

# ***L'EVALUATION DE PROJET***

***DEJEPS / ASEC / DPTR***

***Avril 2023***

# SOMMAIRE

## 1. Présentation de l'évaluation

Ses objectifs, sa temporalité, son importance, les différents types, les méthodes et les outils

## 2. Indicateurs et outils de collecte (méthodes qualitatives et quantitatives)

## 3. Analyse

# 1-PRESENTATION DE L'EVALUATION



UPV / Union Patronale du Var



COMITE VAR



imsat  
Institut Méditerranéen du Sport  
de l'Animation et du Tourisme

# ACTIVITE 1 : Positionnement

- Fiche de questions sur l'évaluation
- Travail en groupe et restitution/ discussion
- 45 min + 20 min de debriefing

# EVALUATION

## Définition

**FONCTION QUI CONSISTE À PORTER UNE APPRÉCIATION AUSSI SYSTÉMATIQUE ET OBJECTIVE QUE POSSIBLE, SUR UN PROJET EN COURS OU ACHEVÉ, UN PROGRAMME OU UN ENSEMBLE DE LIGNES D'ACTIONS, SA CONCEPTION, SA MISE EN ŒUVRE, SES RÉSULTATS, SON IMPACT**



# Que peut-on évaluer ?

- ▶ La réussite, l'efficacité (atteinte des objectifs/ résultats attendus)
- ▶ L'impact social (atteinte des effets attendus à plus ou moins long terme)
- ▶ Les impacts non prévus
- ▶ La pertinence du projet
- ▶ La viabilité du projet
- ▶ Le processus (coût, délais, ressources, problèmes rencontrés) -> efficience
- ▶ Les forces et les faiblesses
- ▶ Les problèmes encore à résoudre



# Pourquoi évaluer? (1)

- ▶ **Vision commune et concrète**
- ▶ Prendre du recul
- ▶ Fournir une **orientation claire et précise** au projet
- ▶ **Mesurer l'efficacité et améliorer la performance**
- ▶ Identifier et à comprendre les **causes d'un problème**
- ▶ Incorporer la perception des usagers ou des bénéficiaires



# Pourquoi évaluer? (2)

- ▶ **Inform**er régulièrement les acteurs impliqués
- ▶ **Communiquer**
- ▶ **Vérifier** les actions des partenaires
- ▶ **Rendre des comptes**, justifier les ressources et les fonds utilisés
- ▶ Donner des **orientations pour des actions futures**





# Quand évaluer ?

- ▶ Si possible de **façon continue** tout au long du projet
- ▶ Nécessité d'un **plan d'évaluation** **PLAN**
- ▶ **A la fin du projet**
- ▶ Nécessité d'un **bilan de projet**



# Quelle est la démarche ?



# Dans le cadre du DEJEPS

- ▶ Evaluation du processus (pour avoir une idée de l'efficience, i.e. atteinte des objectifs/ moyens)
- ▶ Evaluation de l'efficacité : la mesure du degré avec lequel les objectifs sont remplis, les indicateurs doivent informer d'une part de l'atteinte et du dépassement des objectifs et d'autre part des défauts d'atteinte de ces mêmes objectifs. Selon la norme ISO 9000 ; l'efficacité se définit comme la réalisation des activités planifiées et l'obtention des résultats escomptés.
- ▶ Evaluation de l'impact



# FOCUS SUR L'IMPACT

- ▶ En fonction de la taille et l'ambition de votre projet, il sera **plus compliqué d'évaluer l'impact**, car il sera:
  - Difficilement attribuable à votre projet
  - Plus long à se matérialiser
- ▶ Concentrez-vous en priorité sur l'évaluation du processus (efficience) et de l'efficacité mais montrez la démarche employée pour l'impact



# FOCUS SUR L'IMPACT

## Définition

**LES CONSÉQUENCES PLANIFIÉES ET NON PLANIFIÉES, NÉGATIVES ET POSITIVES, D'UN PROJET MIS EN ŒUVRE, DONT CERTAINES SE MANIFESTERONT UNIQUEMENT QUELQUE TEMPS APRÈS LA FIN DU PROJET**



# FOCUS SUR L'IMPACT

## Evaluer son impact social

**EVALUER SON IMPACT SOCIAL EST UNE DÉMARCHE QUI CONSISTE À COMPRENDRE, MESURER ET VALORISER LES EFFETS, NÉGATIFS OU POSITIFS, GÉNÉRÉS PAR SON ORGANISATION SUR SES PARTIES PRENANTES ET SON ENVIRONNEMENT.**

C'EST SE DEMANDER « QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE MON ACTION ET AUPRÈS DE QUI ? », EN NE SE LIMITANT PAS À LA SEULE DIMENSION ÉCONOMIQUE.

