

Avec le soutien de :



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



Octobre 2009

Rapport d'enquête

*Florence Brunet
Didier Vanoni*

FORS - Recherche Sociale
47 rue de Chabrol, 75010 Paris

Tél : 33 (0) 1 48 24 79 00
Fax : 33 (0) 1 48 24 79 01

e-mail : fors@fors-rs.com
www.fors-rs.com

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
Introduction	3
I. Une diffusion large des concepts de l'évaluation au sein des organismes AGP	5
1. <i>L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE, UNE PRATIQUE DESORMAIS PERÇUE COMME UNE NECESSITE</i>	5
2. <i>LE PASSAGE RECENT D'UNE « CULTURE DE MOYENS » A UNE « CULTURE DE RESULTATS »</i>	6
3. <i>BENEVOLAT ET DIFFUSION DES PRATIQUES D'EVALUATION : UNE DIFFICILE EQUATION ?</i>	9
II. Derrière la multiplicité des pratiques, un certain flou méthodologique	12
1. <i>DES CONCEPTS DIFFICILES A APPREHENDER ET UNE METHODOLOGIE PARFOIS COMPLEXE A ELABORER</i>	12
2. <i>PEUT-ON TOUT EVALUER ?</i>	14
3. <i>LA PRATIQUE REPANDUE DE L'AUTO-EVALUATION</i>	15
4. <i>LES FREINS ET OBSTACLES AUX PRATIQUES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE</i>	18
III. L'évaluation, davantage un outil de réflexion sur les pratiques qu'un outil de management ou d'aide à la décision	20
1. <i>L'EVALUATION : AVANT TOUT UN MOYEN D'AMELIORER SES PRATIQUES</i>	20
2. <i>DES PROGRES A REALISER EN MATIERE DE CAPITALISATION ET D'EXPLOITATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION</i>	21
IV. Les défis d'une appropriation des méthodes de l'évaluation	24
1. <i>LE RISQUE D'UNE « BUREAUCRATISATION » DES PRATIQUES D'EVALUATION</i>	24
2. <i>VERS UNE APPROPRIATION DES METHODES DE L'EVALUATION ET UNE NOUVELLE DEFINITION DE LA NOTION DE « PERFORMANCE »</i>	25
Conclusion	27
ANNEXES	28

Rappel du contexte

Créé en 1989, le Comité de la Charte du don en confiance est un organisme d'agrément et de contrôle des associations et fondations faisant appel à la générosité du public (AGP). Il rassemble aujourd'hui une soixantaine de membres de natures et de tailles extrêmement diverses. Leurs missions et leurs champs d'intervention recouvrent aussi bien le domaine de la lutte contre l'exclusion que la recherche scientifique, l'aide au développement et la solidarité internationale, l'intégration des handicapés, la protection de l'environnement, etc. Si le Comité de la Charte fixe un certain nombre de règles en matière de gouvernance ou de gestion, il n'établit pas de principes ou d'objectifs en ce qui concerne la performance globale des organisations et l'impact de leur action. Précisons ici que cette notion de « performance » renvoie à la question de l'évaluation, qui elle-même, recoupe de multiples dimensions : l'analyse de la pertinence d'une action, c'est-à-dire son adéquation aux besoins identifiés, son efficacité, à savoir le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus, ou encore son efficacité, c'est-à-dire l'articulation entre les objectifs visés et les résultats obtenus.

Une enquête menée récemment par le CREAL de Bretagne¹ auprès des établissements sociaux et médicaux sociaux de la région mettait en évidence « *une appropriation de l'évaluation par un grand nombre de structures* » et remarquait l'utilisation de plus en plus répandue de référentiels d'évaluation élaborés par le secteur associatif. Si le fait mérite d'être souligné, c'est parce que la question de l'évaluation et, plus spécifiquement, de l'évaluation de l'impact des actions ne va pas de soi au sein des associations et fondations. A bien des égards, elle symbolise en effet un changement profond des mentalités, de la « culture » et des pratiques existantes au sein d'organismes fonctionnant, pour certains, sur l'engagement militant et le bénévolat.

La question de l'évaluation revêt malgré tout une importance stratégique pour les organismes faisant appel à la générosité du public. En effet, savoir évaluer ce que « produit » une intervention, démontrer son efficacité et communiquer sur les résultats obtenus peut représenter un élément de plus-value supplémentaire aux yeux des donateurs. C'est également une ressource, un outil pour l'amélioration de la qualité des interventions et des pratiques ou pour le pilotage global des actions menées. Aussi, le Comité de la Charte a-t-il décidé de consacrer à cette question de l'évaluation de la performance l'une des tables rondes organisées lors de son colloque anniversaire du 8 octobre 2009. Afin d'alimenter les débats sur ce thème, et sans prétendre prescrire des méthodes ou définir des normes et des standards en matière d'évaluation, le Comité a commandé à notre cabinet la réalisation d'un état des lieux des pratiques actuelles d'évaluation de la performance au sein des organismes faisant appel à la générosité du public.

¹ Cf. « L'évaluation interne a le vent en poupe dans les structures sociales et médico-sociales », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 28 septembre 2009.

Méthodologie

L'enquête a été réalisée entre juin et septembre 2009. Un questionnaire portant sur les pratiques d'évaluation² a été diffusé à 130 organismes faisant appel à la générosité du public³. Ce questionnaire portait sur leurs pratiques actuelles et leurs perceptions en matière d'évaluation de la performance.

Au total, 74 organismes ont répondu à l'enquête dont :

- 41 membres du Comité de la Charte et 33 non membres ;
- 61 organismes ayant un statut associatif, 9 ayant un statut de fondation ;
- 20 organismes intervenant dans le domaine de la santé, 20 dans le champ de la solidarité internationale, 9 dans le domaine de la protection de l'enfance et du parrainage, 8 dans la lutte contre l'exclusion, 6 dans le champ de l'urgence et 6 pour la défense des droits de l'homme. D'autres secteurs sont représentés en moindre nombre : la défense de l'environnement, le secteur des sports et loisirs, etc.

En parallèle, une série d'entretiens approfondis (1 à 2 heures) ont été conduits auprès d'organismes faisant appel à la générosité du public, sélectionnés afin de représenter une certaine diversité en termes de taille et de champ d'intervention. Ont ainsi été rencontrés : l'ARC, le CFSI, Un enfant par la main, la SNSM, l'AFM, le Secours Populaire, Médecins du monde, Aide et Action, l'APF, la Fondation d'Auteuil, et Action contre la faim. Des compléments d'information ont été recueillis auprès de Handicap International et de l'Institut Pasteur. En outre, afin de compléter ces données, des entretiens ont également été réalisés auprès de bailleurs de fonds institutionnels et de fondations d'entreprises (AFD, MAILONG, Fondation RATP, Fondation Carrefour...), et de spécialistes de l'évaluation (Groupe URD, F3E...). Certaines pratiques ou expériences ont fait l'objet d'encadrés spécifiques, qui viennent illustrer le propos développé dans ce document.

Nous tenons à remercier l'ensemble des organismes et partenaires qui ont participé à cette étude, lors des phases qualitatives et quantitatives.

² Questionnaire placé en annexe.

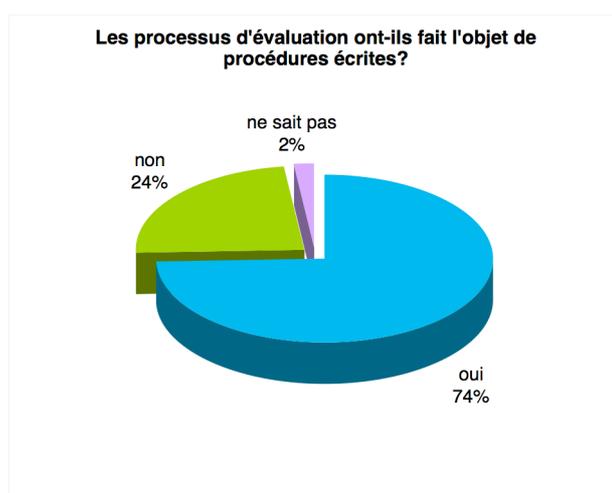
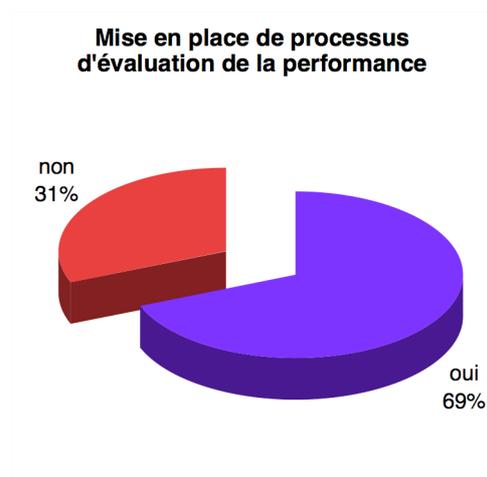
³ Voir, en annexe, les données détaillées relatives à l'échantillon des répondants.

I. UNE DIFFUSION LARGE DES CONCEPTS DE L'ÉVALUATION AU SEIN DES ORGANISMES AGP

« Aujourd'hui, nous sommes plus évalués et plus contrôlés qu'une entreprise classique », nous expliquait ce directeur d'un organisme d'envergure internationale, au sein duquel un service de deux personnes se consacre uniquement à la gestion des audits engagés par ses bailleurs de fonds. L'exigence de contrôle et de transparence dans l'utilisation des fonds est, en effet, particulièrement forte au sein des organismes faisant appel à la générosité du public. Qu'en est-il de l'évaluation l'impact des activités menées ? L'enquête indique qu'aujourd'hui, la notion d'évaluation de la performance est sans nul doute passée dans les mœurs, même si elle est diversement appréhendée et intégrée au sein des organismes enquêtés.

1. L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE, UNE PRATIQUE DESORMAIS PERÇUE COMME UNE NECESSITE

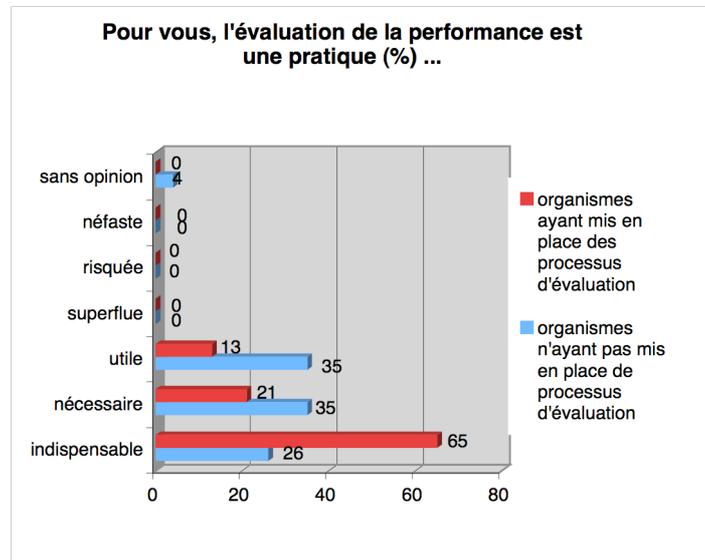
L'un des premiers constats de l'enquête est celui de la diffusion relativement large des pratiques d'évaluation de la performance, puisque **7 organismes sur 10⁴** interrogés lors de l'enquête affirment avoir mis en place des processus d'évaluation de la performance. La majorité des organismes restants (6/10), c'est-à-dire ceux qui n'ont pas encore mis en place de processus d'évaluation, affirme par ailleurs que c'est à l'état de projet, et ce dans des délais relativement courts puisqu'ils envisagent de s'engager dans cette démarche d'ici 2 à 3 ans. Par ailleurs, les trois quart des organismes ayant mis en place des processus d'évaluation de performance ont choisi de les formaliser par écrit.



