



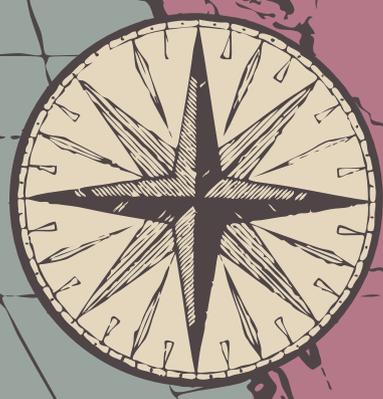
Mer des Projets

Océan de l'Évaluation

pays de la
Communication



Évaluation, mode d'emploi



La deuxième édition du guide « Evaluation, mode d'emploi » est une réalisation de l'équipe du STICS (Service pour la transformation, l'innovation et le changement social), revue et augmentée à la demande et avec le soutien de la COCOF (Commission communautaire française).

Coordinateur de l'ouvrage : **Marc Impe**

Coordinatrice administrative : **Muriel Demoustier**

Responsable de la communication : **Glenn Marlier**

Merci à **Walter Pierre, Laura Salamanca, Delphine Pennewaert, Eric Luna, Réjane Frénais, Anne-Marie Impe, Etienne Marlier, Robert Cornille, Khadija Agday, Stela Ieseanu, Madeline Hammond ... au Comité d'accompagnement de la COCOF** pour leurs contributions.

*Editeur responsable : Eric Luna, 32 boulevard Lambertmont, 1030 Bruxelles
© 2014, toute reproduction de ce guide est autorisée, sous réserve de demande préalable auprès de l'auteur (s'adresser à stics@stics.be)*



STICS asbl

BRUXELLES

32, boulevard Lambertmont - 1030 Bruxelles

Tél. +32 2 414 23 04 - fax +32 2 415 89 26

stic@stics.be - www.stics.be

WALLONIE

6, rue du Grand Trou Oudart - 7000 Mons

Tél. +32(0)65 664 593 - sticswal@stics.be



Évaluation, mode d'emploi



A quoi et à qui sert l'outil « Evaluation, mode d'emploi » ?

Il permet d'éclairer les acteurs de terrain et responsables du secteur non-marchand, associatif ou public, dans leurs démarches d'évaluation, qu'ils soient commanditaires, évaluateurs ou évalués.

La démarche proposée ici a fortement évolué par rapport à la parution de la 1ère édition en 2002, grâce aux pratiques de terrain et aux contributions des utilisateurs.

Il s'agit davantage d'un outil opérationnel que d'un ouvrage théorique : c'est la raison pour laquelle de nombreuses fiches pratiques et illustrations sont proposées.

Comment utiliser l'outil « Evaluation, mode d'emploi » ?

Un diagnostic initial va permettre de situer le type d'évaluation que l'on souhaite explorer ou pratiquer, mais aussi d'éviter un certain nombre de pièges.

Ce diagnostic initial comporte 5 questions-clés ; au-delà d'une première réponse qui permet de situer les enjeux, ce guide propose des outils correspondant à ces questions essentielles.

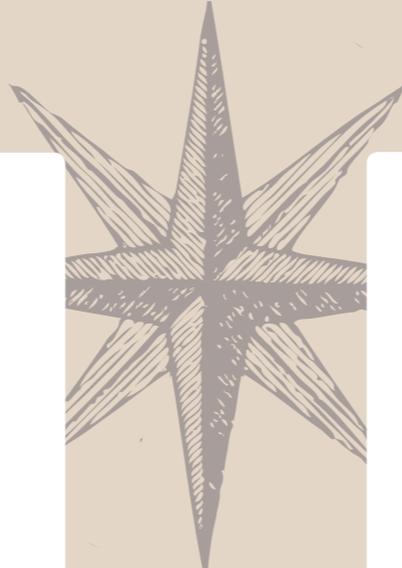
La volonté du Stics est de rendre ces outils accessibles gratuitement. C'est pour cela qu'a été créé le site web que vous consultez.

Au-delà d'une lecture que nous vous souhaitons agréable, vous pouvez également bénéficier de séquences de formation ou d'accompagnement. Il suffit de nous contacter via le site www.stics.be ou au 02/414 23 04.

*Marc Impe,
Directeur du STICS (de 2008 à 2016)*



Préface	3
Sommaire	4
Pour surfer confortablement dans cet espace méthodologique	6
CHAPITRE 1 Qu'est-ce que l'évaluation ?	7
1.1. Le diagnostic initial : 5 questions pour éclairer une démarche d'évaluation ...	7
1.2. Quels sont les partenaires de l'évaluation ?	8
1.3. Qu'est-ce qu'on évalue ?	12
1.4. L'évaluation projetée est-elle possible ?	15
1.5. S'agit-il d'évaluation ?	16
1.6. Quelles conditions déontologiques et éthiques ?	26
CHAPITRE 2 La dimension évaluée	27
2.1. Le point de départ de l'évaluation	27
2.2. Les trois dimensions de l'évaluation	28
2.2.1. Au commencement était ... le sens	28
2.2.2. L'évaluation des résultats (le quoi ? Ce qui résulte de l'action)	29
2.2.3. L'évaluation des méthodes (le comment ?)	29
2.3. Le tableau croisé de positionnement de la démarche évaluative	30
CHAPITRE 3 Evaluer le sens	32
3.1. La maîtrise des finalités	33
3.1.1. La connaissance du contexte et des besoins	33
3.1.2. L'appropriation locale	34
3.1.3. Les valeurs communes partagées	37
3.1.4. Les 5 capitaux	38
3.1.5. Le rêve, l'idéal, l'utopie	39
3.2. L'adéquation au programme	39
3.3. La pertinence	41
CHAPITRE 4 Evaluer les résultats	42
4.1. La question de l'évaluation des résultats en ex ante	42
4.1.1. Vérifions donc la qualité de nos objectifs	42



4.1.2. Affiner les critères, les indicateurs et les ratios	46
4.1.3. Traçabilité et enregistrement	58
4.2. Durant la réalisation du projet	59
4.3. Evaluer en « ex post »	70
CHAPITRE 5 Evaluer les méthodes	71
5.1. Ethique et déontologie	71
5.2. Adéquation du pilotage des ressources humaines et des compétences	72
5.3. Adéquation de l'organisation et bonne gouvernance	73
5.4. Avons-nous organisé les partenariats de manière adéquate ?	77
5.5. Adéquation des ressources financières et matérielles	78
5.6. La « solidité économique » d'une institution	78
5.7. Adéquation des méthodes de travail et retour d'expérience	86
CHAPITRE 6 Le rapport d'évaluation final	87
6.1. Le projet se termine. Voici venir l'heure des bilans	87
6.2. Préparer le schéma d'évaluation finale	89
6.3. Utiliser les résultats de l'évaluation finale	91
CHAPITRE 7 Evaluer les personnes	93
7.1. L'utilité du cycle d'entretiens	93
7.2. De quoi parle-t-on ? Un peu de vocabulaire à partager !	96
7.3. Comment évaluer une compétence ?	99
7.4. Le contenu d'un entretien de fonction	104
7.5. Un exemple de grille d'entretien de fonction	106
7.5.1. Introduction	106
7.5.2. Contexte	107
7.5.3. Description du poste	107
Annexes	
Glossaire	110
Bibliographie	121



POUR VOYAGER CONFORTABLEMENT DANS CET ESPACE MÉTHODOLOGIQUE

La plupart des chapitres comportent un niveau d'introduction générale au sujet

Les outils présentés sont repérables par le sigle



Les illustrations ou les cas concrets sont symbolisés par



Enfin, des applications destinées à faciliter l'intégration des outils ou la progression dans les projets de chacun sont signalées par

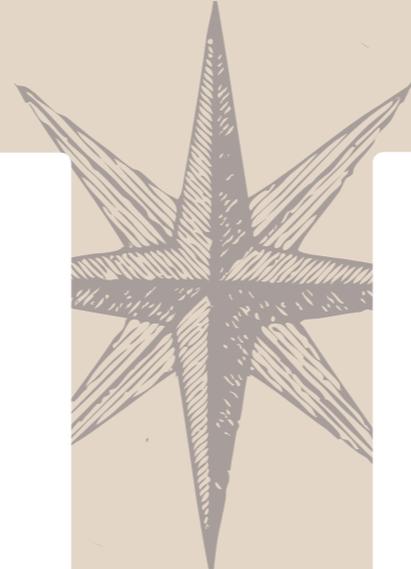


Pour retourner au menu/sommaire, cliquez sur le logo



La navigation Internet se fait via de classiques liens hypertextes qui nous permettent de voyager aisément dans le présent guide.

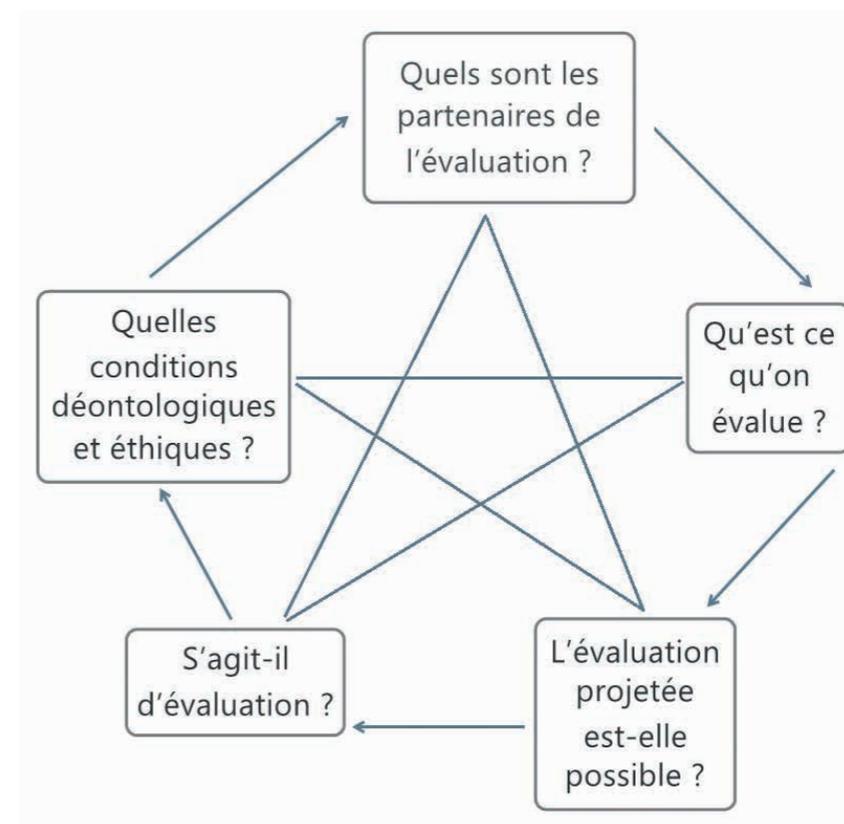
Enfin, le lecteur dispose d'un glossaire en construction destiné à clarifier les concepts.



QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION ?

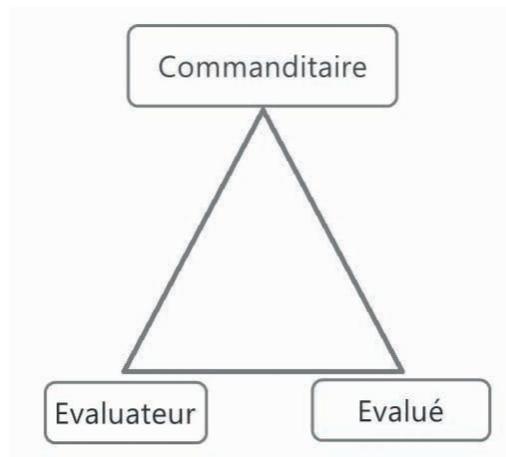
Ce chapitre se propose de cerner le champ de l'évaluation.

1.1 Le diagnostic initial : 5 questions pour éclairer une démarche d'évaluation



1.2 Quels sont les partenaires de l'évaluation ?

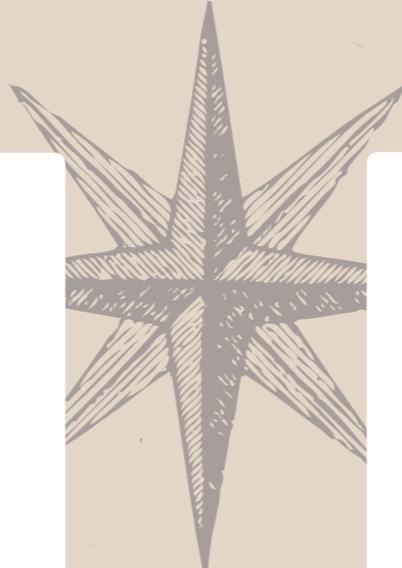
Dans un schéma pur, 3 partenaires caractérisent un processus d'évaluation



Le commanditaire, comme son nom l'indique, commande la réalisation d'une évaluation à un évaluateur. Ce dernier va procéder à l'évaluation d'un objet précis auprès de l'évalué.

Mais il se peut que, dans un schéma d'autoévaluation, l'évalué soit le commanditaire et confie une mission à un évaluateur extérieur. Ou encore que l'évalué soit aussi le commanditaire et l'évaluateur.

Ceci renvoie à la question de l'interdépendance des partenaires.



Quelles sont ses inquiétudes ?

- » Pourquoi ressent-il le besoin de procéder à une évaluation ?
- » Qu'est-ce qui le préoccupe ?
- » Qu'est-ce qu'il a envie d'entendre ?
- » Quels sont ses enjeux ?

Quelles sont ses contraintes ?

- » En fonction des contraintes normatives, que cherche-t-il à vérifier ?
- » Qu'est-ce qui fait pression sur lui ?
- » Quelles sont les évolutions contextuelles auxquelles il doit faire face ?

Quels sont ses moyens ?

- » Quels sont ses moyens réels d'investigation ?
- » Quels sont les véritables moyens de dépouillement et de traitement des données dont il dispose ?

En fonction du contexte qui est le sien, le commanditaire d'une évaluation sera plus sensible à certaines dimensions.

Prenons 2 cas de figure :

Dans le premier, le commanditaire souhaite créer de nouvelles actions, développer un programme nouveau, investir sur le futur.

Nous dirons qu'il est dans une logique d'expansion. Il sera donc plus sensible aux résultats à moyen et à long terme ainsi qu'aux logiques de créativité. Une certaine prise de risques ne lui paraîtra pas déraisonnable.



Dans le second, le commanditaire souhaite réaliser des économies et rationaliser un dispositif existant ; nous parlerons donc d'une logique de structuration ou de restructuration.

La diminution des risques, le recentrage et les arguments d'économie seront prépondérants.

Le tableau suivant synthétise ces 2 tendances

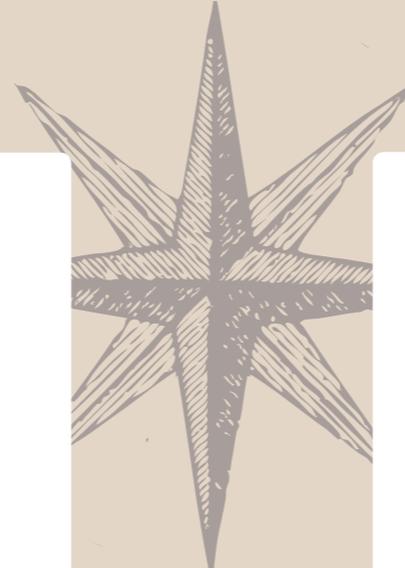
Quelle est la démarche du commanditaire ? Se situe-t-il dans une logique de structuration/restructuration ou de développement/expansion ?

(Re)structuration	Expansion
Economie	Investissement
Constriction	Construction
Licenciements	Croissance
Diminution des tensions	Intégration
Recentrage	Développement
Rationalisation	Créativité

En fonction du positionnement du commanditaire, sur quoi faut-il baser notre démarche ?

L'évaluateur peut être :

- » Imposé ;
- » Choisi par les responsables de l'institution à l'extérieur de celle-ci ;



- » Choisi à l'intérieur de l'institution.

Les critères de choix d'un évaluateur peuvent être :

- » La connaissance du secteur ;
- » La connaissance de la problématique ;
- » La provenance du secteur marchand (ou non-marchand) ;
- » La provenance du secteur privé ou du secteur public ;
- » Le mode d'interaction escompté ;
- » La provenance de la méthodologie proposée (le commanditaire, les acteurs, les bénéficiaires...).

La clarification des réponses à ces questions conduit à l'édification d'un cahier des charges du modèle d'évaluation recherché.

Une évaluation, ça ne se subit pas, ça se négocie.

En l'absence de toute forme de négociation avec l'évaluateur, on doit parler de contrôle (unilatéral), pas d'évaluation.

Posons donc systématiquement les balises de la coopération.

