

ESPACES DE VIE SOCIALE

REFERENTIEL D'EVALUATION ET OUTILS METHODOLOGIQUES

2011-2013



Table des matières

INTRODUCTION	3
1°) <i>Qu'est-ce qu'un référentiel d'évaluation</i>	5
2°) <i>Les axes d'évaluation des projets d'Espace de Vie Sociale</i>	5
LA NOTION DE PROJET	6
1°) <i>Différents aspects du projet</i>	6
2°) <i>Trois axes qui structurent un projet</i>	6
2-1 <i>Sur quoi voulons nous agir et pourquoi ?</i>	6
2-2 <i>Quel changement visons-nous, et comment l'atteindre ?</i>	6
2-3 <i>Que faisons-nous pour l'atteindre ?</i>	7
3°) <i>L'évaluation</i>	7
UN EXEMPLE D'AGENCEMENT DE CES ELEMENTS SELON 3 ETAPES : AVANT, PENDANT, APRES	9
ANNEXES : OUTILS DE PILOTAGE DES PROJETS	19
PROPOSITIONS DE PLAN	20
1°) <i>La rédaction d'un premier projet</i>	20
2°) <i>En vue d'un renouvellement d'agrément</i>	21
LA PARTICIPATION	22
1°) <i>5 formes de participation dans des projets collectifs</i>	22
2°) <i>Les démarches dites participatives</i>	22
LE PARTENARIAT	23
1°) <i>Une définition</i>	23
2°) <i>Des formes de partenariat observables</i>	23
LA NEGOCIATION	24
1°) <i>Une définition</i>	24
2°) <i>Les composantes de la négociation</i>	24
3°) <i>A l'approche d'une négociation</i>	25
ORGANIGRAMME DE MISE EN PLACE D'UN PARTENARIAT AUTOUR D'UN PROJET	26

INTRODUCTION

Notre organisme s'appuie sur la prestation de service animation locale depuis 1998.

Il s'agit d'un dispositif de financement pluriannuel de projets associatifs dont le cadre réglementaire a été redéfini par une circulaire de la CNAF de juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale.

Cette circulaire définit aussi un tronc commun aux centres sociaux et espaces de vie sociale en matière de missions générales :

« Les missions générales des structures de l'animation de la vie sociale sont confirmées :

- un lieu de proximité à vocation globale, familiale et intergénérationnelle, qui accueille toute la population en veillant à la mixité sociale ; il est ouvert à l'ensemble de la population à qui il offre un accueil, des activités et des services ; par là même il est en capacité de déceler les besoins et les attentes des usagers et des habitants. C'est un lieu de rencontre et d'échange entre les générations, il favorise le développement des liens familiaux et sociaux.*
- un lieu d'animation de la vie sociale permettant aux habitants d'exprimer, de concevoir et de réaliser leurs projets : il prend en compte l'expression des demandes et des initiatives des usagers et des habitants, et favorise la vie sociale et la vie associative. Il propose des activités ou des services à finalité sociale, éducative, culturelle ou de loisirs, ainsi que des actions spécifiques pour répondre aux problématiques sociales du territoire. Il favorise le développement des initiatives des usagers en mettant des moyens humains et logistiques à leur disposition. »¹*

Elle confirme la place prépondérante de la participation du public aux actions, au dispositif, au travers de 3 finalités communes aux centres sociaux et espaces de vie sociale :

« Chaque structure de l'animation de la vie sociale, quelle que soit leur importance ou les particularités de leur territoire d'implantation, poursuivent trois finalités de façon concomitante :

- l'inclusion sociale et la socialisation des personnes ;*
- le développement des liens sociaux et la cohésion sociale sur le territoire ;*
- la prise de responsabilité des usagers et le développement de la citoyenneté de proximité. »²*

La recherche de la participation du public est même présentée comme une spécificité, l'objectif des structures d'animation de la vie sociale :

« Les structures d'animation de la vie sociale sont des lieux ressources pour l'ensemble des acteurs du développement social local. Ils s'appuient sur la participation de tous et sont donc

¹ Circulaire CNAF du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale p. 8

² Circulaire CNAF du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale p. 7

facteurs de développement social local, travaillant ainsi les enjeux de cohésion sociale et d'inclusion en cohérence avec les orientations européennes et ministérielles... »

Ce texte réaffirme aussi les caractéristiques des territoires susceptibles d'accueillir un projet d'espace de vie sociale :

"L'implantation des espaces de vie sociale est favorisée dans les situations suivantes :

- *les territoires totalement dépourvus d'équipements d'animation de la vie locale ;*
- *les territoires isolés d'un pôle d'activités, que ce soit en milieu rural ou en zone urbaine ;*
- *les territoires sur lesquels l'action d'un centre social a besoin d'être renforcée au regard de problématiques sociales préoccupantes ; dans ce cas de figure, il devra y avoir deux gestionnaires distincts et une coordination des interventions ainsi qu'une certaine vigilance concernant leur complémentarité."*³

La notion de projet social est posée comme transversale aux espaces de vie sociale et aux centres sociaux.