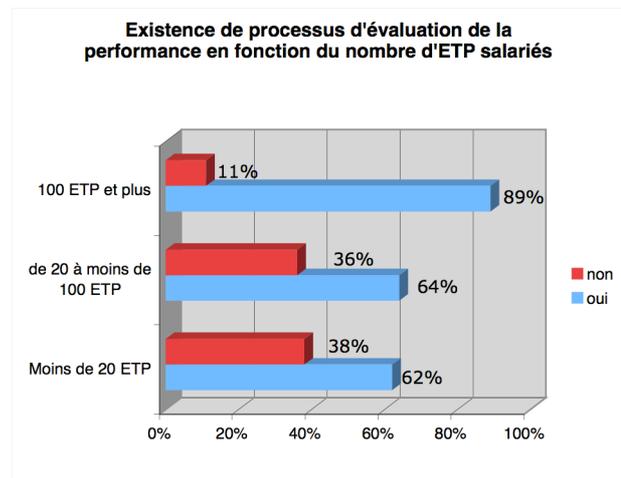
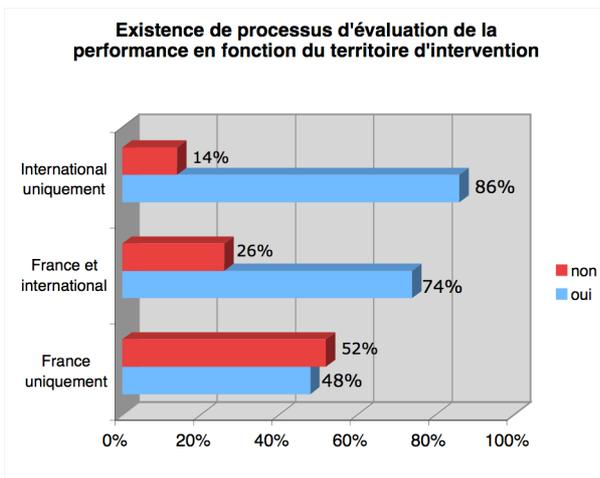
On remarque que **les représentations à l'égard du concept d'évaluation sont globalement très positives** : une très large majorité des représentants d'organismes

⁴ Etant donné la petite taille de l'effectif global sur lequel portait l'enquête, les données chiffrées doivent être appréhendées comme des ordres de grandeur.

interrogés la jugent « indispensable » ou nécessaire », y compris parmi les organismes n'ayant pas encore mis en oeuvre de démarche de ce type. Nous n'avons recueilli aucune perception négative de l'évaluation (« superflue », « néfaste »...) parmi les 74 organismes enquêtés.



Quels sont les organismes qui pratiquent le plus volontiers l'évaluation de leurs performances ? Les données indiquent ce sont certes les plus grandes structures, mais surtout **les plus professionnalisées et celles qui interviennent à l'échelle l'internationale**. La mise en place de processus d'évaluation dépend en effet de la taille et du degré de professionnalisation des organismes et l'on observe un lien direct entre le nombre d'ETP salariés et la mise en place de processus d'évaluation de la performance.



2. LE PASSAGE RECENT D'UNE « CULTURE DE MOYENS » A UNE « CULTURE DE RESULTATS »

Les propos recueillis lors des entretiens montrent que cette diffusion de la culture de l'évaluation au sein des organismes AGP s'est opérée de manière progressive et se trouve

liée à un ensemble de phénomènes concomitants qui ont profondément modifié, ces quinze dernières années, l'organisation et les pratiques des structures concernées.

Dans le champ de la solidarité internationale, la remise en cause de « l'efficacité de l'aide » et l'essoufflement de l'aide publique au développement au début des années 1990 ont abouti à un questionnement général des pratiques et des modes d'intervention. La création du F3E⁵, en 1994, a marqué la volonté d'appuyer les organismes dans l'amélioration de la « qualité » de leurs interventions et dans l'évaluation systématique de leurs résultats. A la « *sympathique bonne volonté* » d'antan s'est donc substitué un état d'esprit différent qui représente toutefois, pour certains directeurs interrogés, une véritable révolution culturelle : « *L'évaluation c'est un changement d'esprit fort, c'est accepter l'idée que ce que l'on fait n'est pas optimal. Cela demande du temps, c'est toute une culture que vous mettez en place. Depuis une dizaine d'année, c'est devenu quelque chose de très fort, l'action humanitaire s'est professionnalisée dans la durée, et s'autocritique en permanence.* »

En France, les organismes oeuvrant dans le secteur de la lutte contre l'exclusion ou du handicap ont, à bien des égards, connu des évolutions similaires. La diffusion des pratiques d'évaluation au sein des organismes gestionnaires de structures sociales ou médico-sociales trouve en effet son origine au début des années 2000, dans le sillage de la LOLF de 2001⁶, comme en témoigne alors la publication par l'Etat d'un premier *Guide de l'évaluation relative aux conventions pluriannuelles d'objectifs entre l'Etat et les associations*. La loi 2002-2, dite de « modernisation sociale » a, par la suite, impulsé de profondes évolutions des pratiques et des modes de management des structures sociales ou médico-sociales, en mettant l'accent sur la notion de maîtrise des procédures (« démarches qualité ») et sur le respect des bénéficiaires, désormais perçus comme les « usagers » d'un service. Notons que le champ médico-social connaît encore aujourd'hui d'intenses bouleversements, avec la mise en place de la tarification à l'activité et des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM), et avec l'introduction de la notion de « performance » de l'activité via la création d'un organisme dédié, l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux).

On le voit, la montée en puissance des pratiques d'évaluation au sein des organismes AGP ces quinze dernières années est étroitement liée à **la professionnalisation croissante de ces structures** et à **l'impulsion des bailleurs de fonds**. En effet, et bien que la plupart des organismes interrogés lors de l'enquête (7 sur 10) affirment que la mise en place de processus d'évaluation résulte de leur initiative propre, le rôle des bailleurs de fonds et leurs exigences nouvelles en matière de rendu compte ne peut être occulté. Soulignons notamment le rôle de la Commission Européenne et de l'Etat, qui recourent de plus en plus

⁵ Le F3E est un collectif d'acteurs non gouvernementaux (organisations de solidarité internationale et collectivités territoriales) engagés dans la coopération pour le développement. Cette plateforme de ressources est dédiée à l'accompagnement méthodologique des porteurs de projet et à la capitalisation des bonnes pratiques. Elle peut également participer au cofinancement d'études d'évaluation des projets.

⁶ La Loi Organique relative aux Lois de Finances de 2001 remplace le cadre de 1959 et introduit de manière explicite la notion de « performance », les gestionnaires de fonds publics étant désormais tenus de rendre des comptes sur l'efficacité de l'utilisation des crédits qui leur sont attribués

fréquemment à des appels à projets concurrentiels et normatifs, souvent assortis de conditions de mise en œuvre ou d'évaluation des résultats.

Dans le champ de la solidarité internationale et de l'aide au développement, le Ministère des affaires étrangères assortit ainsi ses subventions supérieures à 300 000 euros d'une obligation d'évaluation finale. Comme le souligne ce représentant d'organisme, la possibilité d'être désormais financé pour évaluer ses projets a très certainement joué un rôle fondamental dans la systématisation des pratiques d'évaluation : *« Ce qui nous a incités à conduire ces évaluations, ce sont avant tout les bailleurs de fonds, et le fait d'avoir une ligne budgétaire pour le faire. Sans cette ligne financière, on aurait eu beaucoup de mal. »*

Les experts rencontrés confirment cette tendance et indiquent que la première évaluation réalisée par les organismes AGP se fait généralement sous l'impulsion des bailleurs de fonds. La pratique se renouvelle ensuite et « imprègne » progressivement les autres activités de l'organisme, ce dernier en percevant rapidement l'utilité : *« Maintenant, les bailleurs de fonds sont de plus en plus précis sur leurs besoins, comment procéder, où aller... Mais cela a eu des effets positifs et finalement, je suis assez fier qu'on ait un système formalisé d'évaluation »*. Parmi les bailleurs institutionnels la communauté européenne fait partie des financeurs les plus exigeants, édictant des règles particulièrement contraignantes en matière d'évaluation, comme le confie ce directeur d'organisme : *« On l'a fait d'abord pour l'Europe, qui est très pointilleuse »*.

Toutefois, si les bailleurs institutionnels demandent de plus en plus fréquemment des comptes, les donateurs particuliers n'ont, semble-t-il, pas les mêmes exigences. Ce président d'organisme souligne ainsi qu'avec les donateurs particuliers, la relation s'avère très différente car davantage ancrée dans l'affectif : *« Avec le donateur particulier, ce n'est pas la même chose... On cherche à le fidéliser, à le rendre fier de ce qui est fait. »*

Il semblerait néanmoins qu'une évolution s'amorce et que les pratiques actuelles se modifient : certains représentants d'organismes évoquent une pression accrue des donateurs privés (notamment les fondations d'entreprises) qui **se conçoivent désormais davantage comme des investisseurs que comme des donateurs**, et s'inscrivent dans une exigence de résultats. De manière générale, notons que l'augmentation des montants collectés incite les organismes à une professionnalisation croissante et s'accompagne d'une exigence accrue en matière de « rendu compte ». Pour certains, cela se traduit par l'adoption de logiques nouvelles de gestion issues du « monde de l'entreprise » : *« Un seul partenaire privé nous apporte 10% de notre budget... Cela nous a obligés à grossir, on a mis en place une direction de contrôle de gestion, une logique de comptabilité... Cela nous a obligés à grandir et, de fait, à nous comporter comme une véritable entreprise. »*

La démarche d'évaluation des projets Fondation RATP

En 2007, le Conseil d'administration de la fondation RATP a souhaité se doter d'une méthode d'évaluation. La Fondation s'est alors attelée à la recherche d'un outil de mesure de réalisation des objectifs donnés du CA, qui soit également un outil d'évaluation des projets. Dans ce but, la Fondation RATP s'est rapprochée de l'Institut du Mécénat de Solidarité, qui travaille avec d'autres fondations

autour d'une méthode proposée par un chercheur du CNRS. La Fondation RATP s'est lancée dans le projet, en s'adossant à quelques principes préalables. La démarche devait :

- être réaliste - ne pas passer trop de temps à l'évaluation au détriment du suivi des projets ;
- associer les parties prenantes – il ne s'agit pas d'un contrôle mais d'un travail commun sur un projet partenarial ;
- être un outil d'aide à la décision politique ;
- être utile, aussi bien à la fondation qu'à l'association.

Pour chaque projet évalué a été créé un comité de suivi de l'évaluation, qui associe la Fondation, l'association, et deux représentants de la RATP (représentant syndical, représentant d'un service interne concerné par le sujet). L'objectif est de favoriser l'objectivité par le croisement des regards. Ce comité se réunit trois fois pendant des rencontres de 2 heures, selon la procédure suivante :

- 1^{ère} rencontre : définir et formuler les objectifs poursuivis par chacun des membres du comité
- 2^{ème} rencontre : dégager les indicateurs pertinents pour mesurer les objectifs.
- 3^{ème} rencontre : définir, pour chaque objectif, le niveau d'exigence ainsi qu'une échelle de priorité des différents critères.

Ces critères sont introduits dans le modèle mathématique produit par le chercheur et alimentés à intervalles réguliers. Le modèle fait la synthèse des données et la matérialise par un schéma, qui permet de visualiser le niveau de réalisation des objectifs et de repérer les objectifs non ou mal remplis. L'analyse du graphique est l'occasion de revenir sur les objectifs du projet et ceux que chacun s'est donné.

La méthode est originale, qui allie modélisation mathématique, objectifs qualitatifs et processus partenarial. Elle a pour objet d'évaluer la qualité d'un partenariat, et non pas d'effectuer un contrôle sur l'activité de l'association. L'intérêt de la démarche repose sur le travail réalisé en commun. Les deux moments clés semblent celui sur la reformulation des objectifs de chacun et celui de la lecture du schéma interprétatif : l'exercice, au-delà de la procédure d'évaluation, représente un véritable moment de réflexion sur le projet et une aide réelle au pilotage. A partir des premières expérimentations, la Fondation constate que la démarche permet une meilleure inter-connaissance et une plus grande confiance au sein du partenariat. Le travail en commun tout au long du projet en recueille les bénéfices. L'investissement en temps reste cependant conséquent, même s'il est maîtrisé, et seuls quelques projets importants sont évalués.

3. BENEVOLAT ET DIFFUSION DES PRATIQUES D'EVALUATION : UNE DIFFICILE EQUATION ?

Les pratiques d'évaluation de la performance semblent aller de pair avec la professionnalisation des organismes, et certains experts ou dirigeants d'organismes rencontrés ont pu souligner **les réticences que les bénévoles éprouvent quelquefois face au principe de l'évaluation**, soit par manque d'outillage méthodologique, soit parce qu'ils estiment que la cause pour laquelle ils se mobilisent se justifie en elle-même et ne rentre donc pas dans le champ des activités « évaluables ».

