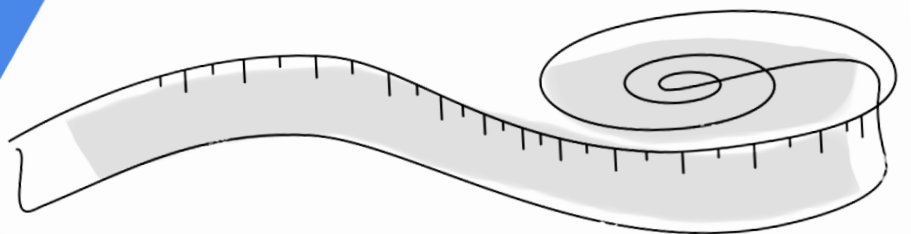


RAPPORT DE MESURE D'IMPACT



Le soutien apporté par la Commission européenne à la réalisation de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui n'engage que ses auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

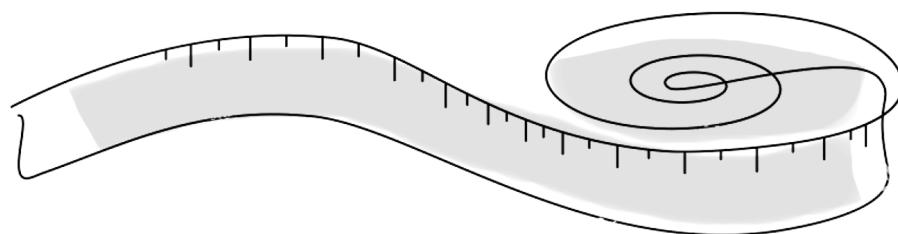
Version : 31 Aout 2021



Table des matières

PREAMBULE	5
1. UNE METHODE D’EVALUATION D’IMPACT SUR MESURE	6
A) Formaliser une charte de projet et les enjeux de l’étude d’impact	7
B) Cartographier les parties prenantes du projet	8
C) Compléter la trame d’évaluation	9
1. Préparer les indicateurs	9
2. Organiser la montée d’informations	11
D) Prioriser et planifier	12
2. LA MESURE D’IMPACT DANS LE CADRE DU PROJET EUROPEEN ERASMUS + SOFT SKILLS	13
A. Impact sur le coordinateur et les partenaires du projet	14
Qui sont les partenaires du projet ?	14
Comment mesurer l’impact sur les partenaires du projet ?	16
Outils pour mesurer l’impact sur les partenaires du projet	16
L’analyse SWOT	16
Retour d’informations des partenaires après chaque réunion transnationale	17
Questionnaire	18
B. Impact sur les groupes cibles directs	19
Qui sont les groupes cibles directs ?	19
Comment mesurer l’impact sur nos groupes cibles directs ?	19
Outils pour mesurer l’impact sur nos groupes cibles internes	21
Un protocole de positionnement et d’évaluation	21
Zerobarrier	22
Des questionnaires de satisfaction à chaud	22
C. Impact sur nos groupes cibles externes	24
Qui sont nos groupes cibles externes ?	24
Méthode et outils pour mesurer l’impact sur nos groupes cibles externes	24
Plan et rapport de communication externe	24
Questionnaire d’évaluation des évènements de dissémination	25
Applications numériques	25
Des productions et outils multilingues	26
CONCLUSION	27
COMMENT NOUS CONTACTER ?	29

RAPPORT DE MESURE D'IMPACT



PREAMBULE

Dans le monde des porteurs de projets, on entend souvent parler d'impact et même d'impact social. La définition de ce qu'est l'impact peut différer d'un pays à un autre et même d'un acteur à un autre mais tous seront d'accord pour dire que l'impact d'un projet désigne des changements positifs comme négatifs, attendus ou inattendus provoqués par et attribuables à une intervention. Ces changements pouvant être de différentes natures : sociale, économique ou encore environnemental. Mais comment évaluer l'impact d'un projet et plus particulièrement d'un projet de coopération Erasmus + ? C'est le sujet de ce document qui propose une méthodologie globale d'évaluation d'impact et qui illustre cette méthodologie avec des exemples concrets issus du projet Soft skills Erasmus + utilisables et transférables à d'autres projets.

Le projet Erasmus+ Soft skills s'inscrit dans une démarche facilitatrice d'accès aux soft skills pour des personnes de bas niveaux de qualification en vue d'accélérer leur insertion professionnelle. En effet, la maîtrise d'une activité professionnelle ne suppose pas seulement la mise en œuvre de compétences techniques propres au métier (hard skills), elle repose aussi sur la mobilisation de soft skills. Pour cela, le partenariat a développé une méthode ainsi que des outils pédagogiques de formation aux soft skills. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à nous contacter (détail des contacts p.29).

Ce rapport de mesure d'impact est composé de la manière suivante : dans un premier temps, vous y trouverez toutes les clés pour mettre en place une méthode d'évaluation d'impact sur mesure, adaptable à tous les projets ; dans un second temps le rapport se concentrera sur l'impact d'un projet Erasmus + sur les partenaires du projet et sur ses groupes cibles. Vous y trouverez donc des éléments transférables qui vous seront utiles pour vos projets qu'ils soient européens ou locaux.

1. UNE METHODE D'EVALUATION D'IMPACT SUR MESURE

Nous le disions dans le préambule, l'impact d'un projet n'est pas quelque chose de simple à définir ni même à évaluer. En effet, évaluer l'impact d'un projet est un projet en soi qui a ses propres objectifs, ses étapes, son calendrier, son équipe dédiée et ses propres outils. Différentes méthodes existent déjà pour évaluer l'impact d'un projet et plus particulièrement d'un projet Erasmus +. On pensera notamment à l'exercice Impact + développé dans le cadre d'un projet transnational de coopération européen coordonné par l'agence Erasmus + du Royaume uni en 2018 ou encore le rapport de mesure d'impact publiée par l'AVISE en France ou la méthode SROI qui consiste à créer une carte des impacts. Cependant, gardez en tête que toutes ces méthodes sont des moyens et pas des fins en soi. Chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients et est plus ou moins adaptée à tel ou tel situation, tel ou tel projet. Plutôt que de vous proposer une énième méthode de mesure d'impact, nous vous proposons dans les pages suivantes un plan d'action qui vous aidera à mettre en place la méthode de mesure d'impact la plus adaptée à votre projet. Ce plan d'action est composé de 4 grandes étapes

- A) Formaliser la charte du projet et les enjeux de l'étude d'impact
- B) Analyser les parties prenantes internes et externes
- C) Créer une trame d'évaluation
- D) Prioriser et planifier

Suivre ces étapes vous aidera à formaliser votre propre méthode de mesure d'impact et vous permettra de dresser un calendrier opérationnel qui vous accompagnera tout au long de la vie du projet et même au-delà.

Un point très important à souligner : mesurer l'impact ne se fait pas uniquement à la fin du projet. Cela se fait dès la naissance du projet et se poursuit bien après son existence. Il est donc très important de définir sa méthode de mesure d'impact dès les premiers jours de vie du projet sans pour autant empêcher de remettre en question cette méthode tout au long du projet.



