

Mesurer l'impact d'un projet éducatif

Une gestion de projet orientée résultats

7 décembre 2017

Laurence Levrat-Pictet



BOOSTER BRIDGE

L' évaluation de projet, une culture d' apprentissage

« Les organismes axés sur l'apprentissage sont des organismes au sein desquels les personnes augmentent sans cesse leur capacité de créer les résultats qu'ils désirent réellement, où se développent des modèles de pensée nouveaux et expansionnistes, où on laisse libre cours aux aspirations collectives et où les gens apprennent continuellement à avoir une vision d'ensemble. »

Peter Senge

Programme de la matinée

- ❑ Définition de l'évaluation de projet
 - ❑ Les raisons motivant une évaluation de projet
 - ❑ Quand procéder à une évaluation de projet
 - ❑ La place de l'évaluation dans les cycles de vie d'un projet
 - ❑ Le model logique: un outil de planification et d'évaluation de projet
 - ❑ Les 5 étapes de l'évaluation de projet
-

Définition de l'évaluation de projet

Une évaluation est un examen **ciblé** et **limité** dans le temps, consistant à juger/apprécier **un projet** en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en oeuvre et ses résultats. Elle juge/apprécie selon des **méthodes systématiques** et des critères objectifs et cherche des explications si un processus de ne s'est pas déroulé comme prévu.

Définition (suite)

- ❑ Evaluer un projet consiste à déterminer si:
 - ❑ Les objectifs ont été atteints? A-t-on atteint les résultats voulus?
 - ❑ Les mesures (Input) ont-elles conduit à atteindre les objectifs fixés?
 - ❑ Les objectifs ont-ils été atteints moyennant un coût raisonnable? Les résultats valent-ils tous les efforts consacrés à ce projet?
 - ❑ Les effets attendus (Outcomes) ont-ils été au rendez-vous?
 - ❑ Quels sont les progrès accomplis?
 - ❑ Comment peut-on améliorer les activités du projet afin d'obtenir de meilleurs résultats?
- L'évaluation est un outil de gestion de la qualité d'un projet
-

Raisons motivant l'évaluation d'un projet

Motifs internes

- Renforcer son savoir-faire en termes d'efficacité.
 - Evaluer la qualité d'un projet et l'améliorer si nécessaire
 - Mesurer les effets d'une action, éclairer les prises de décisions.
 - Valider le fait que les résultats voulus ont été atteints.
 - Etre utilisé comme un outil pour les demandes futures de financement.
-

Raisons motivant l'évaluation d'un projet

Motifs externes

- Augmentation des exigences des donateurs qui souhaitent mesurer l'impact des projets qu'ils soutiennent.
 - Se donner les moyens de communiquer avec d'autres institutions ou partenaires à propos de leur pratique.
 - Rendre des comptes aux participants ou bénéficiaires du projet.
-

Quand procéder à une évaluation de projet?

Evaluation intermédiaire

L'évaluation en cours de projet donne un feed-back régulier sur le déroulement et la mise en oeuvre du projet ainsi que des suggestions visant à son amélioration.

Son but: permettre d'améliorer le déroulement ainsi que les prestations du projet par le moyen de feed-back réguliers.

Evaluation finale

L'évaluation à la fin du projet appréhende rétrospectivement le déroulement, les résultats et les effets du projet.

Son but: permettre d'analyser et se prononcer sur un projet.