Le cahier Cocof-Cridis relatif au travail en partenariat propose de nombreuses pistes concrètes pour organiser de telles coopérations¹.

L'évalué, s'il est acteur ou commanditaire, a de fortes chances qu'il se positionne, comme coopérateur de la démarche. Si celle-ci est imposée, on se situe d'entrée de jeu dans le « triangle dramatique » décrit par l'analyse transactionnelle ; le persécuteur (évaluateur imposé), la victime (le pauvre évalué) et ... ? Mais qui sera le sauveur ?

1. Commission communautaire française, Partenariat et négociation. Voir bibliographie.





1.3 Qu'est-ce qu'on évalue ?

Il s'agit ici de l'objet même de l'évaluation.

Nous en distinguons trois au sein de ce guide :

1. L'évaluation de projet(s) ;
2. L'évaluation de personnes ou de compétences ;
3. L'évaluation d'une organisation.

Évaluer un ou des projets en 3 étapes :

1. Clarifier le champ de l'évaluation :
La démarche d'évaluation ne se mène pas à tous les niveaux en même temps, sous peine de confusion ; il s'agit avant tout de préciser la ou les cibles de l'évaluation ;
2. Les outils de l'évaluation de projets :
Ces outils servent à l'opérationnalisation des cibles définies au point 1 ;
3. Construire l'évaluation finale :
L'utilisation d'un ensemble d'outils proposés au point 2 prépare l'évaluation finale du projet.
Lorsqu'un ensemble de projets convergent vers une finalité commune, on parlera d'évaluation de programme.



Clarifier le champ de l'évaluation en 2 étapes :

1. Distinguer l'évaluation « ex ante » de l'« ex post » ;
 2. Se situer par rapport aux 3 champs de l'évaluation : le sens, les résultats et les méthodes.
- Ce sera donc également l'objet de notre chapitre 2 de clarifier la ou les dimensions évaluées.

Vous le savez déjà : évaluer, c'est compliqué et pose plein de problèmes. Alors, évaluer, pour quoi faire ? Certainement pas pour trouver des recettes. Face à l'usage qui demande, chacun se retrouve seul. D'ailleurs, le premier réflexe face à la mise en place d'un processus évaluatif est une réaction défensive, par rapport à soi-même (ne rien changer) ou par rapport aux bénéficiaires (ça va objectiver les relations).

Décider d'évaluer, c'est :

- » Positionner le cadre de recherche afin de créer un effet mobilisateur qui permette de penser différemment et de voir autrement la pratique ;
- » Se donner les moyens de mesurer les effets d'une action, éclairer les prises de décisions ;
- » Se donner les moyens de communiquer avec d'autres institutions à propos de sa pratique.





Voilà ce que l'on peut y gagner. Mais à condition que l'on s'efforce d'éviter d'en faire :

- » Une potion magique qui va solutionner tous les problèmes ;
- » Une querelle de méthodes : les tenants de la psychanalyse contre les tenants de l'approche systémique, par exemple ;
- » Une technocratie gestionnaire : seuls seront pris en compte les indicateurs quantitatifs qui permettront d'alléger les coûts ou l'obsession de la moyenne, alors que celle-ci n'est mise en relation avec aucun autre élément contextuel.

Par exemple : un promoteur déclare que la progression du nombre de jeunes filles d'origine immigrée qui ont fréquenté l'école des devoirs est de 100% entre 2015 et 2016. Cette affirmation devrait être nuancée au regard du contexte sur base du tableau suivant :

Année de référence	Nombre de jeunes filles immigrées	% population totale
2015	12	12/240 = 5%
2016	24	24/240 = 10%

Si l'on sait qu'il y a 2742 jeunes filles immigrées dans le quartier, que le pourcentage des jeunes filles immigrées dans les écoles est de 67% et que l'école des devoirs s'adresse à tous les jeunes du quartier, il faut sans doute se garder de paivoiser en parlant d'une augmentation de 100%.



Mais, par ailleurs, il conviendra également d'être lucide sur ce que l'évaluation n'est pas ! Pour ce faire, nous vous invitons à visiter le « Musée des horreurs de l'évaluation ».

1.4 L'évaluation projetée est –elle possible ?

Autrement dit :

- » Y a-t-il des obstacles, des résistances majeures quant ou processus ?
- » Y a-t-il des préalables (par exemple la nécessité de sensibiliser les acteurs au processus) ?
- » L'objet de l'évaluation est-il bien défini ?

L'évaluation est en fait « une visibilité à négocier » : que veut-on rendre visible ? Que peut-on dévoiler ?

Introduisons ici la notion de « minimeva », c'est-à-dire, la base d'accord minimale, l'intersection de la visibilité entre le commanditaire et l'évalué :



S'il n'y a aucune zone d'accord, l'évaluation est très difficilement praticable.





1.5 S'agit-il d'évaluation ?

De nombreuses confusions sont possibles. Pour les éviter, nous vous invitons à visiter le « musée des horreurs de l'évaluation », visite guidée qui permet de faire le tour de ce que n'est pas l'évaluation.

Le musée des horreurs de l'évaluation

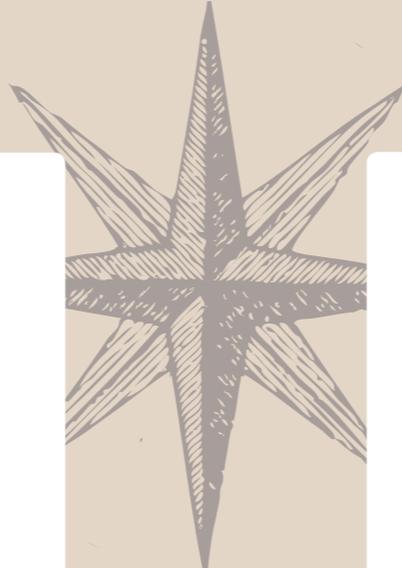
Nous voudrions ici, à partir d'un certain nombre d'erreurs, d'échecs ou de contre-exemples, montrer ce que ne doit ou ne peut pas être une évaluation.

Nous souhaitons, parmi le très grand nombre de voies sans issues, de leurres ou de tromperies, mettre en évidence quelques façons de déplacer du vent, de se tromper soi-même, de tromper son public, qui portent toutes l'étiquette d'« évaluation », mais qui, de notre point de vue constituent au plan méthodologique, autant de contrefaçons.

Nous avons choisi de donner des exemples, d'en distordre ou d'en inventer : il va de soi que toute ressemblance avec une ou des situations réelles ne pourrait être que fortuite.

Nous vous présentons donc ci-dessous une sorte de musée des horreurs de l'évaluation.

Il est à noter que chaque forme d'erreur présente non seulement des inconvénients, mais aussi un certain nombre d'avantages ou de bénéfices secondaires, même si l'on peut parler de formes tronquées de l'évaluation.



Risque d'erreur n° 1 - L'évaluation-gadget :

Définition :

Il s'agit d'une situation où le commanditaire souhaite justifier ses décisions ou sa politique, essentiellement au plan de l'efficacité symbolique, en les validant a posteriori par un processus d'évaluation.

Outil :

L'outil par excellence de l'évaluation-gadget est le projet pédagogique ou le projet d'entreprise ; on demande à chaque structure de base, entité, atelier, unité de production ou d'enseignement de produire des textes, des déclarations d'intention, un ensemble de finalités.

Principales distorsions observées :

La non-communication des critères d'évaluation du projet pédagogique ou d'entreprise aux évalués.

La généralisation : si l'on observe la présence de quelques concepts-clés évoluant avec les modes, l'octroi d'un satisfecit est garanti.

Mais il y a aussi des avantages :

- » Amener les acteurs à se poser des questions ;
- » Faire passer plus aisément une réforme.

Leur collusion crée une situation de non-évaluabilité qui se caractérise tantôt par un blanc-seing, tantôt par des règlements de comptes.





Risque d'erreur n° 2 - L'évaluation impossible :

Définition :

La confusion du commanditaire, des acteurs de terrain et des évaluateurs, voire leur collusion, crée une situation de non-évaluabilité qui se caractérise tantôt par un blanc-seing, tantôt par des règlements de comptes.

Outil :

On trouvera fréquemment ici le «comité d'accompagnement» de projet ou de conventions, dont chacun sait que la composition lénifiante, les marchés, les enjeux et les réciprocités partenariales rendent toute conclusion tranchante impossible.

Principales distorsions observées :

L'évaluateur est juge et partie ; il risque d'annihiler tout ce qui pourrait paraître gênant. Nous aurons généralement droit à une évaluation pontifiante.

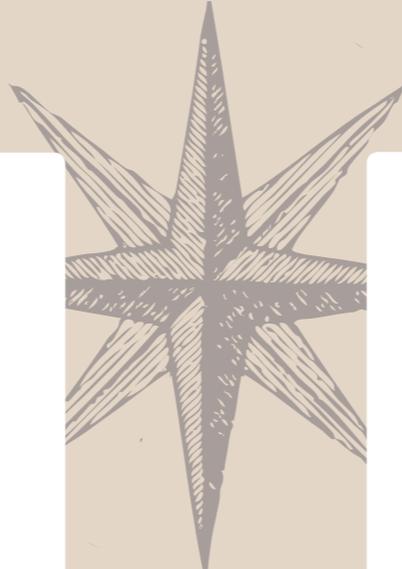
Les enchevêtrements, collusions au quotidien, petits services rendus verrouillent bien plus sûrement les choses que toute forme de répression patronale ou étatique. Dans un tel processus, que peut-il être espéré d'autre qu'une reformulation bienveillante d'un certain nombre d'évidences ; un prêté pour un rendu ?

Mais la bienveillance des évaluateurs peut aussi être avantageuse !

Risque d'erreur n° 3 - L'évaluation-audit :

Définition :

L'évaluation-audit est une procédure d'écoute, d'enquête, d'investigation par des experts présumés indépendants, chargés de remettre des conclusions relatives à



des critères tels que la qualité, la productivité, la sécurité, la rentabilité, ...

Les facteurs retenus seront les risques, les coûts, les résultats, le niveau de l'emploi, l'utilité des postes de travail, les gaspillages.

Outil :

L'audit est souvent une véritable «descente sur le terrain» de technocrates froids, dont l'écoute procède plus de questions fermées que de questions ouvertes ; par analogie, les bénéficiaires d'audits évoquent souvent les méthodes policières. Mais nous connaissons fort heureusement de nombreux auditeurs dont l'éthique est rigoureuse et l'écoute humaniste.

Principales distorsions observées :

Lorsque le commanditaire demande un audit, il se trouve généralement dans la situation de celui qui sait que quelque chose ne va pas (l'institution est en déficit chronique, le secteur coûte trop cher), mais qui hésite à décider lui-même où il faut trancher.

Les auditeurs devront être sélectionnés pour leur habileté à désigner un ensemble potentiel de victimes expiatoires dans lesquelles il ne restera qu'à faire un choix politique, dans ce cas, plus les auditeurs sont lointains, peu proches du terrain, mieux ce sera.

Les audits sont assez prévisibles en ce qu'ils génèrent souvent des coupes sombres ; il s'agit donc d'un processus d'évaluation très orienté !

Mais il y a aussi un avantage à permettre une décision reposant sur des bases plus objectives que dans le cas où le décideur tranche de façon automatique.





Risque d'erreur n° 4 - L'évaluation globalisante :

Définition :

L'évaluation globalisante pose des questions de fond, à moyen et à long terme ; on s'y interroge sur le devenir de populations, de segments professionnels, de secteurs sociaux ou industriels, de la sécurité sociale, etc.

Outil :

- » La prévision, à base de statistiques, d'économétrie, de modèles ;
- » La prédiction, à base de perceptions de mouvements et de tendances ;
- » Le lissage de profils généraux ;
- » La comparaison de sous-populations.

Principales distorsions observées :

La généralisation, tout comme dans l'évaluation-gadget, sert une fin stratégique ou politique ; l'idéologie des auteurs de l'évaluation affleure presque obligatoirement (ou à travers, par exemple, un «projet de société»). On voit aussi apparaître ici la sélection des critères d'évaluation : pourquoi privilégier certaines données plutôt que d'autres ? Derrière l'apparente objectivité des statistiques se cachent des stratégies souvent non élucidées. Enfin relevons encore la comparaison de l'incomparable : on compare, sans guère de nuances contextuelles, des sous-populations grecques et irlandaises, alors même qu'aucune réflexion sur la comparabilité des critères n'est amorcée.



Mais il y a aussi un avantage :

Le sens est interrogé. Ainsi, lorsque l'on pose des questions sur la pérennité de la Sécurité sociale ou sur l'Europe sociale, on peut générer des prises de conscience et des impacts de terrain non négligeables.

Risque d'erreur n° 5 - L'évaluation descriptive :

Définition :

L'évaluation descriptive consiste à aligner des colonnes de chiffres, illustrés de préférence par de somptueux graphiques en trois dimensions et à empiler des constatations portant, ligne par ligne et colonne par colonne, sur les chiffres disponibles.

Outil :

La statistique descriptive, les tableaux, les logiciels statistiques, les graphiques en escaliers, camemberts, histogrammes des fréquences de préférence en couleur et tridimensionnels.

Principales distorsions observées :

La fascination des chiffres et des graphiques peut déboucher sur une affligeante absence d'analyse ; on fait comme si les chiffres parlaient d'eux-mêmes et que chacun d'eux constitue une vérité en soi.

Mais il y a aussi un avantage :

Cela permet de ne révéler que des finalités et de ne prendre aucun risque en termes d'analyse.





Risque d'erreur n° 6 - L'évaluation compétitive :

Définition :

L'évaluation compétitive procède de la guerre médiatique et symbolique ; il faut prouver qu'on est meilleur, plus performant que d'autres aux fins de gagner un marché, d'être sélectionné, de bénéficier d'une subvention plus importante.

Outil :

Le commanditaire d'une évaluation compétitive s'efforce généralement de créer un climat de stress, de tension ; il sélectionnera de préférence les items les plus discriminatifs ; le climat créé sera celui d'une épreuve ou d'un examen, arbitré par des juges.

Principales distorsions observées :

Nous retiendrons la disqualification de l'adversaire, l'utilisation des médias, la pression politique, l'intimidation de l'adversaire, les prestations de prestige, les dessous de table, le dumping, ...

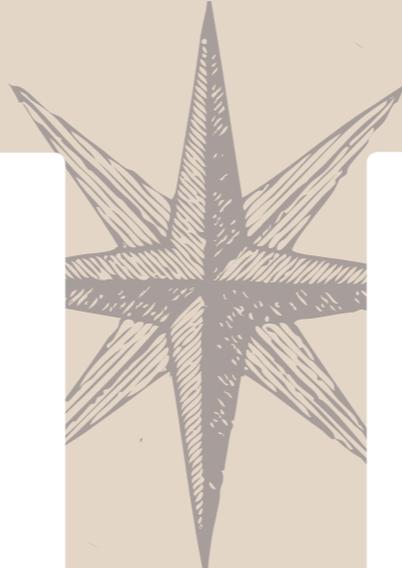
Mais il y a aussi un avantage :

Permettre de sortir des compétitions larvées ou occultes.

Risque d'erreur n° 7 - L'auto-proclamation :

Définition :

En fonction de besoins et de rapports de forces internes à une organisation donnée, les dirigeants de la structure peuvent éprouver le besoin de conforter leur position ou d'obtenir des concessions ou avantages en mettant en évidence les résultats obtenus sous leur houlette : c'est l'évaluation autoproclamée.



Outil :

La qualité de la présentation sera mise au service de graphiques montrant la progression exceptionnelle d'une série de variables telles que :

- » Nombre de clients ;
- » Volume d'activités ;
- » Résultats obtenus.

Principales distorsions observées :

Nous retrouvons ici un moyen déjà repéré, à savoir la sélection des variables et le gommage de tout ce qui pourrait gêner ; par ailleurs, dans l'évaluation autoproclamée, le juge est à nouveau partie et est directement concerné par l'enjeu de l'évaluation, par exemple.

Ne trouvez-vous pas extraordinaire, que, quels que soient les résultats électoraux, chaque partie en sorte vainqueur et satisfait ? C'est le miracle de l'auto-proclamation.

Mais il y a aussi un avantage :

Soigner le capital symbolique.

Risque d'erreur n° 8 - L'évaluation purement relationnelle :

Définition :

L'évaluation relationnelle cherche à repérer les composantes du climat humain, relationnel, psychologique de l'action. Le point de départ est le vécu subjectif, l'expression par chacun du ressenti et de l'expérientiel, en vue d'un changement, d'une amélioration, d'une clarification, d'une pacification.



Outil :

La dynamique des groupes, l'intériorisation ou la supervision sont utilisées ici.

Principales distorsions observées :

Les problèmes structurels ou contextuels sont souvent réduits à des questions de personnes ; on rend effectives des questions de pouvoir et d'information. La stratégie d'intervention et les dynamiques intra psychiques sont confondues.

