
Atelier « Evaluer son projet »

Mairie de Paris
Carrefour des Associations Parisiennes



- **Le CAP vous invite **AVANT** votre formation à télécharger vos supports à l'adresse : cap.poledoc.fr**

- **Vous avez à votre disposition des lutins pour suivre le PowerPoint d'animation utilisé par le formateur :**
 - Les lutins sont la propriété du CAP et sont mis à disposition de tous les stagiaires
 - Il est formellement interdit d'écrire sur les lutins

- **Pour toute question après la formation, vous pouvez nous joindre à l'adresse suivante : formation.villedeparis@excellensformation.com**



- **Une offre de formation**
- **Un centre de documentation**
 - **Rencontrer des professionnels pour des entretiens personnalisés**
 - **Rechercher des références d'ouvrages, d'articles sélectionnés disponibles au centre de doc ou des sites Internet utiles pour le développement de votre association.**
 - **Consulter un fonds de plus de 500 ouvrages et périodiques spécialisés**
- **Des consultations juridiques et comptables mensuelles**
- **Des conférences et rencontres-débats mensuelles**
- **Le Label CAP'Ten**

<https://fr-fr.facebook.com/CAPcarrefourdesassociationsparisiennes>





- **Définir son projet**
- **Elaborer une demande de financement à un organisme public ou privé**
- **Les différentes sources de financement de son association**
- **Répondre à un appel à projet**
- **Piloter collectivement un projet**
- **Concevoir la stratégie de communication de son projet associatif**
- **Le budget prévisionnel de son association**
- **Créer un emploi dans une association**
- **Comment fidéliser vos bénévoles**



▪ **Les Maisons des Associations :**

- **Missions**
- **Fonctionnement**
- **Services proposés aux associations**

▪ **Le Carrefour des Associations Parisiennes :**

- **Missions**
- **Fonctionnement**
- **Services proposés aux associations**



- ❑ **Comprendre les enjeux et la démarche de l'évaluation**
- ❑ **L'évaluation : un outil de valorisation**
- ❑ **S'inscrire dans une démarche d'innovation sociale**
- ❑ **Construire sa méthode et mettre en œuvre sa démarche**

Alterner apports théoriques, méthodologiques et empiriques, échanges



« Evaluer son projet »

1 – Les enjeux de l'évaluation

**Pourquoi le développement de l'évaluation ?
Que permet l'évaluation ?**



- **Qu'est-ce que l'évaluation ?**

« L'évaluation d'une action a pour objet d'apprécier l'efficacité d'une action en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre »

Conseil National de l'Evaluation



La démarche d'évaluation : une réponse face à des enjeux externes et internes...

Une pression de l'extérieur

- Une concurrence relative aux financements
- Le développement de la contractualisation
- Une logique de financement sur projet VS subvention de fonctionnement
- Une obligation légale pour certains secteurs (médico social)
- L'obligation de justifier de l'utilisation des financements publics
- Une recherche d'impacts sur le territoire : efficacité et efficience
- La mobilisation des participants/bénéficiaires

Une prise de conscience associative

- La professionnalisation du secteur associatif
- Une volonté de justifier de la bonne utilisation des financements publics et privés
- Un enjeu de reconnaissance de l'ESS dans sa capacité à créer de la valeur
- Une volonté de valoriser ce que l'évaluation financière ne peut traduire
- Un outil de pilotage et de développement des projets
- Une recherche de qualité et d'impacts sur le territoire
- Une recherche d'optimisation des moyens
- Une modalité d'implication des parties prenantes



- **Pourquoi le développement de l'évaluation ?**
 - Une concurrence croissante entre les associations ... pour des ressources de plus en plus contraintes par les financeurs
 - Le développement de la contractualisation (conventions d'objectifs, ...) entre les acteurs publics et les associations
 - Une obligation légale d'évaluation dans certains secteurs (ex: médico-social)
 - Le passage d'une logique de soutien du fonctionnement au soutien sur projet
 - La volonté de justifier de la bonne utilisation des deniers publics
 - La recherche d'efficacité, d'innovation et d'impact sur le territoire
 - La mobilisation et participation des bénéficiaires exigées

Incitation croissante à l'évaluation et à la mesure d'impact social



▪ Pourquoi le développement de l'évaluation ?

- Le mouvement de professionnalisation du secteur associatif
- Un enjeu de reconnaissance de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) en tant que secteur créateur de valeur
- La volonté de justifier de la bonne utilisation des deniers publics et des fonds privés reçus
- La recherche d'efficacité, d'innovation et d'impact sur le territoire
- La volonté de valoriser tout ce que l'évaluation financière classique ne peut traduire (bénévolat, dons, mise à disposition de personnel ou de matériel, ...)
- L'évaluation comme outil de pilotage du projet
- L'évaluation comme outil de mobilisation des parties prenantes

