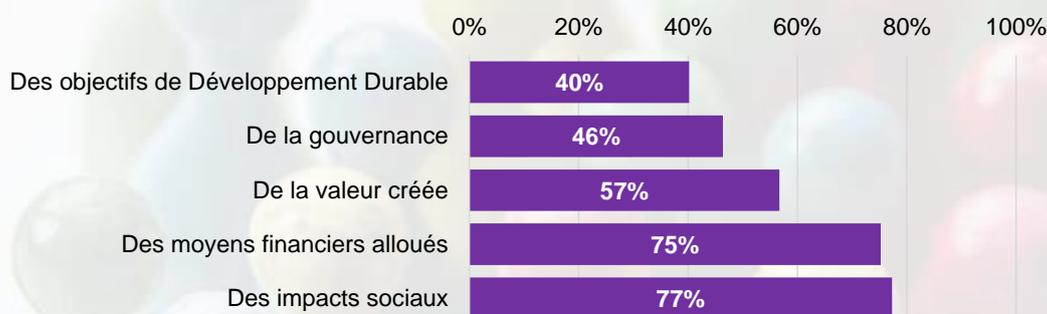
75% des répondants qui pratiquent l'évaluation ne disposent pas, au sein de leur structure, d'une direction, d'un service ou d'une équipe dédié à l'évaluation.

4 Les effets induits par la pratique de l'évaluation

Résultats de la page limités aux répondants qui pratiquent l'évaluation

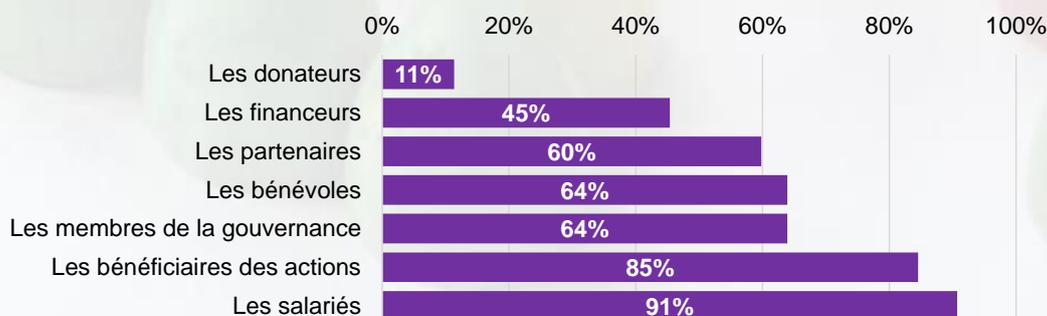


77% des répondants **considèrent** leurs **impacts sociaux** dans leurs évaluations



En dehors des impact sociaux, les évaluations considèrent les moyens financiers pour 75% des répondants et la valeur créée pour 57%. La gouvernance de la structure, comme les objectifs de développement durable, sont moins présents dans les sujets considérés lors des évaluations.

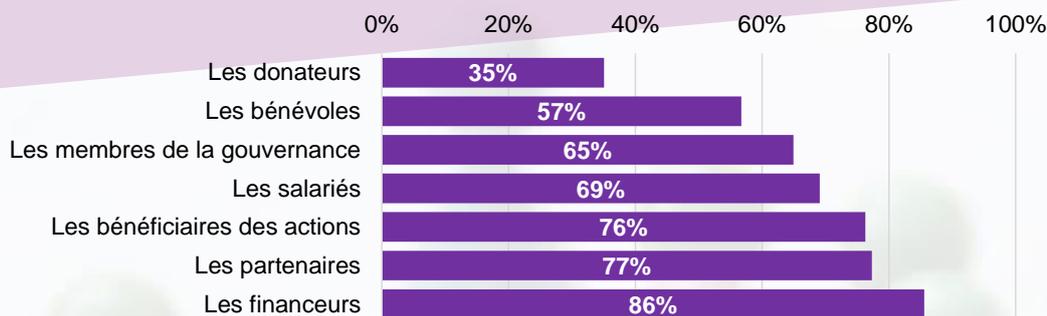
91% des répondants indiquent que les évaluations **mobilisent** leurs **salariés**



En dehors des salariés, les évaluations mobilisent très fréquemment (85% des répondants) les bénéficiaires des actions associatives. Dans la majorité des évaluations, les membres de la gouvernance, les bénévoles et les partenaires sont sollicités. L'enquête montre que les financeurs sont mobilisés dans moins d'une évaluation sur deux. Les donateurs sont les grands absents des évaluations : ils ne sont mobilisés que par 11% des répondants.

