



COLLECTION  
**AGIR**  
POUR...



# FEMMES - HOMMES

MESURER L'IMPACT

ET L'EMPOWERMENT

DANS LES PROJETS



<b>1. NOTRE DÉMARCHE</b>	<b>1</b>
<b>2. LE SUIVI-ÉVALUATION AU SERVICE DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES</b>	<b>7</b>
2.1 LE SUIVI-ÉVALUATION	8
2.1.1 Définition et principes clé	8
2.1.2 Les étapes clés d'un dispositif de suivi-évaluation (DSE)	11
2.2 L'EMPOWERMENT	18
2.2.1 Qu'est-ce que l'empowerment/ le pouvoir d'agir/l'empoderamiento ?	18
2.2.2 La grille de l'empowerment	20
2.3 LES ÉTAPES DE L'ACCOMPAGNEMENT	26
2.3.1 Ingénierie d'accompagnement	26
2.3.2 Cadrage du dispositif suivi-évaluation (DSE)	27
2.3.3 Élaboration des outils de suivi-évaluation	29
2.3.4 Expérimentation	30
<b>3. LES EXPÉRIMENTATIONS</b>	<b>33</b>
3.1 OFFICE MUNICIPAL DES MIGRANTS	34
3.1.1 Présentation de la structure	34
3.1.2 Cadre du dispositif de suivi-évaluation (DSE)	34
3.1.3 Outils produits	36
3.2 ASSOCIATION BLANC MESNIL DÉVELOPPEMENT	46
3.2.1 Présentation de la structure	46
3.2.2 Cadre du dispositif de suivi-évaluation (DSE)	46



NOTRE 1  
DÉMARCHE 1

Opérant dans des contextes de transition économique, les acteurs de la solidarité et de l'insertion rencontrent, en France et à l'étranger, de multiples difficultés pour répondre aux besoins grandissants des populations. Parmi ces freins, la question des financements de leur action est centrale. En effet, ces organisations sont, non seulement, très largement confrontées à une diminution des financements publics mais elles doivent également supporter la lourdeur des procédures imposées par les bailleurs de fonds dans la gestion de leurs projets. Aujourd'hui, ces contraintes sont telles que l'exercice de redevabilité financière prime bien souvent sur celui d'utilité sociale.

L'enjeu pour le secteur est donc de réussir à repositionner au premier plan, vis-à-vis des institutions, l'action sociale et les changements qu'elle opère afin que leur travail puisse se concentrer sur la réponse aux problématiques de nos sociétés. En ce sens, il semble primordial que les acteurs de la solidarité et de l'insertion puissent se doter d'outils pour rendre compte et valoriser la pertinence de leurs interventions comme contributrices à l'intérêt général.

Depuis 2011, BATIK International est engagé aux côtés d'organisations de la société civile dans un programme régional d'appui à l'**émancipation économique des femmes** en Tunisie, au Maroc et en Égypte. Dans chacun de ces pays, une association partenaire met en place les **actions d'accompagnement** à l'insertion en direction des femmes : formation professionnelle, appui à la commercialisation, éducation financière, micro-crédit, etc. BATIK International intervient auprès de ses partenaires en tant qu'acteur de renforcement de capacités de la société civile. Selon les besoins identifiés dans chaque structure, l'association propose ainsi des actions de formation, d'échange de pratiques, de capitalisation ou de conseils organisationnels pour consolider leur structuration et la démarche d'amélioration de leurs services d'accompagnement. En ce sens, depuis de nombreuses années, BATIK International accompagne ces associations locales dans la mise en œuvre de dispositif de suivi-évaluation (DSE) pour renforcer la qualité de leurs interventions et valoriser les résultats de leurs actions.

En 2013, à l'occasion d'un séminaire d'échange de pratiques en Île-de-France, les associations méditerranéennes partenaires ont rencontré leurs pairs franciliens pour partager leurs pratiques d'accompagnement à l'insertion en direction des femmes. À l'issue de ces discussions, les associations franciliennes ont reconnu leurs difficultés à faire valoir leur travail et l'impact de leurs actions. BATIK International décide alors de s'engager à leurs côtés !

## Quel objectif ?

Né de cet historique, le **projet E'CHANGEONS** vise à partager et dupliquer cette expérience méditerranéenne, d'appui à l'élaboration de dispositif de suivi-évaluation de mesure de l'impact, auprès des acteurs franciliens de l'égalité afin de leur donner notamment les moyens de rendre compte, valoriser la pertinence de leurs interventions et améliorer leur agilité opérationnelle.

### PROJET E'CHANGEONS

Ce guide s'inscrit dans le cadre du projet « E'changeons : pour le changement des mentalités sur l'égalité femmes-hommes ».

En 2013, après s'être rencontrées et avoir échangé sur l'émancipation économique des femmes, les organisations de la société civile franciliennes et de la rive sud de la Méditerranée ont confirmé leur volonté de devenir des actrices de transformation du rôle de la femme dans nos sociétés.

Dans cet objectif, plusieurs acteurs de l'insertion franciliens ont, entre autres, reconnu être mal outillés pour faire reconnaître leur travail et valoriser l'impact de leurs actions en termes d'empowerment des femmes. Partant des expériences respectives, le projet E'changeons propose ainsi d'échanger et de transmettre les

pratiques des un-e-s et des autres pour valoriser le travail des acteurs de l'égalité, de part et d'autre de la Méditerranée. Une action de renforcement de capacité en matière de suivi-évaluation a été ainsi spécifiquement organisée à destination des structures franciliennes.

Cet accompagnement, réalisé par BATIK International, s'est formalisé autour d'une formation-action et d'un suivi individuel des structures sur une période d'un an. Enfin, des rencontres pluri-acteurs ont eu lieu en Île-de-France pour partager les expériences de ces deux rives.

Nous remercions les organisations présentes pour leurs apports et notamment nos partenaires en Méditerranée sur lesquels reposent les retours d'expérience.

**Attadamoune Micro-Finance** au Maroc est une association de micro-crédit, créée en 1994, qui intervient dans les zones urbaines et périurbaines de la région de Fès. Détentrice d'un savoir-faire pointu sur son cœur de métier, elle a multiplié les partenariats avec d'autres associations d'accompagnement social (Espace civil de Fès) pour offrir des services d'appui non financiers.

**Union Tunisienne de Solidarité Sociale** en Tunisie appuie depuis 1964 des actions de développement local participatif notamment à travers la mise en place de centres de vie communautaires qui offrent un accès aux services de base (socio-économiques) dans des zones rurales très isolées.

**L'Egyptian Association for Comprehensive Development** en Égypte est une association de développement, créée en 1995, présente dans les banlieues populaires du Caire. Depuis 2006, elle expérimente la complémentarité entre approche économique et sociale de l'accompagnement. EACD travaille dans les domaines de l'environnement, de la santé, de l'éducation et du développement économique, pour les femmes, les enfants et les jeunes.

### Pour qui ?

Ce guide s'adresse aux professionnel-le-s et bénévoles impliqué-e-s, en France ou à l'international, dans le suivi-évaluation d'actions d'accompagnement des femmes dans un parcours d'insertion sociale et/ou professionnelle.

### Quelle utilisation ?

Ce guide a été conçu à partir des retours d'expériences de BATIK International, de ses partenaires méditerranéens et franciliens dans l'exercice de redevabilité de leurs actions pour l'émancipation des femmes en France et à l'international. Leur parole a été recueillie lors de séminaires d'échanges de pratiques et de rencontres bilatérales. Ce guide introduit les principaux concepts et outils en matière de suivi-évaluation de l'impact et de l'empowerment, puis propose une méthodologie pour leur mise en œuvre illustrée par des pratiques clés et l'expérience de trois associations franciliennes ayant été accompagnées.

**BATIK INTERNATIONAL.** Depuis 1998, BATIK International est engagée dans des projets solidaires pour développer le pouvoir de choisir et d'agir des personnes vulnérables en France et à l'international. Les programmes de BATIK International soutiennent l'égalité entre les femmes et les hommes à travers des actions visant :

- Le renforcement de leur **capacité d'agir**, en leur permettant de développer des connaissances et des compétences favorisant la confiance en soi et facilitant l'accès aux ressources (formation, crédit/ financement, services publics, etc.);
- L'évolution des **normes sociales et structures** : en soutenant la mise en œuvre de lois et de pratiques permettant aux femmes d'exercer leurs droits en toute autonomie. Les femmes dont les droits sont bafoués ne peuvent faire évoluer les mentalités seules. Il est donc indispensable que l'ensemble de la société – les hommes, les entreprises, les institutions et les États – s'implique en faveur de l'égalité.
- La promotion de **relations égalitaires** en les aidant à comprendre leurs droits et en les encourageant à participer aux décisions prises au sein de leur famille et de leur communauté;

# LE SUIVI-ÉVALUATION AU SERVICE DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

2



## 2.1 LE SUIVI-ÉVALUATION

Au travers des actions menées dans le domaine de la promotion de l'égalité femmes-hommes pour l'insertion sociale et professionnelle des femmes, les acteurs de l'égalité visent à révéler les potentiels, faire évoluer les comportements, les relations entre acteurs mais aussi les mentalités produisant et reproduisant des situations d'inégalités et de discriminations selon le sexe. Comment mesurer ces évolutions et les résultats de leur travail ?

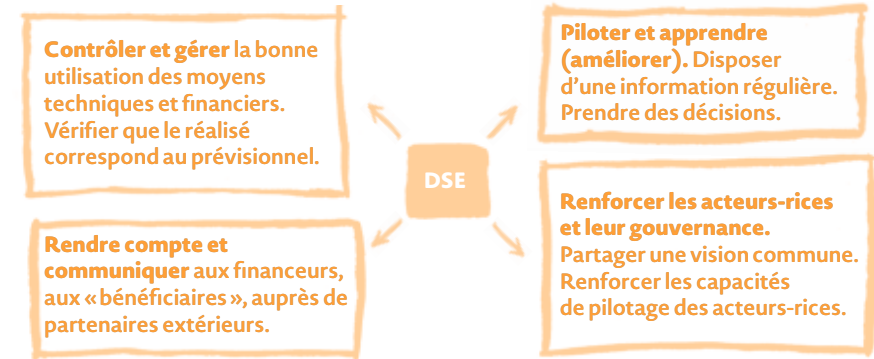
### 2.1.1 DÉFINITION ET PRINCIPES CLÉ

#### De quoi parle-t-on ?

- Le suivi « simple » est lié à la planification. Il se contente de s'assurer que le réalisé correspond au prévisionnel. On est dans une logique de gestion ;
- Le suivi-évaluation est une démarche qui consiste à suivre la mise en œuvre d'une intervention et à l'analyser régulièrement pour en tirer des conclusions utiles à son pilotage ;
- L'impact d'une action regroupe les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action, directement ou non, intentionnellement ou non.