Volonté croissante d'évaluation et de mesure d'impact social



Externe

Renforcement de la crédibilité

Valorisation de l'utilité sociale

Outils d'échange avec les partenaires

Affirmation du positionnement

Concepts et outils d'action

Rapports d'activités enrichis

Communication externe

Appropriation de l'évaluation

Amélioration des pratiques

Outils de pilotage

Renforcement des objectifs et du projet

Dynamisation de l'équipe

Renforcement de l'organisation interne

Interne

Opérationnel

Politique

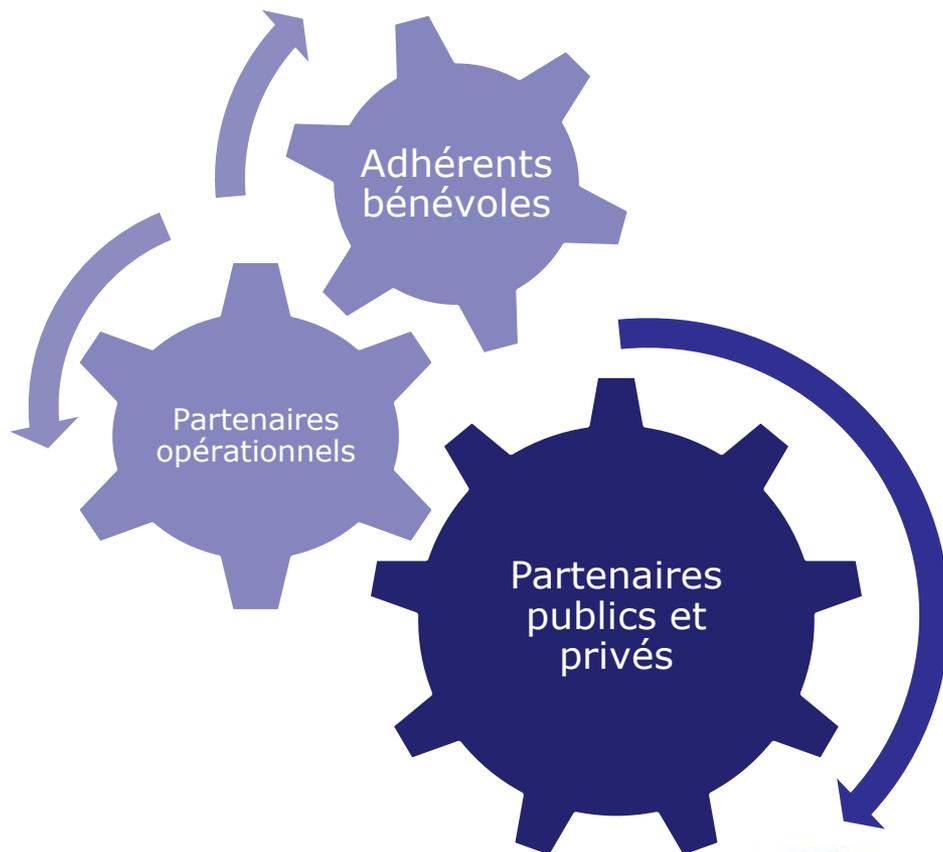
▪ Que permet l'évaluation ?

- Mesurer des écarts entre les objectifs et les résultats (réussite ou échec)
- Recadrer le projet en relation avec les objectifs fixés initialement
- Mettre en place des ajustements en relation avec les écarts
- Mettre en évidence les points forts et les points faibles du projet
- Mesurer les impacts/les effets des actions
- Apporter un gage de sérieux, de crédibilité, de qualité et de visibilité pour les partenaires
- Renforcer la mobilisation interne (motivation des bénévoles, liens entre bénévoles et salariés, participation des bénéficiaires/usagers, harmonisation des pratiques des professionnels, responsabilisation des personnes, transversalité entre les projets/actions, services,...)



Des acteurs et des enjeux multiples :

- ⇒ Réponses aux besoins
- ⇒ Connaissances réciproques et complémentarités
- ⇒ Optimisation des moyens
- ⇒ Financements des projets
- ⇒ Développement/essaimage
- ⇒ Expérimentations...



« Evaluer son projet »

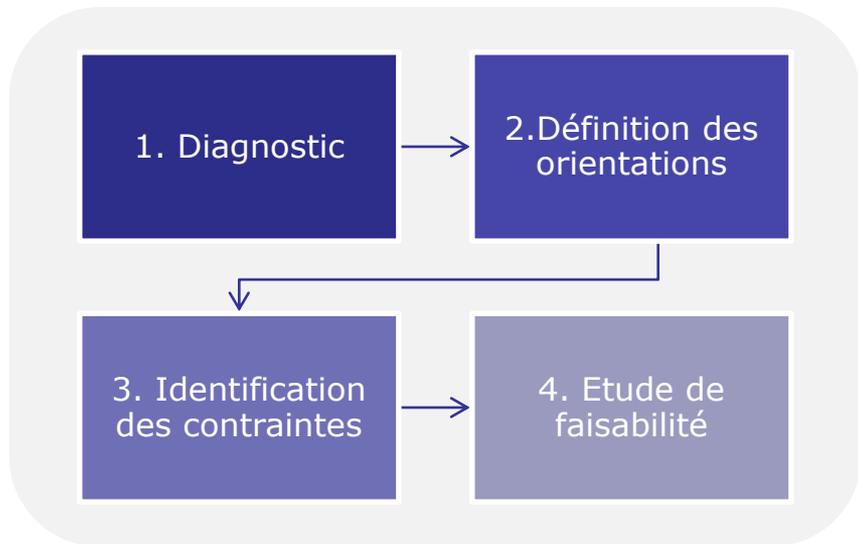
2 – Rappels méthodologiques : la démarche projet



- **Définir son projet permet de :**
 - Formaliser les intentions
 - Mobiliser et fédérer les énergies
 - Partager une même éthique
 - Donner une direction et une visibilité aux actions
 - Répartir le travail entre les acteurs du projet (salariés et/ou bénévoles)
 - Définir des priorités
 - Mettre en cohérence les objectifs, les moyens, le temps et les personnes
 - Faire un travail rationnel
 - Responsabiliser les personnes
 - Motiver les individus par le travail en équipe
 - Évaluer avec des critères précis la qualité des actions
 - Accroître le souci d'efficacité et atteindre des objectifs clairs et précis
 - Travailler plus efficacement avec des partenaires extérieurs

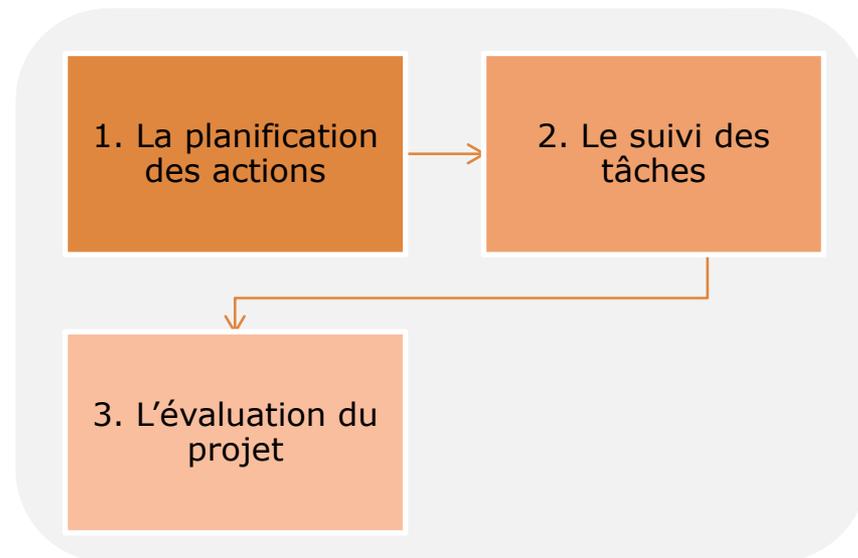


I) Formalisation du projet



Faisabilité impossible
=
Réorientation

III) Mise en œuvre du projet



II) Décision

Faisabilité possible
=
Mise en œuvre du projet

3 freins majeurs à la mise en place de la démarche :

- ⇒ **Stratégique** : l'évaluation n'est pas une priorité.
- ⇒ **Politique** : une image gestionnaire, de contrôle.
- ⇒ **Méconnaissance** : un concept flou...

