



Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes  
+32 496 12 05 69 - sophie@fetu.be

# Evaluation de projets

**Diagnostic et gestion de projets  
dans le secteur non marchand**

Master en Sciences du travail - DULBEA

07 mars 2013 - 18h15-21h00



Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes  
+32 496 12 05 69 - sophie@fetu.be

## Présentation

- Master en Sciences politiques (ULB 1993)
- Cœur de métier: concevoir, gérer & évaluer des projets / non-marchand >
- 20 ans d'expérience
- Depuis 2006: consultante, formatrice & coach freelance
- Variété d'outils
- [www.fetu.be](http://www.fetu.be)

# Objectifs

- Présenter une méthodologie éprouvée
- Proposer des retours d'expériences
- Echanger, partager...



Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes  
+32 496 12 05 69 - sophie@fetu.be

## Cadre = socle minimum de valeurs

- Curiosité
- Exploration
- Partage
- Confiance

→ **Co-construction**

## Notions-clés

- Phases de vie d'un projet
- Temporalités & dimensions/ évaluation
- Evaluer, pour quoi faire?
- Visibilité à négocier
- Triangle pédagogique de l'évaluation...

## Phases de vie d'un projet

- 3 étapes interdépendantes formant 1 cycle de vie:

**Avant** : conception, élaboration, planification

**Pendant** : conduite, pilotage, gestion

**Après** : finalisation, évaluation

- requièrent des compétences différentes
- souvent réalisées par des équipes et/ou services différents

# Dimensions & temporalités

	<b>SENS</b> Pourquoi?	<b>RESULTATS</b> Quoi?	<b>METHODES</b> Comment?
<b>Ex ante</b>	Valeurs Finalités Contexte Enjeux	Définir des objectifs évaluables Critères + indicateurs	Démarche qualité, Définir 1 stratégie Processus
<b>Continu</b>	Remise en question  Observer l'évolution	Tableaux de bord Observer résultats	Assurance qualité Stratégie adaptée ? Traces
<b>Ex post</b>	Stop ou encore? Contexte donne le sens Capitaux	Reconstruire l'évaluabilité	Retours d'expériences Méthodes pertinentes ?



Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes  
+32 496 12 05 69 - sophie@fetu.be

## Evaluer, pour quoi faire?

- Opération pour laquelle on prend parti, on se prononce
- Moment de confrontation entre le projet et les résultats.
- Evaluer, c'est jauger, puis juger et enfin, améliorer.
- La subjectivité est inscrite au cœur même de l'évaluation.
- L'évaluation d'un projet pose donc le problème de la norme.



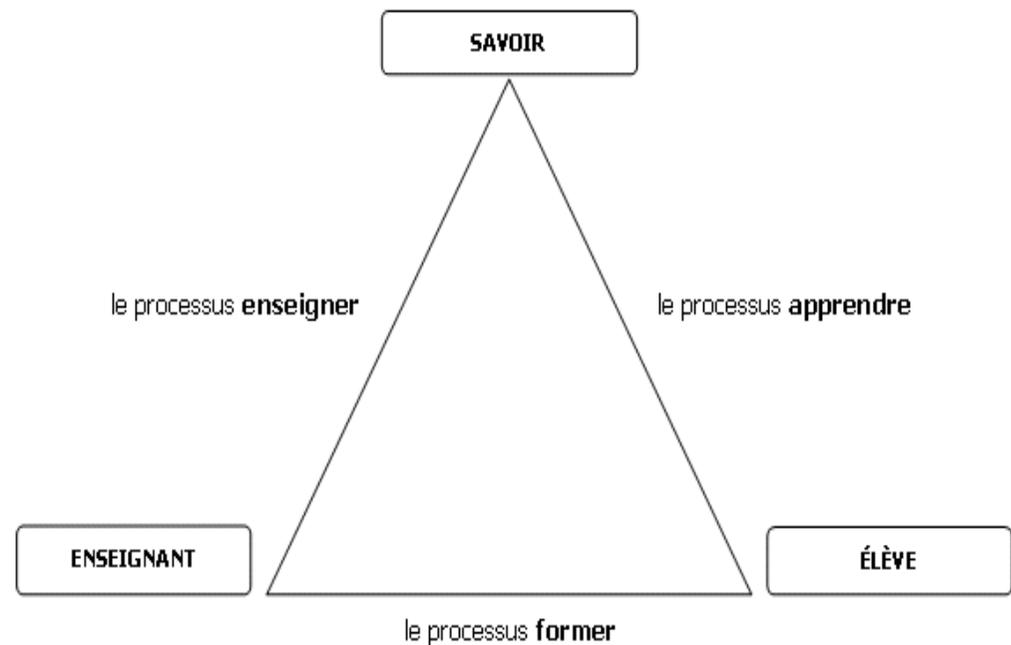
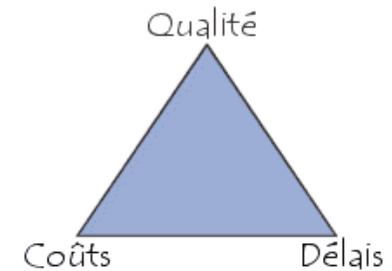
Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes  
+32 496 12 05 69 - sophie@fetu.be