Dans le domaine de la promotion de l'égalité femmes-hommes, la fonction d'un dispositif de suivi-évaluation (DSE) est multiple :

- **Contrôler et gérer** la bonne utilisation des moyens techniques et financiers et vérifier que le réalisé correspond au prévisionnel ;
- **Rendre compte et communiquer** aux financeurs, aux « bénéficiaires », auprès de partenaires extérieurs ;
- **Piloter et apprendre (améliorer)** : disposer d'une information régulière pour l'aide à la prise de décisions ;
- **Renforcer les acteurs-rices et leur gouvernance** : partager une vision commune ; renforcer les capacités de pilotage des acteurs-rices.



#### Se doter d'outils de suivi-évaluation pour nourrir et ré-équilibrer le dialogue avec les bailleurs

Selon l'Office Municipal des Migrants, il s'agit, par la mise en œuvre de DSE pour la mesure de l'impact, de montrer l'utilité du travail des associations dans le développement des diverses capacités que recouvre l'auto-nomisation des individus :

« l'accomplissement ne passe pas que par l'insertion par un travail, certains ne vont pas forcément développer un projet professionnel mais peut-être un projet associatif »

#### Le suivi-évaluation au service de la mission sociale

« Au sein de notre organisation, le suivi-évaluation est pensé pour renforcer la qualité des services offerts aux bénéficiaires :

- Il aide à suivre l'équipe de travail sur le terrain, est-ce qu'ils rencontrent des difficultés, ont-ils besoin d'accompagnement ?
- Il permet de suivre l'atteinte des objectifs du projet et de le réorienter en cas de dysfonctionnements ;
- Il permet de découvrir les autres besoins des bénéficiaires qui n'étaient pas forcément prévus au départ et qui nécessitent un ajustement de l'action ».

Eva Soliman, Egyptian Association for Comprehensive Development

Un dispositif de suivi-évaluation doit s'insérer dans le dispositif – plus global – de pilotage de l'intervention, s'il veut porter ses fruits. Il est alors crucial d'impliquer les « décideurs » dans le lancement et l'élaboration du dispositif de suivi-évaluation ou, à tout le moins, d'avoir leur soutien.

Dans la mesure du possible, il faut aussi essayer de faire en sorte que les activités liées au suivi-évaluation s'intègrent dans celles de l'intervention. Par exemple, le recueil d'information pourra se faire lors des activités d'accompagnement réalisées avec les femmes ; la mise en débat des résultats peut se faire lors des réunions d'équipe ou des organes de gouvernance, etc.

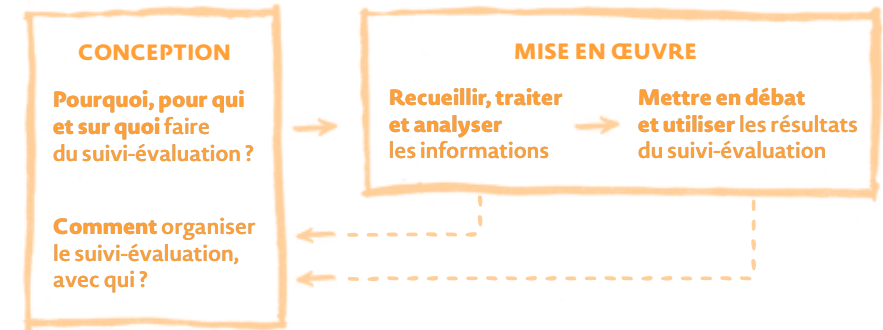
**Des dispositifs de suivi-évaluation intégrés et participatifs.** «Au niveau opérationnel, dans les projets passés nous avons eu des difficultés à intégrer les outils dans le processus car cela s'était fait en milieu de projet. Dorénavant, on le conçoit en même temps que l'activité. On profite des focus groupe et des entretiens avec les bénéficiaires pour faire ressortir et analyser les informations importantes au suivi-évaluation à partir du déclaratif.» Zakaria, Jebbouri, Attadamoune Micro-Finance

Les indicateurs de mesure sont utiles au suivi-évaluation, ils permettent d'objectiver certaines analyses et aident à la décision. Ils peuvent aussi aider à communiquer, à sensibiliser. Cela dit, tout ne peut pas passer par des indicateurs et il ne faut pas centrer l'ensemble de la démarche sur eux. L'essentiel est d'apporter des réponses aux questions que l'on se pose. Des indicateurs pourront y contribuer, mais ils seront souvent insuffisants. Le cœur du suivi-évaluation est la mise en débat des informations recueillies et la prise de décision que cela peut susciter – davantage que la production de chiffres en tant que telle.

**Le suivi-évaluation pour ré-interroger son action.** «S'engager dans la définition et la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation a posé beaucoup de questions sur la mise en place de l'activité elle-même (marches exploratoires). Se poser des questions sur le DSE revient à se poser des questions sur la pertinence de l'activité par rapport aux résultats attendus ou sur la manière dont sa mise en œuvre est pensée.» Claire Dupin, Association de Prévention du Site de la Villette

Les ambitions d'un dispositif de suivi-évaluation doivent rester réalistes, adaptées aux moyens qui lui seront consacrés. L'inflation de questions ou d'indicateurs est cause d'échec de très nombreux dispositifs. Il faut hiérarchiser les objectifs et faire des choix sur ce que l'on va suivre, pour rester réaliste (car généralement, on ne peut pas tout suivre !). D'où l'importance de mettre en place un dispositif **aussi léger que possible qui s'intègre bien dans l'intervention.**

## 2.1.2 LES ÉTAPES CLÉS D'UN DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION (DSE)



### CONCEPTION

#### A. Pourquoi, pour qui et sur quoi faire du suivi-évaluation ?

##### → Pourquoi ?

C'est l'objectif du DSE – aide à la décision, apprentissage, redevabilité, etc.

##### → Pour qui ?

Ce sont les destinataires du DSE – équipe, acteurs-rices centraux, bénéficiaires, bailleurs, etc.

##### → Sur quoi ?

Que veut-on mesurer ? L'évaluation d'une action doit se baser sur des critères qui sont des angles de vue retenus pour apprécier une action. Ils sont mesurés à l'aide **d'indicateurs.**

##### → Sur qui ?

- Les **bénéficiaires de l'accompagnement** : mesurer les acquis d'apprentissage, les résultats d'insertion, les changements sur lesquels on pense pouvoir exercer une influence significative, etc.
- Les **acteurs-rices** clés qui vont amener le changement espéré et dont on veut suivre les évolutions de comportements et/ou de mentalités (exemple : employeurs).

## LES CRITÈRES D'ÉVALUATION COURAMMENT UTILISÉS DANS LA GESTION DE PROJET DE DÉVELOPPEMENT

**L'efficacité:** Les activités ont été mises en œuvre et les objectifs du projet sont atteints. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints (nombre de femmes accompagnées, quantité de gens soignés dans un dispensaire...). L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser;

**L'efficience:** Les ressources mobilisées sont utilisées de façon optimale. C'est comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre. Autrement dit, on apprécie le résultat et la démarche choisie par rapport aux ressources mobilisées (ressources matérielles, humaines et financières);

**La pertinence:** Le projet répond à un besoin démontré. C'est l'adéquation des objectifs du projet avec les problèmes qu'il était censé résoudre (diagnostiqués) et l'environnement physique et politique dans lequel il s'est déroulé;

**L'impact:** Le projet vise un impact positif au-delà de l'intervention. C'est l'effet du projet sur son environnement le plus large et la contribution du projet aux objectifs sectoriels plus larges résumés dans les objectifs du projet. Il s'agit d'analyser tous les effets positifs et négatifs, prévus et inattendus dans différents domaines (technique, économique, social, financier, organisationnel...);

**La viabilité:** Le projet aura des effets à long terme et ses résultats se poursuivront au-delà de l'action. C'est l'analyse des chances de l'action de se poursuivre ainsi que ses effets. Elle est fonction de plusieurs conditions: le maintien du soutien politique, des facteurs économiques et financiers, des aspects socioculturels, les capacités institutionnelles.

**Mesurer l'impact de l'action sur le public accompagné.** « Au travers du suivi-évaluation, nous cherchons à mesurer les changements sur les comportements des femmes et des autres bénéficiaires: prise de confiance, sortie du foyer, intégration dans la vie économique locale, etc. » *Eva Soliman, Egyptian Association for Comprehensive Development.*

## LES INDICATEURS DE MESURE

Un critère d'évaluation doit être illustré par un **indicateur d'évaluation**. Un indicateur est un signe objectivement vérifiable que l'on peut mesurer ou observer pour comparer les objectifs aux réalisations effectives à divers niveaux. Il doit être:

- **Fiable:** mesure et interprétation identique pour tous les utilisateurs;
- **Spécifique** et **indépendant** des autres: une seule chose mesurée à la fois;
- **Mesurable** et **disponible** à des coûts et délais acceptables;
- **Pertinent:** se rapporte à l'objectif, et le couvre.

Une fois l'indicateur défini, il doit être développé pour contenir des informations succinctes de quantité, de qualité et de délai ainsi que de localisation.

### Objectif: Situation économique améliorée

- Sélectionner l'indicateur: Niveau de revenu
- Définir la quantité (combien): ... de x à y %...
- Définir le groupe cible (qui): ... les femmes accompagnées...
- Définir la localisation (où): ... dans la ville de...
- Déterminer la période (quand):  
... 6 mois après la fin de l'accompagnement

Une difficulté fréquente est de définir des indicateurs d'impact pertinents et réalistes. Souvent on privilégie les indicateurs de résultats qui ne renseignent pas sur la pertinence et l'impact de l'action.