1 Définir la démarche

Définition collective des étapes

Identification des acteurs et des outils de recueils (bilans...)

Identification des différentes problématiques

Priorisation des indicateurs

2 Recueillir les données

Les données quantitatives et qualitatives

Utilisation d'outils diversifiés et adaptés

Être clair sur la démarche et les objectifs

S'assurer de l'appropriation des outils

3

Analyser et partager les données

Synthétiser les enjeux et les impacts

Les différents impacts relevés

Les enjeux soulevés

Les pistes d'amélioration

Une prise de recul

Une démarche partagée et pédagogique

4 La communication des résultats

Une diffusion large adaptée

Organiser les différentes modalités de restitution et de partage

Utiliser les outils adaptés





▪ Efficacité

Traduit le rapport entre **résultats** et **objectifs**, entre ce qui a été réalisé et ce qui était initialement prévu

→ *Dans quelle mesure les objectifs visés ont-ils été atteints ?*

▪ Efficience

Traduit le rapport entre **résultats** atteints et les **ressources** ou **moyens** (financiers, humains, ...) engagés

→ *Le projet maximise-t-il les résultats au regard des moyens alloués ?*



▪ Pertinence

Interroge le **sens** de l'action : justesse de la réponse vis-à-vis du diagnostic effectué

→ *Quel est l'intérêt de la solution proposée au regard du besoin identifié ?*

▪ Impact

Traduit les changements générés dans la vie d'individus, de territoires, de la société ... déduction faite des changements qui seraient intervenus sans l'intervention de la structure (conséquences sociales, économiques, environnementales, ...)

→ *Quels sont les effets sur les individus - ou la société - attribuables à l'intervention de la structure, de son projet ?*



▪ Durabilité

Traduit la capacité à répondre dans le temps aux besoins et à pérenniser les changements.

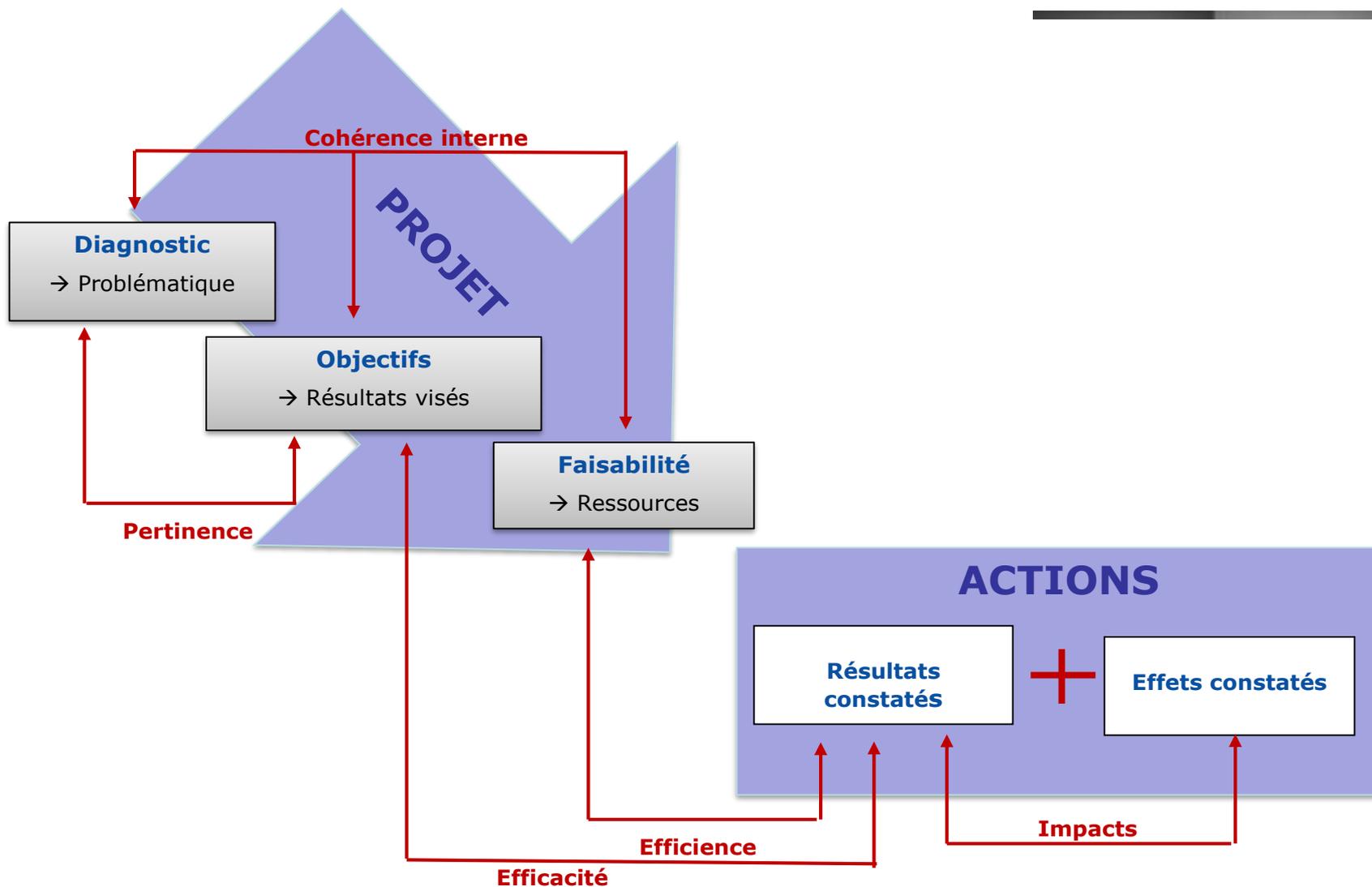
→ *Dans quelle mesure le projet a-t-il vocation à répondre durablement aux besoins et à leurs évolutions ?*

▪ Cohérence

Traduit le niveau d'adéquation avec les politiques publiques, les objectifs des partenaires.