"« Le projet social » est la clé de voûte de ces structures de l'animation de la vie sociale. Il se fonde sur une démarche transversale pour répondre à la fois aux besoins des familles et à leurs difficultés de la vie quotidienne mais aussi pour répondre aux problématiques sociales collectives d'un territoire.

*Concrètement, en référence aux finalités et missions générales de l'animation de la vie sociale d'une part, et en réponse aux besoins sociaux constatés sur le territoire d'autre part, le projet social global explicite les axes d'interventions prioritaires et propose un plan d'actions et d'activités adaptées."*⁴

"Le projet social ... doit prévoir prioritairement des actions permettant :

- *le renforcement des liens sociaux et familiaux, et les solidarités de voisinage ;*
- *la coordination des initiatives favorisant la vie collective et la prise de responsabilité des usagers."*⁵

Il y a aujourd'hui 21 structures Espaces de Vie Sociale (EVS) agréées par la Caf du Gard.

Nous faisons donc le constat qu'au fil du temps ce dispositif est utilisé par des associations aux projets et compétences différents, sur des territoires très divers.

Par ailleurs il n'existait aucune forme d'appui de soutien technique organisé à l'échelon départemental pour ces structures.

Le pôle animation de la vie sociale a débuté en 2011 un projet afin de faire émerger une culture commune, de bâtir un travail en réseau entre les associations c'est à dire des solidarités inter associations, des échanges d'information, etc.

³ Circulaire C.N.A.F du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale p.13

⁴ Circulaire C.N.A.F du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale p. 9

⁵ Circulaire C.N.A.F du 20 juin 2012 relative à l'animation de la vie sociale p. 13

Le fil directeur du travail s'est basé sur une demande des associations de travailler ensemble à la conduite de leur projet, à leur évaluation, à la mise en place d'un référentiel commun d'évaluation.

1°) Qu'est-ce qu'un référentiel d'évaluation

Le référentiel d'évaluation définit le fil directeur de la démarche d'évaluation : qu'allons-nous observer et pourquoi le faisons-nous ?

Il formalise l'interprétation des objectifs du projet de l'association en fonction de son contexte de mise en œuvre : difficultés et potentiels du territoire, du partenariat par exemple.

Le référentiel n'est pas une grille d'évaluation: il est la logique selon laquelle il est possible de bâtir des grilles d'évaluation adaptées aux spécificités de chaque projet.

2°) Les axes d'évaluation des projets d'Espace de Vie Sociale

Lors de la première réunion sur l'évaluation (octobre 2011) deux axes ont été déterminés :

- La participation, l'implication du public :
 - Comment la mesurer ?
 - Quels mécanismes de l'action sont à observer pour la faire évoluer ? (notions de « mécanisme d'action » et de « mesure des effets propres »)
- Le partenariat :
 - Qu'apporte-t-il ?
 - Comment le développer ?
 - Comment l'action menée peut-elle le développer ? (notion « d'impact systémique »)

L'étape de l'évaluation confronte

le réalisé temporaire (résultats des actions menées)



au possible (objectifs des actions)



au souhaitable (finalité du projet)

LA NOTION DE PROJET

1°) Différents aspects du projet

Cette notion de projet oscille entre deux aspects :

- Un rationalisme visant à bâtir *des conduites d'anticipation soucieuses de mieux maîtriser l'avenir*.⁶
- Une recherche plus *existentielle d'interrogation sur le sens d'une évolution individuelle et collective et le type de finalité qu'elle incarne*.⁷

L'exigence d'un projet social pour l'agrément d'un espace de vie sociale reflète bien ces deux dimensions. Il permet une lisibilité des financements publics sur une échéance pluriannuelle. Mais l'agrément dépend aussi d'une rencontre entre les orientations politiques de la branche famille, celle des porteurs de projet et donc de la construction d'un sens commun à ce projet.

Le point de départ du projet sera une situation donnée qui interpellera des personnes, en groupe ou séparément. Ces futurs porteurs de projet verront chacun des possibilités de faire évoluer cette situation. Ils auront chacun une lecture spécifique du contexte, de ses causes. C'est la rencontre de ces différentes lectures de la situation qui permettra de déterminer des marges de manœuvre, des possibilités d'action.⁸

2°) Trois axes qui structurent un projet

2-1 Sur quoi voulons nous agir et pourquoi ?

Le fondement du projet : *A quoi l'association veut-elle servir et qu'est-ce qui justifient ses priorités dans un environnement précisé ?*

- Quelle est la situation du territoire : la demande sociale, le besoin ?
- Quelles sont les valeurs, les envies des participants au projet ? Quels sont leurs motifs d'engagement ?
- Comment construire des valeurs communes ? (Négociations internes)
- Quels sont les sujets qui opposent ? (point de vigilance pour cohésion à venir)

2-2 Quel changement visons-nous, et comment l'atteindre ?

Les orientations du projet :

- Quelle organisation des prises de décisions ?
- Quelles sont les instances envisagées, avec quelles attributions ?
- Quelles en sont les modalités d'accès ?
- Quels sont les potentiels ou les freins liés au territoire ?