Mais il y a aussi un avantage :

Prendre en compte la composante humaine dans l'évaluation d'un projet.

Risque d'erreur n° 9 - L'évaluation purement questionnaire :Définition :

Suite à des difficultés de type économique, à des réductions d'enveloppe budgétaire ou à des pressions sociales ou de l'opinion publique en faveur d'un changement, d'une modernisation de pratiques sociales, l'évaluation gestion va intervenir dans le sens d'un état des lieux, d'un calcul des coûts d'intervention.

Outil :

Analyse des comptes, budgets, bilans, ratios économiques ramenés à l'unité client, projections d'accroissement, de stabilisation ou de diminution des coûts, etc., sont les outils privilégiés.

Principales distorsions observées :

Il y a un risque de réduction de l'ensemble des dimensions évaluatives à une seule variable.



Mais il y a aussi un avantage :

S'interroger sur la valeur sociale à travers le rapport qualité/prix de nos interventions.

Risque d'erreur n° 10 – Le refus pur et simple de l'évaluation :Définition :

Le refus de l'évaluation est une pétition de principe anti-évaluative, dressée au nom de « l'inévaluabilité » d'une action.

Outil :

L'argumentaire anti-évaluation comporte généralement un ou plusieurs des éléments suivants :

- » Ce genre de choses ne se chiffre pas ;
- » Il est dangereux de vouloir quantifier le qualitatif ;
- » Si on voulait évaluer en profondeur, cela prendrait beaucoup trop de temps ;
- » L'évaluation ne peut rendre compte de la complexité de l'action sur le terrain ;
- » Réduire la réalité à des chiffres, cela nous fait très peur ;
- » ...

Principales distorsions observées :

Le concept d'évaluation est réduit à un chiffrage mécanique (à l'aide des outils « monstrueux » de l'informatique) ; la non-maîtrise des techniques évaluatives par les individus concernés crée un écran d'angoisse et d'affectivité exprimé sous forme de résistances individuelles ou collectives.



Mais il y a aussi un avantage :

Se protéger de trop grandes curiosités. Obliger les partenaires à se mettre autour de la table (exemple de la question de la qualité dans le social).

1.5. Quelles conditions déontologiques et éthiques ?

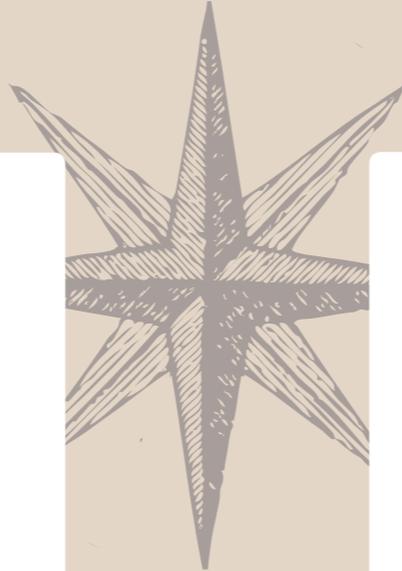
De nombreuses démarches d'évaluation posent des questions déontologiques ou éthiques lorsque :

- » L'évaluation n'est pas neutre et impartiale ;
- » Les résultats de l'évaluation sont connus d'avance ;
- » Le processus d'évaluation menace directement des emplois ;
- » Des individus peuvent directement être mis en cause.

Il est donc important de prévoir des « clauses morales » dans un dispositif d'évaluation et d'en informer explicitement les partenaires.

L'évaluation fait souvent peur.

Pourquoi ne pas en faire d'abord un outil d'apprentissage ?



LA DIMENSION ÉVALUÉE

Ce chapitre contient des outils permettant de situer les questions-clés utiles à la démarche d'évaluation. Nous devons préalablement déterminer le point de départ, la temporalité et la dimension de l'évaluation :

- Le point de départ de l'évaluation et sa temporalité (2.1) ;
- Les 3 dimensions de l'évaluation de projets ou de programmes (2.2).

2.1. Le point de départ de l'évaluation

Nous distinguerons 3 temporalités dans un processus d'évaluation :

1. **L'évaluation « ex ante »** : dans ce cas de figure, on paramètre les critères et indicateurs d'évaluation avant le démarrage du projet (c'est-à-dire au moment de la structuration d'objectifs évaluables) ;
2. **L'évaluation « en marchant »** : compte tenu de l'expérience acquise et des évaluations du projet, on s'assure d'un suivi périodique du projet ; c'est un bilan intermédiaire. On est plus proche, ici, d'une démarche empirique que de la rigueur de l'approche « ex ante » ;
3. **L'évaluation « ex post »** : le projet se termine, le pouvoir subsidiant demande une évaluation des projets et les travailleurs se disent : « Sur quelles bases allons-nous évaluer notre ou nos projet(s) ? Avec quelles traces ? Sur quels critères ? » L'évaluation « ex post » amène à construire sur une base subjective des paramètres d'évaluation. Les plus optimistes penseront que leur





projet était formidable, les plus pessimistes qu'on aurait pu mieux faire. Mais sur quelles bases d'appréciation ? L'évaluation « ex post » est très fréquente, surtout dans les nouveaux dispositifs. Comment, dès lors, sortir du piège intellectuel et du manque de rigueur généré par cette approche ? Faute de disposer d'objectifs évaluables, il conviendra **de reconstruire l'évaluabilité d'un dispositif**. Sur la base de l'expérience acquise, nous proposons de tirer les enseignements de l'expérience antérieure et s'en nourrir pour construire de nouveaux objectifs évaluables dans le futur.

2.2. Les trois dimensions de l'évaluation : le sens, les résultats, les méthodes

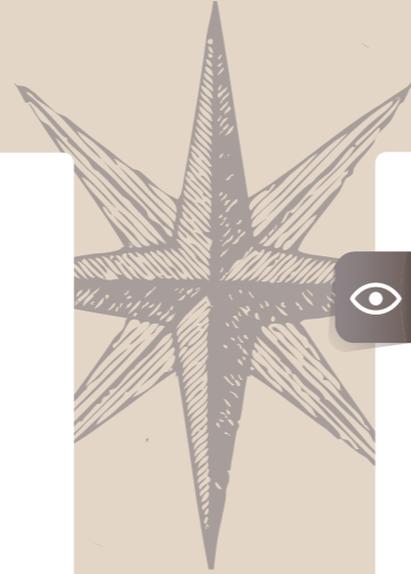
La réalité est évidemment toujours plus complexe que les modèles. Cet outil devrait faciliter les choix de positionnement de votre évaluation.

2.2.1. Au commencement était ... le sens.

Un projet de qualité devrait, en principe, avoir un sens porté par l'institution qui le développe.

La dimension du sens pose deux questions essentielles :

1. Pour quoi faisons-nous ce que nous faisons (ce qui renvoie aux finalités) ?
2. Pourquoi le faisons-nous (motivations personnelles, valeurs, ...) ?



Nous avons régulièrement observé le cas de projets qui ne sont pas porteurs de sens :

Un pouvoir public lance un nouveau programme. Une association du secteur non-marchand « flaire » le subsidie.

A la va vite, on produit un dossier qui se contente d'entrer dans le cadre administratif imposé, mais qui propose des actions n'ayant aucun rapport avec les finalités et la stratégie de l'organisation.

Certaines institutions ont perdu leur sens et survivent essentiellement pour conserver leurs subsides.

2.2.2. L'évaluation des résultats (le quoi ? Ce qui résulte de l'action)

Les résultats sont évaluables, à condition que des objectifs évaluables aient été déterminés en ex ante.

On se référera au chapitre 4 (évaluer les résultats) pour voir ce qui est logiquement possible faute d'un schéma ex ante.

2.2.3. L'évaluation des méthodes (le comment ?)

Il est possible d'avoir un projet très clair tant au niveau du sens que des objectifs, mais très mal mené au niveau des méthodes, simplement parce qu'il n'y a pas de partage méthodologique, d'espace de travail commun, de référentiels communs ou de démarche de construction de la qualité.

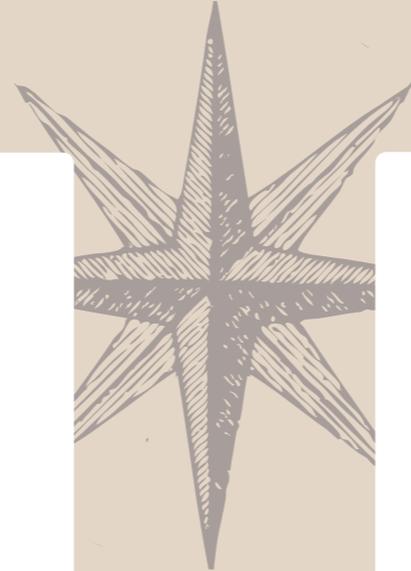


2.3. Le tableau croisé de positionnement de la démarche évaluative

Sur base du point de départ et des 3 dimensions de l'évaluation, nous pouvons dresser le tableau suivant ; cet outil va nous permettre de situer les questions relatives à la démarche d'évaluation.

Chaque « case » du tableau va reprendre les questions-clés de notre démarche d'évaluation.

	Le sens	Les résultats	Les méthodes
Ex ante	Analyse du contexte et maîtrise des finalités ?	Des objectifs évaluables	Référentiels communs partagés
En marchant	Gardons-nous le cap ?	Tableaux de bord de suivi des critères essentiels	Supervisions-Intervisions partage d'expériences



	Le sens	Les résultats	Les méthodes
Ex post	Stop ou encore ?	Mission intellectuellement impossible, car on est obligé de reconstruire des objectifs a posteriori Reconstruire l'évaluabilité d'un dispositif ou d'un projet Savoir faire la différence entre un résultat et un impact	Nos méthodes de travail étaient-elles appropriées ? Mise à plat des processus de travail



EVALUER LE SENS

Dans une logique « ex ante » il s'agit d'abord et avant tout d'observer et comprendre le contexte (social, économique, historique, culturel, relationnel, ...) et la manière de répondre aux besoins des utilisateurs.

Dans une logique « en marchant », on va se poser des questions de cohérence idéologique, la fidélité aux valeurs proclamées au départ du projet, la capacité de l'équipe à maintenir la cap.

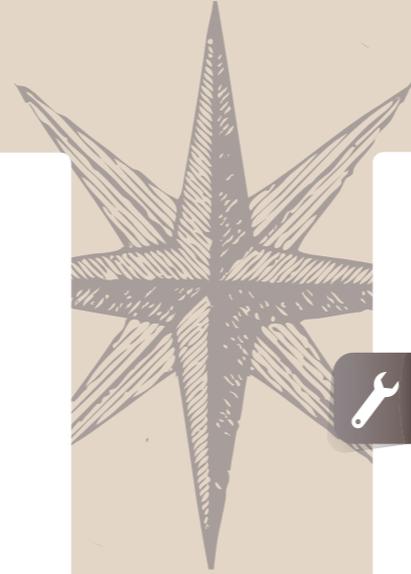
Dans une logique « ex post », on va surtout se demander si le jeu en vaut la chandelle, s'il convient de poursuivre ou d'arrêter le projet.

Evaluer le sens d'un de nos projets en choisissant un des éléments de temporalité :

- « Ex ante » ;
- « En marchant » ;
- « Ex post ».

Nous examinerons successivement :

- 3.1. La maîtrise des finalités
- 3.2. L'adéquation au programme
- 3.3. La pertinence



3.1 La maîtrise des finalités

Ceci implique :

1. La connaissance du contexte et des besoins ;
2. L'appropriation locale ;
3. Les valeurs communes partagées ;
4. Les 5 capitaux ;
5. Le rêve, l'utopie, l'idéal.

3.1.1 La connaissance du contexte et des besoins²

Les outils de questionnement du contexte et des besoins :

- » Nous lançons-nous dans un projet au petit bonheur la chance ?
- » Disposons-nous d'une expérience crédible du public auquel nous allons nous adresser ?
- » Comprendons-nous le contexte ?
- » Avons-nous procédé à une analyse des besoins ? A une étude de marché ?
- » Disposons-nous d'un état des lieux ?
- » Quelle est notre degré de correspondance / compatibilité avec la population locale concernée ?
- » Quel est le degré de participation de la population concernée à la construction du projet ?

2. Le bureau d'études a-t-il la «connaissance territoriale» nécessaire pour concevoir un ensemble d'habitations sociales et d'espaces collectifs adaptés aux besoins des locataires ?





3.1.2 L'appropriation locale

Bien des projets sont « plaqués » sur des réalités locales peu ou mal préparées aux changements qu'implique sa mise en œuvre.

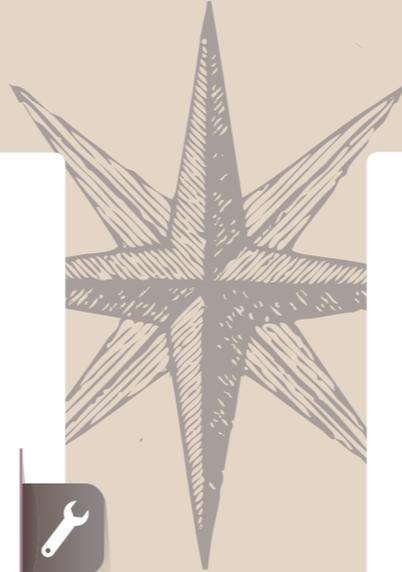
Il est donc essentiel d'objectiver sur l'état des lieux initial et de procéder à une analyse du contexte :

- » Disposons-nous d'un état des lieux objectif, d'une étude sociologique des statistiques, d'un diagnostic local ?
- » Les populations-cibles ou bénéficiaires de notre projet sont-elles préparées aux changements proposés (ou imposés) ?
- » Disposons-nous de relais d'opinion au sein des populations-cibles ?
- » Utilisons-nous les réseaux sociaux appropriés ?
- » Quels sont les facteurs pertinents de cohésion sociale objectivables ? Ceci doit permettre d'approcher l'évaluation de l'impact de notre projet.

Afin d'opérer un diagnostic local participatif, nous pouvons nous référer utilement à l'ouvrage de Françoise LAOT et Michel ROUAH³.

De manière simple et très opérationnelle, si l'on entend se situer dans une logique de développement local et communautaire, nous proposons **les 7 étapes suivantes** :

1. Identifier, avec les acteurs du terrain concernés, les limites du site ;
2. Choisir dans des listes – types les descripteurs du site ; ceux-ci peuvent être composés de données statistiques (p. ex : des statistiques sociologiques



fournies par l'INS ou l'INSEE) ou de données dynamiques (flux d'utilisateurs fournis par les associations, paramètres de la vie urbaine recueillis auprès des habitants, ...) ;

3. Collecter les informations liées au point 2 et éventuellement les intégrer à une base de données qui structure les informations sur la base de « micro quartiers » (tels que définis par l'INS) ou de « super quartiers » (agrégats de micro quartiers définis par les acteurs concernés) ;
4. Le traitement des informations susmentionnées fournit « l'état des lieux statistiques » notamment sur une base territoriale ; nous pouvons ainsi disposer d'une vision de la population et des ressources en termes de services et d'infrastructures par micro quartier ;
5. Les acteurs concernés sont alors invités à transformer cet ensemble de données en un « état des lieux dynamique » ; on procède ici à un travail d'appropriation des données et d'analyse du sens, de la pertinence de celles-ci ;
6. Sur la base de l'état des lieux dynamique sont alors définies les « problématiques auxquelles on entend répondre ». Il est en effet impossible de vouloir couvrir tous les besoins sociaux et urbains ou de prétendre répondre à tous les problèmes. Une sélection stratégique s'impose donc ;
7. Une fois que les choix stratégiques sont faits, on va pouvoir construire un « baromètre du site » ; celui-ci enregistrera les principales évolutions du site, sur la base d'un nombre restreint d'indicateurs.



3. Françoise LAOT et Michel ROUAH, Piloter le développement social, l'Harmattan, Paris, 1998.

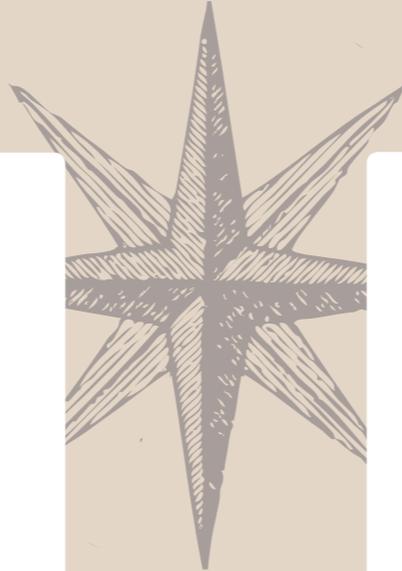
Où trouver les indicateurs statistiques ?

