

RAPPORT D'ÉVALUATION

des effets et de l'utilité sociale des structures d'accompagnement à la vie associative



Table des matières

<i>Introduction</i>	5
Une méthodologie construite collectivement entre pairs, pour une évaluation au plus près de nos besoins	6
Évaluation d'impact social et évaluation d'utilité sociale : différences, enjeux et perspectives pour les associations	7
De la visée transformative à la question évaluative : ce que nous évaluons... et pourquoi ?	8
Définir et mobiliser la notion de "Pouvoir d'agir"	9
<i>Méthodologie</i>	11
Un référentiel d'indicateurs co-construits	11
Choix méthodologiques de l'étape de collecte de données	12
Analyse, apprentissages, et rédaction du rapport d'évaluation	13
<i>Introduction de S3A</i>	14
<i>Présentation de S3A</i>	16
Description de notre projet associatif et de nos activités habituelles	16
<i>Méthodologie</i>	20
La cartographie des activités et le reporting	20
Le récit des pratiques internes	21
Les questionnaires	21
Les focus groupes	22
Les entretiens individuels	23
Analyse croisée	23
<i>Les résultats identifiés par aire de changements</i>	25
Développement des compétences de gestion associative	25
Accès aux ressources et appropriation des outils nécessaires à l'action collective	27
Capacité de l'organisation à faire évoluer son projet et ses activités	28
Pratiques de coopération au sein de l'association	29
Contribution aux dynamiques territoriales	30
Être entendu et reconnu par les parties prenantes et décideurs du territoire	31
Résumé des résultats	32
<i>Les limites et point de vigilances</i>	35
<i>Une démarche transférable et adaptable</i>	37
Partir d'un constat partagé et constituer un comité de pilotage	37
Définir les objectifs et la valeur associative à questionner	37
Cartographier ses activités	37
Combiner des outils complémentaires	38
Garantir la transparence et la neutralité	38
Favoriser la participation et la restitution progressive	38
<i>Vers de nouveaux indicateurs de richesse associative</i>	39
Indicateurs du lien et de la confiance	39
Indicateurs de transmission et d'autonomisation	39
Indicateurs de coopération et de mise en réseau	40
Indicateurs de transformation organisationnelle et démocratique	40

Indicateurs d'ancrage territorial et de reconnaissance	40
<i>Conclusion</i>	41
<i>Bibliographie</i>	42
<i>Table des annexes</i>	43
<i>Annexes</i>	44
Annexe I : cartographie des activités	44
Annexe II : tableau reporting (exemple)	48
Annexe III : tableau échantillon	48
Annexe IV : questionnaire commun adapté	48
Annexe V : questionnaire d'insatisfaction	51
Annexe VI : guide d'entretien focus groupe	52
Annexe VII : guide d'entretien individuel	53
<i>Résumé</i>	56

Introduction

Le paysage associatif français est marqué par de profondes transformations. L'engagement citoyen évolue, les formes de mobilisation se diversifient, les attentes sociales s'intensifient, et les inégalités territoriales s'accroissent. Dans ce contexte, les associations jouent un rôle essentiel pour répondre aux besoins sociaux, créer du lien, animer les territoires et favoriser l'inclusion. Mais elles ne peuvent assumer ces missions sans appui : c'est là qu'interviennent les structures d'accompagnement à la vie associative, véritables chevilles ouvrières de la démocratie locale. La mise en place de la politique publique Guid'asso vise à rassembler, identifier et soutenir l'accompagnement à la vie associative locale. Elle cartographie à ce jour plus de 1500 structures d'accompagnement à la vie associative locale, sur l'ensemble du territoire français. D'autres structures, fédérées ou non, associatives ou privées, s'engagent de longue date sur cette mission. Ces structures forment un maillage territorial essentiel qui permet à des milliers de collectifs de se structurer, de se maintenir dans le temps et de se développer.

Malgré cette fonction fondamentale, les structures d'appui sont confrontées à une insécurité croissante : instabilité des financements, multiplicité des attentes des partenaires... Parce qu'elles interviennent dans des dynamiques de moyen ou long terme, de manière transversale, leurs effets sont rarement documentés, et échappent aux cadres d'évaluation classiques, centrés sur des indicateurs d'impact, des publics-cibles et des temporalités courtes. En parallèle, les référentiels de l'action publique se déplacent : la reconnaissance institutionnelle passe de plus en plus par la capacité à démontrer une efficacité. Dès lors, le besoin d'évaluation devient une condition de reconnaissance et de dialogue avec les partenaires. Mais l'évaluation peut aussi être une opportunité stratégique, à condition d'être réappropriée. C'est la démarche dans laquelle nous nous sommes engagés :

Faire de l'évaluation un levier d'intelligibilité, de valorisation et de transformation, plutôt qu'un outil de contrôle.

Il s'agit de rendre visibles les pratiques et les effets complexes, souvent intangibles, mais décisifs, que les structures d'appui produisent. Répondre au besoin d'évaluation, c'est aussi outiller les structures d'appui dans leur propre développement. C'est leur permettre de mieux comprendre leur place dans l'écosystème associatif, de renforcer la cohérence entre leurs pratiques et leurs finalités, d'identifier leurs leviers d'action les plus puissants. C'est offrir un espace de réflexivité collective, au croisement de la gestion, du sens et de la politique. En cela, l'évaluation ne se limite pas à une fonction externe de redevabilité : elle devient un moyen de faire récit, de faire lien, et de faire projet, un outil de pilotage partagé.

"C'est une démarche qui doit nous permettre de nous renforcer collectivement, pas un outil de plus à remplir."

Une méthodologie construite collectivement entre pairs, pour une évaluation au plus près de nos besoins

Malgré une abondance d'outils pour évaluer l'impact des associations elles-mêmes (on note en particulier l'expérimentation NOURA - nouveaux regards pour l'évaluation en association, co-portée par le Mouvement Associatif, F3E et la Fonda), il n'existait jusqu'alors aucune méthode spécifiquement adaptée pour évaluer les effets des structures qui les accompagnent. C'est à partir de ce constat qu'est née une ambition collective : co-construire une démarche d'évaluation ancrée dans les pratiques des acteurs de terrain, respectueuse de leur diversité, et utile à leur développement. **Portée par un collectif et pilotée par le RNMA, cette démarche mobilise des structures pilotes dans différentes régions ou départements (Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie, Hauts-de-France et Calvados) pour expérimenter une méthode reproductible à l'échelle nationale.**

Elle ne vise pas à produire des évaluations normatives ou standardisées, mais bien à reconnaître la richesse, la complexité et la dimension systémique de l'accompagnement associatif. Elle part des réalités de terrain, de la visée transformatrice des structures, et s'appuie sur des savoirs produits collectivement à partir de nos pratiques. La modalité de recherche-action est apparue particulièrement adaptée, car elle autorise un va-et-vient permanent entre réflexion, expérimentation, et ajustement, sans figer la démarche dans un cadre rigide. Elle ouvre un espace où les structures peuvent tester, formaliser et mettre en récit ce qu'elles observent déjà intuitivement. Plusieurs ont souligné que l'expérimentation devait permettre de « *mettre des mots sur ce que l'on fait* », en favorisant l'expression collective et la mise à distance critique.

L'intérêt de la co-construction réside aussi dans la possibilité de croiser les points de vue, les expériences et les outils existants. Les participant-es ont exprimé le souhait que la démarche ne parte pas de zéro, mais s'appuie sur ce qui existe déjà dans leurs structures, même de manière informelle. C'est une expérience collective d'apprentissage, où la production d'outils va de pair avec une montée en compétences des équipes, salariées comme bénévoles.

Soutenue par le Fonds Social Européen Plus (FSE+), via un appel à projets porté par l'organisme intermédiaire de l'Avisé, cette initiative permet de doter le secteur de l'accompagnement d'outils adaptés, transférables et mobilisateurs, au service d'une plus grande lisibilité et reconnaissance des métiers et missions qui œuvrent, au quotidien, à faire vivre la vie associative locale.

En alignement avec nos motivations partagées, nos regards croisés, critiques et éclairés de conversations animées, nous avons fait le choix de nous extraire de l'injonction de la mesure d'impact, pour nous consacrer à une évaluation partagée de l'utilité sociale de nos organisations.

Évaluation d'impact social et évaluation d'utilité sociale : différences, enjeux et perspectives pour les associations

L'évaluation occupe une place croissante dans le secteur associatif, à la croisée d'exigences de reconnaissance, de légitimation et de pilotage interne. Deux notions dominent aujourd'hui les débats : l'évaluation de l'impact social et l'évaluation de l'utilité sociale. Si elles partagent une finalité commune – rendre compte des effets positifs produits par les associations –, elles s'inscrivent dans des histoires, des cadres conceptuels et des logiques d'action distincts.

Comme le rappellent Studer, Trasciani et Petrella (2023)¹, l'évaluation d'impact social a émergé dans les années 2000, dans un contexte international marqué par la montée des politiques d'efficacité et de performance publique ainsi que par l'essor de la culture de l'*evidence-based policy*. Importée notamment du monde anglo-saxon et du champ de l'investissement à impact, cette approche vise à mesurer, par des outils quantitatifs et parfois standardisés, les effets d'une action associative sur ses bénéficiaires, son environnement ou la société au sens large. Elle s'inscrit donc dans une logique de mesure des résultats et des transformations observables.

À l'inverse, l'évaluation de l'utilité sociale s'enracine plus directement dans les débats français sur l'économie sociale et solidaire (ESS) et les spécificités du monde associatif. Comme le soulignent Porte et Renault-Tinacci (INJEP, 2023)², cette notion apparaît dès les années 1990-2000 dans un contexte de recherche de reconnaissance institutionnelle des associations, en particulier face à la puissance publique. Elle vise à démontrer la contribution spécifique des associations au bien commun, en mettant en avant des dimensions qualitatives (création de lien social, citoyenneté, cohésion territoriale, innovation sociale), souvent peu visibles dans les outils d'évaluation classiques.

Nous pouvons observer deux différences principales entre ces deux approches. La première différence tient à leur orientation. L'évaluation d'impact social s'ancre dans une logique de preuve et de performance, avec un souci de comparabilité et parfois de standardisation (méthodes quantitatives). Tandis que l'évaluation d'utilité sociale, au contraire, repose sur une logique de reconnaissance et de valorisation des apports multiples et immatériels des associations (méthodes qualitatives et participatives). Ensuite, les deux démarches diffèrent dans leur rapport aux acteurs. L'évaluation d'impact social répond souvent aux attentes des financeurs publics ou privés, qui souhaitent s'assurer de la pertinence et de l'efficacité de l'action soutenue. L'évaluation d'utilité sociale émane davantage d'une démarche associative et politique, qui cherche à affirmer la spécificité du fait associatif et son rôle dans la production de biens communs.

Ces deux approches soulèvent des enjeux majeurs pour le secteur associatif. En termes de légitimité, l'évaluation d'impact social peut renforcer la crédibilité des associations auprès de

¹ Porte, E. & Renault-Tinacci, M. (2024). *L'évaluation des associations comme processus*. Dans *Les processus d'évaluation des associations : prendre la mesure du travail collectif* (INJEP Cahiers de l'action, n° 63).

² Renault-Tinacci M. (dir.), 2021, *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*, Paris, La Documentation française.

financeurs en objectivant leurs résultats. Toutefois, elle comporte le risque de réduire la richesse du projet associatif à des indicateurs quantifiables, au détriment de dimensions qualitatives essentielles. Enfin, en termes de reconnaissance, l'évaluation d'utilité sociale permet de rendre visibles des effets invisibles ou diffus, tels que la participation citoyenne ou la cohésion sociale. Elle met en avant la spécificité associative dans une perspective plus politique et démocratique. (Studer, Trasciani & Petrella, 2023 ; Porte & Renault-Tinacci, 2023)³.

De la visée transformative à la question évaluative : ce que nous évaluons... et pourquoi ?

La visée transformative désigne l'intention politique et stratégique partagée qui oriente l'évaluation : il ne s'agit pas uniquement de mesurer ce que font les structures d'appui, mais de nommer, rendre visible et renforcer les effets de transformation sociale qu'elles cherchent à produire à travers leurs pratiques d'accompagnement.

Nous avons partagé la volonté commune de ne pas réduire nos actions à une logique de prestation de services ou à une simple mise à disposition de ressources ou d'informations. Nous avons affirmé que l'accompagnement associatif est un acte politique, une fonction relationnelle, un engagement au service de l'émancipation et du développement de la capacité d'agir des acteurs associatifs. Cette revendication s'inscrit dans une filiation assumée avec l'éducation populaire, qui constitue pour beaucoup d'entre nous un cadre de référence à la fois historique, philosophique et pratique. Accompagner, pour nous, ce n'est pas faire à la place, ni seulement transmettre des outils, mais permettre aux collectifs accompagnés de se renforcer, de prendre confiance, d'expérimenter, de s'auto-organiser.

Au fil de notre travail, la notion de pouvoir d'agir s'est imposée progressivement comme un fil rouge structurant pour penser ce que nous cherchions à évaluer dans nos pratiques d'accompagnement, une visée transformative de notre organisation. Elle a émergé comme le cœur de ce que nous cherchons à soutenir dans nos pratiques quotidiennes.

Cette orientation est aussi en cohérence avec la spécificité des structures que nous représentons. Nos projets sont ancrés dans les territoires, au plus près des dynamiques citoyennes, souvent à l'interface entre vie associative, démocratie locale, développement social et transition. Le pouvoir d'agir ne renvoie pas uniquement à un renforcement individuel : il désigne une capacité collective à agir dans son environnement, à faire alliance, à transformer, à partir des réalités locales.

C'est pourquoi nous avons collectivement validé une question évaluative qui fait sens à la fois pour nos équipes, pour nos partenaires et pour les associations que nous accompagnons :

Dans quelle mesure nos pratiques d'accompagnement contribuent-elles au pouvoir d'agir des associations et autres collectifs engagés et non lucratifs ?

³ Studer M., Trasciani G., Petrella F., 2023, L'évaluation des associations en France. Revue de littérature, INJEP Notes & Rapports/Revue de littérature.

Définir et mobiliser la notion de “Pouvoir d’agir”

Le pouvoir d’agir (traduction francophone du concept d’empowerment) désigne un processus par lequel les individus, groupes ou communautés acquièrent une capacité accrue à agir sur leur situation, à prendre des décisions, à accéder aux ressources nécessaires, et à influencer sur leur environnement. Il s’agit d’un processus évolutif, relationnel et contextuel, qui suppose à la fois le développement de capacités personnelles, la structuration collective, et l’action dans l’espace social et politique. Ce processus ne se limite pas à une augmentation des compétences : il s’inscrit dans une dynamique de transformation des rapports sociaux, et repose sur une compréhension du pouvoir non pas comme domination, mais comme capacité d’agir avec et pour les autres, dans une logique de coopération et de justice (Deslauriers, 2007)⁴.

Nous faisons le choix de mobiliser un cadre à trois niveaux du pouvoir d’agir, tel qu’on le retrouve notamment dans les travaux de Le Bossé (2003)⁵ et de Bacqué & Biewener (2015)⁶:

- Individuel : développement de compétences, confiance en soi, autonomie décisionnelle ;
- Collectif : structuration, gouvernance partagée, auto-organisation, soutien mutuel ;
- Sociétal : action sur les systèmes et les structures sociales, politiques ou économiques.

C’est dans la tension entre les trois niveaux que se joue la portée émancipatrice de l’accompagnement : Lorsqu’une personne trouve sa place dans un collectif, se sent légitime pour s’exprimer, prend confiance dans ses compétences, cela renforce la capacité d’agir du groupe. Lorsque les règles du collectif évoluent, que la gouvernance devient plus inclusive, plus horizontale ou plus fluide, cela peut rendre possible l’implication de nouveaux membres. Et lorsque l’association agit sur son territoire, prend part à des coopérations, influence des politiques publiques ou transforme des rapports sociaux, cela consolide son pouvoir d’agir à une échelle systémique.