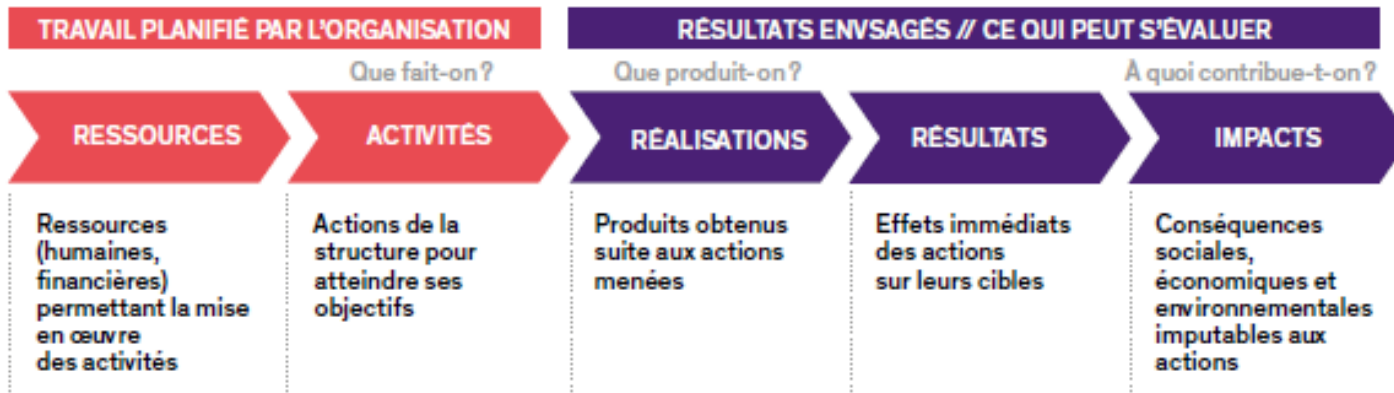


COMITE  
VAR



# FOCUS SUR L'IMPACT

## Chaîne de valeur de l'impact



*La chaîne de valeur de l'impact, Avise, d'après le Guide pratique pour la mesure et la gestion de l'impact, EPVA, 2015*

# focus

## CONTRE LES IDÉES REÇUES !

Évaluer son impact, ce n'est pas forcément...

- ... **que pour rendre des comptes** : c'est également une façon d'échanger avec ses partenaires, de mieux appréhender les changements sociaux produits par son activité, d'améliorer ses pratiques, de renouveler la motivation de ses équipes, d'accompagner la prise de décision, etc.
- ... **que pour les grosses structures** : toute structure peut engager une réflexion sur le sens de son action et les effets

qu'elle produit et mettre en place des indicateurs pour suivre les avancées obtenues, quelles que soient sa taille et son ancienneté. Il s'agit d'adapter la démarche d'évaluation aux moyens disponibles.

- ... **oublier l'humain : au contraire !** Le but est d'éclairer et de maximiser les effets produits sur l'humain ou sur la société dans son ensemble. Impliquer les parties prenantes tout au long du processus, particulièrement les bénéficiaires, est d'ailleurs l'une des clés de réussite.

- ... **compliqué** : la crainte est compréhensible car aucune méthode ne semble faire consensus et la démarche nécessite du temps, des moyens et de l'expertise, mais l'évaluation est avant tout une démarche qu'il faut bien préparer. Savoir pourquoi on se lance dans ce processus et prendre le temps du cadrage permet de choisir une méthode adaptée à ses besoins et à ses contraintes.

