

# L'évaluation de la formation des bénévoles

Février 2015

Les associations sont des acteurs incontournables dans la société française, mais sujettes à un manque de visibilité certain : qui sait qu'en Rhône-Alpes, près de 10% de l'emploi privé est associatif et que ce sont plus de 1,3 million de bénévoles qui s'engagent ? Qui mesure leurs contributions auprès des 120 000 associations qui agissent sur le territoire rhône-alpin ?

Le constat est que malgré toutes ses richesses, le monde associatif ne parvient pas à se faire connaître suffisamment ni par les citoyen-ne-s, ni par les acteurs publics. Les associations ont donc tout un travail de valorisation à mener pour faire évoluer les perceptions et faire en sorte que l'ensemble des acteurs de la société puisse les connaître, les reconnaître et ainsi continuer à les soutenir.

## ÉVALUER POUR VALORISER L'ACTION ASSOCIATIVE

Comment déterminer ses atouts ? Que peut-on mettre en avant, citer en exemple ? Dans toute démarche de valorisation, la question de l'évaluation se pose pour identifier ses propres richesses et définir comment les faire valoir.

*Les enjeux* sont multiples pour l'ensemble des acteurs associatifs, bénévoles, salarié-e-s et adhérent-e-s. Il s'agit de valoriser les associations, ce qu'elles font comme ce qu'elles sont, pour développer une meilleure connaissance citoyenne sur le monde associatif. Mais dans le contexte actuel de désengagement de l'État et de baisse des financements publics, il est crucial pour la pérennité du modèle économique des associations d'obtenir une reconnaissance politique et financière par les pouvoirs publics.

*Les richesses du monde associatif* à faire valoir sont plurielles. Actrices de l'économie sociale et solidaire, pourvoyeuses d'emplois, les associations portent et défendent des valeurs telles que construction collective de projets à but non lucratif, solidarité, engagement bénévole, formation à la citoyenneté, entreprendre autrement,... Leur ancrage territorial et leurs démarches de proximité en font des acteurs de développement local de premier ordre et des acteurs légitimes du dialogue civil. Leur dimension d'utilité sociale, la défense de l'intérêt général, leur rôle en termes de cohésion sociale et de lien social, leurs apports en matière d'innovation sociale, sont autant d'atouts à valoriser.

Les associations sont également des vecteurs de démocratie participative par leur action et par leur fonctionnement. Elles reposent sur leur capacité à mobiliser des bénévoles, et amener des citoyen-ne-s à utiliser leurs compétences, gratuitement, est l'une des plus grandes forces du monde associatif.

**Aussi, la formation des bénévoles est un levier d'action des associations et des réseaux associatifs pour développer leur capital humain, et son évaluation est un outil pour le valoriser.**

## POURQUOI ÉVALUER ? Les enjeux de l'évaluation

Le rôle des bénévoles est primordial dans la mise en œuvre du projet associatif et le bon fonctionnement d'une association, il est donc important de leur proposer des formations de qualité qui leur permettent de mener à bien leurs missions et responsabilités. L'évaluation des impacts des formations organisées à leur attention et auxquelles ils/elles participent est une démarche essentielle et utile pour les associations aussi bien en interne que vis-à-vis de l'extérieur.

### → Au niveau interne : évaluer pour...

- **Connaitre la portée de l'action et en mesurer l'efficacité** : pertinence, adaptation aux enjeux identifiés, adéquation entre la formation et les besoins des bénévoles, transmission et assimilation du message politique porté dans les formations, ... ;
- **Améliorer** les actions de formation de bénévoles : analyser les retombées (points faibles, points forts) et en tirer des orientations pour adapter la formation en fonction des résultats de l'évaluation, dans une démarche de progrès ;
- **Questionner le projet associatif** et le faire avancer : outil de diagnostic participatif qui vient alimenter les bilans d'activité ;
- **Valoriser les ressources humaines** des associations et leurs compétences, suivre leurs évolutions, valoriser les parcours et les spécificités de chacun, avoir un suivi de la mobilité interne des bénévoles ;
- **Garantir le soutien de la structure à ses bénévoles** et leur proposer un accompagnement de qualité répondant à leurs besoins et à leurs attentes ;
- **Évaluer les partenaires** de l'association, intervenant-e-s et formateurs/trices notamment.

*Évaluer les actions de formations pour s'inscrire dans une **dynamique d'amélioration continue***

### → Au niveau externe : évaluer pour...

*Évaluer pour valoriser les **compétences** du monde associatif*

- **Valoriser les compétences du monde associatif** et démontrer que les associations et leurs bénévoles sont des partenaires solides : personnels formés, compétents, qualifiés, qui sont de vrais professionnels-le-s -voire des expert-e-s- dans leur domaine ;
- **Rendre des comptes** et justifier les financements perçus, garantir la transparence de la gestion des fonds publics (attention cependant à ne pas limiter l'évaluation à ce qu'exige le financeur) ;
- **Défendre l'importance des formations des bénévoles** en tant que telles : l'évaluation permet d'avoir des données pour construire des arguments et développer des outils de communication qui valorisent les formations et les bénévoles.