→ *En quoi mon projet s'inscrit-il dans les objectifs des partenaires ?*

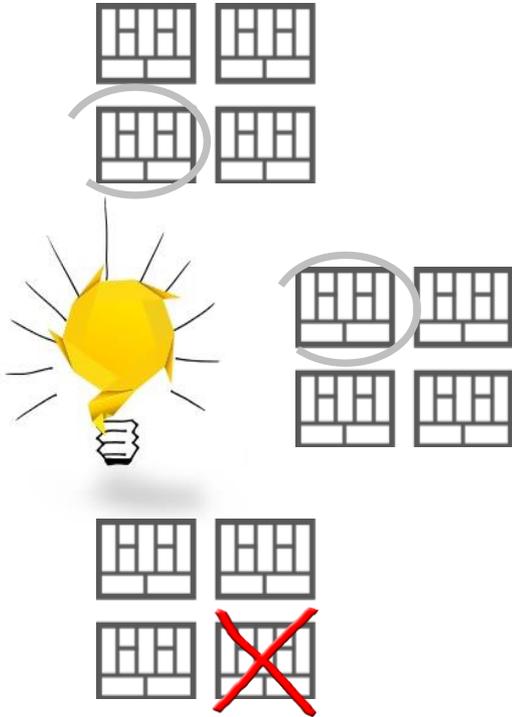




« Evaluer son projet »

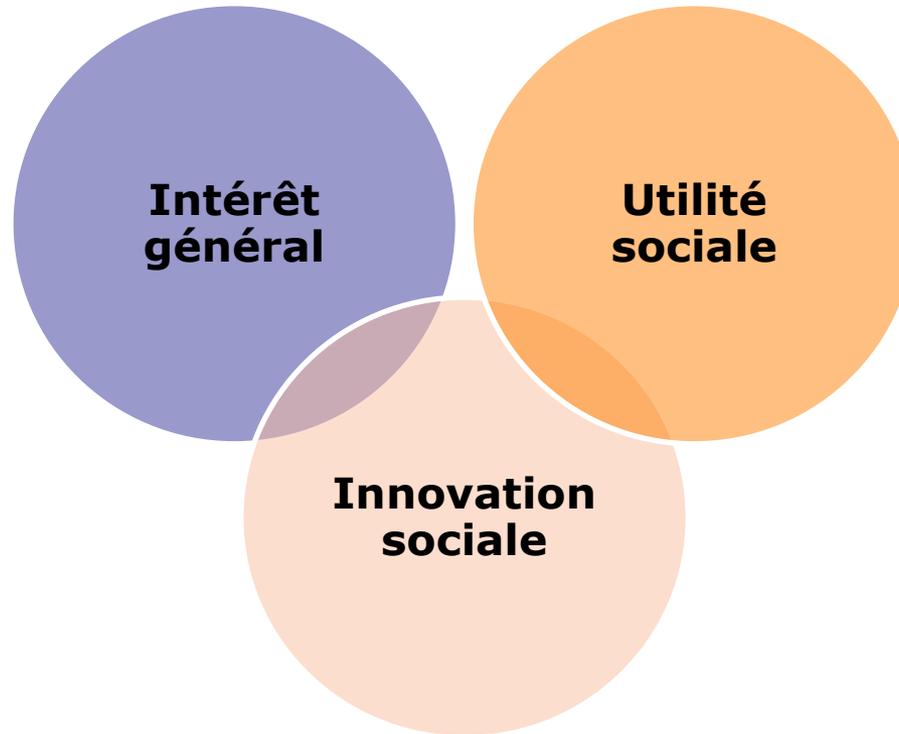
3 – L'évaluation dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire : un outil de valorisation





- **Les associations, une émanation de la société civile (secteur marchand/secteur public)...**
- **Il est dans la nature des acteurs associatifs d'agir sur la Cité, au service de l'intérêt général...**
- **L'impact se mesure au prisme de leur utilité sociale, et de leur capacité à innover, à expérimenter des solutions en réponse à des besoins sociaux...**
- **Des impacts multiples souhaités et attendus...**
- **Des impacts directs et indirects sur les usagers/partenaires/acteurs locaux/modèle économique/organisation/territoire**







L'intérêt général : une notion fiscale réductive

L'administration fiscale évalue 3 notions relatives à l'intérêt général pour évaluer l'assujettissement aux impôts commerciaux :

(La question : est-ce que c'est vraiment une association ?)

Une gestion **désintéressée** :

L'organisme doit être géré et administré à titre bénévole par des personnes ayant elles-mêmes, ou par personnes interposées, aucun intérêt direct ou indirect dans les résultats de l'exploitation.

L'organisme ne doit procéder à aucune distribution directe ou indirecte des bénéfices, sous quelque forme que ce soit.

Les membres de l'organisme et leurs ayants droit ne doivent pas pouvoir être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif, sous réserve du droit de reprise des apports.

L'activité de l'organisme est principalement **non lucrative**.

L'association ne doit pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes.



Plusieurs définitions de l'utilité sociale...

⇒ Une notion d'abord fiscale :

Est d'utilité sociale, l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de manière insuffisante

Instruction fiscale 4 H-2-77 du 27 mai 1977.

L'économie sociale et solidaire définie

Loi ESS, 2014

Un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auxquels adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent des conditions cumulatives :

- ✓ Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices.
- ✓ Une gouvernance démocratique.
- ✓ Une gestion conforme aux principes de maintien des bénéfices au sein de l'entité pour le développement de son activité et de constituer des réserves obligatoires à la pérennisation.



L'utilité sociale : un des critères de définition des acteurs de l'ESS dans la Loi ESS 2014

Les acteurs de l'ESS qui :

1 / Recherchent une utilité sociale dont l'objet social peut être :

- D'apporter un soutien aux personnes en situation de fragilité quelle que soit son origine (situation économique ou sociale ou situation professionnelle), **et quel que soit le lien entre l'entreprise et la personne concernée** (usager, client, membre, salarié, bénéficiaire,...).
- De contribuer à la préservation et au développement du lien social, à la lutte contre les exclusions et les inégalités.
- De concourir au développement durable, sous réserve que l'activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés ci-dessous.

2/ Ne procèdent pas à l'amortissement de leur capital ou à la réduction de celui-ci non motivé par des pertes.

3/ Prélèvent sur les bénéfices des fractions, affectées à la constitution d'une réserve statutaire obligatoire dite « fonds de développement » pour au moins 20% des bénéfices de l'exercice, ou en report bénéficiaire ou en réserves obligatoires, pour au moins 50%.