#### Exemple:

- Le nombre de personnes formées ne nous renseigne pas sur l'utilité de la formation
- L'ouverture d'un centre d'accueil ne signifie pas que celui-ci sera opérationnel, pertinent et effectivement utilisé

**ATTENTION** Perçus comme plus faciles à renseigner, la tendance serait parfois à la multiplication des outils et indicateurs de type quantitatif. Il faut garder à l'esprit que tout dispositif de suivi-évaluation retenu représente un coût financier de gestion qu'il faut prendre en compte dans le budget dès le démarrage !

Les indicateurs sont renseignés et mesurés au démarrage, en cours et en fin d'intervention. Pour apprécier les évolutions, il faut en effet disposer d'une photographie de départ: une situation de référence.

**Organiser le suivi des changements.** « Le suivi-évaluation nous sert à contrôler le déroulé des activités et mesurer le changement. Dans cet objectif, nous organisons des campagnes d'enquête au démarrage du projet pour mesurer la situation socio-économique de départ. Puis, les animateurs de terrain organisent la collecte de proximité et saisissent les informations dans une base de données qui facilite les analyses comparatives. » Kalthoum Ben Jemaa, Union Tunisienne de Solidarité Sociale

Pour aider à renseigner un indicateur, il est parfois nécessaire de formuler une question évaluative.

Exemple :

OBJECTIF	Les capacités de 500 femmes à générer durablement des revenus sont améliorées.
CRITÈRE	Impact
INDICATEURS	Le capital réinjecté par les micro-entrepreneuses dans le développement de leur micro-entreprise (capacité d'autofinancement) a augmenté de 15% en 24 mois.
QUESTION ÉVALUATIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À combien s'élève le bénéfice de votre micro-entreprise (choisir la base temporelle pertinente: mensuelle, trimestrielle, annuelle ?)</li> <li>• Quel pourcentage de votre Chiffre d'affaires cela représente-t-il ?</li> <li>• À combien s'élève la part des bénéfices que vous réinjectez dans le développement de votre micro-entreprise ?</li> </ul>

## B. Comment organiser le suivi-évaluation, avec qui ?

À ce stade de conception du dispositif de suivi-évaluation, l'essentiel est de savoir comment on va recueillir l'information, selon quelles modalités (enquêtes, entretiens individuels, focus group...), quelle temporalité retenir compte-tenu des contraintes d'actions et de recevabilité, et quels moyens cela va impliquer.

La gestion de l'ensemble du dispositif doit pouvoir être sous la responsabilité et l'animation d'une personne ou d'un petit groupe, par souci d'efficacité. En revanche, la mise en œuvre du dispositif peut très bien se concrétiser par différents espaces décentralisés de prise de décision ou de mise en débat.

## Prendre du recul dans l'élaboration du DSE au travers la mobilisation d'un tiers.

Les DSE et leur conception reposent bien souvent en interne sur une ou quelques personnes. Pour l'Association Blanc Mesnil Développement, afin que le processus débouche sur la production d'outils adaptés venant rompre parfois avec des habitudes institutionnelles, « il est primordial d'avoir le regard d'une personne extérieure à la structure durant l'élaboration du DSE ou d'un tiers accompagnateur ».

Le tableau de pilotage du suivi

INDICATEURS	QUESTION ÉVALUATIVE	COMMENT ET OÙ TROUVER L'INFO ?	QUI VA TROUVER L'INFO ?	QUAND ?	MOYENS ?
-------------	---------------------	--------------------------------	-------------------------	---------	----------

Exemple :

INDICATEURS	Le capital réinjecté par les micro-entrepreneuses dans le développement de leur micro-entreprise a augmenté de 15% en 24 mois.
QUESTION ÉVALUATIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À combien s'élève le bénéfice de votre micro-entreprise (choisir la base temporelle pertinente: mensuelle, trimestrielle, annuelle ?).</li> <li>• Quel pourcentage de votre Chiffre d'affaires cela représente-t-il ?</li> <li>• À combien s'élève la part des bénéfices que vous réinjectez dans le développement de votre micro-entreprise ?</li> </ul>
OUTIL DE COLLECTE / PÉRIODICITÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnaire d'entrée</li> <li>• Questionnaire à mi-parcours</li> <li>• Questionnaire final</li> </ul>
RESPONSABLE DE LA COLLECTE	Travailleur-se social-e
OUTIL DE RESTITUTION	Base de données

**MISE EN ŒUVRE****A. Recueillir, traiter et analyser les informations**

Il faut se donner les moyens d'identifier les évolutions attendues mais aussi **imprévues** ou **négatives**.

Pour le recueil, quelques principes :

→ Des outils adaptés au public : les questionnaires peuvent être inappropriés pour des personnes maîtrisant mal le français, certaines informations sensibles seront plus facilement accessibles via des questionnaires anonymes, l'expression des plus timides sera facilitée dans des petits groupes, etc.

→ Utiliser des techniques **participatives** qui favorisent la parole :

- Entretiens
- Focus group (ligne de temps, photo langage, etc.)
- Observations

→ Des outils facilitateur du traitement des données : la quantité d'informations récoltées peut devenir un handicap si les outils de traitement ne sont pas pensés à l'origine (base de données)

Au-delà du simple constat, l'analyse se focalisera sur :

1. La compréhension des mécanismes qui ont permis l'évolution observée ou le changement atteint : qu'a été le chemin parcouru par la personne accompagnée ?
2. L'analyse de la contribution de l'action d'accompagnement au processus de changement :
  - Quelle a été l'influence de l'accompagnement sur ce changement ?
  - Celui-ci aurait-il pu se produire sans ?
  - Qu'aurait-on pu faire – en plus, ou autrement – pour avoir une influence plus positive ?

**Favoriser une approche pédagogique et des relations de proximité dans le processus de récolte d'information.** Selon l'Union Tunisienne de Solidarité Sociale, « l'information recueillie ne peut être qualitative que s'il y a une vraie connaissance des bénéficiaires et une relation de proximité et de confiance avec les animateurs de terrains » en charge de la récolte des données. Pour l'Association Blanc Mesnil Développement, il s'agit de « préférer un mode d'administration des outils de récolte de l'information interactif entre participant-e-s et animateurs/animateuses afin d'assurer une collecte d'information pédagogique et qualitative pour servir de base d'analyse ».

**B. Mettre en débat et utiliser les résultats du suivi-évaluation**

Un dispositif de suivi-évaluation est itératif et mis en œuvre pour permettre la redevabilité mais aussi enrichir en continu les actions proposées en matière d'accompagnement. La dernière étape consiste donc à organiser la mise en débat des résultats issus du suivi-évaluation de façon à ce que les acteurs.rices au cœur des processus de changement puissent en tirer le maximum de profit. Au niveau du projet, les résultats du suivi-évaluation peuvent être utilisés pour :

- envisager les possibilités de faire évoluer l'intervention, en vue d'améliorer l'influence qu'elle peut exercer sur le changement ;
- traduire cela dans une nouvelle programmation à court terme et/ou dans la planification stratégique à long terme.

La mise en débat et l'exploitation des résultats s'inscrira tant au niveau opérationnel par les équipes en charge de la mise en œuvre des actions qu'au niveau stratégique par les organes de gouvernance qui s'appuieront sur ces analyses pour définir les orientations à venir.

**Diffuser transversalement les résultats du DSE pour nourrir l'ensemble de l'organisation.** Mettre en œuvre un DSE au sein de sa structure peut demander des moyens conséquents, notamment en termes de ressources humaines, pour récolter l'information, la traiter, l'analyser puis la mettre en débat. L'Egyptian Association for Comprehensive Development met à profit ses moyens engagés pour répondre à une multitude d'enjeux institutionnels : « les résultats du suivi-évaluation sont transmis à l'équipe communication, à l'ensemble de l'équipe projet, à la direction et au conseil d'administration ainsi qu'à la chargée de recherche de financement ». Au-delà de l'objectif de redevabilité vis-à-vis des bailleurs de fonds, le DSE vient nourrir l'ensemble de l'organisation pour rendre son travail plus visible, améliorer la qualité de ses services, développer de nouveaux projets ou rechercher des financements.

## 2.2 L'EMPOWERMENT

### 2.2.1 QU'EST-CE QUE L'EMPOWERMENT / LE POUVOIR D'AGIR / L'EMPODERAMIENTO ?

Le concept d'« empowerment » ou « pouvoir d'agir » découle d'un courant d'auteurs du 20<sup>e</sup> siècle, ayant contribué à l'émergence des processus d'autonomisation des individus marginalisés à partir des années 70, tels que de Paulo Freire-pédagogue brésilien, Hannah Arendt-philosophe allemande ou Yvan Le Bossé plus récemment, chercheur universitaire canadien en éducation.

**L'empowerment est le processus par lequel des individus et/ou groupes acquièrent la capacité et les moyens de prendre le pouvoir pour être acteurs de transformation de leurs vies et sociétés.**

Définition de l'empowerment de BATIK International utilisée comme concept de référence dans le cadre de ses actions.

