
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 : paris.fr/formasso
- Pour toute question après la formation, vous pouvez nous joindre à l'adresse suivante : contact@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 de la vie associative et citoyenne (MVAC) :**
 - **Missions.**
 - **Fonctionnement.**
 - **Services proposés aux associations.**

- **Le Carrefour des Associations Parisiennes :**
 - **Missions.**
 - **Fonctionnement.**
 - **Services proposés aux associations.**



- 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



- ❑ Comprendre le sens et les enjeux de l'évaluation
- ❑ Construire sa méthode pour mettre en œuvre sa démarche

Alterner apports théoriques, méthodologiques et empiriques, échanges



▪ L'organisation matérielle :

- La formation dure 3 heures
- Une pause de 10 minutes sera organisée au milieu de la formation

▪ Les méthodes pédagogiques :

- Présentation sous forme d'exposés interactifs d'une méthodologie nécessaire à acquérir pour évaluer votre projet
- Échanges sous forme de « questions-réponses » afin de nous assurer de votre compréhension
- Atelier sous forme de cas pratiques



- **Pour une formation efficace, nous attendons de vous :**
 - Que vous soyez attentifs aux apports
 - Que vous osiez poser toutes vos questions
 - Que vous participiez à la réalisation des cas pratiques
 - Que vous soyez tolérants les uns avec les autres et que vous vous écoutiez

- **Objectifs pédagogiques de la formation :**
 - Comprendre les enjeux de l'évaluation d'un projet/action
 - Savoir déterminer des critères et des indicateurs d'évaluation
 - Définir un moyen de suivi de l'atteinte des objectifs
 - Dresser un bilan d'évaluation de son projet ou de son activité

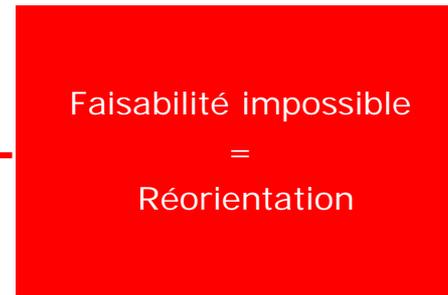
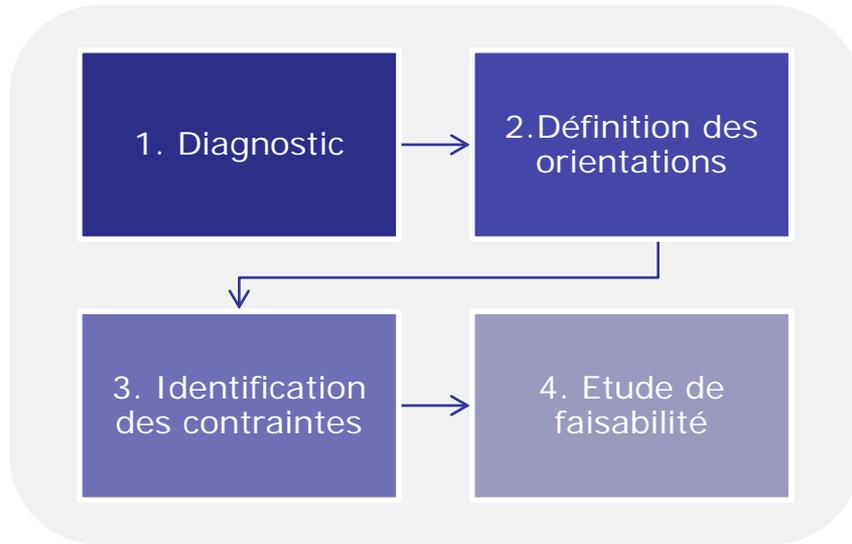




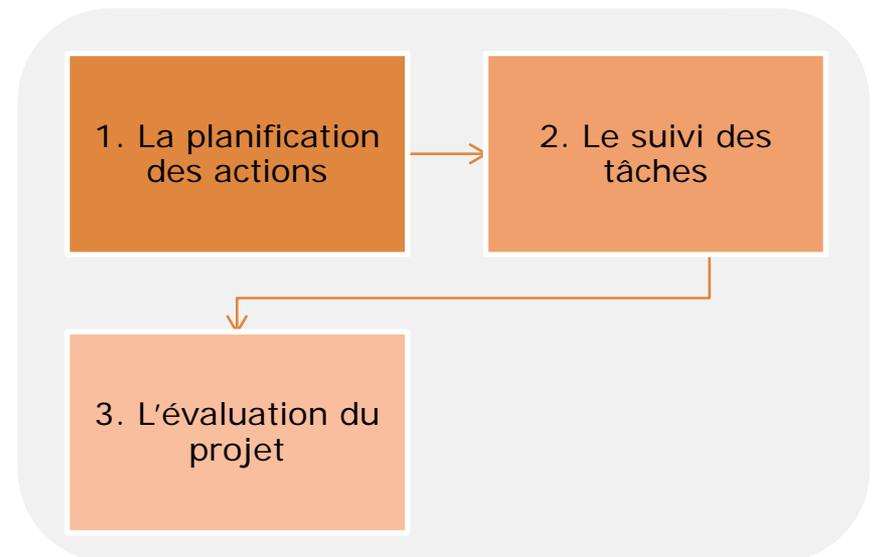
Démarche projet **PLACE DE L'ÉVALUATION**