A) Formaliser une charte de projet et les enjeux de l'étude d'impact

La première étape de notre plan d'action pour la création d'une méthode d'évaluation d'impact sur mesure est de **formaliser une charte du projet**. Cette charte doit tenir sur une page et rassembler l'ensemble des informations relatives à votre projet : les besoins auxquels répond le projet, la vision que le projet porte et la mission que le projet se donne. Formaliser cette charte est parfois plus dure qu'on ne le pense : plus il y a de partenaires dans votre projet, plus répondre à ces questions pourra prendre du temps. En effet les partenaires d'un projet n'ont pas toujours les mêmes motivations à travailler ensemble ou encore la même vision de ce à quoi pourraient ressembler les résultats du projet. Formaliser une charte du projet tous ensemble n'est donc pas uniquement utile à la construction d'une méthode d'évaluation d'impact, elle permet aussi de s'assurer que tout le monde partage la même image de ce vers quoi tend le projet.

Comment formaliser la charte du projet ?

Rien de plus simple : il vous suffit de répondre ensemble aux 3 grandes questions ci-dessous et de formaliser de manière écrite ces réponses :

- 1- A quel besoin social répond notre projet ? D'où part-on ?
Quel est le problème ? En quoi est-ce un problème ? Quelle est l'ampleur du problème ?
- 2- Quelle vision du monde le projet porte-t-il ?
Que voulons-nous à la place ? A quoi allons-nous voir que nous avons réussi ?
(Éléments descriptifs de la vision)
→ Dans cette question on ne parle pas du projet en soit mais du rêve qui se cache derrière.
- 3- Quelle mission le projet se donne-t-il ?
Quel est son objet de travail ? Qu'est-ce qu'il ne va pas faire ?
→ Dans cette question on sort du rêve pour parler des missions concrètes du projet.

Une fois que la charte du projet est formalisée, il est important de prendre un temps de réflexion et de réfléchir à l'enjeu ou plutôt aux **enjeux de l'étude d'impact** : en somme pourquoi fait-on une étude d'impact ? Sans répondre à cette question vous risquez de vous perdre dans votre évaluation d'impact et ne plus savoir où donner de la tête. Là encore, rien de mieux que de formaliser à l'écrit la réponse à cette question. Pour vous aider à y répondre demandez-vous ce que vous attendez du projet, ce qu'il apporte concrètement.

B) Cartographier les parties prenantes du projet

Maintenant que votre charte de projet est formalisée et que les enjeux de l'étude d'impact sont clairs pour tous, il faut passer à un travail méticuleux qui consiste à analyser les parties prenantes du projet et les cartographier. En effet c'est sur ces parties prenantes qu'un projet a de l'impact et c'est donc auprès de ces mêmes parties prenantes qu'on peut évaluer l'impact d'un projet.

Pour rappel une partie prenante est un acteur individuel ou collectif (une personne, une entreprise, une association, un cluster etc. ...) qui est concerné activement ou passivement (de manière directe ou indirecte) par un projet. Ce sont des personnes qui ont un intérêt quelconque dans le résultat de votre projet et qui vont en être affecté d'une manière ou d'une autre.

Dans la gestion de projets on distingue des parties prenantes clés qui reviennent peu importe le projet :

- Le client/ le bénéficiaire : utilisateur direct du produit ou du service généré par le projet
- Le chef de projet : celui qui dirige et coordonne le projet
- L'équipe projet : les personnes qui exécutent le projet grâce aux consignes du chef de projet
- Le promoteur / financeur : celui qui finance le projet (ils peuvent être plusieurs)

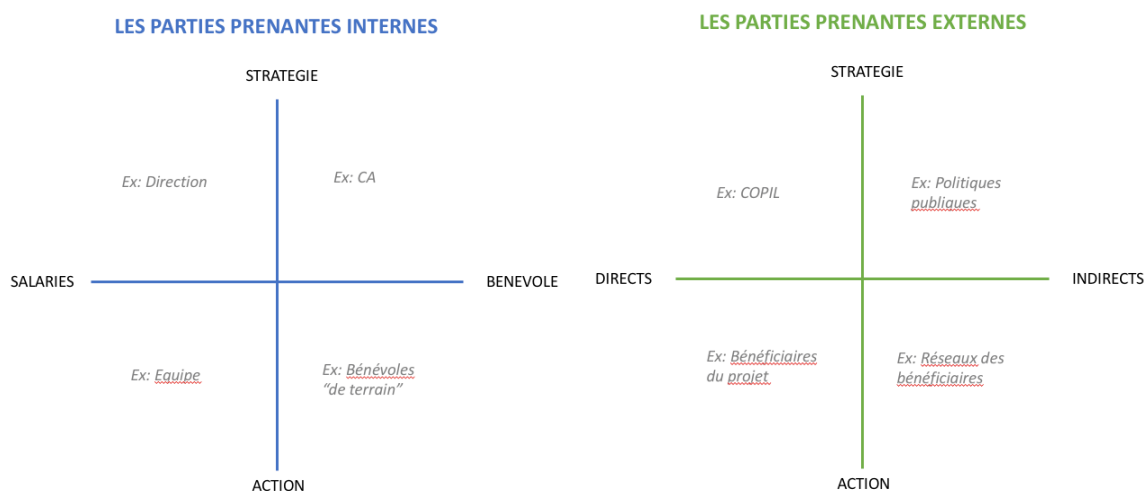
Selon le projet, d'autres parties prenantes peuvent intervenir comme les vendeurs/fournisseurs, les sous-traitants, les services publics ou encore les amis ou la famille des clients/bénéficiaires par exemple.

La méthode la plus simple pour cartographier l'ensemble des parties prenantes et ne pas en oublier est de distinguer les parties prenantes internes des parties prenantes externes du projet.

Une partie prenante interne est un acteur intéressé qui appartient au projet tandis qu'une partie prenante externe est une personne intéressée qui n'appartient pas au projet. Si nous prenons l'exemple d'une entreprise, les parties prenantes internes seront toutes les personnes travaillant directement dans l'entreprise tels que la direction, le CA, les bénévoles ou encore l'équipe projet tandis que les parties prenantes externes seront les personnes qui ne font pas partie directement de l'entreprise mais qui ont un lien avec comme le comité de pilotage, les politiques publiques, les clients et bénéficiaires, les sous-traitants etc...

Pour les cartographier et ne pas en oublier, n'hésitez pas à créer vos grilles de parties prenantes et à placer tous les acteurs dessus en fonction des critères suivants :

- Pour les parties prenantes internes : sont-elles plus dans l'opérationnel ou dans le stratégique ? Sont-elles bénévoles ou salariées
- Pour les parties prenantes externes : ont-elles un lien direct avec le projet ou indirect ? sont-elles plus dans l'opérationnel ou dans le stratégique ?