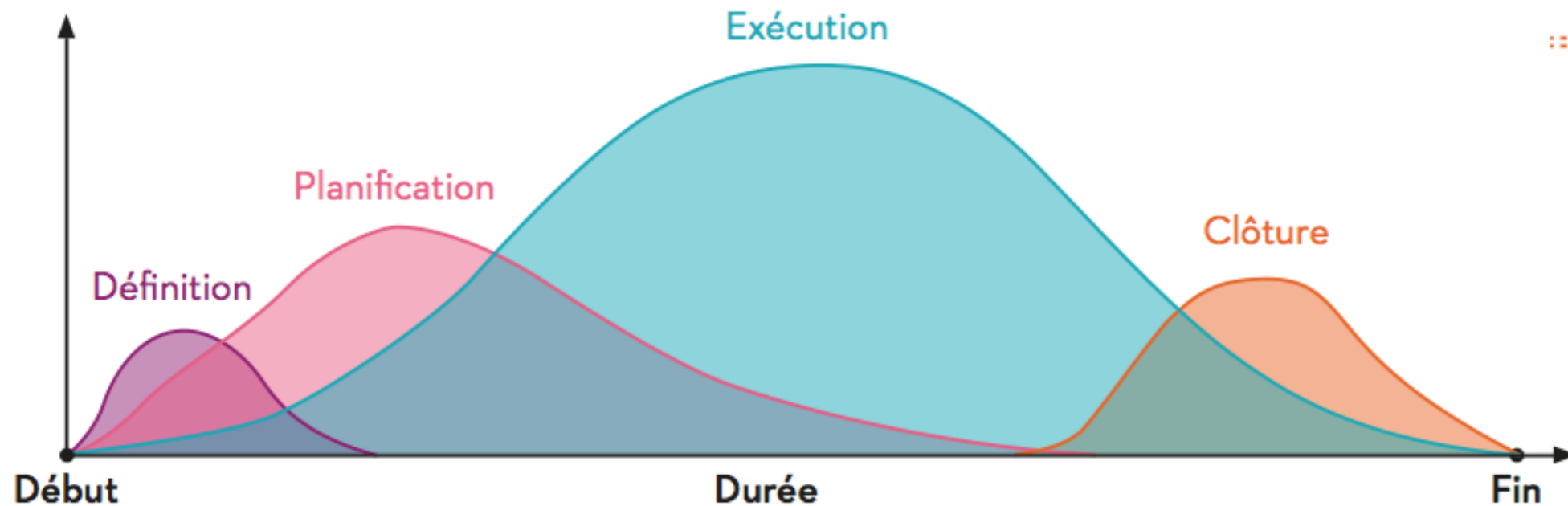
Evaluation ex-post

Elle appréhende les effets à long terme d'un projet (impact) ainsi que sa durabilité.

Place de l'évaluation dans les cycles de vie d'un projet



Niveau d'effort



Définition

1. Objectifs
2. Cibles
3. Coûts, recettes
4. Risques
5. Définition du cadre de l'évaluation

Planification

1. Activités
2. Temps
3. Ressources
4. Coûts et recettes
5. Identification des méthode de collecte des données d'évaluation

Exécution

1. Rapport d'avancement
2. Collecte des données d'évaluation

Clôture

1. Évaluation des résultats
2. Diffusion des résultats
3. Mise en pratique des résultats

Source: schéma adapté de «A guide to project management body of knowledge» (PMBOK guide).

Les liens et l'interdépendance entre la définition, la planification, le suivi et l'évaluation du projet

- ❑ Le cadre de l'évaluation est défini **durant les phases de définition et planification du projet.**
 - ❑ Les évaluations **comparent les objectifs** définis lors de la définition d'un projet avec **les résultats** effectivement atteints.
 - ❑ Nécessité **dans la phase de planification** de faire une bonne planification des informations qui doivent être collectées pour effectuer l'évaluation.
 - ❑ Sans un suivi minutieux, les données nécessaires ne sont pas collectées et l'évaluation ne peut donc pas être faite correctement.
-

Les différents niveaux d'évaluation

Une gestion de projet orientée résultat permet de prendre de la hauteur pour se projeter vers l'avenir et mesurer les résultats que vous poursuivez.

➤ Il existe trois échéances différentes :

1.Échéance immédiate (1 an) - Output ou extrant

Que seront les résultats directs/immédiats de nos activités?

- suivi régulier et continu des progrès
 - base de production de rapports statistiques et narratifs
-

Les différents niveaux d'évaluation

2. Échéance pratique (2 à 3 ans) - Outcome

Quels sont les résultats à moyen terme de notre travail qui s'inscrivent dans l'échéancier de notre projet (et le dépassent légèrement)?

- résultats pendant la durée du projet que vous mettez en œuvre et légèrement après.
- ce sont les résultats qui présentent le plus d'intérêt pour les bailleurs de fonds
- point central pour la documentation des résultats et l'évaluation de ceux-ci.

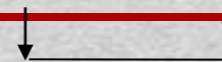
3. Échéance visionnaire (3 à 10 ans) – Impact

Quelles modifications à long terme dans la vie des gens cette initiative devrait-elle appuyer?

