

*MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES,  
DU TRAVAIL ET DE LA SOLIDARITÉ*

*RÉPUBLIQUE FRANÇAISE*

\*\*\*\*\*

*DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE  
À L'INNOVATION SOCIALE  
ET À L'ÉCONOMIE SOCIALE*

## **GUIDE DE L'EVALUATION**

**Circulaire du 1<sup>er</sup> décembre 2000 relative aux conventions  
pluriannuelles d'objectifs entre l'Etat et les associations**

**DIES-28 juin 2002**

*Adresse : B.P.555 - 10/16 rue Brancion 75725 Paris cedex 15  
Tel. 01 40 56 62 02 - Télécopie : 01 40 56 62 30*



## AVERTISSEMENT

*La circulaire en date du 1<sup>er</sup> décembre 2000 donne un caractère obligatoire à la mise en œuvre d'un processus d'évaluation des projets d'action financées par l'Etat dans le cadre des conventions pluriannuelles d'objectif.*

Ce guide de l'évaluation a pour objet de rappeler les principes de conduite d'un processus d'évaluation et de proposer une méthode d'application simple et pratique.

Il appartiendra aux partenaires à la convention d'adapter ces principes et méthodes aux domaines d'intervention qui sont les leurs (social, culturel, sports, éducation, tourisme, etc...), aux objectifs attendus de l'engagement de ce processus d'évaluation et à la nature des actions et projets subventionnés.

Quelques exemples figurent en annexe afin de faciliter l'utilisation de ce guide.

Ce guide a fait l'objet d'un test durant le second semestre 2001.

Un bilan d'application de la procédure d'évaluation sera réalisée au premier trimestre 2003.

*Nous vous demandons de bien vouloir nous faire connaître vos remarques et propositions pour en améliorer le contenu et la lisibilité en envoyant vos observations à l'adresse suivante :*

**Ministère de l'emploi et de la solidarité  
Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale  
10/16 rue BRANCION 75015 PARIS CEDEX 15  
☎ 01.40.56.62.13 - 📠 01.40.56.62.30**

[jean-marie.ravnaut@santé.gouv.fr](mailto:jean-marie.ravnaut@santé.gouv.fr)



## MODE D'EMPLOI

### Pourquoi un Guide de l'évaluation ?

*Elaboré dans le cadre de Circulaire du 1<sup>er</sup> décembre 2000, ce guide méthodologique est destiné à faciliter la mise en œuvre des procédures d'évaluation prévue à l'article 9 du modèle de convention pluriannuelle d'objectif entre l'Etat et les associations.*

*Il n'est pas applicable aux démarches d'évaluation régies par d'autres textes ou instructions spécifiques, en matière notamment de contrats de plan Etat Région ou de la politique de la Ville.*

*Il vise à apporter une aide concrète aux associations et aux services de l'Etat pour organiser en commun l'évaluation des projets auxquels l'Etat apporte son soutien financier dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectif.*

*Le guide ne propose pas un modèle d'évaluation. Il expose des principes de méthode, que les partenaires doivent adapter au cas par cas en fonction de la nature du projet ou de l'action et de l'importance des crédits publics engagés en faveur de sa réalisation.*

*Un cadre unique d'évaluation ne serait pas adapté à la diversité des actions et projets auxquels s'adressent les conventions pluriannuelles d'objectif. Cette diversité implique nécessairement d'adapter les modalités d'évaluation en fonction des situations spécifiques à chaque projet.*

## Textes de référence

### **CIRCULAIRE du 1<sup>er</sup> décembre 2000 relative aux conventions pluriannuelles d'objectifs entre l'Etat et les associations**

**« En complément des dispositions prévues par les lois et règlements applicables en matière de contrôle, une politique d'évaluation et de suivi des actions financées par l'Etat doit être mise en œuvre dans le cadre de ce nouveau dispositif.**

**« Les principes selon lesquels ces projets ou actions pourront faire l'objet d'une évaluation seront définis dans un guide établi conjointement par les services de l'Etat et les représentants des mouvements associatifs. Il appartiendra aux signataires de définir, sur la base de ce guide, les modalités d'évaluation et de suivi applicables à chacune des conventions. Celles-ci seront inscrites dans la convention elle-même. »**

### **MODELE DE CONVENTION PLURIANNUELLE :**

#### **Article 9 - Evaluation**

**« L'évaluation des conditions de réalisation des projets ou des actions auxquels l'Etat a apporté son concours, sur un plan quantitatif comme qualitatif, est réalisée dans les conditions définies d'un commun accord entre l'administration et l'association et précisées en annexe de la présente convention.**

**L'évaluation porte notamment sur la conformité des résultats à l'objet mentionné à l'article 1, sur l'impact des actions ou des interventions, s'il y a lieu, au regard de leur utilité sociale ou de l'intérêt général, sur les prolongements susceptibles d'être apportés à la convention y compris la conclusion d'une nouvelle convention. »**

## I. LES PRINCIPES

### 1.1. Les raisons invoquées généralement pour justifier la nécessité d'une évaluation sont: les suivantes :

- les actions menées sont destinées à satisfaire des besoins prioritaires, d'intérêt général ou d'utilité sociale ;
- Il s'agit de fonds publics ;
- Il n'y a pas de normes de production ou de fabrication comme dans le secteur marchand ou de normes de procédure d'appel d'offres ;
- l'évaluation peut aider à l'évolution des politiques publiques ;
- il s'agit d'organisme doté d'une éthique d'efficacité et d'une culture de la démocratie.