Notre visée transformative, centrée sur le renforcement du pouvoir d’agir des associations, s’incarne évidemment au niveau collectif : nous cherchons à renforcer des formes d’organisation démocratiques, autonomes, capables de coopération, d’adaptation et de projection dans un avenir incertain. Mais cette ambition collective ne peut être dissociée des dynamiques individuelles (confiance, compétences, accès aux ressources) ni des enjeux systémiques (place dans l’écosystème territorial, reconnaissance institutionnelle, pouvoir d’influence). Ces trois niveaux se retrouvent dans notre référentiel d’indicateurs (cf. infra).

Cette notion de pouvoir d’agir est de plus en plus largement employée chez nos collègues des centres sociaux, et plus largement au sein des associations se revendiquant de

⁴ Deslauriers, J. P. (2007). *Cadre de référence pour l’appropriation du pouvoir d’agir personnel et collectif. Série pratiques sociales*, 15.

⁵ Le Bossé, Y (2003), *De l’« habilitation » au « pouvoir d’agir »: vers une appréhension plus circonscrite de la notion d’empowerment*

⁶ Bacqué, M.H. & Biewener, C. (2013) – *L’empowerment, une pratique émancipatrice*

l'éducation populaire - cadre politique et d'intervention dans lequel nous nous inscrivons pleinement, en tant qu'acteurs associatifs de l'accompagnement des dynamiques collectives et associatives locales. L'approche du pouvoir d'agir trouve dans l'éducation populaire un terrain d'expérimentation et une matrice théorique forte. L'éducation populaire vise en effet à favoriser la conscientisation des rapports sociaux, à reconnaître les savoirs issus de l'expérience, et à créer des espaces d'apprentissage mutuel et de transformation collective.

Dans la filiation de Paulo Freire (1974)⁷, le pouvoir d'agir ne peut émerger qu'à travers une démarche pédagogique qui articule l'analyse critique de la réalité vécue, la prise de parole des dominé·es ou marginalisé·es, et l'action transformatrice, en lien avec des valeurs de solidarité, de démocratie, et de justice. Dans ce cadre, l'accompagnement associatif ne se résume pas à fournir des outils ou des services : il devient un levier d'émancipation, en soutenant la capacité des associations et collectifs à se structurer, à se projeter, à coopérer et à défendre leurs droits.

⁷ Freire, P. (1974). *Pédagogie des opprimés*. Maspero.

Couturier, Y., Lenoir, Y., & Labadie, F. (2008). *Pratiques collaboratives en travail social*. Presses de l'Université Laval.

Méthodologie

Un référentiel d'indicateurs co-construits

La construction du référentiel d'indicateurs ne s'est pas faite en amont, de manière descendante ou prescriptive. Elle a été le fruit d'un cheminement collectif, nourri par une phase exploratoire, de discussions et d'itérations, qui se décline en trois étapes :

- Un cadrage collectif de la démarche : nous nous sommes prêtés à un exercice de positionnement quant aux finalités évaluatives, nous permettant de choisir l'approche de l'utilité sociale et la volonté de travailler sur une démarche qui éclaire et outille le pilotage de nos organisations prioritairement (et puisse également nourrir le dialogue avec les partenaires).
- Une phase exploratoire de cartographie : chaque territoire a réalisé une cartographie de son écosystème associatif, ainsi qu'un repérage des pratiques d'accompagnement portées localement. Ce travail a permis de faire émerger la diversité des contextes et des formes d'intervention, et de calibrer le périmètre de notre évaluation (échelle temporelle, périmètre géographique, activités et équipes salariées et bénévoles mobilisés).
- La formulation d'une visée transformatrice commune et d'une question évaluative

Pour y répondre, nous avons élaboré un référentiel d'indicateurs à partir des trois niveaux du pouvoir d'agir (individuel, collectif, transformation sociale/territoriale), que nous avons traduits dans le champ associatif en niveaux de changement observables chez les structures accompagnées :

- Le développement de capacités : renforcer les compétences, la maîtrise des outils, l'accès aux ressources nécessaires à l'action associative.
- Le faire-ensemble et l'auto-organisation : structurer un projet associatif, d'en faire évoluer la gouvernance, les pratiques internes, les coopérations.
- La place dans le territoire : être reconnues, coopérer dans l'écosystème, contribuer à des dynamiques territoriales.

Pour chaque niveau, nous avons identifié une série d'indicateurs concrets pouvant faire l'objet d'un recueil de données et d'une analyse. Ces indicateurs ne prétendent pas à l'exhaustivité ni à l'universalité : ils ont été co-construits dans le cadre du comité de pilotage et doivent pouvoir être ajustés localement.

Niveaux du pouvoir d'agir	Aire de changement	Indicateurs d'évaluation
Développement de capacité des associations et collectifs <i>(individuel)</i>	Développement des compétences de gestion associative (acquisition, partage et durabilité).	- Étapes du parcours d'accompagnement suivi - Capacité à décrire la mobilisation de compétences dans l'action - Transmission de connaissances et compétences à d'autres personnes (formation interne, restitution...)
	Accès aux ressources et appropriation des outils nécessaires à l'action collective.	- Capacité à identifier les ressources et dispositifs d'accompagnement (ressources découvertes et sollicitées) - Accès aux ressources matérielles et services par le biais de la MDA ou de son réseau (services, locaux, matériel) - Pratiques de l'association en termes de recrutement, levées de fonds, mutualisation, reporting
Pratiques du Faire-ensemble et auto-organisation des associations et collectifs accompagnés <i>(collectif)</i>	Capacité de l'organisation à faire évoluer son organisation	- Projet associatif - Mise place de méthodologie de travail au sein de l'association - Cheminement / Questionnement en vue d'une potentielle évolution des activités de l'association
	Pratiques de la coopération, au sein de l'association / du collectif	- Formalisation et/ou évolution du mode d'animation et d'organisation interne - Formalisation et/ou évolution de la gouvernance et modes de prise de décision
Place des associations dans le territoire <i>(sociétal)</i>	Contribuer aux dynamiques territoriales, coopérer avec son écosystème	- Modalités de participation à la vie associative locale et d'inscription dans des réseaux - Création d'actions communes avec d'autres associations - Interactions avec d'autres écosystèmes (éducation nationale, recherche, entreprise, citoyens etc)
	Être entendu et reconnu par les parties prenantes et décideurs du territoire	- Mise en place d'outils de communication, relations publiques, relations média - Sentiment de légitimité et de reconnaissance exprimé par les responsables de l'association - Participation et/ou sollicitation dans les coordinations sectorielles et l'élaboration des politiques (+formulation de propositions et prises en considérations)

Choix méthodologiques de l'étape de collecte de données

La démarche d'évaluation que nous avons engagée repose sur un principe fondamental : mettre en récit les trajectoires d'accompagnement, en croisant les regards de celles et ceux qui accompagnent et de celles et ceux qui sont accompagnés. Ce choix méthodologique vise à rendre visibles les effets de l'accompagnement dans leur dimension évolutive, relationnelle et située. Une attention particulière doit être portée sur le lien entre le parcours d'accompagnement et les changements constatés par les associations et/ou collectifs accompagnés, et sur la capacité de verbalisation de ce lien. Nous avons ainsi structuré notre protocole de collecte en trois étapes complémentaires, qui permettent d'articuler les intentions des structures d'appui, les effets observables, et les expériences vécues.

1. Récits de pratiques d'accompagnement

Dans un premier temps, nous avons été invités à mobiliser nos équipes pour mettre en récit nos pratiques d'accompagnement. Cette étape, guidée par une trame souple, vise à clarifier les intentions d'accompagnement, nommer et verbaliser finement les postures et les

manières de faire, identifier les apprentissages tirés de l'expérience, les points de tension, les questionnements.

2. Questionnaire

En parallèle, un questionnaire a été adressé aux associations accompagnées. Il vise à recueillir de manière synthétique, des données quantitatives liées à nos indicateurs :

- Des informations sur les parcours d'accompagnement suivis ;
- Une auto-évaluation des effets perçus (sur la structuration, les ressources, les coopérations, etc.) ;
- Des éléments de satisfaction, d'utilité perçue, et de projection.

Ce questionnaire permet de recueillir des données comparables entre territoires, tout en ouvrant un espace d'expression pour les associations.

3. Entretiens croisés : cas d'étude approfondis (3 à 5 par territoire)

Enfin, chaque territoire a mené entre 3 et 5 cas d'étude approfondis. Des entretiens croisés, avec un ou plusieurs membres de l'association, ont été menés par une personne extérieure à notre territoire, engagée dans la démarche évaluative, de manière à avoir une lecture et connaissance fine des enjeux et une distance juste avec les membres des associations. Ils permettent :

- De retracer ensemble la trajectoire d'accompagnement ;
- D'explicitier les intentions, les postures, les effets concrets ou symboliques ;
- De recueillir des données qualitatives, en profondeur, quant à l'utilité de nos accompagnements.

Analyse, apprentissages, et rédaction du rapport d'évaluation

À partir des matériaux collectés, nous avons engagé un travail d'analyse structuré, en mobilisant une grille commune. Pour chaque aire de changement, nous avons examiné les données issues des questionnaires, les verbatims recueillis lors des entretiens croisés, ainsi que les récits de pratiques que nous avons produits en amont.

Ce travail d'analyse nous a permis de faire apparaître des récurrences dans les effets observés sur les trajectoires des associations, des éléments différenciant selon les profils de structures accompagnées ou les modalités d'intervention, des tensions ou paradoxes entre certaines de nos intentions et les effets concrets vécus, des questions vives que cette démarche d'évaluation a permis de rouvrir sur notre posture, nos leviers, ou notre manière de concevoir l'accompagnement.

La rédaction du rapport d'évaluation local a ensuite été structurée à partir d'une grille d'analyse, en mettant en lien : la description de notre contexte d'intervention ; la méthodologie de collecte telle que nous l'avons mise en œuvre localement ; les résultats observés sur les associations enquêtées ; et les pistes de réflexion que cette démarche a ouvertes pour nous.

Bonne lecture !

Introduction de S3A

Le présent rapport s'inscrit donc dans cette dynamique nationale portée par le RNMA, mais concerne plus spécifiquement S3A (Structure Associative d'Aide aux Associations), l'association cogestionnaire de la MDA d'Hérouville-Saint-Clair, dans le cadre de son partenariat avec la ville d'Hérouville-Saint-Clair.

S3A met en œuvre un projet associatif décomposé en 6 axes, pensé à partir des actions de la MDA d'Hérouville-Saint-Clair. Inéluctablement, les actions observées dans cette évaluation sont réalisées à une plus grande échelle que des actions propres d'une MDA. Cette particularité doit donc être prise en compte lors de la mise en comparaison avec les autres partenaires du projet d'évaluation.

Comme il a été présenté, l'objectif global de la démarche est de mesurer et valoriser l'accompagnement des acteurs associatifs par les MDA à gestion associative, en identifiant l'utilité sociale de cet accompagnement et en construisant une méthode commune d'évaluation qui puisse être partagée, adaptée et appropriée par d'autres structures.

Pour rappel, la question évaluative étant la suivante : *Dans quelle mesure nos pratiques d'accompagnement contribuent-elles au développement du pouvoir d'agir des associations hérouvillaises ?*

En 2024, S3A a fêté ses 30 ans d'existence, un moment symbolique important pour prendre le temps de mesurer l'impact de son projet sur le territoire, d'interroger ses pratiques d'accompagnement et de valoriser la richesse du tissu associatif hérouvillais. C'est pour cette raison que le Conseil d'Administration a validé l'engagement de l'association dans ce projet en créant une commission dédiée US paritaire intégrant la participation d'administrateurs (3), de l'élue à l'ESS et à la Vie Associative de la ville d'Hérouville Saint Clair, accompagnée de 2 techniciens de la Direction de la Vie Territoriale (3) et de salariés de l'association (3).

Cette évaluation vise à :

- Identifier et qualifier l'utilité sociale de l'action d'accompagnement menée par S3A auprès des acteurs associatifs hérouvillais ;
- Mettre en évidence la plus-value du modèle associatif d'S3A à travers la relation créée avec ses membres ;
- Montrer que l'accompagnement proposé dépasse la simple prestation de service, en s'inscrivant dans une démarche globale, transversale et participative ;
- Favoriser une meilleure transparence des activités de la structure ;
- Observer le développement du pouvoir d'agir des associations accompagnées ;
- Et enfin, proposer une méthodologie d'évaluation transférable aux associations souhaitant engager à leur tour une réflexion sur leur propre utilité sociale.

Pour mesurer la "visée transformatrice" de l'accompagnement proposé par S3A, il s'agit, dans cette évaluation, de comprendre en quoi l'accompagnement produit des effets concrets sur le développement des associations locales. Pour ce faire, il implique de reconnaître les métiers de l'accompagnement et de réintroduire de nouveaux indicateurs de richesse dans les démarches d'évaluation, au-delà des seuls critères économiques.

Par “utilité sociale”, nous entendons ici : « *l’activité d’une organisation de l’économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d’autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l’amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l’éducation, la santé, l’environnement, et la démocratie).* » (Avisé, 2014)

L’enjeu est donc de rendre visible la valeur sociale, collective et humaine produite par les associations, une valeur qui échappe souvent aux outils d’évaluation classiques. C’est pour cette raison que dans le cadre de ce projet, les associations partenaires ont choisi de s’approprier pleinement la démarche d’évaluation, en rupture avec les modèles standardisés souvent perçus comme des instruments de contrôle.

Aujourd’hui, les évaluations externes tendent à mesurer la performance à partir d’indicateurs économiques, laissant peu de place à la subjectivité, ou à la création de lien social. Or, les associations sont constamment sommées de démontrer leur utilité, alors que les indicateurs actuels ne permettent pas vraiment de traduire la “valeur” de leurs actions. Cette valeur ne se réduisant pas à une donnée mesurable : elle se construit dans le temps, à travers les interactions et la transformation du territoire.

L’ambition de cette démarche est donc de rendre visible la valeur associative, en faisant de l’évaluation un outil de reconnaissance et d’amélioration continue, plutôt qu’un exercice de justification ou de contrôle. Elle invite à prendre le temps de faire parler les acteurs, de vérifier les effets des actions sur le terrain, et de construire collectivement des référentiels de valeur : autrement dit, à déterminer ensemble ce qui « fait sens » et ce qui « fait valeur » dans l’action associative.

Ainsi, cette évaluation cherche à redonner du sens à la pratique évaluative, en la plaçant au service du développement du pouvoir d’agir, de la visibilité des actions collectives, et de la reconnaissance du rôle essentiel des associations dans la vie du territoire.

Présentation de S3A

L'association S3A « Structure Associative d'Aide aux Associations » agit

- ✓ dans le champ de l'économie sociale,
- ✓ pour bâtir de la citoyenneté,
- ✓ considérant que celle-ci participe à l'émancipation des individus,
- ✓ à la cohésion sociale et à l'attractivité du territoire.

Soucieuse de la promotion de la vie associative, notre association participe

- ✓ à l'animation du territoire,
- ✓ en facilitant l'émergence de dynamiques collectives,
- ✓ permettant sa défense, son autonomie et sa mise en valeur.

L'accompagnement proposé par l'association vise, par son processus et ses méthodes, à agir AVEC ses adhérents, ses usagers, et non à leur place, en cherchant à répondre de la manière la plus concrète et la plus adaptée possible à leurs attentes. Ce rôle consiste à les aider à identifier/exprimer leurs besoins, puis à apporter les éléments nécessaires pour y répondre.

Description de notre projet associatif et de nos activités habituelles

S3A possède une forte expertise

- ✓ Elle s'appuie sur l'expérience de son métier depuis plus de 30 ans pour développer de nouvelles activités
- ✓ Elle diffuse un métier et un savoir-faire spécifique ayant fait ses preuves
- ✓ Elle s'adapte aux contextes locaux, à son temps et au territoire

Les valeurs défendues par l'association et ses parties prenantes :

- Favoriser l'autonomie de l'acteur associatif
 - ✓ Valoriser les compétences et renforcer les moyens d'agir des personnes (dirigeants, bénévoles, salariés, membres, usagers, etc.) au sein de leur association pour favoriser leur autonomie à travers la mise en œuvre de leur projet associatif.
- Renforcer la citoyenneté et la démocratie participative
 - ✓ Participer à la construction d'une société assurant le développement des personnes et l'intérêt collectif. Veiller, au sein de S3A entre autre, au développement de la démocratie participative par la mise en place d'une gouvernance démocratique favorisant le partage de l'information, la prise de décision collective, la reconnaissance du rôle de chacun et la transparence.