- résultats à plus long terme.
 - à ce stade, l'exploration des résultats consiste à en évaluer les répercussions.
-

Outputs: résultats à court terme

Activités	Outputs /extrants
Tâches (input) précises à effectuer pour mettre en œuvre le projet	Résultats à court terme (produit direct des activités)
Se concentrer sur les étapes clefs à réaliser Identifier les participants, bénéficiaires pour chaque activité Contrôler chaque activité pour déterminer si elle va logiquement amener au résultat Respecter le budget	Quels sont les produits livrables, les résultats concrets de vos activités ? Sont-ils qualitatifs ou quantitatifs ? Normalement recueillis tous les trimestres
Les activités sont contenues dans le plan d'action du projet qui inclut les détails suivants: qui ? quoi ? quand ? où ? comment ?	Les outputs sont directement liés aux activités du projet. Les activités représentent ce qui est fait. Les outputs représentent les résultats attendus



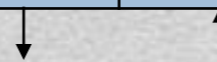
Outputs: résultats à court terme

Exemple

COSEDEC

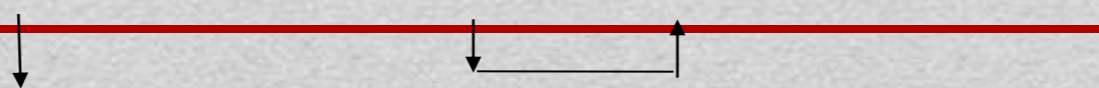
Projet pilote de sensibilisation des élèves à l'importance de la gestion des déchets à Genève

Activités	Outputs /extrants
Tâches (input) précises à effectuer pour mettre en œuvre le projet	Résultats à court terme (produit direct des activités)
Projet pilote comportant 5 étapes: ACTIVITE 1: Animations en classe (2 périodes) ACTIVITE 2: Visites de sites ACTIVITE 3: Actions menées par les enseignant-e-s en classe ACTIVITE 4: Semaine à thème sur les déchets ACTIVITE 5: Clôture du projet	Résultats quantitatifs 800 élèves sensibilisés nb par tranches d'âges Filles/garçons Nb d'activités organisées par les enseignants Résultats qualitatifs Participation des élèves aux activités proposées Développement de la connaissance des élèves en matière de gestion des déchets Prise de conscience de leur capacité d'agir pour changer les choses
Les activités sont contenues dans le plan d'action du projet qui inclut les détails suivants: qui ? quoi ? quand ? où ? comment ?	Les outputs sont directement liés aux activités du projet. Les activités représentent ce qui est fait. Les outputs représentent les résultats attendus



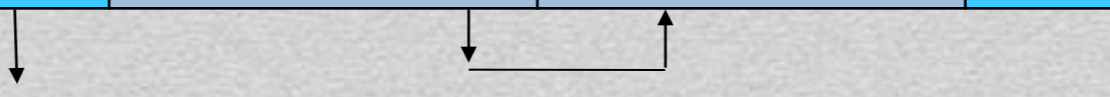
Outcomes: résultats à moyen terme

Objectifs spécifiques	Activités	Outputs /extrants	Outcomes / Résultats
Enoncés spécifiques de ce que le projet désire accomplir	Tâches (input) précises à effectuer pour mettre en œuvre le projet	Résultats à court terme (produit direct des activités)	Résultat à moyen terme (1 à 3 ans)
<p>Plus spécifiques que le but, les objectifs reflètent les changements concrets que le projet désire obtenir à travers la mise en œuvre du projet</p> <p>Environ 3 à 5 objectifs</p> <p>Fixer les échéances pour chaque objectif (1 à 3 ans)</p> <p>Enoncés précis, mesurables</p>	<p>Se concentrer sur les étapes clefs à réaliser</p> <p>Identifier les participants, bénéficiaires pour chaque activité</p> <p>Contrôler chaque activité pour déterminer si elle va logiquement amener au résultat</p> <p>Respecter le budget</p>	<p>Quels sont les produits livrables, les résultats concrets de vos activités ?</p> <p>Sont-ils qualitatifs ou quantitatifs ?</p> <p>Normalement recueillis tous les trimestres</p>	<p>Aperçu du succès</p> <p>Quelles modifications du comportement, des pratiques, des politiques devraient résulter du projet ?</p> <p>Timing : 1 à 3 ans après le début du projet</p>
Objectifs SMART	Les activités sont contenues dans le plan d'action du projet qui inclut les détails suivants: qui ? quoi ? quand ? où ? comment ?	Les outputs sont directement liés aux activités du projet. Les activités représentent ce qui est fait. Les outputs représentent les résultats attendus	Les outcomes ou résultats sont reliés aux objectifs. Les objectifs sont désirés. Les outcomes sont les résultats attendus à moyen terme