### 1.2. L'évaluation est une démarche particulière qui se distingue d'autres modalités de contrôle ou d'évaluation qui ont des objectifs différents

- L'évaluation se distingue des **actions de promotion de la qualité de service**. Celles-ci impliquent généralement aussi une évaluation, le plus souvent par rapport à un cahier des charges ou des normes de qualité. Dans le domaine des prestations sociales, elle implique plus une obligation de moyens que de résultat.
- **L'évaluation se distingue du contrôle de gestion et également de la démarche d'évaluation globale des politiques publiques**. L'évaluation, qui vise à apprécier la conformité des résultats avec les objectifs, se rattache à une démarche de l'Etat différente du " contrôle ", également nécessaire, axé sur l'appréciation de la conformité des procédures aux réglementations (application de l'ensemble des textes de référence) et des dépenses à l'objet (compte rendu financier).
- L'évaluation - dans le cadre spécifique de la convention de partenariat - se distingue également de la démarche **d'évaluation globale des politiques publiques**. Celle-ci se rattache à l'expertise stratégique de l'impact des dispositifs économiques et sociaux mis en œuvre par l'Etat.

### 1.3. Qu'est-ce que l'évaluation?

L'évaluation est un outil que se donnent les parties, convention par convention, pour apprécier la validité de leur objectif initial, des conditions de sa réalisation, des raisons éventuelles qui peuvent justifier des écarts entre le projet ou l'objectif initial et sa réalisation finale.

- évaluer, c'est porter un *jugement* sur le niveau (la valeur) de l'exécution d'un programme (résultats) par rapport au processus que l'on s'était donné au départ (les objectifs).
- évaluer, c'est *expertiser* la valeur des prestations réalisées, leur adéquation aux objectifs affichés. L'évaluation permet d'apprécier si une politique, un projet est cohérent ( dans sa conception et sa mise en œuvre ), efficace ( effets conformes aux objectifs ), efficiente ( coûts / avantages ), effective ( conséquence pour la société...), pertinente ( objectifs en adéquation avec les problèmes qu'elle est supposée résoudre ).
- L'utilité d'une évaluation peut être différente selon la nature du projet et de l'action qui en est l'objet. De manière générale, elle est principalement :
  - Un outil déontologique, en ce qu'il vise à rendre compte aux responsables politiques et au public de la manière dont une politique est mise en œuvre et de ses résultats.
  - Un outil pédagogique parce qu'elle suppose une certaine rigueur de méthode pour faire travailler ensemble les acteurs et les partenaires sur un objectif choisi en commun.
  - Un outil opérationnel fondé sur l'élaboration d'un projet ou d'une action, qui est une aide à la conduite du projet, à sa réalisation conformément à ses objectifs initiaux, à une utilisation plus rationnelle des ressources humaines et financières.

- Un outil pratique qui, en voulant déterminer la cohérence d'un projet, est une aide à la décision et un facteur de mobilisation d'une équipe.
- Un instrument stratégique permettant d'orienter les politiques publiques par une action concertée, l'élaboration de nouveaux projets et de nouvelles actions sur la base de l'expérience acquise et de son évaluation.
- un instrument stratégique, dont disposent les associations et en particulier les Présidents et leurs équipes, pour mettre en œuvre leurs politiques et améliorer la qualité de leurs actions et de leur gestion. L'évaluation vise à développer la responsabilisation des acteurs d'un projet ou d'une d'action, dans lequel ces derniers ont décidé d'investir des moyens humains et financiers mis en commun.

**1.4. L'évaluation d'un projet associatif est spécifique.** L'évaluation doit prendre en compte la nature particulière de l'association, de sa relation à la société et de la finalité qu'elle se donne lors de sa constitution mais aussi au cours de son existence. A la différence d'autres organisations, l'association ne peut être appréhendé seulement à travers sa fonction économique.

Cette spécificité associative conduit à juger de la pertinence d'un projet ou d'une action ( et de ses effets ) du point de vue des conditions dans lesquelles il est conçu et élaboré à l'intérieur de l'association, les collectivités publiques, le public ou les personnes concernées ont été associés ou simplement informés de ce projet, de la transformation sociale qu'il induit, du degré de responsabilisation qu'il suscite en faveur d'une cause d'intérêt général, ainsi que les transformations favorables, volontaires ou involontaires, que ce projet ou cette action peut avoir sur la vie de l'association, ses salariés, ses bénévoles et ses élus, et plus généralement en faveur de tous les habitants d'un territoire

**1.5. L'évaluation est à la fois une *condition de la contractualisation* et une *approche globale de cette contractualisation*.**

- **Une condition de la contractualisation :**

Outil de progrès vers un partenariat responsable, l'évaluation a pour but d'apprécier les conditions de réalisation d'un projet ou d'une action par son maître d'œuvre associatif auquel ou à laquelle l'Etat apporte son aide financière dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectif. Ces projets ou actions s'inscrivent naturellement - le plus souvent - dans les objectifs généraux des politiques publiques. Mais un projet strictement associatif peut être également à l'origine d'une politique publique, l'enrichir ou en orienter les moyens vers des actions plus efficaces.

Suivre l'exécution d'un projet c'est évaluer, évaluer c'est en suivre le déroulement en continu, c'est aussi se donner les moyens de réussir le projet entrepris en commun.

- **Et d'une approche globale de cette contractualisation.** Le rapport d'évaluation permet d'informer *au premier chef les partenaires, en particulier, l'association, l'État et les autres financeurs publics, mais également le public concerné.*

## 1.6. Une évaluation choisie, conçue et réalisée de manière partenariale

**Tout n'est pas évaluable**, *Tout n'est pas évaluable, soit parce que le rapport coût / avantage serait disproportionné, soit parce que n'est évaluable qu'une action finalisée, liée à un objet précis.*

**L'évaluation est à construire.** S'il existe diverses formes d'évaluation et ou de méthodes, chaque évaluation est spécifique et en un sens unique. L'évaluation est une démarche collective prévue et organisée dès le départ d'une action ou d'un projet.