- La solidarité
 - ✓ Faciliter l'accès à notre projet associatif, privilégier la recherche de l'intérêt collectif en valorisant les dynamiques inter-associatives, les démarches de coopération, de mutualisation, créatrices de lien social et de renforcement des initiatives.
- La laïcité
 - ✓ Concevoir la laïcité comme un facteur de paix et comme le fondement d'une organisation de la société qui assure les libertés individuelles et collectives, dans l'esprit d'une tolérance mutuelle sans référence religieuse, idéologique, politique ou sectaire.
- La diversité
 - ✓ S'engager à comprendre, respecter les différences entre les personnes et les structures, à prohiber toute forme de discrimination et à rechercher les complémentarités pour apprendre ensemble de chacun.

Nos principes :

- Le territoire d'intervention
 - ✓ Association hérouvillaise, d'intérêt communautaire, nous intervenons dans la proximité considérant d'une part que cela facilite les rencontres et que d'autre part la connaissance du territoire est un atout pour réaliser des accompagnements adaptés. Une partie du territoire couvert par notre association fait partie de la géographie prioritaire de la Politique de la ville sur la Communauté Urbaine de Caen la Mer. Notre histoire est en partie liée aux évolutions de cette politique publique du fait de notre présence dans les QPV auprès des habitants engagés dans la vie associative.
- Le champ d'intervention
 - ✓ Les acteurs qui se reconnaissent sur les principes suivants : liberté d'adhésion, non lucrativité individuelle, gestion démocratique et participative, utilité collective ou utilité sociale du projet, et hybridité des ressources (publiques, privées et non monétaires)
 - avec une cible privilégiée : les acteurs de la vie associative, tout en étant un partenaire des pouvoirs publics qui mettent en œuvre des politiques de vie associative conformes à ses principes.
- Un engagement
 - ✓ Accompagner le renforcement des compétences individuelles et collectives des acteurs
 - ✓ Contribuer à l'animation du territoire par la dynamique collective
 - ✓ Soutenir les démarches de citoyenneté active et les pratiques de démocratie participative
- Une stratégie

- ✓ Valoriser les pratiques de coopérations, de mutualisation sur projets (se rapprocher pour faire mieux et plus), la recherche de cohérence et de complémentarités
- ✓ Des engagements contractualisés avec plusieurs partenaires publics (7 CPO en cours)
- ✓ Une instance opérationnelle, mixte S3A/MEDIA, de concertation et de pilotage des projets

S3A comprend 3 catégories de membres, instaurant un dialogue entre associations, collectivités locales et citoyens.

Cette triangulation permanente est constitutive de la mission et du métier de l'association.

Nous mettons en œuvre notre objet statutaire et notre projet associatif en cherchant à mobiliser par et au sein de nos programmes d'actions - les habitants –les collectifs - les associations- les réseaux- les élus - les institutions.

Le réseau des 400 associations adhérentes (195) ou usagères de S3A et/ ou du GE MEDIA (chiffres 2025), permet à notre association, animatrice du réseau, par un observatoire local, de détenir un diagnostic permanent de la vie associative et des dynamiques collectives du territoire.

Cette base de connaissance du territoire nous permet de remplir les fonctions de :

- ✓ cellule de veille,
- ✓ force de proposition,
- ✓ couveuse, plate-forme d'accueil des initiatives,
- ✓ ingénierie de projet et de formation,
- ✓ mise à disposition d'une palette d'outils.

La méthode d'animation originale du couple S3A/MEDIA contribue au développement de l'économie sociale sur le territoire.

Notre projet associatif est à double entrée : militance et entrepreneuriat.

Pour la réalisation de notre projet associatif nous mettons en œuvre un système de production de nos actions :

- ✓ à partir d'un projet de développement,
- ✓ sur la base d'une organisation d'entreprise sociale,
- ✓ en prenant en compte les principes de l'économie sociale, ses valeurs, sa culture,
- ✓ l'identité du territoire de projet.

Pour engager une démarche de développement sur la période 2025 – 2027, la traduction de notre projet de développement en actions se réalise autour de 6 axes :

- ✓ Informer, conseiller pour permettre aux individus de prendre leur décision de manière éclairée. Démarche de responsabilisation (adhérent ou non) qui s'appuie sur les avis de nos collaborateurs ;
- ✓ Accompagner, former nos adhérents, des tiers concernés par la vie associative, dans le but de les rendre autonomes ;
- ✓ Stimuler, renforcer le tissu associatif en étant un acteur de mise en synergie des associations en réalisant des actions relevant de son savoir-faire ;
- ✓ Animer la Maison des Associations d'Hérouville Saint Clair dont la vocation est de contribuer au développement de la vie associative locale en étant un lieu d'accueil, de mise à disposition de ressources, de diffusion des savoirs et des pratiques associatives ;
- ✓ Assister, faire pour aider les associations dans leur fonctionnement courant en intervenant régulièrement auprès d'elles pour satisfaire les attentes auxquelles elles ne peuvent pas, ou ne souhaitent pas, répondre seules ;
- ✓ Encourager, soutenir l'engagement des citoyens dans la vie du territoire.

L'objectif général de notre plan de développement étant de maximiser, optimiser, renforcer l'impact social d'S3A sur le territoire :

- ✓ en mettant en œuvre une démarche de progrès ;
- ✓ en respectant l'équilibre équation sociale et équation économique nécessaire à la réalisation de son projet associatif ;
- ✓ dans une logique d'évaluation continue.

Méthodologie

Comme évoqué dans l'introduction du RNMA, la démarche d'évaluation développée s'inscrit dans une approche de recherche-action participative (Lewin, 1946), où les acteurs de terrain ne sont pas de simples objets d'étude mais de véritables co-producteurs de savoirs. Cette posture, courante dans le champ de l'économie sociale et solidaire, vise à produire des connaissances à partir de l'expérience, tout en contribuant à la transformation des pratiques.

L'objectif n'est donc pas seulement de mesurer des résultats, mais de comprendre les processus de changement et d'identifier les conditions qui favorisent l'émergence du pouvoir d'agir au sein du tissu associatif local.

Dans cet esprit, la méthodologie combine des outils qualitatifs et quantitatifs : questionnaires, entretiens individuels, focus groupes et cartographie des activités. Ce croisement d'approches permet de relier les perceptions subjectives des acteurs accompagnés à des éléments factuels sur les actions menées, tout en favorisant la mise en dialogue entre S3A et les associations.

Cette démarche relève ainsi d'une approche de l'évaluation fondée sur le constructivisme, avec une co-construction du sens et la reconnaissance de la pluralité des points de vue (Guba & Lincoln, 1989). Elle traduit la volonté d'S3A de faire de l'évaluation un outil d'émancipation et d'amélioration continue.

La cartographie des activités et le reporting

Après la mise en place d'un comité de pilotage national et d'une commission US interne à S3A, nous avons réalisé un état des lieux des actions menées par la structure. Cette phase a permis de construire une cartographie des activités, de l'écosystème et des interactions avec les partenaires et associations accompagnées (*cf. annexe I*). Elle a constitué une base de compréhension de l'étendue de l'action de la structure et des leviers concrets de son utilité sociale.

En complément, nous avons élaboré un reporting : un tableau de suivi recensant, pour chaque structure accompagnée, les temps d'intervention de l'équipe selon différentes catégories d'action (comptabilité, conseil aux adhérents, formation, développement, etc.) sur 2 années références (2019 et 2023). Ce reporting intégrait également des éléments de facturation, permettant d'identifier les temps d'accompagnement réalisés avec ou sans participation financière (*cf. annexe II*). Il offrait ainsi une vision transversale et quantifiée des accompagnements, en en décrivant la fréquence et la nature.

A tout cela s'ajoutent également des données sur les temps de présence lors de rencontres comme les AG ou les réunions employeurs.

Ces bases de données nous ont permis de cibler les associations dont les parcours étaient les plus riches ou représentatifs, et de constituer l'échantillon (*cf. annexe III*).

Le récit des pratiques internes

En parallèle de la création de la cartographie, l'équipe a rédigé le récit des pratiques internes en répondant aux quatre mêmes questions pour chaque grande thématique :

- Comment faites-vous pour accompagner les structures sur leurs pratiques du faire-ensemble et leur auto-organisation ?
- Quelles sont les principales étapes par lesquelles vous passez ?
- Dans quels cas êtes-vous dans du conseil et dans quel cas faites-vous de l'accompagnement ?
- Quelle est votre posture pour cela ? Y-a-t-il une différence de posture dans vos pratiques, si oui laquelle ?

L'ensemble des réponses a donc constitué le récit des pratiques internes qui sera mis en comparaison avec les verbatims des associations accompagnées tout au long de l'analyse des résultats.

Les questionnaires

Le premier questionnaire, adapté à partir d'un modèle commun créé en comité de pilotage, a constitué l'outil principal de recueil de données quantitatives (*cf. annexe IV*). Il visait à interroger les besoins, attentes, thématiques et modalités d'accompagnement, tout en recueillant les perceptions des associations sur la relation entretenue avec S3A.

Le taux de réponse a été particulièrement élevé, avec 43 structures répondantes sur 49 sollicitées, soit un taux de participation de 87,8 %. Ce résultat témoigne d'un fort niveau d'engagement, mais doit être nuancé : la plupart des répondants entretiennent déjà une relation suivie avec S3A, ce qui facilite naturellement la mobilisation. Le faible nombre de structures sollicitées a aussi permis de mettre en place un dispositif de relance individualisé (appels, échanges directs, accompagnement à la saisie du questionnaire), difficilement reproductible sur un panel plus large.

La répartition des modes de réponse a été relativement équilibrée entre réponses individuelles et collectives. Trois associations ont par ailleurs répondu lors d'un rendez-vous accompagné, en présence d'un membre de l'équipe S3A. Cette modalité a favorisé l'inclusion d'associations peu à l'aise avec le numérique, mais elle introduit aussi un biais, puisque l'acteur évalué (S3A) a pu influencer la formulation des réponses. Ce choix traduit cependant une posture assumée : celle de rendre l'évaluation accessible à tous et de valoriser la parole, dans un esprit d'accompagnement partagé, fidèle à l'identité de la structure.

L'échantillon obtenu reflète une grande diversité de profils :

- 31 associations employeuses (72,1 %) et 12 non-employeuses (27,9 %) ;
- 27 associations adhérentes depuis plus de 11 ans (62,8 %), et d'autres plus récentes, voire non adhérentes mais toujours en lien avec la MDA ;
- 9 secteurs d'activité représentés sur les 11 existants (culture, sport, éducation, social, environnement, etc.) ;
- 37,2 % des répondants hébergés dans la MDA, dont 4,7 % uniquement en domiciliation ;

- 10 associations en double adhésion S3A / GE Media, illustrant la variété des collaborations.

Sur le plan des effectifs, les structures interrogées vont de moins de 5 à plus de 1 000 adhérents. Près de 24 associations ont moins de 100 adhérents, tandis que, côté emploi, 27 structures comptent moins de 20 salariés, dont 19 avec moins de 5 salariés, et seulement trois dépassent les 30 salariés. Cet échantillon reflète la diversité du tissu associatif hérouvillais : dans les activités, les ressources humaines, ou encore les liens avec la MDA. Cela donne une légitimité plus forte aux résultats qui en découlent.

Un second questionnaire a ensuite été adressé aux associations ayant quitté S3A au cours des trois dernières années. Il visait à recueillir leur perception rétrospective de l'accompagnement et à comprendre les raisons du non-renouvellement de leur adhésion (*cf. annexe V*). Malheureusement, au vu du peu de participation, nous ne pouvons pas en tirer des analyses et conclusions.

Les focus groupes

Deux focus groupes ont été organisés les 22 avril et 19 mai 2025, réunissant au total 10 associations accompagnées par S3A. Ces temps d'échange qualitatifs avaient pour objectif d'approfondir les résultats du questionnaire, à travers une parole collective, contextualisée et nuancée.

Parmi les 10 associations présentes, 9 sont employeuses, avec des équipes variant de 1 à 7 salariés, dont 5 en co-emploi via GE Media. Cette forte représentation d'associations employeuses a donné une importance particulière aux échanges autour de la fonction employeur, des responsabilités juridiques et sur les notions de prestations ou d'accompagnement.

Sur le plan de l'ancienneté, 6 associations sont adhérentes depuis plus de 10 ans. La majorité des participantes bénéficient d'un accompagnement ancien, ce qui leur permettait d'avoir un recul significatif sur l'évolution de leur relation avec S3A.

Concernant la taille des associations, les profils étaient hétérogènes : certaines comptaient moins de 50 adhérents, d'autres entre 50 et 300, et deux dépassaient les 300 adhérents (jusqu'à 564 adhérents pour l'une d'elles). Cette diversité illustre la coexistence d'associations de proximité et de structures à rayonnement plus large.

Le lien à la MDA était également varié : 6 structures relevaient d'une double adhésion S3A / GE MEDIA, 3 étaient des administrateurs de S3A, et 4 ont ou ont eu des bureaux au sein de la MDA. Ces profils complémentaires ont permis de confronter les points de vue d'associations fortement engagées dans la gouvernance et d'autres plus externes, mais néanmoins accompagnées.

Cette composition a permis de faire émerger des éléments qualitatifs riches et complémentaires aux données issues du questionnaire. Les discussions, guidées par une grille d'analyse commune (*cf. annexe VI*), se sont structurées autour de quatre hypothèses de travail, explorant les perceptions, attentes et expériences des associations face à l'accompagnement de S3A.

Les entretiens individuels

Un dispositif d'entretiens croisés entre structures partenaires a été mis en place afin de garantir une plus grande neutralité et de limiter les biais liés à l'autoévaluation. Chaque MDA participante a conduit des entretiens auprès des adhérents d'une autre, sur la base d'un guide commun (*cf. annexe VII*) et de fiches de synthèse partagées.

Dans le cadre de cette évaluation, 2 personnes issues de la MAAM (Maison des Associations d'Amiens Métropole) se sont déplacées à Hérouville-Saint-Clair pour réaliser une série d'entretiens sur deux journées (25 et 26 juin 2025). Au total, 7 associations accompagnées par S3A ont été rencontrées : 4 ayant des bureaux dans la MDA, plus 1 utilisant très régulièrement les salles et 1 autre ayant eu temporairement des bureaux, et enfin, 2 étant administratrices de S3A.

Les entretiens ont été réalisés en présentiel, mise à part pour une association dont l'entretien a été réalisé par téléphone. Ces échanges ont permis de recueillir des récits approfondis de parcours d'accompagnement, décrivant à la fois les apports concrets, les évolutions observées et les ressentis des structures sur leur relation avec S3A.

L'équipe de la MAAM a ensuite rédigé un rapport d'étape synthétisant les principaux constats issus de ces entretiens. Les enseignements de ce rapport ont été intégrés et croisés avec nos propres analyses, issues des questionnaires et des focus groupes, afin d'enrichir la lecture globale des résultats. Ces entretiens ont ainsi constitué une source précieuse de regard extérieur, permettant de confronter les perceptions locales à une lecture plus distanciée, tout en confirmant certains points récurrents identifiés dans les autres volets de la démarche.

Analyse croisée

Chaque méthode de recueil de données et d'analyses a été construite autour de 3 thématiques et 6 grands axes de changement déterminés par le comité de pilotage. Ces 6 axes correspondent aux activités qui déterminent, selon nous, notre valeur associative et l'utilité sociale de notre accompagnement.

Développement de capacité des associations et collectifs accompagnés	Développement des compétences de gestion associative (acquisition, partage et durabilité).
	Accès aux ressources et appropriation des outils nécessaires à l'action collective.
Pratiques du Faire-ensemble et auto-organisation	Capacité de l'organisation à faire évoluer son projet et ses activités.
	Pratiques de coopération au sein de l'association.
Place des associations dans le territoire	Contribuer aux dynamiques territoriales, coopérer.
	Être entendu et reconnu par les parties prenantes et décideurs du territoire.