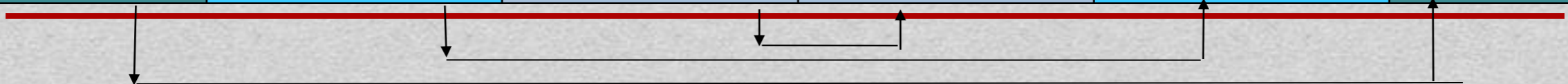
Outcomes: résultats à moyen terme

Objectifs spécifiques	Activités	Outputs /extrants	Outcomes / Résultats
Enoncés spécifiques de ce que le projet désire accomplir	Tâches (input) précises à effectuer pour mettre en œuvre le projet	Résultats à court terme (produit direct des activités)	Résultat à moyen terme (1à 3 ans)
<p>Sensibiliser à l'importance de la gestion des déchets</p> <p>les élèves de 4 à 12 ans</p> <p>de 40 classes</p> <p>dans deux écoles à Genève</p> <p>de août 2016 à juin 2017</p>	<p>Projet pilote comportant 5 étapes:</p> <p>ACTIVITE 1: Animations en classe (2 périodes)</p> <p>ACTIVITE 2: Visites de sites</p> <p>ACTIVITE 3: Actions menées par les enseignant-e-s en classe</p> <p>ACTIVITE 4: Semaine à thème sur les déchets</p> <p>ACTIVITE 5: Clôture du projet</p>	<p>Résultats quantitatifs</p> <p>800 élèves sensibilisés nb par tranches d'âges Filles/garçons</p> <p>Nb d'activités organisées par les enseignants</p> <p>Résultats qualitatifs</p> <p>Participation des élèves aux activités proposées</p> <p>Développement de la connaissance des élèves en matière de gestion des déchets</p> <p>Prise de conscience de leur capacité d'agir pour changer les choses</p>	<p>50% des écoles primaires développent ce projet en 2018</p> <p>Les enseignants continuent les activités initiées par le projet pilote l'année suivante</p> <p>Les élèves organisent le tri de déchets de leur école suite au projet pilote</p> <p>Les élèves proposent de nouvelles solutions de tri chez eux</p> <p>Les parents des élèves soutiennent les initiatives de leurs enfants</p> <p>50% de taux de recyclage des déchets</p>
Objectifs SMART	Les activités sont contenues dans le plan d'action du projet qui inclut les détails suivants: qui ? quoi ? quand ? où ? comment ?	Les outputs sont directement liés aux activités du projet. Les activités représentent ce qui est fait. Les outputs représentent les résultats attendus	Les outcomes ou résultats sont reliés aux objectifs. Les objectifs sont désirés. Les outcomes sont les résultats attendus à moyen terme



Impacts: résultats à long terme

Objectifs globaux	Objectifs spécifiques	Activités	Outputs /extrants	Outcomes / Résultats	Impacts
Enoncé visionnaire du but global du projet	Enoncés spécifiques de ce que le projet désire accomplir	Tâches (input) précises à effectuer pour mettre en œuvre le projet	Résultats à court terme (produit direct des activités)	Résultat à moyen terme (1 à 3 ans)	Résultat à long terme (3 à 10 ans après le début de projet)
<p>Quel est le défi principal que votre projet s'efforce de relever ?</p> <p>Les énoncés du but doivent débuter par des verbes comme :</p> <p>Elaborer Réduire Développer</p> <p>Vision sur le long terme</p>	<p>Plus spécifiques que le but, les objectifs reflètent les changements concrets que le projet désire obtenir à travers la mise en œuvre du projet</p> <p>Environ 3 à 5 objectifs</p> <p>Fixer les échéances pour chaque objectif (1 à 3 ans)</p> <p>Enoncés précis, mesurables</p>	<p>Se concentrer sur les étapes clés à réaliser</p> <p>Identifier les participants, bénéficiaires pour chaque activité</p> <p>Contrôler chaque activité pour déterminer si elle va logiquement amener au résultat</p> <p>Respecter le budget</p>	<p>Quels sont les produits livrables, les résultats concrets de vos activités ?</p> <p>Sont-ils qualitatifs ou quantitatifs ?</p> <p>Normalement recueillis tous les trimestres</p>	<p>Aperçu du succès</p> <p>Quelles modifications du comportement, des pratiques, des politiques devraient résulter du projet ?</p> <p>Timing : 1 à 3 ans après le début du projet</p>	<p>Quels changements sur le long terme vont résulter du projet ?</p> <p>Ne se mesure pas avant 3 à 10 ans après le début du projet</p> <p>L'impact décrit le changement final que vous désirez obtenir au niveau de l'organisation, de la communauté, de la société</p>
Les buts et objectifs représentent la direction stratégique du projet.	Objectifs SMART	Les activités sont contenues dans le plan d'action du projet qui inclut les détails suivants: qui ? quoi ? quand ? où ? comment ?	Les outputs sont directement liés aux activités du projet. Les activités représentent ce qui est fait. Les outputs représentent les résultats attendus	Les outcomes ou résultats sont reliés aux objectifs. Les objectifs sont désirés. Les outcomes sont les résultats attendus à moyen terme	L'impact est relié aux buts. Un but est désiré, l'impact est le résultat final attendu