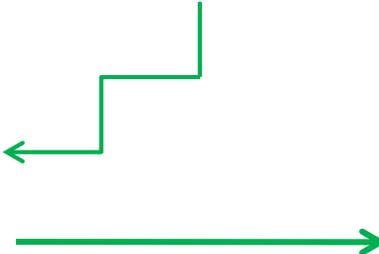
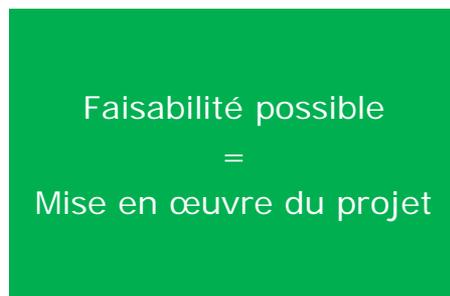
I) Formalisation du projet



III) Mise en œuvre du projet



II) Décision



LES PHASES	LES ÉTAPES
<p><i>La phase de fondement</i></p>	<p>L'objet Les motifs Les objectifs</p>
<p><i>La phase de plan d'action</i></p>	<p>Les ressources Le timing Les rôles Le budget</p>
<p><i>La phase de plan d'animation</i></p>	<p>Les résistances Les ajustements La communication Le suivi et l'évaluation</p>