Là aussi nous vous conseillons vivement de faire cet exercice avec les plus de personnes possibles pour ne pas oublier de parties prenantes. Oublier une partie prenante revient quelque part à amoindrir l'impact d'un projet donc n'hésitez pas à prendre le temps nécessaire pour cette étape.

C) Compléter la trame d'évaluation

Maintenant que vous avez formalisé votre charte de projet, clarifié les enjeux de l'étude d'impact et cartographié l'ensemble des parties prenantes, vous pouvez commencer à compléter la trame d'évaluation que vous trouverez en téléchargement sur www.zerobarrier.eu ou www.softskills-project.eu. Cette complétion se fait en deux temps et doit être fait le plus tôt possible dans le projet pour pouvoir être mise en place naturellement et facilement.

1. Préparer les indicateurs

Dans un premier temps il s'agit d'attribuer à chaque partie prenante au moins un indicateur. Mais qu'est-ce qu'un indicateur et comment procéder ?

Un indicateur est un instrument qui sert à fournir des indications / des informations sur un phénomène particulier. On distingue souvent les indicateurs de résultats, des indicateurs de performance, des indicateurs d'impact. Ce qui les distingue est avant tout leur temporalité :

- Les indicateurs de résultat se mesurent à court terme
- Les indicateurs de performance à moyen terme
- Les indicateurs d'impact à long terme

Comment lier un ou plusieurs indicateurs à une partie prenante ?

Pour se faire nous vous proposons de compléter la première partie de la trame d'évaluation :

INDICATEURS					
Pour QUI?	QUOI? (critère)	Temporalité	Mesure	Typologie d'outils	INDICATEUR
Les parties prenantes du projet -> grille des parties prenantes	Qu'est-ce qu'on attend du projet? Hypothèses d'impact qui vont devenir des critères (impact humain, écologique, économique, social)	Est-ce que ça s'évalue à long ou court terme? Quand est-ce que je récupère l'information?	(qualitatif, quantitatif / subjectif, objectif) ECART (X par rapport à Y) - Soi présent VS soi passé (X en 2019 X en 2020) - *Soi présent VS soi idéal (projection) - Soi VS les autres	- directs (formels) - indirects (informels) plus on s'éloigne de l'action, plus on s'éloigne des parties prenantes, plus l'outil est indirect - collectif - individuel	Concrètement qu'est-ce que ça donne?
		=Anticipation			
		Court			
		Moyen			
		Long			

a) Définir un ou plusieurs **critères** pour chaque partie prenante. (Colonne 2 de la trame)
Il faut avant tout se poser la question « Qu'est-ce que la partie prenante attend du projet ? ». On peut faire des hypothèses d'impact qui vont devenir des critères (impact humain, écologique, économique) ou on peut directement se diriger vers la partie prenante et le questionnaire sur son intérêt et ses motivations dans le cadre du projet

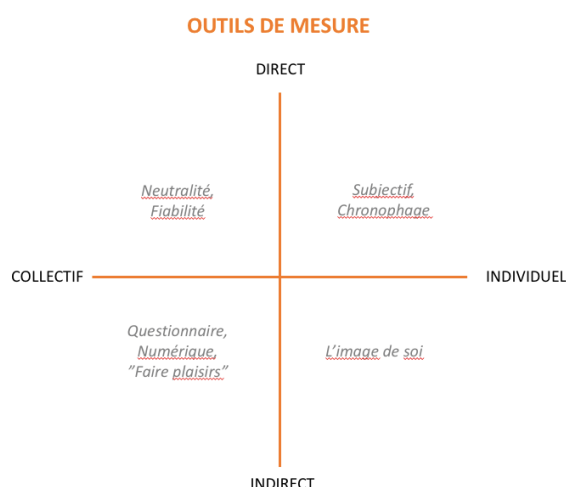
b) Définir la **temporalité** de l'évaluation. (Colonne 3 de la trame)
Une fois que le critère est défini il faut savoir s'il s'évalue à long, moyen ou court terme l'idée étant de savoir quand vous devez aller récupérer l'information.
Plus le temps est long, plus l'information est dure à récolter et plus il faut anticiper pour mettre en place la trame d'évaluation et avoir l'information recherchée.

c) Définir le **mode de mesure**. (Colonne 4 de la trame)
Il existe différents types d'unité de mesure : qualitatif (en lien avec la qualité de qu'on veut mesurer) VS quantitatif (en lien avec la quantité de ce qu'on veut mesurer ET subjectif (en lien avec l'avis d'une personne particulière) VS objectif (sans lien avec l'avis de quelqu'un).
Peu importe l'unité de mesure utilisée nous vous conseillons vivement d'utiliser des mesures d'écart (C'est à dire X par rapport à Y (Y étant un repère de mesure))
Il existe 3 catégories de mesures d'écart :
- Soi présent VS soi passé (X en 2019 VS X en 2020)
- Soi présent VS soi idéal (projection : X en 2019 VS action idéale en 2025)
- Soi VS les autres (mon action VS une action similaire)

d) Définir la **typologie d'outils de mesure**. (Colonne 5 de la trame)
Il existe des outils plus ou moins directs ou indirects et des outils collectifs ou individuels. Un outil direct est un outil « formel » alors qu'un outil indirect correspond à un outil « informel ». Plus on s'éloigne de l'action, plus on s'éloigne des parties prenantes et plus l'outil est indirect et informel. Plus l'outil est direct et collectif, plus la mesure sera neutre et fiable mais plus l'outil est indirect et individuel, plus il reflète l'image d'une personne. Plus l'outil sera collectif et indirect plus la notion de « faire plaisir » entrera en compte (on pense notamment aux questionnaires de satisfactions



auxquels nous répondons tous après une formation), plus l'outil sera individuel et direct, plus il sera subjectif et chronophage.



C'est en passant en revue ces 5 premières colonnes pour chaque ligne que nous arrivons à lier des indicateurs cohérents à chaque partie prenante et à remplir la sixième colonne. Il arrive cependant que ces 5 colonnes remplies ne nous permettent pas de trouver un indicateur adapté. Dans ce cas nous vous conseillons vivement de consulter le référentiel des indicateurs d'impact développée par l'UDES (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire) en France dans le cadre du projet Valor'ESS qui regroupe 42 indicateurs innovants.

Une fois que les indicateurs sont prêts, nous pouvons passer à la deuxième partie de complétion de la trame : l'organisation de la montée d'informations.

2. Organiser la montée d'informations

Avoir uniquement des indicateurs ne nous permettra pas de mesurer l'impact du projet comme par magie. En effet il est vital d'organiser la montée des datas c'est à dire de savoir de quels moyens (humains, matériels etc. ...) on a besoin pour pouvoir mesurer ce que nous voulons mettre en avant et quelles modalités faciliteront la tâche. Pour se faire il suffit de compléter les 4 dernières colonnes de la trame d'évaluation.