**Pour en savoir plus** : Avise, ESSEC, Mouvement Impact France, *Petit Précis de l'évaluation de l'impact social*, 2013



# ACTIVITE 2 : la ferme des meuniers

- Identifier les effets attendus des activités « Production potagère et organisation d'atelier cuisine » de la Ferme des meuniers en les classant dans le temps : à court terme, à moyen terme, à long terme
- Remarque pour votre projet : cette cartographie prend encore plus de sens si elle est partagée avec les parties prenantes
- 30 min de travail en binôme + 15 min de mise en commun des idées

[Qui sommes-nous ? \(lafermeduparcdesmeuniers.blogspot.com\)](http://lafermeduparcdesmeuniers.blogspot.com)

<https://youtu.be/bjzOtpCNe64>



# ACTIVITE 2 : la ferme des meuniers

## cas concret

### LES EFFETS ATTENDUS DE LA FERME DU PARC DES MEUNIERES

Dans le cadre de son activité d'insertion, la Ferme du Parc des Meuniers accompagne ses bénéficiaires dans la réalisation d'activités de production potagère et l'organisation d'ateliers de cuisine.

#### LES ACTIVITÉS DE PRODUCTION POTAGÈRE ET D'ORGANISATION D'ATELIERS CUISINE

À COURT TERME	À MOYEN TERME	À LONG TERME
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transmission de savoir-faire (maraîchage, culinaire)</li><li>• Valorisation des personnes dans leurs compétences</li><li>• Accès à des produits potagers à un coût modéré</li><li>• Convivialité (partage des graines, repas partagés)</li><li>• Mise en interaction avec du public extérieur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Développement de compétences sur des métiers (maraîchage, métiers de bouche)</li><li>• Amélioration de la confiance en soi et en ses compétences</li><li>• Amélioration de l'alimentation</li><li>• Échanges et partages avec du public extérieur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accès à des formations et des emplois</li><li>• Amélioration de la santé physique et psychique</li><li>• Amélioration des liens sociaux et augmentation de la mixité sociale</li></ul>

# Evaluation développement durable

<https://www.youtube.com/watch?v=Pj2AXzBkE7M>



# 2-METHODES, INDICATEURS ET OUTILS DE COLLECTE



# METHODES

## ► Méthodes quantitatives <sup>01234</sup> <sub>56789</sub>

- Plus efficace pour communiquer facilement
- Parfois réductrices et peu adaptées

## ► Méthodes qualitatives

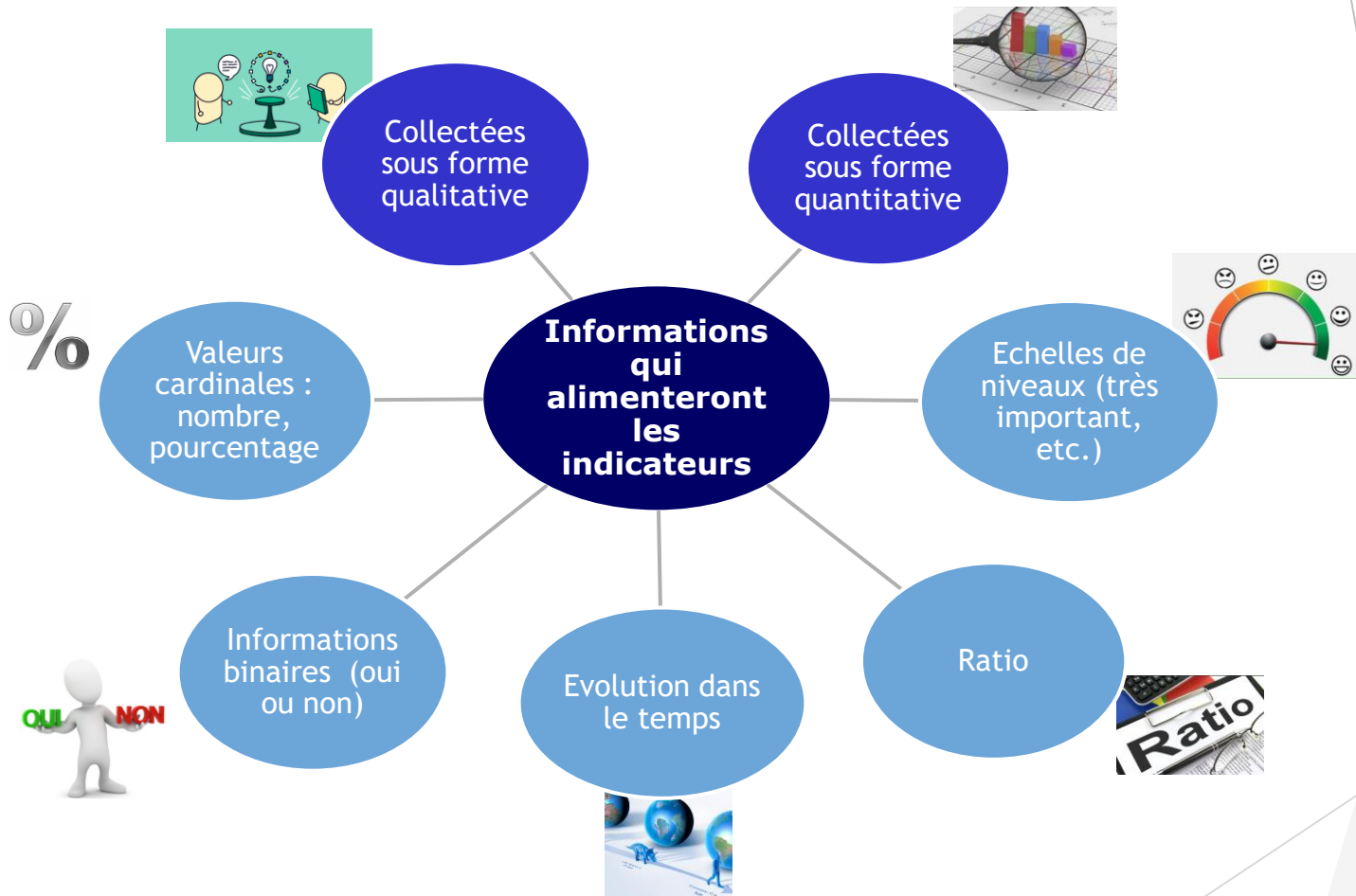
- Mieux adaptées à l'analyse complexe des impacts sociaux
- Parfois peu fiables et complexes à mettre en œuvre