« Dans des organismes professionnalisés, ils ont déjà un minimum de recul et de cadres logiques. Les bénévoles investissent de l'affectif, et il y a parfois un refus catégorique du principe de l'évaluation ». (Expert de l'évaluation)

« La plus grande difficulté avec les bénévoles, c'est de faire changer les habitudes... Ils sont là pour sauver des vies et c'est tout, et donc quand on met en place des procédures de contrôle, ils refusent... » (Président d'organisme)

« Les représentations sont très différentes d'une fédération à l'autre, selon le poids qu'elle représente, les moyens qu'elle a... Elles appréhenderont mieux cette recherche d'évaluation si elles ont plus de moyens. Mais quand cela devient trop administratif, le bénévole ne vient plus aux associations. Il faut bien appréhender le côté négatif, il faut un accompagnement humain, pas seulement distribuer aux gens des tableaux à remplir. Il faut accompagner, s'adapter à chaque région. » (Directeur d'organisme)

« Notre métier nous amène à mettre en comparaison des moyens et des résultats, mais on nous oppose le fait que le plus important, ce sont les enfants... L'évaluation n'est pas jugée comme une priorité par tout le monde. Et les bénévoles, c'est très compliqué de les soumettre à des règles, des procédures, cela n'est pas évident du tout... Je pense que le frein essentiel est là. Culturellement, la performance n'est pas une notion ancrée dans le secteur du social. » (Responsable des audits au sein d'une association)

Dès lors, doit-on considérer le bénévolat comme un frein à la diffusion des pratiques d'évaluation ? Lors de notre enquête, nous avons pourtant remarqué que les organismes dont l'existence et l'activité reposent essentiellement sur la mobilisation du bénévolat ne s'estiment pas affranchis de toute obligation d'évaluation. Certains dirigeants rencontrés soulignent, au contraire, la nécessité d'anticiper l'inéluctable et l'importance de mettre en place rapidement une démarche d'évaluation en interne, la crainte étant de se voir imposer, par les institutions ou les bailleurs de fonds, des normes inadéquates : *« Un jour on y viendra ... L'Etat ne nous impose rien pour l'instant, mais je vois le jour où les associations seront évaluées par des agences de notation, il faut s'y préparer ».*

L'opération est cependant délicate, car l'enjeu, pour ces associations, est de parvenir à mettre en place des modes de recueil des données qui permettent de formaliser des processus d'évaluation, sans que cela ne devienne trop contraignant ou dissuasif pour des bénévoles dont ce n'est pas le métier et qui se montrent parfois réticents à toute forme de reporting : *« Dans le monde du bénévolat, on n'aime pas trop le reporting, l'administratif, pour moi c'est surtout un problème de culture, car on n'a pas de véritable culture de gestion ».* D'aucuns craignent ainsi qu'à trop vouloir « professionnaliser » les bénévoles, on ne s'expose finalement à « tuer le bénévolat »...

La Société Nationale des Sauveteurs en Mer

Créée à la fin des années 1960 dans le sillage de la Société Centrale de Sauvetage des Naufragés et de la Société des Hospitaliers Sauveteurs Bretons, la SNSM a pour vocation de secourir bénévolement et gratuitement les personnes en danger, en mer et sur les côtes. Elle exerce plus

particulièrement trois missions : le sauvetage au large exercé par des sauveteurs embarqués bénévoles, la formation et les entraînements de tous les sauveteurs en mer, y compris les nageurs sauveteurs intervenant depuis les plages, et la prévention des risques liés à la pratique de la mer. Ces missions sont assurées par 230 stations de sauvetages permanentes ou saisonnières en France et dans les DOM TOM, et de 30 centres de formation assurant pendant 8 mois la préparation d'environ 600 jeunes aux examens d'Etat. Au siège de l'association sont employés 48 salariés.

Dans cette association, qui repose sur une mobilisation importante du bénévolat, la réflexion autour de l'évaluation est encore à ses prémices, même si les responsables rencontrés estiment que la mesure de la performance sera bientôt une pratique incontournable. La mise en place de processus d'évaluation devra cependant franchir plusieurs obstacles. En premier lieu, la définition d'indicateurs de performance pertinents s'avère délicate dans le domaine du sauvetage en mer. Selon les responsables rencontrés, il est difficilement envisageable de mesurer la performance au nombre de personnes sauvées, car ce nombre s'avère très aléatoire et dépendant des conditions météorologiques. En revanche, d'autres indicateurs plus pertinents pourraient être mobilisés, tels que la disponibilité des moyens de sauvetage sur les côtes, la rapidité de l'arrivée des équipes sur la zone d'accident, les formations continues auxquelles elles adhèrent... *« Il faut trouver quelques indicateurs compréhensibles par tout le monde, aussi bien à l'interne de la SNSM que vis-à-vis des bailleurs de fonds. Mais trouver quelque chose de réaliste, d'objectif, de suffisamment sensible, qui aide à prendre des décisions, c'est problématique. »* La formalisation et l'usage de tels indicateurs repose par ailleurs sur l'adhésion des présidents de stations et des bénévoles, chaque station disposant d'une grande autonomie : *« ce travail dépend des présidents de station, et il faut que ces derniers adhèrent au projet car on ne peut pas tout piloter du siège.(...) Et si vous n'avez pas un dialogue avec vos bénévoles pour construire ensemble les indicateurs, ce sera rejeté... »*. A l'heure actuelle, la mise en place d'une procédure de retour d'expérience pour analyser les dysfonctionnements constatés lors des opérations de sauvetage, le RETEX, constitue l'amorce d'une procédure formalisée de réflexion sur les pratiques, visant à améliorer le savoir-faire et le matériel : *« la mesure de la performance passe d'abord par l'exploitation systématique des retours d'expérience : est-ce qu'on analyse bien ce qu'on fait pour en tirer ensuite les enseignements ? »*.

II. DERRIERE LA MULTIPLICITE DES PRATIQUES, UN CERTAIN FLOU METHODOLOGIQUE

A la diversité des organismes représentés au sein de notre échantillon fait écho la diversité des pratiques recensées en matière d'évaluation. En effet, les modes de faire comme les indicateurs choisis s'avèrent évidemment très différents d'un champ à l'autre, certains secteurs (comme celui de la recherche médicale) ayant une identité très marquée. Au delà, l'enquête fait néanmoins ressortir le flou qui entoure la notion d'évaluation, mais aussi les difficultés méthodologiques auxquelles se heurtent certaines associations.

1. DES CONCEPTS DIFFICILES A APPREHENDER ET UNE METHODOLOGIE PARFOIS COMPLEXE A ELABORER

Malgré la volonté affichée « d'évaluer leur performance », les organismes enquêtés éprouvent certaines difficultés à appréhender précisément ce que recouvre le concept d'évaluation, lequel est volontiers perçu comme incluant une large gamme de pratiques, telles que les retours d'expérience, les « démarches qualité », les audits financiers ou organisationnels, les enquêtes de satisfaction, etc. Ainsi, ce concept, parfois difficilement appréhendé en termes méthodologiques, recoupe pour certains dirigeants la notion d'analyse des pratiques : *« Ce n'est pas parce qu'on va évoluer vers des méthodes plus normées que l'on éliminera cette méthode d'évaluation de toujours, qui est le propre d'un mouvement populaire : l'échange. Ce sont les échanges de pratiques qui font que l'on sait ce que l'on réussit ou non ».*

De fait, évaluer la performance d'une action ou d'un programme suppose de se doter de critères et d'indicateurs de résultats, ce qui sous entend la mise en place d'une méthodologie d'évaluation précise, laquelle s'avère parfois compliquée, comme l'explique ce dirigeant d'un organisme inscrit dans le champ de l'aide humanitaire : *« La méthodologie d'évaluation est vraiment complexe et très subtile dans notre métier. »*

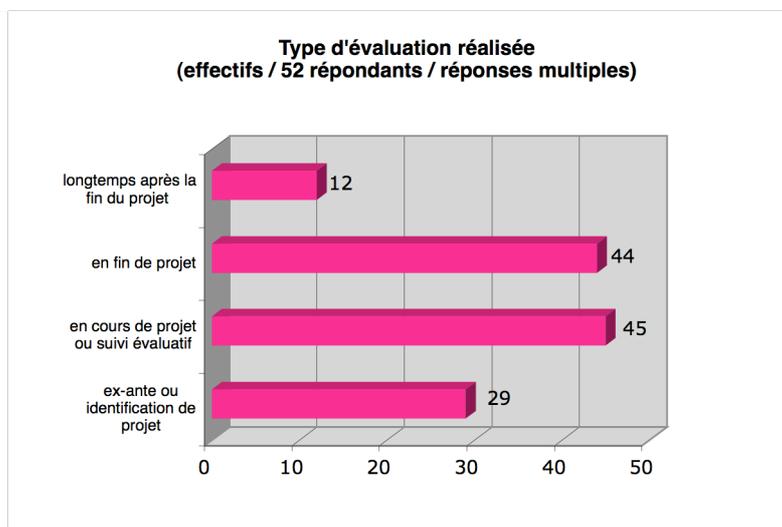
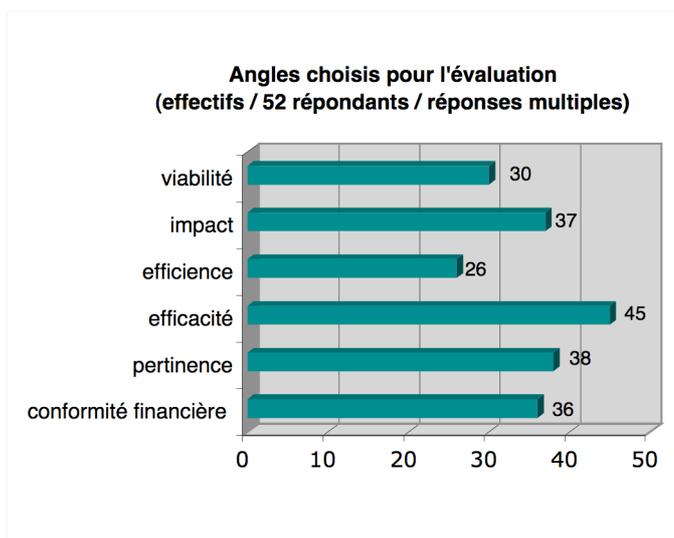
Si 7 organismes répondants sur 10 affirment être en mesure d'évaluer l'impact de leurs actions, c'est-à-dire leurs effets à long terme, les propos recueillis lors des entretiens viennent nuancer ces résultats et incitent à penser que la mesure d'impact reste en réalité peu pratiquée, en raison justement des difficultés méthodologiques qu'elle suppose, mais aussi parce que ce type d'évaluation est généralement peu financé par les bailleurs de fonds. Ainsi, les organismes qui ont mis en place les démarches d'évaluation les plus élaborées admettent eux-mêmes qu'il leur est très difficile l'évaluer l'impact de leurs actions :

« On a du mal à évaluer l'impact sur certains projets, car certaines choses mettent du temps à être vues. On ne le fait quasiment jamais car c'est trop compliqué. » (dirigeant d'organisme)

« Le problème pour l'évaluation d'impact, c'est que c'est difficile d'obtenir un financement d'un bailleur pour cela. Si on arrive à faire une évaluation des effets, donc à aller au delà des résultats, c'est déjà bien... » (responsable d'un service évaluation)

« Là où les associations pêchent depuis toujours, c'est sur l'impact. Souvent, on se donne des indicateurs de résultats et non d'impact. On n'a pas mesuré l'impact d'un projet de parrainage dans une école. Est-ce stimulant pour les enfants ? Le dispositif parrainage apporte-t-il un plus par rapport aux dons financiers ? A-t-il amélioré le lien de solidarité ? » (dirigeant d'organisme)

Sous quel angle les projets ou activités sont-ils alors évalués ? De fait, c'est le plus souvent l'efficacité que l'on cherche à évaluer. L'on remarquera que l'efficience des actions, c'est-à-dire le rapport entre les résultats obtenus et les moyens alloués est une dimension plus rarement analysée, en raison de difficultés méthodologiques, sans doute, mais peut être aussi en raison de réticences à aborder le champ de l'humanitaire ou de la lutte contre l'exclusion sur le plan de la « rentabilité » ou de l'efficience financière. A partir de quel seuil, en effet, doit-on estimer qu'une action humanitaire est rentable financièrement ? La mesure de l'efficience s'avère donc un sujet délicat, comme l'exprime ce directeur rencontré : « Il y a toujours eu une réserve, chez les humanitaires, à vouloir mettre en lien des prestations et des coûts parce que c'est complexe. Les ratios quantitatifs mécaniques posent question. A combien doit-on évaluer une vie ? Quel est le seuil de déclenchement d'une action ? C'est un peu hypocrite, car même si des seuils existent, les bailleurs ne le diront jamais... »



Les données recueillies indiquent également qu'en termes de méthodes, les pratiques favorisent nettement les évaluations en cours ou en fin de projet, ce qui correspond d'ailleurs aux types d'évaluation le plus souvent demandées (et financées) par les bailleurs de fonds. Les organismes qui souhaitent réaliser des évaluations ex-ante (ou « évaluation des besoins », « assessment »...) avant le démarrage d'un projet, doivent donc mobiliser leurs fonds propres. Il en va de même pour les évaluations réalisées longtemps après la fin d'un projet (ou ex-post), et qui justement pourraient amener à en mesurer les impacts.