Demande auprès de
la DIRECCTE



INTERÊTS

- ⇒ Renforcer la crédibilité et la légitimité de la structure.
- ⇒ Accéder aux financements solidaires, via la collecte d'épargne solidaire.
- ⇒ Accéder au volet solidaire de dispositifs de soutien fiscal (PME).



L'innovation sociale : un concept nouveau, une pratique ancienne

- La recherche de solutions nouvelles aux besoins sociaux n'est pas en soi un phénomène récent...
- Mais ce qui est nouveau, c'est la reconnaissance institutionnelle de l'innovation sociale, au même titre que l'innovation technologique...
- Une solution privilégiée, à tous les niveaux politiques, pour répondre aux défis sociaux liés à la crise traversée (économique, financière et écologique...)

L'économie sociale et solidaire définie

« Est considéré comme relevant de l'innovation sociale le projet consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes :

- 1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits ;
- 2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. [...] »

Caractéristiques de l'innovation sociale

Dans la réponse au besoin
Utilité sociale
L'expérimentation
L'implication des acteurs
...



La cravate 
solidaire 

Association parisienne créée en 2013

Une mission : la mise à disposition gratuite de vêtements professionnels à destination des personnes en recherche d'emploi et ateliers de simulation



MISE À DISPOSITION GRATUITE DE TENUES PROFESSIONNELLES HOMMES ET FEMMES POUR FAVORISER L'EMPLOI
(ENTRETIEN D'EMBAUCHE, NOUVEAU JOB, STAGE, ETC.)

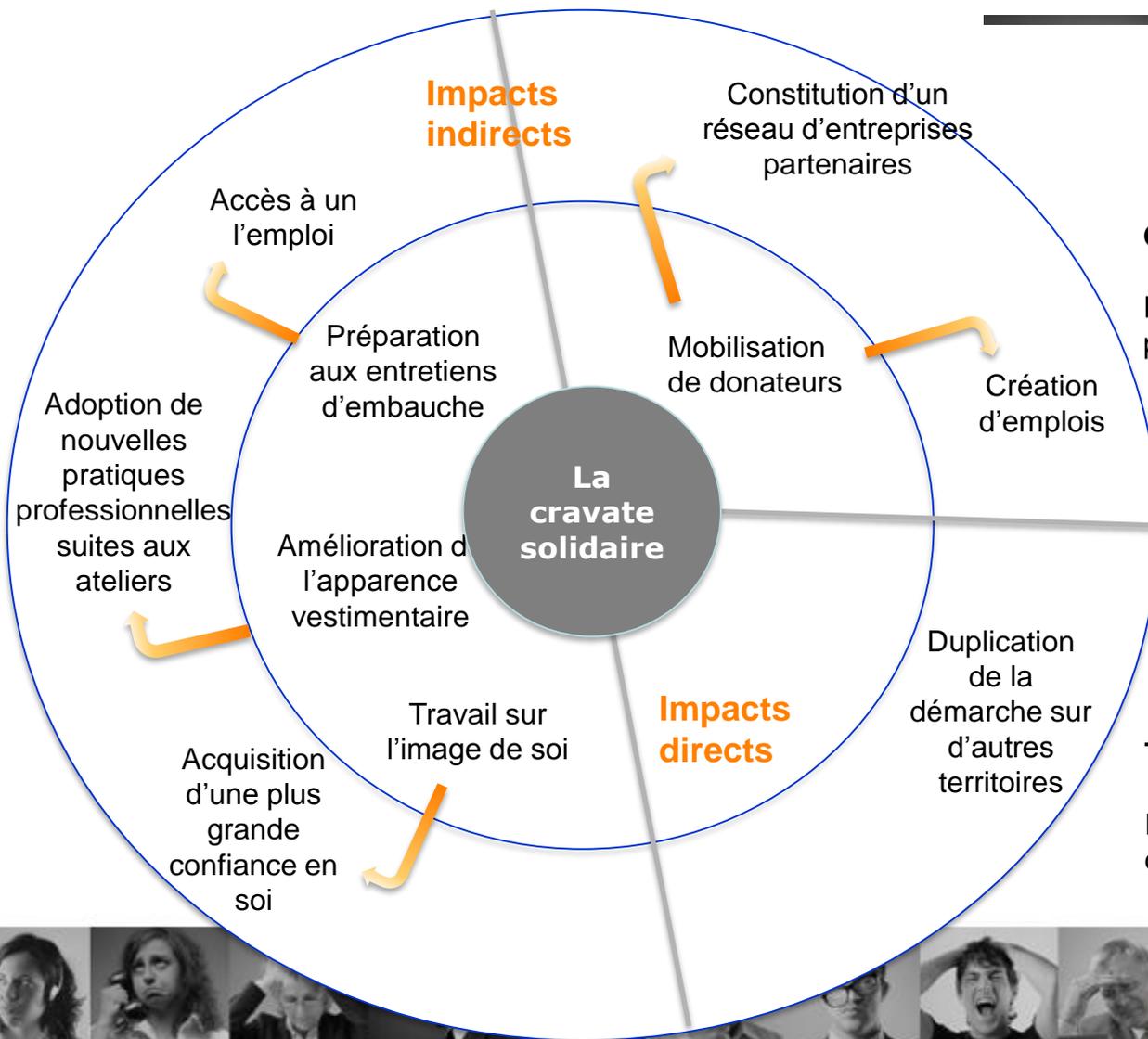
L'HABIT
ne fait pas le moine...
MAIS IL Y CONTRIBUE

NOUS RÉCUPÉRONS AUSSI BIEN DES VESTES, TAILLEURS BLAZERS, CHEMISES, CRAVATES, AINSI QUE DES PANTALONS, CHEMISIERS, COSTUMES COMPLETS ET CHAUSSURES.



Individus

Impacts sur les modes et conditions de vie



Organisations

Impacts des modes de productions

Territoire

Impacts sur le modèle de développement



Les dimensions de l'utilité sociale, une multitude d'impacts à valoriser

L'utilité sociale selon l'AVISE



L'AVISE, acteur clé de l'ESS

www.avise.org

Guide Evaluer l'utilité sociale de son activité
Guide d'autoévaluation de l'utilité sociale
Expérience de l'évaluation de l'impact social, 2017



Des impacts sur les individus / collectif

L'action produit un effet sur la société via l'intervention auprès d'un groupe, d'un territoire, d'un individu.