## ► Souvent pertinent d'associer les deux méthodes



# DEFINIR SES INDICATEURS

## Types d'informations



# DEFINIR SES INDICATEURS

Quelques conseils pour avoir indicateurs pertinents

**S**

- ▶ Specific (spécifique): l'indicateur doit être **clair et univoque**

**M**

- ▶ Measurable (mesurable): l'indicateur doit pouvoir être **mesuré à un coût approprié**

**A**

- ▶ Achievable (atteignable): le seuil donné par l'indicateur doit **pouvoir être atteint**

**R**

- ▶ Relevant (pertinent): l'information que revêt l'indicateur doit être un **repère significatif**

**T**

- ▶ Time-bound (délimité dans le temps): l'indicateur doit mentionner d'ici à **quand l'objectif devrait être atteint**

# EXEMPLES D'INDICATEURS

## Processus

### ► Exemple d'indicateurs pour le coût :

1. **Coût réel** : calcul du coût réel du projet. Il se mesure en additionnant toutes les dépenses actuelles du projet.
2. **Coûts non planifiés** : il s'agit de l'ensemble des dépenses réalisées mais non prévues initialement dans le projet.
3. **Coût des retards**: Il se calcule en faisant la somme des dépenses additionnelles liées au retard comme les heures supplémentaires de main d'œuvre, la maintenance, le dépannage, etc.
4. **Ecart de coût du projet**: calculez la différence entre le coût effectif du projet et le coût initialement prévu. Calcul :  $(\text{coût réel} - \text{coût prévisionnel}) / \text{coût prévisionnel}$ .





# EXEMPLES D'INDICATEURS

## Processus

### ► Exemple d'indicateurs pour le délai :

- 1. Taux de retard** : permet de connaître le pourcentage de retard par rapport au planning initialement prévu.  
Calcul :  $(\text{tâches non réalisées} / \text{tâches prévues}) \times 100$
- 2. Durée d'une tâche** : utile pour mesurer le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche, notamment les tâches récurrentes.
- 3. Ecart de durée** : mesurez si une tâche ou un jalon est plus long à réaliser que ce que vous aviez initialement prévu.  
Calcul :  $(\text{durée réelle} - \text{durée initiale}) / \text{durée initiale}$
- 4. Ecart de délai** : cet indicateur mesure si vous êtes en avance, dans les temps ou en retard sur le planning prévu au démarrage du projet.  
Calcul :  $\text{temps initialement prévu} - \text{temps actuellement utilisé}$   
Un résultat négatif indique qu'il vous reste encore du temps pour continuer le projet.