ORGANISATION DE LA MONTEE DES DATAS			
APPUIS	MOYENS	BLOCAGES	MODALITES
de qui à-t-on besoin?	de quoi a-t-on besoin?	dangers et freins rencontrés	(comment faire concrètement? entretien tel individuel? tenue d'un registre de présence à faire signer à chaque venue etc. ...)



a) De quels **appuis** a-t-on besoin ? (Colonne 6)

Il s'agit ici de définir si vous avez besoin d'appui pour pouvoir collecter les datas : de qui a-t-on besoin pour avoir l'information ?

b) De quels **moyens** a-t-on besoin ? (Colonne 7)

A l'image du point ci-dessus, il s'agit ici de savoir de quoi on a besoin pour collecter les datas. Quels outils et ressources sont nécessaires ?

c) Existe-t-il des **blocages** ? (Colonne 8)

L'idée est d'estimer si vous allez rencontrer des freins ou des dangers en collectant les informations. Quels sont au final les risques et opposition à anticiper pour assurer que nous pourrions bien accéder à l'information attendue ?

d) Quelles sont les **modalités** concrètes ? (Colonne 9)

Finalement il vous faudra définir la stratégie à privilégier dépendant des 8 autres colonnes : Comment faire concrètement ? Entretien téléphonique individuel ? Tenue d'un registre de présence ? Questionnaire ? Cette dernière colonne est quelque part la traduction d'un indicateur en une action concrète.

D) Prioriser et planifier

Maintenant que votre trame est dument complétée, il s'agit de **prioriser** les informations à récolter. Deux aspects très importants sont à prendre en considération dans cette étape : le temps et le budget. En effet il faut être réaliste et s'inquiéter du temps que peuvent prendre certaines remontées d'informations contrairement à d'autres, tout comme il faut s'inquiéter des frais que peuvent engendrer certaines remontées de dépenses.

La priorisation doit se faire entre le chef de projet et l'équipe projet et être en lien avec la charte du projet et des enjeux de l'étude d'impact. Nous vous conseillons ainsi d'avoir entre 7 et 12 critères à observer par projet et de bien les choisir pour qu'ils reflètent au mieux l'impact du projet.

Une fois cette priorisation faite, il s'agira pour vous de créer un **calendrier** qui vous rappellera chaque moment où vous/une personne chargée de la mesure d'impact devrez récolter des informations et les analyser.



2. LA MESURE D'IMPACT DANS LE CADRE DU PROJET EUROPEEN ERASMUS + SOFT SKILLS

Nous avons, dans le cadre du projet européen Soft skills Erasmus +, utilisé des outils qui nous ont permis d'évaluer certains aspects de l'impact de notre projet sur les partenaires du projet et sur nos groupes cibles directs et indirects. Ainsi, nous avons à l'aide du plan d'action décrit ci-dessus, défini notre trame d'évaluation, priorisé les points qui nous semblaient les plus importants et développé les outils adéquats en lien avec les points en question.

Le programme Erasmus+ soutient financièrement un large éventail d'actions et d'activités dans les domaines de l'éducation et de la formation, de la jeunesse, du sport et donne ainsi aux organisations participantes la possibilité de travailler dans le cadre de partenariats internationaux et de développer et partager des pratiques innovantes. Dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels, le programme vise à donner au public cible la possibilité d'améliorer ses compétences et d'accroître son employabilité.

De nombreuses organisations partenaires peuvent participer au programme Erasmus+ : associations, établissements, institutions, dont les activités sont soutenues par le programme.

Pour rappel, dans le cadre d'un projet Erasmus, l'impact d'un projet est défini comme suit dans le guide du programme : « *L'impact est l'effet que l'activité réalisée et ses résultats ont sur les personnes, les pratiques, les organisations et les systèmes. La diffusion et l'exploitation des plans de résultats peuvent aider à maximiser l'effet des activités développées afin qu'elles aient un impact sur les participants immédiats et les partenaires pour les années à venir. Les avantages pour les autres parties prenantes doivent également être pris en compte afin de faire une plus grande différence et de tirer le meilleur parti du projet.* »

Ainsi, dans le cadre du projet Erasmus+ Soft skills, nous avons voulu nous concentrer sur l'impact qu'aurait le projet sur le coordinateur et les partenaires du projet mais aussi sur nos groupes cibles directs et indirects

A. Impact sur le coordinateur et les partenaires du projet

Qui sont les partenaires du projet ?

De nombreuses organisations partenaires peuvent participer au programme Erasmus+ : associations, établissements, institutions, dont les activités sont soutenues par le programme.

Dans le cadre d'un projet européen K2, une organisation peut être le promoteur du projet ou le partenaire du projet ce qui suppose différents rôles et missions.

Rôles du porteur de projet :

- Animer le partenariat : faire vivre le projet et coordonner les partenaires ;
- Déposer le dossier lors des appels à projets européens ;
- Être le référent et l'interlocuteur du Secrétariat technique conjoint (STC), de l'Autorité de gestion ou de la Commission européenne ;
- Être juridiquement responsable du respect des termes de la convention d'attribution des aides ;
- Stimuler la remontée des dépenses des partenaires, coordonner la demande de paiement et assurer le reversement aux partenaires de la subvention européenne ;
- Établir les rapports d'exécution et tous les documents relatifs au projet, demandés par le responsable du programme ;
- - Démontrer une réelle volonté d'assumer la responsabilité de " coordinateur ".

Rôle des partenaires :

- Participer à la mise en œuvre du projet ;
- Animer la démarche sur le territoire ou le secteur qui vous est attribué dans l'entente de partenariat ;
- Répondre aux demandes de la personne qui coordonne le suivi administratif et comptable du projet ;
- Favoriser l'échange ;
- Faire vivre le projet.

Le partenariat du projet Erasmus + Soft skills est constitué d'institutions et d'associations qui soutiennent des actions dans les secteurs de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle : le consortium est composé de 9 partenaires de 5 pays différents.

Chacun des partenaires est une organisation à but non lucratif ou une entreprise sociale destinée à un public éloigné de l'emploi ou en situation de handicap

Même si chaque organisation partenaire travaille dans le domaine de la formation tout au long de la vie et a des objectifs communs pour le bien-être et l'intégration sociale des



personnes éloignées de l'emploi, elles fournissent des services différents : services de garde, hébergement protégé, éducation et formation professionnelle, emploi, entreprises de travail adapté, services d'assistance aux personnes menacées d'exclusion ou en situation d'exclusion, services orientés, vers le handicap ou non (...).

	<i>Pays</i>	<i>Secteur d'activité</i>
<i>Chance B</i>	Autriche	Fournit des services sociaux pour tous les âges et tous les domaines de la vie, y compris l'éducation et le travail : aide à l'emploi, soutien à l'emploi et service de conseil, ateliers protégés., ...
<i>Le Plope</i>	Belgique	Centre de formation et d'insertion socioprofessionnelle pour personnes handicapées
<i>Work'inn</i>	Belgique	Entreprise de formation en alternance pour les personnes peu qualifiées
<i>Asociación Española de Escuelas de Segunda Oportunidad</i>	Espagne	Réseau pour l'intégration et la formation de jeunes à bas niveau de qualification
<i>Peñascal S. Coop</i>	Espagne	Centre de formation et entreprise d'insertion pour des personnes désavantagées et à risque d'exclusion
<i>Régie des écrivains</i>	France	Entreprise d'insertion, Entreprise adaptés, Entreprise de services à la personne, Centre de formation
<i>Solivers</i>	France	Société coopérative d'intérêt collectif
<i>Les Z'ailes</i>	France	Stratégie et management de projets innovants
<i>CUDV DRAGA</i>	Slovénie	Centre de formation et de soin



Comment mesurer l'impact sur les partenaires du projet ?