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

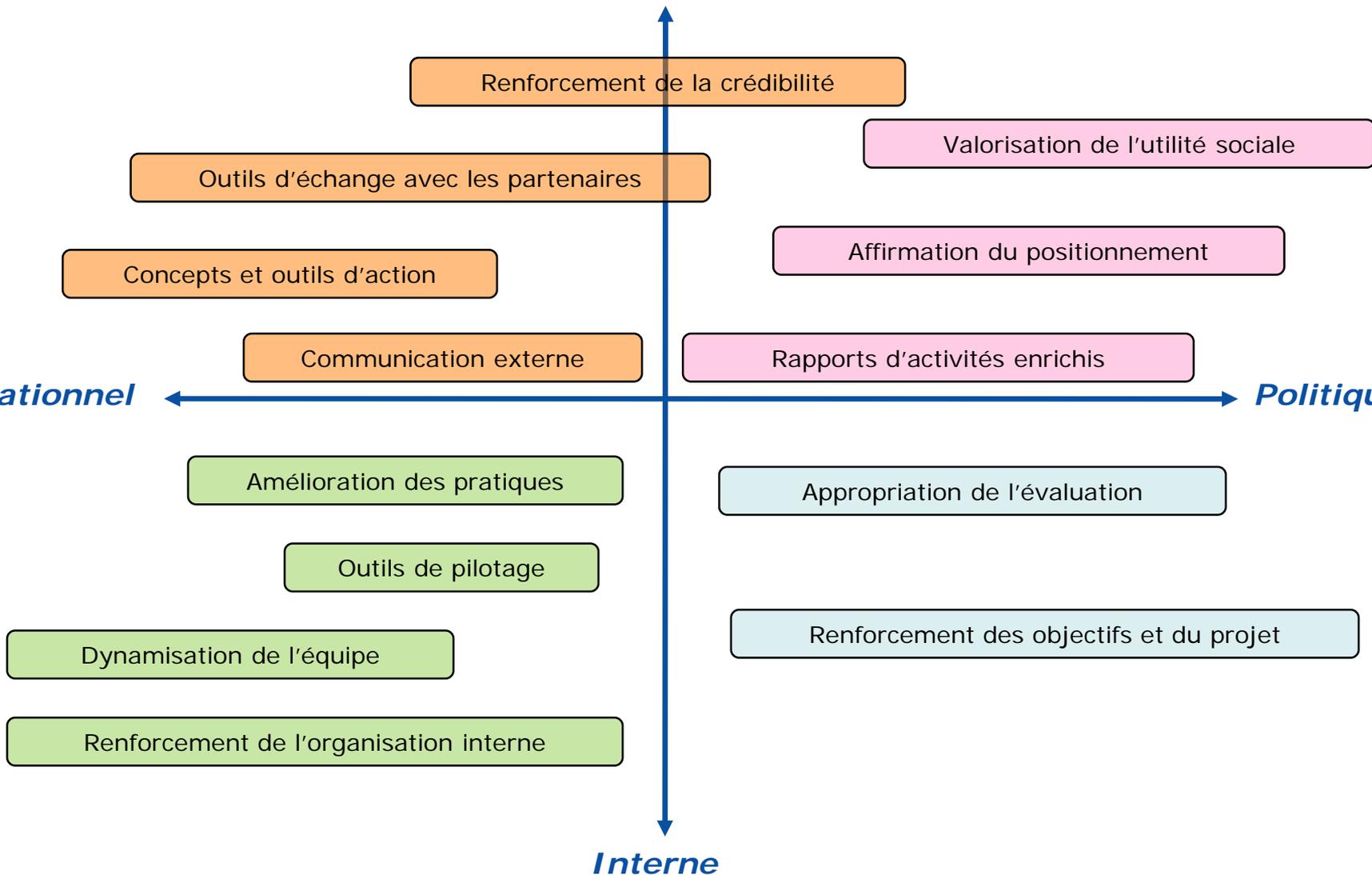
Dynamisation de l'équipe

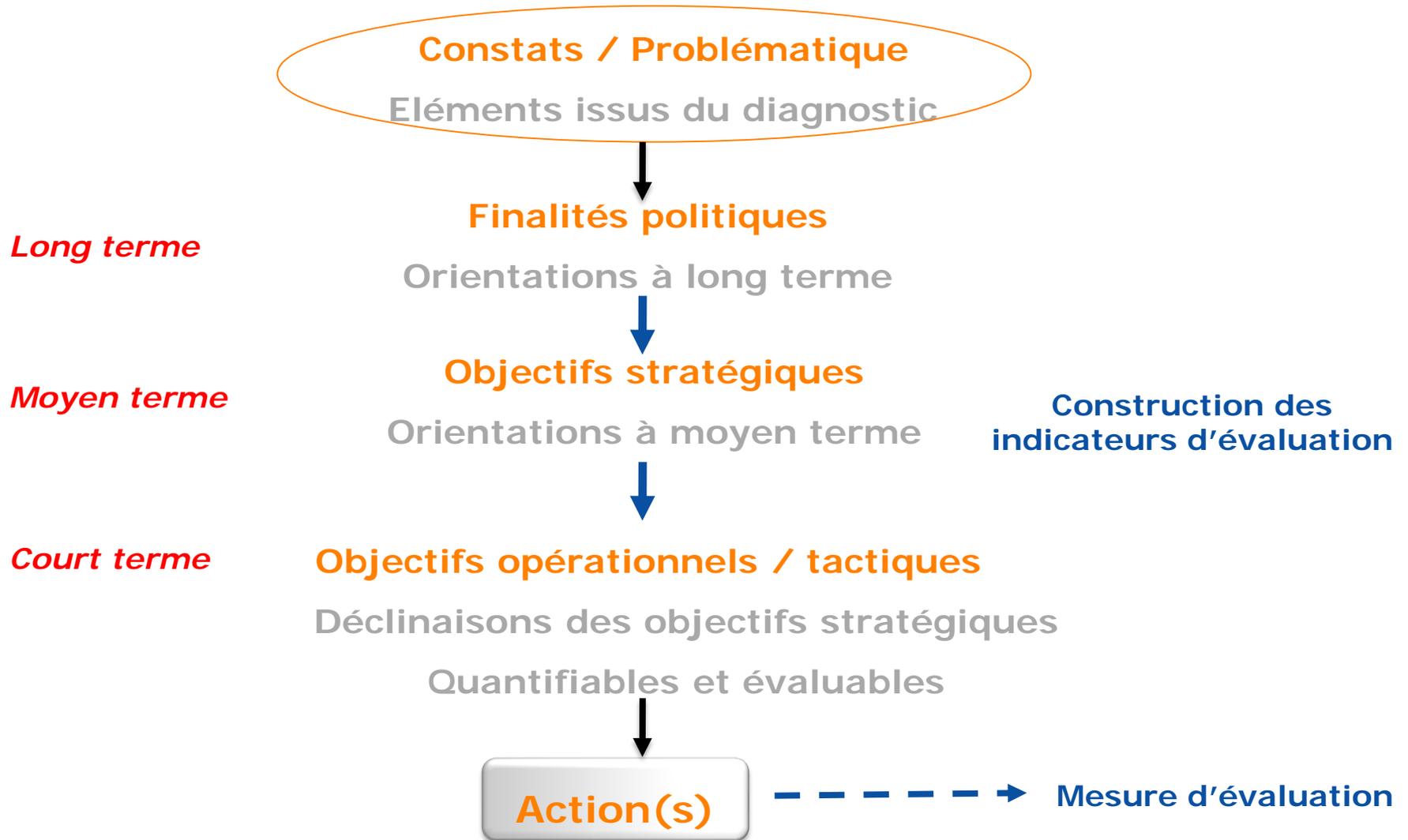
Renforcement de l'organisation interne

Interne

Politique

Opérationnel







L'évaluation **CADRAGE**



▪ Que permet l'évaluation ?