Aide et Action

Spécialisée dans l'éducation et le parrainage, l'association Aide et Action intervient dans quatre grandes régions (Amérique latine, Asie, Afrique et Europe). Si la direction générale internationale est basée en France, chaque région est dotée d'un directeur général local. Des états généraux sont organisés tous les 5 ans afin de définir les futures orientations stratégiques de l'association, formalisées dans le cadre d'un Plan global de développement. Lors des états généraux, chaque région est invitée à présenter un certain nombre de projets et à proposer un plan d'action, assorti d'un budget.

Créée par des entrepreneurs attentifs à la notion d'efficience, la culture de l'évaluation a été portée par l'association dès son origine. Aujourd'hui, la démarche d'évaluation fait partie intégrante des projets envisagés, même s'il s'agit essentiellement d'une évaluation des résultats, faute de pouvoir analyser véritablement l'impact d'actions d'éducation dont les effets se lisent sur le long terme et sont complexes à appréhender. En effet, si l'impact des projets de parrainage est identifiable au travers des témoignages des enfants concernés, de leur parcours, l'association peine à définir une « batterie d'indicateurs » fiables et pertinents sur ce thème : *« On va à peu près mesurer les résultats d'un projet, on évaluera un peu son impact éducatif, mais beaucoup moins son impact en matière de développement »*. Aujourd'hui, Aide et Action se rapproche du monde scientifique afin d'approfondir l'analyse de ses actions et de leur impact : *« On est dans une démarche de recherche action, et on recrute des profils en ce sens. On a un partenariat avec les universités haïtiennes et dominicaines, qui nous accompagnent sur les projets, on est de plus en plus en lien avec le monde scientifique. Notre approche sera de laisser les acteurs locaux définir leurs propres critères d'indicateurs d'impact, car si l'on plaque un modèle éducatif occidental qui n'est pas du tout adapté, cela n'a pas de sens. Les mesures d'impact doivent être différentes selon les sociétés »*.

2. PEUT-ON TOUT EVALUER ?

Si les pratiques d'évaluation sont aujourd'hui répandues, elles ne concernent encore bien souvent qu'un pan des activités des organismes concernés. **Seul un tiers des organismes ayant mis en place des pratiques d'évaluation de la performance affirme que ces pratiques s'appliquent à l'ensemble de leur organisation.**

Certains organismes choisissent de ne pas évaluer l'ensemble de leur organisation, ni même la totalité de leurs projets pour diverses raisons. Soit parce qu'il s'agit de projets de faible envergure, dont l'évaluation serait alors trop coûteuse au regard du montant même du projet, soit parce qu'il s'agit de projets dont l'évaluation semble présenter peu d'intérêt aux yeux des dirigeants interrogés (nous a été cité, à titre d'exemple, le subventionnement de matériel médical au sein d'un laboratoire de recherche ...). Par contrainte ou par choix, plusieurs dirigeants d'organismes rencontrés établissent donc des priorités et concentrent leurs pratiques d'évaluation sur les projets ou activités qui leur semblent les plus importants.

De nombreux représentants d'organismes soulignent, par ailleurs, la **difficulté méthodologique** qu'il y a à évaluer certaines actions, telles que les actions de plaidoyer ou de sensibilisation du public : comment identifier, par exemple, au regard d'autres facteurs (évolutions sociétales, interventions d'autres acteurs, etc...), le rôle joué par une association dans la promulgation d'une loi nouvelle ? D'autres dirigeants rencontrés, notamment dans le

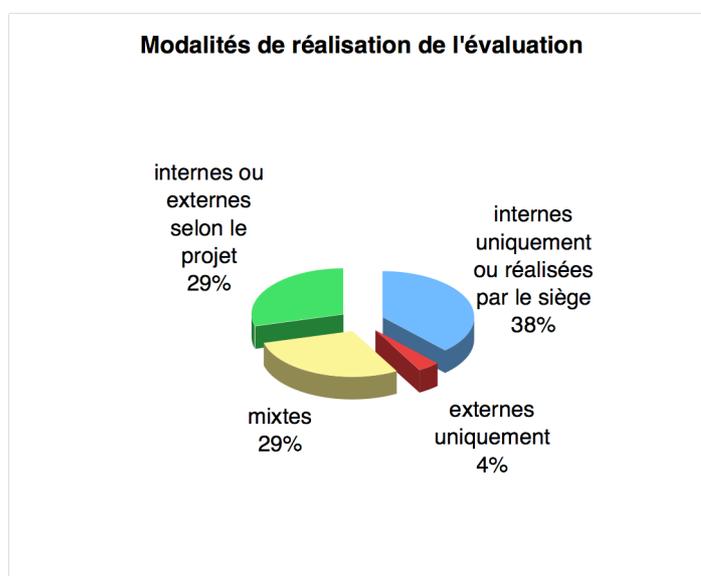
champ de la recherche médicale, évoquent les difficultés éprouvées à mesurer l'impact de projets de recherche fondamentale, qui reposent sur le principe du « tâtonnement » scientifique et dont les effets ne peuvent véritablement se lire qu'à très long terme, parfois longtemps après la clôture du projet. Certains types d'action sont donc jugées peu évaluables dans la mesure où les liens sont indirects et difficiles à établir entre l'action elle-même et les effets obtenus. Ainsi, comment évaluer l'effet thérapeutique d'une action faisant intervenir des clowns en milieu hospitalier pour améliorer le quotidien des enfants hospitalisés ? Si l'intérêt d'une telle action peut être appréhendé de manière intuitive, la construction d'indicateurs pertinents permettant d'apprécier le rôle joué par l'intervention du clown sur le mieux être des enfants s'avère, aux yeux de nos interlocuteurs associatifs, une opération complexe.

D'autres discours laissent en revanche apparaître, en filigrane, une position de principe davantage qu'un problème de méthode. A la question « peut-on tout évaluer ? » semble donc se substituer la question « doit-on tout évaluer ? ». Les bénéfices de l'écoute, du relationnel, de l'accompagnement humain, « *l'efficacité de la relation humaine* » pour reprendre les termes d'un organisme enquêté, seraient par exemple des dimensions non évaluables. « *On ne peut pas parler de performance lorsque l'on touche à des transformations profondes de la personne* », affirme ainsi un représentant d'organisme interrogé.

Enfin, soulignons l'amalgame fréquemment fait entre la notion d'évaluation et celle de « quantification » ou de mesure chiffrée d'un résultat, d'où certaines réticences parfois à se soumettre à une évaluation qui est vécue comme un contrôle.

3. LA PRATIQUE REPANDUE DE L'AUTO-EVALUATION

Les résultats de l'enquête laissent apparaître qu'un grand nombre d'évaluations (4 sur 10) sont internes, auto-réalisées par les organismes, que ce soit par un service dédié au sein du siège ou par les porteurs de projets eux mêmes. Le recours à des prestataires externes, rendu obligatoire par certains type de financements, est rarement pratiqué seul. En revanche, **les formes participatives d'évaluation (mixtes) semblent répandues.**



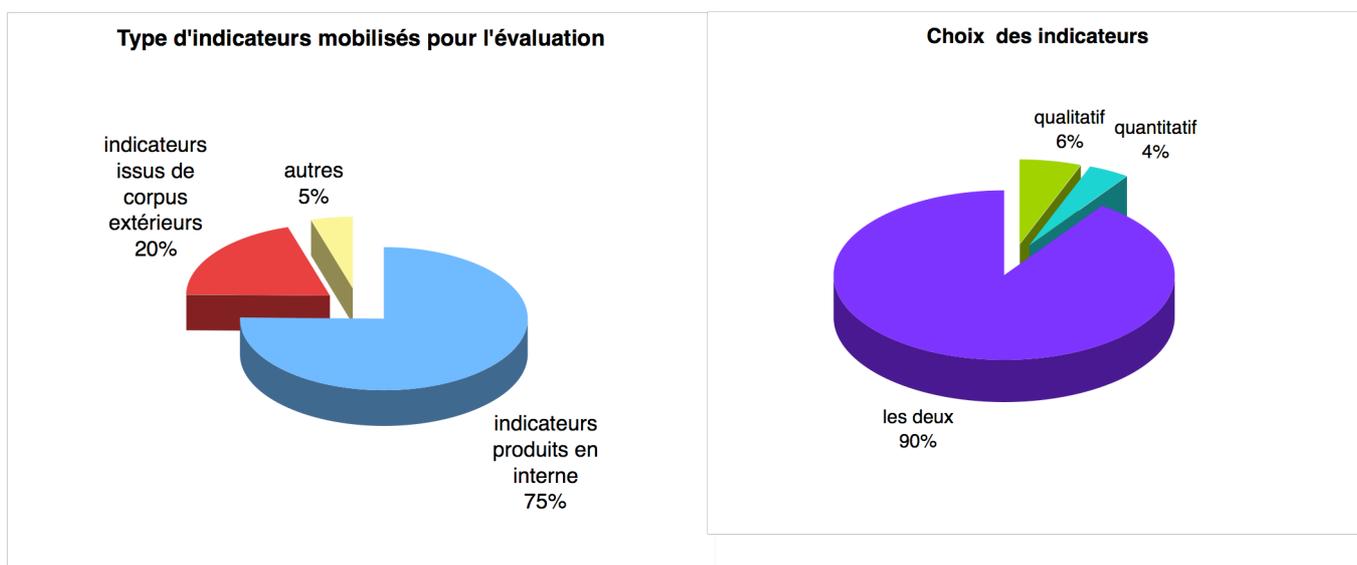
Lorsqu'ils font appel à un consultant externe, les organismes interrogés choisissent ce dernier avant tout sur ses **compétences méthodologiques**. Notons que les consultants sont, aux dires des personnes interrogées, rarement choisis sur recommandation d'un bailleur de fonds, et encore moins sur leur notoriété⁷.

Critères déterminants pour le choix du prestataire

	Effectifs	Fréquence
compétences méthodologiques	30	86%
connaissance du champ d'intervention	27	77%
prix proposé	27	77%
références du prestataire sur des prestations similaires	19	54%
recommandation d'un bailleur de fonds	4	11%
notoriété	2	6%
autre	3	9%
Total / répondants	35	

Interrogés : 74 / Répondants : 35 / Réponses : 112
 Pourcentages calculés sur la base des répondants

Quant aux indicateurs utilisés, si certains interrogés se réfèrent aux normes de l'OMS ou aux outils élaborés par des spécialistes ou par des organismes du champ (COMPAS, SPHERE), **la grande majorité des répondants (75%) forgent et exploitent leurs propres indicateurs**. Par ailleurs, pour la quasi totalité des répondants, il s'agit d'indicateurs à la fois **qualitatifs et quantitatifs**.



Le secteur de la santé et de la recherche médicale est un champ particulier car l'évaluation y relève de pratiques bien spécifiques. L'évaluation des programmes y est souvent réalisée par des « collègues de pairs », le plus souvent des personnalités reconnues au plan scientifique ou médical, et qui interviennent à titre bénévole. Les méthodes d'évaluation y sont calquées sur celles ayant cours dans le monde de la recherche universitaire : le nombre

⁷ En ce qui concerne le choix du consultant, la pratique identifiée au sein de plusieurs organismes est de travailler avec un réseau d'intervenants qui ont travaillé auparavant au sein d'une ONG (et ont donc une bonne connaissance de ces dernières) avant de se spécialiser dans l'évaluation.

de publications dans des revues prestigieuses, par exemple, est un indicateur communément admis pour évaluer les travaux d'un chercheur.