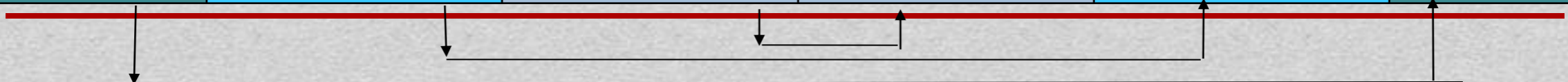


Impacts: résultats à long terme

Objectifs globaux	Objectifs spécifiques	Activités	Outputs /extrants	Outcomes / Résultats	Impacts
Enoncé visionnaire du but global du projet	Enoncés spécifiques de ce que le projet désire accomplir	Tâches (input) précises à effectuer pour mettre en œuvre le projet	Résultats à court terme (produit direct des activités)	Résultat à moyen terme (1à 3 ans)	Résultat à long terme (3 à 10 ans après le début de projet)
promouvoir une gestion responsable des ressources et des déchets en Suisse romande	Sensibiliser à l'importance de la gestion des déchets les élèves de 4 à 12 ans de 40 classes dans deux écoles à Genève de août 2016 à juin 2017	Projet pilote comportant 5 étapes: ACTIVITE 1: Animations en classe (2 périodes) ACTIVITE 2: Visites de sites ACTIVIT 3: Actions menées par les enseignant-e-s en classe ACTIVITE 4: Semaine à thème sur les déchets ACTIVITE 5: Clôture du projet	Résultats quantitatifs 800 élèves sensibilisés nb par tranches d'âges Filles/garçons Nb d'activités organisées par les enseignants Résultats qualitatifs Participation des élèves aux activités proposées Développement de la connaissance des élèves en matière de gestion des déchets Prise de conscience de leur capacité d'agir pour changer les choses	50% des écoles primaires développent de projet en 2018 Les enseignants continuent les activités initiées par le projet pilote l'année suivante Les élèves organisent le tri de déchets de leur école suite au projet pilote Les élèves proposent des nouvelles solutions de tri chez eux Les parents des élèves soutiennent les initiatives de leurs enfants 50% de taux de recyclage des déchets dans les écoles	100 % de taux de recyclage des déchets dans les écoles Les écoles ont introduit dans les cours obligatoires une sensibilisation à la gestion des déchets Les ménages privés les entreprises, les collectivités publiques ont des systèmes de recyclage des déchets
Les buts et objectifs représentent la direction stratégique du projet.	Objectifs SMART	Les activités sont contenues dans le plan d'action du projet qui inclut les détails suivants: qui ? quoi ? quand ? où ? comment ?	Les outputs sont directement liés aux activités du projet. Les activités représentent ce qui est fait. Les outputs représentent les résultats attendus	Les outcomes ou résultats sont reliés aux objectifs. Les objectifs sont désirés. Les outcomes sont les résultats attendus à moyen terme	L'impact est relié aux buts. Un but est désiré, l'impact est le résultat final attendu