L'ensemble des matériaux recueillis a fait l'objet d'un travail d'analyse transversale visant à croiser les regards entre les différentes sources, afin d'identifier les tendances convergentes et divergentes autour de ces 6 grands axes de changement.

C'est cette analyse croisée, présentée dans la section suivante, qui permet de mettre en lumière les effets, les leviers et les limites de l'accompagnement proposé par S3A, et d'en dégager des enseignements collectifs.

Les résultats identifiés par aire de changements

L'évaluation menée par S3A s'inscrit dans la continuité des travaux sur la mesure de l'utilité sociale et sur les formes d'accompagnement dans l'économie sociale et solidaire (ESS).

Pour rappel, l'utilité sociale, selon l'Avisé se définit comme :

« l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement, et la démocratie). » (Avisé, 2014)

Cette approche considère que l'utilité sociale ne peut se réduire à des critères économiques : elle renvoie à la valeur sociale, symbolique et collective générée par l'action associative. Dans cette perspective, le travail d'évaluation vise autant à rendre visible cette valeur qu'à interroger les conditions de son émergence sur le territoire.

L'accompagnement associatif apparaît comme un levier central de cette utilité sociale. Il peut être défini comme un processus de co-construction dans lequel l'expertise technique s'articule à une posture d'écoute, de médiation et de capacitation des acteurs (Richez-Battesti & Petrella, 2016). Cette posture rejoint les approches du pouvoir d'agir (empowerment) développées par Bacqué et Biewener (2013), où l'objectif est moins de faire "pour" que de permettre d'agir par soi-même, dans une dynamique de coopération et de participation citoyenne.

À ce titre, le modèle d'accompagnement développé par S3A s'apparente à une véritable ingénierie d'accompagnement participatif. Il vise moins la prestation de service que la transformation durable des capacités collectives d'agir sur le territoire local.

Les résultats qui suivent, présentés selon six *aires de changement*, traduisent cette logique : ils explorent les effets concrets de l'action de S3A sur les associations, leurs pratiques, leurs gouvernances et leurs relations au territoire.

Développement des compétences de gestion associative

L'analyse des récits de pratiques, comme des verbatims, converge très fortement sur la dimension formatrice et professionnalisante de l'accompagnement proposé par S3A.

Cette dimension apparaît logique compte tenu des exigences croissantes de professionnalisation et de bureaucratisation auxquelles les associations sont confrontées, en raison de la complexification des relations avec les administrations et, plus particulièrement, des procédures de demande de subvention (Taplin, 2024).

Cette dynamique d'institutionnalisation, qui impose des contraintes administratives et une gestion plus rigoureuse, génère inévitablement de nouveaux besoins en matière d'accompagnement associatif. Les verbatims montrent ainsi que la sécurisation des

structures, notamment autour de la fonction employeur, constitue un effet particulièrement marquant : les appuis comptables et juridiques ont permis, selon les associations, de renforcer leur professionnalisation et d'assumer plus sereinement leurs responsabilités.

On observe également que cet accompagnement s'inscrit rarement dans une démarche ponctuelle : il se construit dans la durée, au fil des contacts successifs (accueil, participation à une formation, premier rendez-vous individuel, suivi, réorientation vers un autre service...). Cette entrée en relation progressive constitue déjà un premier levier d'apprentissage.

Les récits de pratiques montrent que l'accompagnement débute souvent à l'occasion d'une demande ciblée — un besoin administratif, une question sur la comptabilité ou le statut — mais qu'il ouvre rapidement sur des enjeux plus larges : la structuration, la gouvernance, ou la clarification du projet associatif.

L'équipe de S3A décrit un processus d'entrée en accompagnement par la confiance : un accueil accessible, une écoute active et la capacité à « partir du besoin exprimé », qui amènent les structures à s'engager dans une relation de travail suivie.

Ces premiers contacts, souvent informels, jouent un rôle décisif : ils constituent le point d'entrée du parcours d'accompagnement, et participent à la construction d'une relation de proximité et de confiance durable. Cette posture d'écoute et d'accessibilité est d'ailleurs perçue comme un marqueur fort de la culture S3A, qui distingue son approche de celle de structures plus institutionnelles.

Sur le fond, l'analyse des récits et des verbatims converge sur la dimension formatrice et professionnalisante de l'accompagnement. L'équipe décrit un accompagnement basé sur la progressivité du parcours – écoute, diagnostic, reformulation, co-construction – et une posture de partenaire de cheminement plus que de prestataire. Cette distinction entre « conseil » (réponse ponctuelle) et « accompagnement » (relation dans la durée) se retrouve dans les témoignages des associations, qui parlent d'une montée en compétences :

« On est avec, on fait avec, on apprend à comprendre. » - focus groupe

« Ce n'est pas une prestation de service qu'ils offrent, c'est un accompagnement et ça n'a rien à voir. » - entretien individuel

Les effets observés vont au-delà du transfert de connaissances : ils touchent la confiance en soi, la prise d'autonomie et la capacité d'agir au sein des associations. Ce que S3A revendique dans ses pratiques ("faire avec") est bien reconnu par les bénéficiaires, qui associent cet accompagnement à une progression personnelle et collective. Cela rejoint les logiques de mise en autonomie et d'empowerment développées par le soutien et l'orientation.

A préciser tout de même que dans la pratique d'accompagnement le "faire avec" n'est pas toujours immédiat, mais qu'il s'agit plutôt d'un jeu d'équilibre entre le "faire pour", parfois imposé par le manque de temps ou de compétences, et le "faire avec". Le type d'accompagnement dépend toujours de l'acteur et du contexte, les relations étant pluriformes.

En somme, l'accompagnement proposé par S3A semble apporter une boîte à outils complète. Il est à noter que, selon l'équipe de S3A, une forte dimension de co-construction émerge lorsque la demande de formation est initiée par l'association accompagnée. En revanche, cette dimension tend à s'affaiblir, voire à devenir plus ponctuelle, lorsque la formation est proposée de manière descendante par S3A.

De plus, la principale interrogation, dans cet axe, réside dans la lisibilité des rôles entre S3A, la MDA et GE MEDIA : plusieurs verbatims suggèrent la nécessité de clarifier les complémentarités entre ces acteurs pour éviter la confusion entre accompagnement, co emploi et mission collective.

Accès aux ressources et appropriation des outils nécessaires à l'action collective

Retenons ici le terme « ressource » comme désignant un « *moyen permettant de se tirer d'embarras ou d'améliorer une situation difficile* » (CNRTL, consulté le 10 novembre 2025), et celui d'« outil » comme un « *élément d'une activité qui n'est qu'un moyen, un instrument* » (Larousse, consulté le 10 novembre 2025).

Les récits internes mettent en avant la fonction d'accueil et d'orientation comme première étape du lien avec les associations, comparant S3A à un « guichet ouvert ». Les témoignages des associations confirment cette perception : ils expriment un haut niveau de satisfaction quant à la réactivité de l'équipe, la qualité de l'écoute et l'expertise associative de S3A.

« *Nous apprécions grandement la qualité de l'écoute et de l'accueil, ainsi que la réactivité par rapport à nos demandes, sans parler de la convivialité.* » - questionnaire

« *On identifie les gens (...) c'est l'humain derrière.* » - focus groupe

« *Il y a une écoute, une attention à nos problèmes et à nos questions. Et...une relation de confiance qui est importante, du soutien en fait.* » - entretien individuel

L'accompagnement est perçu comme un soutien humain avant tout, à rebours des logiques marchandes : les associations soulignent la différence d'approche avec les cabinets comptables ou prestataires privés, citant une « expertise associative » et une relation de confiance fondée sur des valeurs partagées. L'accompagnement est donc largement perçu comme une ressource accessible pour les associations du territoire.

En revanche, l'analyse fait apparaître un angle mort concernant la valorisation des outils mis à disposition par la MDA (prêt de matériel, reprographie, etc.). Ce point n'est en effet jamais mentionné dans les verbatims. Reste à déterminer si cela s'explique par le fait que ces outils sont déjà connus, acquis et considérés comme allant de soi, ou s'il existe réellement un déficit de visibilité. Cette interrogation renvoie à la notion de *Resource-Based View* (Akingbola, 2013), selon laquelle l'utilisation effective des ressources dépend de la capacité de la structure à identifier les ressources disponibles, à en comprendre les usages et à se les approprier.

S'il en ressort un réel manque d'appropriation des outils, cela doit inviter à repenser la communication sur l'offre de services et à favoriser une compréhension de leur utilité collective.

Capacité de l'organisation à faire évoluer son projet et ses activités

Sur ce volet, les données quantitatives confirment une dynamique d'évolution : 44,2 % des associations déclarent avoir (ré)écrit leur projet associatif et autant affirment avoir fait évoluer leurs activités depuis le début de l'accompagnement.

Par « projet associatif », nous retenons la définition proposée par le Centre de Ressources à la Vie Associative : « *Le projet associatif est une verbalisation des buts poursuivis par l'association et des valeurs qu'elle promeut, soit en phase de création, soit au cours de son existence ; il permet notamment de définir ou redéfinir l'objet de l'association et la façon de le réaliser.* »

Les verbatims illustrent une fonction de mise en mouvement assurée par S3A :

« *Aide à l'actualisation des statuts associatifs.* » - questionnaire

« *Riche de conseils dans les bonnes démarches et les évolutions qui sont possibles pour le projet de l'association.* » - questionnaire

Cette capacité à se réinterroger, à structurer et formaliser le projet d'association témoigne d'une transformation durable de la culture organisationnelle. Les récits internes montrent que l'équipe privilégie une approche réflexive : aider à "faire le point", plutôt qu'imposer des solutions.

De cette manière, S3A se positionne comme un véritable « partenaire réflexif », proposant un cadre et un accompagnement continu. Ce travail sur le projet associatif, au-delà de mobiliser les membres et de renforcer la cohésion interne, améliore la lisibilité et la clarté de l'action associative. Comme le souligne le rapport de la CNAPE (2013), cet exercice revêt également un enjeu politique, puisqu'il permet à l'association de construire sa légitimité en explicitant clairement ses objectifs et ses positionnements.

Il convient toutefois de noter que cette démarche dépend fortement du contexte propre à chaque structure. Elle concerne plus fréquemment des associations professionnelles ou en voie de professionnalisation. Comme le rappelle Matthieu Hély (2011), la formalisation du projet associatif peut résulter d'une adaptation aux logiques institutionnelles : les organisations tendent alors à emprunter des méthodes de gestion issues du secteur public ou privé, standardisant leurs pratiques pour répondre aux attentes des financeurs et spécialisant davantage les rôles des salariés et bénévoles, au détriment de l'improvisation.

Pratiques de coopération au sein de l'association

S3A se définit comme un tiers-facilitateur : elle aide les structures à construire une parole commune et à expérimenter des modes d'organisation collaboratifs, collégiaux et horizontaux. Cette posture de partenaire réflexif trouve un écho direct dans les témoignages. Les associations évoquent une meilleure cohésion interne, une meilleure maîtrise de l'animation et parfois même une refonte de leurs statuts ou de leurs modes de décision :

« Au fur et à mesure des formations, on a eu une meilleure cohésion (...) et aussi une maîtrise de l'animation de réunion (...) avant les gens se coupaient la parole et on ne comprenait rien. » - entretien individuel

Les données du questionnaire confirment ces tendances : 55,8 % des structures ont modifié leur gouvernance, dont 45,8 % estiment que S3A a contribué à ce changement.

Dans le secteur associatif, on distingue généralement deux modes de fonctionnement : le modèle « traditionnel », fondé sur une gouvernance pyramidale, et le modèle « collégial », horizontal et alternatif. Aujourd'hui, l'accompagnement proposé par S3A encourage l'émergence de ce second modèle, afin de s'éloigner des schémas hérités du monde de l'entreprise.

Les retours des entretiens nous montrent que les méthodes d'intelligence collective, de co-animation ou de résolution participative de problèmes (par exemple les cercles de parole, les outils de facilitation, ou les démarches de diagnostic partagé) utilisées par S3A, sont généralement perçues comme des supports très efficaces. Cependant, leur réutilisation autonome par les associations reste limitée, ce qui freine la capitalisation collective et la pérennité des effets.

Ce constat rejoint les observations de B. L. Szostak, Y. Boughzala, S. Diné et S. Yahiaoui (2018), qui soulignent que l'appropriation des outils est un processus difficile : les structures doivent s'emparer pleinement de ces outils, les transformer et les adapter à leurs propres activités pour qu'ils aient un réel sens.

Cette difficulté renvoie à ce qu'Orane Bischoff et Sara Velasquez définissent comme la mission fondamentale de l'accompagnateur.trice :

« Être accompagnateur, c'est aider, au travers d'un processus de concertation et de négociation fondée sur une éthique de la communication, à ce que le projet puisse voir le jour ou évoluer, en outillant, en partageant ses savoir-faire afin de rendre autonomes les acteurs engagés. »

Cette citation illustre parfaitement l'enjeu pour S3A : aller au-delà de la co-construction pour favoriser la transmission durable des outils et la capacité d'autonomie des associations accompagnées.

Dans cette continuité, l'équipe d'S3A vient à questionner l'exemplarité qu'elle doit elle-même montrer à travers son CA, ses commissions et ses temps d'échanges divers. Les récits internes pointent du doigt la mise en place de pratiques de participation intéressantes mais

qui parfois sont donnés sans suite, ce qui peut être un frein à cette appropriation des outils d'animation.

Enfin, il convient d'ajouter que durant cette évaluation nous n'avons pas explicitement cherché à documenter d'éventuels changements de gouvernance au sein des associations accompagnées. Une telle démarche pourrait toutefois s'avérer pertinente pour approfondir le suivi de ces transformations et favoriser l'émergence d'une culture de coopération durable.

Contribution aux dynamiques territoriales

L'un des effets les plus recherchés de l'action des MDA concerne le renforcement du lien social et de la coopération inter-associative.

Les données indiquent que 69,8 % des répondants participent à des activités inter-associatives ou en réseau, et 60 % reconnaissent que S3A les a aidés à mieux s'y impliquer. Les focus groupes soulignent la valeur du lieu MDA comme espace d'échanges, mais aussi les limites de cette interconnaissance, parfois perçue comme confinée ou inégale :

« C'est favorisé par le lieu, parce qu'on se rencontre et aussi parce qu'il y a des moments qui sont organisés par S3A (...) il y a tout un tas de choses qui sont de l'ordre de la gestion et de l'animation du lieu qui permettent cela. Il y a du formel et de l'informel (...) Ce sont aussi des échanges entre salariés qui font qu'on s'entraide. Tout ça, c'est super riche (...) si j'avais été seule, la structure et moi-même n'aurions pas du tout évolué de la même manière. » - focus groupe

« S3A pourrait avoir un rôle à mieux identifier sur sa propre capacité à pouvoir créer du lien (...) un environnement (...) entre différents types d'association et d'être plus proactif sur cette question-là (...) sur cette mise en réseau, alors qui visiblement existe au sein de la MDA, mais qui a de quoi être développée. » - focus groupe

S3A est identifiée comme un acteur pivot du réseau local, mais aussi comme un facilitateur à renforcer dans la mise en lien, la communication et la diffusion des initiatives des associations.

L'accompagnement ne se limite donc pas à la relation bilatérale : il s'inscrit dans une logique d'écosystème, où les associations se reconnaissent entre pairs et trouvent dans la MDA un espace de socialisation professionnelle et citoyenne.

Malgré tout, seul un quart de l'échantillon a une présence considérée comme régulière aux différents temps de rencontres répertoriées pour la démarche (AG et réunion employeurs).

L'enjeux à poursuivre serait donc de développer la communication inter-associative, renforcer la mise en réseau entre les structures et clarifier le rôle de S3A comme catalyseur territorial.