« L'approche de l'empoderamiento désigne chez l'individu ou une communauté, d'abord la capacité d'agir de façon autonome et, également le processus pour atteindre cette capacité d'agir, de prise de décision dans ses choix de vie et de société, individuels et mutuels. »<sup>1</sup>

« La notion de "pouvoir d'agir" désigne la possibilité de mener à terme un changement souhaité et défini par la personne concernée et ne doit pas être confondue avec l'exercice d'un pouvoir sur autrui. »<sup>3</sup>

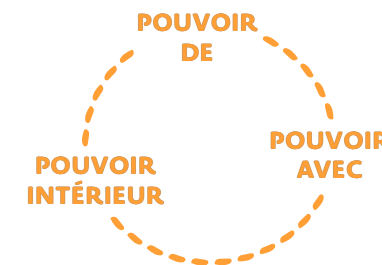
« L'empowerment inclut les capacités individuelles et collectives qui permettent de gagner un espace sociopolitique, d'accéder aux moyens et de les contrôler (les ressources, le pouvoir, etc). »<sup>2</sup>

« Capacité d'action ainsi que le processus pour l'atteindre, c'est-à-dire la succession d'étapes par lesquelles un individu ou une collectivité s'approprie le pouvoir ainsi que la capacité de l'exercer de façon autonome. »<sup>4</sup>

Ce processus de prise de pouvoir s'affirme :

- **sans que ce ne soit au détriment des autres** : l'empowerment est un processus qui s'inscrit individuellement et collectivement, sans instaurer de rapport de domination-subordination ;
- **dans la combinaison de nos différents rôles** dans la sphère publique et privée : que l'on soit membre d'une famille (sœur, père, fils, etc.), travailleur.se ou non, membre d'un groupe social ;
- **économiquement, politiquement, socialement, culturellement** ;
- **à partir d'un projet personnel et/ou collectif** : les parcours d'empowerment sont multiples et répondent à des choix de vie et de société variés portés par des individus et/ou des groupes. Être femme au foyer, avoir un poste à responsabilités et monter dans la hiérarchie de son entreprise ou voyager la moitié de l'année en vivant de petits boulots, sont des projets personnels.

La littérature récente<sup>5</sup> issue de l'analyse des pouvoirs dans la relation de genre sur le sujet reconnaît l'empowerment comme notamment composé de trois types de pouvoir.



(1) Empoderamiento des femmes par l'économie populaire solidaire : participation et visibilité des femmes en Bolivie, Sophie Charlier, 2011 (2) [http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/FAITapproche\\_empowerment\\_femmes\\_CFD.pdf](http://www.genreenaction.net/IMG/pdf/FAITapproche_empowerment_femmes_CFD.pdf) (3) Bernard Vallerie et Yvan Le Bossé. Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement. Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle, Travail social 1 - Intervention sociale : nouveaux défis, nouvelles réponses, vol. 39, n°3, 2006 (4) Empowerment : Cadre conceptuel et outil d'évaluation de l'intervention sociale et communautaire, William A. Ninacs, 2003 (5) Groupe « Genre et indicateurs », Commission Femmes et Développement, Ministère belge des Affaires Étrangères

- **Pouvoir de**: il s'agit de la capacité à analyser une situation, prendre des décisions ou à résoudre un problème. Ce pouvoir repose sur des ressources intellectuelles, économiques et sociales.
- **Pouvoir intérieur**: cette notion se réfère à l'image et l'estime de soi, à la volonté psychologique et aux aspirations personnelles. Ce pouvoir intérieur est moteur de l'initiative individuelle et de transformation.
- **Pouvoir avec**: il s'agit de la capacité d'influence et d'organisation collective autour d'un même projet sociétal. Ce pouvoir relève d'une dimension politique, il met en évidence la notion de solidarité, la capacité de s'organiser pour négocier et pour défendre un objectif commun (des droits individuels et collectifs, des idées politiques: lobbying, etc.).

Ces pouvoirs se déclinent et structurent l'empowerment en **quatre dimensions** interdépendantes et se nourrissant les unes des autres durant le processus: **avoir, savoir, vouloir, pouvoir**.

### 2.2.2. LA GRILLE DE L'EMPOWERMENT

Sur la base de ces notions théoriques issues de la littérature récente, nous avons cherché à rendre transposables ces apports pour les professionnels de l'accompagnement des publics dits «vulnérables». Nous avons souhaité faciliter la mesure de l'évolution des parcours individuels dans ce processus d'empowerment au travers d'une grille de lecture et d'analyse associant, à chaque dimension de l'empowerment, des critères et des outils de recueil de l'information.

**Quantitatif vs Qualitatif ?** « Nous avons des difficultés à évaluer qualitativement l'impact du projet. Avec ces outils, il est possible de « quantifier » le qualitatif », Carole Evéraère, Office Municipal des Migrants



- Le « **Pouvoir de** » est composé des dimensions « **avoir** » et « **savoir** »
- Le « **Pouvoir intérieur** » est composé de la dimension « **vouloir** »
- Le « **Pouvoir avec** » est composé de la dimension « **pouvoir** »

Pour chacune des dimensions de l'empowerment et leurs critères, différents outils peuvent être utilisés pour récolter des informations sur la personne accompagnée. Selon le critère que l'on souhaite mesurer, on choisira alors parmi les outils proposés celui qui sera le plus pertinent pour récolter une information qualitative, mais également un mode d'administration adéquat, en fonction de l'objectif de l'outil et du profil de la personne accompagnée. Ainsi, pour mesurer le critère de l'accès aux services de la dimension de l'«avoir», on préférera utiliser l'outil de la cartographie sociale (faisant appel à une représentation visuelle par le dessin) animé par un.e travailleur.se social.e plutôt qu'un questionnaire rempli de manière individuelle si l'on accompagne un public peu alphabétisé.

Retrouvez l'ensemble des outils de récolte de l'information des critères de l'empowerment et leur présentation sur <http://batik-international.org/ressources> !

<b>AVOIR</b> <b>RESSOURCES, ACCÈS AUX SERVICES</b> <b>ET SITUATION PERSONNELLE</b>	<b>OUTILS DE RÉCOLTE DE L'INFORMATION</b>
1. Rôles et rapports sociaux 2. Revenu individuel, familial et gestion des revenus 3. Accès aux services 4. Ressources, propriétés et leur utilisation 5. Accès aux espaces publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil d'activités</li> <li>• Accès et contrôle des ressources et bénéfiques</li> <li>• Horloge des activités journalières</li> <li>• Cartographie sociale</li> <li>• Questionnaire</li> </ul>
<b>SAVOIR</b> <b>CONNAISSANCES, COMPÉTENCES</b> <b>ET CONSCIENCE CRITIQUE</b>	<b>OUTILS DE RÉCOLTE DE L'INFORMATION</b>
1. Formations techniques et niveau d'apprentissage général de base 2. Conscience critique individuelle des rapports de pouvoir 3. Capacité de formuler des idées, une opinion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MIPPA-Mesure des Indicateurs Psychologiques du Pouvoir d'Agir</li> <li>• Accès et contrôle des ressources et bénéfiques</li> <li>• Questionnaire</li> </ul>
<b>VOULOIR</b> <b>ÉTAT D'ESPRIT, FORCE PSYCHOLOGIQUE,</b> <b>CAPACITÉ À ALLER VERS LES AUTRES</b>	<b>OUTILS DE RÉCOLTE DE L'INFORMATION</b>
1. Acceptation et estime de soi 2. Confiance en soi 3. Prise de parole en public 4. Développement personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimomètre</li> <li>• Échelle estime de soi</li> <li>• Test affirmation de soi</li> <li>• MIPPA-Mesure des Indicateurs Psychologiques du Pouvoir d'Agir</li> <li>• Accès et contrôle des ressources et bénéfiques</li> <li>• Questionnaire</li> </ul>
<b>POUVOIR</b> <b>CONSCIENCE CRITIQUE ET CAPACITÉ</b> <b>D'INFLUENCE COLLECTIVE</b>	<b>OUTILS DE RÉCOLTE DE L'INFORMATION</b>
1. Conscience critique collective des rapports de pouvoir et du pouvoir de l'action collective 2. Participation dans des associations, des réseaux en lien avec le développement local 3. Capacité d'influence collective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échelle de conscience critique collective</li> <li>• Cartographie sociale</li> <li>• MIPPA-Mesure des Indicateurs Psychologiques du Pouvoir d'Agir</li> <li>• Accès et contrôles des ressources et bénéfiques</li> <li>• Questionnaire</li> </ul>

## AVOIR - Ressources, accès aux services et situation personnelle

### 1. RÔLES ET RAPPORTS SOCIAUX

Ce sont tous les rôles qu'occupe une personne dans la société (mère, demandeur d'emploi, étudiant, bénévole, cheffe d'entreprise, etc.) et les relations avec son entourage (identification de situation d'isolement ou de violences).

### 2. REVENU INDIVIDUEL, FAMILIAL ET LEUR GESTION

Il s'agit donc du niveau de revenu de l'individu, s'il en a un, ou celui de sa famille. Ce critère tient compte également de sa participation dans la gestion quotidienne de ces revenus et en lien avec les autres membres de la famille.

### 3. ACCÈS AUX SERVICES

Ce critère met la lumière sur l'accès de la personne aux services socio-économique de base tels que le logement, la bancarisation, les soins, l'éducation et la garde pour ses enfants, etc.

### 4. RESSOURCES, PROPRIÉTÉS ET LEUR UTILISATION

Cela recouvre les maison, terre, biens, outils et ressources naturelles et productives.

### 5. ACCÈS AUX ESPACES PUBLICS

L'accessibilité des espaces publics est mesurée à partir des déplacements de la vie quotidienne d'une personne sur son territoire et du niveau de sécurité et de bien être ressenti dans ces différents lieux.

## SAVOIR - Connaissances, compétences et conscience critique

### 1. FORMATIONS, NIVEAU D'APPRENTISSAGE DE BASE ET TECHNIQUE

Ce critère correspond au niveau de maîtrise orale et écrite du français (ou la langue de l'environnement local dans lequel la personne évolue) et des mathématiques de bases. Il inclut toutes les connaissances et compétences acquises par la personne grâce à sa formation ou son expérience.

### 2. CONSCIENCE CRITIQUE INDIVIDUELLE DES RAPPORTS DE POUVOIR

Il s'agit de la capacité à lire et analyser de manière critique et avoir un regard le plus objectif possible sur sa propre situation, ses réussites et ses échecs.

### 3. CAPACITÉ À FORMULER DES IDÉES, UNE OPINION

Cet aspect concerne la capacité d'une personne à transmettre de manière claire son avis à d'autres personnes, à structurer ses idées et argumenter pour faire valoir un point de vue.

## VOULOIR - État d'esprit, force psychologique, capacité à aller vers les autres

### 1. ACCEPTATION ET ESTIME DE SOI

Ce critère s'intéresse à la connaissance de soi de la personne, de ses atouts et points faibles, mais également de sa capacité à s'accepter et à s'apprécier telle qu'elle est.