Le modèle logique: outil de planification et d'évaluation

Objectifs globaux	Objectifs spécifiques	Activités	Outputs /extrants	Outcomes / Résultats	Impacts
Enoncé visionnaire du but global du projet	Enoncés spécifiques de ce que le projet désire accomplir	Tâches (input) précises à effectuer pour mettre en œuvre le projet	Résultats à court terme (produit direct des activités)	Résultat à moyen terme (1 à 3 ans)	Résultat à long terme (3 à 10 ans après le début de projet)
<p>Quel est le défi principal que votre projet s'efforce de relever ?</p> <p>Les énoncés du but doivent débuter par des verbes comme :</p> <p>Elaborer Réduire Développer</p> <p>Vision sur le long terme</p>	<p>Plus spécifiques que le but, les objectifs reflètent les changements concrets que le projet désire obtenir à travers la mise en œuvre du projet</p> <p>Environ 3 à 5 objectifs</p> <p>Fixer les échéances pour chaque objectif (1 à 3 ans)</p> <p>Enoncés précis, mesurables</p>	<p>Se concentrer sur les étapes clés à réaliser</p> <p>Identifier les participants, bénéficiaires pour chaque activité</p> <p>Contrôler chaque activité pour déterminer si elle va logiquement amener au résultat</p> <p>Respecter le budget</p>	<p>Quels sont les produits livrables, les résultats concrets de vos activités ?</p> <p>Sont-ils qualitatifs ou quantitatifs ?</p> <p>Normalement recueillis tous les trimestres</p>	<p>Aperçu du succès</p> <p>Quelles modifications du comportement, des pratiques, des politiques devraient résulter du projet ?</p> <p>Timing : 1 à 3 ans après le début du projet</p>	<p>Quels changements sur le long terme vont résulter du projet ?</p> <p>Ne se mesure pas avant 3 à 10 ans après le début du projet</p> <p>L'impact décrit le changement final que vous désirez obtenir au niveau de l'organisation, de la communauté, de la société</p>
Les buts et objectifs représentent la direction stratégique du projet.	Objectifs SMART	Les activités sont contenues dans le plan d'action du projet qui inclut les détails suivants: qui ? quoi ? quand ? où ? comment ?	Les outputs sont directement liés aux activités du projet. Les activités représentent ce qui est fait. Les outputs représentent les résultats attendus	Les outcomes ou résultats sont reliés aux objectifs. Les objectifs sont désirés. Les outcomes sont les résultats attendus à moyen terme	L'impact est relié aux buts. Un but est désiré, l'impact est le résultat final attendu



Le modèle logique, un outil permettant d'identifier les résultats recherchés

- ❑ Outil de gestion de projet qui illustre **la relation** entre les **objectifs** et les **résultats** escomptés du projet.
 - ❑ Permet à tous les acteurs engagés dans le projet d'avoir **une vision commune** des besoins et des résultats à atteindre.
 - ❑ Ce tableau est **développé durant les phases de définition et de planification** du projet, quand les objectifs et les activités sont définis.
 - ❑ Pour chaque objectif global ou spécifique et pour chaque activité, il s'agit de déterminer quels sont les résultats à court, moyen ou long terme que le projet veut atteindre.
 - ❑ Cette **démarche orientée résultats** facilite la planification, canalise l'énergie et les ressources, établit des priorités communes.
-

L'escalier des impacts

➤ Identifie les différents niveaux de résultats d'un projet et les différents niveaux d'évaluation y relatifs



Source: PHINEO (www.phineo.org).

Détermination des objectifs globaux et spécifiques

On appelle objectifs, ce que l'on entend accomplir grâce à un projet. Ils répondent à la question: **quel est le besoin que doit satisfaire le produit fini du projet.**

Objectifs globaux (ou objectifs de finalité)

Enoncé visionnaire du but global du projet. Quel est le défi principal que le projet s'efforce de relever ? Vision sur le long terme.

Ex: soutenir la créativité artistique chez les jeunes, mettre l'art à la portée de tous, encourager l'égalité d'accès à la culture, etc.

Détermination des objectifs globaux et spécifiques

Objectifs spécifiques (ou objectifs de projets)

Enoncés précis, mesurables, concernant les changements envisagés dans le cadre du projet et dans un laps de temps défini.

5 éléments à considérer pour définir des objectifs mesurables:

- ❑ La date à laquelle le changement se produira
- ❑ Le changement précis souhaité (employer des verbes d'action)
- ❑ Une mesure (nombre ou pourcentage)
- ❑ Le group cible
- ❑ L'endroit

➤ Une bonne formulation des objectifs est la base pour répondre à la première question d'évaluation: Avons-nous accompli ce que nous avions prévu de faire?

Définition des indicateurs

Les indicateurs d'évaluation doivent **se rattacher directement aux objectifs** du projet puisqu'ils constituent les critères objectifs et mesurables par rapport auxquels le groupe évalue jusqu'à quel point il est parvenu à atteindre ses objectifs.

Un indicateur d'évaluation est un **élément d'appréciation** sur lequel s'appuyer pour apprécier ou juger la valeur des résultats ou de la méthode.