## Visibilité à négocier

- Commanditaire - Evalueur – Evalué
- Transparence?
- Contrat

# Processus pédagogique

- « Fou » de la gestion de projet
- « Pédagogique » (Jean Houssaye, 1988)



# Distinguer finalités et objectifs



## Finalité

- Indique la direction générale
- Poursuivie en permanence mais en principe inaccessible



## Objectif

- But concret
- Suppose des conditions à mettre en œuvre pour l'atteindre



Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes  
+32 496 12 05 69 - sophie@fetu.be

# Schéma méthodologique



Valeurs -Mission - Vision  
Finalités  
Objectifs généraux  
Objectifs opérationnels  
Plan d'action

**ressources**  
**Contexte**



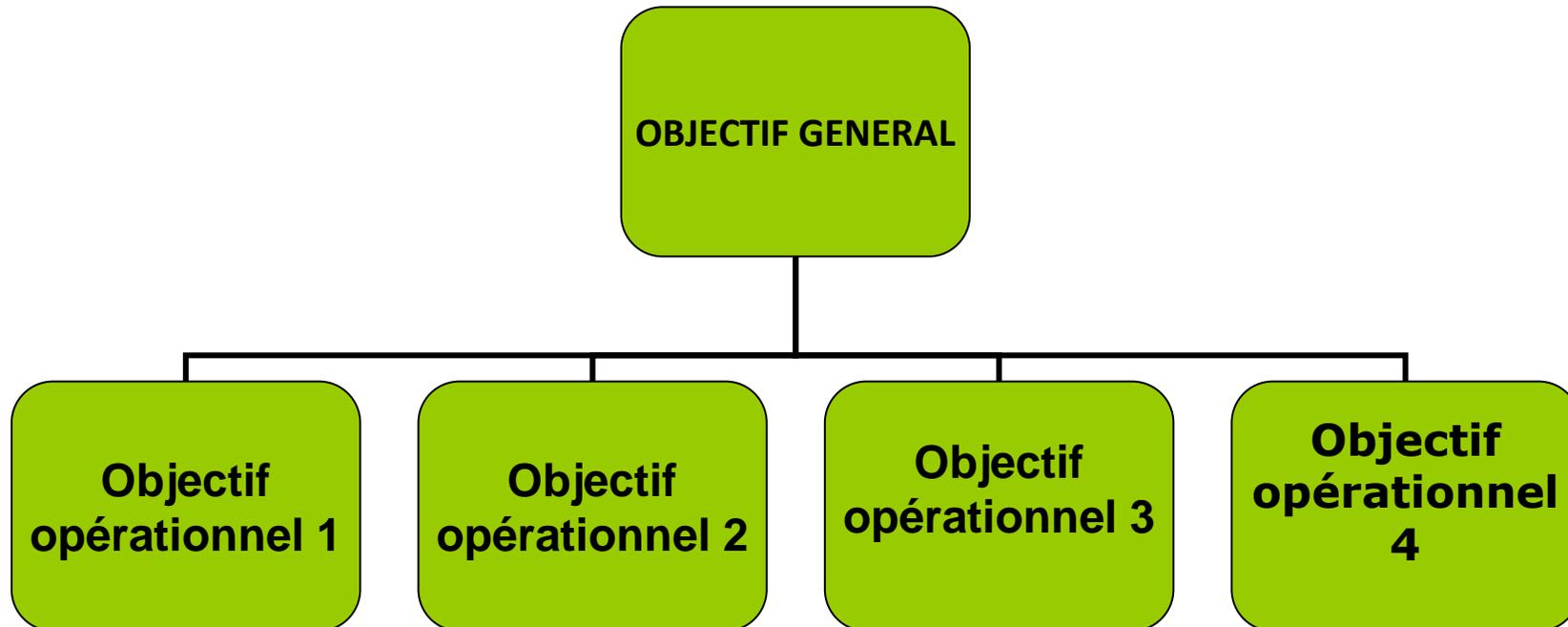
Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes

+32 496 12 05 69 - [sophie@fetu.be](mailto:sophie@fetu.be)

# PAUSE...

## 19h30-19h45

# Représentation schématique



## Conditions de bonne formulation d'un objectif

1. Concret, spécifique
2. Défini positivement
3. Contextualisé (qui, à qui, avec qui, où?)
4. Borné dans le temps
5. Mesurable/vérifiable :  
Comment sait-on que l'objectif est atteint?  
→ ***critères & indicateurs*** d'évaluation
6. Sous le contrôle des personnes (ressources)
7. Respect de l'écologie du système ?



Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes  
+32 496 12 05 69 - sophie@fetu.be

## Sur base d'une expérience réelle dans un CPAS bruxellois...

### Constats généraux et récurrents

- Communication interne peu fluide
- Managers peu formés & outillés
- Absentéisme élevé
- Sentiment que « rien ne change »
- Démotivation
- ...

## 00- rôles et fonctions

- D'ici 1 an, chacun connaît le rôle & la DF de chacun.
- D'ici 1 an, tous les travailleurs connaissent le contenu de leur fonction & celui des autres.
- D'ici 6 mois, chacun pourra trouver son rôle/ sa place grâce à des infos mises à jour.
- D'ici 1 an ½, offrir à tous l'organigramme de tout le CPAS



Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes  
+32 496 12 05 69 - sophie@fetu.be

## 00- communication/management

- Dans les 2 ans, détecter & renforcer les volontés & compétences de tous pour développer la carrière.
- D'ici 1 an, toutes les infos pertinentes sont sur l'intranet.
- Régulièrement instituer une plateforme d'échange managérial.
- D'ici un an, utiliser un schéma de communication horizontal et vertical qui fonctionne.

# Passer de l'objectif aux actions

- Mind mapping
- 1<sup>er</sup> niveau: à quoi dois-je penser?
- 2<sup>ème</sup> niveau: de quoi ai-je besoin?





Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes  
+32 496 12 05 69 - sophie@fetu.be

# Evaluer les capitaux (ressources)

1. Culturel
2. Social
3. Economique
4. Energétique
5. Symbolique

## RAPPEL/ Définitions

- **Critère** = élément considéré pour évaluer  
→ comment savoir l'action/objectif= atteint(e)?
- **Indicateur**: unité de mesure ou  
niveau observable → comment indiquer?  
→ Réalisation: par rapport à l'action  
→ Résultat: par rapport à l'objectif



Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes

+32 496 12 05 69 - sophie@fetu.be

# Réaliser une évaluation finale: critères et indicateurs

1. Pertinence: le P  $\rightarrow$  résoudre les problèmes ou surmonter les besoins identifiés?
2. Cohérence: lien étroit, logique entre les différents éléments du P?
3. Efficacité: P  $\rightarrow$  atteint ses objectifs?
4. Efficience: efficacité/méthodes et ressources
5. Impact: effets directs et indirects du P; changements induits?
6. Durabilité: capacité à résoudre les problèmes sur LT
7. Valorisation des capitaux...ou dévalorisation?
8. Satisfaction personnelle: quid?



Coaching - Formation - Evaluation  
Des projets et des personnes

+32 496 12 05 69 - [sophie@fetu.be](mailto:sophie@fetu.be)