L'évaluation est un jugement porté, à partir d'indicateurs, sur les résultats d'une ou des actions.

- L'évaluation repose sur un système de pilotage, mis en œuvre par les seuls partenaires, en vue de mesurer le rapport entre les moyens engagés de part et d'autre, les projets développés et les résultats obtenus *au regard des objectifs politiques et techniques initiaux.*
- L'évaluation est une démarche collective. Elle implique les politiques, c'est à dire, en particulier :
  - Les décideurs ( le conseil d'administration de l'association, son président, d'une part, les décideurs publics qui s'associent à ce projet ).
  - Les opérateurs ( directeur, membres du personnel qui réalisent le projet ou l'action, services techniques des financeurs publics, ...).
- **L'évaluation prend en compte la provenance de la demande et les buts poursuivis par le demandeur, les attentes et les exigences des partenaires.** Dans le cadre de conventions pluriannuelles d'objectifs, les demandeurs sont, notamment, l'Etat, éventuellement des collectivités publiques, d'une part, l'association porteur de projet ou d'action, d'autre part. Elle peut et doit également tenir compte des attentes, d'une part, de l'équipe qui réalise le projet ou l'action, d'autre part, du public qui en est le bénéficiaire final.
- **L'évaluation vise à préciser les buts poursuivis par tous les partenaires.**

Ainsi :

  - pour les financeurs, c'est justifier un financement, mesurer la cohérence par rapport aux politiques publiques, valider des actions innovantes, etc...
  - Pour l'équipe opérationnelle développer l'action, situer l'action dans le projet global de l'association, vérifier la cohérence de l'action face à des enjeux internes et externes : mobilisation des équipes, effets structurants sur le public, etc...
- **L'objectif de l'évaluation opérationnel peut se résumer ainsi :**
  - Comment a-t-on mis en œuvre l'action ou le projet au cours de ses différentes phases depuis la contractualisation, l'exécution des engagements de l'Etat ou des autres partenaires financiers, l'exécution des engagements de la structure opérationnelle, le respect des délais ?
  - Quelle est la conformité des résultats de l'action à l'objectif retenu ?
  - Quel est l'impact de l'action au regard de son utilité sociale ou de l'intérêt général ?
  - Quels prolongements susceptibles d'être apportés ?

## II. METHODE

### 2.1. une démarche méthodique

On distingue en général trois types de méthodes d'évaluation :

- **l'évaluation constructive ou générative** qui débute avec la conception et la mise en œuvre de l'action et s'achève avec celle-ci ;
- **L'évaluation récapitulative** qui synthétise l'ensemble du processus d'évaluation et cherche à en tirer des enseignements pour l'avenir ;

**La méthode d'évaluation, proposée par ce guide, combine les deux méthodes :**

- l'évaluation débute avec la conception et la mise en œuvre de l'action et s'achève avec celle-ci ; elle se conclut par une synthèse de l'ensemble du processus d'évaluation et cherche à en tirer des enseignements pour l'avenir

*....un processus d'évaluation construit et réalisé parallèlement à la conception et à la réalisation du projet.*

- **L'évaluation est conduite en même temps que la démarche de contractualisation.**  
Avant de définir l'évaluation à mener, il est important de bien définir le projet ou les actions qui font l'objet de l'évaluation.

L'appropriation préalable de ces objectifs permet d'intégrer la dimension évaluation dans la convention.

- **L'évaluation doit être choisie.** : Il s'agit clairement ici de s'entendre sur les objectifs à atteindre ( le projet sera réussi si...telle ou telle cible est atteinte ) et sur ce qui sera mesuré pour savoir si l'on atteint le résultat escompté. Les partenaires s'entendent ainsi clairement sur la cible à atteindre et également sur les modules d'évaluation qui figureront dans les rapports destinés à construire l'évaluation finale.
- **“ On se parle ”** : Dans un projet de partenariat, l'importance de la communication est centrale. L'envie de travail en commun ne suffit pas à garantir le succès de l'entreprise. Une des conditions de la réussite est de bien se comprendre au départ. Pour y parvenir, il convient que les deux partenaires ( *l'association*, l'Etat et, s'il y a lieu, les autres financeurs publics ) sachent s'entendre au départ sur leurs attentes réciproques et donc communiquer.
- **Bien communiquer**, c'est : sortir d'un schéma régalien (l'expérience prouve que l'Etat peut avoir des torts) ou d'indépendance ( il est normal que l'Etat demande des comptes et obtienne des informations sur la gestion du programme),
  - choisir la confiance plutôt que la défiance ( miser sur la capacité de bien faire de chacun)
  - bien se connaître (s'échanger des informations sur la situation de chacun : où se trouve chaque partenaire, à travers son histoire, au moment où ils songent à mener une action en commun )
  - se respecter ( reconnaître le point de vue de l'autre : aucun partenaire n'a raison a priori )
  - être réaliste (accepter le partenaire tel qu'il est avec ses forces et ses faiblesses).
  - Pour que la communication existe, il faut l'instituer dès le départ comme la règle centrale à respecter dans les rapports à venir.

▪ **On fait un diagnostic conjoint préalable ”**

Il est recommandé de conforter les points de vue dès le démarrage du processus. Il s'agit de vérifier que les partenaires partagent la même vision du partenariat et de l'évaluation à mener.

## **2.2. La première étape**

La première étape est donc celle de l'appropriation préalable par les acteurs des objectifs de l'évaluation et de ses modalités, qui vont servir de cadre à la mise en place de la convention pluriannuelle d'objectifs. En effet, avant même de songer à l'élaboration du cadre de l'évaluation à mettre en place, le diagnostic conjoint préalable consiste d'abord, pour les partenaires, à vérifier à l'occasion d'une ou plusieurs réunions qu'ils partagent la même vision de ce en quoi consiste l'évaluation (ses objectifs, ses enjeux, ses procédés, etc...).