⁶ BOUTINET J.P, " Anthropologie du projet", éd P.U.F, Paris, 2012, p. 8

⁷ BOUTINET J.P, " Anthropologie du projet", éd P.U.F, Paris, 2012, p. 8

⁸ BOUTINET J.P, " Anthropologie du projet", éd P.U.F, Paris, 2012, p. 274 à 277

- De quoi dispose l'association en interne (financement, logistique, compétences...)?
- Qui dispose des ressources externes nécessaires ?
- Quels sont nos rapports avec ces partenaires potentiels et pourquoi ?
- Quelles sont les finalités du projet ?

Il est possible de définir la finalité comme un objectif qualitatif en lien avec les valeurs, ce qui est souhaité comme évolution, comme changement : ***le souhaitable***.

2-3 Que faisons-nous pour l'atteindre ?

La mise en œuvre : une ou des actions, la recherche de ressources supplémentaires

- Comment s'appuyer sur un potentiel et/ou contourner les freins ?
- Quelles sont les étapes ?
- Dans quel ordre de priorité ? Pourquoi ?
- Quelles méthodes sont envisagées ?
- Comment capter les ressources externes nécessaires ?
- Comment est bâtie l'évaluation du projet ?
- Comment s'articule-t-elle avec celle des actions ?
- Quels objectifs de résultat se donne l'association ? Qu'est-il possible de faire ?

L'action de l'association est inscrite dans un contexte politique, partenarial, socio-économique qui définit ses marges de manœuvre. Elle doit en tenir compte dans la définition de ses actions en leur donnant des objectifs réalistes en regard de ce contexte : ***le possible***.

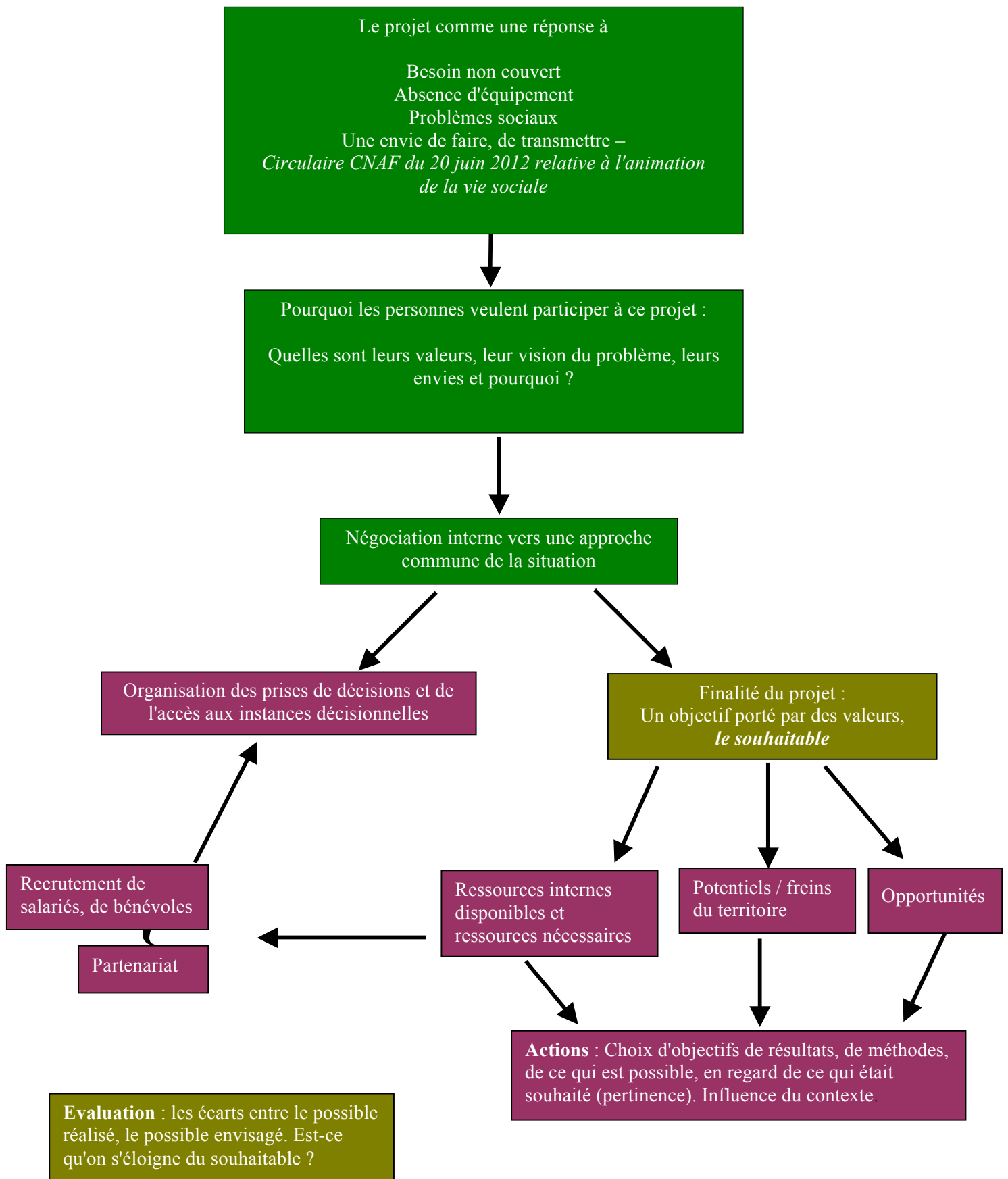
3°) L'évaluation

L'évaluation du projet associatif s'intéresse aux écarts entre les résultats obtenus et ***le possible***.⁹