86% des répondants indiquent que l'évaluation influence les relations avec les financeurs

Résultats de la page limités aux répondants qui pratiquent l'évaluation



L'enquête révèle que la pratique de l'évaluation influence les relations avec différentes parties prenantes du secteur associatif. Ainsi, pour 86% des répondants, l'évaluation influence les relations avec leurs financeurs. Pour près des trois-quarts des répondants, l'évaluation influence les relations avec les partenaires et les bénéficiaires des actions. Enfin, les donateurs sont ceux pour qui l'évaluation influence le moins les relations.

95% des répondants valorisent les résultats des évaluations par la communication auprès des bénéficiaires, des financeurs, des bénévoles, des salariés ou de leurs partenaires



95% des répondants indiquent valoriser les résultats des évaluations par la communication qu'ils destinent à leurs parties prenantes. En dehors de la communication, pour 93% des répondants, l'intérêt de la pratique de l'évaluation réside dans les perspectives ouvertes en matière d'amélioration des actions, de l'organisation et des méthodes de travail. L'évaluation permet également de réfléchir à la stratégie pour 87% des répondants. Enfin, l'exercice de l'évaluation est valorisé, chez 72% des répondants, avec la recherche de nouveaux financements.

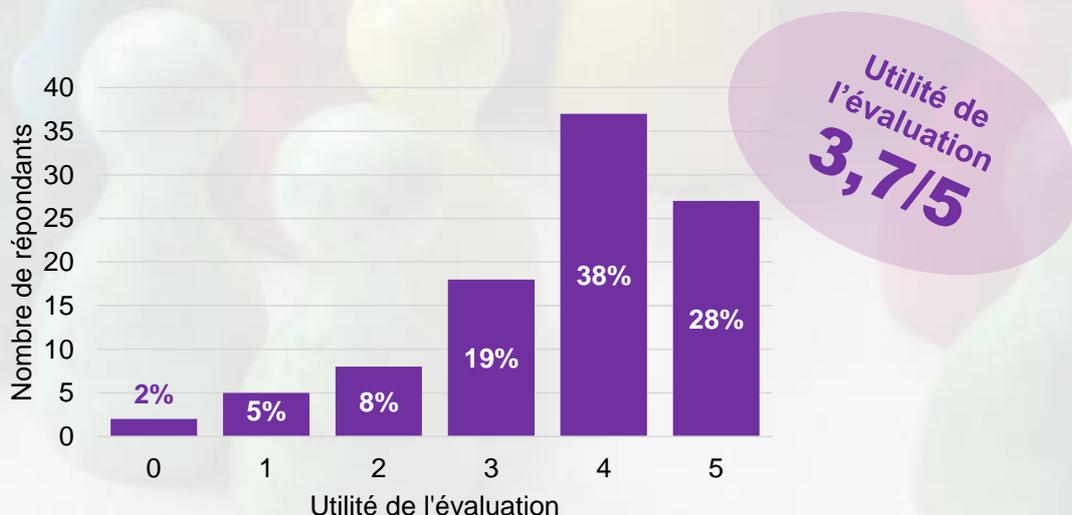
5 La complexité et l'utilité de l'évaluation



Résultats de la page limités aux répondants qui pratiquent l'évaluation



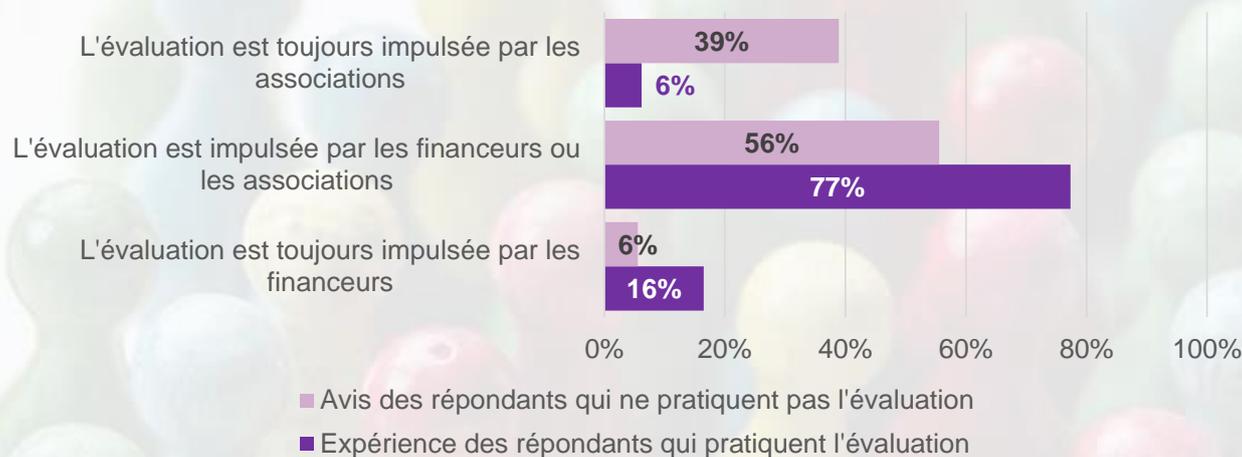
Les répondants sont invités à se prononcer sur le niveau de complexité associé à la pratique de l'évaluation (au moyen d'une note de 0 à 5 où 0 signifie l'absence de complexité quand 5 traduit une complexité importante). La note moyenne est de 2,9/5. Ainsi l'exercice d'évaluation demeure, du point de vue des 97 répondants, quelque chose qui reste complexe par différents aspects.