Cette première **étape** doit conduire les partenaires à se poser les questions suivantes :

- **Comment décomposer le projet contenu dans la convention** en objectifs précis (l'efficacité de l'évaluation dépend du découpage ainsi retenu) ?
- Qu'est-ce qu'il est important de suivre sur chacun des objectifs identifiés,? Sur quels types de résultats et de performances va-t-on juger que les conditions d'exécution du projet sont satisfaisantes ?
- Quels sont les indicateurs qui vont nous permettre de mesurer l'efficacité des actions menées et sur lesquels sera fondé le suivi des actions que nous souhaitons mettre en œuvre (l'efficacité de la grille des indicateurs tient à sa simplicité et à sa pertinence) ?
- Quels sont les atouts dont nous disposons déjà pour chacun des objectifs identifiés, (inventaire fait en commun des moyens déjà alloués aux objectifs, résultats déjà acquis, informations déjà disponibles pour juger des résultats...).
- Comment décomposer les activités du projet : ce sont les activités incluses dans le projet ou le plan d'action qui doivent contribuer à l'atteinte des résultats intermédiaires et ou finaux.
- La description des activités comprend notamment : les moyens par lesquels les services sont offerts ou les activités de production campagne de sensibilisation, entretien individuel, concertation avec la population, brochure informative, actions de formation, intervention en temps de crise, suivi, accompagnement...
- La description des produits ou services offerts en lien (complémentaires) avec les activités incluses dans le plan d'action, la description du type et de l'ampleur des services offerts pour réussir l'objectif.

### **Les questions que vous pouvez vous poser pour définir la méthode d'évaluation**

<i>questions relatives au programme à évaluer :</i>	<i>Les questions relatives à l'évaluation elle-même :</i>
<p><i>Quel est le Contexte du projet : historique, social, culturel ?</i></p> <p><i>comment s'inscrit-il dans un territoire, dans un espace économique et social donné ?</i></p> <p><i>quels sont ses objectifs à court ou moyen terme ?</i></p> <p><i>Quel est le rôle des partenaires concernés par le programme ?</i></p> <p><i>Quels sont les secteurs, populations, institutions et autres partenaires visés ; les acteurs impliqués, les décideurs (institutions internationales ou européennes, Etat, collectivités territoriales, ) ; quels moyens humains, financiers, techniques, juridiques, administratifs ?</i></p> <p><i>Quelles sont les sources d'information, comment y accéder ?</i></p> <p><i>L'évolution des logiques partenariales</i></p>	<p><i>Comment le projet a-t-il été élaboré, dans quelles instances, selon quel mode de communication interne et externe...</i></p> <p><i>quels sont les motifs de l'évaluation (motivation des initiateurs du projet d'évaluation, enjeux et utilisation escomptée de l'évaluation) ; ses objectifs</i></p> <p><i>Quelles relations de causalité entre la mise en œuvre du programme et les résultats ou les effets du programme ?</i></p> <p><i>La mesure de l'efficacité du programme (conformité des effets propres du programme à ses objectifs) ; la mesure de l'efficience du programme (bonne utilisation des ressources financières mobilisées)</i></p>

## **2.2. Seconde étape : Le suivi périodique**

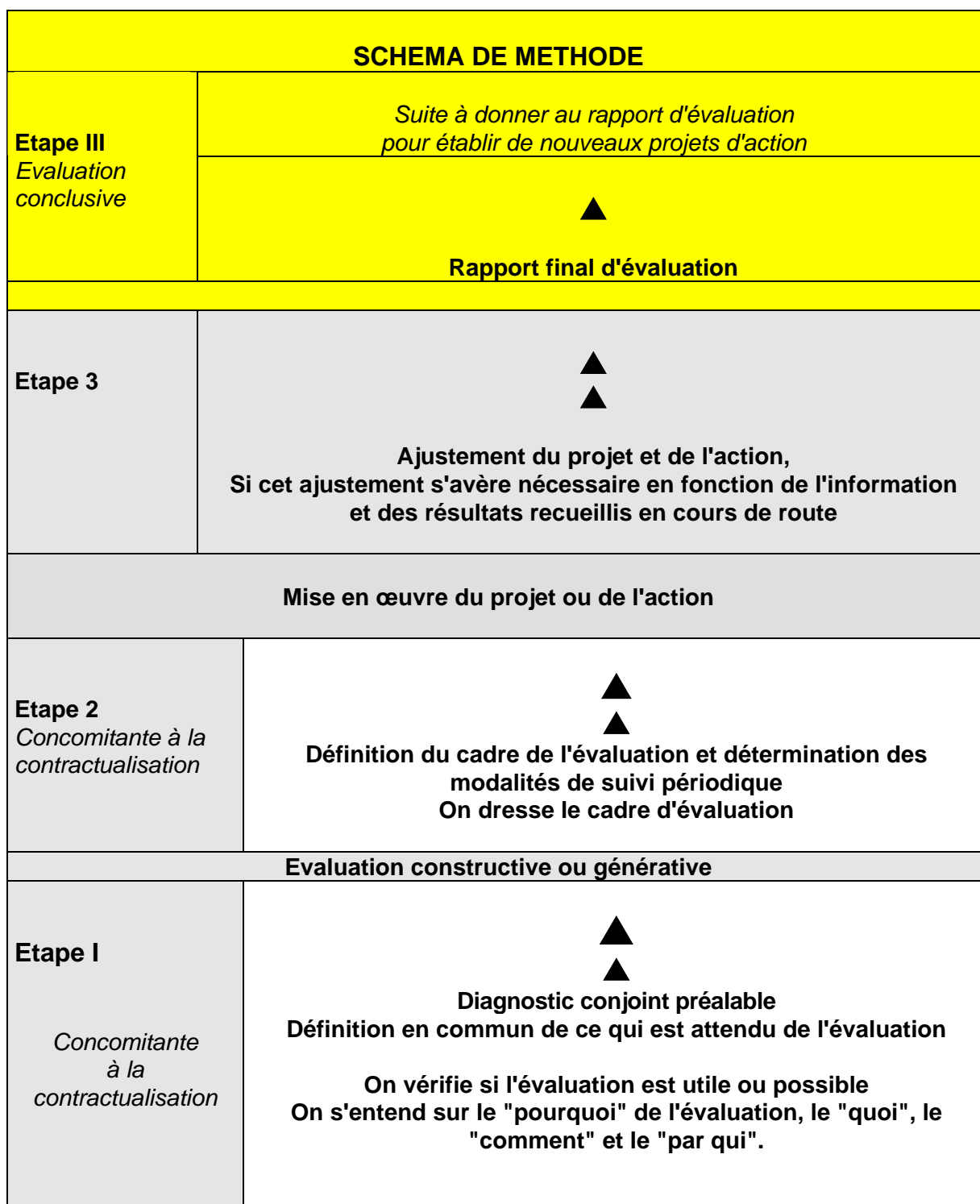
On s'entend sur un dispositif de suivi de périodique : Le succès de l'évaluation suppose la mise en place d'un dispositif de rendez-vous périodiques pour s'assurer que l'on maintient la bonne trajectoire (analyser les causes des écarts et prendre les décisions d'ajustement)