Il est nécessaire de s'appuyer sur **plusieurs indicateurs** d'évaluation pour évaluer de façon pertinente.

Définition des indicateurs

Les **indicateurs quantitatifs** s'expriment sous forme numérique, par exemple : le nombre de ..., le pourcentage de ..., la moyenne de ..., etc.

Les **indicateurs qualitatifs** reflètent les perceptions, les opinions, les attitudes et le comportement des gens.

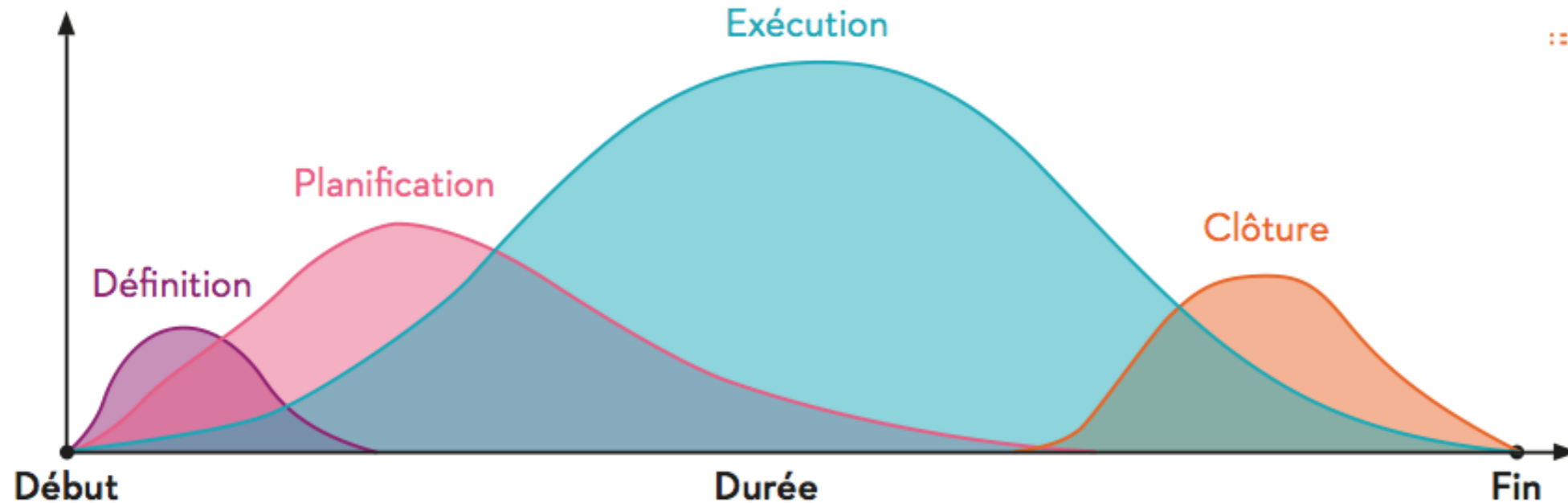
Exemples: le contenu des comptes rendus de presse, le changement des comportements, l'évolution des perceptions, des comportements, l'accès à de nouvelles ressources, etc.

- Ils permettent de déterminer à partir de quel moment les prestations ou les effets obtenus peuvent être considérés comme satisfaisants.
-

Place de l'évaluation dans les cycles de vie d'un projet



Niveau d'effort



Définition

1. Objectifs
2. Cibles
3. Coûts, recettes
4. Risques
5. Définition du cadre de l'évaluation

Planification

1. Activités
2. Temps
3. Ressources
4. Coûts et recettes
5. Identification des méthode de collecte des données d'évaluation