Être entendu et reconnu par les parties prenantes et décideurs du territoire

Cet axe renvoie à la reconnaissance symbolique et politique des associations, ainsi qu'à la légitimité que leur confère l'accompagnement de S3A. Plusieurs témoignages traduisent ce sentiment de légitimité retrouvée grâce à l'accompagnement :

« Avec S3A, on est aidés, dans un monde associatif qui évolue, avec des changements de règles (...) qui nous bousculent. » - focus groupe

« L'accompagnement de S3A nous donne de la force, c'est une renaissance, une peau neuve ! » - entretien individuel

Selon Olivier Voirol (2005), la reconnaissance sociale est intimement liée à la visibilité sociale : être visible, c'est être porté à la connaissance des autres, une condition nécessaire pour obtenir de la reconnaissance. Toutefois, Voirol souligne qu'une visibilité accrue ne garantit pas automatiquement la reconnaissance.

Dans ce contexte, l'accompagnement de S3A semble permettre aux associations non seulement de gagner en visibilité sur le territoire et de se distinguer des autres, mais aussi d'acquérir une légitimité et une reconnaissance auprès des partenaires publics. On peut ainsi considérer que S3A offre une forme de « labellisation » symbolique.

Cet axe met également en évidence une divergence d'interprétation entre la manière dont les associations perçoivent le rôle de S3A sur le territoire et la posture réellement revendiquée par la structure.

Du point de vue de certaines associations accompagnées, S3A semble apparaître comme un acteur pivot capable de porter la voix des associations et de défendre leurs intérêts. Certains verbatims et l'analyse de la MAAM traduisent une attente implicite de représentation ou de médiation politique :

« Pour moi, S3A, c'est pas une structure administrative qui nous fait fédérer, qui gère la maison. C'est comme nous. Elle est comme nous. Tous les membres de l'équipe ont ce souci qu'un autre monde est possible. Un monde juste. Un monde humain. Un monde pour tous. Un monde qui progresse. Pour moi, une MDA, si elle n'a pas cette volonté-là en tête, elle est pauvre. Elle ne s'enrichit pas. » - entretien individuel

« Et puis, le fait qu'ils soient (S3A) un petit peu, entre guillemets, un peu nos "défenseurs" auprès des pouvoirs publics et de la préfecture, des institutions, (...) » - entretien individuel

Ces témoignages illustrent à quel point S3A est perçue comme une structure engagée, porteuse d'un projet de société au-delà de la simple gestion d'un lieu ou de services aux associations.

Ils témoignent de la confiance et de la légitimité accordées à S3A, mais ils peuvent souligner, et en particulier le second témoignage, une confusion des rôles. L'équipe d'S3A, dans ses récits de pratique, se positionne de manière différente : elle ne se voit ni comme un porte-parole ni comme un défenseur militant, mais comme un acteur politique au sens de la défense de la liberté associative et de la promotion de l'autonomie des acteurs.

Cette posture s'inscrit dans la définition même du métier d'accompagnateur.trice de la vie associative d'Orane Bischoff et Sara Velasquez :

« L'accompagnateur.trice de la vie associative locale est un.e professionnel.le dont la mission est d'accompagner les individus et les collectifs impliqués dans des initiatives associatives sur les territoires, à se développer de manière durable, à renforcer leur impact et à répondre aux besoins de la communauté. Il chemine en proximité avec les acteurs avec lesquels il travaille sur cette question, pour favoriser l'autonomisation et la coopération. »

S3A revendique ainsi une neutralité engagée. C'est un jeu d'équilibre entre partager une expertise associative et participer à des réflexions sur le développement de la vie associative, tout en étant apaisane d'une quelconque idéologie ou parti politique.

Le défi pour les années à venir est de rendre cette position plus lisible : expliquer clairement ce que signifie "être politique" sans être "représentant" ou "partisan", et comment S3A défend la cause associative sans en être le porte-parole.

Résumé des résultats

Afin de synthétiser l'analyse de l'utilité sociale de S3A et d'ouvrir des perspectives pour la suite de ce rapport, nous avons choisi d'engager une réflexion plus approfondie, inscrite dans une logique d'amélioration continue et d'évolution du projet associatif d'S3A.

Le tableau ci-dessous présente donc une synthèse des aires de changement ainsi que des auto-positionnements de la commission US. Il doit être considéré comme un travail en cours, appelé à évoluer et à s'enrichir au fil de la réflexion collective.

Aires	Résumé	Pistes de réflexions et/ou d'améliorations
1	Accompagnement formateur et professionnalisant pour les assos, mais confusion entre les rôles de S3A/GE/MDA.	Après réflexion, cette interconnexion des rôles est néanmoins perçue comme un atout. Le trio S3A/GE/MDA permet de proposer un éventail d'offres d'accompagnement plus large que celui d'autres structures d'appui à la vie associative. Ce « flou » ou cette porosité entre les rôles peut ainsi constituer une porte d'entrée pertinente pour accompagner les associations sur le long terme et leur offrir un soutien pluriforme.
2	Soutien humain fort, mais angle mort de l'enquête sur	La réalisation d'un livret d'accueil pour les associations hébergées, menée en parallèle de

	les outils matériels.	la démarche, constitue une première réponse à cet enjeu. Un questionnaire reste toutefois ouvert quant à la pertinence et à l'usage de la salle EPN.
3	Partenaire réflexif, mais majoritairement avec les associations employeuses.	Les associations employeuses mobilisent une part importante de l'énergie de S3A en raison de besoins complexes et de problématiques lourdes. Cela soulève la question des associations non employeuses : sont-elles plus autonomes du fait de problématiques moindres, ou bien existe-t-il des besoins non couverts auxquels l'accompagnement actuel ne répond pas ? Il est nécessaire de travailler l'attractivité auprès des petites associations. Une réflexion sur une nouvelle grille tarifaire est en cours afin de rendre l'offre plus accessible aux associations disposant de faibles moyens. Par ailleurs, un enjeu fort de visibilité de l'offre de S3A est identifié auprès des porteurs de projets associatifs, avec une méconnaissance globale de l'existence de cet accompagnement. Être reconnu en amont de la création des structures permettrait d'agir plus tôt sur le fond des projets. Enfin, la restitution de la démarche et la traduction de la notion d'utilité sociale apparaissent essentielles pour mieux faire comprendre sa contribution à l'intérêt général.
4	Reconnaissance du rôle tiers facilitateur, mais méthodes peu mobilisées en autonomie.	Il est envisagé de réduire la dispersion des actions afin d'approfondir davantage les sujets de réflexion. L'objectif serait d'aller plus systématiquement au bout des réflexions engagées, d'en assurer les suites opérationnelles et d'accompagner la traduction des observations en décisions concrètes et effectives.
5	Fort potentiel de réseau, mais communication inter-asso à renforcer.	L'enjeu est aujourd'hui de créer un climat de confiance propice à l'expression de besoins réels, de retours sincères et de demandes clairement formulées. Cela suppose d'expérimenter des méthodes d'animation laissant une place aux désaccords et à la contradiction, afin de permettre à S3A de questionner et d'ajuster ses actions. Cette

		démarche vise à renforcer le sentiment d'appartenance à un collectif, en clarifiant les responsabilités de chacun, et en faisant évoluer un sentiment d'adhésion encore relatif vers un engagement plus actif et partagé.
6	Sentiment de légitimité trouvé grâce à S3A, mais positionnement politique à redéfinir.	Un travail est en cours avec le conseil d'administration autour du positionnement politique de S3A, entendu au sens de son utilité pour la société et de sa contribution à l'intérêt général. Chez les associations, l'absence de ce positionnement peut s'expliquer soit par un manque d'intérêt et une logique d'entre-soi, soit par une forme d'autocensure autour du terme « politique ». Cela invite à questionner plus largement le fait associatif et la place des associations dans l'espace public.

Les limites et point de vigilances

Comme toute démarche d'évaluation, celle-ci comporte plusieurs limites et points de vigilance à considérer.

D'une part, il s'agit d'une évaluation interne conduite par S3A. Même si la structure a été méthodologiquement accompagnée par le RNMA et que les entretiens individuels ont été réalisés par des tiers personnes, cela peut introduire un biais d'auto-évaluation.

Cependant, c'est un choix assumé, qui a été pris dans la mesure où nous pensons qu'il est nécessaire d'avoir une connaissance approfondie du terrain pour créer des indicateurs adaptés à l'évaluation de la valeur sociale, ce qui est difficile à atteindre avec une évaluation externe standardisée.

D'autre part, le choix de ne pas anonymiser les réponses, afin de pouvoir croiser les résultats avec les parcours d'accompagnement individuels, a pu influencer la liberté de parole, bien qu'un climat de confiance ait été installé.

De plus, une partie importante des répondants étaient déjà fortement impliqués dans la vie de la MDA, ce qui a pu favoriser des discours positifs ou intégrés, tandis que les associations plus éloignées sont restées moins représentées. Par ailleurs, la sélection de l'échantillon s'est avérée déterminante : plusieurs associations ont souligné qu'il aurait été pertinent d'élargir l'analyse à l'ensemble de leur parcours, et pas uniquement aux cinq dernières années. En effet, les premières années sont souvent celles où l'accompagnement est le plus dense et structurant (montée en compétences, organisation interne, consolidation du projet). Par la suite, les structures semblent solliciter surtout S3A pour des prestations techniques, notamment comptables, ce qui reflète moins les effets sur le pouvoir d'agir.

Cette remarque pose la question des archives disponibles : pour évaluer l'ensemble d'un parcours, il est indispensable de disposer de données continues depuis l'entrée des associations. Or, ce travail d'archivage est particulièrement lourd. C'est donc un enjeu à bien avoir à l'esprit si l'on souhaite se lancer dans ce type d'évaluation.

Néanmoins, on pourrait envisager de cibler des associations récentes, mais cette option comporte elle aussi une limite : lors des entretiens, nous avons constaté que les associations nouvellement accompagnées ont souvent du mal à conscientiser et formaliser ce qu'elles reçoivent. Dans ces cas, l'évaluation agit surtout comme une première prise de recul.

Pour ce qui est de nos résultats, nous avons démontré qu'S3A n'était pas perçu comme un prestataire de services mais que l'équipe offrait un réel accompagnement multiformes. Cependant, plusieurs limites sont à poser sur ce sujet. D'abord, dans les récits internes, nous pouvons constater que cette position est perçue considérablement différemment si l'on est animateur vie associative ou technicien comptable. Les techniciens de l'équipe ressentent davantage ce sentiment d'être des prestataires que les animateurs de l'équipe.

Également, le partenariat historique avec la Ville d'Hérouville-Saint-Clair a conduit à un choix méthodologique spécifique : celui de centrer l'évaluation sur les associations

hérouvillaises. Ce parti pris visait à interroger l'impact local de l'action de S3A sur son territoire d'ancrage. Ce choix explique aussi nos résultats. Les interviewés décrivent une relation de proximité et une dynamique territoriale propres à Hérouville-Saint-Clair. Les conclusions auraient probablement été différentes si l'échantillon avait intégré des associations plus éloignées géographiquement, avec lesquelles S3A entretient également des liens d'accompagnement. Dans ce cas de figure, nous aurions peut-être été davantage qualifiés de prestataires, la notion de culture commune étant moins présente.

Pour finir, il faut rappeler que nos indicateurs ont été construits à partir de l'analyse de nos propres pratiques. C'était d'ailleurs l'un des objectifs de la démarche : montrer que les indicateurs classiques (économiques, financiers, etc.) ne suffisent pas à rendre compte de l'utilité sociale. La méthodologie que nous avons déployée n'a donc pas vocation à être reproduite à l'identique, mais à être adaptée à chaque contexte et à chaque structure, qui est pour nous, dans le cadre d'une démarche d'évaluation de la valeur associative d'un organisme.

Dans le même esprit, il est très intéressant de comparer les résultats obtenus par les différentes MDA associées à la démarche nationale. Il faut cependant prendre en compte que le périmètre d'action d'S3A diffère sensiblement de celui des autres MDA. Ici, ce sont les actions de S3A qui sont évaluées, et non uniquement celles relevant du fonctionnement strict de la MDA. Cela signifie que les résultats reflètent à la fois les activités menées au sein de la MDA et l'ensemble des missions d'accompagnement, de formation et de développement territorial portées par S3A. Ce périmètre plus large renforce la richesse des données, mais rend également la comparaison directe avec d'autres structures plus complexes.

Une démarche transférable et adaptable

Au-delà du cadre spécifique d'S3A, la méthodologie adoptée peut servir de cadre pour d'autres structures souhaitant initier une réflexion sur l'impact et l'utilité sociale de leurs actions. Elle s'appuie sur quelques principes clés qui peuvent être reproduits ou ajustés selon le contexte local.

Partir d'un constat partagé et constituer un comité de pilotage

L'évaluation doit d'abord s'ancrer dans une observation de terrain, une étude ultérieure, un changement de contexte, une interrogation partagée, ou encore un besoin de repenser son projet. Ce point de départ permet de donner du sens à la démarche, de la relier à une réalité concrète et d'ancrer l'évaluation dans les besoins actuels de la structure.

Il est ensuite essentiel de constituer un comité de pilotage et/ou une commission interne représentative des acteurs impliqués. Ce comité peut rassembler, selon les cas :

- des membres du conseil d'administration ou du bureau de la structure ;
- des salarié·es ou bénévoles représentant différents pôles d'activité ;
- un ou plusieurs adhérents accompagnés, pour garantir le regard des bénéficiaires ;
- un partenaire institutionnel ou technique ;
- éventuellement un regard extérieur (chercheur, autre MDA, consultant en évaluation, etc.).

Associer ainsi plusieurs parties prenantes permet de co-construire la démarche, de garantir une pluralité de regards et de partager les responsabilités.

Définir les objectifs et la valeur associative à questionner

Ensuite, avant toute collecte, il convient de clarifier la finalité de l'évaluation : que veut-on comprendre, prouver ou améliorer ? Il s'agit aussi de déterminer ce que l'on souhaite mesurer.

Exemples de questions à se poser collectivement :

- Qu'est-ce qui, pour nous, fait "valeur" dans notre action ?
- Quels changements souhaitons-nous observer chez les associations accompagnées ?
- En quoi notre action contribue-t-elle au bien commun, à la cohésion sociale ou au pouvoir d'agir ?

Cartographier ses activités

Une cartographie des activités permet de situer les domaines d'intervention de la structure, ses missions, son écosystème de partenaires et les types de relations entretenues avec les publics accompagnés. Cette étape facilite la construction d'un échantillon pertinent et d'indicateurs adaptés, et évite de disperser les efforts d'observation.

Combiner des outils complémentaires

Lors de l'évaluation, il est conseillé de croiser les outils méthodologiques. Plus l'évaluation et les observations seront multiples et diverses, plus les analyses et conclusions seront perçues comme neutres et légitimes. L'objectif est de croiser les deux sources données principales :

- les données quantitatives : questionnaires, reporting interne, bases de données d'adhérents ;
- les données qualitatives : entretiens, focus groupes, récits de pratiques, observation participante.

Par exemple, le questionnaire pourra vous servir pour recueillir des données quantitatives sur des échelles de positionnement, les focus groupes pour croiser les points de vue et faire émerger les points de convergences ou de divergence et les entretiens pour avoir des trajectoires d'accompagnement individuelles détaillées.

Garantir la transparence et la neutralité

En plus de croiser les outils, plusieurs leviers peuvent être mobilisés pour éviter le biais d'autoévaluation :

- organiser des entretiens externes avec un partenaire ou un prestataire ;
- impliquer un tiers neutre (chercheur, autre MDA, étudiant stagiaire, etc) ;
- partager les résultats intermédiaires avec le comité de pilotage pour validation.

De plus, la neutralité se joue aussi dans la traçabilité des données et la clarté des critères d'analyse.

Favoriser la participation et la restitution progressive

Enfin, l'évaluation n'a de sens que si elle est appropriée par les acteurs concernés (bénéficiaires, partenaires, bénévoles, salariés, etc). Il est donc essentiel de partager régulièrement les avancées, par exemple à travers :

- des temps collectifs de restitution (séminaires, ateliers, réunions) ;
- la co-construction d'une synthèse avec les participants ;
- la valorisation des résultats dans les instances (AG, réunion publique, etc).

Cette logique participative transforme l'évaluation en outil d'apprentissage collectif et favorise la réutilisation des méthodes dans d'autres contextes.

En résumé, la "transférabilité" de la méthode repose sur une idée simple : une évaluation réussie est une évaluation utile, comprise et partagée. Elle ne vise pas à figer des indicateurs, mais à encourager une culture commune de la valeur associative, où chaque acteur identifie ce qui, pour lui, a du sens et crée de la richesse sociale.