L'évaluation est une **opportunité**, notamment pour enrichir le projet associatif et construire des **argumentaires politiques** revendiquant la **reconnaissance du monde associatif**.

## ÉVALUER Les préalables et les contraintes

Pour son efficacité, l'évaluation de la formation des bénévoles, comme toute évaluation, doit **s'inscrire dans une démarche globale**. Il s'agit de mettre en place non seulement les outils de l'évaluation à proprement parler, mais aussi ceux qui permettront d'en exploiter les résultats et de les traduire en actions.

### → Les préalables à l'évaluation :

- Faire le point sur les **connaissances préalables** des bénévoles par rapport à leurs fonctions dans l'association afin de mesurer l'impact des formations sur le renforcement de leurs compétences ;
- **Identifier les besoins** en formation : diagnostic des **besoins exprimés par les bénévoles mais aussi ceux de la structure** (besoin de renforcement de compétences en gestion, besoin de former des bénévoles à une activité précise, ...) ;
- **Définir les objectifs** de la formation en réponse aux besoins identifiés ;
- **Cerner le champ de l'évaluation** pour définir des critères précis en rapport avec les objectifs poursuivis.

L'évaluation repose sur ces préalables qui en constituent le référentiel de base, ce par rapport à quoi on évalue. Il est donc nécessaire de **penser l'évaluation en amont de la formation**, en parallèle de la conception de l'action de formation, et de l'inscrire dans la durée.

### → Les contraintes et difficultés liées à l'évaluation des formations de bénévoles :

La **disponibilité des bénévoles** est une première contrainte à l'évaluation. On observe en effet un changement dans l'engagement des bénévoles, qui, tout en étant de plus en plus nombreux/euses, s'engagent de manière plus ponctuelle<sup>1</sup>. Il est plus difficile de les mobiliser sur une journée entière ou plus, et la durée des temps formels de formation diminue, laissant d'autant moins de place à l'évaluation. Cette difficulté souligne **l'importance d'innover en termes de méthodes pédagogiques** (recours au *e-learning* par exemple) pour s'adapter aux contraintes des bénévoles.

<sup>1</sup> Source : *La France bénévole en 2014*, Recherches et Solidarités, mai 2014.

L'évaluation demande **du temps et des moyens**. Les délais imposés par les financeurs ne permettent que peu de recul : le temps est souvent court entre l'information d'un cofinancement et l'exigence de rendre des comptes, ce qui ne permet pas de conduire une évaluation sur les impacts à long terme.

Du point de vue des réseaux associatifs, il est par ailleurs **compliqué d'évaluer de manière uniforme des formations variées**, menées par des associations très diversifiées, aux enjeux et aux impacts d'autant plus variables d'une formation à une autre, sans compter que le suivi des bénévoles est difficile à assurer.

Mais surtout, c'est **en termes qualitatifs** que s'évaluent les impacts d'une formation de bénévoles et il est **complexe d'identifier des critères qualitatifs** permettant la mesure d'impacts immatériels, de nature sociale, humaine, qui font tout l'intérêt des formations de bénévoles.

En matière de formation de bénévoles, **évaluer c'est illustrer** plutôt que mesurer : pour rendre compte des impacts des formations, il faut les aborder en termes qualitatifs, et apporter des exemples concrets.

## COMMENT ÉVALUER ? Proposition de critères et d'outils

L'évaluation d'une formation de bénévoles se construit en référence aux objectifs de formation. Il est nécessaire de s'interroger sur les moyens de **rendre visibles les impacts des formations sur les bénévoles et sur leurs associations.**

### **À court terme** L'évaluation de la formation par les participant-e-s et les formateurs/trices

Ce 1<sup>er</sup> niveau d'évaluation vient **questionner la qualité de la formation** et son déroulement. À titre d'exemple, les critères d'appréciation peuvent être :

- *Le nombre de participant-e-s, leur assiduité,*
- *La qualité et la fréquence des échanges,*
- *La qualité des intervenant-e-s, des supports utilisés, de la pédagogie mise en œuvre (est-elle adaptée à un public adulte, dynamique, participative ?)*
- *La pertinence des thèmes abordés, la richesse du contenu,*
- *L'atteinte des objectifs annoncés, la réponse aux attentes des participant-e-s,*
- *Les points de la formation qui semblent les plus importants aux participant-e-s, ceux qu'ils/elles ont le moins compris, ceux qui mériteraient d'être entièrement revus, ...*

Cette évaluation à court terme se base sur l'avis des participant-e-s, recueilli via un questionnaire d'évaluation (fiche individuelle) à remplir en fin de formation, et celui des intervenant-e-s et formateurs/trices, transmis dans un rapport de formation.