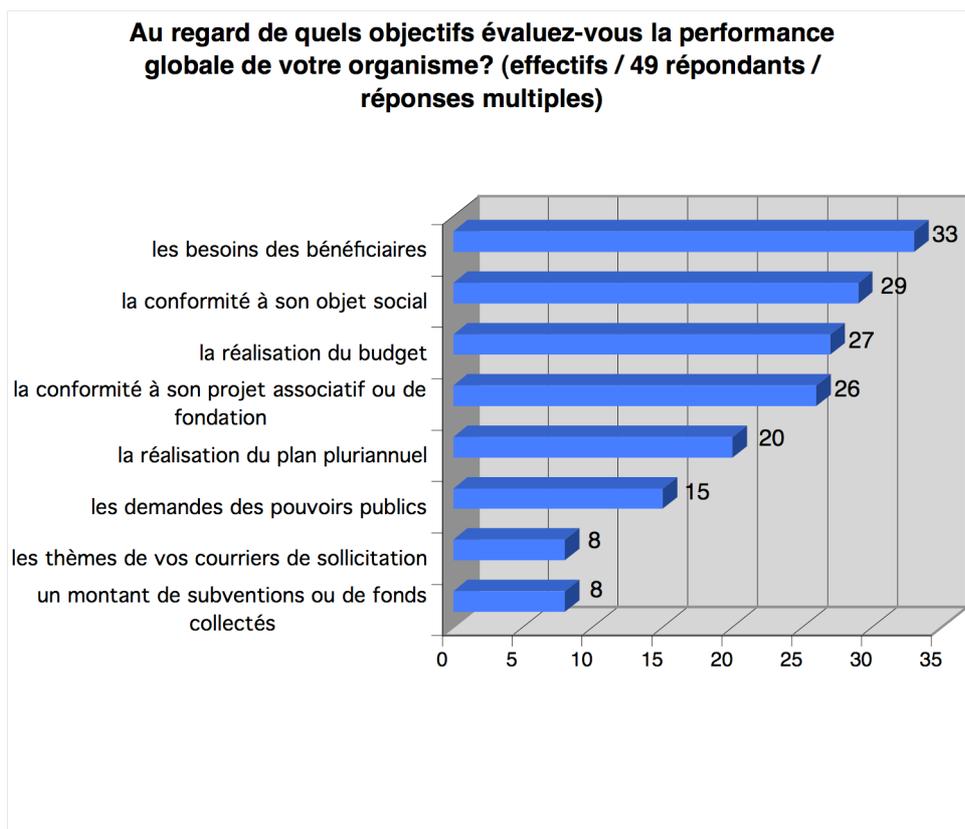
L'Association Française contre les Myopathies

Créée en 1958 par les malades et parents de malades, l'AFM s'est fixé pour objectifs de guérir les maladies neuromusculaires et de réduire les handicaps qu'elles provoquent. L'association finance ainsi des programmes de recherche sur de nouvelles pistes thérapeutiques (ce qui peut aller jusqu'à la création d'un nouveau médicament et au dépôt d'une demande d'autorisation de mise sur le marché) et mène également des actions d'aide aux familles dans leur vie quotidienne et des actions de plaidoyer en vue d'aider à la reconnaissance des malades, de leurs besoins et de leurs droits. La création des « Téléthons » en 1987, par l'augmentation considérable du montant de fonds collecté, a joué un rôle d'impulsion majeur dans la mise en place de procédures de « rendu compte » et d'évaluation des actions engagées : *« C'est la culture que l'on a depuis une vingtaine de Téléthons. Compte tenu de la générosité de nos donateurs, il est indispensable de rendre compte de l'utilisation des fonds collectés »*.

L'AFM s'est dotée d'un Conseil scientifique composé d'experts internationaux bénévoles, dont le rôle est d'expertiser le contenu scientifique des projets proposés et de rendre un avis au conseil d'administration, qui décide en dernier ressort. Il propose également des thèmes de recherche à explorer et évalue a priori et a posteriori la qualité scientifique des projets. Les procédures d'évaluation des projets font l'objet d'un cadre formalisé, dont les étapes sont contractualisées avec l'équipe de recherche concernée. S'inspirant des méthodes d'évaluation employées par l'INSERM, l'AFM réalise néanmoins ses évaluations sur un rythme plus resserré (généralement tous les ans au lieu de tous les 4 ans pour la recherche publique).

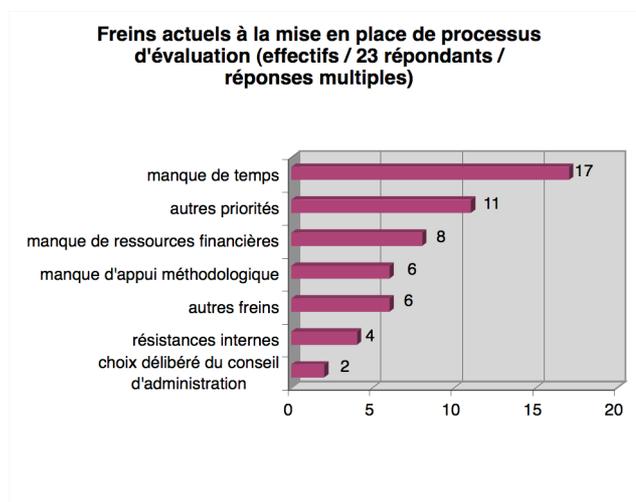
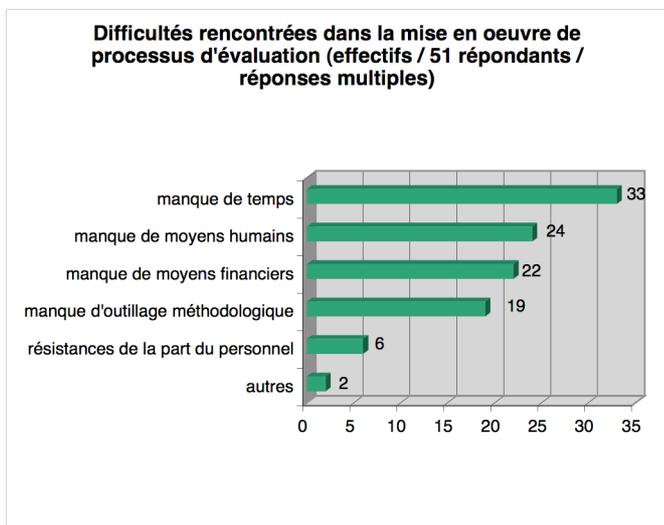
Partant du principe que *« tout doit être évalué »*, l'AFM souhaite diffuser la culture de l'évaluation à l'ensemble de l'organisation. Pour avoir un retour sur son activité et enrichir son plan d'action, l'AFM a mené une grande enquête de satisfaction auprès des malades et de leur famille. Selon les représentants de l'organisme, les enquêtes auprès des familles peuvent être à la fois un outil d'évaluation et un outil de revendication auprès des pouvoirs publics, car elle font ressortir les difficultés quotidiennes rencontrées par les malades. Aujourd'hui, l'activité jugée la plus difficile à évaluer est sans doute celle de plaidoyer pour laquelle les facteurs de changement sont multiples.

Enfin, l'enquête révèle que les organismes ayant mis en place des processus d'évaluation s'attachent avant tout à évaluer la performance de leur organisme au regard des **« besoins des bénéficiaires »**, ou encore de la *« conformité à son objet social »*. L'on notera, en revanche, que le montant des fonds collectés n'est pas un indicateur jugé pertinent par les organismes interrogés.



4. LES FREINS ET OBSTACLES AUX PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Interrogés sur la question des obstacles à la mise en place de processus d'évaluation de la performance, c'est le « **manque de temps** » qui a été le plus fréquemment évoqué par nos répondants, aussi bien parmi ceux ayant déjà mis en place des processus d'évaluation (figure de gauche) que parmi ceux n'ayant pas encore franchi le pas (figure de droite). Ce n'est donc apparemment pas en raison de résistances ou d'oppositions de principe que ces organismes n'ont pas encore mis en place de processus d'évaluation, mais plutôt parce qu'ils ont à gérer d'autres priorités.



De fait, lors des entretiens, les directeurs d'associations interrogés ont peu évoqué la question du financement des évaluations. Un certain nombre d'organismes, et notamment ceux qui oeuvrent dans le champ de la recherche médicale, mobilisent des bénévoles pour leurs évaluations et parviennent donc à en limiter les coûts. Une autre association, intervenant dans le domaine du parrainage, travaille sur l'idée de mettre en place un système « d'ambassadeurs bénévoles itinérants » chargés de réaliser, sur le terrain, les évaluations au nom de l'association. Signalons également que plusieurs associations ont su profiter de travaux réalisés par des étudiants de troisième cycle (HEC, Master...) accueillis dans le cadre de stages et dont l'objectif était, par exemple, de travailler à la définitions d'indicateurs d'évaluation.

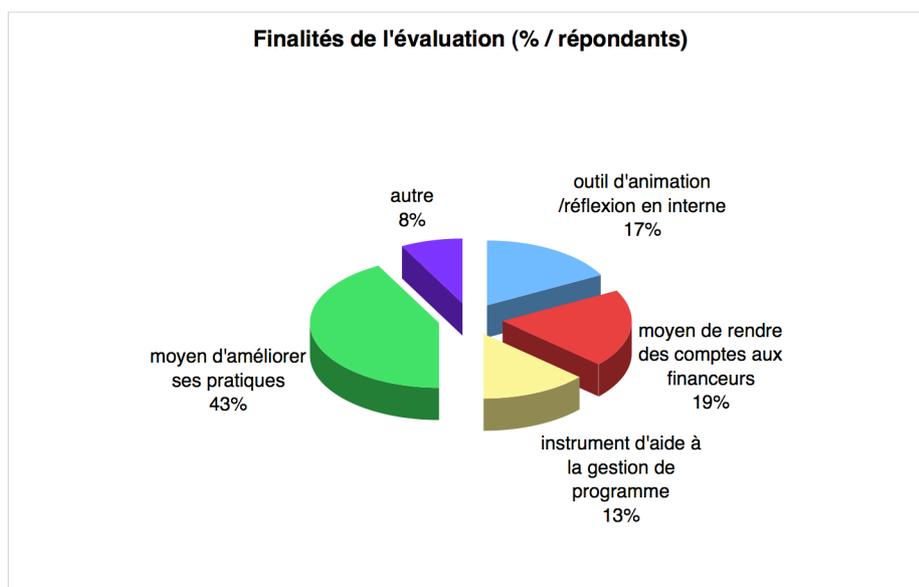
Nous l'avons vu, les projets financés par des bailleurs de fonds publics disposent de budgets spécifiquement alloués à leur évaluation. De nombreux représentants d'organismes nous ont affirmé, par ailleurs, que le budget dévolu à l'évaluation d'un projet était désormais intégré à son plan de financement initial. L'idée semble donc communément admise que l'évaluation n'est pas « un plus », mais bien l'un des axes essentiels d'un projet, comme le rappelle ce directeur : *« A partir du moment où cet axe là a été reconnu comme un axe prioritaire et stratégique de l'association, l'élément financier est à prendre en compte mais ne doit pas être un obstacle. »* Aussi, les réticences de principe fondées sur la limitation maximale des frais de fonctionnement par rapport aux frais alloués à l'action proprement dite semblent aujourd'hui moins opérantes que par le passé, même si cet autre représentant rencontré estime qu'il faut se garder de verser dans l'excès inverse : *« le travail de rendu compte est devenu tel que la question qui se pose aujourd'hui, c'est de savoir quelles sont les ressources que l'on met dans tous ces organes par rapport à ce que l'on met sur l'action elle-même. »*

III. L'ÉVALUATION, DAVANTAGE UN OUTIL DE REFLEXION SUR LES PRATIQUES QU'UN OUTIL DE MANAGEMENT OU D'AIDE A LA DECISION

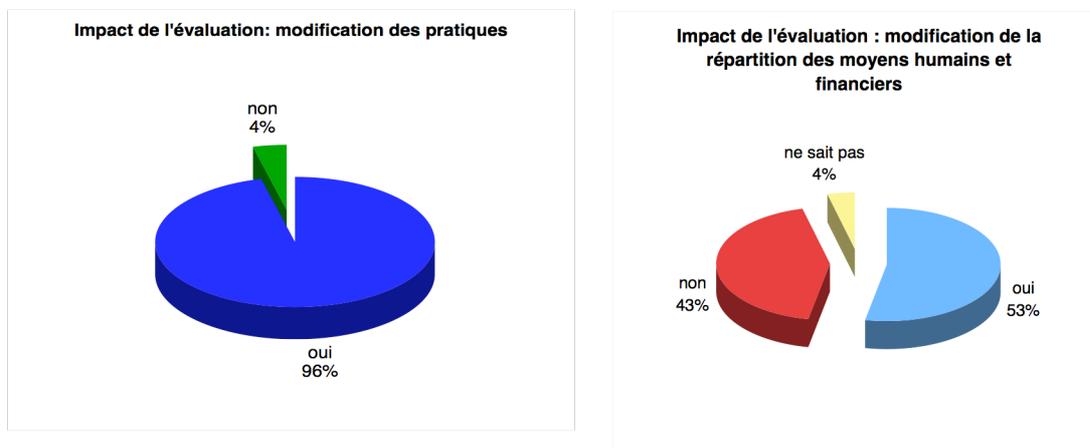
Au-delà des exigences des bailleurs de fonds, quelles finalités les organismes AGP attribuent-ils à l'évaluation de la performance ? Comment est-elle exploitée, de manière stratégique, dans la gouvernance des organismes ? L'enquête montre que sur ce point, l'évaluation semble davantage appréhendée comme un moyen d'améliorer ses pratiques que comme un véritable outil de gouvernance ou d'aide à la décision. Elle dévoile également les progrès qui restent à réaliser en matière de capitalisation et de diffusion des résultats de l'évaluation.