- Mesurer des écarts entre les objectifs et les résultats (réussite ou échec du projet)
- Mesurer les effets des actions réalisées



- Mettre en évidence les points forts et les points faibles du projet
- Recadrer le projet en relation avec les objectifs fixés initialement
- Mettre en place des ajustements en relation avec les écarts



- Apporter un gage de sérieux, de crédibilité, de qualité et de visibilité pour les partenaires, renforcer la mobilisation interne



Définition

« 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 »

Larousse

- L'évaluation se prévoit lors de la formulation des objectifs d'un projet
 - L'atteinte des objectifs doit être vérifiable
 - Elle n'est vérifiable que si l'on a prévu des critères et indicateurs d'évaluation



Critères et indicateurs

Critère « Principe, élément de référence qui permet de juger, d'estimer, de définir quelque chose » (Larousse)

Ex : la participation des publics et la satisfaction de ces publics, les moyens humains et matériels mis en œuvre, la participation et l'implication des partenaires...

Indicateur « Appareil, instrument servant à fournir des indications, des renseignements » (Larousse)

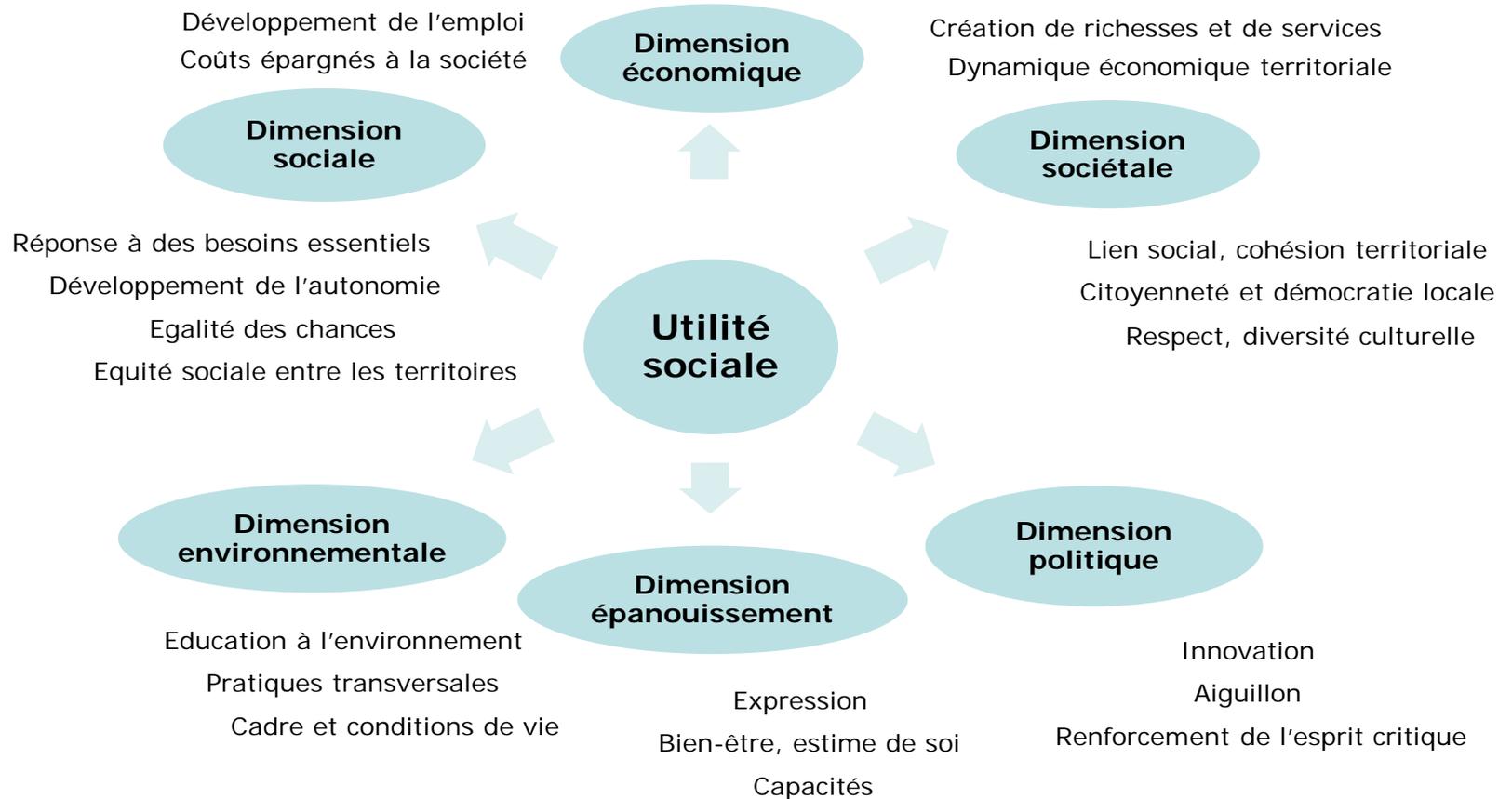
Ex : données chiffrées ou observables qui permettent d'attester de la participation ou de la satisfaction des publics, des moyens humains et matériels mis en œuvre, de la participation ou de l'implication des partenaires...