# EXEMPLES D'INDICATEURS

## Processus

### ► Exemple d'indicateurs pour l'avancement:

- 1. Taux d'avancement** : comme son nom l'indique, permet de savoir quelle est la progression de votre projet.  
Calcul :  $(\text{tâches accomplies} / \text{tâches prévues}) \times 100$
- 2. Nombre de tâches ou de jalons réalisés** : il s'agit d'un autre bon indicateur de l'avancement du projet.
- 3. Temps passé sur le projet** : à tout moment dans le projet, comparez les heures de travail déjà effectuées par rapport aux heures initialement planifiées pour savoir si vous et votre équipe êtes efficaces. Si la quantité d'heures passées est supérieure à celle prévue, peut-être devez-vous revoir l'estimation du temps nécessaire à la réalisation du projet.



# EXEMPLES D'INDICATEURS

Efficienne, exemple pour un centre incendie/secours

<b>Indicateurs d'efficience :</b>	Coût de fonctionnement / nombre d'interventions.
	Coût de fonctionnement / nombre d'heures passées en interventions.
	Coût de fonctionnement / nombre hommes/jours de gardes.
	Présentéisme : nombre d'hommes/jours de gardes / effectifs.

# EXEMPLES D'INDICATEURS

## Référentiels généralistes

### Exemples d'indicateurs :

- Former, éduquer, sensibiliser : taux d'individus ayant développé des connaissances techniques, ayant développé leur capacité à travailler en équipe, ayant développé leur confiance en soi, etc.
- Développer le lien et la cohésion sociale : taux d'individus ayant réduit leur temps d'accès à un équipement ou un service, ayant plus d'aisance dans leur démarches administratives ou personnelles, etc.
- Soigner et accompagner : taux d'individus dont l'autonomie est développée, taux d'individus ayant des activités favorisant la vie sociale, d'individus dont le niveau de stress a diminué, etc.
- Développer et partager la culture et les loisirs pour tous : taux d'individus ayant développé une pratique culturelle ou de loisirs, ayant une meilleure estime de soi, ayant amélioré leur capacité à vivre ensemble, etc.
- Produire et consommer durablement : taux d'augmentation de la durée de vie d'un produit, taux de réduction des déchets, taux d'individus ayant changé leur comportement, etc.
- Aider à l'insertion socio-professionnelle : taux de sorties positives, taux d'individus étant capables d'exercer le métier visé en autonomie, ayant un projet professionnel défini, etc.

Pour en savoir plus : [www.valoress-udes.fr](http://www.valoress-udes.fr)

# EXEMPLES D'INDICATEURS

## Référentiels sectoriels

- La Fondation Daniel et Nina Carasso a créé, en collaboration avec des porteurs de projet, des méthodes et référentiels d'indicateurs d'impact:

- pour évaluer l'impact d'un projet alimentaire ([en ligne]: [www.avise.org/ressources/comment-mesurer-limpact-dun-projet-alimentaire](http://www.avise.org/ressources/comment-mesurer-limpact-dun-projet-alimentaire))

**Exemples d'indicateurs :** taux de citoyens ayant au moins 5 bonnes réponses sur 7 au test de connaissance sur l'alimentation, taux de citoyens ayant modifié positivement au moins 5 pratiques sur les 7 proposées, taux de citoyens affirmant avoir plus de pouvoir sur la politique alimentaire, etc.

**Plus d'indicateurs sur :** [syalinno.org](http://syalinno.org)

- pour évaluer l'impact social d'un projet d'art citoyen ([en ligne]: [www.avise.org/ressources/la-boussole-de-lart-citoyen-renforcer-limpact-de-votre-projet-grace-a-levaluation](http://www.avise.org/ressources/la-boussole-de-lart-citoyen-renforcer-limpact-de-votre-projet-grace-a-levaluation))

**Exemples d'indicateurs :** taux de participants qui poursuivent une activité culturelle, taux de familles qui s'ouvrent à de nouvelles activités culturelles, nombre de nouveaux projets artistiques qui émergent sur le territoire, etc.

- Avec l'appui des 21 **garages solidaires** bénéficiaires de leur programme d'accompagnement, l'Avise et le groupe PSA (devenu Stellantis) ont développé un outil d'évaluation de l'utilité sociale des garages solidaires.

**Exemples d'indicateurs :** nombre de bénéficiaires ayant trouvé un emploi grâce à l'intervention du garage solidaire, nombre de bénéficiaires conservant une autonomie de mobilité grâce au garage solidaire, économie moyenne réalisée par les bénéficiaires grâce à l'intervention du garage solidaire, etc.