*Le rôle de chaque partenaire doit être précisé. La méthode de travail doit être définie en amont : Existence d'un document préparatoire à la réunion élaboré par une personne désignée, ou établissement d'un rapport d'étape au cours de la réunion de suivi dont le rapporteur est désigné préalablement.* En cas de plurifinancement, il est souhaitable que tous les partenaires parties prenantes soient associés à ce rendez-vous périodique (le service principalement compétent et concerné par le projet ou les actions, par exemple, pourrait assurer la coordination de l'ensemble ).

*Les résultats de l'évaluation intermédiaire peuvent amener à aménager certaines clauses de la convention et à la conclusion d'un avenant.*

Chacune de ces réunions de bilan doit donner lieu à l'élaboration d'un rapport d'étape.

**2.3. Troisième étape : l'évaluation conclusive : Il s'agit de récapituler l'ensemble des résultats intermédiaires en vue de porter un jugement sur l'ensemble du processus, l'adéquation du résultat aux objectifs, de formuler des propositions pour améliorer la conception et l'élaboration des projets ou actions, évaluer la qualité du partenariat et des conditions dans lesquelles il peut être amélioré.**



### III. COMMENT MESURER

La mesure de la valeur des résultats atteints suppose qu'on les rende "mesurables", par la sélection d'indicateurs. Un indicateur permet de mesurer l'efficacité des actions menées sur lesquels sera fondé le suivi des actions misé en œuvre

La sélection des indicateurs dépend du type d'évaluation. Par exemple, dans une évaluation des effets, centrée sur l'atteinte des objectifs, l'indicateur sera le degré d'atteinte des objectifs visant un changement. Pour évaluer la mise en œuvre du projet, on pourra chercher à établir dans quelle mesure les effets mesurés ont eu l'impact voulu sur les personnes ou une population prioritairement visée par le projet ou les actions ou au contraire sur un public plus vaste ou différent de celui initialement concerné ainsi que les conclusions qu'il convient d'en tirer.

Comme pour tout autre aspect de l'évaluation, le budget du projet (chiffres clés), les contraintes de temps et l'opinion des partenaires doit être prise en considération.

#### 3.1. Quelques précisions sur l'évaluation des besoins et l'évaluation des résultats :

- **Evaluation des besoins** : Les problèmes et les besoins à définir sont étroitement liés au domaine d'intervention privilégié par le projet ou l'action. D'une manière générale, l'évaluation des besoins doit permettre de répondre aux questions suivantes : Quelle est l'importance (qualitative ou quantitative) du problème que le projet se propose de traiter dans la population par exemple ?

**le dispositif d'évaluation des résultats peut être scindé en plusieurs phases.** résultats intermédiaires et résultats finaux ; ces résultats doivent être reliés à un ou plusieurs activités du projet ou plan d'action.

1. les résultats finaux - parce qu'ils contribuent à court ou à plus long terme aux modifications visées par l'objectif initial - qui font référence aux changements de comportement ou à tout autre changement pouvant être la conséquence des résultats intermédiaires.

2. Les résultats intermédiaires qui correspondent aux changements manifestés par les participants ou observables dans l'environnement à la suite de la mise en œuvre du projet ou de l'action, mais qui ne suffisent pas en soi à atténuer le problème. *Les résultats de l'évaluation intermédiaire peuvent amener à aménager certaines clauses de la convention et à la conclusion d'un avenant.*