Les répondants sont invités à se prononcer sur l'utilité de l'évaluation (au moyen d'une note de 0 à 5 où 0 signifie l'absence d'utilité quand 5 traduit une utilité démontrée). La note moyenne est de 3,7/5. Ainsi, l'exercice d'évaluation est perçu, en cohérence avec les précédents résultats, comme utile à réaliser.

6 Initiative de l'évaluation

Plus de **50%** des répondants estiment que l'évaluation peut être à l'initiative des associations ou des financeurs



La vision de la responsabilité dans le déclenchement de l'évaluation est sensiblement différente selon que les répondants ont, ou non, une expérience de l'exercice. Si la majorité des répondants, qu'ils pratiquent ou non l'évaluation, estiment que l'exercice peut être à leur initiative ou à celle de leurs financeurs, ils sont bien plus nombreux chez ceux qui ne pratiquent pas l'évaluation à considérer qu'elle est toujours déclenchée par les associations (39% contre 6%). Inversement, c'est chez les pratiquants de l'évaluation que l'on trouve la proportion la plus importante qui considère que l'évaluation est toujours de l'initiative des financeurs (16% contre 6%).

7 Les points forts de l'évaluation

Résultats de la page limités aux répondants qui pratiquent l'évaluation



Une question facultative de l'enquête demandait aux participants 3 mots positifs associés à l'évaluation (pour traduire les points forts de l'évaluation). La totalité des 97 répondants s'est pliée à l'exercice. Au total, 107 mots différents ont été recueillis. Trois d'entre eux sont repris à plus de 10 occurrences : amélioration (associé à 37 réponses), impact (associé à 14 réponses) et valorisation (associé à 13 réponses).

8 Les points faibles de l'évaluation

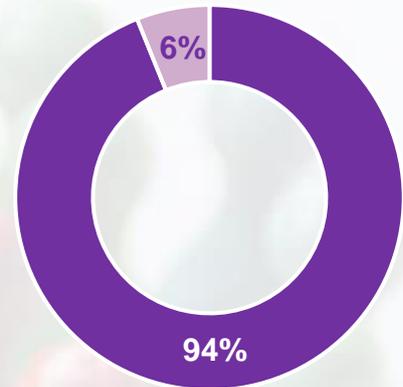
Résultats de la page limités aux répondants qui pratiquent l'évaluation 



Une question facultative de l'enquête demandait aux participants 3 mots négatifs associés à l'évaluation (pour traduire les points faibles de l'évaluation). La totalité des 97 répondants s'est pliée à l'exercice. Au total, 110 mots différents ont été recueillis. Trois d'entre eux sont repris à plus de 10 occurrences : temps (associé à 32 réponses), coût (associé à 15 réponses) et complexité (associé à 13 réponses).

9 Faut-il développer la pratique de l'évaluation ?

94% des répondants estiment qu'il faut développer la pratique de l'évaluation de l'action associative



■ Oui ■ Non

Les réponses libres permettent de préciser les raisons qui inspirent cet élan très positif en faveur du développement de l'évaluation. 40 réponses s'accordent à reconnaître que l'évaluation est utile à l'amélioration des processus internes en faveur des actions réalisées. 38 réponses évoquent la pertinence de l'évaluation pour rendre compte de la valeur créée auprès des financeurs et de la société. 32 réponses traduisent le principe selon lequel l'évaluation est utile à la compréhension et à la valorisation, en interne, de la valeur créée par l'activité associative. Amélioration et reconnaissance de l'action, autant en interne qu'à l'externe, apparaissent donc comme les moteurs identifiés par les répondants pour démontrer l'importance du développement de l'évaluation - qu'ils la pratiquent ou non d'ailleurs. Même s'ils sont moins nombreux à le signaler - puisqu'ils ne sont que 8 à le faire - une précaution est mise en avant : il faut veiller à ce que le poids de l'évaluation sur les ressources humaines ne soit pas disproportionné par rapport à celui nécessaire à la conduite des actions.