**Pour en savoir plus :** [www.avise.org/ressources/comment-evaluer-et-communiquer-sur-lutilite-sociale-dun-garage-solidaire](http://www.avise.org/ressources/comment-evaluer-et-communiquer-sur-lutilite-sociale-dun-garage-solidaire)

- Les associations Possible et Ronalpia, qui portent depuis 3 ans le programme d'accompagnement Act'ice, dédié au secteur justice-prison, ont lancé en 2021 un projet de co-construction d'un référentiel d'évaluation de l'impact pour les projets liés à la justice, avec des entrepreneurs et instances du secteur.

**Pour en savoir plus :** [www.ronalpia.fr/actice-incubation-justice](http://www.ronalpia.fr/actice-incubation-justice)

- Coopérer pour Entreprendre a développé en 2019 un référentiel et des outils dédiés aux **coopératives d'activité et d'emploi (CAE)**, à travers son programme CAE Impact, soutenu par l'Avise dans le cadre des activités de son organisme intermédiaire du Fonds Social Européen.

**Exemples d'indicateurs :** évolution du développement des compétences personnelles des adhérents, évolution de la situation personnelle des adhérents suite à l'adhésion à la CAE (amélioration de l'accès au logement, à un emprunt, à un système de garde d'enfants), évolution de l'avancement du projet entrepreneurial des adhérents, etc.

**Pour en savoir plus :** [www.avise.org/evaluation-impact-social/lappel-a-projets-avise-fse-sur-limpact-social/laureat-2018-cae-impact](http://www.avise.org/evaluation-impact-social/lappel-a-projets-avise-fse-sur-limpact-social/laureat-2018-cae-impact)

# ACTIVITE 3 : Définir des indicateurs

- Produire des indicateurs d'efficacité ou d'impact sur des projets existants

# OUTILS DE COLLECTE

## METHODES QUANTITATIVES

Questionnaires (en ligne ou présentiel)

Tableaux de bord (données déjà collectées via les outils de suivi existants )

Analyse documentaire, de publications ou de données (données publiques existantes)



COMITE  
VAR



# OUTILS DE COLLECTE

## METHODES QUALITATIVES

Entretiens individuels

Focus group

Observations (en situation réelle)



# ACTIVITE 4 : Le questionnaire/ l'entretien individuel/ cas des QPV

- 3 groupes
- Par groupe : lecture individuelle des fiches de diagnostic de territoire.org sur le questionnaire, l'entretien individuel et l'évaluation en QPV
- Présenter une synthèse avec les bonnes pratiques, comment réussir un entretien/un questionnaire, etc.

45 min

- Présentation de 10 min par groupe de la synthèse des 3 fiches + 5 min questions

# LE QUESTIONNAIRE

## Présentation

= série de questions souvent diffusée à grande échelle pour recueillir un maximum de données

- ▶ Utile pour comparer des informations dans le temps, selon des groupes, etc.
- ▶ Les questions sont en majorité fermées, pour faciliter le traitement des résultats
- ▶ En ligne, il existe de nombreux supports gratuits pour réaliser des questionnaires



# LE QUESTIONNAIRE



- ❑ **Rassemblez les questions** à poser à un même groupe de parties prenantes dans un seul questionnaire
- ❑ Vérifiez que chaque question posée sera **utile à l'évaluation**
- ❑ **Testez vos questions** auprès de vos équipes
- ❑ **Testez le questionnaire** auprès de 10-15 personnes avant diffusion et ajustez-le si nécessaire
- ❑ **Identifiez les données** non récoltées via le questionnaire et qui nécessiteront la mise en œuvre d'autres outils

# LE QUESTIONNAIRE

Qu'est-ce qu'un questionnaire réussi ?

- ▶ Durée de réponse de **20 minutes maximum**
- ▶ Une **introduction** présentant la démarche (identité du projet, objectifs, etc.)
- ▶ Des questions **simples, claires et concises**, adressées avec neutralité !
- ▶ Des **relances** effectuées régulièrement auprès de vos cibles



UPV / Union Patronale du Var



COMITE VAR



imsat  
Institut Méditerranéen du Sport  
de l'Animation et du Tourisme

# LE TABLEAU DE BORD

- ▶ Choisir les outils de suivi
  1. **Tableurs EXCEL** : le plus simple
  2. **Logiciels de gestion de projet**
  3. **Outils en ligne**
- ▶ Créer le tableau de bord
  1. **Indicateurs clés**
  2. **Graphiques pour faciliter la visualisation**
- ▶ Le mettre à jour régulièrement (recommandé : au moins une fois par semaine )
- ▶ L'analyser pour prendre les bonnes décisions et adapter le projet si besoin