Exécution

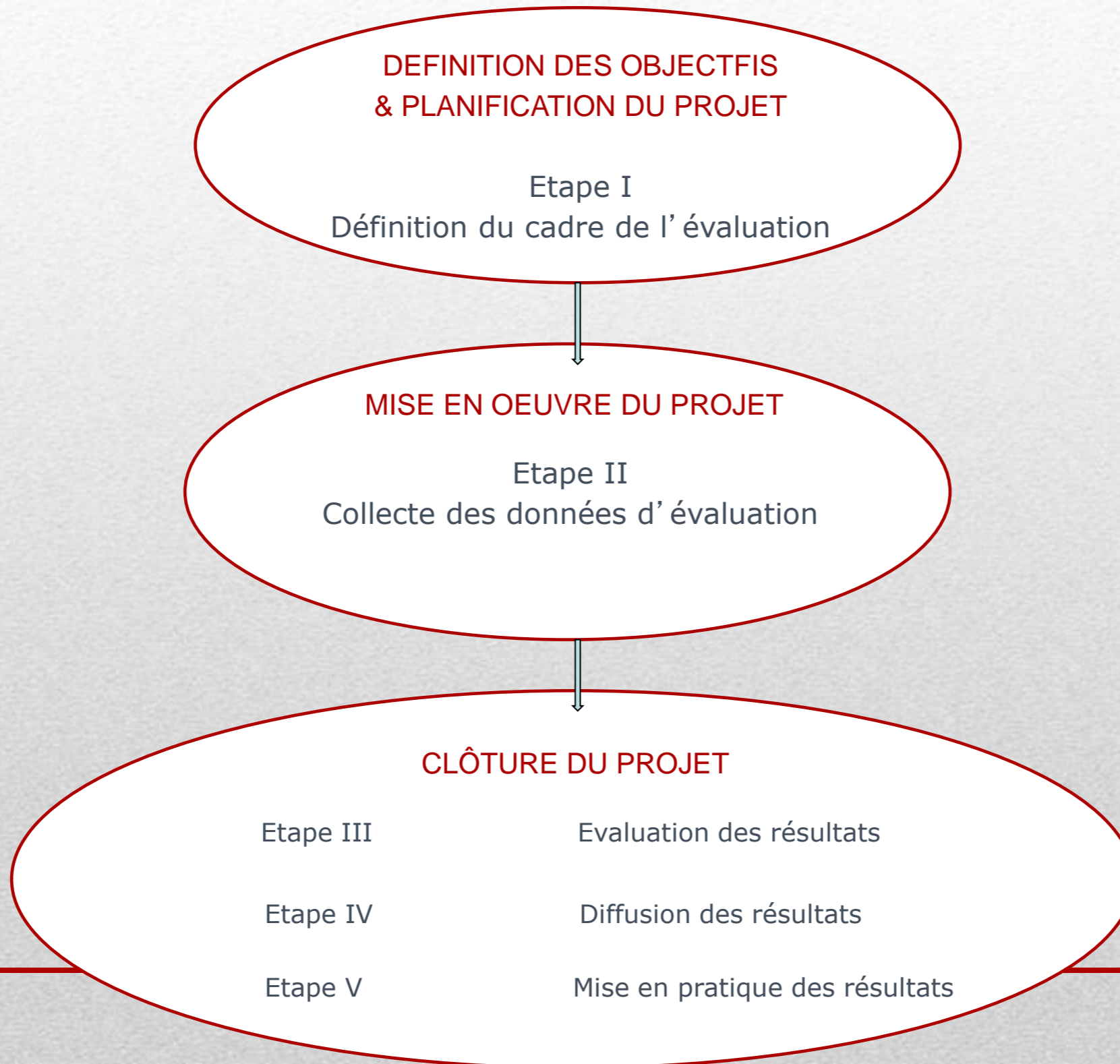
1. Rapport d'avancement
2. Collecte des données d'évaluation

Clôture

1. Évaluation des résultats
2. Diffusion des résultats
3. Mise en pratique des résultats

Source: schéma adapté de «A guide to project management body of knowledge» (PMBOK guide).

Les 5 étapes de l'évaluation de projet



Quels sont les défis que soulèvent l'évaluation?

- Définir les bases de référence au début du projet
 - Établir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs réalistes
 - Trouver le temps de le faire et de persévérer
 - Obtenir les commentaires des parties intéressées
 - Soumettre des rapports aux parties intéressées.
-

COMMENT GÉRER AVEC SUCCÈS VOTRE ORGANISATION SOCIALE, CULTURELLE OU SPORTIVE !

*Guide pratique de management
en 88 conseils*

FONDATION ARCANUM Editeur

Rédigé par Sonya Martin Pfister

Avec la collaboration de Laurence Levrat-Pictet
Booster Bridge, Genève

Edition révisée, Avril 2017

AVINA STIFTUNG



ERNST GÖHNER
STIFTUNG

Fidel Götz Stiftung
Vaduz • Fürstentum Liechtenstein

FONDATION
LOMBARD ODIER



MIGROS
pour-cent culturel

A télécharger gratuitement sur
www.fondation-arcanum.ch

laurence.levrat-pictet@booster-bridge.com



Pôle d'expertise pour organisations
culturelles, sociales et sportives

www.booster-bridge.com