## 3.2. Comment construire un cadre d'évaluation

Type d'évaluation	objets	Questions	
		descriptions	évaluations
<b>Phase I.</b>			
<u>Cette phase est préalable à la mise en œuvre du projet ou de l'action et est concomitante à la phase de contractualisation</u>			
<i>Etape 1 ▶ Construire l'évaluation : Définition en commun de ce qui est attendu de l'évaluation</i>			
<b>1. Connaissance du contexte global et de la (ou) des situations</b> auxquelles le projet veut apporter une réponse	Situations ou actions prioritaires,  autres actions	Quel est le problème visé ?  Quelle est la raison d'être du projet ?	Le projet est-il pertinent ? Exemple : <i>en matière de logement social pour les jeunes, la solution n'est-elle pas à rechercher dans l'amélioration des modalités de transport ?</i>
<i>Etape 2</i>			
<i>Définition du cadre de l'évaluation et détermination des modalités de suivi périodique</i>			
<b>2. évaluation des possibilités d'action</b>	Objectif d'intervention  Nature de l'intervention	Quels sont les autres problèmes urgents ? Quelles sont les objectifs visés ? Définir un ordre des priorités ( classement)	Le projet est-il cohérent par rapport à l'objectif ? ....
<b>PHASE II. Le processus d'évaluation</b>			
<i>Ajustement du projet et de l'action, si cet ajustement s'avère nécessaire en fonction de l'information et des résultats recueillis en cours de route</i>			
<b>3. évaluation de mise en œuvre</b>	Ressources utilisées Activités et services produits  Les destinataires préférentiels ou prioritaires du projet  Processus mis en œuvre	Quelles sont les ressources mises en œuvre ?  Quelles sont les activités du projet ?  Quelles sont les services offerts par le projet ?  quelle est la population concernée par le projet ?	La mise en œuvre correspond-elle aux prévisions ?  Les ressources sont-elles suffisantes pour atteindre l'objectif ?  La population concernée par le projet correspond-elle à la population cible ? ...
<b>4. Evaluation des effets</b>	Effets recherchés / atteinte des objectifs Autres effets non recherchés positifs ou négatifs	Quelles sont les effets recherchés ?	Quel est le niveau d'atteinte des objectifs ?
<b>5. évaluation des coûts</b>	Effets recherchés et ressources utilisées	Quelles sont les coûts directs et indirects et les bénéfices qui en découlent ?	Les bénéfiques du programme sont-ils à la hauteur des coûts ? D'autres interventions moins coûteuses permettraient-elles d'atteindre les mêmes objectifs ?
<b>Phase III.</b>			
<b>conclusion -</b>			
<b>synthèse des résultats, conséquences à en tirer pour orienter ou réorienter un nouveau projet...</b>			

## . Exemples

### Exemples 1 : ( Promotion de la santé ; Prévention sociale )

Type de projet Exemple	Type d'évaluation	indicateur
<b>Promotion de la santé,</b> <b>Prévention sociale</b> <b>Animation</b>	Mise en œuvre du Processus public / participation	Taux de participation aux activités Niveau de connaissance du projet par la population cible Taux et motifs d'abandon de l'activité ou du programme Degré de satisfaction des participants par rapport aux activités ou aux interventions
	Ressources	Sommes consacrées aux activités selon le type de ressources utilisées ( personnel, matériel, etc...) ; Nombre d'heures consacrées aux actions ou aux interventions par le personnel ; Type et quantité de chaque activité ou de chacun des services offerts ( matériel distribué, messages, nombre d'heures de rencontre ...)
	Structure / fonctionnement	Participation de l'organisme à des concertations sectorielles ou intersectorielles, Niveau de concertation ou de mutualisation avec des organismes poursuivant des objectifs similaires ou voisins ;
	Effets sur la personne	Niveau d'information des participants sur l'activité, ses objectifs,... Nombre et proportion de participants ayant modifié leur mode de vie, leurs habitudes alimentaires ( consommation d'alcool, etc ... ), leur comportement... pour une période donnée, Nombre de personnes réinsérées socialement, professionnellement, etc...
	Effets sur le milieu	Modification des habitudes collectives ou familiales
	Effets sur l'environnement	Ventes d'alcool, taux de criminalité, niveau, modalités et motifs de participation ( d'adhésion ) de la population aux objectifs : bénévolat, dons, engagement politique ...
<b>Accueil et orientation</b>	Mise en œuvre du Processus public / participation	Nombre et caractéristique des participants, nombre d'accueil téléphonique pour des demandes d'information, nombre d'usagers orientés, informés ou pris en charge,
	◆ Effets	Taux de personnes orientées et informées qui participent à une première activité, Taux de participants qui suivent l'ensemble du parcours proposé,

**Exemples 2.**  
**Réadaptation, aide et soutien**

<b>Réadaptation, aide et soutien</b>	Mise en œuvre	Nombre d'intervenants offrant des services sur l'ensemble de la prise en charge ou du parcours d'insertion
	Processus	Fréquence des rencontres avec l'utilisateur pour chaque intervenant
	Bénéficiaires (publics) / participation	Pourcentage des usagers qui suivent l'ensemble du parcours proposé
	Structure / fonctionnement	Existence d'un code de déontologie des relations entre intervenants et usagers, d'un règlement intérieur, connaissance de ce règlement et de ce code par les participants, existence de dispositif de recours en cas de conflit
	Effets	Taux de réussite sur le plan psychologique, social professionnel.

**Exemples 3.**  
**Exemple d'évaluation sur un réseau employeurs**

<b>Objectifs d'action</b>	<b>Périodes d'observation</b>	<b>Objectifs d'effet</b>	<b>indicateurs</b>
Diffusion d'un mailing en direction des entreprises		<i>Se faire connaître des employeurs</i>	<i>Contacts téléphoniques par des employeurs Rendez-vous avec des employeurs Emplois proposés</i>
Participer aux manifestations Carrefour des métiers		<i>Reconnaissance des partenaires de la vie économique locale</i>	<i>Contact avec un employeur Inscription des jeunes aux manifestations contact avec des jeunes à la suite d'une manifestation</i>
Démarcher les entreprises		<i>S'introduire dans le secteur économique Se faire mieux connaître des employeurs</i>	<i>Rendez-vous avec des employeurs Emplois proposés Refus de recevoir</i>
Rencontre des différents partenaires socio-économiques locaux : Mission locale, ANPE, Chambre de commerce		<i>Etre mieux informé des dispositifs jeunes et obtenir une meilleure coordination des différents services</i>	<i>Affichage, information relayée par la mairie des actions proposées aux jeunes, PAIO, Mission locale; ANPE, Chambre de commerce, contacts avec les employeurs</i>
Informersur les actions liées à l'emploi et la formation		<i>Faire connaître les services offerts aux jeunes et les actions menées à l'extérieur</i>	<i>Communication d'offre d'emplois....</i>