- ***Efficacité*** : les résultats sont-ils éloignés des objectifs fixés ?
Ce ***possible*** est-il trop ambitieux et faut-il le redéfinir ?
- ***Pertinence*** : questionne l'adaptation de l'action menée face au problème à résoudre.
Faut-il interroger ***le souhaitable*** ? Est-ce une question de moyens ?
- ***Efficiences*** : interroge le rapport entre résultats et moyens.
Est-ce lié à l'organisation ? Est-elle adaptée aux moyens disponibles ?
- ***Cohérence*** : étudie la mise en œuvre de l'action en s'intéressant aux interactions entre les objectifs, les moyens financiers, les organisations mises en place, les moyens humains, les volontés des acteurs.

⁹ BOUTINET J.P, " Anthropologie du projet", éd P.F, Paris, 2012, p. 287

PRESENTATION EN ORGANIGRAMME DE LA MISE EN PLACE D'UN PROJET ASSOCIATIF



UN EXEMPLE D'AGENCEMENT DE CES ELEMENTS SELON 3 ETAPES : AVANT, PENDANT, APRES

Cette mise en forme se veut une aide pour réfléchir à l'évolution d'un projet d'une action. Ce n'est pas un document type mais un guide pour la rédaction des projets, de leur évaluation.

AVANT

- **L'état initial** fait référence à la situation qu'on souhaite faire évoluer.
- **Les facteurs "public"** sont les origines de cette situation, liées au public.
- **Les facteurs internes** font références à la vie de l'association pouvant expliquer des résultats, des orientations.
- **Les facteurs "territoire"** sont les origines de cette situation, liées au territoire.
- **L'impact ou les impacts** : sont les effets indirects de l'action menée.

LE SOUHAITABLE(le projet), LE POSSIBLE (les actions)

- **L'objectif** : Quel changement dans l'état initial veut-on atteindre ?

PENDANT

- **Les mécanismes d'action** font référence à la méthode utilisée pour faire mener les actions.
- **Les objectifs intermédiaires** sont les changements attendus quant au public ou au territoire afin de faire évoluer la situation.
- **Les indicateurs d'évolution** attestent des changements obtenus au niveau du public et/ou du territoire et donc de **la pertinence** de la méthode choisie.
- **La cohérence** questionne l'organisation de l'action et son adaptation au public, aux ressources disponibles pour la mener.

APRES

- **L'efficacité** : Quels rapports entre les résultats obtenus et l'objectif ?
- **Les facteurs « public »** : Qu'est ce qui dans le public explique ces résultats ?
- **Les facteurs territoire** : Quel aspect du territoire explique ces résultats ?
- **L'impact ou les impacts**: Ce sont les effets inattendus de l'action menée.

Ce qui est recherché c'est l'articulation des 3 étapes afin de réorienter éventuellement l'action menée, réfléchir aux orientations du projet dans lequel elles s'inscrivent :

- Avant (la phase de diagnostic)
- Pendant (la conduite de l'action)
- Après (bilan de Clôture)

Les éléments proposés concernant le projet associatif ne sont pas à utiliser dans leur ensemble lors de l'évaluation, il convient de déterminer les plus pertinents en fonction des objectifs. On peut décliner cette logique dans le projet associatif et dans les actions mises en œuvre.

ANNEXES : OUTILS DE PILOTAGE DES PROJETS

PROPOSITIONS DE PLAN

1°) La rédaction d'un premier projet

➤ **Diagnostic de territoire**

Evolution de la population de la commune, du territoire

Histoire récente du territoire

Statistiques sur la précarité, sur la composition des familles, le nombre de jeunes enfants, ...

Services et associations de proximité existante : crèches, clubs sportifs, etc

➤ **Présentation de l'association**

Son projet ses valeurs, son histoire

Sa place sur le territoire

Ses moyens en bénévoles, professionnels, locaux, financiers

➤ **Les actions qu'elle mène**

Descriptif, fréquentation

➤ **Le partenariat**

Quels sont les partenaires ?

Qu'apportent-ils : du financement, un soutien technique, de la logistique, ils portent des actions avec l'association ?

➤ **Analyse**

Sur quel aspect de la situation du territoire porte le projet présenté par l'association ?

Pourquoi ?