1. L'ÉVALUATION : AVANT TOUT UN MOYEN D'AMÉLIORER SES PRATIQUES

De manière générale, l'évaluation semble mieux acceptée lorsqu'elle est synonyme de réflexion sur les pratiques que lorsqu'elle évoque un contrôle extérieur sur l'activité de l'association ou l'importation d'un mode de management issu du monde de l'entreprise. Près de la moitié des organismes interrogés ayant mis en place des procédures d'évaluation la perçoivent avant tout comme un moyen d'améliorer leurs pratiques. Les réponses sont ici cohérentes avec l'usage répandu de l'auto-évaluation, évoqué plus haut.



Neuf organismes sur dix pratiquant l'évaluation affirment être amenés à modifier leurs pratiques en fonction des résultats de ces évaluations. Ils sont, en revanche, nettement moins nombreux (1 sur 2) à exploiter les retours de ces évaluations pour réaffecter leurs moyens humains et financiers.



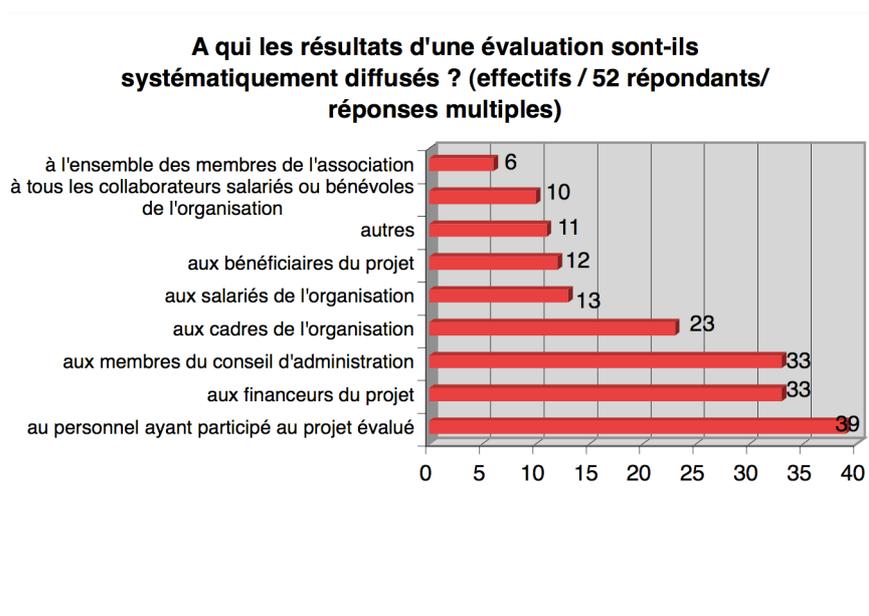
Un manque de temps ou de savoir-faire pourraient expliquer cette difficulté apparente à exploiter de manière stratégique les résultats d'évaluations. C'est ce que confirme ce directeur d'ONG : « *La grosse difficulté, ce n'est pas de produire les évaluations mais de conduire les changements après, car on est tellement pris dans l'activité qu'on a du mal...* » Au-delà, on peut également faire l'hypothèse que l'évaluation, bien que perçue comme un nécessaire moyen d'améliorer ses modes d'intervention, **n'est pas pour autant envisagée comme un outil de management.**

2. DES PROGRES A REALISER EN MATIERE DE CAPITALISATION ET D'EXPLOITATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION

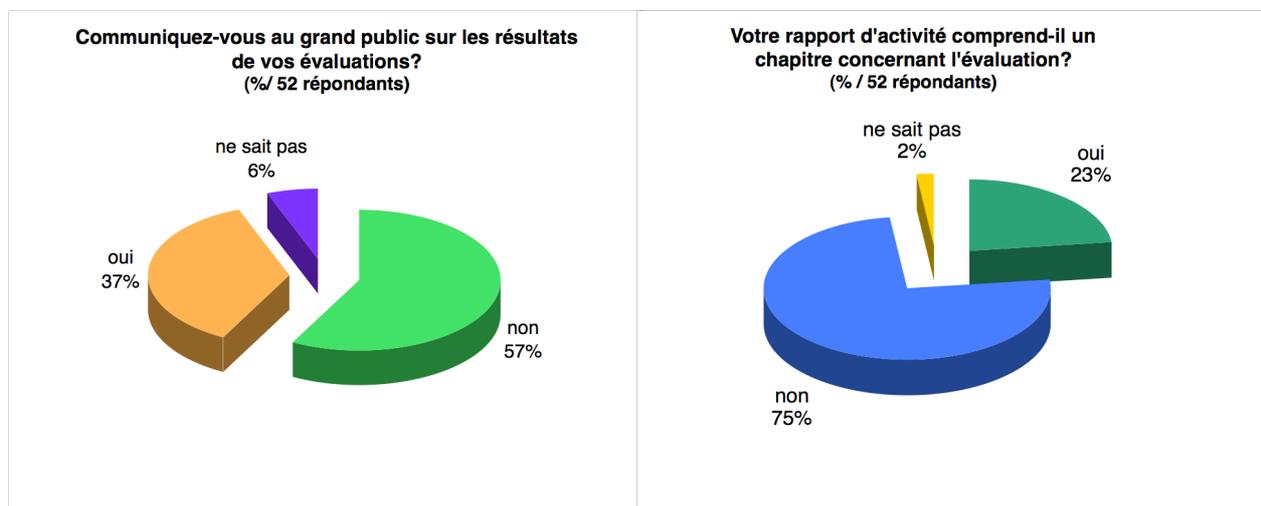
Ces éléments soulèvent par ailleurs la question de l'exploitation des résultats de l'évaluation, de leur capitalisation et de leur diffusion, autant d'aspects sur lesquels il semble que de larges progrès puissent être réalisés. En effet, si l'évaluation est souvent une obligation faite par les bailleurs de fonds, la capitalisation des résultats relève de la seule bonne volonté des organismes, du temps qu'ils peuvent y consacrer et de l'utilité qu'ils y perçoivent. Aussi, la capitalisation des résultats de l'évaluation reste-t-elle, selon les experts rencontrés, l'un des actuels points faibles : « *Si l'évaluation est relativement répandue, c'est parce qu'il y a une exigence, il ne faut pas se voiler la face... Si la capitalisation est moins faite, c'est parce qu'elle n'est pas obligatoire.* » De fait, les associations manquent de temps pour exploiter au mieux les résultats des évaluations, mais elles auraient vraisemblablement besoin d'un **accompagnement post-évaluation** qui, à l'heure actuelle, fait défaut : « *Il y aurait un travail de médiation à faire pour accompagner le changement. Il faut voir si les consultants ayant fait l'évaluation peuvent accompagner cette phase post évaluation. Mais le risque, c'est qu'on se repose alors sur le consultant et qu'il y ait moins d'appropriation... Cela nécessite*

des capacités que les études ponctuelles ne favorisent pas toujours... » (Expert de l'évaluation)

Pourtant, en interne, l'évaluation est souvent un **processus participatif et partagé**, comme l'indiquent les résultats de l'enquête par questionnaires. En effet, cette dernière montre que le personnel ayant participé au projet évalué est le plus fréquemment cité comme destinataire des résultats de l'évaluation (avant les financeurs du projet ou le conseil d'administration). En revanche, la dimension participative de l'évaluation s'applique peu aux bénéficiaires du projets, ces derniers étant plus rarement destinataires des évaluations réalisées.



De manière plus générale, on ressent un certain malaise chez les organismes concernés, pour ce qui a trait à la délicate question de la diffusion des résultats de l'évaluation, et de leur valorisation à l'extérieur. En effet, les résultats de l'enquête par questionnaires indiquent que **seul 1 organisme interrogé sur 3 communique au grand public sur les résultats de l'évaluation**, et qu'ils sont 1 sur 4 à y consacrer un chapitre de leur rapport d'activité.



Les entretiens réalisés montrent en effet que les organismes s'avèrent particulièrement sensibles à la « publicité » faite autour des résultats de l'évaluation. Le danger perçu est celui d'une **mauvaise interprétation**, par le public et les donateurs, de résultats livrés tels quels, de manière « brute » et peu accessible au grand public. Aussi les organismes concernés se montrent-ils parfois réticents à mettre à disposition de leurs donateurs particuliers les rapports d'évaluation qu'ils ont pu produire.

« Encore faut-il que les gens soient en mesure de le lire et de le comprendre ! Moi, je suis très prudente par rapport à ce que l'on peut communiquer. Qu'est-ce que les gens vont retenir de ces évaluations ? Le grand public n'a pas tous les éléments pour juger... La communication est un enjeu très important donc il ne faut pas sous-estimer les risques, on est tout de suite dans des choses qui touchent à l'émotionnel. » (un directeur d'un service des audits)

« Communiquer là dessus, c'est aussi donner des verges pour se faire battre... Les donateurs ont-ils suffisamment de maturité pour cela ? » (directeur d'organisme)

« Il n'y a pas de communication au grand public... et d'ailleurs je ne vois pas trop quelle forme cela pourrait prendre. » (directeur d'organisme)

Action contre la faim

ACF est un réseau international qui s'est donné pour mission de sauver la vie des enfants et des familles souffrant de malnutrition, tout en leur donnant accès à de l'eau potable et à des solutions durables contre la faim. Aujourd'hui, cinq organisations composent ACF International, dont les sièges sont établis en France (ACF-France), en Espagne (ACF-Spain), au Royaume-Uni (ACF-UK), aux États-Unis (ACF-USA) et au Canada (ACF-Canada)

La politique générale de l'association en matière d'évaluation a été définie il y a trois ans, et la décision a alors été prise d'externaliser cette fonction à l'antenne britannique d'ACF, basée à Londres. Cette dernière évalue également les organisations américaines et espagnoles d'ACF. Chaque année, ACF France fait ainsi l'objet d'une quinzaine d'évaluations de la part de son homologue britannique. Outre ces évaluations « internes », ACF fait également l'objet d'évaluations « externes » demandées par les bailleurs de fonds. Tous les deux ans, l'ensemble du personnel technique du siège (soit environ 30 personnes) suit une formation de 1 à 2 jours sur l'évaluation, formation réalisée par un prestataire externe, avec le support d'ACF UK.

Dans une démarche d'apprentissage et d'amélioration des pratiques, les évaluations menées sont partagées au sein d'un même « pool » (correspondant à une zone géographique), puis tous les six mois, les principales leçons apprises sont échangées pour l'ensemble des opérationnels. Par ailleurs, une fois par an, l'association réalise une « méta-évaluation », qui fait la synthèse de l'ensemble des évaluations du réseau ACF. Conduite par métiers et par activités, sous la houlette d'ACF UK, elle identifie des grandes tendances qui, suivies année après année, permettent d'analyser où se situent les points d'amélioration ou de régression de l'association.

IV. LES DEFIS D'UNE APPROPRIATION DES METHODES DE L'EVALUATION

Au terme d'une quinzaine d'années de développement et de diffusion au sein des organismes faisant appel à la générosité du public, les pratiques d'évaluation de la performance se trouvent aujourd'hui confrontées à plusieurs dangers : celui d'une progressive « bureaucratisation » des pratiques en est un, mais aussi celui d'une standardisation des méthodes et des indicateurs, qui aurait pour conséquence de « normer » les pratiques plutôt que de les enrichir. Pourtant, l'enquête montre également que les organismes faisant appel à la générosité du public souhaitent aujourd'hui s'approprier le concept d'évaluation et entendent bien faire valoir leurs propres pratiques et engager des réflexions fécondes en la matière.