Il est important de mesurer l'impact du projet sur les partenaires tout au long de sa mise en œuvre. Ceci est particulièrement important dans un projet Erasmus+ car il rassemble généralement des entités de différents pays, de différents horizons, de différentes cultures et donc de différents besoins et attentes.

Pour cela, le partenariat peut convenir collectivement d'une méthodologie impliquant différents outils. Il est préférable que la méthodologie comprenne des données quantitatives et qualitatives. Elle peut inclure une analyse socio-économique du projet pour chaque partenaire (forces, faiblesses, opportunités et menaces) pour évaluer les besoins au niveau de chaque partenaire au début du projet et ensuite un suivi, en tenant compte du contexte général de la mise en œuvre du projet.

Il est également important de recueillir et d'analyser les impressions et les sentiments des partenaires sur le projet, par exemple lors des différentes réunions transnationales. Un questionnaire final peut également être utilisé, demandant à chaque partenaire d'évaluer l'impact dans son organisation.

Dans le cadre du projet Soft skills, nous avons convenu d'une telle méthodologie, qui a été utilisée tout au long de la mise en œuvre. Les outils sont décrits ci-dessous.

À long terme, l'un des facteurs clés est de voir si le processus d'acquisition des soft skills développé a aidé les organisations partenaires à améliorer leurs processus et à mieux soutenir les personnes défavorisées.

Outils pour mesurer l'impact sur les partenaires du projet

L'analyse SWOT

La méthode SWOT consiste à identifier et à comparer les facteurs positifs et négatifs de l'environnement interne et externe. La réalisation de cette analyse permet d'évaluer la relation du partenaire avec son contexte et son environnement et aide à évaluer la situation socio-économique par rapport au projet. Un tableau récapitulatif peut être utilisé :

Les points forts sont les facteurs internes du partenaire qui lui confèrent un avantage par rapport à d'autres projets et/ou méthodes.	Les faiblesses sont les facteurs internes négatifs qui peuvent s'avérer néfastes et qui peuvent être améliorés.
Les opportunités sont les situations externes, propres à l'environnement dans lequel le partenaire évolue et qui peuvent lui	Les menaces sont des situations externes défavorables qui peuvent influencer

procurer un avantage concurrentiel et sur lesquelles il peut s'appuyer.	négativement les résultats du projet pour le partenaire.
---	--

L'analyse SWOT fournit une vue d'ensemble du projet et un aperçu de son positionnement dans l'environnement des partenaires.

Pour le projet Soft Skills, chaque partenaire a réalisé trois analyses SWOT : une au début du projet, une au milieu et une à la fin du projet.

Ces différents SWOT ont pu être analysé par le coordinateur du projet qui a pu adapter sa gestion de projets ou le tournant que prenait le projet grâce aux avis partagés par les partenaires. L'idée d'en faire à 3 temporalités différentes a permis également de voir si les menaces qui avaient été détectés au début du projet persistent, si de nouvelles faiblesses apparaissent ou si au contraire les choses vont en s'améliorant.

Ainsi une faiblesse qui apparaissait dans les premières analyses SWOT des partenaires était le fait que le projet n'était pas forcément clair pour tous après le premier séminaire. Une mise au point a été faite par le coordinateur du projet au second séminaire ce qui a permis de ne plus retrouver de commentaires sur la clarté du projet dans les secondes et les dernières analyses SWOT. Une autre faiblesse souvent mise en avant était le niveau d'anglais de chacun : afin d'agir sur ce point là, le coordinateur a détecté les personnes avec le meilleur niveau pour faire les relectures et a mis un point d'honneur à ce que chaque partenaire puisse avoir à la fin du projet les productions accessibles dans leurs langues maternelles. Enfin une menace qui apparaissait dans les 2 premiers SWOT mais qui s'est envolé à la fin du projet et la complémentarité de notre projet par rapport à ce qui se fait déjà aujourd'hui. En effet là aussi le coordinateur et les partenaires ont du faire attention à proposer des outils innovants qui apportent quelques chose de nouveau.

Retour d'informations des partenaires après chaque réunion transnationale

Afin d'ajuster les éléments du projet au plus près des besoins des partenaires, les impressions et les sentiments des partenaires doivent être recueillis et analysés régulièrement tout au long du projet.

Pour le projet Soft Skills, le comité de pilotage qui a eu lieu après chaque réunion transnationale était le moment idéal pour le faire. Chaque partenaire a réfléchi au projet et à la réunion, et a partagé ses impressions ainsi que ses éventuelles craintes et préoccupations. Ces retours ont été systématiquement consignés à l'écrit et permettent d'améliorer nos séminaires et notre gestion de projet au quotidien. C'était particulièrement important dans ce contexte difficile de Covid-19 qui nous a obligés à faire des ajustements.



Questionnaire

Un questionnaire est une technique de collecte de données sous forme d'une série de questions. Il permet de recueillir un grand nombre de données, y compris des témoignages ou des opinions.

Pour le projet Soft Skills, un questionnaire final a été envoyé à chaque partenaire afin de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur le projet et sur son impact.

Une question clef qui y figure est par exemple « Comment planifiez-vous d'utiliser l'approche Soft skills dans d'autres projets locaux, nationaux ou européens ? ». Cette question nous a permis de rassembler des éléments sur les points forts de notre projet. 7 partenaires sur 9 ont ainsi salué la gestion de projet de Soft skills et sont prêts à réutiliser les outils tels que les tableaux de remontée de dépenses, les plans de travail, les GANTT ou encore la tenue systématique d'un Comité de pilotage à chaque fin de séminaire.

Une autre question clef était la suivante « Quelles activités allez-vous maintenir une fois que les fonds européens ne seront plus versés ». Les partenaires auraient pu tous dire qu'ils mettraient juste à disposition les outils sur la page web. Au lieu de ça beaucoup se projettent déjà et ont commencé à intégrer les soft skills dans leurs quotidiens, dans leurs programmes de formation plus globaux. Certains partenaires ont déjà été approché par de potentiels clients qui cherchent justement à développer les soft skills chez leurs salariés.

B. Impact sur les groupes cibles directs

Qui sont les groupes cibles directs ?

Pour les projets Erasmus+ liés au domaine de l'enseignement et de la formation professionnelle, diverses cibles sont définies, notamment les apprentis et les étudiants, les professionnels, les formateurs et le personnel des organismes d'enseignement et de formation professionnels, ainsi que les professionnels travaillant dans des entreprises (par exemple les entreprises d'insertion).