➤ **Le projet**

Ses axes, les objectifs opérationnels

Les actions pour les atteindre

2°) En vue d'un renouvellement d'agrément

➤ Diagnostic de territoire

Evolution de la population de la commune, du territoire

Histoire récente du territoire

Statistiques sur la précarité, sur la composition des familles, le nombre de jeunes enfants, ...

Services et associations de proximité existante : crèches, clubs sportifs, etc

Y a-t-il une différence avec le diagnostic précédent ?

➤ Le projet précédent

Quelles étaient ses orientations ?

Comment a-t-il pu évoluer ?

➤ Présentation de l'association

Son fonctionnement durant le projet ?

Sa place sur le territoire a-t-elle évolué ?

Ses moyens ont-ils évolué en bénévoles, professionnels, locaux, financiers ?

➤ Les actions qu'elle a menées

Descriptif, fréquentation

Ont-elles atteint leurs objectifs ?

Qu'est-ce qui explique ces résultats ?

➤ Le partenariat

Comment le partenariat a évolué ?

Qu'apportent-ils globalement: du financement, un soutien technique, de la logistique, ils portent des actions avec l'association ?

Sur quelles actions les partenariats se sont-ils positionnés ?

Quel a été leur soutien spécifique à chaque action ?

➤ Analyse

Sur quel aspect de la situation du territoire porte le nouveau projet présenté par l'association ?

Quelles pistes donne l'évaluation du précédent projet

➤ Le nouveau projet

Ses axes, les objectifs opérationnels

Les actions pour les atteindre

LA PARTICIPATION

1°) 5 formes de participation dans des projets collectifs

Ces 5 formes sont issues des échanges lors des réunions de travail qui ont eu lieu entre 2011 et 2013.

Participation nulle : personne ne vient à l'action proposée ou le public est en diminution constante.

Participation « consommation » : le public vient profiter de ce qui est proposé, il ne s'implique pas dans la construction mais au moins il vient.

Participation « implication » : le public vient profiter de ce qui est proposé, peut s'impliquer dans le fonctionnement de l'activité (élaboration de planning, choix d'activité, de thèmes pour des informations...).

De public à bénévole : le public vient profiter de ce qui est proposé, peut s'impliquer dans le fonctionnement de l'activité mais aussi dans le projet global de l'association (rentrer au CA, mettre en place des activités dont il n'est pas directement bénéficiaire...).

Bénévole direct : une personne qui est impliquée dans le fonctionnement de l'association à l'origine, qui s'implique dans la mise en place d'activités sans forcément en bénéficier.

2°) Les démarches dites participatives

Il s'agit de différentes façons d'associer un public à un projet, modélisées par Sherry Arnstein dans une « échelle de participation citoyenne », appliquée à des projets urbains aux Etats-Unis dans les années 60. Elle en a défini 8 dont 4 semblent pertinents dans notre démarche.¹⁰

Information : informer les citoyens de leurs options. Constitue le premier pas vers la participation, à condition d'être en amont de la décision.

Consultation : tout comme l'information, elle peut être un premier pas.

Information et Concertation constituent un ensemble cohérent : informer le public des différentes orientations du projet, de son contexte leur permet de se positionner dans le cas d'une consultation.

Réassurance : renforcer la capacité de décision et d'analyse du public par un appui technique et une organisation pour valoriser, communiquer ses décisions.

Partenariat: le pouvoir de décision est redistribué via une négociation entre le public et des porteurs de projets investis d'un pouvoir, d'un statut différent (exemple des professionnels qualifiés, des élus etc...).

Le contrôle citoyen : une autonomie initiale du public dans la création et le portage du projet, un portage d'action par des bénévoles, sans influence d'un technicien salarié.

¹⁰ Bacqué Marie-Hélène et Gauthier Mario, « Participation, urbanisme et études urbaines » Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. Arnstein, *Participations*, 2011/1 N° 1, p. 36-66.

LE PARTENARIAT

1°) Une définition

« C'est une **méthode d'action coopérative**¹¹ dans un projet réunissant :

- **des acteurs différents mais égaux** dans la démarche,
- des acteurs **engagés librement** dans celle-ci,
- des acteurs **qui se regroupent sur un objectif** qu'ils ne peuvent atteindre isolément ou de façon insatisfaisante,
- des acteurs **qui décident ensemble** de la façon d'agir ».

2°) Des formes de partenariat observables

Lors des réunions de travail entre 2011 et 2013, nous avons identifié différentes formes de partenariats :

- *Relation* : information mutuelle.
- *Conduite projet* : participation à des réunions définissant le projet et les activités.
- *Financier*.
- *Action* : action animée avec le concours d'un bénévole, d'un salarié provenant d'une structure extérieure.

Il peut y avoir différents niveaux de relation entre partenaires¹², ce qui amène l'idée de gradation dans les relations partenariales.

Niveau 1 : la relation :

- Quelques rencontres, une relation de proximité. On se connaît, sans plus.

Niveau 2 : la connexion :

- Les relations sont plus nombreuses,
- Il y a une information mutuelle, des appuis logistiques et/ou financiers.