**Exemple 3.**  
**Objectif actions en faveur du relogement de familles**

<b>Objectifs d'action</b>	<b>échancier</b>	<b>Objectifs d'effet</b>	<b>indicateurs</b>
<b>Apprendre aux familles à s'approprier leur nouveau cadre de vie</b>		Connaissance des règles d'occupation d'un logement, se faire reconnaître par les administrations	Contacts avec la mairie, Niveau de connaissance et d'information sur le logement, relation avec l'école
<b>Responsabiliser les familles</b>		Paiement d'un loyer, des notes d'électricité, apprendre à gérer les ressources familiales, développer des solidarités	Nombre d'impayés de loyer, d'électricité etc.. Contacts spontanés des familles avec les travailleurs sociaux, les organismes sociaux...
<b>Insertion dans le quartier</b>		Participation à la vie du quartier, de l'école, Effets sur l'environnement	Contacts avec les centres sociaux, initiatives des familles pour organiser des activités collectives,
<b>Information des.... <i>administrations, organisations représentatives, services de l'action conduite avec les familles....</i></b>		Etre mieux informé des dispositifs en faveur des familles et obtenir une meilleure coordination des différents services	Affichage ou information relayé par la mairie des actions proposées aux familles, aux jeunes, ou proposées par elles...

**Exemple 4**  
**pris dans le champ d'intervention du Fonds d'action sociale**  
**pour les travailleurs immigrés et leurs familles <sup>1</sup>**  
**Appui du FASILD a la fonction fédérale**

<b>Finalités :</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser par l'appui à un réseau, les conditions d'émergence du projet associatif et sa pérennisation,</li> <li>- Favoriser le regroupement des associations du réseau autour de valeurs communes fondatrices de la citoyenneté.</li> <li>- <b>Public cible :</b> Fédérations regroupant des associations de quartier contribuant à l'intégration.</li> </ul>	
<b>Exemples d'objectifs opérationnels</b>	<b>Exemples d'indicateurs de moyens et de résultats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apporter un appui privilégié pendant la phase de premier développement des associations,</li> <li>- Apporter un appui aux moments clés de sa croissance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de sollicitation de la part des associations en cours de création, ou récemment créées,</li> <li>- Taux de sollicitation ultérieure de l'association en référence à l'appui initial</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer un réseau et favoriser son extension par la mise en œuvre d'un dispositif d'accueil et de conseil à la gestion et l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'adhérents du réseau par rapport aux exercices précédents</li> <li>- taux de renouvellement</li> <li>- indices de satisfaction des appuis apportés</li> <li>- taux de résolution des problèmes associatifs rencontrés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer régulièrement la fonction d'information et d'animation par la production et la diffusion de revues, lettres, fiches techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Périodicité des divers documents et revues, nombre d'abonnés, de tirages,</li> <li>- Mode de détermination des thèmes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer à la qualification des équipes et notamment à la formation des cadres par l'organisation de sessions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de sessions de formation, d" participants, caractéristiques,</li> <li>- Modes de détermination des contenus de formation, indices de satisfaction des participants</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir et faire reconnaître dans et hors du réseau les priorités d'action et les orientations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance et prise en compte des ressources du réseau dans le cadre des missions d'accueil, d'information et d'orientation des associations organisées par le département (MAIA)</li> <li>- Nombre et nature des initiatives de communication organisées dans le champ de compétence de la fédération en direction d'un public large</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prévention des logiques d'exclusion, de discrimination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de sollicitation du réseau dans le cadre d'initiatives visant à prévenir les logiques discriminatoires (CODAC notamment )</li> <li>- Nombre et nature des initiatives dans le cadre de campagnes ou opérations de lutte contre la discrimination</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- faciliter l'élaboration des partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité partenariale réalisée au sein des conseils d'administration des associations fédérées et diversité des financements</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner l'évolution de la structure adhérente vers un plus grand degré d'autonomie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de participation des structures ayant bénéficié d'un appui à la mutualisation des compétences au sein du réseau.</li> </ul>

<sup>1</sup> Source FAS, Direction Audit, Contrôle et Evaluation.

## LEXIQUE

**Action** : Toute action conduite par une association dans un but d'intérêt général visant par exemple à contribuer à l'amélioration des rapports humains, à favoriser le développement des valeurs humaines et sociales du pays, la protection de l'environnement, la diffusion de la culture, la diminution du chômage, etc...

**Audit** : fonction de contrôle visant principalement à vérifier la légalité et la régularité de la mise en œuvre des ressources d'un projet d'une action ou d'un programme.

**Bénéficiaires** : Les publics cibles d'un projet ou action

**Besoins** : Les problèmes socio-économiques, culturels ou autres qu'une intervention vise à résoudre du point de vue des *bénéficiaires* de l'action ou du projet.

**Cahier des Charges** : le cahier des charges définit les opérations à accomplir pour parvenir au résultat escompté.

**Commanditaire** : (voire partenaire)

**Contrôle** : audit

**Convention** : Forme que peut prendre la décision d'une collectivité publique d'attribuer une aide financière sous forme de subvention à une association. L'Etat est obligé de conclure une convention avec l'association (loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, article 10 alinéa 3), dès lors que le montant de la subvention dépasse 23 000 euros. La convention peut avoir un caractère pluriannuelle ( Circulaire du 1<sup>er</sup> décembre 2000).