Il est important de définir les groupes cibles directs du projet et de s'assurer que le travail effectué sera utile à ces groupes cibles. Les productions et les matériaux développés doivent être adaptables dans différents contextes.

Le projet Erasmus+ Soft skills suit la démarche de faciliter l'accès aux soft skills pour les personnes à faible niveau de qualification afin d'accélérer leur insertion professionnelle. La maîtrise d'une activité professionnelle ne nécessite pas seulement la mise en œuvre de compétences techniques spécifiques à l'emploi (hard skills), elle repose également sur la mobilisation de soft skills, notamment pour ce groupe cible de personnes défavorisées ou en situation de handicap.

Le projet Soft skills s'est concentré sur le développement d'un "processus d'acquisition de soft skills", qui comprend une méthode ainsi que des outils pédagogiques, destinés aux personnes ayant un faible niveau de qualification et/ou des handicaps en matière de soft skills. Les produits développés sont destinés à deux groupes cibles directs, liés à l'activité principale des organisations partenaires :

- Les formateurs/ superviseurs techniques/ tuteurs/ évaluateurs travaillant soit dans un organisme d'enseignement et de formation professionnels, soit dans une entreprise d'insertion.
- Personnes défavorisées : jeunes ayant un faible niveau de qualification, personnes handicapées ou exclues du marché du travail. Ils peuvent être inscrits dans un organisme d'enseignement et de formation professionnels ou travailler dans une entreprise d'insertion. Dans notre projet, nous utilisons le terme générique d' "apprenants".

Comment mesurer l'impact sur nos groupes cibles directs ?

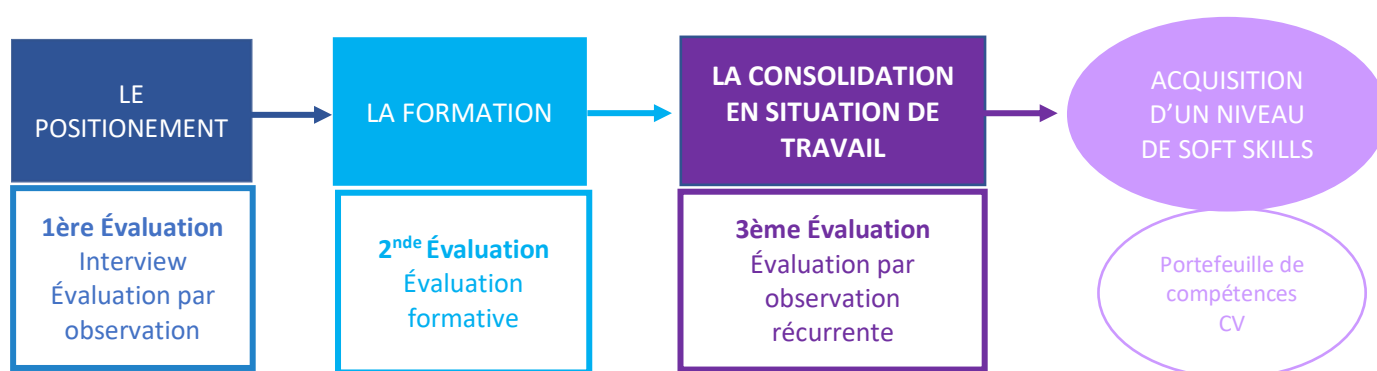
Les projets soutenus au titre de l'action clé 2 sont destinés à produire des résultats tels que des programmes d'éducation et de formation innovants, conformes aux besoins et aux attentes des groupes cibles respectifs, des processus nouveaux ou améliorés de reconnaissance et de validation des compétences dans le domaine de l'EFP, ou des pratiques nouvelles ou améliorées pour répondre aux besoins des groupes cibles ayant moins d'opportunités, pour n'en citer que quelques-uns.

Les activités d'apprentissage, d'enseignement et de formation (AEF) sont des éléments importants des projets Erasmus+. Dans ces activités, le programme de formation élaboré est mis en pratique avec un nombre limité de participants de tous les pays partenaires. Au cours de ces événements, l'impact sur les groupes cibles visés est évalué et les résultats sont pris en compte dans l'amélioration et la finalisation des produits développés.

En ce qui concerne les activités d'apprentissage, d'enseignement et de formation, le projet Soft skills a suivi une approche à deux voies : Le processus d'acquisition des soft skills développé par les partenaires comprenait un programme de formation et d'évaluation des soft skills pour les apprenants, ainsi qu'une formation pour les formateurs afin de soutenir les formateurs qui dirigent ce processus d'acquisition. Les deux ont été testés dans le cadre d'une expérimentation visant à mesurer l'impact sur le groupe cible respectif.

L'évaluation et la validation des connaissances et des compétences acquises au cours d'un processus d'acquisition peuvent être considérées comme une forme spécifique de mesure d'impact, car ses résultats reflètent la progression des participants au cours de ce processus et donc l'impact de la formation sur leur niveau de qualification.

Le processus d'acquisition de soft skills développé dans le projet comprend un protocole de positionnement et d'évaluation qui décrit la méthodologie d'évaluation des soft skills basée sur le système ECVET. Cette méthodologie, tout au long des trois étapes principales et sur 4 niveaux, peut également être utilisée pour mesurer l'impact du processus d'acquisition sur le premier groupe cible (personnes défavorisées), en reflétant leurs progrès et leurs réalisations.



Cette image montre que la mesure de l'impact est un élément omniprésent dans toutes les étapes du processus d'acquisition des soft skills. En comparant les résultats de cette première évaluation avec les résultats de la troisième évaluation, il est possible de mesurer la progression / la réussite du processus pour chaque participant. En incluant des évaluations formatives dans les sessions de formation, les formateurs peuvent évaluer le succès de la formation et - si nécessaire - adapter leur programme pour augmenter l'impact sur les apprenants.

Une fois le processus de formation terminé, il est important de mesurer l'impact "final" sur le(s) groupe(s) cible(s), compte tenu de l'objectif principal du projet. Pour ce faire, il est nécessaire d'examiner les effets à long terme sur le(s) groupe(s) cible(s).

Pour le projet soft skills, cela signifie pour les personnes défavorisées :

Le processus d'acquisition de soft skills développé dans le cadre du projet a-t-il facilité leur insertion sociale et professionnelle ?

Différents indicateurs sont utiles, par exemple le nombre de personnes ayant trouvé un emploi, la qualité de l'emploi trouvé, la longévité du contrat, la perception de l'impact sur leur vie quotidienne et professionnelle,

Et pour les formateurs :

Le processus d'acquisition des soft skills développé dans le cadre du projet les a-t-il aidés à mettre en œuvre des programmes de formation aux soft skills pour le groupe cible ? Intègrent-ils (mieux) les soft skills dans leurs activités quotidiennes avec les apprenants ?

Différents indicateurs sont utiles, par exemple le nombre de formations aux savoirs comportementaux organisées, la perception des formateurs (s'ils se sentent mieux équipés pour former aux savoirs comportementaux), ...