## À moyen terme L'évaluation des impacts sur les bénévoles, exemples d'illustrations

Pour évaluer leurs impacts sur le développement de compétences des bénévoles en lien avec leurs missions au sein de l'association, on peut par exemple demander aux participant-e-s :

- *S'ils/elles ont une meilleure compréhension de leur rôle en tant que bénévoles,*
- *S'ils/elles ont utilisé les méthodes ou mis en œuvre les outils vus en formation,*
- *S'ils/elles mènent leurs tâches à bien avec plus de facilité,*
- *S'ils/elles ont le sentiment d'être mieux intégrés dans l'association, plus légitimes dans leur rôle, ...*

Les formations ont également des impacts sur les plans personnel et professionnel. Par exemple, une formation peut contribuer à amener un-e bénévole à se sentir en capacité d'intervenir en tant que personne ressource dans des événements externes à son association, ou encore à s'impliquer dans la société civile en accédant à un poste d'élu. Les compétences acquises via son parcours et sa formation de bénévole peuvent par ailleurs être mobilisées dans le cadre de sa vie professionnelle.

Cette évaluation à moyen terme nécessite de revenir vers les participants quelques mois après la formation via un questionnaire ou dans des temps d'accompagnement formatif.

### **Évaluation des impacts sur les bénévoles : témoignages des réseaux associatifs**

*"Afin de répondre encore un peu plus aux attentes de nos participant-e-s, le Comité Régional Olympique et Sportif Rhône-Alpes propose un **accompagnement et un suivi post-formation**. Nous proposons notre expertise après chaque formation afin de travailler sur des phases de mise en pratique et de feedback et de les aider à **transformer les apprentissages réalisés lors de la formation en résultats concrets**. L'objectif est de renforcer les savoirs faire des ligues, mais nous devons structurer ces accompagnements en les limitant dans le temps afin que les structures soient, au final, autonomes." (CROS RA)*

*"Un contact régulier avec les bénévoles nous a permis de réaliser un **second bilan plus poussé trois mois après la formation**" (FFR42)*

*"Une **évaluation 5 mois après la formation**, à l'occasion de notre assemblée générale régionale a permis de **montrer que les acquis de la formation au projet associatif du mouvement sont aujourd'hui mobilisés** dans le cadre de la conduite du mouvement par les jeunes cadres du mouvement, en particulier les éléments liés aux évolutions organisationnelles de l'association." (MRJC)*

À l'échelle de l'association, les impacts des formations de bénévoles méritent d'être **valorisés**. Cela demande de **mettre en perspective les formations de bénévoles avec le fonctionnement, les activités et l'évolution du projet associatif de l'association sur le long terme**. On peut les rendre visibles avec des illustrations concrètes sur les aspects suivants, cités à titre d'exemple :

- *Apport sur la dynamique associative,*
- *Apports en termes de gouvernance : gestion financière, approche comptable, gestion des ressources humaines, ...*
- *Développement d'outils de communication,*
- *Réalisation des objectifs de l'association,*
- *Qualité des relations avec les partenaires, développement de partenariats,*
- *Implication de l'association dans un DLA,*
- *Élaboration / travail sur le projet associatif*

L'évaluation de ces impacts peut être réalisée à l'occasion d'une assemblée générale ou dans le cadre d'un séminaire, et apparaître dans le bilan d'activités de l'association.

Il peut également être pertinent d'évaluer les impacts des formations de bénévoles **à l'échelle d'un territoire**. Cet impact peut être illustré notamment par des bénévoles qui deviennent élus (engagement citoyen), le développement de partenariats ou encore l'implication de l'association dans des dispositifs publics.

### **Les impacts d'une formation au sein d'un réseau : témoignages**

Connaissance des acteurs :

*"Nous avons pu faire connaissance avec des membres d'associations extérieures à notre réseau."  
(CRLCAFF RA)*

Mobilisation et renouvellement des bénévoles :

*"Cette formation [tremplin de rentrée], permet aux animateurs de se rencontrer. C'est un des éléments qui nous permet d'envisager le renouvellement de nos bénévoles (une fois qu'ils ont vu ce qu'il se passe en dehors du groupe local, ils sont intéressés par des projets commun et donc par la vie régionale et nationale.)" (EEDF)*

Relations partenariales :

*"La (re)découverte des fonctionnements des collectivités locales et de nos institutions a contribué à interpeller les administrateurs sur les relations de leur centre social avec leur(s) collectivité(s) locale(s) de référence et la stratégie à mettre en œuvre, et sur la stratégie de la Fédération vis-à-vis de la CAF de la Drôme." (FCS26)*



Ce document a été co-construit dans le cadre du **Fonds commun pour la formation des bénévoles** animé par Le Mouvement associatif Rhône Alpes, avec le concours de Thomas Fauvarque.

Le **Fonds commun pour la formation des Bénévoles**, inscrit dans le contrat régional économique sectoriel de l'économie sociale et solidaire, *c'est une trentaine de réseaux associatifs regroupés soutenant l'engagement des bénévoles en Rhône Alpes, contribuant à l'amélioration d'une politique de formation et des compétences des acteurs.*

## CONTACT

### Le Mouvement associatif Rhône Alpes

36 avenue du Général de Gaulle  
69300 CALUIRE

T. 04 78 98 89 72

[rhonealpes@lemouvementassociatif.org](mailto:rhonealpes@lemouvementassociatif.org)