### 2. CONFIANCE EN SOI

Il s'agit de reconnaître ses aptitudes à faire face aux difficultés de la vie quotidienne, de sa capacité à mobiliser les ressources nécessaires pour y faire face et d'assumer des responsabilités confiées par soi-même ou par les autres.

### 3. PRISE DE PAROLE EN PUBLIC

C'est l'expression orale de la personne devant d'autres personnes, qu'elle connaît ou pas. On peut préciser la qualité de cette expression selon le niveau d'argumentation et la fréquence de prise de parole.

### 4. DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Cet aspect correspond à l'existence d'un projet personnel muri et dont les enjeux ont été appropriés par son porteur et de son accomplissement.

## POUVOIR - Conscience critique et capacité d'influence collective

### 1. CONSCIENCE CRITIQUE COLLECTIVE DES RAPPORTS DE POUVOIR ET DU POUVOIR DE L'ACTION COLLECTIVE

Il s'agit de la capacité à lire et analyser de manière critique sa situation et celles des autres personnes (au niveau local et/ou national et/ou international), de les mettre en parallèle pour tirer une analyse systémique des rapports de pouvoir

### 2. PARTICIPATION DANS DES ASSOCIATIONS, DES RÉSEAUX

Au-delà de la prise de conscience des rapports de pouvoir à l'échelle collective, la personne a pris conscience du pouvoir de son action et s'engage au sein d'un collectif pour agir contre les inégalités qui peuvent découler de ces rapports.

### 3. CAPACITÉ D'INFLUENCE COLLECTIVE

Cet aspect recouvre le degré d'engagement de l'individu dans le collectif pour lutter contre les inégalités. Il dépend de son niveau de responsabilités, des actions menées et de leurs retombées ou influences locales.

Un projet d'égalité doit prendre en compte quatre dimensions et leurs critères pour engendrer une réelle capacité à agir.

#### Et pour les actions de sensibilisation à l'égalité femme-homme ?

Les organisations mobilisées en Île-de-France dans la lutte contre les inégalités femme-homme accompagnent des femmes dans des parcours d'autonomisation et sensibilisent, de manière **directe ou indirecte**, les acteurs-trices de leur environnement (famille, entreprises, syndicats, fédérations professionnelles, agences pour l'emploi, etc.) **pour lutter contre les représentations et les stéréotypes**. Ces actions de sensibilisation produisent des changements de manière durable et contribuent à une évolution des mentalités, au-delà de la mise en œuvre des projets. Savoirs, attitudes et représentations individuelles et collectives évoluent et les comportements discriminatoires diminuent.

*Exemple : en travaillant avec les conseillers-ères à l'emploi pour les sensibiliser la diversification des choix de métiers, les effets du projet se pérennisent au-delà de sa mise en œuvre. Le-la conseiller-ère à l'emploi sera toujours présent à la fin et continuera à accompagner les femmes selon une méthodologie adaptée.*

#### Comment le mesurer et en rendre compte ?

Les **Approches Orientées Changement (AOC)** proposent des démarches méthodologiques pour mesurer la contribution d'une action de sensibilisation à l'évolution des comportements.

#### Pour aller plus loin :

- « Agir pour le changement », *Guide méthodologique*, F3E <http://f3e.asso.fr/article/1584/changement-approches-orientees-changement>
- « Sur le chemin de l'impact de l'éducation au développement et à la solidarité internationale », *Guide méthodologique*, F3E [http://f3e.asso.fr/media/transfert/doc/guide\\_ead.pdf](http://f3e.asso.fr/media/transfert/doc/guide_ead.pdf)

## 2.3 LES ÉTAPES DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement individuel des associations dans l'élaboration de dispositif de suivi-évaluation a duré 6 mois de janvier à juin 2016. Il s'est inscrit durant cette période dans la vie des organisations en s'adaptant aux spécificités de chacune, de manière à être facilement conciliables avec les réalités quotidiennes et sources de motivation pour l'équipe de travail en interne. Ce travail d'accompagnement s'est structuré autour de 4 grandes étapes.

### 2.3.1 INGÉNIERIE D'ACCOMPAGNEMENT

Pourquoi, pour qui et sur quoi faire du suivi-évaluation ?

Afin de récolter des informations sur les contraintes et besoins de chaque structure, un questionnaire a été envoyé en début d'accompagnement par BATIK International aux associations. Il a permis de poser la trame de l'accompagnement individuel et d'initier le cadrage du DSE, mais également l'organisation de ce travail en interne aux organisations en ciblant :

- la ou les actions à suivre et évaluer ;
- le type d'accompagnement souhaité (orienté empowerment ou changement) ;
- les outils de suivi-évaluation déjà existants pour ces actions ;
- les personnes mobilisées au sein de la structure, constituant le groupe de travail, et leur disponibilité.

Ce questionnaire a été complété par l'envoi de documents venant étayer les informations renseignées (fiche projet, bilan ou rapport d'action, rapport annuel d'activités, etc.).

Cette étape a permis d'inscrire l'accompagnement dans une démarche de collaboration transparente et flexible. Nous avons ainsi pu conjointement définir les modalités de l'accompagnement individuel, pouvant être adaptées à tout moment, à la demande et selon les nouvelles contraintes de la structure. Enfin, elle a permis à BATIK International de mieux s'appropriier les missions et actions des différentes organisations et de faire des propositions d'accompagnement à travers l'envoi de notes de cadrage individuelles précisant les étapes et échéances dans l'élaboration des DSE.

### 2.3.2 CADRAGE DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION

Suite à ce premier état des lieux et pré-cadrage de l'accompagnement, des rendez-vous ont été organisés au sein de chaque structure avec les équipes référentes. Ces rencontres ont tout d'abord permis d'approfondir et/ou réviser les premiers éléments de cadrage des DSE (méthodologie, critères) au vu de l'objectif visé par l'élaboration d'un DSE, puis de déterminer les outils à utiliser en fonction de l'orientation du DSE (empowerment ou changement) et des critères privilégiés de suivi. Les équipes ont notamment fait le choix :

- des outils de récolte de l'information et mode d'administration auprès des bénéficiaires ;
- des outils de traitement de l'information ;
- des personnes responsables de la récolte d'information, de son traitement et de son analyse.

Une attention particulière a été portée à la rationalisation des nouveaux outils choisis avec le fonctionnement déjà existant au sein de la structure (outils, mode d'administration et personnes mobilisées sur le suivi-évaluation)

Exemple :

Structure accompagnant des femmes dans leur insertion professionnelle au travers d'ateliers « techniques de recherche d'emploi » cherche à valoriser l'impact sur la redynamisation des parcours individuels.

DIMENSION	AVOIR	
CRITÈRE	Rôles, activités et responsabilités découlant des rôles et rapports sociaux	Accès aux services
SOUS CRITÈRE	Statut professionnel	Accès à la mission locale, à l'enseignement et la formation
OUTILS DE RÉCOLTE	Questionnaire de début et de fin	Cartographie sociale de début et de fin
ADMINISTRATION	Remplissage individuel en atelier collectif	Remplissage individuel lors d'un entretien individuel en début d'accompagnement

### Étapes dans le cadrage du dispositif de suivi-évaluation :

1. Vérifier l'adéquation entre objectif et l'impacts observés et les dimensions et critères choisis : les critères de la grille de l'empowerment retenus doivent effectivement répondre et nourrir l'objectif du DSE, c'est-à-dire sa ou ses fonction-s (piloter et apprendre, rendre des comptes, etc..).
2. Précisez pour chaque critère, le sous-critère, ce que l'on souhaite suivre et évaluer. Un critère peut recouvrir de nombreux aspects.
3. Pour chaque sous-critère, choisir parmi les outils de la grille d'empowerment un outil pour récolter l'information. Un outil peut renseigner plusieurs sous-critères, d'une même ou de différentes dimensions.
4. Déterminer comment sera administré individuellement l'outil auprès de chaque bénéficiaire. Lors d'un atelier collectif, lors d'un entretien individuel avec la formatrice ? Tenez compte des contraintes de temps et humaines de la structure.

*Exemple :* la poste, l'école publique, la mission locale, la banque ou la gendarmerie sont des services publics ou privés. Sur l'accès à quel-s service-s l'action espère-t-elle avoir un impact et organise une activité en ce sens ?

**Animer en interne la dynamique pour favoriser l'implication des équipes dans l'élaboration et la mise en œuvre du DSE.** Pour l'Association Blanc Mesnil Développement, « constituer un groupe de travail au sein de la structure est essentiel afin de se répartir les tâches dans l'élaboration du DSE et enclencher une dynamique de groupe autour de ces questions ». Dans le cadre des ateliers sociolinguistiques, l'Office Municipal des Migrants anime un groupe de travail sur l'évaluation composé des bénévoles animant l'action ainsi que de salarié-e-s : « La transparence est très importante pour que les équipes comprennent les enjeux du suivi-évaluation et les obligations vis-à-vis des bailleurs ».

### 2.3.3 ÉLABORATION DES OUTILS DE SUIVI-ÉVALUATION

Comment organiser le suivi-évaluation, avec qui ?

Une fois ce canevas posé, les outils choisis ont été élaborés selon la méthodologie choisie par les structures avec le regard extérieur et l'expertise de BATIK international, de façon à construire des outils non biaisés et pertinents au regard des impact directs observés. Une fois les outils de récolte élaborés, les outils de traitement de l'information ont été conçus sous la forme de bases de données.