Liste des services compétents :

La source n° 1 demeure **l'Institut National des Statistiques (INS)**
WTCII 30, Bd Simon Bolivar, 1000 Bruxelles - tél. +32 (0)2 277 63 47 -
fax. +32 (0)2 548 63 67 - www.statbel.fgov.be

A Bruxelles, on consultera avec intérêt les publications de :

- » **Observatoire de l'Enfant** - 42, rue des Palais - 1030 Bruxelles -
tél. +32 (0)2 800 8000 – fax +32 (0)2 800 8001
- » **Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale (SLRB)** - 45, rue
Jourdan - 1060 Bruxelles - tél. : +32 (0)2 533 19 11 – fax : +32 (0)2 533 19 00 -
www.slrbc.irisnet.be
- » **Services du Collège réuni de la Commission communautaire, Commune
de Bruxelles-Capitale - Observatoire de la Santé et du Social** – 183, ave-
nue Louise - 1050 Bruxelles - +32(0)2 552 01 89 - observat@ccc.irisnet.be -
www.observatbru.be
- » **GERME (Groupe de recherche sur les Relations Ethniques, les Migrations
et l'Égalité) - Institut de Sociologie de l'ULB.** Campus du Solbosch, C.P.
124 – 50, avenue F.D. Roosevelt, 1050 Bruxelles – tél. : +32(0)2 650 31 82 – fax:
+32 (0)2 650 46 59 - germe@ulb.ac.be - www.ulb.ac.be/socio/germe/index.htm
- » **Institut Bruxellois de Statistiques et d'Analyses (IBSA)City Center** – 20,
Boulevard du Jardin Botanique à 1035 Bruxelles - Tél. : +32 (0)2 800 38 60 - Fax :
+32 (0)2 800 38 23 - ibsa@mrbc.irisnet.be - www.ibsa.irisnet.be



Voir aussi :

- » **Statistiques belges** - www.belinfos.be/news/index2.php?cat=stat
- » **Le moteur de recherche ADVALVAS (belge)** - www.advalvas.be
- » **Carrefour formation de Région wallonne** - www.wallonie.be/
- » **Le site de la Fédération Wallonie-Bruxelles** -
www.federation-wallonie-bruxelles.be/
- » **Le site du Gouvernement Fédéral de Belgique** - www.belgium.be/fr/

Et, incontournables, **les Statistiques Européennes :**

- » www.epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/

3.1.3 Les valeurs communes partagées

L'évaluation peut comporter une partie relative à l'équilibre des valeurs au sein d'un projet. Rappelons-nous qu'au-delà des petites questions organisationnelles, les conflits de valeurs et de représentation collective sont à l'origine de la plupart des échecs.

Outil de questionnement des valeurs

Disposons-nous, dans le cadre de notre projet, d'une charte des valeurs ?
Ces valeurs sont-elles communes et partagées ?
Qui les conteste, et au nom de quoi ?





Comment les partageons-nous avec :

- » Notre pouvoir organisateur ?
- » Nos salariés ?
- » Nos partenaires ?
- » Nos fournisseurs ?
- » Nos bénéficiaires ?
- » L'environnement large de notre institution ?

Ces valeurs sont-elles théoriques dans nos actions ou réellement respectées ?

Serviront-elles de guide à nos prises de décisions stratégiques ?

Questionnons les résultats opérationnels et l'impact de nos actions au regard de l'outil de questionnement des valeurs.

3.1.4 Les 5 capitaux⁴

Dans l'évaluation d'un projet, la question du sens est aussi celle de la nature des capitaux qui ont fructifié ou, au contraire, ont été dilapidés.

Ces capitaux sont au nombre de cinq :

1. Le capital culturel ;
2. Le capital social ;
3. Le capital économique ;
4. Le capital symbolique ;

4. Inspiré par Pierre Bourdieu (voir bibliographie)



5. Le capital énergétique.

Outil de questionnement relatif aux 5 capitaux :

- » Avons-nous fait fructifier ou avons-nous dilapidé les 5 capitaux ?
- » A quel niveau ? Combien ?
- » En quoi ?
- » A cause de quoi ? (Effet attendu ? Effet induit ? Effet imprévu ? Effet non désiré ?)

Interroger pour un de nos projets la progression ou la régression des capitaux cités plus haut.

3.1.5 Le rêve, l'idéal, l'utopie

Maîtriser les finalités, c'est un processus assez peu rationnel : laissons la place à nos rêves, notre vision idéalisée, l'utopie du projet.

Ceci est le meilleur moyen de se doter de véritables ambitions et de tirer une action vers le haut.

3.2. L'adéquation au programme

Nous rêvons tous de projets sans contraintes, liés à nos désirs d'agir. Cependant le principe de réalité nous oblige à inscrire nos actions dans un cadre réaliste : moyens propres disponibles (projet d'initiative), cadre subventionné ou cadre obligatoire.





Le cadre d'intégration d'un projet s'appelle un « programme » : il s'agit le plus souvent d'un choix budgétaire d'investissement ou d'une affectation de subsides pour un objet déterminé.

Si nous faisons entrer notre projet dans un programme (par exemple un projet d'école des devoirs dans un programme cohésion sociale de la Cocof), il est logique d'évaluer la comptabilité de ce projet avec le programme qui le finance ou qui l'encadre.

Outil de questionnement de l'adéquation au programme

- » Le programme dans lequel nous nous inscrivons est-il compatible avec nos valeurs ?
- » Dans quelle mesure ?
- » En cas d'écart, comment nous positionnons-nous ?
- » Sommes-nous en mesure de justifier l'adaptation de nos actions au programme de financement ?
- » Quel est le niveau de contrôle exigé par les commanditaires du programme ?
- » Respectons-nous les aspects contractuels en temps utile ?

Interrogeons-nous sur l'adéquation au programme dans lequel s'inscrit un de nos projets.



3.3. La pertinence

Les réponses données à un problème sont-elles adéquates ? Sont-elles pertinentes ?

Outil de questionnement quant à la pertinence

- » Le projet apporte-t-il une plus-value par rapport aux questions soulevées ?
- » Se trompe-t-il de cible ? D'arguments ? De supports ?
- » On ne s'adresse pas à une population jeune ou âgée de la même manière, avec les mêmes médias ou les mêmes arguments ;
- » Se trompe-t-il d'objectifs ?

En matière de toxicomanie, faut-il privilégier la prévention ou la répression ?

Les campagnes de prévention anti-tabac doivent-elles être axées sur la peur du cancer ou sur l'aspiration à une bonne santé durable ?

Comme l'indiquent ces quelques exemples, la question de la pertinence est à la fois analytique, polémique et dissuasive. L'exigence évaluative réside ici dans la capacité à poser des questions, plus que d'exposer des certitudes.

Dans une temporalité « ex post », la question de la pertinence conduit immanquablement à se demander si le projet doit être renouvelé, étendu, pérennisé ou, au contraire, faire l'objet d'une IVP (« Interruption Volontaire de Projet »).

Posons-nous la question de la pertinence d'un de nos projets.



EVALUER LES RÉSULTATS (LE QUOI ?)

Ici aussi nous retrouvons la temporalité du processus d'évaluation de nos projets : ex ante (4.1.), en marchant (4.2.) et ex post (4.3.).

La question de l'évaluation des résultats est intimement liée à la maîtrise d'objectifs évaluable.

4.1 La question de l'évaluation des résultats en ex ante

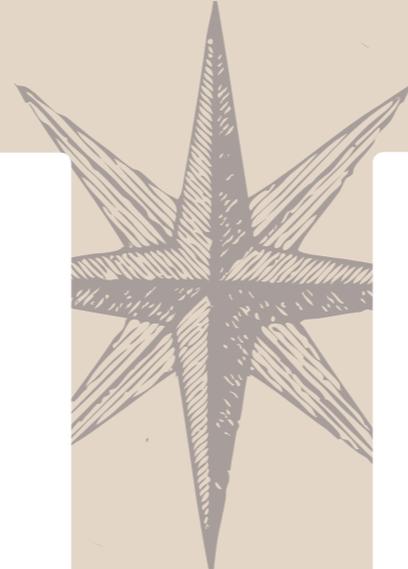
Concevoir, avant le démarrage du projet, des objectifs évaluable, permet, en marchant, de mesurer les écarts et en fin de course de tirer un bilan sur les écarts positifs ou négatifs enregistrés en termes de résultats.

Dans le secteur non-marchand, les oscillations sociales ne permettent guère de maîtriser tous les facteurs : un projet parfaitement bien conçu en termes d'objectifs peut capoter pour des raisons multiples : conjoncture économique, blocages politiques, événements locaux ponctuels, fragilité des ressources humaines disponibles, ...

4.1.1 Vérifions donc la qualité de nos objectifs

Pour qu'un objectif soit opérationnel et donc évaluable, il faut que l'on puisse aisément répondre aux questions ci-dessous :

1. L'objectif est-il concret ?



2. Est-il défini en termes positifs ?
3. Est-il limité dans le temps (délai/date butoir) ?
4. Comment saura-t-on que l'objectif est un succès ? Etablir les conditions d'un test (mesurable/vérifiable) et donc les critères et indicateurs d'évaluation ;
5. L'objectif est-il sous le contrôle des personnes qui le programment ?
6. Dispose-t-on d'éléments de contextualisation de l'objectif : avec qui ? Quand ? Et où pourra-t-il être réalisé ?
7. A-t-on contrôlé la valeur, l'intérêt, l'équilibre du système : est-ce que ça vaut la peine de mettre en vue cet objectif ?

Chaque fois qu'il est impossible ou très difficile de répondre à une question : revenir en arrière pour adapter graduellement l'objectif.

Prenons l'objectif suivant à titre d'exemple :

Créer un site Web dont le contenu se réfère au présent guide méthodologique «Évaluation, mode d'emploi», le rendre accessible et fonctionnel au 1/01/2016 afin de permettre aux utilisateurs de s'informer sur les techniques de l'évaluation et d'augmenter leurs capacités et compétences dans la mise en œuvre de processus d'évaluation.

L'objectif est concret, il vise la construction et la production (virtuelle dans ce cas) d'un site Web accessible et fonctionnel pour le public.

L'objectif est défini en termes positifs, il s'agit de mettre de l'information à la disposition du public dans un but de formation permanente.

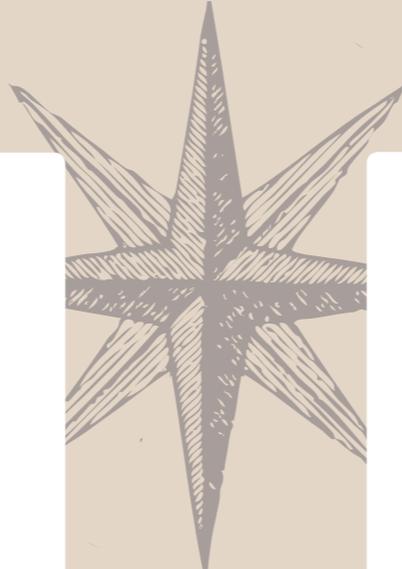




L'objectif est limité dans le temps, l'accessibilité du site au public est programmée pour la date butoir du 1/1/20XX. Des actualisations sont programmées tous les 6 mois. La mise à disposition des contenus est ensuite permanente.

L'objectif sera rencontré avec succès si :

- » Le site est accessible à la date précisée ;
- » Les critères suivants sont rencontrés :
 - Les critères d'efficacité sont rencontrés (le site présente une interface conviviale et facile d'usage, il contient les informations recherchées par les utilisateurs, le site est en lien avec des sites susceptibles d'offrir des réponses aux utilisateurs) ;
 - Les critères de pertinence sont rencontrés (le site contribue à la résolution des difficultés de mise en œuvre d'un processus d'évaluation, il procure à ceux qui l'utilisent une aide à la décision, la production de connaissances nouvelles, un travail pédagogique, etc.) ;
 - Les indicateurs de réussite suivants sont rencontrés :
 - Un minimum de 150 visiteurs sont enregistrés sur une période de 6 mois (visites du site relevées par enregistrement automatique) ;
 - Parmi les 150 visiteurs, 50 au moins ont complété la grille d'appréciation du site avant de le quitter ;
 - Les visiteurs qui ont rempli la grille d'appréciation sont à 80% satisfaits des contenus qu'ils y ont découvert.



L'objectif est-il placé sous notre contrôle ?

La gestion de l'objectif s'effectue principalement en interne à l'association, ce qui limite les risques liés aux éventuels retards de fournisseurs. Les ressources humaines, matérielles, techniques et budgétaires sont réservées et allouées en suffisance pour concrétiser l'objectif.

Le contexte de réalisation de l'objectif est-il clarifié ?

Qui ? Chef de projet, informaticien et concepteur.

Quand ? Le chantier a débuté le 15/11/2015 et aboutira par la mise sur le Web du site le 01/01/2016. Un échéancier de l'état d'avancement des travaux est réalisé.

Où ? En nos locaux.

La mise en œuvre de l'objectif répond à une commande précise du pouvoir public, les contenus font l'objet d'un suivi et d'une appréciation d'opportunité via un travail d'accompagnement du projet.

Les étapes d'un processus d'évaluation des résultats en ex ante peuvent être synthétisées de la façon suivante :

1. S'assurer que les objectifs tiennent la route et soient donc évaluables ;
2. Affiner les outils de mesure en construisant des critères et des indicateurs objectivement observables ou mesurables ;
3. Bâtir les instruments de mesure et de contrôle des objectifs paramétrés ;
4. Suivre les évolutions via des tableaux de bord de suivi ;
5. Mesurer les écarts par rapport aux objectifs ;



6. Mettre en œuvre des mesures correctives ou d'amélioration ;
7. Revérifier les évolutions ;
8. Constaté les résultats par rapport à l'objectif.

4.1.2 Affiner les critères, les indicateurs et les ratios

Les discussions sémantiques ne manquent guère à propos des concepts évaluatifs. Nous ne souhaitons pas les alimenter.

Dès lors, une approche pragmatique des notions «critères, indicateurs et ratios» pourrait être la suivante (car opérationnelle).

Partons d'un exemple concret : comment évaluer la performance d'un athlète qui saute en hauteur aux jeux olympiques ?

Les critères sont « ce sur quoi on va évaluer la performance ou la réussite du projet ». En l'occurrence, nous pourrions retenir les 3 critères suivants :

- » La hauteur sautée ;
- » Le fait que la barre tienne ;
- » Le fait que le sauteur ne soit pas dopé.

Les indicateurs correspondent à l'ambition mesurable ou observable du projet, comme l'indique le tableau suivant :

CRITERES	INDICATEURS	NATURE DE L'INDICATEUR
Hauteur sautée	1,97 m	mesurable
La barre tient	OUI	observable
Le sauteur est dopé	NON	mesurable ou observable

Un ratio est une proportion, un pourcentage, un taux.

Prenons l'exemple d'un plan de cohésion sociale dans un site d'habitations sociales :

CRITERES	RATIOS (qui sont une forme d'indicateurs)	NATURE DE L'INDICATEUR
Taux de ...	80 % des habitants sont touchés par le projet	ratio mesurable
Taux de participation à la fête du quartier	20 % des habitants ont participé activement à la fête du quartier	ratio mesurable

Les critères d'évaluation

De façon concrète, voici les questions à se poser pour construire des critères d'évaluation pertinents :

1. Sur quoi nous baserons-nous pour dire que notre projet ou notre objectif est réussi ?



Faire une liste ; cette liste génère des critères généraux d'appréciation de notre projet ;

2. Le fait que le nombre de critères d'évaluation soit supérieur à cinq va commencer à engendrer un sentiment de complexité, mais surtout des lourdeurs dans le traitement administratif et/ou statistique des dossiers ; nous vous proposons donc de vous concentrer sur l'essentiel.

Si les critères sont plus nombreux que cinq : demandez-vous si les critères sont clairement indépendants les uns des autres ou s'ils se recoupent ? Si des recoupements existent, diminuons le nombre de critères.

Quels sont les critères les plus significatifs ?

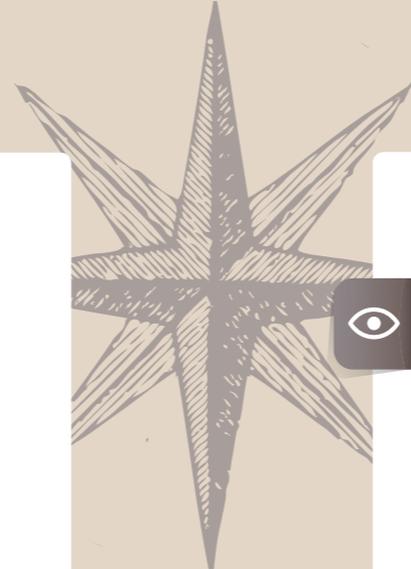
Varier les critères

Nous l'avons dit précédemment : une approche basée sur une seule famille de critères est pauvre au plan intellectuel.