# Des questions?

**20h30-21h00**

## Bibliographie

- **AUTISSIER D. & MOUTOT J-M.,** Méthode de conduite du changement. Diagnostic. Accompagnement. Pilotage. Ed. Dunod, 2007
- **BATESON Gregory,** Vers une écologie de l'esprit, 2 tomes, traduction française, Seuil, 1972
- **BERNARD Françoise – SIMONET Renée,** Le parcours et le projet. Quel fil d'Ariane ? La méthode autographe – projets de vie, Ed. d'Organisation, 1997
- **BLANCHARD Ken & JOHNSON Spencer,** Le manager minute, Ed. Eyrolles, 2010
- **BELLENGER, Lionel,** Managez un projet avec succès, Ed. Management, 2009
- **CAMILLERI Carmel et COHEN EMERIQUE Margalit,** Chocs de cultures – concepts et enjeux pratiques de l'interculturel, ouvrage collectif, Paris, l'Harmattan, 1989
- **COMMISSION COMMUNAUTAIRE FRANÇAISE – CRIDIS ,** Partenariat et négociation – 1ère édition 1996
- **COMMISSION COMMUNAUTAIRE FRANÇAISE - STICS ASBL,** Evaluation, mode d'emploi, 2001, 1ère édition
- **DELADRIERE Jean-Luc, LE BIHAN Frédéric, MONGIN Pierre, REBAUD Desins,** Organisez vos idées avec le mind mapping. Ed. Dunod, 2007
- **DEMILLY Stéphane,** Manager avec l'approche Herrmann. L'art de conjuguer les intelligences individuelles, Ed. Eyrolles, 2009
- **DE ROSNAY Joël,** Le Macroscop. Vers une vision globale, Ed. Seuil, 1975
- **DUMAS B. – SEGUIER M.,** Construire des actions collectives-Développer les solidarités, Chronique Sociale, 2000, 2ème édition
- **EALLES-WHITE Rupert,** Devenez un manager performant. Les Guides de l'Entreprise, 2003
- **ETTINGER Jean-Claude & WITMEUR Olivier,** Réussir son projet d'entreprise. Ed. Labor, 2003
- **FERNANDEZ Alain,** L'essentiel du tableau de bord. 2ème éd. Ed. Eyrolles, 2008
- **FEVRE Louis,** Guide méthodologique du travail social, Chronique sociale, Réédition mars 2001
- **GUERRA Fabienne,** Pilotage stratégique de l'entreprise. Le rôle du tableau de bord prospectif. Ed. de Boeck, 2007
- **HOUGRON Thierry, COUSTY Jean-Jacques,** La conduite de projets: 101 règles pour piloter vos projets avec succès, 2e édition. Ed. Dunod, 2009
- **KAROLEWICZ Francis,** Ecomanagement- Une management durable pour des entreprises vivantes, Ed. de Boeck, Collection Manager RH, 2010
- **LAOT Françoise et ROUAH Michel,** Piloter le développement social, Guide d'évaluation dynamique et participative, L'Harmattan, 1994
- **LELLI A.,** Les écrits professionnels : la méthode des 7C. Soyez correct, clair, concis, courtois, convivial, convaincant, compétent, Editions Dunod, 2003, Paris.
- **LECERF-THOMAS Bernadette,** Neurosciences et management. Le pouvoir de changer, Ed. Eyrolles, 2009
- **LE REZSOHAZY RUDOLF,** Développement des communautés. Participer, programmer, innover. Louvain-la-Neuve, Ciaco éd., 1985
- **LORINO Philippe,** Méthodes et pratiques de la performance : le Guide du pilotage, Ed. d'Organisations, 3ème Ed., 2003
- **LOUX Nathalie & MAILLET Philippe,** Elaborer un projet de service- Enjeux, modes, outils. Ed. Territorial, 2008
- **MARTINIELLO Marco,** Sortir des ghettos culturels, Presses des Sciences Politiques, Paris 1997
- **MOINE Jean-Yves,** Le pilotage de portefeuilles de projets. Ed. AFNOR, 2010
- **NELSON Bob & ECONOMY Peter,** Le management pour les nuls. Ed. Sybex, 2007
- **SORIANA Michel,** Vous êtes chef ? Ce n'est pas si grave ! 100 règles pour acquérir les bons réflexes aux bons moments...et mieux vivre votre responsabilité. Ed. Laurent Du Mesnil, 2007
- **STICS ASBL,** Construire et Gérer son projet, Cocof - 4ème édition, 2007
- **TALBOT Grégoire,** Pilotez votre entreprise grâce au Management Cockpit. Un outil de gestion simple et pragmatique. Ed. de Boeck, 2007

« Il n'est pas de vent favorable à celui  
qui ne sait où il va ».

Sénèque

**Merci de votre écoute ...**

**Bon travail 😊**