« Dans un projet, un objectif est une vision anticipatrice d'une situation future »



Les dimensions de l'utilité sociale selon l'AVISE



Situation initiale

UN CONSTAT:
L'insertion des
jeunes sur le
marché du
travail est
difficile

Projet

ACTION :
Des ateliers
de recherche
d'emploi

Situation finale

OBJECTIF,
Résultat
attendu :
Améliorer la
connaissance
du marché du
travail et des
techniques de
recherche
d'emploi



Le quoi ? Les actions menées au sein du projet associatif

Du pourquoi ? Ce que l'on attend de ces actions, leurs finalités, les bénéfices pour les bénéficiaires



L'utilité sociale de ses actions



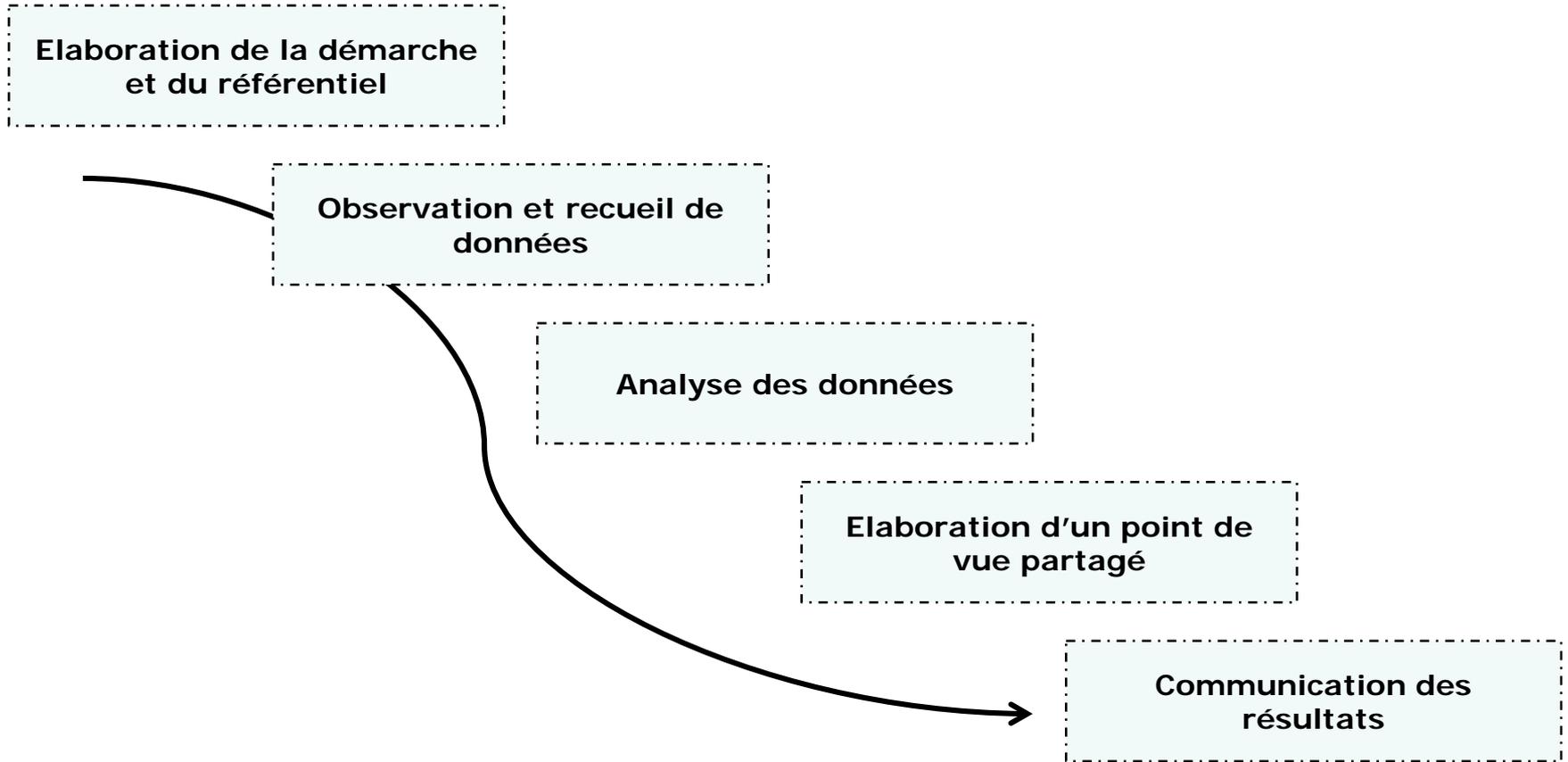
Des objectifs qui permettent l'évaluation

Un objectif opérationnel doit :