Par exemple, se référer uniquement à des critères quantitatifs, au détriment du qualitatif ou encore ne prendre en compte que des critères de satisfaction immédiate des clients.

Cela peut engendrer les conséquences suivantes :

Pour l'abus de critères quantitatifs : une tendance à « expédier » les usagers, à leur consacrer très peu de temps, afin de « faire du chiffre » ; c'est ce qui peut se passer dans des structures scolaires ou d'ISP par exemple.



Pour la soumission à la seule satisfaction des bénéficiaires : il suffit, dans un centre de jeunes, de proposer des loisirs de consommation ou, dans un club de pensionnés de proposer de bons repas pour que le taux de satisfaction augmente.

Mais qu'a-t-on réalisé en termes d'action sociale ou de développement communautaire ?

Ni uniquement quantitatifs, ni uniquement qualitatifs, il importe de faire varier les critères d'évaluation. Sans vouloir être exhaustif, voici quelques familles de critères dont on peut s'inspirer pour opérer un choix pertinent :

1. Critères basés sur le niveau de satisfaction des clients, usagers, bénéficiaires à court, moyen et long terme ;
2. Critères basés sur la maîtrise du processus (nous avons respecté les procédures, la méthode, les principes) ;
3. Critères basés sur la maîtrise économique du projet (respect du budget, de la trésorerie) ;
4. Critères basés sur l'atteinte des résultats ou la progression des résultats (cf. réflexion sur les objectifs évaluables) ;
5. Critères basés sur l'absence d'incidents, d'accidents ou des plaintes (cf. maîtrise des risques).
6. (...)

Comment construire des critères d'évaluation pertinents ?

Exemples de critères d'évaluation (non exhaustif, bien sûr) :

- » Pour une action de réinsertion socioprofessionnelle d'individus largement

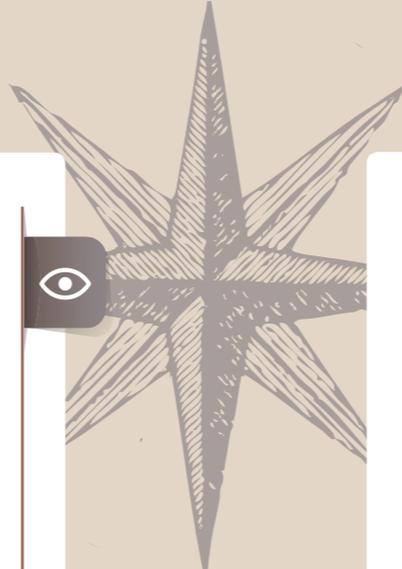




marginalisés :

- Assister régulièrement aux activités proposées ;
 - Le nombre de démarches réalisées de façon autonome par chaque individu ;
 - La prise en charge par les intéressés de leur santé en réponse à une couverture sociale ;
 - La sortie effective d'une situation précaire par l'accès à l'emploi, à une formation, à des allocations sociales, ...
- » Pour une action d'information sur l'accès à des primes à la rénovation de logements :
- Le nombre de personnes touchées par la campagne d'information ;
 - L'accroissement du nombre de demandes de primes ;
 - Une meilleure qualité des demandes de primes, en meilleure adéquation avec l'offre ;
- » Pour une action d'animation d'espaces publics :
- Le nombre de jeunes concernés ;
 - Le nombre d'activités ;
 - La diminution du nombre d'agressions et de faits délictueux dans l'aire urbaine concernée.

Certains critères sont quantitatifs (nombre de démarches ou de personnes touchées) et d'autres qualitatifs (meilleure qualité des demandes).



Un schéma d'évaluation idéal suppose, comme souligné plus haut, l'existence de critères qualitatifs et quantitatifs.

Dans la réalisation d'un objectif ou d'un projet, il vaut mieux s'appuyer sur plusieurs critères d'évaluation que sur un seul pour évaluer de façon pertinente (approche multicritères).

Ainsi, l'athlète qui désire, en compétition, sauter en hauteur, va devoir énoncer son ambition : « Je veux sauter 2,05 mètres ». Donc, 2,05 mètres est l'indicateur objectif qui doit être retenu.

Les Facteurs Critiques du Succès (FCS)

D'où vient cette notion ?

Dès lors qu'un projet présente un niveau de complexité sociologique, de multi-partenariat, d'ampleur économique ou de difficulté technologique, le nombre de critères d'évaluation a tendance à devenir très élevé ; la lisibilité des tableaux de bord ou des questionnaires de suivi des actions risque dès lors d'être très problématique.

Comment dégager les « facteurs critiques du succès » (FCS) ?

Il convient d'abord de sélectionner les points les plus significatifs et d'éliminer les autres.

De même, on cherchera à éliminer les critères de même nature, qui ne seraient pas indépendants les uns par rapport aux autres.

Afin de contrôler la cohérence des Facteurs Critiques de Succès déjà sélectionnés,





on s'interrogera sur l'existence de facteurs de risques dans le déploiement du projet, susceptibles de modifier la liste retenue.

Comment rendre opérationnelle l'approche des FCS ?

Prenons l'exemple suivant :

L'association « Voyages, Voyages » organise un camp d'été pour des jeunes d'une cité d'habitations sociales.

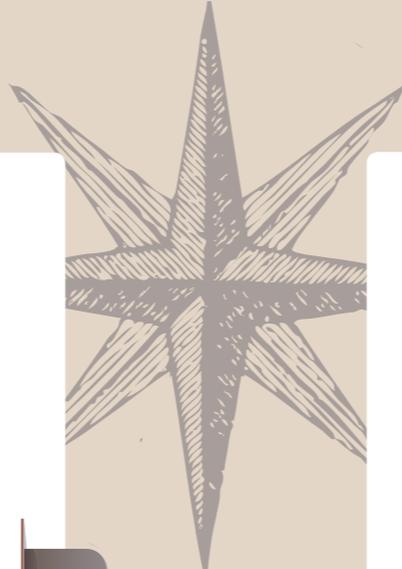
A la suite d'une réunion des animateurs, les critères d'évaluation suivants ont été listés : nombre de participants, participation aux tâches domestiques et ménagères, respect de l'environnement, respect des animateurs, respect des règles de vie commune, participation aux activités proposées, construction effective d'une passerelle en bois, expression d'un sentiment de satisfaction de la part des jeunes, expression d'un sentiment de satisfaction de la part des animateurs, progression du sens de l'orientation, progression dans les capacités d'expression, progression dans les capacités à s'exprimer et à décider en groupe, non dépassement du budget, soit une douzaine de critères à ce stade. Il est évident que certains critères peuvent peser plus que d'autres et qu'il y a des familles de critères ; un peu d'ordre s'impose.

Appliquons la méthode des FCS :

Quels sont les points les plus significatifs ?

Sur la douzaine, les animateurs retiennent les six suivants :

- » Respect des règles de vie commune ;



- » Respect de l'environnement ;
- » Progression dans les capacités à s'exprimer et à à décider en groupe ;
- » Non dépassement du budget ;
- » Participation aux activités proposées ;
- » Nombre de participants.

Peut-on éliminer des critères redondants ou moins pertinents ?

A la suite d'une discussion, l'équipe décide de retirer « respect de l'environnement » qui peut être inclus dans « respect des règles de vie commune » ; elle estime aussi que le nombre de participants est une donnée de départ et ne permet pas d'évaluer la qualité intrinsèque de l'activité.

Y-a-t-il d'autres risques à prendre en compte dans le système d'évaluation ?

Des animateurs évoquent le risque de voir les jeunes commettre des faits délictueux ; cet élément est renvoyé au « respect de vie commune et de l'environnement ». On se met donc d'accord sur quatre facteurs-clé de succès. Reste alors à préciser les indicateurs d'évaluation.

Comment spécifier des indicateurs d'évaluation ?

Pour chaque critère, on va se doter d'une ambition, d'un seuil de satisfaction minimale, d'une cible qui n'est ni trop basse, ni trop ambitieuse, voire inaccessible.





Critères	Indicateurs	Nature de l'indicateur
Respect des règles de vie commune	80 % des participants les respectent	observable et quantifiable
Respect de l'environnement	80 % des participants y sont attentifs	observable et quantifiable
Progression dans les capacités à s'exprimer et à décider en groupe	70 % des participants ont progressé	observable et quantifiable
Non dépassement du budget	ne pas dépasser 1000 euros	mesurable
Participation aux activités proposées	taux de participation en escompte de 90 %	observable et quantifiable

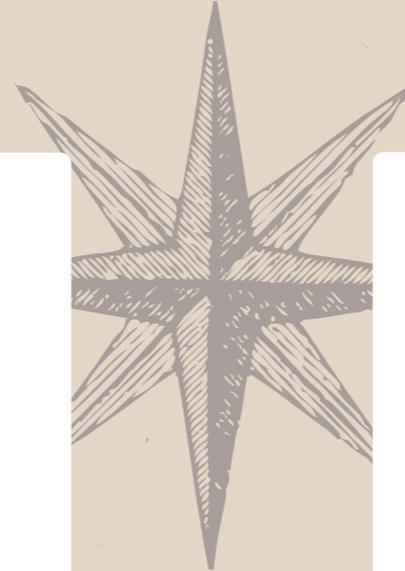
Il faudra, bien entendu, par la suite vérifier si les performances ont été atteintes ou non et d'en chercher l'explication, ce qui constitue le véritable travail évaluatif.

Les ratios

Le ratio est le rapport établi entre deux éléments ou deux ensembles d'éléments quantitatifs tirés des grandeurs (bilan, compte, ...) caractéristiques d'une entreprise, d'une organisation, pour en apprécier la structure et l'évolution.

Nous y retrouvons la dimension temporelle : les éléments sont situés dans le temps, à un moment donné d'un parcours.

Différents types de ratios sont intéressants :



A – Ratios de pénétration

Ce type de ratio permet de répondre à la question : notre action atteint-elle la population visée ? Dans quelle proportion ?

Les données démographiques rassemblées lors de l'analyse du contexte d'implantation seront ici reprises par variables : sexe, niveau socio-économique, nationalité, âge, etc.

Ces données seront mises en rapport avec le :

» Nombre de personnes atteintes par rapport au nombre total de personnes concernées (exprimé en pourcentage).

Ou encore

» Nombre de personnes atteintes par rapport au nombre total de personnes visées (toujours exprimé en pourcentages ; on parle ici d'un « taux »).

Exemple d'utilisation de ratios de pénétration

La coordination « petite enfance » d'une commune se pose la question de sens : à quoi servons-nous vraiment au niveau « écoles des devoirs » ?

Nos actions sont-elles significatives en termes quantitatifs ?

Elle décide donc de procéder à un état des lieux qui utilisera les ratios de pénétration suivants :

» Nombre d'enfants d'écoles primaires touchés par les actions « écoles de devoirs » ;



- » Nombre total d'enfants dans les écoles primaires.

Il convient de s'interroger sur ce que signifie concrètement ce taux de pénétration. Prenons un exemple : 10%, soit 300 enfants sur 3.000 sont concernés. Dans l'absolu, ce chiffre est non négligeable, mais est-ce que ce sont les bons 10% ?

Nous pouvons imaginer que ces 10% soient composés de bons élèves, favorisés, n'ayant pas vraiment besoin d'un soutien scolaire.

Nous construirons alors un nouveau ratio de pénétration :

- » Nombre d'enfants d'écoles primaires touchés par les actions « écoles de devoirs » ;
- » Nombre d'enfants désignés par les enseignants comme ayant des difficultés scolaires.

L'information ainsi obtenue est capitale et précise que 33% des enfants en difficulté scolaire sont touchés ; ce qui signifie que sur les 300 enfants touchés, 200 n'ont pas de véritables difficultés scolaires.

Un vrai débat d'orientation peut démarrer et de véritables choix stratégiques s'opérer.

B – Ratios d'organisation

Il faut ici faire la différence entre l'efficacité (les objectifs de départ sont-ils atteints ?) et l'efficience (quels sont les résultats atteints en relation avec les moyens investis ?).



Établir par exemple le rapport entre :

- » Le coût global d'une action et le taux de pénétration directe ;
- » Le nombre de bénéficiaires par rapport au nombre d'acteurs sociaux ;
- » Ou encore, en ce qui concerne le taux de rotation annuel des bénéficiaires : le nombre de nouveaux bénéficiaires par rapport au nombre total de bénéficiaires.

Exemple d'utilisation de ratios d'organisation

La même coordination « petite enfance » est confrontée à un épineux problème de répartition inégale des subventions ; une école de devoirs accueille 15 enfants et reçoit 2.478,94 euros (institution A).

Une autre en accueille 50 et reçoit 3.718,40 euros (institution B).

Un premier ratio donnerait, pour l'institution A, un coût annuel par enfant de $2.478,94 : 15 = 165,26$ euros, et pour l'institution B, $3.718,40 : 50 = 74,36$ euros.

Mais l'on aurait tort d'en rester à cette première constatation ; qu'est-ce qui explique vraiment la différence entre ces deux structures ? Du bénévolat, des subventions d'autres origines, un travail de meilleure qualité, un public plus difficile, ... ?

Un nouveau ratio d'organisation nous permettra de nous pencher sur les taux d'encadrement ; dans l'institution A, les 15 enfants sont encadrés par 3 psychomotriciennes ou logopèdes, ce qui donne un taux d'encadrement de 1/5 ; dans l'institution B, les 50 enfants sont encadrés par 4 animateurs peu qualifiés, ce qui donne 1/12,5.





C'est ici que la comparaison au projet pédagogique propre de chaque structure devient déterminante ; gageons que, pour l'institution A, nous aurons un projet de nature « remédiation scolaire », pour des enfants en difficulté et que le projet de l'institution B sera davantage centré sur l'animation.

Mais attention à avoir un taux d'encadrement⁵ suffisant pour les activités externes!

C – Ratios de production de l'action

Ces ratios concernent le contexte de production et de réalisation d'une action.

Quelle est la solidité financière d'une institution ?

Est-il raisonnable d'investir sur telle ou telle structure qui a des dettes ou au contraire de plantureux fonds propres ?

Nous vous renvoyons au chapitre 5 pour davantage d'information quant à la manière d'évaluer la solidité économique et financière.

4.1.3. Traçabilité et enregistrement

Un problème récurrent dans l'évaluation d'un projet est l'absence de traces relatives aux actions menées.

« Que faisons-nous le 17 janvier ? »

L'activité était agréable, mais on ne sait plus combien de personnes étaient présentes et ce qui a fait le succès de l'évènement.



Nous sommes donc dans une configuration temporelle « ex post » : il va falloir reconstruire, de mémoire, l'information utile à l'évaluation.

Ceci indique clairement que l'évaluation procède d'un « système évaluatif » pré-organisé.

Il va donc falloir (en « ex ante ») décider des éléments qu'il est indispensable d'enregistrer tout au long de la vie du projet (en langage « qualité » : il s'agit d'« organiser la traçabilité »).

Il peut être tentant de vouloir conserver un maximum de données ; cependant, « trop d'informations tue l'information ».

S'il faut plus de temps pour enregistrer et traiter l'information que pour mener l'action, l'efficacité du projet est considérablement réduite.

Il est donc opportun de se centrer sur un petit nombre de critères pertinents et pas trop complexes à tracer : nous en revenons ici aux « facteurs critiques du succès ».

Mettre au point la traçabilité des projets de votre organisation.

4.2. Durant la réalisation du projet

Nous avons examiné les éléments préalables à l'établissement d'un système d'évaluation cohérent.



5. Il s'agit de vérifier les normes en vigueur selon le secteur d'activité (normes d'encadrement minimales fixées par l'ONE, par exemple).



Quand les opérations propres à réaliser concrètement le projet débutent, se posent 2 questions :

- » Celle du suivi des actions menées (qui implique la construction d'un ou de plusieurs tableaux de bord de suivi) ;
- » Celle du recueil des données qui permettront de construire l'évaluation finale, en variant suffisamment les critères.

Le tableau de bord de suivi

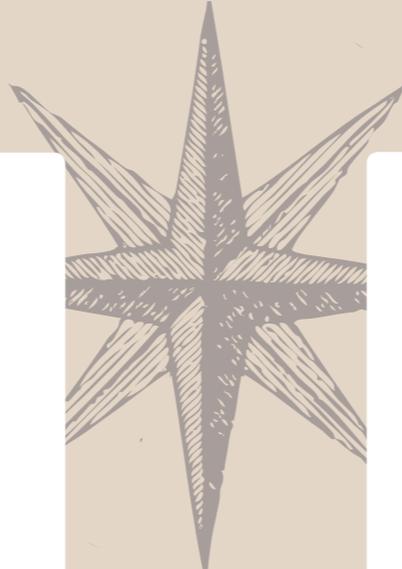
Le tableau de bord de suivi est un instrument de pilotage qui peut être simple ou complexe. Qui est lié :

- » Au suivi d'un projet ;
- » A l'appréciation de l'utilité ou du sens d'un programme ou d'un projet ;
- » A une analyse prospective et stratégique.