Les réponses libres permettent aussi de recueillir les leviers identifiés pour accompagner le développement des évaluations dans les associations. 57 réponses évoquent le besoin de moyens humains dédiés. 41 réponses traduisent la nécessité de pouvoir accéder à des outils pour se former et pour faciliter le déploiement des évaluations. 26 réponses s'accordent à penser qu'il est nécessaire de développer la culture de l'évaluation. D'autres réponses évoquent évidemment le besoin de financements, en particulier lorsque les évaluations sont confiées à un intervenant extérieur à la structure. Culture, compétences, disponibilité, moyens financiers et méthodologiques apparaissent donc comme les leviers à actionner pour amplifier le recours à l'évaluation des actions associatives.

Résumé

L'évaluation est une méthode robuste régulièrement utilisée par les entreprises, et dans une moindre mesure par les pouvoirs publics, pour interroger et rendre compte de leurs organisations, de leurs moyens et de leurs résultats. La pratique peine cependant à se développer dans la sphère associative.

Le présent rapport, rédigé à la demande de la Secrétaire d'État Sarah EL HAÏRY – en charge, auprès du Ministre de l'Éducation nationale, de la jeunesse et de l'engagement – questionne le développement de l'évaluation des actions associatives.

Très souvent les évaluations menées par les associations le sont en réponse à une injonction de leurs financeurs, dans un objectif de contrôle de l'efficacité des subventions.

Cette situation se heurte au principe de liberté associative, pénalisant l'image de l'évaluation vécue comme un exercice imposé. L'identité associative se conjugue difficilement avec une obligation d'évaluation. L'innovation sociétale, ADN du fait associatif, ne doit être dévoyée par l'évaluation, au motif du contrôle de l'utilisation de l'argent public. Une autre logique d'évaluation est souhaitable.

Cependant, le contrôle des subventions publiques, et donc de l'argent public, ne serait être remis en cause. Une perspective plus large doit donc être recherchée par l'évaluation des associations. Cette perspective, c'est celle d'une démarche d'amélioration continue de l'action associative et, par conséquent, d'un renforcement de la confiance dans la relation entre pouvoirs publics et associations. Dans un

jeu à somme positive, chaque partie doit ressortir gagnante de la mise en œuvre de l'évaluation. Pour les pouvoirs publics, l'évaluation demeure un cadre d'assurance du bon usage des subventions. Pour les associations, elle devient le prétexte à interroger la gouvernance, la stratégie, l'organisation, la mise en œuvre des actions et leurs impacts, avec des bénéfices autant pour les bénéficiaires que pour les bénévoles ou les salariés.

Cette nouvelle manière d'envisager l'évaluation permet de révéler l'impact social et, plus globalement, la valeur créée par les actions associatives. Ce nouveau regard impose des angles d'observations et une posture adaptés aux spécificités du monde associatif. La révélation de l'impact social, comme celle de la valeur créée, demandent des méthodes robustes et adaptables à la multiplicité des terrains d'intervention des associations.

Ces perspectives justifient l'ambition de développer la pratique de l'évaluation auprès du secteur associatif. Les leviers de ce développement sont multiples. Ils concernent l'amélioration de l'image de l'évaluation, la co-construction du cadre évaluatif, la mobilisation des parties prenantes, l'inscription de la démarche dans le temps long, la montée en compétences. Cette multiplicité des conditions de réussite ne doit pas être comprise comme un obstacle insurmontable mais comme la capacité d'adapter la démarche d'évaluation, au cas par cas, pour répondre au plus près aux spécificités des associations, de leur domaines d'activité, de leurs bénéficiaires.

Le développement de l'évaluation dans le secteur associatif repose donc sur la capacité à faire basculer l'exercice d'une logique de contrôle de la performance financière vers une logique de démarche de progrès, construite autour de la mesure de l'impact social et de la valeur créée. Un basculement qui bénéficie aux associations, à leur organisation, à leurs pratiques, à leurs bénéficiaires, à leurs bénévoles et salariés et à leurs financeurs.

La boucle est bouclée !