Vers de nouveaux indicateurs de richesse associative

L'un des principaux apports de cette évaluation réside dans la réflexion menée autour de ce que l'on évalue et comment on le mesure.

Les indicateurs classiquement utilisés dans le secteur associatif — nombre d'adhérents, volume d'activités, budget, fréquentation, etc. — ne suffisent pas à traduire la valeur sociale produite par les structures. Ils mesurent l'activité, mais rarement les transformations sociales, humaines et collectives qui en découlent.

Pour répondre à l'un des objectifs du projet national mené par le RNMA, cette démarche a tenté d'explorer de nouveaux indicateurs de richesse, ou critères qualitatifs. A la suite de l'analyse, nous proposons une liste non-exhaustive fondée sur les discussions lors des comités, l'expérience de S3A et les retours des associations accompagnées.

Il est essentiel de comprendre que ces indicateurs sont situés, pensés pour le territoire et les activités spécifiques d'S3A. Ils ne sont pas destinés à être réutilisés tels quels. L'objectif n'est pas de renormer une méthodologie d'évaluation, mais de fournir des sources d'inspiration.

A la lecture, vous constaterez que cette liste est en réalité une simplification, un résumé de notre démarche, sous une autre forme, car ce sont évidemment les indicateurs que nous avons nous même utilisés pour analyser notre utilité sociale.

Indicateurs du lien et de la confiance

Ils s'agit de mesurer la qualité de la relation entre l'accompagnateur et les structures accompagnées à travers, par exemple :

- la satisfaction relationnelle (écoute, réactivité, disponibilité) ;
- le nombre d'associations ayant recours de manière spontanée à la structure après une première expérience ;
- le niveau de confiance exprimé dans la capacité de la structure à défendre les intérêts de la structure accompagnée ;
- la perception du climat de coopération.

Indicateurs de transmission et d'autonomisation

Ils servent à évaluer la capacité des associations à se réapproprier les outils, les méthodes et les savoirs transmis. Cela peut s'observer à travers, par exemple :

- le nombre d'associations ayant réutilisé de manière autonome un outil ou une méthode proposée par la structure ;
- l'existence de fiches méthodes produites collectivement ;
- le degré d'autonomie perçu dans la gestion administrative, financière ou humaine ;
- la mise en place de démarches d'autoévaluation internes.

Indicateurs de coopération et de mise en réseau

Ils permettent de traduire la dimension collective de la vie associative, c'est-à-dire la capacité à créer du lien entre structures, à mutualiser et à agir ensemble. C'est par exemple à travers :

- le nombre de projets communs initiés entre associations ou autres acteurs ;
- le taux de participation aux temps collectifs ou aux événements interassociatifs ;
- la perception du sentiment d'appartenance à un réseau local.

Indicateurs de transformation organisationnelle et démocratique

Ils mesurent les effets sur la gouvernance et la dynamique interne des associations, par exemple à travers :

- l'évolution de la participation des bénévoles et des salariés dans les instances de décision ;
- la mise en place de nouveaux modes de gouvernance partagée ;
- la formalisation du projet associatif ;
- le développement de nouvelles pratiques de transparence ou de communication interne.

Indicateurs d'ancrage territorial et de reconnaissance

Ils évaluent la visibilité et la contribution de la structure au développement local, par exemple à travers :

- le taux de participation aux concertations locales, aux instances de politique de la ville ou aux projets de territoire ;
- les partenariats institutionnels ;
- la perception du rôle de la structure comme acteur de développement local.

En résumé, nous vous présentons une liste non exhaustive dans l'optique d'inspirer de nouveaux critères d'évaluations. Pour être réellement efficaces, ils doivent être construits collectivement, réinterrogés régulièrement et observés dans la durée.

Conclusion

Malgré certaines réserves émises sur la méthodologie d'évaluation, les résultats révèlent une cohérence forte entre les intentions d'S3A et les effets perçus par les associations. Les récits de pratiques et les verbatims montrent un modèle d'accompagnement fondé sur la relation, la confiance et la co-construction, qui produit des effets mesurables sur les compétences, la gouvernance et le sentiment d'appartenance territoriale. À ce titre, S3A se confirme comme un véritable acteur d'utilité sociale, à la croisée de l'ingénierie d'accompagnement, du développement local et de la participation citoyenne.

L'accompagnement proposé dépasse largement la notion de prestation de service : il s'agit d'un soutien global, mêlant expertise technique, écoute, cadrage et présence humaine, qui contribue au développement du pouvoir d'agir des individus comme des collectifs. Par ailleurs, la gestion associative de la MDA constitue un atout majeur. Elle confère à S3A une légitimité d'acteur de terrain, ancré et reconnu localement, capable d'ajuster son accompagnement aux réalités vécues par les associations.

L'évaluation fait apparaître plusieurs points de vigilance qui, en continuité avec la démarche menée à l'échelle nationale, visent à inscrire S3A dans une dynamique d'amélioration continue, de coopération et de transformation du tissu associatif local.

Cette démarche participe à redéfinir les indicateurs de richesse qui fondent l'évaluation des actions d'une MDA. Elle montre que la valeur du métier d'accompagnateur ne se mesure pas seulement en chiffres ou en prestations réalisées, mais dans les liens créés, les savoirs partagés, la confiance instaurée et la capacité des acteurs à coopérer.

Elle a permis également d'éclairer ce que nous appelons la visée transformatrice de notre action, c'est-à-dire la capacité de l'accompagnement à produire des changements durables à trois niveaux : individuel, collectif et territorial.

En ce sens, l'évaluation devient un outil de reconnaissance : elle rend visible la valeur sociale produite par S3A et ses partenaires, et permet de déterminer ensemble, ce qui fait sens et valeur dans l'action associative. Loin d'être un simple instrument de mesure, cette démarche constitue ainsi un levier de sens, de progression et de transformation, à la fois pour les associations accompagnées et pour S3A elle-même.

Cet exercice joue donc un rôle de plaidoyer. Il nous permet de nommer et de rendre visible l'identité du métier d'accompagnateur associatif, un métier encore trop souvent réduit à un rôle technique. L'analyse confirme ainsi que S3A agit pleinement comme acteur de l'ESS, tant par la nature de ses interventions que par la posture qu'elle défend.

Il reste aujourd'hui à l'équipe d'S3A de s'approprier pleinement les résultats de l'évaluation dans l'optique de perfectionner ses actions et d'ajuster son projet associatif afin d'offrir une suite à la démarche.

Bibliographie

Akingbola, K. (2013). *Resource-Based View (RBV) of Unincorporated Social Economy Organizations*. Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale, 4(1), 66–85.

Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice*. Paris : La Découverte.

CNAPE. (2023, août). *La communication associative*.

https://www.lemediasocial.fr/hulkStatic/EL/ELI/2023/08/f6d38d3cb-868d-4e7f-b897-7b2ba4a5c665/sharp_/ANX/cnape-rapport-communication.pdf

GREUS. (2004). *Pour une définition de l'utilité sociale dans l'économie sociale et solidaire* (Document de travail).

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA : Sage Publications.

M.Hély, 25/11/2011, "Quelle professionnalisation pour le monde associatif ?", entretien effectué par Y.Lochar, A.Trenta et N.Vezinat, La vie des idées, <https://laviedesidees.fr/Quelle-professionnalisation-pour> , consulté le 24/11/2025.

Laville, J.-L. (2010). *Politiques de l'association*. Paris : Le Seuil.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*.

Radojewski, V. (2025). *L'utilité sociale de l'accompagnement associatif à Tourcoing et à Amiens* (Mémoire de master, Université de Lille).

Richez-Battesti, N., & Petrella, F. (2016). Accompagner l'économie sociale et solidaire : entre pratiques et politiques publiques. *Revue de l'économie sociale*.

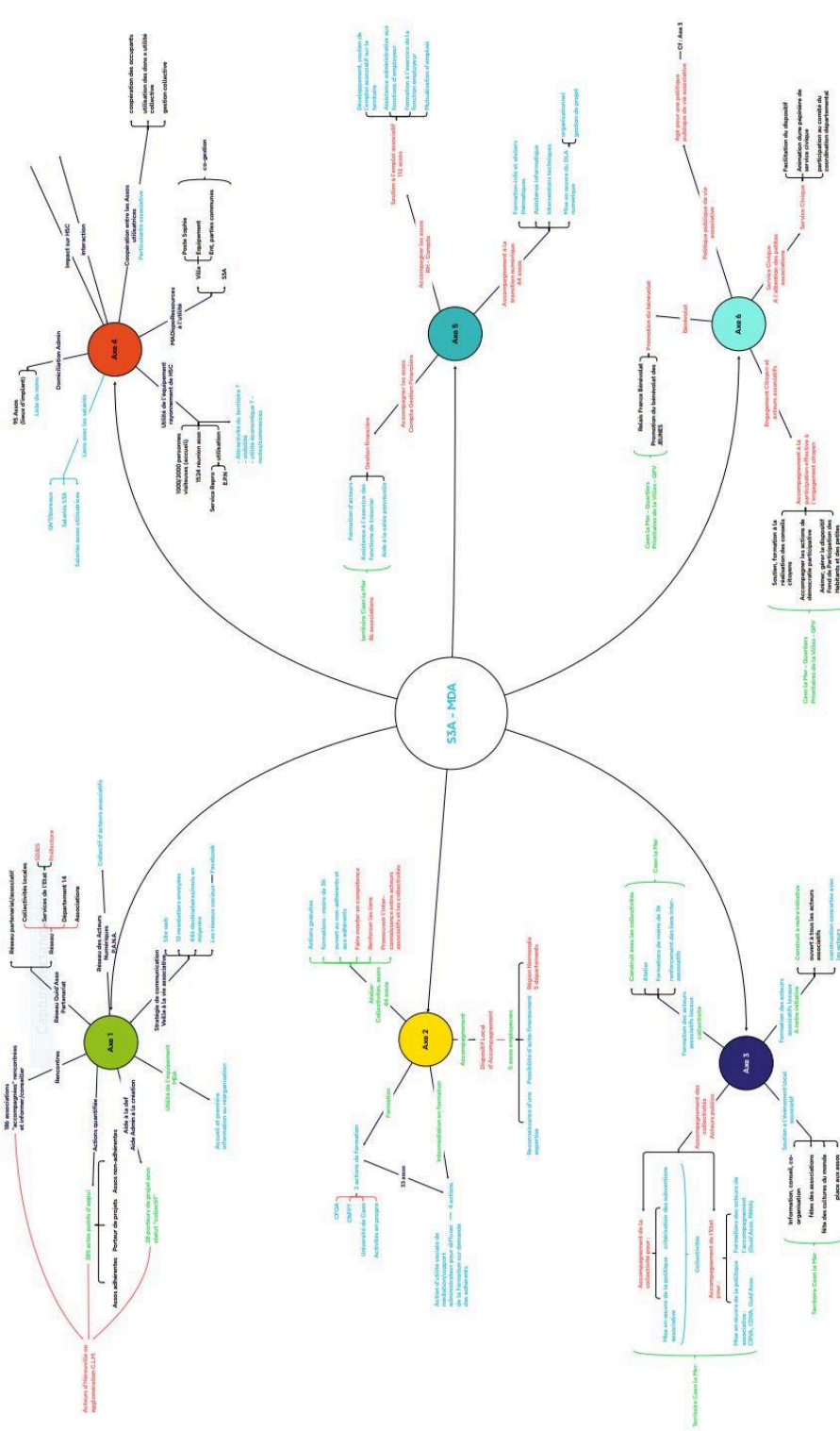
Szostak, B. L., Boughzala, Y., Diné, S., & Yahiaoui, S. (2018). La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? *Management & Avenir*, (100), 11–133.

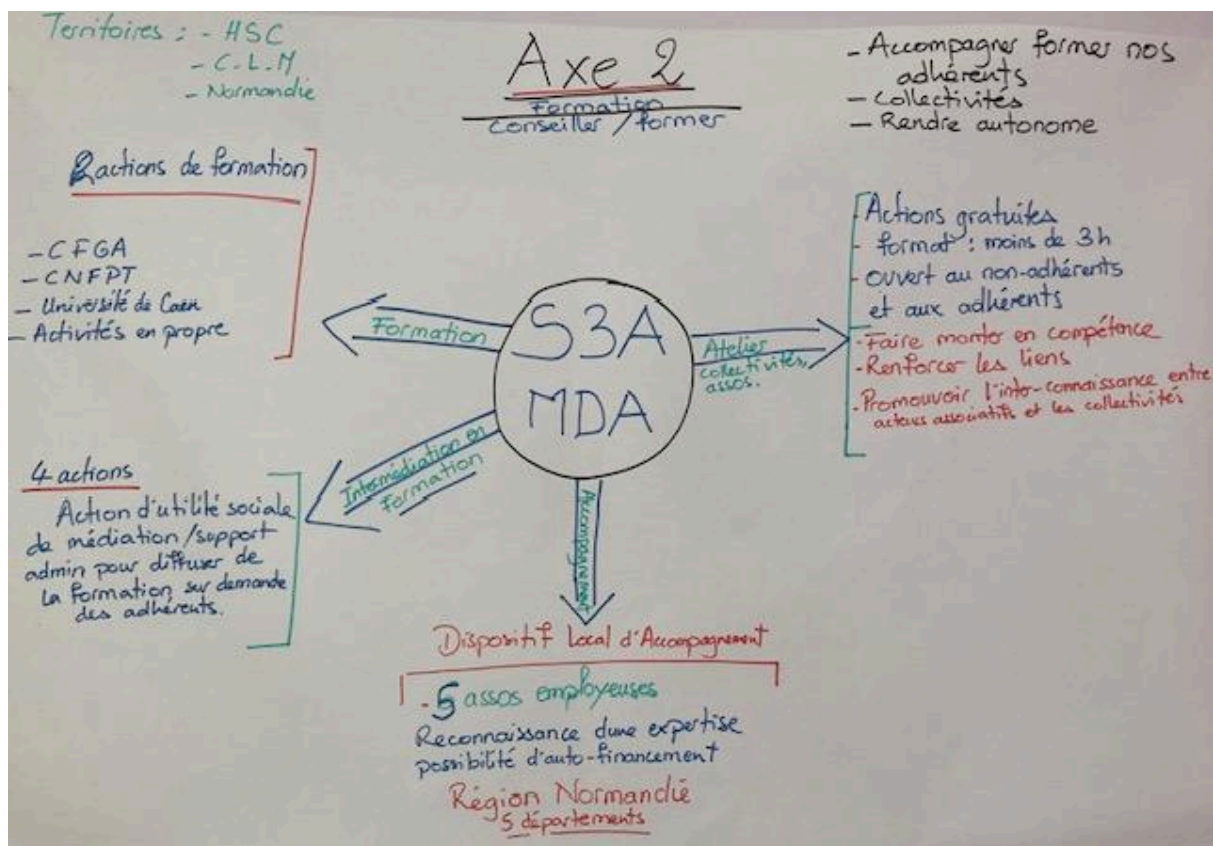
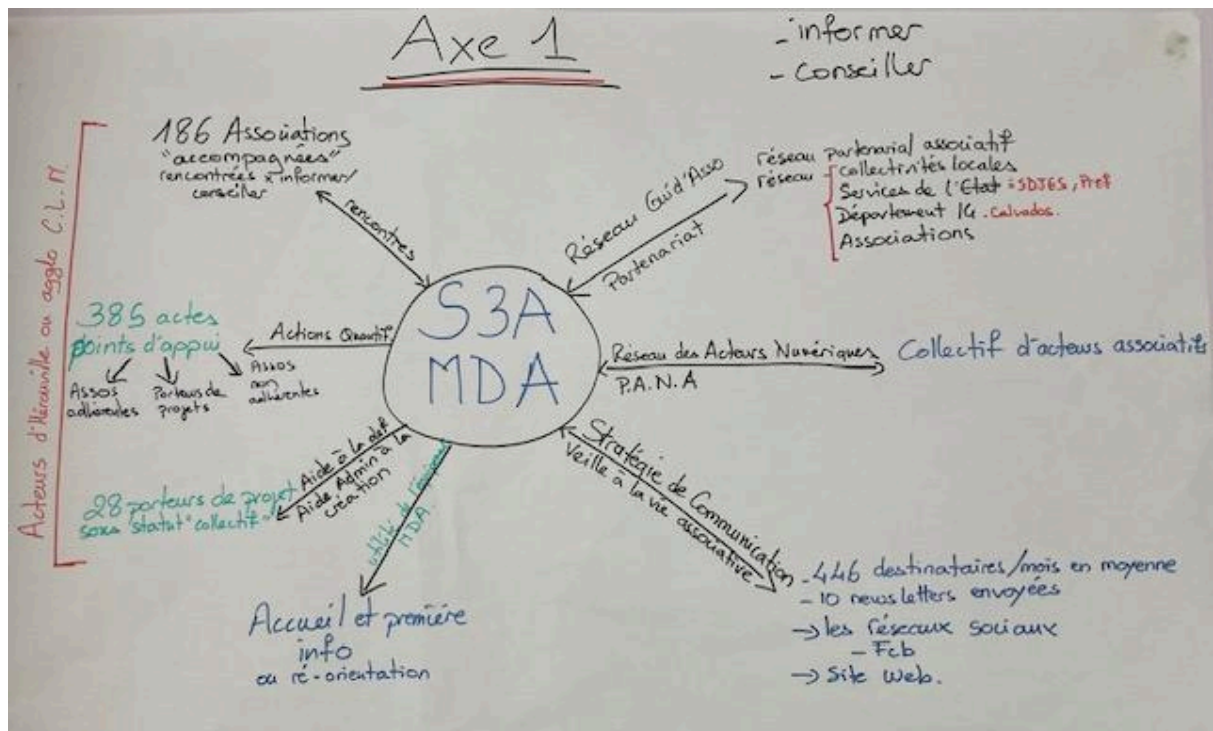
Voirol, O. (2005). La reconnaissance sociale et le problème de la visibilité. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 160(5), 64–77.