Utilisez-vous des tableaux de bord ?

Les notions qui sous-tendent la construction et la gestion d'un tableau de bord :

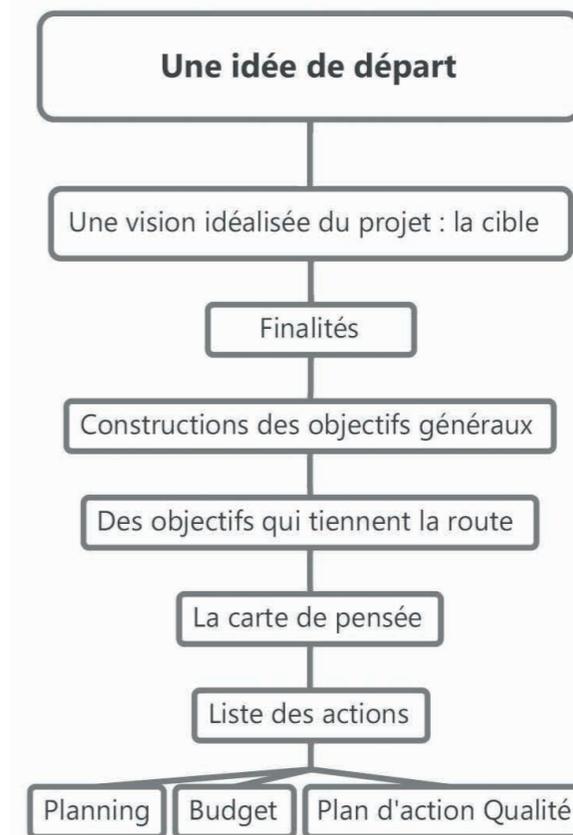
1. La maîtrise de l'analyse contextuelle (baromètre du site) ;
2. La maîtrise du développement d'un projet ;
3. La maîtrise de la production d'objectifs évaluable ;
4. La maîtrise de l'analyse prospective et stratégique.



1. La maîtrise de l'analyse contextuelle : le baromètre du site

Cette notion a été développée au chapitre 3 : l'appropriation locale.

2. La maîtrise du développement d'un projet





3. La maîtrise de la production d'objectifs évaluable :

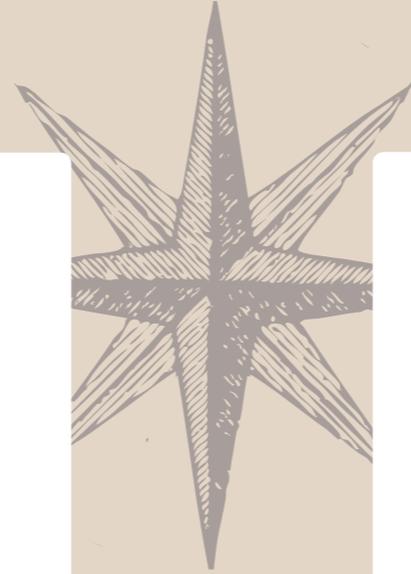
- » Savoir générer des objectifs évaluable ;
- » Maîtriser les critères et indicateurs ;
- » Maîtriser les ratios ;
- » Les facteurs critiques du succès (FCS).

4. La maîtrise de l'analyse prospective et stratégique

Trois approches :

- » L'approche par le sens ;
- » L'approche par le marché ;
- » L'approche par la contrainte.

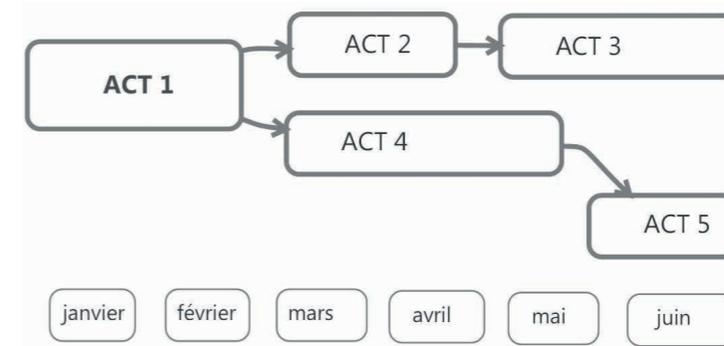
Dimension		
Interne	Atouts	Faiblesses
Externe	Freins	Opportunités



La typologie des tableaux de bord :

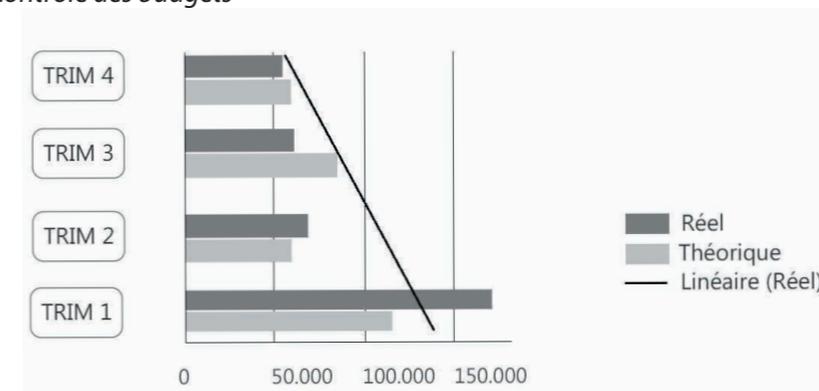
1. Les tableaux de bord centrés sur un paramètre unique de suivi :

1. Les délais : illustration d'un diagramme de GANTT



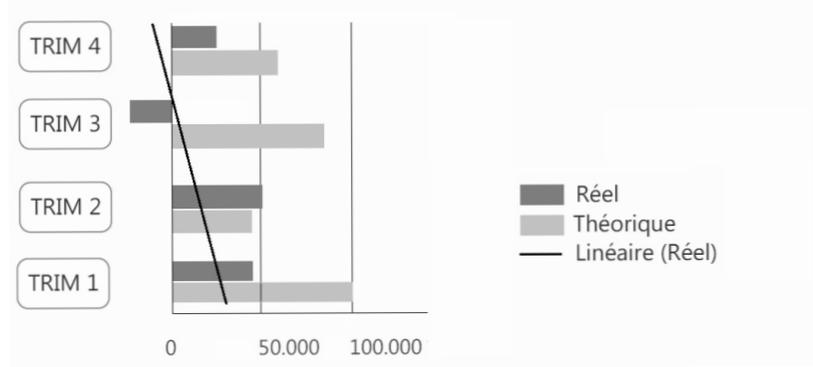
2. Les coûts :

2.1 Le contrôle des budgets

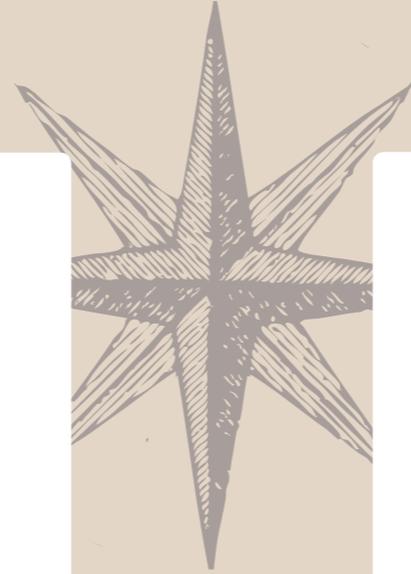
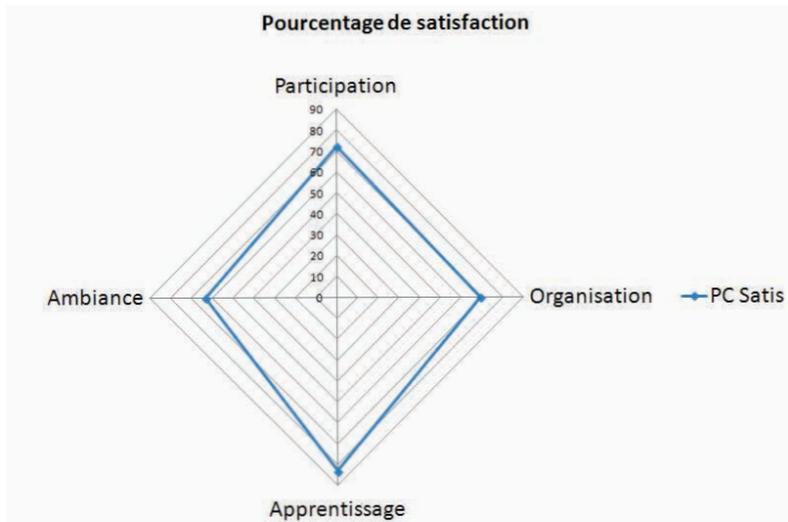




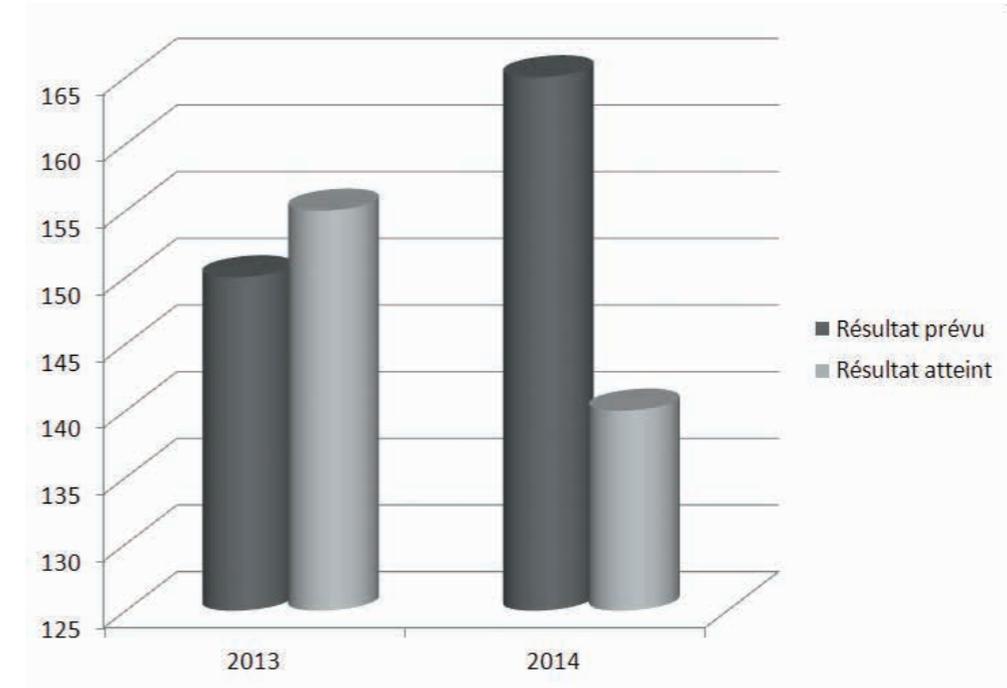
2.2 La trésorerie



3. Le suivi de la qualité



2. Les tableaux de bord centrés sur les résultats ou l'impact d'un programme ou d'un projet





3. Les tableaux de bord prospectifs : annoncer la réussite à moyen terme!

Les tableaux de bord prospectifs : annoncer la réussite à moyen terme (ex. : 31/12/2017)

Objectifs	Critères	Indicateurs	Moyens
Mettre en place une formation au permis de conduire pratique pour des bénéficiaires du parcours d'insertion	Nombre de bénéficiaires	> 100	1 animateur mi-temps et pourcentage de 1 véhicule adapté
	Pourcentage de réussite au permis	> 70 %	
Offrir des formations en FLE (Français - Langue étrangère) pour des personnes hautement qualifiées	Nombre de participants ayant terminé la formation avec fruit	> 50	1 animateur à 1/4 temps durant 6 mois
	Nombre d'articles de presse sur ce projet	> 5	10h de travail d'un attaché de presse



4. Les tableaux de bord de performance

L'efficacité = pourcentage des objectifs atteints par rapport aux objectifs prévus.

» *Nous avons 5 objectifs ; 3 ont été atteints. Notre efficacité est de 60 %.*

L'efficience = le coût unitaire des objectifs atteints tant au niveau financier que contextuel.

» *Le coût de nos actions par client ou bénéficiaire, en déduisant l'inflation, est passé en 3 ans de 100,00€ à 80,00€ en maintenant la même qualité de services.*

La pertinence = la question du sens.

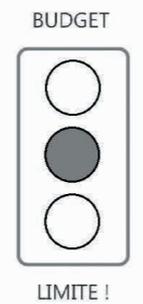
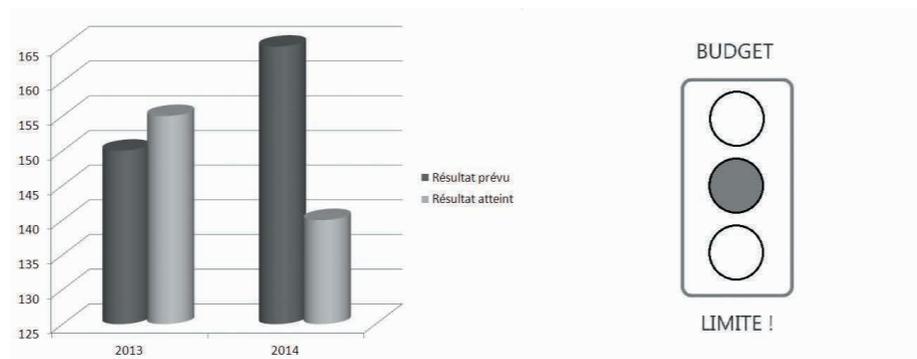
» *Cette question est forcément discursive et a trait aux valeurs. Référons-nous ici au sens et aux finalités du projet.*

La cohérence = les différents objectifs opérationnels convergent vers le même objectif stratégique ou les mêmes finalités.

Ceci évite la dispersion des efforts et la parcellisation des moyens.



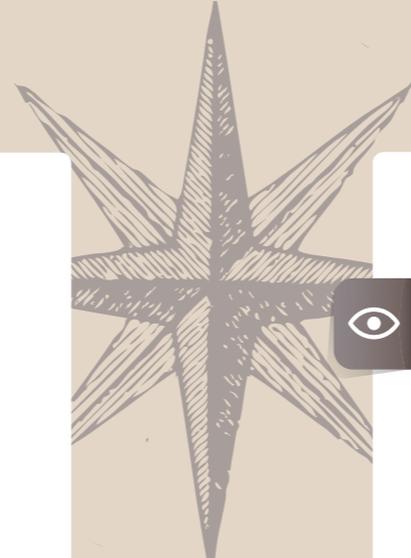
5. Les tableaux de bord de suivi multicritères : visualiser les FCS en un coup d'œil



Nombre de participants



On a dépassé les 20 stagiaires / semaine



Partons d'un exemple concret : *il s'agit d'autonomiser une personne très dépendante sur le plan de l'aide administrative et à la gestion.*

Il a été clairement identifié que la faiblesse de son niveau d'alphabétisation était en cause ; elle suit donc un parcours de « ré » alphabétisation.

Pour pouvoir évaluer sa progression, et donc, son auto-évaluation, il s'agit d'enregistrer au minimum trois points de passage :

1. **«Avant» :** quelles démarches étaient accomplies de façon autonome par cette personne et quelles autres ne l'étaient pas ?
2. **«Au milieu du gué» :** les points de progression et le « reste à faire » ;
3. **«Après» :** la progression réalisée.

Un enregistrement systématique des données à ces trois moments-clés est donc requis ; voici un tableau-type d'organisation de ces enregistrements.

Exemple : Madame Y

Événement	Critère	Indicateur	Avant	Pendant	Après	Qui évaluera
Faire des virements	Les virements sont rédigés par Mme Y	plus de 90%	non	oui	oui	Julie
Gérer sa mutuelle	La mutuelle est durablement en ordre	plus de six mois	non	non	oui	Marie





Événement	Critère	Indicateur	Avant	Pendant	Après	Qui évaluera
Rédiger un courrier administratif	Obtention d'une réponse	plus de 70%	non	parfois	oui	Abdel

4.3 Evaluer en « ex post »

Nous l'avons déjà souligné, l'évaluation a posteriori sans avoir fixé de critères et indicateurs pose un problème intellectuel important.

L'outil d'évaluation « ex post » peut se présenter comme outil au niveau des résultats :

- » Qu'a produit notre action ?
- » Par comparaison à d'autres projets similaires, qu'avons-nous à dire ?
- » En tirant les leçons de l'expérience vécue, qu'est-ce qui peut être utile à l'évaluation d'objectifs évaluables, pour le futur ?
- » Quels sont, en conséquence, les objectifs évaluables reconnus si nous reprenons ce type d'action ?