Niveau 3 : la cohésion :

- Une identité est partagée, il y a adhésion à un projet commun.

Niveau 4 : la connexion dynamique :

- Les partenaires s'influencent mutuellement : le projet de chacun est modifié par les échanges. Il y a élaboration complète de projet en commun : diagnostic, finalités, objectifs opérationnels, évaluation ...

Niveau 5 : la cohésion dynamique :

- Le partenariat mis en place permet d'innover, de résoudre les problèmes, sans aller retour avec la structure d'appartenance de chacun.

Il s'agit d'une gradation des relations partenariales, avec un curseur qui évolue entre chaque niveau pour caractériser une relation spécifique à l'instant T sur un projet précis.

LA NEGOCIATION

1°) Une définition

La négociation met en jeu des personnes qui sont pour la défense d'un intérêt personnel ou bien pour la défense des intérêts d'un groupe (association, institution).

Elle s'inscrit dans une stratégie qui peut avoir deux origines :

- Résolution d'un conflit ou d'une difficulté
- L'avancée sur un projet par une mise en commun de moyen

Cette stratégie est aussi déterminée par nos valeurs et nos objectifs.

2°) Les composantes de la négociation

Le déroulement de la négociation est déterminé par différentes composantes :

Le motif de la négociation : chacun a besoin de l'autre dans son projet. Mais chacun s'oriente sur une piste différente dans un premier temps. Qu'est ce qui explique cette divergence ?

Ses protagonistes : ils sont impliqués par intérêt personnel et/ou pour la défense des intérêts d'un groupe. Ils agissent par délégation ou avec un mandat. Chacun dépend de l'autre pour avancer aussi bien dans ses propres enjeux que dans l'objet de la négociation

Leurs enjeux : les enjeux n'ont rien à voir avec la conduite du projet mais avec ses conséquences dans une sphère plus personnelle, sur l'image de son association, de son institution. Ceci influencera le déroulement de la négociation.

Les marges : jusqu'où je peux aller ? A partir de quand je ne peux plus négocier ? Pour agir chacun aura à faire de concessions, proposer des contre parties.

Cet arrangement final peut prendre 4 formes :

- Le *compromis* : chacun a perdu autant que l'autre
- Les *concessions mutuelles* les gains et les pertes de chacun sont équivalents
- Les *contreparties ou compensations*
- Les *novations* : la perception du problème est transformée ce qui peut se traduire par « *résolution créative de la divergence* »

Les rapports de force : bien connaître l'environnement social et politique de la personne ou de l'institution rencontrée, ... Il peut avoir plusieurs sources : le statut, la conjoncture, le charisme, l'autorité reconnue à cause de l'expérience, une alliance intéressée entre certains protagonistes....

3°) A l'approche d'une négociation

Avant une négociation nous pouvons nous poser les questions suivantes d'ordre assez général :

1. Qu'est-ce que je veux ?
2. Qu'est-ce que veut l'autre ?
3. Qu'est-ce que je peux apporter ?
4. Qu'est-ce qu'il peut vouloir m'apporter ?
5. Quels arguments je vais pouvoir avancer ? (bien connaître son action, ses résultats et les objectifs de l'autre)

S'il peut sembler difficile dans certaines situations d'y répondre, il est possible de préciser le questionnement:

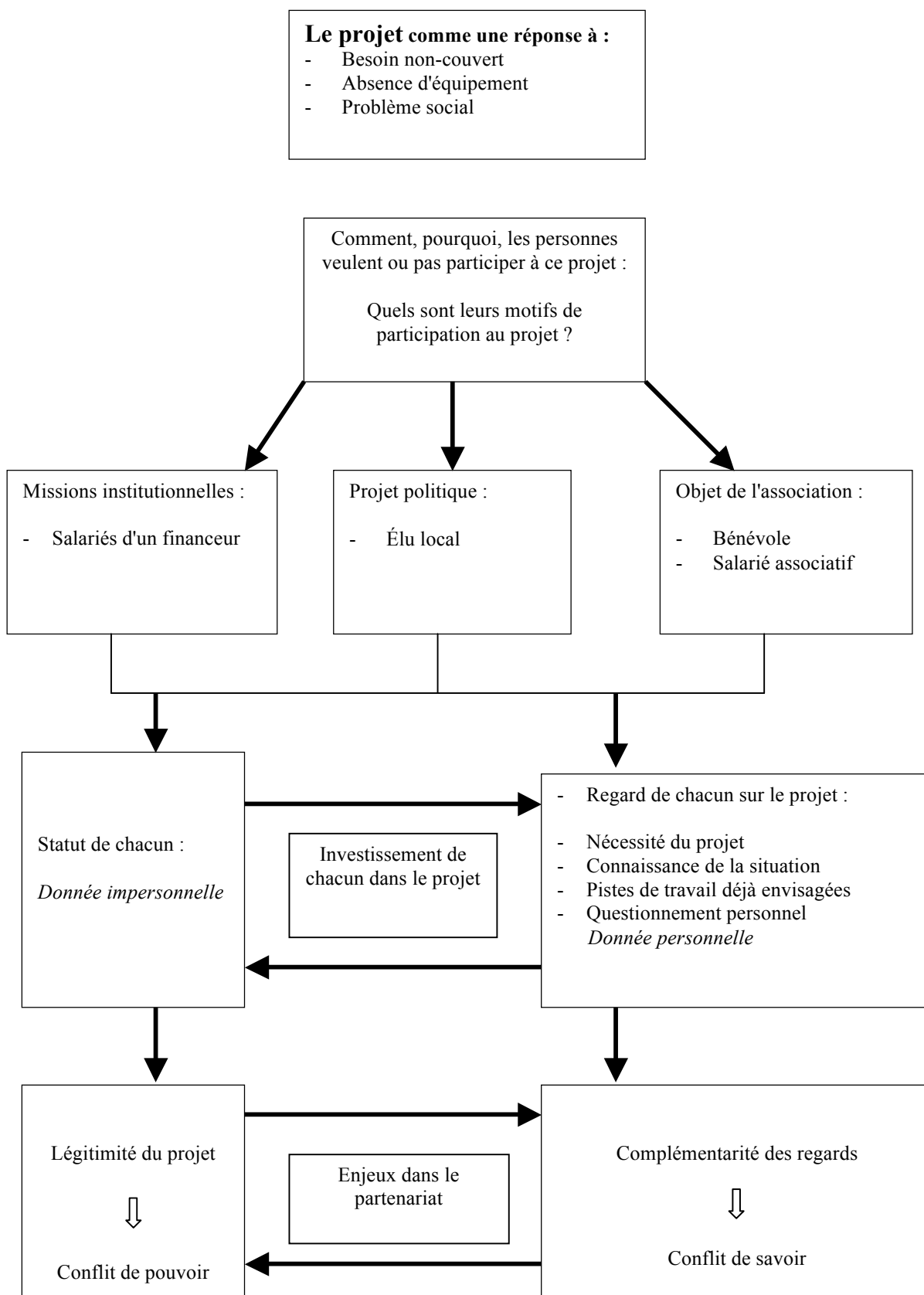
Le contexte

- Quel est l'objet formel de la négociation ?
- Quels sont nos enjeux ?
- Avec qui vais-je négocier (sa place, son poste, sa mission) ?
- En quoi peut-il avoir besoin de moi, qu'ai-je à lui offrir ?
- Quelle est notre possibilité entre le compromis, les concessions, etc. ?
- Quel est le contexte passé (si possible) actuel et à venir (conflit ? élection à venir ?
- Y-a-t-il des enjeux convergents (recherche de la même image institutionnelle, défense des mêmes valeurs ... ?
- Y a-t-il des enjeux contradictoires (exemple : logique de concurrence) ?
- Qui est en opposition avec nous ? Quels sont leurs objectifs, leurs enjeux ?

Le rapport de force

- Quels sont les statuts de chacun ?
- Qui est dominant, qui est dominé ?
- Nos enjeux sont-ils partagés ?
- Y a-t-il des alliances ?
- Notre objectif est-il compatible avec le rapport de force ?

ORGANIGRAMME DE MISE EN PLACE D'UN PARTENARIAT AUTOUR D'UN PROJET



AUTOUR DU PROJET

AVANT

Etat initial	Facteurs internes	Facteur territoire	Ressources internes et externes
<ul style="list-style-type: none">• Quelle est la situation qui pose problème ?	<ul style="list-style-type: none">• En quoi est elle liée à une caractéristique du public ?• Pourquoi l'association choisit elle d'intervenir ?	<ul style="list-style-type: none">• En quoi est elle liée à une caractéristique du territoire ?	<ul style="list-style-type: none">• De quoi nous disposons, de quoi nous manquons ?• Auprès de qui pourrions-nous obtenir ce qui nous manque ?

LE SOUHAITABLE

Finalité du projet : Objectif et valeurs qui le sous-tendent
<ul style="list-style-type: none">• Quelles valeurs sont questionnées par la situation et quel objectif se donner pour y répondre

PENDANT

La vie de l'association	Objectif	Indicateurs d'évolution (pertinence)	Cohérence (mise en œuvre selon valeurs, les orientations de l'association)	Impact
Ses instances :	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la gestion de l'association • Garantir ses orientations, ses valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des réunions • Taux de participation, niveau de délégation aux salariés • Nature des échanges décisionnels et informatifs • Débats de fond qui questionnent le projet 		
Ses partenariats : leurs intérêts, leurs objectifs, leurs valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture du réseau • Appui logistique • Appui financier • Soutien technique • Mise en relation pour enrichir les ressources mobilisables 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de partenariats • Leur nature (financier, pilotage, portage d'action, relation) • Fréquence des rencontres • Nature des échanges : en accord avec la nature du partenariat ou évolution ? • Emergence d'intérêts, d'objectifs communs • Mises à disposition, prêt, location • Stabilité du partenariat, part dans le budget 		
Ses actions	<ul style="list-style-type: none"> • Comment garantit-on la continuité entre la conduite des actions et les finalités du projet 		<ul style="list-style-type: none"> • Lien avec un ou des axes du projet 	

Les objectifs et indicateurs en gras, sont incontournables afin d'être en accord avec le cadre réglementaire des espaces de vie sociale.