*Exemple :* Structure accompagnant des femmes dans leur insertion professionnelle au travers d'ateliers « techniques de recherche d'emploi » cherche à valoriser l'impact sur la redynamisation des parcours individuels

DIMENSION	AVOIR	
CRITÈRE ET SOUS CRITÈRE	Rôles, activités et responsabilités découlant des rôles et rapports sociaux- statut professionnel	Accès aux services-mission locale, enseignement / formation
OUTILS DE RÉCOLTE	Questionnaire de début et de fin	Cartographie sociale de début et de fin
ADMINISTRATION	Remplissage individuel en atelier collectif	Remplissage individuel lors d'un entretien individuel en début d'accompagnement
QUESTIONS/CONTENU	À l'heure actuelle je suis : <input type="checkbox"/> en recherche d'emploi <input type="checkbox"/> travailleuse salariée ( <input type="checkbox"/> CDD <input type="checkbox"/> CDI <input type="checkbox"/> intérim ) <input type="checkbox"/> travailleuse non salariée <input type="checkbox"/> Temps complet <input type="checkbox"/> Temps partiel	Pouvez-vous représenter sur le plan de la ville les déplacements que vous faites pour votre recherche d'emploi et votre projet professionnel ? Dans quelles structures vous rendez-vous ? Quels sont les services proposés, et si non pourquoi ?
INDICATEURS	À la fin de l'accompagnement, X% des participantes ont trouvé un emploi. Parmi elles, X% ont un travail salarié à temps plein	À la fin de l'accompagnement, x% des participantes connaissent les services proposés par la mission locale et s'y rendent pour leurs démarches. x% des participantes ont repris une formation

### Étapes dans l'élaboration des outils de suivi-évaluation:

1. Adaptez ou ajoutez des questions à l'outil choisi pour obtenir la réponse aux critères déterminés. Au besoin, déclinez l'outil ou les questions pour avoir le degré de précision souhaité;
2. Formulez l'indicateur correspondant aux informations collectées grâce à l'outil ou aux questions;
3. Vérifiez la plus-value de cet indicateur au vu de l'objectif poursuivi par le DSE.

#### 2.3.4 EXPÉRIMENTATION

Recueillir, traiter et analyser les informations sur le changement

La quatrième étape a été celle de l'expérimentation. Il s'est agi pour les structures de tester dans les conditions de leur activité, la bonne compréhension et utilisation des outils, aussi bien du côté des salarié-e-s et bénévoles en charge de la récolte, du traitement et de l'analyse des données, que du côté du public, participant à l'étape du recueil des informations.

C'est l'ensemble du Dispositif de Suivi-Evaluation construit qui est ainsi mis à l'épreuve lors de l'étape d'expérimentation. Si des difficultés sont rencontrées lors de la mise en œuvre du DSE, elles vont permettre aux équipes responsables de proposer des ajustements afin que le dispositif réponde le plus justement possible à son objectif et aux moyens de la structure.

### Étapes dans l'expérimentation:

1. Administrez les outils de récolte d'information auprès du public en début et en fin d'accompagnement (questionnaires);
2. Retranscrivez les informations récoltées dans les outils de traitement de l'information (bases de données);
3. Produisez des indicateurs à partir de l'information consolidée et des éléments d'analyse concernant l'impact de l'action en termes d'empowerment.

### S'accorder un temps d'expérimentation pour une meilleure appropriation des outils de suivi-évaluation

Selon Marie Claret de l'Association Blanc Mesnil Développement, «il ne faut pas être trop ambitieux en voulant mesurer et suivre tous les critères de l'empowerment». Quand on met en œuvre pour la première fois ce type de dispositifs, il faut prendre le temps de s'approprier les pratiques en se fixant des objectifs raisonnables: «tester les outils conçus avant de les administrer pour les mettre à l'épreuve et les enrichir!».

### Comment mesurer ces changements et en rendre compte ?

Les Approches Orientées Changement (AOC) proposent des démarches méthodologiques pour mesurer la contribution d'une action de sensibilisation à l'évolution des comportements.

### Et pour les actions de sensibilisation à l'égalité femme-homme ?

Les organisations, mobilisées en Île-de-France dans la lutte contre les inégalités femme-homme, accompagnent des femmes dans des parcours d'autonomisation et sensibilisent, de manière directe ou indirecte, les acteurs-trices de leur environnement (famille, entreprises, syndicats, fédérations professionnelles, agences pour l'emploi, etc.) pour lutter contre les représentations et les stéréotypes. Ces actions de sensibilisation produisent des changements de manière durable et contribuent à une évolution des mentalités, au-delà de la mise en œuvre des projets. Savoirs, attitudes et représentations individuelles et collectives évoluent et les comportements discriminatoires diminuent.

*Exemple : en travaillant avec les conseillers-ères à l'emploi pour les sensibiliser la diversification des choix de métiers, les effets du projet se pérennisent au-delà de sa mise en œuvre. Le-la conseiller-ère à l'emploi formé-e continuera à accompagner les femmes selon une méthodologie adaptée.*

### Pour aller plus loin:

- « Agir pour le changement », Guide méthodologique, F3E <http://f3e.asso.fr/article/1584/changement-approches-orientees-changement>
- « Sur le chemin de l'impact de l'éducation au développement et à la solidarité internationale », Guide méthodologique, F3E [http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guide\\_ead.pdf](http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guide_ead.pdf)



### 3.1 OFFICE MUNICIPAL DES MIGRANTS

#### 3.1.1. PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'Office Municipal des Migrants (OMM) est né le 26 mars 1985 dans le cadre de la politique de la Ville et mène depuis cette date des actions en faveur de l'insertion sociale des populations étrangères ou d'origine étrangère, contribuant ainsi à l'intérêt général et à la construction du lien social et du bien vivre-ensemble.

Sur la base des principes d'égalité, de solidarité, de liberté et de laïcité qui fondent son engagement, l'association propose des activités qui tendent à favoriser la participation citoyenne et l'évolution autonome dans la société d'accueil : permanence d'information et d'orientation, ateliers autour de la parentalité, ateliers sociolinguistiques et stages d'insertion socio-professionnelle, actions de convivialité et de citoyenneté.

En 2014, plus de 1 000 personnes – toutes actions confondues – ont participé aux activités ou bénéficié des services de l'association. Si la plupart des bénéficiaires sont campinois, l'association accueille également des personnes résidant sur les communes et départements limitrophes.

#### 3.1.2. CADRE DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION

##### Activités à suivre et évaluer

→ **Ateliers sociolinguistiques.** Ces ateliers, durant 9 mois à raison de 2h à 8h par semaine, visent chaque année environ 250 personnes réparties en groupe de 15 personnes et accompagnées par des bénévoles. Ils sont organisés sous la forme de modules de formation en mathématiques et français, de sessions de sensibilisation à la citoyenneté, au fonctionnement institutionnel et de la vie pratique quotidienne, de rencontres avec des intervenants spécialisés (santé, accès aux droits, parentalité, etc.) et de sorties culturelles (cinéma, théâtre, etc.).

→ **Stage d'insertion.** Le stage d'insertion est animé par un formateur qui accompagne, pendant 9 mois, un groupe de 15 femmes en recherche d'emploi. Il s'agit d'une formation à raison de 30h par semaine. Elle aborde les fondamentaux du français et du calcul, le projet professionnel et la découverte des métiers, les techniques de recherche d'emploi, les connaissances transversales et la citoyenneté à travers l'organisation de petits projets locaux par les participantes. La formation est complétée par un volet pratique à travers un stage de 2 mois et demi en entreprise.

##### Objectif

Au travers de leur participation au projet E'CHANGEONS, l'Office Municipal des Migrants souhaitait valoriser la qualité de leur accompagnement auprès des populations étrangères ou d'origine étrangère, notamment de leurs actions collectives, en interne à l'association mais aussi en externe auprès des bailleurs de fonds. Carole Everaere, Directrice de l'association, nous a confié sa volonté de venir « nourrir la démarche d'amélioration et de capitalisation des pratiques ».

##### Choix de la méthodologie

Afin de répondre au besoin exprimé par l'OMM, il a été convenu ensemble, en début d'accompagnement, d'adopter la méthodologie de suivi-évaluation basée sur la grille d'empowerment afin d'évaluer l'impact des deux actions collectives sur ces différents critères.

Les deux ateliers visant à favoriser l'insertion, l'autonomie sociale et l'implication des personnes étrangères ou d'origine étrangère dans leur environnement, les 4 dimensions d'empowerment (avoir, savoir, vouloir et pouvoir) ont été retenues pour suivre leur évolution chez les bénéficiaires.

### Dispositif de suivi-évaluation

	OUTILS	MODE D'ADMINISTRATION
<b>ATELIERS SOCIOLINGUISTIQUES</b>	Fiches d'observation de début et de fin	Fiches d'observation d'entrée et de fin : remplies par les bénévoles-formateurs sur la base de l'observation des participant-e-s lors du premier mois et du dernier mois de formation
<b>STAGE D'INSERTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnaires de début et de fin</li> <li>• Fiches d'observation de début et de fin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnaires d'entrée et de fin : administrés collectivement lors du premier/dernier mois de formation. Le formateur s'assure de la bonne compréhension des questions en apportant son aide lorsque nécessaire aux participantes.</li> <li>• Fiches d'observation d'entrée et de fin : remplies par le formateur sur la base de l'observation des participantes lors du premier mois et du dernier mois de formation</li> </ul>

#### 3.1.3. OUTILS PRODUITS

#### Ateliers sociolinguistiques

Nom : ..... Prénom : .....  
 Atelier : ..... Formatrice/teur : .....  
 Année : .....  
 Date d'évaluation de début (D) : .....  
 Date d'évaluation de fin (F) : .....

1. jamais/ non	2. presque jamais/un peu	3. parfois/ moyennement	4. souvent/ beaucoup	5. toujours/oui
-------------------	-----------------------------	----------------------------	-------------------------	-----------------

	Date	1	2	3	4	5
<b>ÉCOUTER</b>						
Peut comprendre quelques expressions familières et quotidiennes	D					
	F					
Peut comprendre des annonces publiques et des informations qu'il/elle entend souvent (ex : horaires, départ, arrivée, météo...)	D					
	F					
Peut comprendre des instructions et des consignes	D					
	F					
<b>PARLER</b>						
Conversation basique : comprend et peut saluer avec quelques formules de base (ex : bonjour, merci) et répondre à des questions sur soi, sa famille → plutôt des mots ou chiffres (0-10)	D					
	F					
Conversation simple : comprend, peut saluer avec plusieurs formules, répond à des questions sur son environnement proche et peut poser de courtes questions (ex : pourquoi ? c'est pas ici ?) → mots ou courtes phrases ou chiffres	D					
	F					
Conversation courante : comprend, peut saluer, répond à des questions, peut poser des questions ou demander des renseignements et services → phrases et chiffres	D					
	F					

Commentaires : .....