EVALUER LES MÉTHODES (LE COMMENT?)

Evaluer les méthodes consiste à s'interroger sur le « comment ? », les procédures, le mode opératoire.

Nous poserons à cet égard 6 questions et une série de sous-questions qui s'y rattachent :

- » Quelle déontologie et quelle éthique (5.1) ?
- » Quel pilotage des ressources humaines et des compétences (5.2) ?
- » Quelle adéquation entre l'organisation et les principes de bonne gouvernance (5.3) ?
- » Avons-nous organisé les partenariats de manière adéquate (5.4) ?
- » Les ressources financières et matérielles sont-elles appropriées (5.5) ?
- » La « solidité économique » d'une institution (5.6) ?

5.1. Ethique et déontologie

- » Disposons-nous d'une charte des valeurs comprenant des principes éthiques et déontologiques ?
- » Cette charte des valeurs est-elle connue et reconnue par les travailleurs de l'institution ?
- » Existe-t-il une charte des droits des usagers qui est affichée, publiée ?
- » Les usagers ont-ils la possibilité de se plaindre, de contester la qualité des services ?





- » Y a-t-il un traitement systématique des plaintes ?
- » Les travailleurs sont-ils qualifiés pour délivrer les services qu'ils rendent ?
- » Les ressources humaines sont-elles l'objet d'un pilotage spécifique ? Qui les encadre ?
- » Disposons-nous des compétences appropriées à nos missions ?
- » Existe-t-il une gestion prévisionnelle de recrutement structurée ?
- » Une procédure interne d'évaluation des salariés est-elle en place ?
- » Accorde-t-on une attention spécifique à l'évolution personnelle des carrières des travailleurs ?
- » Y a-t-il des fiches de fonction/de poste régulièrement actualisées ?

5.2. Adéquation du pilotage des ressources humaines et des compétences

- » Les ressources humaines font-elles l'objet d'un pilotage spécifique ? Qui les encadre ?
- » Disposons-nous des compétences appropriées à nos missions ?
- » Effectuons-nous une gestion prévisionnelle des compétences ?
- » Avons-nous une procédure de recrutement structurée ?
- » Une procédure interne d'évaluation des salariés est-elle en place ?
- » Une attention spécifique à l'évolution personnelle est-elle accordée à la carrière des travailleurs ?
- » Les fiches de fonction/de poste sont-elles régulièrement actualisées ?



5.3. Adéquation de l'organisation et bonne gouvernance

Evaluer la « solidité organisationnelle » d'une institution

Questions	Oui= 1 Non =0
1 Y a-t-il au moins 4 conseils d'administration par an ?	
2 Les traces de ces conseils sont-elles accessibles (procès-verbaux de réunions, bilans, comptes-rendus...) ?	
3 Existe-t-il un réseau de savoir-faire extérieur à l'organisation facilement mobilisable dans le cadre des activités de cette dernière ?	
4 Y a t-il une part de temps et de budget supérieure à 1 % de la masse salariale réservée à la formation continue des collaborateurs de votre institution ?	
5 Des personnes non directement impliquées dans l'action font-elles partie de l'assemblée générale et/ou du conseil d'administration ?	
6 Des associés ou administrateurs se sont-ils portés avals d'emprunts ou d'opérations d'investissements relatives à l'institution ?	
7 Existe-t-il un classeur reprenant les principales procédures de travail ou un « Manuel d'Assurance de la qualité » ?	
8 Les travailleurs de l'institution sont-ils protégés par une assurance professionnelle distincte de l'assurance accidents du travail ?	

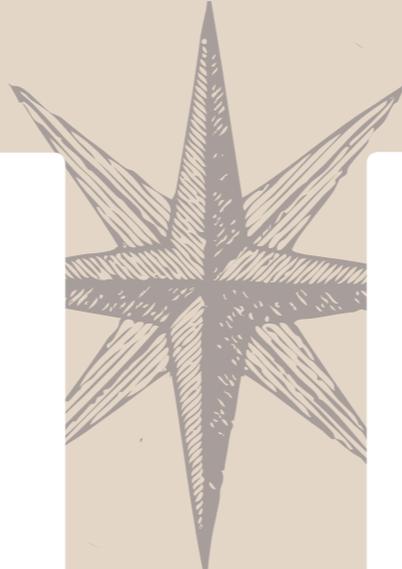




Questions	Oui= 1 Non =0
9 Des usagers de vos services sont-ils impliqués dans le fonctionnement de l'institution ?	
Analyse des résultats	
0 à 3 S'il y a tempête, vous risquez de couler rapidement.	
4 à 7 Bonne base ; veillez à parfaire le dispositif.	
8 à 9 Bravo !	

Evaluer la « solidité structurelle » d'une institution

Questions	Oui= 1 Non =0
1 Etes-vous constitués en asbl ?	
2 L'assemblée générale de votre asbl comporte t-elle plus de trois membres ?	
3 Les statuts de l'asbl ont-ils été publiés au Moniteur belge lors de la création de l'association ?	
4 Les statuts ont-ils été actualisés lors de chaque modification votée par l'assemblée générale ?	
5 Les délibérations du conseil d'administration sont-elles centralisées dans un registre ou dans une farde ?	
6 Les délibérations de l'assemblée générale, qui se réunit au moins une fois par an, sont-elles centralisées dans un registre ou une farde ?	



Questions	Oui= 1 Non =0
7 La liste actualisée des membres de l'assemblée générale a-t-elle été déposée au Greffe du Tribunal de Première instance de l'arrondissement de votre siège social ?	
8 Avez-vous rentré la dernière déclaration d'impôts de votre institution ?	
9 Avez-vous rentré votre dernière déclaration sur le patrimoine (ou signalé que vous en êtes exempté) ?	
10 Le nombre des membres associés est-il plus élevé que le nombre des administrateurs ?	
Analyse des résultats	
1 à 4 La solidité structurelle est très faible, il s'agit d'une structure à risques majeurs.	
5 à 7 Des améliorations significatives doivent être mises en chantier.	
8 à 9 Vous êtes sur la bonne voie ; encore un petit effort.	
10 Bravo !	

Evaluer la « solidité communicationnelle » d'une institution

Questions	Oui= 1 Non =0
1 La presse locale a-t-elle parlé d'une de vos activités au cours de l'année précédente ?	
2 La presse nationale a-t-elle parlé de vos activités au cours de l'année précédente ?	



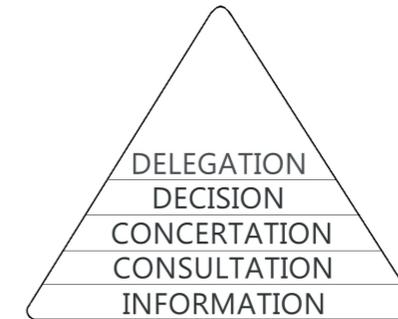


Questions	Oui= 1 Non =0
3 La presse locale a-t-elle parlé de votre institution au cours de l'année précédente ?	
4 Avez-vous diffusé un programme ou une affiche générale en direction du public concerné ?	
5 Disposez-vous d'un site Web ?	
6 Le site Web est-il réactualisé au moins une fois par trimestre ?	
7 Avez-vous fait passer des annonces d'activités dans la presse ?	
8 Avez-vous structuré un plan de communication pour le projet ?	
9 Disposez-vous d'une enquête de notoriété auprès du public concerné ?	
10 Avez-vous développé une stratégie ciblée de sponsoring ou de mécénat ?	
Analyse des résultats	
0 à 4	La communication n'est pas inscrite comme une priorité pour votre projet ; attention au déficit de notoriété.
5 à 7	La communication institutionnelle ne vous laisse pas indifférents ; il ne reste pas grand chose pour accéder à une pratique médiatique systématisée.
8 à 10	Bravo ! Espérons que votre déploiement médiatique correspond étroitement à la valeur de vos actions.



5.4 Avons-nous organisé les partenariats de manière adéquate ?

Un partenariat, cela s'évalue aussi : nous pouvons nous baser sur la pyramide des niveaux partenariaux :



1. **Le premier niveau d'un partenariat est l'information**, au sens du partage de l'information. Les partenaires apprennent à se connaître, échangent des informations. Bien des « concertations locales » ou sectorielles ne dépassent pas ce niveau, qui engendre des frustrations au bout d'un certain temps, car rien ne se pose en termes d'action ;
2. **Le second niveau est celui de la consultation** : avant de se lancer dans un projet, les partenaires ont coutume de se consulter. Il n'est pas encore question ici de négocier, mais d'apprendre à se respecter ;
3. **Le troisième niveau est celui de la concertation** : dans ce cadre, il s'agit d'un véritable travail commun. Le contenu des projets est susceptible d'évaluer en fonction des intérêts et des enjeux de chacune des parties ;





4. **Le quatrième niveau est celui de la prise de décision commune** : les partenaires agissent désormais dans une logique de groupe, dans laquelle le collectif prime sur les intérêts identitaires. Le partenariat a sa personnalité propre ;
5. **Le cinquième niveau implique que le groupe partenarial délègue des pouvoirs à des mandataires** qui représentent non plus leur institution, mais l'ensemble du partenariat. Ces mandataires doivent rendre compte à leurs mandants.

5.5 Adéquation des ressources financières et matérielles

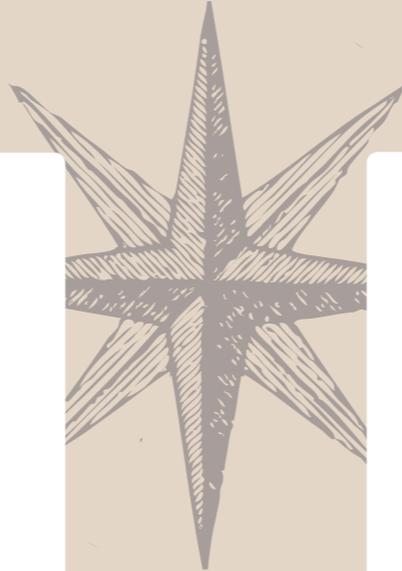
On dit souvent que l'argent est le « nerf de la guerre ».

Dans l'évaluation d'un projet, d'une institution ou d'un programme, il importe de se poser la question de l'adéquation des moyens à l'entreprise.

- » Les moyens mobilisés ont-ils été à la hauteur du projet ?
- » Les moyens ont-ils été correctement mobilisés ?
- » La structure institutionnelle était-elle assez solide pour supporter le projet ?

5.6. La « solidité économique » d'une institution

Un banquier, les autorités européennes, certains pouvoirs subsidiants auxquels vous vous adressez pour obtenir une ligne de crédit, une subvention, une aide au développement d'un projet risquent d'appliquer à votre institution des ratios économiques qui ne vous sont pas forcément familiers.



Bon nombre de projets associatifs gèrent, « en bon père de famille », un budget recettes/dépenses qui ressemble au budget des ménages.

Mais un tel type de comptabilité cesse d'être efficace dans trois cas précis :

- » Vous éprouvez des difficultés de trésorerie parce qu'on vous doit de l'argent (des subsides par exemple) et que vous avez de plus en plus de difficultés à payer les fournisseurs, les charges sociales et les salaires ;
- » Vous faites des investissements matériels ou immobiliers significatifs (par exemple achat de matériel informatique ou d'un immeuble) et vous êtes confrontés à la gestion des amortissements ;
- » Votre budget dépasse 100.000 euros annuels et divers pouvoirs publics ou administrations financières commencent à vous demander des comptes plus précis.

Nous devons alors parler de « comptabilité en partie double ».

Ceci signifie qu'on ne se contentera plus d'une comptabilité en « partie simple » reprenant la balance (c'est-à-dire la soustraction) des recettes et des dépenses, mais qu'il faudra ajouter à cela un ensemble d'informations relatives au « bilan » de l'institution.



Nous vous proposons ci-après un test qui permet d'approcher la « solidité économique » de votre institution ; il concerne une organisation d'éducation permanente appelée « La Récré ».



« La Récré » a réalisé cette année un ensemble d'activités qui ont coûté 3.718,40 euros ; ce sont pour l'essentiel les subventions qui ont permis à « La Récré » de fonctionner.

Nous notons des entrées liées aux activités (produits d'objet pour un montant de 1.239,47 euros).

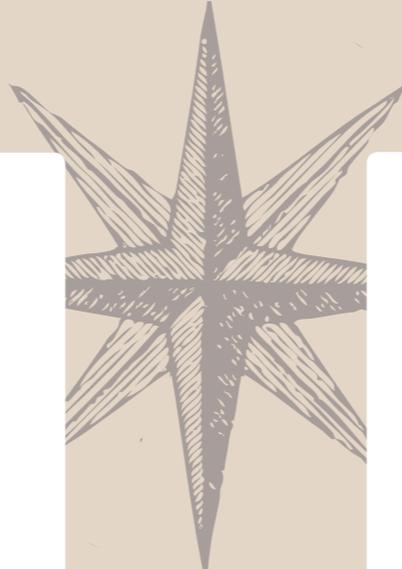
En regardant bien le compte de résultats, en bon équilibre cette année, on aperçoit un poste de 7.932,59 euros d'amortissements.

L'amortissement est la faculté qu'ont les institutions d'étaler dans le temps les charges liées à l'achat de matériel durable ou coûteux, de mobilier, d'un bâtiment,...

Il est donc indispensable de disposer d'un tableau d'amortissements tel que repris plus bas.

Exemple de tableau d'amortissements des immobilisations de « La Récré »

Désignation de l'immobilisé	Montant achat	Acheté il y a combien d'années	Nombre d'années amortissement	Montant amorti cette année	Solde au 31/12 de cette année, (en tenant compte de la date d'achat)
Ordinateur x 1	1.487,36	2	3	495,78	991,58
Ordinateur x 2	1.487,36	2	3	495,78	991,58
Imprimante laser	2.231,04	2	3	743,68	743,68



Désignation de l'immobilisé	Montant achat	Acheté il y a combien d'années	Nombre d'années amortissement	Montant amorti cette année	Solde au 31/12 de cette année, (en tenant compte de la date d'achat)
Coffre de matériel sportif	4.957,87	3	4	1.239,46	1.239,46
Bâtiment	99.157,40	10	20	4.957,87	49.578,70
Total immobilisé				7.932,59	53.545,00

Exemple de comptes de recettes/dépenses de « La Récré » pour cette année

Produits		Charges	
1. Produits d'objet (liés aux activités)	1.239,46	1. Frais d'objet (liés aux activités)	3.718,40
- Entrées	495,79	- Prestations activités	2.478,94
- Cotisations	743,68	- Petit matériel activités	743,68
		- Promotion activités	495,79
2. Subsidés	63.212,85	2. Frais généraux	12.394,68
- Cocof	14.873,61	Locaux et entretien	
- Actiris	29.747,22	3. Salaires et charges	37.184,03
- Ministère de la Fédération Wallonie Bruxelles	18.592,01	4. Amortissements	7.932,59
		5. Divers (dont charges financières)	1.239,46
Total produits	64.452,32	Total charges	62.469,17

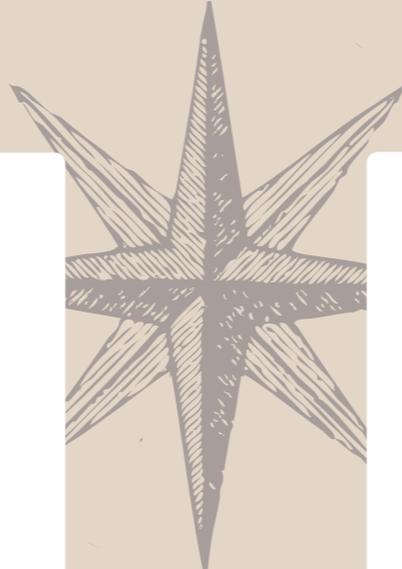
Résultat d'exploitation [Total produits] - [Total charges] = 1.983,15





Exemple de bilan pour « La Récré »

ACTIF = les ressources du centre		PASSIF = où le centre a été chercher ses ressources	
IMMOBILISE	53.545,00	FONDS PROPRES (passif non exigible)	32.474,05
Ordinateurs	2.762,82		
Matériel sportif	1.239,46		
Bâtiment	49.578,70		
Stock de matériel	1.239,46		
RÉALISABLE	19.831,48	DETTES (passif exigible)	44.620,83
Fédération Wallonie-Bruxelles	6.197,33	Emprunts:	
Ministère de la Communauté française	9.915,74	Banque X	14.873,61
ACTIRIS	3.718,40	Privé	2.478,93
		ONSS et pré-compte	7.436,80
		Fournisseurs	19.831,48
DISPONIBLE	2.478,93		



ACTIF = les ressources du centre		PASSIF = où le centre a été chercher ses ressources	
Banque X	2.478,93		
TOTAL ACTIF	77.094,88	TOTAL PASSIF	77.094,88

Rappelons que le total de l'actif équivaut nécessairement au total du passif.