- Etre introduit par un verbe d'action
- Comporter une échéance
- Etre évaluable à l'aide de critères et d'indicateurs
- Leur formulation peut s'inspirer de la méthode S.M.A.R.T



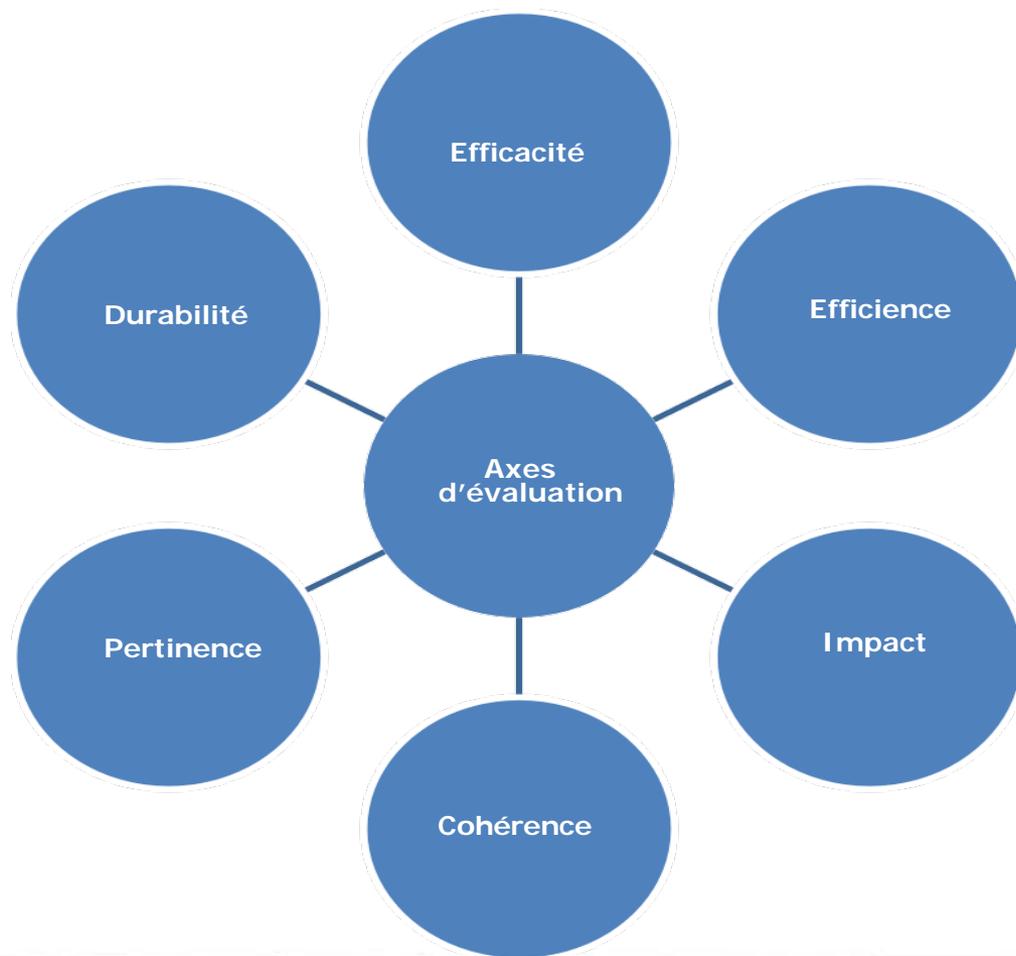
Les étapes de la démarche d'évaluation





Définir des axes, critères et indicateurs d'évaluation **PRÉPARER L'ÉVALUATION**





▪ 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.