APRES

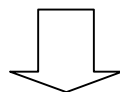
Efficacité (rapport objectif/résultat)	Facteur interne	Facteur territoire	Impact
<ul style="list-style-type: none"> • A-t-on des écarts entre les résultats obtenus, et les objectifs ? • Le possible envisagé. • Cela questionne-t-il les finalités du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle évolution dans le public explique ce résultat ? • La vie de l'association l'explique-t-elle ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle évolution dans le territoire explique ce résultat ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les effets non prévus de ce projet ?

AUTOUR DES ACTIONS

Un exemple est utilisé à chaque étape AVANT, PENDANT, APRES pour illustrer une utilisation de cette grille de lecture. Il est signalé par une flèche. Deux propositions de mise en forme sont faites: l'une qui reprend le mode du tableau, l'une sous forme synthétique.

AVANT

Etat initial	Facteurs public	Facteur territoire
Quel aspect du problème relevé lors du montage du projet va être travaillé ?	En quoi est-il lié à une caractéristique du public ?	En quoi est- il lié à une caractéristique du territoire ?



<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés de relation parents/école : • Les parents ne rentrent pas dans l'école sans intermédiaire ou convocation • Demande de leur part pour mieux connaître l'école, avoir des informations sur l'éducation 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés avec la langue française car étrangers à 99 % • Ils ne se sentent pas légitimes vis-à-vis de l'école 	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup de Turn-over de l'équipe enseignante et de la direction • Aucun lien sauf en cas de conflit. • Arrivée d'un nouveau directeur
--	---	--

Associations concernées : Café des Parents de l'association La Pleiade à Nîmes sur le quartier du Mas de Mingue.

Problèmes de départ :

- Difficultés de relation parents/école
- Les parents ne rentrent pas dans l'école sans intermédiaire ou convocation
- Demande de leur part pour mieux connaître l'école, avoir des informations sur l'éducation

Causes :

- Difficultés avec la langue française car étrangers à 99 %
- Ils ne se sentent pas légitimes vis-à-vis de l'école
- Beaucoup de Turn-over de l'équipe enseignante et de la Direction
- Aucun lien sauf en cas de conflit

LE POSSIBLE**Objectif**

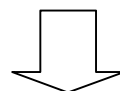
- Faire rentrer les parents dans l'école sans intermédiaire
- Renouer des relations parents/école

Objectifs :

- Faire rentrer les parents dans l'école sans intermédiaire
- Renouer des relations parents/école

PENDANT

Mécanismes d'action	Objectif intermédiaire	Indicateur d'évolution (pertinence)	Cohérence (adaptation de la méthode, des moyens)	Impact
Quelle forme prend l'action : groupe de parole, ateliers, projet collectif évènementiel, ... ?	Travail sur certaines causes de la situation initiale		Horaire, personnel, moyens en locaux, ...	
Comment est travaillée la participation du public ?	Travail sur certains freins à la participation			



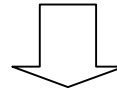
<ul style="list-style-type: none"> Tous les jeudis après-midi avec une animatrice. Proposition de contenu à partir des besoins exprimés 	<ul style="list-style-type: none"> Rénover du lien direct entre parents et enseignants sans intermédiaire Faire entrer les parents dans l'école Avoir un espace de rencontre pour permettre un échange entre parents Avoir un espace de rencontre parents et enseignants dans l'école 	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer le nombre de participants Mesurer la fréquentation Mesurer la régularité Mesurer le retour des intervenants 		<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de parents inscrits à l'association des parents d'élèves
---	---	--	--	---

Items d'évaluation :

- Nombre de parents
- Régularité de leur participation

APRES

Efficacité (rapport objectif résultat)	Facteurs public	Facteur territoire	Impact
	Quelle évolution dans le public explique ce résultat ?	Quelle évolution dans le territoire explique ce résultat ?	Quels sont les effets non prévus de cette action ?



<ul style="list-style-type: none"> • Résultats encourageants : évolution des relations école parents (remise en directe des évaluations par exemple) 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation importante des parents car correspond à la demande 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication et investissement du nouveau directeur • Stabilisation de l'équipe enseignante 	<ul style="list-style-type: none"> • Reprise de l'APE • Demande d'intervenants de continuer le travail, d'intervenir à nouveau
---	--	---	--

Résultats effectifs :

- Reprise de l'Association de Parents d'Elèves (APE)
- Evolution des relations parents/école (remise en directe des évaluations)

Causes de réussites :

- Correspond à la demande
- Implication du directeur
- Stabilisation de l'équipe enseignante
- Richesse des intervenants

Résultats non prévus :

- Demande d'intervenants extérieurs de continuer le travail

(cet élément avait été initialement présenté comme un des items d'évaluation mais il s'agit d'un des impacts du projet, un effet non prévu).