# L'ENTRETIEN

## Présentation

= série de questions en majorité ouvertes, pour faciliter le discours des personnes interrogées

- ▶ Utile pour récolter des avis, perceptions, points de vue, etc.
- ▶ Sont guidés la plupart du temps, afin de faciliter, par la suite leur analyse
- ▶ Ne pas influencer le public choisi, avoir recours à un tiers si nécessaire



# L'ENTRETIEN

## Recrutement

- ▶ Recruter des participants qui représentent un **échantillon diversifié et représentatif de la population cible**
- ▶ Les participants peuvent être recrutés à partir d'une base de données existante, par l'intermédiaire d'organisations partenaires ou en utilisant des méthodes de recrutement plus innovantes, telles que les réseaux sociaux



# L'ENTRETIEN



(1)

- ❑ Préparez un guide d'entretien en amont avec les **questions et la trame d'animation**
- ❑ **Testez vos questions** auprès de vos équipes et auprès de quelques répondants cibles
- ❑ **Anticipez la prise de notes**, voire prévoyez un enregistrement avec l'accord préalable des participants
- ❑ **Prévoyez suffisamment de temps** pour mener vos entretiens de façon confortable et sans précipitation





# L'ENTRETIEN



(2)

- ❑ Présentez en amont de l'entretien la **démarche et l'utilisation qui sera faite des résultats** (données anonymisées, internes uniquement, etc.).
- ❑ De la même façon, **préparez des éléments de conclusion** pour vos entretiens (par exemple, les prochaines étapes)
- ❑ Prévoyez la **restitution des conclusions** pour les personnes interrogées, qui ont consacré du temps à votre démarche



# L'ENTRETIEN


Qu'est-ce qu'un entretien réussi ?

- ▶ Une **mise en confiance** des personnes interrogées par l'enquêteur
- ▶ Un **espace d'expression** suffisant pour les personnes interrogées

Celles-ci peuvent vous faire part d'éléments non prévus dans la trame d'entretien : **il est important de les écouter** et, si nécessaire, de rebondir sur leurs réponses et de poser des questions complémentaires pour approfondir les éléments partagés !



# LE FOCUS GROUP

- ▶ Vidéo « La méthode du focus group » :  
<https://youtu.be/kJnGuSeM5fA>
- ▶ Autres sources
  - Le focus group (groupe de discussion) : caractéristiques, utilisation et exemples (scribbr.fr) :  
<https://www.scribbr.fr/methodologie/focus-group/>
  - Focus group – EVAL : <https://www.eval.fr/focus-group/>
  - Focus Group  : Explications et méthodologie en 2023 | Étude de marché (agencethrive.fr) : <https://agencethrive.fr/focus-group-explications-et-methodologie/>

# ANALYSE DES DONNEES (1)

## ► Analyse thématique

- **Dégager les thèmes récurrents** qui ressortent des entretiens
- **Catégoriser les réponses** en fonction de ces thèmes, ce qui permet de faire ressortir les idées clés des participants

## ► Analyse comparative

- **Comparer les réponses** des différents participants sur une même question ou un même thème
- **Faire ressortir les différences et les similitudes** entre les opinions et les expériences des participants



# ANALYSE DES DONNEES (2)

## ► Analyse de contenu

- **Analyser le contenu** des réponses pour identifier les éléments clés, les mots-clés et les idées récurrentes
- **Mettre en lumière les éléments les plus importants** des réponses

## ► Analyse de la fréquence

- **Compter le nombre de fois** qu'un même élément est mentionné dans les réponses
- Faire ressortir **les éléments les plus souvent cités et les tendances** qui se dégagent des réponses



# ACTIVITE 5 : Mise en situation d'entretien individuel

## SITUATION

Imaginons que vous avez pour mission d'évaluer un projet de développement territorial visant **à améliorer l'accès des femmes aux emplois dans le secteur de la construction.**

## MISSIONS

- Expliquer vos méthodes de recrutement
- Chaque binôme prépare son entretien en construisant une trame (animation + questions)
- Entretien collectif : 2 enquêteurs et 2 interviewés
- 10 minutes d'entretien avec prise de notes



Fin