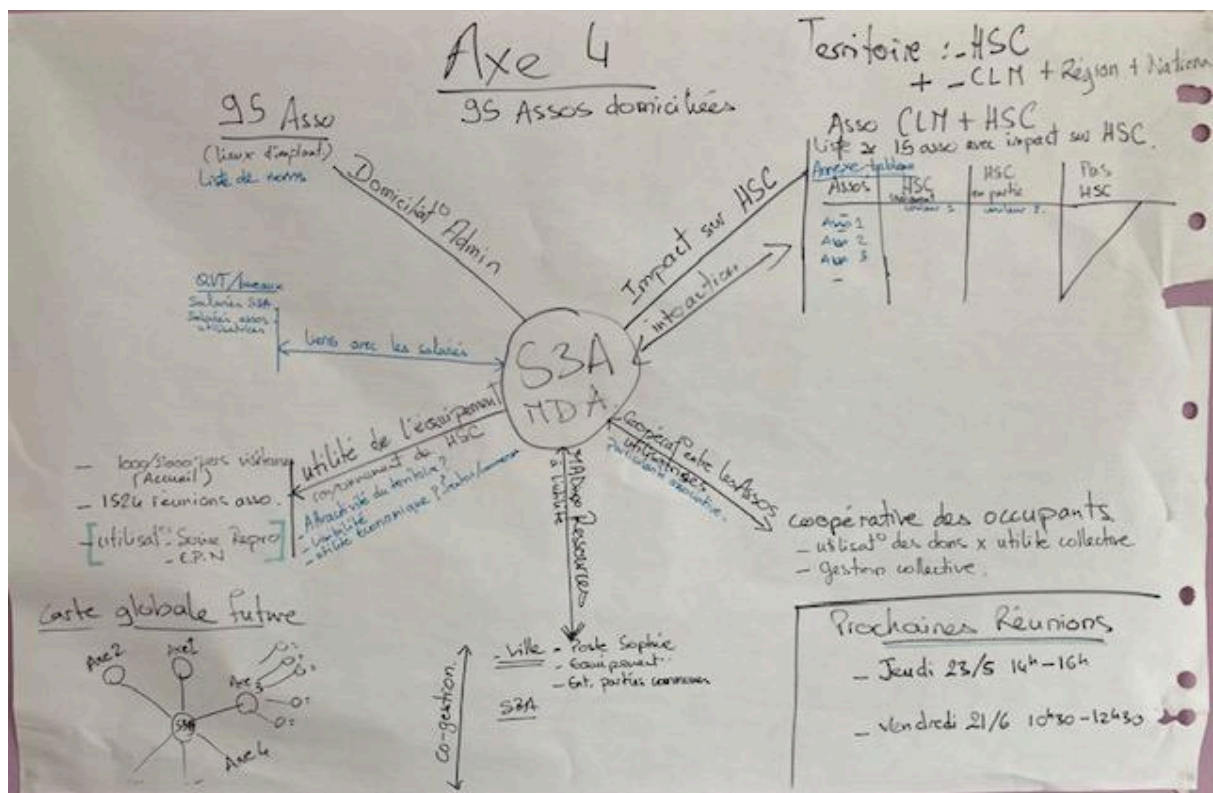
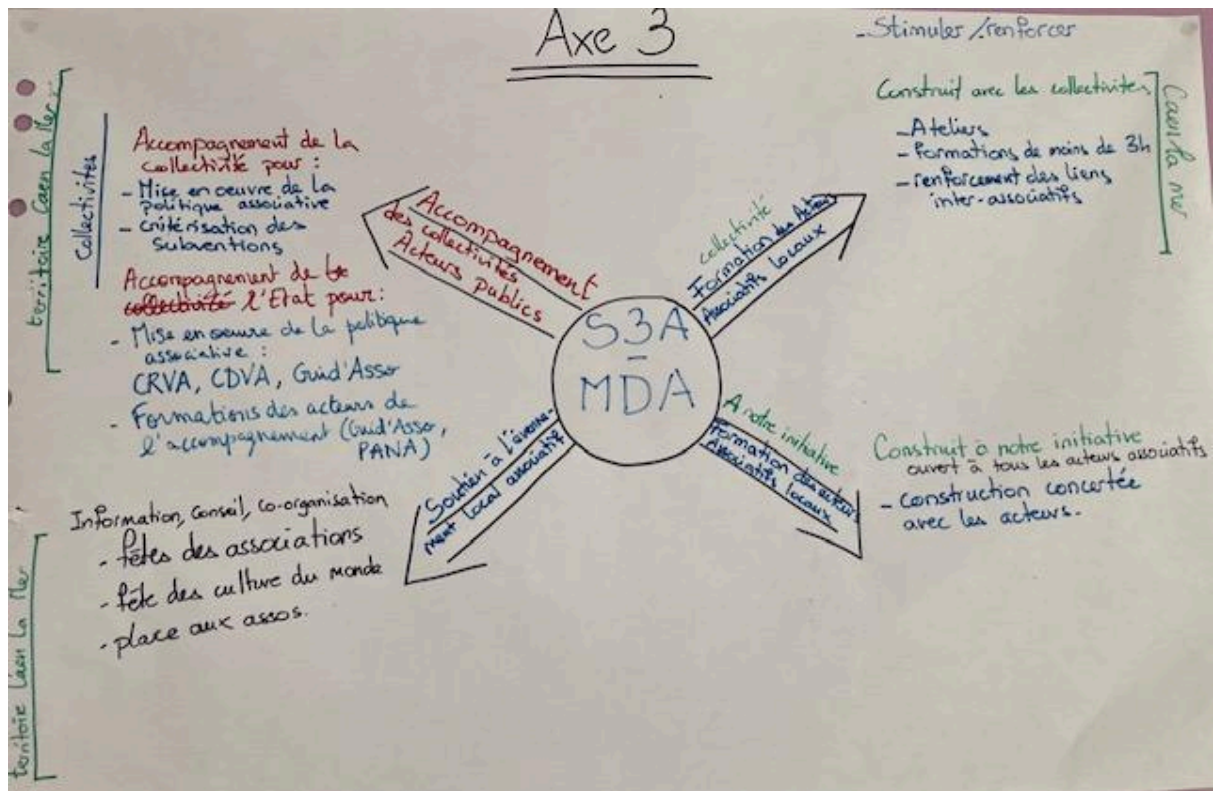
Table des annexes

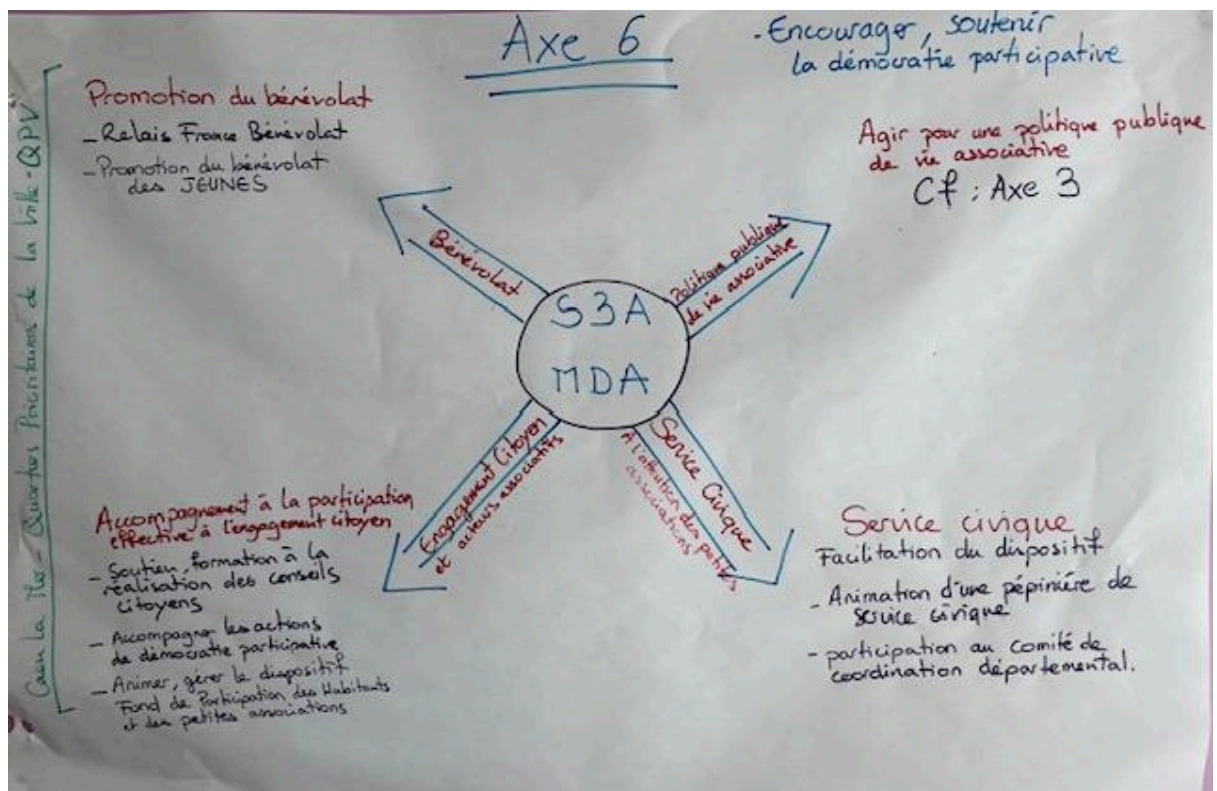
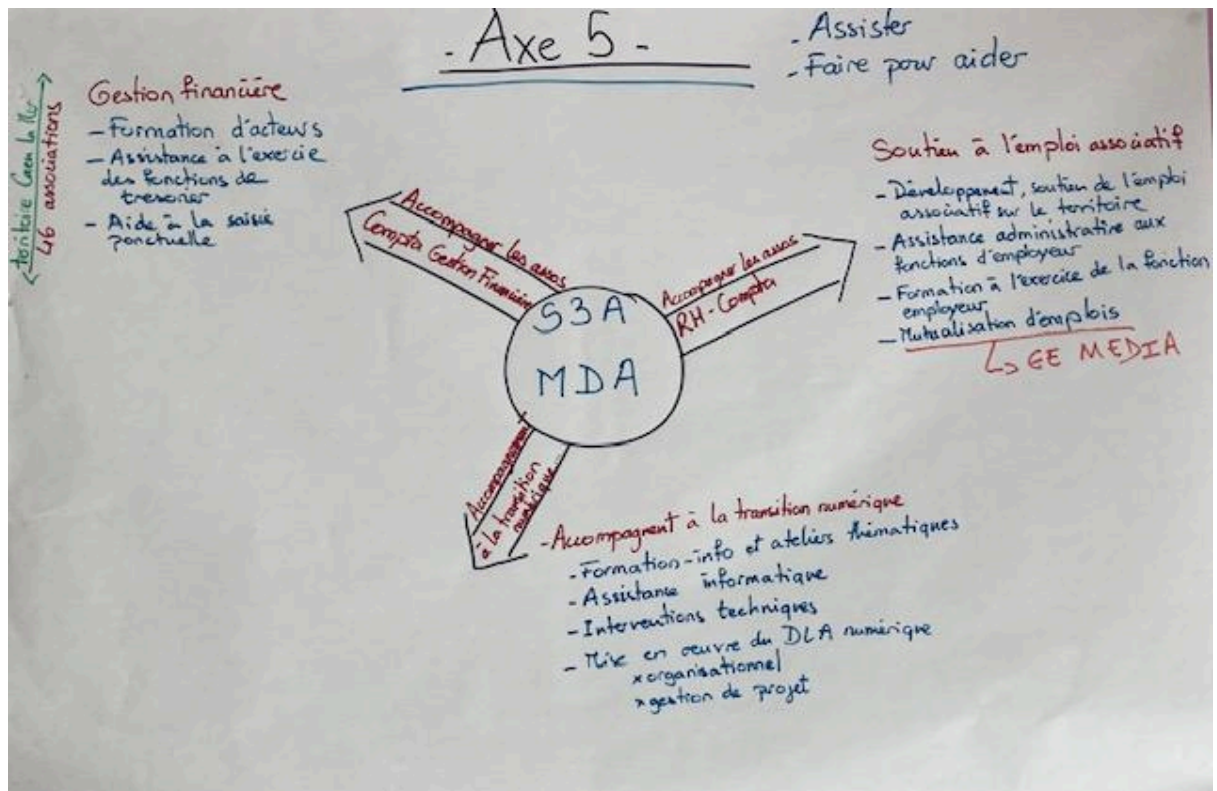
Annexe I : cartographie des activités.....	44
Annexe II : tableau reporting (exemple).....	48
Annexe III : tableau échantillon.....	48
Annexe IV : questionnaire commun adapté.....	48
Annexe V : questionnaire d'insatisfaction.....	51
Annexe VI : guide d'entretien focus groupe.....	52
Annexe VII : guide d'entretien individuel.....	53

Annexe I : cartographie des activités









Annexe II : tableau reporting (exemple)

Accompagnement et service 2019														Total asso	Total échantillon
1 - COMPTA	2 - CONSEIL ADHERENT	3 - CONTRAT DE VILLE	4 - DEVELOPPEMENT	5 - DLA	6 - EPN	7 - FORMATION	8 - MDA	10 - PA	12 - SOCIAL	14 - TIC				0	562,15
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
Facturé														Total asso	Total échantillon
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0	18137,15

Annexe III : tableau échantillon

Secteurs d'activité par asso	nb asso	%
Défense des intérêts économiques, services aux entreprises, développement local	0	0,00
Action caritative et humanitaire	0	0,00
Santé	1	2,08
Environnement	3	6,25
Vie et développement local	3	6,25
Opinion, expression, défense des droits, défense des causes, des intérêts	4	8,33
Loisirs et vie sociale	4	8,33
Action sociale	6	12,50
Education, formation professionnelle, insertion	7	14,58
Culture	8	16,67
Sports	12	25,00
TOTAL	48	100,00
Employeurs par asso	nb asso	%
Non employeurs	10	20,83
Employeurs	38	79,17
TOTAL	48	100,00