Outils pour mesurer l'impact sur nos groupes cibles internes

Un protocole de positionnement et d'évaluation

Les évaluations fournissent au formateur et à l'apprenant des informations sur l'état et la progression de la formation. Des critères prédéfinis et/ou standardisés garantissent une évaluation objective et la comparabilité des résultats.

Une série d'outils permet d'évaluer les apprenants au cours du process d'acquisition des soft skills:

- Un test de positionnement : réalisé avant le début du programme de formation pour connaître le niveau de compétence des participants dans l'utilisation des soft skills. Les résultats de cette première évaluation décrivant la situation initiale peuvent être comparés aux résultats de la troisième évaluation.
- Une évaluation formative : elle est utilisée pour évaluer la progression de l'apprentissage. L'objectif principal est de mettre en évidence les difficultés de l'apprenant et de fournir des informations sur ce qui a été appris ou ce qui doit être amélioré au cours de la formation ou lors de la consolidation en situation de travail.
- L'évaluation par observation récurrente : permet d'évaluer l'application pratique des nouvelles connaissances acquises au cours de la formation et de déterminer si un certain niveau de soft skills a été acquis ou non et peut être comparé aux résultats de la première évaluation pour mesurer les progrès réalisés.



C'est la comparaison des résultats qui permettra d'évaluer l'impact de notre formation sur les apprenants. Sur les 98 apprenants que nous avons formé au cours des expérimentations en avril mai juin 2021, 70 ont pu être évalué en situation de travail et 62 ont validé le niveau auquel ils ont été formés. Ils ont donc monté en compétences grâce à la formation qu'ils ont suivi

Zerobarrier

L'enseignement et la formation professionnels suivent des plans et des programmes de formation (standardisés). À la fin des parcours d'apprentissage, les connaissances, attitudes et compétences acquises sont certifiées. Pour valider la réussite d'un programme de formation, il est nécessaire de suivre la progression des apprenants peu importe où ils vont.

Dans le cadre du projet Soft skills, la plateforme numérique de formation et d'évaluation Zerobarrier a été adaptée et étendue afin de cartographier l'ensemble du processus d'acquisition des soft skills et de gérer toutes les données concernant les sessions de positionnement, de formation et d'évaluation aux soft skills des apprenants : elle peut être utilisée pour garder une trace des sessions de formation, enregistrer les résultats du test de positionnement ou des évaluations et générer des CV et des portefeuilles de compétences. Ainsi, la mesure de l'impact peut également être soutenue par l'utilisation des fonctions de rapport de l'application Zerobarrier. Il nous sera possible de suivre les 98 personnes formées et de voir leurs parcours si elles continuent à aller dans des structures qui utilisent l'application Zerobarrier.

Des questionnaires de satisfaction à chaud

Outre l'évaluation des performances des participants à un programme de formation, un autre aspect pertinent est la qualité du programme de formation lui-même. Les enquêtes de satisfaction sont un outil courant pour recueillir les réactions d'un groupe cible concernant la qualité d'un service ou d'un programme. Des enquêtes peuvent également être menées pour mesurer les effets à long terme de ce service / programme.

Au cours du projet Soft skills, plusieurs enquêtes de satisfaction ont été développées pour les différents groupes cibles. À la fin des formations soft skills pour les apprenants et à la fin de la formation pour les formateurs, ces enquêtes permettent d'obtenir un aperçu des opinions et des sentiments des apprenants et des formateurs concernant les sessions de formation suivies.

Ces questionnaires nous donnent des indications sur l'impact à court terme qu'a pu avoir la formation soft skills sur les apprenants et sur les formateurs. En effet tandis que les premières



questions nous permettent de remettre en question l'organisation, les moyens, la méthode d'apprentissage ou en encore le groupe de formation, les dernières permettent d'en savoir plus sur le ressenti des formateurs et apprenants quant à l'utilité pour eux d'une telle formation et sur la mobilisation au quotidien des savoirs acquis en formation. Ainsi sur les 98 questionnaires remplis par les apprenants, 62 étaient très satisfait de l'utilité de la formation, 35 satisfait et 2 peu satisfaits. A la question ouverte « Allez-vous utiliser des éléments de cette formation dans votre quotidien ? Quels éléments ? » certains apprenants ont insisté sur le fait que cette formation les aiderait pour de futurs entretiens d'embauche. Parallèlement à ces questionnaires, d'autres apprenants ont demandé en direct à suivre d'autres formations aux soft skills.

Il serait intéressant de renvoyer un questionnaire à nos 98 apprenants d'ici quelques mois pour savoir où ils en sont, si les soft skills leur ont permis de trouver un emploi plus facilement ou d'ouvrir les portes.

Les 19 questionnaires auxquels ont répondu les formateurs ont permis de voir que 18 étaient très satisfaits de l'utilité de la formation et 1 satisfait. A la question ouverte « Allez-vous utiliser des éléments de cette formation dans votre travail quotidien », beaucoup de formateurs ont expliqué vouloir utiliser les outils développés dans le cadre du projet et les intégrer dans des programmes de formation plus globaux. C'est le cas par exemple de la formatrice chez Work'inn qui a réussi à intégrer les soft skills dans des semaines de formations plus techniques ou encore le cas de Solivers qui a essayé d'adapter nos méthodes à leur réalité : la formation en situation de travail.

Vous trouverez les trames de nos questionnaires sur notre application numérique pédagogique www.softskills-project.eu

C. Impact sur nos groupes cibles externes

Qui sont nos groupes cibles externes ?

Pour rappel le programme Erasmus + explique bien que « *L'impact du programme Erasmus+ est mesuré non seulement par la qualité des résultats du projet, mais aussi par la mesure dans laquelle ces résultats sont connus et utilisés en dehors du partenariat du projet.* »

Pour l'instant, nous nous sommes concentré sur l'impact que pouvait avoir le projet sur les partenaires et les groupes cibles directs (apprenants et formateurs formés dans le cadre du projet). Nous allons maintenant justement nous concentrer sur la mesure dans laquelle les résultats de notre projet sont connus et utilisés en dehors du partenariat et des groupes cibles directs. Nous parlerons donc de groupes cibles externes représentant en fait le réseau d'organismes de formation, d'institutions publiques, d'entreprises classiques et sociales de potentiels futurs apprenants en France, Autriche, Espagne, Belgique et Slovénie mais aussi de manière plus large, à l'échelle européenne.

Méthode et outils pour mesurer l'impact sur nos groupes cibles externes

L'impact sur nos groupes cibles externes est finalement le moins évident à évaluer. En effet ils sont par définition externes au projet et nous avons donc moins de facilité à récolter les informations. Dans le cadre du projet Erasmus + Soft skills, nous avons voulu nous concentrer sur des outils de communication et nous avons donc misé sur nos outils numériques pédagogiques, sur notre plan de communication et sur nos événements de dissémination pour mesurer l'impact de notre projet sur les groupes cibles externes.