Un résultat attendu ou induit

L'action peut recouvrir différentes dimensions qui répondent à des objectifs premiers mais aussi secondaires.



Une définition qui tient compte des valeurs et du contexte

Une prise en compte des réalités propres à chaque structure et aux spécificités des territoires, des publics...



Une distinction entre l'utilité et les finalités de la structure

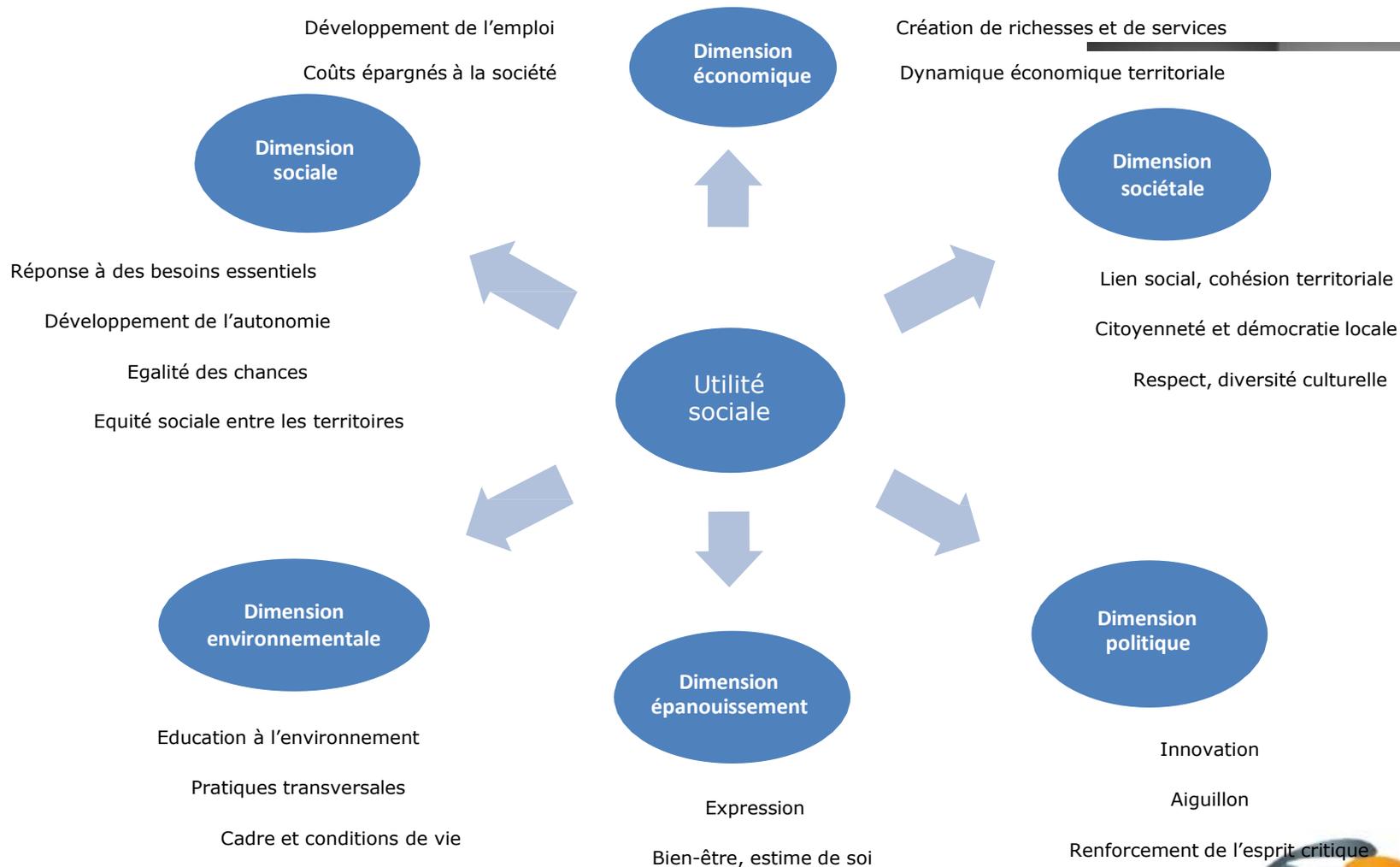
Des finalités souvent inatteignables, des dimensions qui dépassent parfois les finalités poursuivies.



L'utilité sociale : Des effets sur la société



Les dimensions de l'utilité sociale



« Evaluer son projet »

**4 – Questions à se poser,
indicateurs/critères, référentiel,
analyse et diffusion des résultats**



❑ Que cherche-t-on à évaluer ?

- Un projet (associatif, d'établissement, d'envergure,...) ? Une action ?

❑ Une évaluation, pour qui ?

- Vers les partenaires ?
- Vers les bénéficiaires/usagers ?
- Vers les habitants (publics cibles) ?
- Vers les instances associatives ?
- Vers les salariés ?

❑ Une évaluation, pour quoi ?

- Des objectifs politiques ?
- Des objectifs opérationnels ?
- Des objectifs de communication ?

❑ Dans quel contexte se situe le projet ou l'action ?

- Quelles sont les problématiques de départ ?
- Quelles sont les finalités ? les objectifs ?
- Quels sont les moyens mobilisés ?
- Quelles sont les questions à se poser pour savoir si les objectifs sont atteints ?



Les questions évaluatives guident la démarche d'évaluation en ciblant les interrogations prioritaires.

Elles résultent à la fois :

De la logique d'intervention.

Des besoins qui ont justifié la décision d'évaluer.

De l'axe d'évaluation privilégié.

Exemples :

- *Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle généré l'effet X attendu ? (efficacité)*
- *Lorsque l'intervention vise à obtenir l'effet X, dans quelle mesure cela correspond-il aux besoins du public visé ? (pertinence)*
- *Lorsque l'intervention vise l'effet X, dans quelle mesure est-ce compatible ou contradictoire avec les politiques publiques en faveur de ce public ? (cohérence)*



- **Critère d'évaluation : caractère ou propriété susceptible d'observation et permettant de juger une activité.**

- **Exemple :**

- ✓ **Objectif** : Intégration des femmes issues de l'immigration récente sur le quartier.
- ✓ **Critères d'évaluation possibles** : Connaissance des institutions françaises, maîtrise de la langue, professionnalisation, etc.