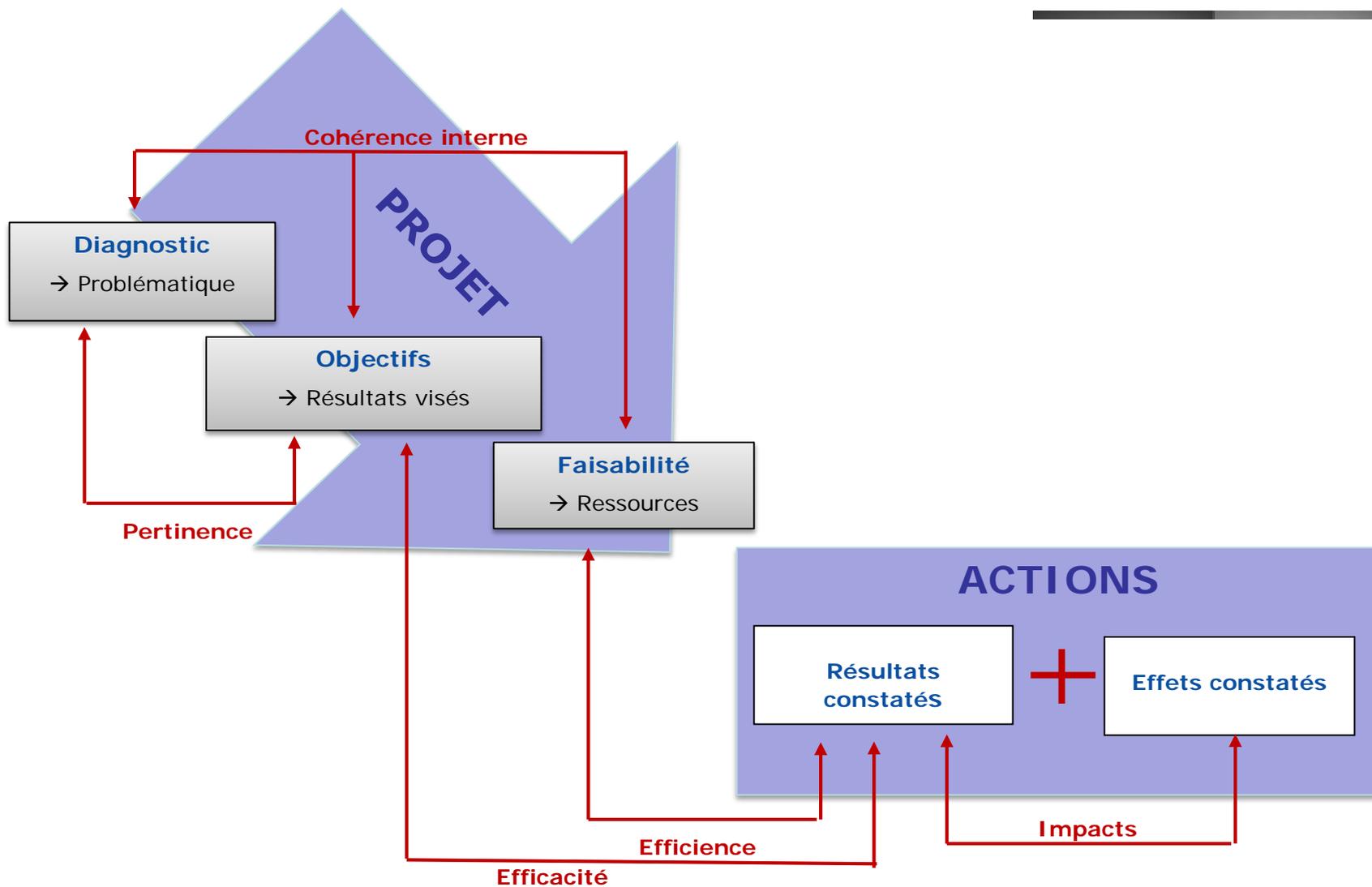
→ *Dans quelle mesure le projet a-t-il vocation à répondre durablement aux besoins et à leurs évolutions ?*

▪ 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 ?*





- 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 ?

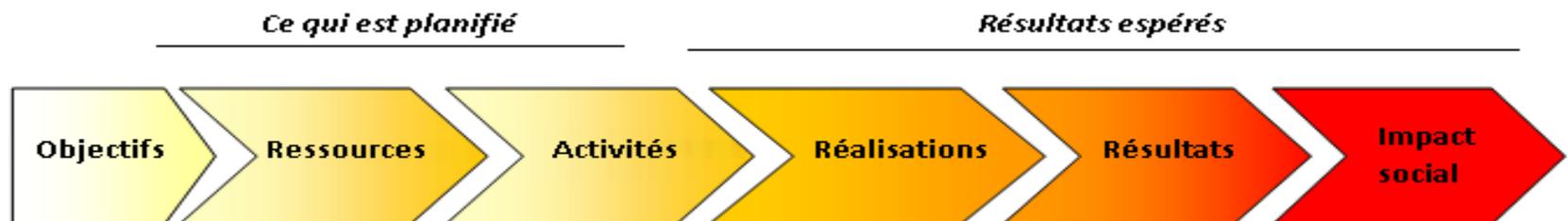


- Un **indicateur** est une **information choisie** qui permet d'observer périodiquement les évolutions d'une situation au regard d'objectifs définis, une variable qui aide à prendre la mesure des changements.
- Le choix des indicateurs doit découler des objectifs à atteindre et des effets attendus.
- 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.



▪ Types d'indicateurs d'évaluation :

- Les indicateurs **quantitatifs** permettent de répondre aux questions suivantes :
Combien ? Combien de fois ? Combien de temps ? À quelle fréquence ?
- Les indicateurs **qualitatifs** permettent de répondre aux questions suivantes :
Comment ? Quand ? Pourquoi ? Qui ? Quoi ? Où ?