1. LE RISQUE D'UNE « BUREAUCRATISATION » DES PRATIQUES D'EVALUATION

Le premier risque qui ressort de notre enquête est celui d'une bureaucratisation progressive de l'évaluation, qui finirait par la vider de son sens. Celle-ci ne représenterait finalement qu'une formalité administrative et bureaucratique de plus dans le cadre d'appels à projets internationaux ou nationaux, ouvrant, selon certains de nos interlocuteurs, « *un marché gigantesque aux auditeurs de tous poils* ». Ainsi, le danger perçu par certains dirigeants d'organismes serait de verser d'un excès à l'autre et de passer d'une époque de refus de l'évaluation à une période d'évaluation « à outrance » : « *Parfois, on a l'impression de revenir au siècle des arpenteurs, on mesure tout, cela devient la dictature de la mesure.* » De manière générale, les personnes interrogées signalent une multiplication des audits et évaluations, notamment dans le sillage des programmes européens et notent également, en parallèle, une rigidification des procédures de définition des projets : « *On a dû rendre une note d'intervention en février pour un projet d'éducation au développement pour 2010-2012. Avant, il y avait plus de souplesse autour des projets, mais cela s'est beaucoup rigidifié. Quand on nous demande de dire ce que l'on va faire à une échéance de trois dans l'éducation au développement...* »

Nous avons évoqué plus haut les difficultés rencontrées par les organismes pour capitaliser et exploiter pleinement les résultats de leurs évaluations. Or, les bailleurs de fonds, qui pourraient jouer un rôle d'impulsion et de mobilisation sur ce plan, sont parfois eux-mêmes peu enclins à exploiter les informations et les rapports qui leur sont transmis. Pour certains experts rencontrés, cela incite à relativiser, au final, l'importance des procédures d'évaluation dans la vie des organismes concernés : « *Le mythe de l'évaluation, c'est de dire que c'est un temps fort... Mais je ne suis pas sûr que les bailleurs de fonds utilisent beaucoup les résultats de ces évaluations, et qu'ils aient beaucoup d'exigences qualitatives. Cela reste parfois très administratif, et peu exploité.* »

Autre crainte évoquée par plusieurs dirigeants d'organismes rencontrés : la définition externe de critères et d'indicateurs d'évaluation, ou encore de normes, du même type que les

normes « AFNOR », pour la réalisation des projets. Ils se défient, en effet, d'éventuels indicateurs « venus d'en haut », peu adaptés à la réalité de leurs organisations, et dont l'usage aurait pour conséquence d'amoindrir le service rendu aux bénéficiaires voire de masquer les réelles lacunes d'un projet. Certains dirigeants d'ONG invitent ainsi à se méfier des indicateurs de résultats, « *chiffrés, réducteurs et à court terme* », auxquels « *on peut faire dire ce qu'on veut* » sans évaluer pour autant la qualité d'un projet et son impact réel : « *les bailleurs de fonds demandent des évaluations et ont eux mêmes leurs grilles, il y a une pratique externe très forte, mais la capacité à s'interroger reste essentielle. (...) Dans une campagne de dépistage par exemple, on peut avoir atteint tous ses objectifs quantitatifs, mais quand on regarde comment cela a été fait, on se rend compte qu'on n'a pas respecté la volonté des gens et que les conséquences seront néfastes à long terme* ».

Le risque est finalement que la pratique externe systématisée de l'évaluation et l'utilisation de grilles formalisées par les bailleurs de fonds ne constituent un trompe-l'oeil qui, au lieu d'amener les organismes à une recherche constante de l'efficacité et de la performance, les conduise à se contenter de résultats (quantitatifs, par exemple) en apparence favorables, mais au final peu significatifs quant à l'intérêt voire à la qualité des actions menées. Or, pour certains dirigeants d'associations rencontrés, il est essentiel au contraire de garder à l'esprit que « *ce n'est parce que vous avez une excellente évaluation que vous êtes excellent* », et qu'il importe de conserver une capacité à prendre de la distance par rapport à ses propres pratiques, et de chercher toujours la sincérité dans l'approche de ses résultats.

2. VERS UNE APPROPRIATION DES METHODES DE L'EVALUATION ET UNE NOUVELLE DEFINITION DE LA NOTION DE « PERFORMANCE »

Dans ce contexte et face aux risques évoqués plus haut, certains organismes souhaitent aujourd'hui développer leurs propres pratiques en matière d'évaluation. Il s'affranchissent des cadres imposés pour élaborer leurs propres modes de faire, comme nous l'affirme ce responsable : « *Il faut avoir une réflexion sur l'évaluation car c'est devenu très normatif. Des cadres logiques, des indicateurs sont imposés, mais sont-ils adaptés à la société civile et aux actions des associations ? On aimerait s'en dégager, car c'est devenu très lourd...* »

Parmi les organismes enquêtés, plusieurs n'hésitent pas à s'emparer des concepts de l'évaluation afin de bâtir leurs propres référentiels, opèrent des rapprochements avec le monde scientifique pour affiner leurs outils de mesure et s'attachent à construire leurs indicateurs de performance, en accord avec leur projet associatif et les valeurs qu'ils entendent véhiculer. Dans ce contexte, la notion de performance dans le domaine de l'aide au développement, de la lutte contre l'exclusion ou du handicap est perçue comme légitime dans la mesure où elle est mise en rapport avec le « service rendu » et la « qualité de la prestation » et non pas avec une quelconque rentabilité économique.

Là encore, l'enquête fait ressortir des pratiques diverses : certains organismes d'un même champ pratiquent ainsi entre eux des évaluations « croisées », d'autres réfléchissent à la création de référentiels d'évaluation applicables à l'ensemble d'un programme et non plus aux seules activités ou projets. Certaines pratiques fécondes seraient certainement à

capitaliser et à diffuser, afin que les organismes faisant appel à la générosité du public, dans leur ensemble, puissent disposer de véritables outils de mesure de la performance et mieux faire connaître la plus-value de leur action.

L'Association des Paralysés de France

Fondée en 1933, l'APF est à la fois un mouvement revendicatif représentant les intérêts des personnes en situation de handicap moteur avec ou sans troubles associés, et une association de gestion qui compte aujourd'hui près de 430 services et établissements médico-sociaux et 23 entreprises adaptées. L'APF conjugue donc une vie associative intense au travers de ses conseils départementaux, qui sont des instances politiques, composées de personnes en situation de handicap et familles élues, déclinant les orientations nationales du Conseil d'administration, et une action orientée vers la gestion d'établissements et services médico-sociaux.

Au début des années 2000, l'APF a engagé une « démarche qualité » afin de garantir la qualité du service rendu aux usagers au sein des établissements médico-sociaux. Le directeur général de l'époque a alors souhaité élargir la démarche à l'ensemble de l'association, y compris à l'activité des délégations départementales : *« la volonté, à terme, c'est que cela concerne tout le monde. Certains services au siège n'ont pas encore mis en place leur évaluation interne car c'est très lourd, cela demande la mise en place d'un référentiel. »* Les évaluations sont menées en interne, à partir d'enquêtes réalisées auprès des personnels et des usagers des structures concernées. Récemment, l'APF a développé, en collaboration avec d'autres associations du même champ (ADAPT, ASEI et OVE), un dispositif d'évaluations croisées, chacun étant amené à évaluer les activités conduites par une association partenaire. Ainsi, deux personnes de l'APF ont réalisé l'évaluation du siège de l'ADAPT, cette dernière souhaitant le réorganiser. Selon le directeur, ce dispositif présente un réel intérêt : *« cela nous permet d'avoir un regard extérieur sur notre action, tout en valorisant ce que font nos professionnels, c'est très intéressant, cela force à se sortir de ses propres pratiques. »* De ces évaluations croisées a d'ailleurs émergé l'idée de la création d'un référentiel commun aux quatre associations.

Pour l'APF, l'usage de la notion de « performance » est tout à fait légitime, mais elle ne peut avoir de sens qu'en s'appuyant sur les valeurs associatives et la qualité du service rendu : *« notre réflexion a conduit à repérer quatre axes indissociables qui confèrent à la performance tout son sens et son potentiel d'innovation : qualité perçue par les usagers ; qualité « objectivée », à partir de référentiels, guides de bonnes pratiques, normes ; respect des principes d'utilité sociale, d'intérêt général et de développement durable ; et enfin recherche d'efficience économique ou encore du juste coût »*⁸.

⁸ Extrait d'un article de Claude Meunier, Directeur de l'APF, paru dans le N°2577 des Actualités Sociales Hebdomadaires, 17 octobre 2008 : « Les associations, acteurs d'utilité publique ou opérateurs de services publics ? »

CONCLUSION

Ces quinze dernières années, les associations faisant appel à la générosité du public sont véritablement passées d'une culture de moyens à une culture de résultats, sous l'impulsion croisée de bailleurs de fonds institutionnels de plus en plus exigeants en matière d'évaluation et de bailleurs privés se comportant désormais davantage en investisseurs qu'en donateurs. A bien des égards, les organismes AGP font aujourd'hui partie des organismes les plus contrôlés, les plus évalués, les plus audités.

Tous ne sont cependant pas au même point d'avancement dans la démarche d'évaluation de la performance. Certains ont mis en place des pratiques relativement pointues d'analyse de leur activité et réfléchissent actuellement aux diverses manières de dépasser la simple mesure des résultats pour véritablement appréhender l'impact de leur action. D'autres n'en sont encore qu'aux prémices de cette démarche : moins sollicités par les bailleurs de fonds institutionnels, ils doivent par ailleurs composer avec un socle de bénévoles qu'il s'agit de informer et de former aux pratiques de l'évaluation. En dépit de ces différences, un constat peut être tracé : celui de la diffusion large d'une « culture de l'évaluation » au sein des organismes AGP.

La notion de « performance », appliquée aux champs de l'humanitaire, de l'aide au développement ou de la lutte contre l'exclusion, ne représente donc plus un tabou. Au contraire, certains organismes revendiquent ce concept et entendent bien l'adapter à leurs valeurs et à leur projet associatif. Pour autant, si les pratiques d'évaluation sont de plus en plus répandues, des progrès restent sans doute à réaliser en matière de capitalisation des évaluations afin, d'une part, d'exploiter au mieux les résultats de l'évaluation en termes de gouvernance et de pilotage stratégique des organisations, mais également pour mieux communiquer et donner à voir l'intérêt et la plus value des actions réalisées.

ANNEXES

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

Questionnaire destiné aux représentants d'organismes

FORS – Recherche sociale

Juin 2009

En préambule :

Pour mettre en valeur ce qui se fait déjà, le Comité de la Charte souhaite faire un état des lieux des pratiques d'évaluation, via la réalisation d'une enquête qui donnera lieu, lors de son colloque anniversaire du 8 octobre prochain, à un débat spécifique (« Comment évaluer la performance et rendre compte des résultats ? »).

Le présent questionnaire a pour objectif de recueillir des informations concernant les pratiques actuelles des organismes faisant appel à la générosité du public, en matière d'évaluation. Le terme de « performance » employé ici est volontairement large. Il peut englober différentes notions telles que l'efficacité, l'impact, l'efficience d'une action.... Il s'applique aussi bien à l'organisation dans son ensemble qu'aux différents projets portés et mis en œuvre par les organismes concernés. En revanche, nous ne nous intéressons pas ici au contrôle financier de l'utilisation des fonds.

L'objectif de l'enquête n'est pas de pointer les lacunes de certains organismes mais plutôt de promouvoir les bonnes pratiques existantes, d'engager le débat et, in fine, d'enclencher une dynamique mobilisatrice sur ce thème.

Ce questionnaire donnera lieu à une exploitation anonyme. Nous attirons donc votre attention sur le fait que les noms des personnes (et des organismes) ayant répondu n'apparaîtront pas dans le rapport d'enquête.

1. Présentation de votre organisme

Q.1 - Quelle est votre fonction au sein de l'organisation ?

- Président
- Directeur
- Autre, précisez :

Q.2 - Année de création de l'organisation :

Q.3 - Vous êtes une :

- Association
- Fondation
- Autre, précisez :

Q.4 - Votre champ d'intervention (une seule réponse possible) :

- Urgence
- Développement / solidarité internationale
- Lutte contre l'exclusion et la pauvreté
- Protection de l'enfance / parrainage
- Santé
- Handicap
- Expression et défense des droits / droits de l'homme
- Nature et environnement
- Enseignement et recherche
- Culture, sports et loisirs
- Autre, précisez :

Q.5 - Votre territoire d'intervention :

- France uniquement
- International uniquement
- France et international

Q.6 - Votre organisation :

- Nombre de salariés (en ETP):
- nombre de bénévoles :
- nombre de volontaires (V.I) :

Q.7 - Quel est le format de votre projet associatif ou de fondation (différent de l'objet social statutaire) ?