- **Le critère s'évalue à partir d'un ensemble d'indicateurs.**

ARGUMENTS

ANGLES

Comment ?

Pourquoi ?

Quoi ?

En quoi ?



- Un **indicateur** est une **information choisie** qui permet d'observer périodiquement les évolutions d'une situation au regard d'objectifs définis, une variable qui aide à prendre la mesure des changements.
- **Le choix des indicateurs doit découler des objectifs à atteindre et des effets attendus.**
- **La mesure de l'indicateur ne prend son sens qu'accompagnée d'éléments d'analyse.** Un indicateur contribue à éclairer une question, il donne une information incomplète mais partiellement éclairante sur une situation ou un dysfonctionnement.



Les indicateurs, instruments de mesure, sont définis en fonction des objectifs du projet. Ils doivent être :

- **Pertinents vis-à-vis des phénomènes qu'ils évaluent.**
- **Simple (à comprendre et à collecter).**
- **Disponibles.**
- **Fiables.**
- **Comparables.**



▪ 4 types d'indicateurs d'évaluation :

Les indicateurs de réalisation

(efficience)

- Ils vérifient si l'action programmée a été ou non réalisée et dans quelles conditions (budget, ressources, méthodologie...).
- Ils servent à assurer un suivi de l'activité.

Les indicateurs de résultat

(efficacité)

- Ils identifient le produit immédiat d'une action.
- Ils se rapportent aux objectifs opérationnels et résultats attendus.

Les indicateurs d'effet ou d'impact

(impact)

- Ils se rapportent aux finalités et orientations stratégiques.
- Ils mesurent les effets et les évolutions à moyen et long terme.

Les indicateurs de contexte

(pertinence)

- Ils servent à établir des constats sur la réalité locale, en amont et en aval de l'action.
- Ils ont un caractère descriptif et informationnel lors de diagnostics.



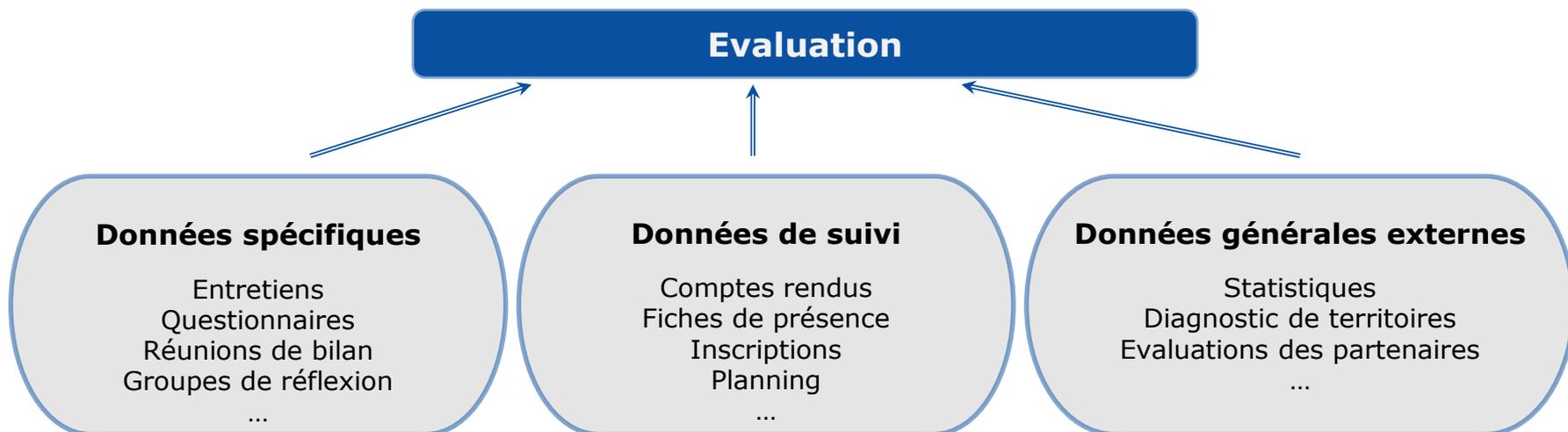
- Les indicateurs quantitatifs permettent de répondre aux questions *Combien ? Combien de fois ? Combien de temps ? A quelle fréquence ? ...*
- Les indicateurs qualitatifs permettent de répondre aux questions *Comment ? Quand ? Pourquoi ? Qui ? Qu'est-ce que ? Quoi ? Où ? ...*
- Des indicateurs de réalisation, de résultat ou d'impact :

Ce qui est planifié

Résultats espérés



■ Les outils de recueil des données : exemples



- **Importance de l'identification des chargés du recueil et des modalités de transmission à l'instance d'évaluation.**
- **Choisir sa méthode en fonction de la réalité et de ses besoins.**



- **Une définition et/ou un mode de calcul (si quanti).**
- **Une unité de mesure.**
- **Une période de référence.**
- **Un champ géographique.**
- **Une ou des source(s) d'information.**
- **Eventuellement, des notes techniques.**



Les impacts directs et indirects sur ...

- ⇒ Les usagers
- ⇒ Les partenaires et acteurs locaux
- ⇒ Le modèle économique et l'organisation
- ⇒ Le territoire
- ⇒ ...



Dimension 1

En quoi le projet permet-il de... ?

En quoi est-il spécifique dans sa réponse et les impacts ?

Dimension 2

Arguments : Quoi, Pourquoi ?
Quand ? Comment ? ...