▪ 4 types d'indicateurs d'évaluation :

Les indicateurs de réalisation (efficience)

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

Les indicateurs de résultat (efficacité)

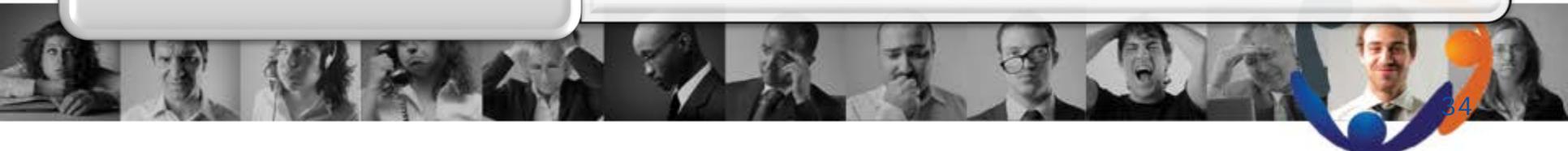
- Ils identifient le produit immédiat d'une action.
- Ils se rapportent aux objectifs opérationnels et résultats attendus.

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 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	

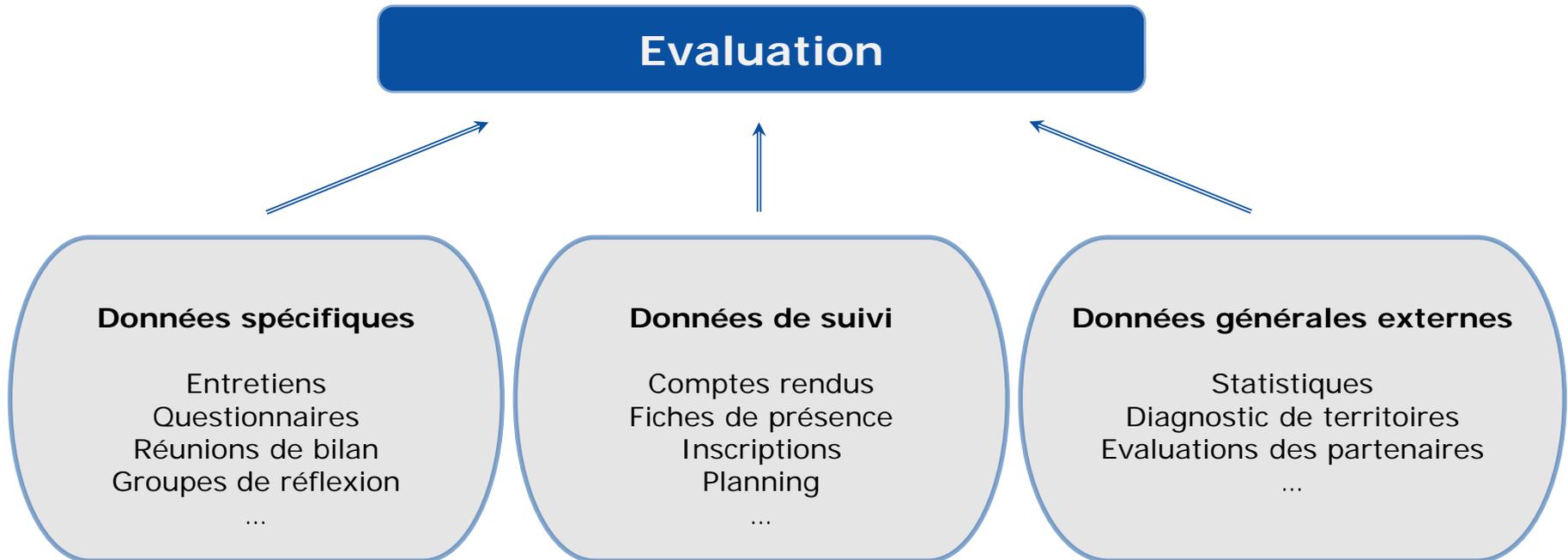
Critères	Indicateurs	Source / Outil	
Lien intergénérationnel	Lien inter-générationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Type et nombre d'événements impliquant personnes âgées et plus jeunes - Nombre de participants à ces événements (moyen, total annuel) 	Rapports d'activité
		<ul style="list-style-type: none"> - Age des bénéficiaires (moyenne) 	
	Lien familial	<ul style="list-style-type: none"> - 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...	<ul style="list-style-type: none"> - 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...		
	<ul style="list-style-type: none"> - Evénements de sensibilisation menés - Nombre de personnes sensibilisées 	Rapports d'activité	
	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariats avec les acteurs sociaux et professionnels du territoire. - Nombre de contacts avec ces acteurs. 		



Recueillir, analyser et exploiter les données **LES MODALITÉS**



- Exemples d'outils de recueil de données :



- **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)



- **Diffusion des résultats définie 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

- **Diffusion des résultats et des outils inscrite 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**



- Une charge de travail à ne pas négliger, qui joue parfois le rôle de variable d'ajustement pour les structures
- 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 la structure 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 la structure
- La possibilité d'interprétations diverses des résultats
- La difficulté de trouver le juste milieu entre autosatisfaction et autoflagellation



MERCI

Contact

contact@excellensformation.com

Tel: 01 30 79 53 98