- Non formalisé par écrit
- Fiche synthétique d'une page
- moins de 5 pages
- 5-15 pages
- > 15 pages

Q.8 - Ce projet associatif comprend-il un chapitre relatif à l'évaluation de la performance au sein de votre organisme?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

2. Les pratiques d'évaluation de la performance : origine et type d'évaluation

Q.9 - Avez-vous mis en place des processus d'évaluation de la performance au sein de votre organisation ?

- Oui
- Non (**aller directement à Q37**)
- Ne sait pas

→ **Si oui :**

- Depuis quelle année ? :

- Qui en a été à l'origine ?

- Une demande des bailleurs de fonds
- Une initiative propre à notre organisation
- Autre, précisez :.....
- Ne sait pas

Q.10 - Ces pratiques d'évaluation concernent :

- Chacun de vos projets / activités
- Une partie seulement des projets / activités
- L'ensemble de votre organisation
- Ne sait pas

→ **Si l'évaluation ne concerne qu'une partie des activités**, merci de préciser lesquelles (ou de quel type d'activités il s'agit) :

.....

Q.11 - Existe-t-il des activités de votre organisation dont on ne peut pas évaluer la performance ?

- Oui
- Non
- Sans opinion

→ **Si oui**, lesquelles et pourquoi?

.....

Q.12 - Pour votre organisme, quel est le coût moyen de l'évaluation d'une action ?.....€

Q.13 - Quel budget annuel global consacrez-vous aux missions d'évaluation ?.....€

→ dont recours à des prestataires externes :€

Q.14 - Avez-vous mis en place des procédures écrites d'évaluation ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

Q.15 - Avez-vous, au sein de votre organisation, un service ou une personne responsable de l'évaluation ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

3. Choix méthodologiques

Q.16 - Sous quels angles les actions sont-elles évaluées ? *plusieurs réponses possibles*

- Leur conformité financière aux budgets prévus
- Leur pertinence (adéquation entre la solution apportée et les problèmes identifiés à l'origine)
- Leur efficacité (comparaison entre les objectifs fixés et les résultats atteints)
- Leur efficience (comparaison des résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre)
- Leur impact (analyse des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, causés par l'action)
- Leur viabilité (possibilités de pérennisation du projet à long terme)
- Ne sait pas

Q.17 - Quels types d'évaluation réalisez-vous ? *plusieurs réponses possibles*

- Evaluation ex-ante (ou identification de projet)
- Evaluation en cours de projet (suivi évaluatif ou évaluation en continu)
- Evaluation en fin de projet
- Evaluation longtemps après la fin du projet (rétrospective ou ex-post)
- Ne sait pas

Q.18 - Quelles sont les sources habituelles d'information lors d'une évaluation ? *plusieurs réponses possibles*

- Des entretiens ou enquêtes auprès des bénéficiaires du projet
- Des entretiens auprès de salariés / bénévoles / volontaires ayant participé à la mise en œuvre du projet
- Des entretiens auprès d'autres acteurs
- Le recueil de données chiffrées
- Des observations sur site
- Le recueil de bilans économiques et financiers
- La collecte d'éléments documentaires (rapports, comptes-rendus de réunions, etc.)
- Autres, précisez :

Q. 19 - Dans le cadre de vos évaluations, vous utilisez généralement :

- Des indicateurs produits en internes
- Des indicateurs issus de corpus extérieurs (Compas, Sphere, etc.)
- Autres, précisez :
- Ne sait pas

Q.20 - Les indicateurs utilisés sont-ils d'ordre :

- Qualitatif
- Quantitatif
- Les deux
- Ne sait pas

Q.21 - Les évaluations réalisées sont-elles généralement (*une seule réponse possible*) :

- Internes uniquement (réalisées par les acteurs du programme eux-mêmes ou auto-évaluation)
- Réalisées par le siège de votre organisation (un service évaluation)
- Externes uniquement (réalisées par des évaluateurs extérieurs au projet)
- Mixtes (internes et externes)
- Internes ou externes, c'est variable selon le type de projet
- Ne sait pas

Q.22 – Ces évaluations sont réalisées par (*plusieurs réponses possibles*) :

- Un consultant free-lance
- Un cabinet de conseil spécialisé
- Des chargés de missions appartenant à une cellule (interne) dédiée à l'évaluation
- Le personnel d'un bailleur de fonds public ou privé
- Les acteurs des projets concernés par l'évaluation
- Ne sait pas

Q.23 - Dans le cadre d'évaluations « externes », comment s'opère le choix des consultants évaluateurs ?

- De gré à gré
- Sur appel d'offres
- L'un ou l'autre
- Imposé par les bailleurs de fonds
- Sans réponse

Q.24 - Lorsque vous faites appel à un intervenant extérieur (cabinet ou consultant freelance), quels sont les critères de choix les plus déterminants ? *plusieurs réponses possibles*

- les compétences du prestataire en matière d'évaluation (maîtrise méthodologique)
- la connaissance de votre champ d'intervention
- le prix proposé
- les références du prestataire sur des prestations similaires
- le « prestige » du prestataire / sa notoriété
- sur recommandation d'un bailleur de fonds
- Autre, précisez :

Q.25 - Etes-vous personnellement, de manière générale, satisfait du travail d'évaluation de la performance réalisé ?

- Oui, toujours
- Oui, en général
- Non, rarement
- Non, jamais
- Sans opinion

Q.26 - De manière générale, à quelles difficultés êtes-vous confronté dans la mise en place de dispositifs d'évaluation de la performance ? *plusieurs réponses possibles*

- Manque d'outillage méthodologique en matière d'évaluation
- Résistances de la part du personnel (salariés et bénévoles)
- Manque de temps
- Manque de moyens humains
- Manque de moyens financiers
- Autres, précisez :

Q.27 - Bénéficiez-vous d'un soutien méthodologique dans la mise en œuvre de processus d'évaluation de vos actions (adhésion à un réseau, appui des services de l'Etat, etc...) ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

Si oui, de quoi et de qui s'agit-il ?

.....

4. Exploitation et valorisation des résultats de l'évaluation

Q.28 - Pour vous, l'évaluation d'une action, c'est avant tout (une seule réponse) :

- un outil d'animation et de réflexion en interne
- un moyen de rendre des comptes aux financeurs et aux donateurs qui soutiennent notre action
- un instrument d'aide à la gestion d'un programme / au pilotage d'un projet
- un moyen d'améliorer ses pratiques
- autre, précisez :
- sans opinion

Q.29 - A qui les résultats de vos évaluations sont-ils systématiquement diffusés (restitution orale, diffusion du rapport ou d'une synthèse, etc.) ? *plusieurs réponses possibles*

- Au personnel ayant participé au projet évalué
- Aux bénéficiaires du projet évalué
- Aux financeurs du projet
- Aux membres du conseil d'administration
- A l'ensemble des membres de l'association
- Aux salariés de l'organisation
- Aux cadres de l'organisation
- A tous les collaborateurs, salariés ou bénévoles, de l'organisation
- Autres, précisez :

Q.30 - Communiquez-vous régulièrement au public sur les résultats de vos évaluations ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

→ **Si oui**, quel est le vecteur choisi ?

- Presse
- Site internet de l'organisation
- Lettre d'information
- Colloques, séminaires, assemblées...
- Autre, précisez :

Q.31 - Votre rapport d'activité annuel intègre-t-il un chapitre concernant l'évaluation de la performance de votre organisation ?

- oui
- non
- ne sait pas

Q.32 – Ces dernières années, les résultats des évaluations vous ont-ils amené à modifier vos pratiques ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

Q.33 - L'analyse de la performance des actions vous ont-elles, ces deux dernières années, amenés à revoir la répartition des moyens humains et financiers entre les différentes missions ou catégories de missions sociales que vous réalisez ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

Q.34 - Selon vous, évaluer la performance des actions menées est une pratique (*une seule réponse possible*) :

- Indispensable
- Nécessaire
- Utile
- Superflue
- Risquée
- Néfaste
- Sans opinion

Q.35 - Combien de fois par an le sujet de l'évaluation de la performance globale de votre organisation figure-t-il à l'ordre du jour de votre CA ?

Q.36 - Par rapport à quels objectifs évaluez vous la performance globale de votre organisation ? (*plusieurs réponses possibles*)

- La conformité à son objet social
- La conformité à son projet associatif ou de fondation
- La réalisation de votre plan pluriannuel
- La réalisation de votre budget
- Les thèmes de vos courriers de sollicitation (publipostages)
- Les besoins des bénéficiaires
- les demandes des pouvoirs publics
- un montant de subventions ou de fonds collectés
- autre, précisez :

5. Organismes n'ayant pas mis en place de mesure de la performance des actions (suite Q.9)

Q.37 - La mise en place de processus d'évaluation de l'impact des actions est-elle en projet ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

→ **Si oui**, dans quels délais ?

Q.38 - Selon vous, évaluer la performance des actions menées est une pratique (*une seule réponse possible*) :

- Indispensable
- Nécessaire
- Utile
- Superflue
- Risquée
- Néfaste
- Sans opinion

Q.39 - Quels sont les freins actuels à la mise en œuvre de processus d'évaluation au sein de votre organisme ? *plusieurs réponses possibles*

- Manque de ressources financières
- Manque d'appui méthodologique / méconnaissance des outils et méthodes mobilisables
- Résistances internes (de la part des personnels salariés, bénévoles)
- Choix délibéré du conseil d'administration
- Manque de temps
- Autres priorités
- Autres freins, précisez :

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire. Pour toute question ou demande concernant cette étude, vous pouvez contacter Florence Brunet (FORS – Recherche sociale) au 01 48 24 79 00.

Présentation du profil des répondants de l'enquête quantitative

Fonction du répondant

	<i>Effectifs</i>	<i>Fréquence</i>
Président	8	11%
Directeur	31	42%
Autre	35	47%
Total	74	

Autre fonction du répondant

	<i>Effectifs</i>	<i>Fréquence</i>
Délégué général / secrétaire général	12	33%
Responsable service communication / collecte	7	19%
directeur administratif et financier	5	14%
Autre	4	11%
Responsable administratif/ gestion	2	6%
Trésorier	2	6%
Directeur d'audit	1	3%
Coordinateur	1	3%
directeur scientifique / technique	1	3%
responsable des relations extérieures	1	3%
Total	36	

Type d'organisme

	<i>Effectifs</i>	<i>Fréquence</i>
association	63	85%
fondation	10	14%
autre	1	1%
Total	74	

Champ d'intervention

	Effectifs	Fréquence
développement et solidarité internationale	20	27%
santé	20	27%
autre	10	14%
protection de l'enfance ou parrainage	9	12%
lutte contre l'exclusion et la pauvreté	8	11%
urgence	6	8%
défense des droits de l'homme	6	8%
handicap	3	4%
enseignement et recherche	3	4%
culture sport et loisirs	3	4%
nature et environnement	1	1%
Total / répondants	74	

Interrogés : 74 / Répondants : 74 / Réponses : 89
 Pourcentages calculés sur la base des répondants

Autres champs d'intervention

	Réponses différentes (10)	Effectifs
accompagnement social des familles touchées par la maladie		1
Education et développement		1
Etablissement de l'état civil des enfants, lutte contre les formes de d'exploitation dont sont victimes les enfants, lutte contre le trafic des enfants et prise en charge des enfants victimes des conflits		1
Logement social		1
Nutrition		1
Réaliser le rêve d'enfants gravement malades		1
Santé, formation, développement et solidarité internationale		1
Sauvetage des vies humaines en mer, formations au sauvetage, prévention au profit des usagers de la mer		1
Service des bourses pour étudiants réfugiés statutaires (statut OFPRA)		1
Soutien à la dignité sous toutes ses formes		1
Tout les champs d'intervention listés ci-dessus		1
Total		11

Nombre de salariés en ETP

	Effectifs	Fréquence
Moins de 50	47	64%
de 50 à moins de 100	7	10%
100 et plus	19	26%
Total	73	

Nombre de bénévoles

	<i>Effectifs</i>	<i>Fréquence</i>
de >=0 à 100	42	57%
de >=100 à 500	15	20%
de >=500 à 67486	17	23%
Total	74	