Annexe IV : questionnaire commun adapté

1. Nom de l'association *

2. Nom et fonction du répondant *

3. Vous répondez à ce questionnaire : * Une seule réponse possible.

☐ seul
☐ dans le cadre d'une réunion statutaire
☐ avec d'autres personnes de votre association concernées par notre accompagnement
☐ Autre :

4. Année de création de l'association *

5. Depuis combien de temps votre association est adhérente à S3A ? * Une seule réponse possible.

☐ 5 ans ou moins
☐ 6 à 10 ans
☐ 11 à 15 ans
☐ 16 à 20 ans
☐ + de 20 ans

6. Nombre d'adhérents de l'association (en 2024) *

7. Votre association est-elle employeuse ? * Une seule réponse possible.

☐ Oui
☐ Non

8. Si oui combien de salariés ?
9. Quels ont été vos attentes et besoins initiaux vis à vis de S3A en qualité d'association accompagnée ?
10. Sur quelles thématiques avez-vous été accompagné par S3A sur les 3 dernières années *Plusieurs réponses possibles.*
- ☐ Projet associatif / plan de développement Vie statutaire / gouvernance
 - ☐ Bénévolat / engagement
 - ☐ Emploi / fonction employeur
 - ☐ RH / gestion de conflits
 - ☐ Comptabilité / gestion
 - ☐ Financements / modèle socio économique
 - ☐ Numérique
 - ☐ Communication
 - ☐ Maison des associations (locaux, reprographie, matériel)
 - ☐ Autre :
11. Sur quelles thématiques avez-vous été accompagné par S3A sur les 3 dernières années ? *Plusieurs réponses possibles.*
- ☐ Projet associatif / plan de développement Vie statutaire / gouvernance
 - ☐ Bénévolat / engagement
 - ☐ Emploi / fonction employeur
 - ☐ RH / gestion de conflits
 - ☐ Comptabilité / gestion
 - ☐ Financements / modèle socio économique
 - ☐ Numérique
 - ☐ Communication
 - ☐ Maison des associations (locaux, reprographie, matériel)
 - ☐ Autre :
12. Selon quelles modalités avez vous été accompagné ? *Plusieurs réponses possibles.*
- ☐ approche individuelle :
 - ☐ téléphone courriel
 - ☐ visio
 - ☐ rdv physique
 - ☐ formation / atelier
 - ☐ approche collective :
 - ☐ téléphone courriel
 - ☐ visio
 - ☐ rdv physique
 - ☐ formation / atelier
13. Sur 2024, combien de contacts (tél, courriel, rdv physique, visio, formation) avez vous e avec notre équipe ? *Une seule réponse possible.*
- ☐ 1 à 3
 - ☐ 4 à 6
 - ☐ 7 ou plus
14. Votre retour d'expérience **Une seule réponse possible par ligne.*
- ☐ Êtes-vous satisfait de l'accompagnement que vous avez reçu ? :
 - ☐ Pas du tout
 - ☐ Un peu

- ☐ Moyennement
- ☐ Beaucoup
- ☐ Totalement

☐ Trouvez-vous que l'accompagnement a été utile pour votre association ? :

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Beaucoup

15. Pouvez vous préciser votre réponse ?

16. Aujourd'hui quels sont vos attentes et vos besoins en qualité d'association accompagnée ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

17. Recommanderiez vous à d'autres associations ou collectifs de se faire accompagner par S3A ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

18. Avez-vous créé ou modifié ce projet depuis le début de l'accompagnement ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

19. Avez-vous modifié les activités de votre association ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

20. L'accompagnement vous a-t-il aidé à penser ces changements ? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

21. Avez-vous fait évoluer votre gouvernance ? (animation, composition des instances, modalités de prise de décision ...) *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

22. Si oui, cet accompagnement vous a-t-il aidé dans cette démarche ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

23. Participez vous à des activités avec d'autres associations ou des réseaux locaux (groupe inter associatifs, événements) depuis notre accompagnement ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

24. Notre accompagnement vous a-t-il aidé à mieux vous impliquer dans ces activités ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

25. Avez-vous créé des actions communes avec d'autres associations ou structures depuis notre accompagnement ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

26. Avez-vous interagi avec d'autres acteurs que ceux issus du monde associatif (par exemple l'éducation, la recherche, les entreprises, les médias, les institutions publiques, les mouvements citoyens) ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

27. Si oui, dans quelle mesure ces interactions ont-elles contribué au développement de votre association ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

28. Souhaitez-vous ajouter un commentaire, une question ou un retour d'expérience ?

Annexe V : questionnaire d'insatisfaction

1. De manière générale, avez vous... : *

- ☐ été satisfait de l'accompagnement que vous avez reçu ?
 - ☐ Pas du tout
 - ☐ Un peu
 - ☐ Beaucoup
 - ☐ Totalelement
- ☐ trouvé que l'accompagnement a été utile pour votre association ?
 - ☐ Pas du tout
 - ☐ Un peu
 - ☐ Beaucoup
 - ☐ Totalelement

2. Pour quelle(s) raison(s) votre association n'est-elle plus adhérente à S3A ? * (*plusieurs réponses possibles*)

- ☐ Nous sommes devenus autonomes, nous n'avons plus besoin d'accompagnement.
- ☐ Nous avons cessé nos activités.
- ☐ Le soutien proposé ne correspondait plus à nos besoins.
- ☐ L'accompagnement était insuffisant.

☐ L'équipe n'était pas suffisamment disponible ou réactive.
☐ Nous ne nous sentions pas écoutés ou considérés.
☐ Nous manquions d'informations claires et accessibles.
☐ Notre structure ne partageait pas les mêmes valeurs que la MDA.
☐ L'accès aux outils et/ou aux locaux était limité ou contraignant.
☐ L'accompagnement était trop administratif, complexe ou lourd à gérer.
☐ Autre :

3. Est-ce que vous avez trouvé ailleurs ce que vous ne trouviez plus à la S3A ?) *

☐ Oui
☐ Non
☐ Nous n'avons pas cherché ailleurs.

4. Vous seriez prêts à revenir un jour à la S3A ? *

☐ Oui, si certaines choses évoluent.
☐ Oui, nous gardons une bonne impression globale.
☐ Non, ce n'est plus pertinent pour nous.
☐ Peut-être, selon le contexte et nos besoins futurs.

5. Recommanderiez vous à d'autres associations ou collectifs de se faire accompagner par S3A ? *

☐ Oui
☐ Non

6. Souhaitez-vous ajouter un commentaire, une question ou un retour d'expérience ?

Annexe VI : guide d'entretien focus groupe

Grandes questions	Questions subsidiaires	Questions poil à gratter	Autres questions sous le coude
D'une manière générale, comment qualifier l'accompagnement de S3A ?	En quoi les services de S3A sont de qualité ? Par exemple, la personnalisation du service, la proximité avec les équipes, l'expertise spécifique, ou l'engagement associatif.		
Pour vous, est-ce que S3A est plus qu'un prestataire classique ?	Imaginez que S3A aligne ses tarifs à ceux d'une entreprise classique (ex cabinet comptable). Comment cela influencerait-il votre décision de rester adhérent ? Qu'est-ce qui vous inciterait ou non à continuer ?	Avez-vous déjà eu le sentiment d'avoir été en lien avec S3A comme avec un prestataire classique ?	Comment définiriez-vous la différence entre un accompagnement et une prestation de service ? Vous considérez-vous comme un membre du projet associatif ou plutôt comme bénéficiaire ?

Es- ce que l'accompagnement de S3A vous aide à mieux travailler collectivement au sein de votre association ?	Pouvez-vous partager un exemple concret où cet accompagnement a eu un impact direct sur vos actions ? Êtes-vous monté en compétences pour l'animation et l'administration de votre association ? Est-ce que l'accompagnement de S3A vous aide à mieux comprendre et défendre les valeurs associatives ?	Est-ce que S3A participe vraiment au développement de votre pouvoir d'agir ? (ou agit-elle juste ponctuellement sur des sujets très techniques)	L'accompagnement a-t-il été réalisé avec une ou plusieurs personnes ? Il s'agit essentiellement de temps d'accompagnement à distance ou au sein de l'association ? L'accompagnement a-t-il été réalisé ponctuellement ou dans le temps ?
S3A vous aide-t-elle à faire réseau avec d'autres acteurs du territoire ? Est ce que cela contribue à un sentiment d'appartenance et de communauté ?	Vous sentez-vous partie prenante d'une communauté grâce à S3A ? (À quel moment cela se produit ?) Avez-vous eu des opportunités de collaborer avec d'autres associations grâce à S3A ?	Est ce que vous échangerez avec d'autres associations même sans ces actions d'animation de réseau proposées par S3A ?	Imaginez que S3A organise une rencontre entre différentes associations autour de thématiques citoyennes. Selon vous, comment ces rencontres pourraient-elles renforcer les liens entre associations ? Pensez-vous que cela contribuerait à créer un sentiment plus fort de communauté ?

Annexe VII : guide d'entretien individuel

Cadrage général / Situer les répondants			Pouvez vous présenter votre association. Qu'est ce qu'elle fait ?
			Pouvez-vous vous présenter, quel est votre engagement dans l'association ?
Développement de capacité des associations et collectifs accompagnés	Développement des compétences de gestion associative (acquisition, partage et durabilité).	<i>Parcours d'accompagnement suivi : participation à des formations, rdv d'accompagnement..)</i>	Comment avez-vous appris l'existence de la MDA ?
			Comment avez-vous eu connaissance des différentes propositions d'accompagnement ?
			Pouvez vous raconter, étape par étape, le parcours d'accompagnement que vous avez suivi avec la maison des associations, et la trajectoire d'évolution de votre association ?
			Comment cet accompagnement a-t-il été vécu par les individus qui y ont participé ?

			Sur quoi précisément avez-vous été accompagné ?
			Qu'est ce que l'accompagnement de la MDA / PAVA pour vous ?
		<i>Transfert dans la pratique / appropriation d'outils : capacité à décrire la mobilisation de compétences dans l'action concrète</i>	Quelle compétence avez-vous acquise à travers l'accompagnement de la Mda ? Est ce qu'il y a des méthodes, des outils ou des documents que vous avez découvert à la maison des associations et qui ont été concrètement utilisés dans votre association ?
		<i>Transmission de connaissances et compétences à d'autres personnes : restitutions, (in)formation en interne, temps d'échange formel ou non entre pairs</i>	Avez-vous pu partager ces compétences et outils avec d'autres membres de votre association ? si oui, comment ?
	Accès aux ressources et appropriation des outils nécessaires à l'action collective.	<i>Capacité à identifier les ressources nécessaires et dispositifs d'accompagnement, savoir où aller chercher les ressources : ressources découvertes et sollicitées</i>	Aujourd'hui, en cas de difficulté, comment vous-y prenez-vous pour trouver des réponses à vos questions ?
		<i>Accès aux ressources matérielles et services par le biais de la MDA ou de son réseau : services, locaux, matériel...</i>	Dans le questionnaire, nous vous avons posé des questions quant à l'accès à des locaux, matériel ou services nécessaires Est ce qu'il vous paraît important d'ajouter quelque chose à ce sujet ?
		<i>Pratiques de l'association en termes de recrutement, levées de fonds, mutualisation, reporting (Capacité à gérer les ressources humaines matérielles et financières)</i>	Comment l'accompagnement a-t-il influencé vos pratiques de recrutement, de recherche de financement et de gestion ?
Pratiques du Faire-ensemble et auto-organisation	Capacité de l'organisation à faire évoluer son projet et ses activités.	<i>Projet associatif (est il formalisé, a-t-il été amendé, quelle méthode utilisée pour le faire évoluer)</i>	Dans le questionnaire, nous vous avons demandé si votre projet associatif avait été rédigé et amendé. Souhaitez-vous ajouter quelque chose à ce sujet (rapidement) ?
		<i>Mise place de méthodologie de travail au sein de l'association (structuration de projets, pratiques et maîtrise des outils d'organisation, de collaboration et de communication)</i>	Comment travaillez-vous ensemble et organisez-vous vos projets au sein de votre association ?
		<i>Cheminement / Questionnement en vue d'une potentielle</i>	Au sein de votre association, quelles sont vos principales réflexions ou questionnements concernant l'évolution de vos activités ou de

		<i>évolution des activités de l'association</i>	vos objectifs ?
	Pratiques de coopération au sein de l'association	<i>Formalisation et/ou évolution du mode d'animation et d'organisation interne</i>	Avez-vous introduit ou fait évoluer des pratiques d'animation du collectif dans votre association ? Si oui, qu'est-ce qui a motivé ces changements ?
		<i>Formalisation et/ou évolution de la gouvernance et modes de prise de décision</i>	Dans le questionnaire nous vous avons posé des questions sur l'évolution de votre gouvernance. Souhaitez-vous ajouter quelque chose à ce sujet ?
Place des associations dans le territoire	Contribuer aux dynamiques territoriales, coopérer	<i>Modalités de participation à la vie associative locale et d'inscription dans des réseaux</i>	Dans le questionnaire nous vous avons posé des questions sur votre participation aux réseaux associatifs locaux. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?
		<i>Création d'actions communes avec d'autres associations</i>	Dans le questionnaire nous vous avons posé des questions sur vos actions communes avec d'autres associations. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?
		<i>Interactions avec d'autres écosystèmes (éducation nationale, recherche, entreprise, citoyens etc)</i>	Dans le questionnaire nous vous avons posé des questions sur vos relations et partenariats avec des acteurs non associatifs. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?
	Être entendu et reconnu par les parties prenantes et décideurs du territoire	<i>Mise en place d'outils de communication, relations publiques, relations média</i>	Dans le questionnaire nous vous avons posé des questions sur l'évolution de votre communication. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?
		<i>Sentiment de légitimité et de reconnaissance exprimé par les responsables de l'association</i>	Dans quelle mesure vous sentez vous reconnus et légitimes par les acteurs du territoire et les pouvoirs publics ?
			Est ce que l'accompagnement vous a aidé à aller vers cette reconnaissance ?
		<i>Participation et/ou sollicitation dans les coordinations sectorielles et l'élaboration des politiques (+formulation de propositions et prises en considérations)</i>	Si votre association participe à des coordinations thématiques ou à l'élaboration de politiques publiques, dans quelle mesure la voix et les propositions formulées par votre associations vous semblent prises en considération ?

Résumé

Ce rapport présente l'évaluation de l'utilité sociale de l'accompagnement proposé par S3A, association gestionnaire de la Maison des Associations d'Hérouville-Saint-Clair. Menée dans le cadre d'une démarche nationale portée par le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA), cette évaluation visait à :

- nous interroger sur l'impact de notre projet sur notre territoire en direction de nos membres pour nous permettre d'actualiser notre projet associatif 2025/2027 ;
- nous questionner sur les notions de prestation de service et d'accompagnement associatif ;
- nous acculturer sur les enjeux d'évaluation et d'utilité sociale de notre action en participant à une démarche collective de réflexion.

La méthodologie s'est appuyée sur plusieurs outils complémentaires : questionnaires, entretiens individuels, focus groupes, reporting interne et cartographie des activités. Ces dispositifs ont permis de croiser les points de vue des associations accompagnées et ceux de l'équipe de S3A.

La démarche s'est révélée largement réussie, en mobilisant un taux de participation élevé et une implication des différents acteurs mobilisés. Elle constitue une étape significative dans la compréhension et la valorisation de l'utilité sociale du projet d'S3A, de ses modes d'accompagnement, en mettant en lumière la valeur sociale, humaine et collective produite par S3A — une valeur qui réside dans les liens créés, la confiance instaurée et la coopération favorisée.

En ce sens, dans cette démarche, l'évaluation ne se limite pas à mesurer : elle contribue à rendre visible ce qui fait sens et valeur dans l'action associative, tout en inscrivant S3A dans une dynamique d'amélioration continue, de coopération et de transformation du tissu associatif local.

Mots clefs : utilité sociale, valeur sociale, pouvoir d'agir, accompagnement associatif

Co-construire et partager une méthode d'évaluation des effets
et de l'utilité sociale des structures d'accompagnement
à la vie associative

FSE + 2024-2025



Cofinancé par
l'Union européenne



SAVAARA
ACCOMPAGNER LA VIE ASSOCIATIVE



Mda
Maison des Associations
de TOURCOING



la
ruche
associative