<b>LIRE</b>						
Lit et comprend des informations personnelles qu'il/elle connaît donc depuis très longtemps et qu'il/elle va reconnaître (ex : lire son nom sur un formulaire) → plutôt des mots	D					
	F					
Lit et comprend des informations apprises récemment, ou vues régulièrement (ex : logo, arrêt du bus) → mots ou courtes phrases	D					
	F					

	Date	1	2	3	4	5
Lit et comprend des informations vues pour la première fois → mots ou courtes phrases ou texte court	D					
	F					
Peut reconnaître les différentes formes d'écriture : majuscules - minuscules - imprimées - manuscrites, lisibles ou peu lisibles	D					
	F					
<b>ÉCRIRE</b>						
Écrit des informations de base sur lui/elle qu'il/elle connaît ou recopie des informations (ex : écrire son adresse, remplir un questionnaire simple, recopier « bonne année » sur une carte) → mots ou courtes phrases/formules	D					
	F					
Écrit des informations simples (ex : écrire et non pas recopier « bonne année » sur une carte de vœux)	D					
	F					
Écrit de courts textes	D					
	F					

Commentaires: .....

	Date	1	2	3	4	5
<b>AUTONOMIE</b>						
<b>SOCIALISATION ET ADAPTATION CULTURELLE</b>						
Utilise les nouvelles technologies (messageries, internet...)	D					
	F					
Va vers les gens et crée des relations sociales (apprenants, habitants du quartier, membres de structures sociales et culturelles...) en dehors de son environnement très proche (famille et voisinage)	D					
	F					
Connaît et fréquente les structures culturelles (bibliothèque, théâtre, cinéma...)	D					
	F					
Connaît et fréquente les structures sportives	D					
	F					

	Date	1	2	3	4	5
S'informe sur l'actualité de sa ville, de sa région ou du pays	D					
	F					
Sait s'orienter, se déplacer et prendre les transports	D					
	F					
<b>RELATIONS &amp; DÉMARCHES AUPRÈS DES INSTITUTIONS LOCALES</b>						
Connaît et fréquente les structures sociales et de santé (médecin, centres de santé, CAF, maison pour tous, associations...)	D					
	F					
Fait des démarches pour améliorer son quotidien (logement, transport, banque....)	D					
	F					
Fait des démarches pour trouver un emploi ou une formation	D					
	F					
Suit la scolarité de ses enfants en lien avec l'école	D					
	F					
<b>CAPACITÉ À S'EXPRIMER &amp; CONFIANCE EN SOI</b>						
Exprime ses envies, idées et opinions	D					
	F					
Prend facilement la parole en public	D					
	F					
Est force de proposition (au sein du groupe, de sa famille, de son quartier)	D					
	F					
<b>ENGAGEMENT CITOYEN</b>						
A des responsabilités citoyennes (fédérations parents d'élèves, associations, syndicats, communes...)	D					
	F					

Commentaires: .....

### Stage d'insertion professionnelle

#### FICHE D'ÉVALUATION DE DÉBUT ET DE FIN EN FORMATION

Nom: ..... Prénom: .....  
 Date évaluation: ...../...../2016

#### ➔ MARCHÉ DU TRAVAIL ET EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

- Je connais les différents types de contrat de travail :  
 Oui  Non
- Ce que je connais : .....

- Je connais le secteur d'activité de mon métier :  
 Oui  Non, je ne sais pas ce que c'est

- Je sais faire un CV / une lettre de motivation :

	CV	LETTRE DE MOTIVATION
Non	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oui	<input type="checkbox"/> Seule <input type="checkbox"/> Aidée	<input type="checkbox"/> Seule <input type="checkbox"/> Aidée
Les informations que j'y mets :		

- Je sais ce qu'est un entretien d'embauche :  
 Oui  Non  
 Oui, et voilà comment je me prépare : .....

- J'ai des arguments pour défendre ma candidature auprès d'un employeur :  
 Non  Oui, quelques-uns  Oui, plusieurs

- Je me sens capable de mener ma recherche d'emploi et d'aller rencontrer des employeurs :  
 Oui, tout à fait  Oui, assez  Oui, un peu  Non
- Dans ma recherche d'emploi, je dirai que je suis :  
 Inactive  Peu active  Assez active  Très active
- Citez des exemples (ex: à quelle fréquence envoyez-vous des candidatures?):  
 .....  
 .....
- Quelles sont vos connaissances des techniques de recherche d'emploi :

	Je n'en connais pas	Je connais	J'utilise (citez un exemple):
Activation de réseaux (bouche à oreille, etc...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recherche via le Pôle Emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recherche via des sites et la presse spécialisés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Candidature spontanée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participation à des évènements autour de l'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prospection auprès d'employeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- À l'heure actuelle, je suis :  
 en recherche d'emploi  
 travailleuse salariée ( CDD  CDI  intérim)  
 travailleuse non salariée  
 temps complet  temps partiel

→ INFORMATIQUE ET MULTIMÉDIA

- Je sais utiliser au moins un outil multimédia (ordinateur, smartphone, tablette):
  - Oui, seule
  - Oui, avec de l'aide
  - Non, je ne sais pas
- J'utilise un outil multimédia:
  - 1 fois/mois
  - 1fois/semaine
  - 1fois/jour
  - plusieurs fois/jour
- Dans mes démarches administratives et de recherche d'emploi, j'utilise:
  - Recherche internet
  - Création et gestion d'une boîte email
  - Dépôt en ligne/envoi de candidatures ou de dossiers administratifs
  - Traitement de texte
  - Réseaux sociaux professionnels
- J'utilise aussi ces outils multimédias pour:
  - préparer mes déplacements
  - faire des achats
  - m'informer
  - communiquer (réseaux sociaux, messagerie)
  - me divertir

→ PROJET PROFESSIONNEL ET MOTIVATION

- Mon projet professionnel / Le métier que je veux faire est:
 

.....

.....
- Je connais mes points forts, mes qualités pour réaliser mon projet:
  - Oui, citez en 2: .....
  - Non

Sur ces points forts, sur lesquels je peux encore progresser ?

  - Je ne sais pas
  - Je sais, expliquez: .....

Dans le cadre de mon projet professionnel, j'ai déjà fait des démarches pour:

	Non, jamais	Non, mais je sais où m'adresser (citer des structures)	Oui, j'ai déjà fait (citer des exemples)
M'inscrire en tant que demandeuse d'emploi et être aidée dans ma recherche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Connaître mes droits au chômage, à la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suivre une formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financer ma formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

→ MOBILITÉ

- Je réussis à utiliser de manière autonome les transports publics:
  - Oui, j'utilise:  RER  bus  métro
  - Non, pourquoi: .....
- Je suis capable de faire mes démarches personnelles et professionnelles:

	Seule	Accompagnée, ma famille préfère que je ne sois pas seule	Accompagnée, je préfère (pour ne pas me perdre, me tromper de chemin, etc...)
Dans mon quartier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans ma ville	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Île-de-France	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

→ ENVIRONNEMENT PERSONNEL

- Dans mon quotidien, je fais des activités avec:
  - ma famille
  - mes voisins
  - les personnes de mon quartier
  - les membres d'associations (communautaires, parents d'élèves,...), de clubs sportifs, etc...
- Dans mon environnement local, je peux être amené.e à utiliser les services, à participer dans des structures de:

	Je n'en connais pas	J'en connais (citez les noms de structures)	Je les utilise
Éducation/garderie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Culturel (bibliothèque, cinéma,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santé (hôpital, centres,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social (centres, CAF,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Je m'implique dans des associations, des réseaux locaux (ex: conseil de quartier, association de parents d'élèves, association communautaire,...):
- Oui:  je participe à des événements
  - j'aide à la mise en œuvre d'activités
  - j'ai des responsabilités au sein de la structure
  - Non

**FICHE D'OBSERVATION**

Vouloir : Prise de parole et Savoir : Niveau de français

Observateur: .....

Date observation de début: ..... / ..... / 2016

Date observation de fin: ..... / ..... / 2016

➔ **1. FRÉQUENCE DE LA PRISE DE PAROLE EN PUBLIC**

(rare / occasionnelle / régulière / systématique)

PARTICIPANTES : NOM PRÉNOM	OBSERVATION DE DÉBUT	OBSERVATION DE FIN

➔ **2. QUALIFICATION DES PRISES DE PAROLE**

- passive-informative (elle répond par une information à une question posée)
- passive-appréciative (elle donne son avis à une question posée)
- active-informative (elle délivre un message informatif spontanément)
- active-appréciative (elle donne son avis spontanément)

PARTICIPANTES : NOM PRÉNOM	OBSERVATION DE DÉBUT	OBSERVATION DE FIN

➔ **3. ÉVALUATION DU NIVEAU DE FRANÇAIS**

(pas du tout / un peu / assez bien / bien)

PARTICIPANTES : NOM PRÉNOM	COMPÉTENCES	OBSERVATION DU DÉBUT	OBSERVATION DE FIN
	Compréhension orale		
	Production orale		
	Compréhension écrite		
	Production écrite		
	Compréhension orale		
	Production orale		
	Compréhension écrite		
	Production écrite		
	Compréhension orale		
	Production orale		
	Compréhension écrite		
	Production écrite		

## 3.2 ASSOCIATION BLANC MESNIL DEVELOPPEMENT

### 3.2.1. PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

L'Association Blanc-Mesnil Développement (ABMD) c'est un espace d'accueil, d'information, d'orientation et de conseil sur l'emploi, la formation professionnelle, la création d'entreprises et le développement économique ouvert aux demandeurs d'emploi, aux salariés, aux chefs d'entreprises et aux créateurs d'activités. Elle est notamment chargée de l'animation du Plie (Plan local pour l'insertion et l'emploi) et a pour vocation d'accompagner vers l'emploi les personnes en difficulté de plus de 25 ans grâce à des projets sur le long terme. Le service du développement économique a pour mission de favoriser l'accueil et l'information des entreprises installées sur la ville, tout en assurant la promotion du territoire (infrastructures, autoroutes, proximité des deux aéroports...) afin d'attirer d'autres sociétés sur la commune.