La communication et la diffusion des résultats sont une partie essentielle d'un projet Erasmus+. Elle permet non seulement de partager l'expérience et les connaissances générées par le partenariat mais aussi de maximiser son impact. Plusieurs outils peuvent être utilisés pour évaluer la communication et l'impact de cette communication tout au long d'un projet Erasmus+

Plan et rapport de communication externe

Définir collectivement l'objectif de la communication, les publics clés ainsi que les canaux de communication à utiliser, est une première étape essentielle qui permet ensuite de suivre ce qui est fait. C'est particulièrement important pour un projet Erasmus+ qui implique de nombreux partenaires de différents pays. À la fin du projet, la préparation d'un court rapport final est essentielle pour réfléchir aux activités de diffusion et voir combien de personnes ont été touchées. Cela permet de mesurer l'impact de la communication et d'identifier les moyens d'améliorer la diffusion dans les projets futurs.

Pour le projet Soft Skills, nous avons conçu un plan de communication externe simple au début du projet, identifiant les actions clés à mettre en œuvre et un calendrier, et nous



l'avons utilisé pour assurer le suivi lors des réunions transnationales. À la fin du projet, nous avons préparé collectivement un rapport de communication final, en utilisant le modèle du plan de communication (au format Excel) pour qu'il soit facile à remplir par chaque partenaire. Ainsi il nous est possible de se rendre compte des canaux sur lesquels nous avons communiqué, des personnes que nous avons potentiellement touchées en communiquant.

Pour le projet Erasmus + chaque partenaire a utilisé ses propres moyens de communication tels que les réseaux sociaux, les newsletters etc. ... Le réseau social qui a été le plus utilisé par les partenaires est Facebook. Ainsi, nous cumulons 10 050 abonnés sur l'ensemble de nos pages ce qui veut dire que nous avons potentiellement touché 10050 personnes avec la centaine de publications qui ont été faites en 3 ans.

Cependant nous savons bien que cet indicateur n'est pas si précis puisque les personnes n'ont pas forcément donné suite à ces publications ou ne les ont pas forcément vu.

Questionnaire d'évaluation des événements de dissémination

L'organisation d'événements de dissémination pour présenter le projet, les productions préparées et les résultats de l'expérimentation est un moyen de sensibiliser et de partager les connaissances et l'expérience acquises par le partenariat de manière plus complète et transversale qu'en la diffusant sur Facebook. C'est une étape clé pour réfléchir au travail effectué et débattre avec d'autres acteurs de domaines connexes. Pourtant, il n'est pas toujours facile de se rendre compte de l'impact d'un projet, c'est pourquoi il est nécessaire d'obtenir le retour des participants.

Pour le projet Soft Skills, nous avons organisé 5 événements de dissémination (un dans chaque pays) et chaque participant a reçu une courte enquête d'évaluation pour nous aider à évaluer l'impact. L'enquête comprenait des questions visant à obtenir des informations de base sur le participant (pour évaluer qui nous avons pu atteindre), mais aussi son avis sur la qualité de l'événement (contenu, organisation), ainsi que sur l'utilité du matériel présenté.

228 personnes ont participé aux événements de dissémination et 143 personnes ont complétés ce questionnaire. A la question « Pensez-vous pouvoir utiliser le matériel présenté lors de cet événement ? » 125 ont répondu oui. Les personnes ayant participé au séminaire ont toute eu le lien vers notre plateforme pédagogique numérique www.softskills-project.eu où ils peuvent télécharger l'ensemble de nos outils et productions intellectuelles.

Applications numériques

Dans le cadre du projet 2 applications numériques ont été développées : une plateforme pédagogique qui permet simplement d'accéder à l'ensemble de nos productions et outils et une application numérique de formation et d'évaluation dont l'accès est payant et sur laquelle il est possible de suivre les parcours des apprenants et consigner les résultats de leurs

positionnement et évaluations. A long terme il serait intéressant de questionner nos plateformes et de connaître par exemple le nombre de connexions ou le nombre de documents téléchargés ce qui nous donnera une indication sur l'utilisation de nos outils par nos groupes cibles externes. Une autre possibilité serait aussi de compter le nombre de nouvelles adhésions à l'application numérique Zerobarrier après le projet et directement liées aux nouvelles fonctionnalités Soft skills.

Des productions et outils multilingues

Enfin, soulignons que même si l'anglais est une langue connue, traduire les principales productions développées est un élément clé pour assurer une meilleure diffusion et compréhension des productions d'un projet Erasmus+.

Pour le projet Soft Skills, nous avons consacré beaucoup de temps (ressources humaines) à la traduction de toutes les productions principales en français, espagnol, allemand et slovène afin de nous assurer qu'elles soient faciles à utiliser par tous les formateurs intéressés au sein de nos organisations et au-delà. Cette traduction, c'est faciliter aussi l'appropriation des outils par tous et donc augmenter l'impact de la dissémination.

CONCLUSION

Mesurer l'impact d'un projet est une tâche longue et aucun projet n'utilisera forcément la même méthode, les mêmes outils ou les mêmes indicateurs. Ce rapport donne dans un premier temps un plan d'action pour créer une méthode sur mesure qui viendra épouser n'importe quel projet puis dans un second temps donne quelques exemples d'outils qui ont été mobilisés pour mesurer l'impact du projet Erasmus + Soft skills.

Nous vous invitons vivement à déployer votre plan d'action dès les premiers jours de votre projet et d'avoir un calendrier clair pour ne pas oublier de chercher les informations au bon moment et de développer les bons outils. La mesure d'impact d'un projet peut sembler très abstraite au démarrage d'un projet mais prend tout son sens quand arrive la fin du projet : en effet elle permet de rendre des comptes auprès des financeurs mais mieux encore elle permet de SE rendre compte, de mieux appréhender les changements opérés par le projet, d'améliorer ses pratiques et de motiver l'équipe projet et les partenaires. L'évaluation d'impact c'est accompagner la prise de décision et piloter son activité en la rendant plus efficace.

COMMENT NOUS CONTACTER ?

FR

REGIE DES ECRIVAINS

2 rue Verlaine
67300 Schiltigheim - France

projets@scic-ecrivains.eu

FR

SOLIVERS

46 route Ecospace
67120 Molsheim - France

contact@solivers.eu

BE

WORK'INN

Rue Saint Lambert 84
4040 Herstal - Belgium

eft.workinn@aigs.be

BE

LE PLOPE

Rue Vert Vinâve 60
4040 Herstal - Belgium

info@lelope.be

SP

PENASCAL S. KOOP.

Carretera Belibao-Gamdakao 10
48004 Bilbao - Spain

info@grupopenascal.com

SP

ASOCIACION ESPANOLA DE ESCUELAS DE SEGUNDA OPORTUNIDAD

Calle San Francisco de Sales 1
14010 Cordoba - Spain

info@e2oespana.org

SI

CUDV Draga

Draga 1
1292 Ig - Slovenia

center.draga.ig@center-db.si

AT

CHANCE B

Franz-Josef-Straße 3
8200 Gleisdorf - Austria

office@chanceb.at



Avec la participation de :