**Chiffres-clefs** : Les chiffres-clefs sont destinés à fournir des indicateurs d'activité et des ratios caractéristiques de la situation financière d'un organisme. Il retrace notamment les éléments suivants : • niveau des ressources propres (montant des cotisations et nombre de cotisants, dons, rémunérations des services rendus avec indication des tarifs pratiqués)

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

**Diagnostic** : examen systématique des besoins, des enjeux et des problèmes

**Dispositif** : modalités d'organisation de l'évaluation (organigramme, composition des instances, cahier des charges)...

**Efficacité** : jugement qui met en balance ce qui a été atteint avec les objectifs. Le critère d'efficacité peut s'appliquer aux réalisations ou aux impacts.

**Efficienc** : jugement qui met en balance ce qui a été atteint avec les ressources ou moyens mis en œuvre. Le critère d'efficienc peut s'appliquer dans le cadre du suivi ou de l'évaluation (analogie : le critère de productivité lorsque l'on s'intéresse à une ressource en particulier ( le personnel ).

**Evaluation** : jugement sur la valeur d'une activité fondé sur les résultats, ses impacts et les besoins qu'elle vise à satisfaire.

**Impact** : changement socio-économique imputable à l'activité

**Intérêt général** : L'intérêt général constitue l'objet du service public et sa justification. Il n'a pas de définition dans un texte légal ou réglementaire. On peut considérer qu'une mission est d'intérêt général dès lors qu'elle a pour objet de rendre un plus grand service à un public déterminé, soit parce qu'il est utile à une majorité de ce public, soit parce qu'il satisfait un besoin garanti par la loi ou la constitution, soit parce que sa réalisation aura des retombées directes ou indirectes favorables pour le public en général.

**Indicateur** : caractéristique ou attribut permettant d'identifier un objet ou un fait : Indicateurs de réalisation ( mesure de la mise en œuvre ou de l'avancement physique d'un opération ) ; indicateur de résultat ( mesure des effets visibles et immédiats de l'action ; indicateurs d'impact global mesure des conséquences à moyen et long terme de l'opération ( évaluation d'une politique). Extrait : Circulaire du 21 février 2000 relative à l'établissement de rapports d'activité et de comptes rendus de gestion budgétaire ministériels « ...Indicateurs à utiliser : Ces indicateurs traduisent à un niveau d'agrégation adéquat les objectifs recherchés, les moyens mis en œuvre, les prestations fournies et les résultats obtenus en termes d'impact des politiques conduites. Ils rapprochent, pour l'année de compte rendu, les données prévisionnelles et les données constatées, replacent celles-ci dans une série chronologique et énoncent les objectifs recherchés pour l'avenir. »

**Normes** : La norme est un "document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné" (extrait du Guide ISO/CEI 2). "La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux" (extrait du Décret n°84-74 du 26 janvier 1984).

**Objectif** : ce qui est recherché par une activité. L'objectif peut être exprimé en termes de réalisation (**Objectifs d'action** : délivrer des stages de formation ) ou en termes d'impact (**Objectifs d'effet** : insertion professionnelle de chômeurs de longue durée ).

**Partenaire** : L'ensemble des personnes concernées par le projet ou l'action à évaluer : la personne, le service ou l'organisation qui décide de lancer l'évaluation , les collectivités publiques qui soutiennent le projet ou l'action, notamment.

**Politique** : ensemble d'activités de nature différentes dirigées vers un même but ou objectif général. Une politique n'est délimitée ni par un calendrier ni par un budget.

**Projet** : ( voire aussi action) activité unique, non divisible, visant un objectif opérationnel. Un projet est délimité en termes de calendrier et de budget.

**Public cible** : public visé par une politique, un projet ou une action.

**Stratégie** : la stratégie définit les objectifs en prenant en compte les problèmes à résoudre, les besoins, les opportunités et les contraintes externes.

**Utilité sociale** ( intérêt général) : L'activité « d'utilité sociale » est visée par de nombreux textes législatifs récents : l'article L.365-1 du code de la construction et de l'habitation<sup>2</sup>, la loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, ou encore par l'article L.322-4-18 du code du travail relatif aux conventions pouvant être conclues entre l'Etat et divers partenaires (collectivités locales, associations, etc.) dans le cadre des « emplois jeunes ». Si cette notion n'a pas de définition légale, elle a fait l'objet d'une définition jurisprudentielle, notamment dans le cadre du contentieux fiscal. Ainsi, un arrêt de la cour de cassation précise : Le commissaire du gouvernement DELMAS-MARSALET, dans ses conclusions relatives à l'arrêt du 30 novembre 1973 (association Saint-Luc, clinique du Sacré Cœur n°85586-85598), indiquait notamment : « Le caractère d'utilité sociale d'une institution ne découle pas du secteur dans lequel elle exerce son activité, mais bien des conditions dans lesquelles elle l'exerce. Tout secteur d'action socio-économique, qu'il s'agisse de la santé, de l'éducation, de la culture ou, demain, de la protection de l'environnement, peut donner lieu à des activités sociales. »

---

<sup>2</sup> "Art. L. 365-1. code de la construction et de l'habitation - Constituent des activités d'utilité sociale, lorsqu'elles sont réalisées par des organismes sans but lucratif ou des unions d'économie sociale, les activités soumises à agrément visées par la loi n°90-449 du 31 mai 1990 visant à la mise en œuvre du droit au logement et par la loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions. Peuvent constituer également des activités d'utilité sociale les autres activités, exercées dans les mêmes conditions, visant à la mise en œuvre des dispositions de l'article L.301-1, sous réserve d'avoir fait l'objet d'un agrément dans des conditions définies par décret en Conseil d'Etat."

**Carnet d'adresse**