### 3.2.2 CADRE DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION

#### Activités à suivre

- **ATELIERS DU CHANGEMENT.** Les ateliers du changement sont organisés pour des chercheurs et chercheuses d'emploi orientés par des conseillers (mission locale, Service RSA, PLIE...). Pendant 4 à 5 semaines à raison de 2 demi-journées par semaine, une cinquantaine de participant-e-s réparti-e-s tout au long de l'année en 5 groupes approfondit le fonctionnement du marché du travail, la valorisation de son profil, la construction d'un réseau ou bien encore la communication et les NTIC.
- **ATELIER D'ÉLABORATION DU PROJET PROFESSIONNEL.** Ces ateliers, organisés deux fois par an, réunissent une dizaine de participant-e-s par session durant de 5 à 6 semaines (2 demi-journées/semaine). Ces chercheurs également redirigés par leurs conseillers vers l'Association Blanc Mesnil Développement apprennent les techniques de recherche d'emploi et à rédiger leur CV et lettre de motivation.

#### Objectif

En s'engageant dans l'accompagnement à l'élaboration d'un DSE, l'ABMD souhaitait mettre en avant et valoriser la plus-value de l'accompagnement collectif sur l'empowerment de ses bénéficiaires auprès des financeurs publics, des partenaires institutionnels et du grand public.

#### Choix de la méthodologie

Afin de servir l'objectif du DSE, il a été ainsi décidé en début d'accompagnement, d'opter pour la méthodologie de suivi-évaluation basée sur la grille d'empowerment afin d'évaluer l'impact de l'accompagnement.

Les deux ateliers visant à l'acquisition de nouvelles compétences et habiletés afin d'appréhender le changement ainsi que l'élaboration du projet professionnel et son plan d'action, les dimensions d'empowerment du savoir ainsi que du vouloir ont été retenues pour suivre leur évolution chez les bénéficiaires.

#### Dispositif de suivi-évaluation

	ATELIERS DU CHANGEMENT	ATELIER D'ÉLABORATION DU PROJET PROFESSIONNEL
OUTILS	Questionnaires de début et de fin	Questionnaires de début et de fin
MODE D'ADMINISTRATION	Questionnaires d'entrée et de fin : administrés collectivement lors du premier/dernier atelier. Les animatrices lisent les questions au groupe qui les remplit au fur et mesure. À chaque question, elles s'assurent de la bonne compréhension des questions en apportant son aide lorsque nécessaire aux participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnaire d'entrée : administré collectivement lors du premier/dernier mois de formation. Les animatrices lisent les questions au groupe qui les remplit au fur et mesure. À chaque question, elles s'assurent de la bonne compréhension des questions en apportant son aide lorsque nécessaire aux participantes.</li> <li>• Questionnaire de fin : administré individuellement lors du bilan individuel de fin. Les animatrices mettent en parallèle les réponses du questionnaire de fin avec celui de début afin de les confronter et vérifier qu'il n'y ait pas d'incohérences.</li> </ul>

### 2.2.3 OUTILS

## Les Ateliers du changement

### FICHE ÉTAT DES LIEUX

#### 1. Quelles sont vos connaissances des techniques de recherche d'emploi ?

- **Candidature via Pôle Emploi**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Candidature via des sites spécialisés**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Inscription dans une/des agence(s) d'intérim**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Participation à des évènements autour de l'emploi (Forum,...)**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Prospection directe auprès d'employeurs (dépôt de CV, enquête métier, entretien d'information...)**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Envoi ou dépôt de candidatures spontanées**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Bouche à oreille (mon réseau de relations: amis, famille, anciens collègues,...)**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas

#### 2. Quand je prépare une candidature (lettre de motivation, entretien d'embauche, CV) je sais quels points forts, quelles qualités, je dois mettre en avant:

- Si oui, citez en 2:.....  Non

#### 3. J'ai des arguments pour défendre ma candidature auprès d'un employeur:

- Non    Oui    Quelques-uns    Oui, plusieurs

#### 4. Dans ma recherche d'emploi, je dirai que je suis:

- Inactif-ve    Peu actif-ve    Assez actif-ve    Très actif-ve

### FICHE BILAN FINAL

#### 1. Depuis le début des ateliers, j'ai une meilleure connaissance du fonctionnement du marché de l'emploi ?

- Si oui, citez un exemple:.....  Non

#### 2. Quelles sont vos connaissances des techniques de recherche d'emploi ?

- **Candidature via Pôle Emploi**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Candidature via des sites spécialisés**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Inscription dans une/des agence(s) d'intérim**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Participation à des évènements autour de l'emploi (Forum,...)**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Prospection directe auprès d'employeurs (dépôt de CV, enquête métier, entretien d'information...)**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Envoi ou dépôt de candidatures spontanées**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas
- **Bouche à oreille (mon réseau de relations: amis, famille, anciens collègues,...)**  
 Je ne connais pas    Je connais  
 J'utilise (citez 1 exemple:.....)    Je n'utilise pas

- 3. Les ateliers du changement m'ont permis d'acquérir de nouvelles connaissances sur mon comportement et celui des autres ?**  
 Oui, citez un exemple : .....  Non
- 4. Maintenant je sais mieux analyser une situation déstabilisante et adapter ma réaction ?**  
 Oui, citez un exemple : .....  Non
- 5. Depuis le début des ateliers, j'ai :**  
 Contacté une connaissance  Plusieurs connaissances  
 Prospecté un employeur en direct  Plusieurs employeurs en direct  
 Pris contact et réalisé une enquête métier / Entretien d'info
- 6. Quand je prépare une candidature (lettre de motivation, entretien d'embauche, CV) je sais quels points forts, quelles qualités je dois mettre en avant :**  
 Si oui, citez en 2 : .....  Non
- 7. J'ai des arguments pour défendre ma candidature auprès d'un employeur :**  
 Non  Oui  Quelques-uns  Oui, plusieurs
- 8. Le collectif m'a permis de relativiser sur : ma situation / ma capacité à surmonter mes difficultés**  
 Oui  Non  
 Expliquez : .....  
 .....
- 9. Depuis que je participe aux ateliers du changement, le groupe (son soutien moral/le fait d'être à plusieurs) :**  
 • A influencé positivement ma motivation ?  
 Oui par le biais :  des participant-e-s  des animateur-trice-s  
 des deux  Non  
 • M'a incité à mettre en œuvre des actions pour mon projet pro, m'a donné envie de faire ?  
 Oui par le biais :  des participant-e-s  des animateur-trice-s  
 des deux  Non  
 Si oui, citez un exemple .....
- 10. Dans ma recherche d'emploi, je dirai que je suis :**  
 Inactif-ve  Peu actif-ve  Assez actif-ve  Très actif-ve

## Atelier d'élaboration du projet professionnel

### FICHE ÉTAT DES LIEUX

#### 1. Mon projet professionnel est-il clair ?

Extrêmement  Très  Moyennement  Peu  Pas du tout

Citez une ou deux pistes de métiers que vous envisagez : .....  
 .....

#### 2. Quand je prépare ma candidature (lettre de motivation, entretien d'embauche, CV) je sais quels points forts, je dois mettre en avant :

Oui  Non

#### 3. Je peux citer deux points forts ou qualités :

Oui  Non

Si oui, lesquels : .....  
 .....

#### 4. Dans la réalisation de mon projet professionnel, je dirai que je suis :

Inactif-ve  Peu actif-ve  Assez actif-ve  Très actif-ve

Citez un exemple, de quelle façon êtes-vous actif-ve ? : .....  
 .....

## FICHE BILAN FINAL

## 1. Mon projet professionnel est-il clair ?

- Extrêmement  Très  Moyennement  
 Peu  Pas du tout

Citez une ou deux pistes de métiers : .....

## 2. Grâce à l'atelier d'élaboration du projet professionnel, j'ai appris et compris qu'il était indispensable de se fixer des étapes pour atteindre son projet professionnel ?

- Oui  Non

Si oui, lesquelles ? : .....

## 3. Quand je prépare ma candidature (lettre de motivation, entretien d'embauche, CV) je sais quels points forts, je dois mettre en avant :

- Oui  Non

## 4. Je peux citer deux points forts ou qualités :

- Oui  Non

Si oui, lesquels : .....

## 5. Je me sens plus sûr-e de moi dans la définition de mon projet professionnel ?

- Oui  Non

Pour quelles raisons ? .....

## 6. Je me sens outillé-e pour définir mon projet professionnel, aller rencontrer des professionnels, centres de formations...

- Oui, tout à fait  Oui, assez  Oui, un peu  Non

## 7. Depuis que je participe à l'ADVP, mon projet professionnel est mieux défini :

- Oui, beaucoup  Oui, un peu  Autant qu'avant  Non, moins

Annexes : Retrouvez l'ensemble des outils pour l'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation de l'impact et l'empowerment sur <http://batik-international.org/ressources/> !

Cette publication a été réalisée avec l'aide de l'Agence Française de Développement, du Comité Français pour la Solidarité Internationale et de la Région Île-de-France. Son contenu relève de la seule responsabilité de BATIK International et de ses partenaires et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant les positions des financeurs.

COLLECTION  
**AGIR**  
 POUR...



Rédaction, conception : Équipe de BATIK International

Direction artistique : Polysémique

Conception graphique et illustrations : Cécile Wintrebert pour Polysémique

Impression : CV Pack

Malgré des avancées indéniables pour les droits des femmes, des inégalités entre les sexes persistent dans le monde. Dans le domaine économique, les femmes rencontrent des freins pour s'insérer sur le marché du travail : elles sont concentrées dans certains secteurs d'activité, sous-représentées dans les postes à haute responsabilité et occupent en majorité des emplois précaires.

Ce guide vise à déconstruire les préjugés qui persistent envers les femmes et qui constituent des freins à l'égalité. Il a été conçu à partir des idées reçues entendues par des agents de terrain, engagés pour l'émancipation des femmes en France et à l'international.

En partenariat avec



Avec le soutien de