Critère 1

Critère 2

Critère 3

Critère 1

Critère 2

Critère 3

Critère 4

Mesure, illustrations quantitatives et qualitatives

Indicateurs

Indicateurs

Indicateurs

Indicateurs

Indicateurs

Indicateurs

Indicateurs



Critères	Indicateurs	Source / Outil
Mixité sociale	Conditions d'accès adaptées : tarification, aides	
	Diversité des quotients familiaux des adhérents	Logiciel CAF Pro
	Diversité des catégories socioprofessionnelles des adhérents	Fiches de renseignements
	Origine géographique des adhérents	Fiches de renseignements
Dynamisation de la vie locale	Nombre d'occasions de rencontres entre les familles	Rapports d'activité
	Nombre d'enfants du primaire accueillis qui ne vivent pas sur la commune	Fiches de renseignements
	Partenariats noués avec d'autres associations locales : - Nombre d'associations - Nombre d'actions en partenariat	Rapports d'activité
	Partenariats financiers noués : - Nombre de partenaires - Volume de financement	Rapports d'activité - Comptabilité
	Territoire d'intervention : - Nombre de communes partenaires - Nombre d'événements par commune	Rapports d'activité
	Evolution de la population sur la commune	INSEE
Maintien à domicile des personnes âgées	Nombre de bénéficiaires des repas à domicile	Fiches de renseignement remplies par les salariés auprès des bénéficiaires
	Age des bénéficiaires (moyenne)	
	Fréquence de livraison moyenne des repas à domicile	
	Liste des prescripteurs (élément déclencheur de l'abonnement)	
	Alternative pour les bénéficiaires	
	Taux de renouvellement des clients	
Taux de satisfaction	Enquête de satisfaction	

Critères	Indicateurs	Source / Outil
Lien intergénérationnel	Lien inter-générationnel - Type et nombre d'événements impliquant personnes âgées et plus jeunes - Nombre de participants à ces événements (moyen, total annuel)	Rapports d'activité
	- Age des bénéficiaires (moyenne)	
	Lien familial - Type et nombre d'événements pour la famille entière ou parents / enfants : soirées, fêtes, ateliers, stages - Nombre de participants à ces événements (moyen, total annuel)	Rapports d'activité
	Pourcentage de parents présents aux fêtes de fin d'année du centre	Rapports d'activité
Insertion sociale et professionnelle	Accompagnement de familles sur des questions qui les intéressent : emploi, parentalité, santé, surendettement...	- Points lors de réunion de service - Fiche / cahier de renseignement des actions d'orientation menées par les salariés
	Orientation des familles (parents, jeunes) vers les structures compétentes : emploi, parentalité, santé...	
	- Evénements de sensibilisation menés - Nombre de personnes sensibilisées	Rapports d'activité
	- Partenariats avec les acteurs sociaux et professionnels du territoire. - Nombre de contacts avec ces acteurs.	

- **L'analyse des données se doit de :**
 - Répondre aux questions évaluatives
 - Croiser différentes données lorsque cela est possible
 - Faire référence aux définitions des indicateurs et aux modalités de recueil (traçabilité de l'évaluation)
 - Etre la plus neutre / objective possible
- **Elle doit donner lieu à la formulation de conclusions, de perspectives, d'axes d'amélioration**
- **Elle doit donner lieu à l'élaboration d'un point de vue partagé, en interne et avec les parties prenantes** (formalisation possible sous forme de SWOT/bilan)



▪ La diffusion des résultats de l'évaluation se définit en fonction des objectifs et des enjeux de l'évaluation :

- Rendre des comptes aux partenaires financiers
- Renforcer et/ou développer des partenariats
- Diffuser des connaissances et une vision partagée des problématiques et des solutions
- Ajuster son projet au regard des résultats de l'évaluation
- Mobiliser ses parties prenantes

▪ La diffusion des résultats et des outils s'inscrit dans une démarche de communication, interne et externe :

- Rapport d'activités / Rapport annuel
- Support spécifique
- Réunion spécifique avec les parties prenantes
- ...



- **L'évaluation n'a pas pour unique objectif de communiquer sur les résultats et valoriser l'association, elle doit aussi servir à l'amélioration du projet :**
 - En fonction de la question initiale et de l'angle choisi (efficacité, cohérence, qualité, ...)
 - Si des dysfonctionnements ont été mis en évidence

- **L'amélioration du projet suite à l'évaluation passera par :**
 - La formulation partagée de conclusions et de perspectives ou axes d'amélioration :
 - ✓ Nourries de bonnes pratiques (benchmarking)
 - ✓ Nourries des constats et propositions d'usagers, de partenaires, ...
 - La prise en compte de ces perspectives dans les réflexions stratégiques de l'association : projet associatif, projet de développement, démarque qualité, ...

- **Les résultats de l'évaluation constituent également une base d'échanges avec les partenaires ... dans le cadre des projets actuels, de projets futurs ou du conventionnement**



CONCLUSIONS



- ⇒ **Une charge de travail à ne pas négliger, qui joue parfois le rôle de variable d'ajustement pour les structures.**
- ⇒ **Des compétences spécifiques nécessaires à toutes les étapes (du recueil à l'analyse).**
- ⇒ **Une démarche dans la durée qui peut générer un essoufflement de l'instance d'évaluation et des chargés du recueil**
- ⇒ **La difficulté d'isoler les effets de l'action de l'association par rapport à ceux d'autres facteurs**
- ⇒ **Le temps de l'évaluation d'impact n'est pas toujours celui des comptes à rendre ni de la communication**
- ⇒ **L'évaluation interne pose forcément la question de l'objectivité de l'association**
 - **La possibilité d'interprétations diverses des résultats**
 - **La difficulté de trouver le juste milieu entre autosatisfaction et autoflagellation**



Expérience de l'évaluation de l'impact social, AVISE, 2017.

Guide CRES Languedoc-Roussillon, Culture et promotion, Référentiel.

Cahier de l'Avise N°5, *Evaluer l'utilité sociale de son activité*, Octobre 2007.

Boîte à outils et études de cas disponibles en ligne sur :

www.avise.org/spip.php?article783

Thierry Sibieude et Marie Trelu-Kane, *L'entreprise sociale (aussi) a besoin d'un business plan*, Chapitre 6 « Impact social et environnemental », pages 265 à 298, ed. Rue de l'Echiquier.

Avise, ESSEC-IIES et Mouves, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*, à paraître en octobre 2013.

Dossier sur l'évaluation de l'utilité sociale - Juris associations n° 461, juin 2012.

Dossier sur « Evaluation le maître mot » - Juris associations n°558, mai 2017.



- **La boîte à outils**
- **Remise de la bibliographie**
- **Tour de table**
- **Evaluation écrite du stage de formation**



Pour toute question complémentaire ou recevoir la documentation du stage

Contacts électroniques :

1. cap.poledoc.fr (pour télécharger la documentation sur le stage)
2. formation.villedeparis@excellensformation.com (pour toute question en lien avec le stage)



MERCI

Contact

contact@excellensformation.com

Tel: 01 30 79 53 98

Excellens a mis en place toutes les mesures permettant de garantir l'application du décret du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue.

En cas de manquement à une ou plusieurs de ses exigences, vous avez la possibilité de contacter AFNOR certification et/ou de déposer un avis sur AFNOR Pro Contact.