Enfin, le troisième schéma de visualisation de l'état de situation, c'est le bilan, celui-ci nous donne une photographie de la « richesse » relative d'une association à un instant donné : quel est son patrimoine, a-t-elle des dettes, lui doit-on de l'argent ?

Une fois que l'on dispose de ces trois tableaux, on peut appliquer le test qui suit à la situation de « La Récré ».

Questions		Résultats	Oui=1 Non=0
1 - LE BILAN			
1	Fonds propres/immobilisé >1	32.474,05/53.545	0
2	Part d'emprunt/immobilisé <1	44.620,83/53.545	1
3	Montants à recevoir (réalisable)/montants à payer (exigible) >1	19.831,48/4.462,08	0
4	Dettes fournisseurs/disponible <1	19.831,48/2.478,94	0





Questions	Résultats	Oui=1 Non=0
5 Fonds propres/passif exigible >1	32.474,05/44.620,83	0
6 Dettes sociales/ensemble des dettes <33%	7.436,81/44.620,83	1
7 Subventions dues par les pouvoirs publics/ensemble du réalisable <50%	19.831,48/19.831,48	0
2 - LE COMPTE DE RÉSULTATS		
8 Frais généraux/frais d'objet social ⁵ <1	37.184,03/37.184,03	0
9 Charges financières/charges totales <5%	1.239,47/37.679,82	1
10 Amortissements/charges totales > 5% et <10%	7.932,59/62.469,17	1
Analyse des résultats		
de 1 à 3	Fragilité extrême ; à repenser d'urgence	
de 4 à 6	Fragilité moyenne ; penser à moyen terme à un pilotage économique fort	
de 7 à 8	Institution solide ; quelques améliorations possibles	
de 9 à 10	Félicitations !	

**Commentons ce test :**

- Les fonds propres de la Récré sont inférieurs aux montants immobilisés ;** cela veut dire que le bâtiment est loin d'être payé, ce qui est un élément de fragilité ;
- La part d'emprunts/l'immobilisé est inférieure à 1 ;** ceci veut dire que la part d'emprunts n'est pas trop lourde à supporter ;
- Les montants à recevoir sont inférieurs aux montants à payer (dettes) ;** ceci fragilise la trésorerie ;
- Les dettes aux fournisseurs sont supérieures aux montants disponibles ;** le recours accru à l'emprunt est donc nécessaire ;
- Les fonds propres sont inférieurs au passif exigible (dettes) ;** cela signifie que si tous les créanciers demandaient ensemble à être payés, l'association serait en déconfiture ;
- Les dettes sociales (à l'ONSS, au Précompte Professionnel,...)** représentent moins d'un tiers de l'ensemble des dettes ; cela signifie que l'association donne une certaine priorité à la gestion de ses obligations d'employeur ;
- Les subventions dues par les pouvoirs publics représentent l'ensemble de ce qu'on doit à l'institution ;** ceci indique une situation de forte dépendance aux pouvoirs publics ;
- Les frais généraux sont très supérieurs aux frais d'objet social ;** cela signifie beaucoup d'argent à l'infrastructure et au fonctionnement et peu d'argent consacré aux activités proprement dites. On pourrait s'interroger sur le fond des actions menées ;

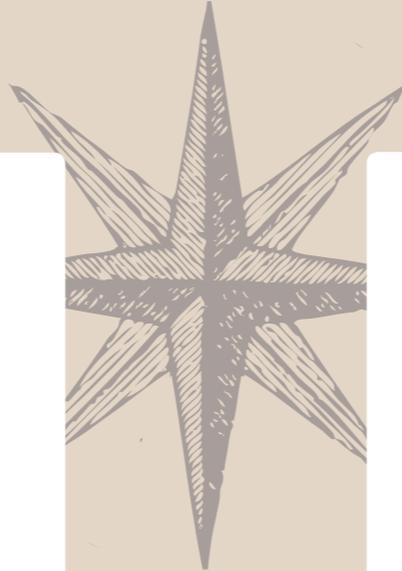


9. **Les charges financières représentent moins de 5% des charges totales** ; le coût des emprunts ne grève pas l'action de terrain ;
10. **Le coût des amortissements n'est ni trop faible ni trop élevé** : trop faible, cela signifierait que l'on n'investit pas assez à moyen et long terme, trop élevé que le poids des investissements est trop lourd.

Au total, le score de la « Récré » est de 4, ce qui montre une fragilité moyenne.

5.7 Adéquation des méthodes de travail et retour d'expérience

- » Sont-elles respectueuses du public touché ?
- » Sont-elles compréhensibles par le public visé ?
- » Sont-elles maîtrisées par les travailleurs ?
- » Sont-elles formalisées par l'édition de procédures ou la mise à plat de processus de travail ?
- » Tiennent-elles compte de l'actualité, des techniques modernes ?
- » Est-ce que le savoir et le savoir-faire sont accumulés ? Comment s'organise le retour d'expérience ?



LE RAPPORT D'ÉVALUATION FINAL

6.1. Le projet se termine. Voici venir l'heure des bilans

Nous devons rendre des comptes. Chaque pouvoir subsidiant, chaque commanditaire a son approche de la manière de formaliser le rapport final.

Cette façon de faire évolue au gré des choix politiques et introduit des niveaux d'incertitudes dans nos organisations.

Compte tenu de cette réalité, quels sont les invariants qui nous permettent de bâtir des rapports d'évaluation pertinents en fin de parcours ?

Mais au-delà des exigences ou des contraintes des pouvoirs subsidants, la véritable fonction de l'évaluation est l'enseignement interne, la contribution à la richesse expérientielle d'une organisation.

Nous en revenons à la question de la visibilité des choses.

Niveau d'utilisation interne :

- » En termes d'apprentissage continu pour l'équipe qui a réalisé le projet. Il sera souvent plus facile de faire adhérer les membres de l'équipe au processus d'évaluation s'ils savent d'avance qu'ils bénéficieront également des résultats ;
- » Pour accentuer la motivation des travailleurs en leur délivrant régulièrement





les principaux résultats de l'évaluation et en envisageant avec eux la meilleure façon d'intégrer les adaptations au projet ;

- » Réaliser un outil de communication interne (journal, vidéo, intranet,...) permettant aux membres de l'équipe de visualiser et de disposer en temps utile des résultats.

Niveau d'utilisation externe

Recommandations :

- » Communiquer une synthèse générale des résultats de l'évaluation aux participants au projet pour les remercier de leur collaboration ;
- » En fonction de la dimension du projet et de l'opportunité éventuelle, réaliser un communiqué de presse qui présente un résumé choc des résultats ;
- » Utilisez les résultats de vos projets lors des rencontres avec les bailleurs de fonds ;
- » Faites collaborer les participants à la communication des résultats en impliquant en termes de récit d'expérience et/ou de témoignage ;
- » Si l'évaluation a été réalisée par un expert extérieur, communiquer les résultats en duo lors des rencontres importantes pour la suite du projet ;
- » Organisez une réflexion sectorielle avec d'autres promoteurs qui développent des projets semblables afin de partager les résultats et de réfléchir aux orientations de travail à prendre.



6.2. Préparer le schéma d'évaluation finale

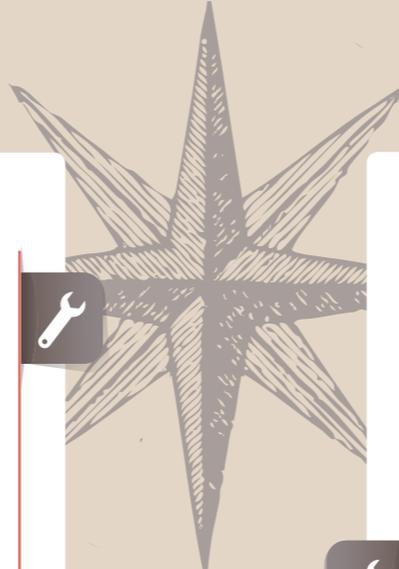
Indépendamment des exigences de rapportage aux pouvoirs publics auxquelles elle est soumise, une organisation peut très bien élaborer le schéma de son rapport d'évaluation finale au moyen de cet outil :

Le tableau de bord de préparation d'un rapport final

N°	Question	Suivi	Niveau	Trace effective
1	Y a-t-il eu un moment d'évaluation sur le sens cette année ?	Mise au vert	Qualité de la production	Oui / Non
2	Avons-nous défini des objectifs évaluable avant le démarrage de l'action ?	Disposons-nous de traces permettant d'évaluer les résultats escomptés ?	Qualité des documents	Oui / Non
3	Avons-nous défini des principes méthodologiques en ex ante ?	Les avons-nous évalué ? Comment ? Maîtrisons-nous les processus ?	Qualité du suivi méthodologique et mise à plat des processus ?	Effectivité des traces et existence de procédures, de processus, d'un manuel qualité.



N°	Question	Suivi	Niveau	Trace effective
4	Disposons-nous d'un schéma de suivi intermédiaire des projets ?	Ce schéma de suivi a-t-il été traduit par un tableau de bord formel ?	Qualité de gestion du tableau de bord ?	Effectivité des traces ?
5	Le budget a-t-il été maîtrisé ?	Régularité périodique de la maîtrise budgétaire	Sans erreurs	Comptes, bilan et maîtrise de la trésorerie
6	Les délais ont-ils été maîtrisés ?	Existence d'un planning	Bon respect des plannings	Oui / Non
7	La qualité des services, des produits a-t-elle été maîtrisée ?	Existence d'un plan qualité	Bon respect de ce plan	Traces des améliorations
8	Les processus de promotion et de communication sont-ils maîtrisés ?	Existence d'un plan de communication ?	Feed-back utilisateurs enregistré	Evaluation du plan
9	La bonne gouvernance est-elle assurée ?	Contrôles externes	Approbation	Signatures de validation



6.3 Utiliser les résultats de l'évaluation finale

Retenons que :

Les plus beaux tableaux chiffrés n'ont jamais séduit personne !

La traduction graphique des schémas d'évaluation est essentielle.

La grille de questionnement classique de Lasswell peut s'appliquer ici :

- » Qui dit quoi ?
- » A qui ?
- » Avec quel type d'argument ?
- » Vision des moyens ?
- » Vision de la pratique ?
- » Le support développé correspond-il au message prioritaire à véhiculer ?
- » Le coût économique du support est-il en rapport avec la grille ?
- » L'effort consenti dans le travail d'évaluation trouve-t-il son débouché dans une réelle diffusion des résultats ?

Et après ?

Il est utile de clarifier dès le départ la trame du rapport final afin de mieux structurer l'organisation et le recueil des informations soumises à l'analyse pendant le travail d'évaluation.

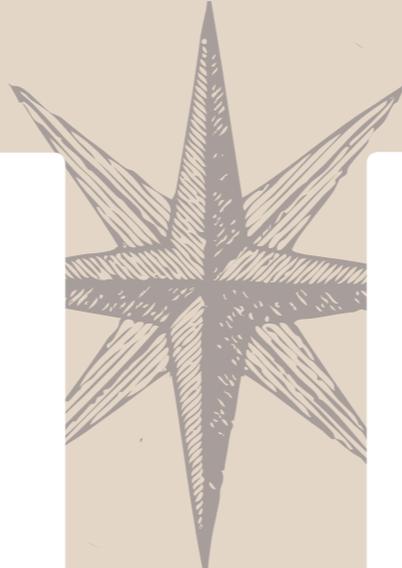
Le rapport final d'évaluation doit être rédigé dans un style d'écriture simple, être



suffisamment bref tout en restant précis. Sa structure doit varier en fonction du commanditaire ou du public à qui il est destiné.

L'organisme de financement s'intéresse probablement prioritairement aux effets concrets du projet et aux leçons à tirer sur les stratégies qui donnent les meilleurs résultats au moindre coût.

Les participants au projet accordent probablement plus d'attention aux leçons à tirer quant aux modes de mise en œuvre d'une activité spécifique.



EVALUER LES PERSONNES

La littérature regorge d'ouvrages récents sur cette pratique fortement focalisée sur l'univers de l'entreprise. Le lecteur trouvera en fin d'ouvrage des références bibliographiques utiles au secteur non-marchand.

Nous recensons quatre points essentiels concernant les bases pratiques de l'entretien d'évaluation dans le contexte d'une organisation non-marchande (administration, institution, asbl, initiative collective) :

- 7.1 L'utilité du cycle d'entretiens ;
- 7.2 De quoi parle-t-on ?
- 7.3 Comment évaluer une compétence ? Un peu de vocabulaire à partager ;
- 7.4 Le contenu d'un entretien de fonction.

7.1 L'utilité du cycle d'entretiens

Alors que la pratique de l'évaluation de fonction émerge dans le secteur associatif, sa mise en œuvre constitue une obligation récemment réglementée au sein des institutions et administrations publiques⁷.

Selon une étude réalisée par le Forem dans le secteur non-marchand : «De sept à neuf personnes sur dix reconnaissent clairement ou de façon plus mitigée qu'il n'y a pas de vraie GRH dans leur organisation»⁸.

7. Notamment via l'Arrêté Royal du 24 septembre 2013 relatif à l'évaluation dans la fonction publique fédérale en Belgique.





Souvent connoté à priori comme source de tension et de stress par les parties (employeur/collaborateurs), l'entretien de fonction peut pourtant s'avérer un instrument positif de gestion humaine des ressources au service du développement collectif et de la qualité de vie des équipes et des projets.

Il s'agit d'un outil de management au sein de l'organisation permettant, entre autres, d'établir et évaluer l'atteinte des objectifs, la performance des collaborateurs.

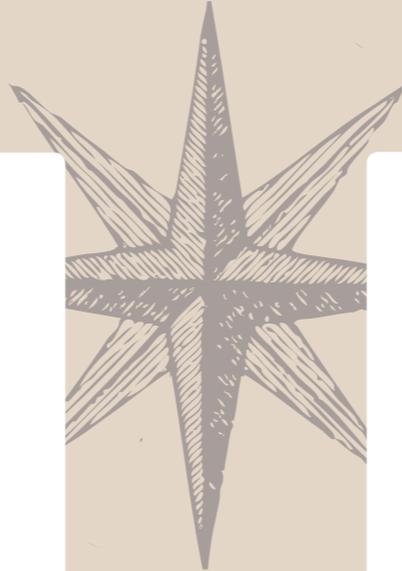
Il doit permettre :

- » La progression personnelle ;
- » La progression collective d'un service ;
- » L'élaboration d'un plan de formation cohérent ;
- » La mobilisation autour d'objectifs de service ;
- » La régulation des écarts ;
- » L'équité de traitement des salariés.

Mais il **offre aussi l'opportunité de procéder à une discussion constructive et ouverte entre les parties**, destinée à ajuster les perceptions et comportements professionnels. C'est en soi un moment privilégié de dialogue entre collaborateurs et responsable d'équipe.

Quelles sont les dimensions humaines que l'on va tenter d'appréhender au moyen des entretiens?

- » le vécu subjectif, la satisfaction et le degré de motivation du collaborateur ;



- » l'occupation de la fonction et du poste ;
- » le respect des objectifs fixés ;
- » les acquis en termes de compétences ;
- » l'apport à la vie de l'organisation ;
- » l'aspect constructif des attitudes ;
- » les objectifs pour l'année nouvelle ;
- » les formations attendues ou nécessaires ;
- » le développement et le parcours personnel.

Apprendre à gérer les émotions et les tensions :

Le positionnement professionnel au sein d'une organisation engendre inévitablement des sources de tensions interpersonnelles et personnelles, des frustrations. Au-delà de la mission, du contrat d'emploi, il persiste parfois des zones de flou sur les attentes et les perceptions des parties prenantes, qu'il faut s'employer à clarifier.

Bon nombre d'auteurs se sont lancés dans l'analyse des rôles et limites de rôles dans le contexte professionnel. Retenons les travaux de Khan qui établit des liens entre les quatre formes de rôle (prescrit, exercé, perçu et attendu, qui convergent ou divergent du rôle "idéal" que chacun de nous recherche en permanence.

La clarté, la prise de recul sur le rôle et les limites de rôle permettent de limiter la casse, le stress, les conflits, la rupture de la confiance.

L'entretien d'évaluation peut s'avérer utile et un moment stratégique pour déminer ces champs relationnels. L'enjeu consiste à objectiver au maximum l'évalua-





tion en créant un climat relationnel empreint d'intersubjectivité.

Critères d'évaluation à prendre en compte :

- » Réalisations objectives du collaborateur ;
- » Evolutions des compétences en lien avec les objectifs à atteindre ;
- » Apports du collaborateur aux relations aux usagers ;
- » Apports du collaborateur aux relations internes, d'équipe, de service, d'organisation ;
- » Capacités d'innovation, d'évolution et de gestion du changement dans la fonction.

7.2 De quoi parle-t-on ? Un peu de vocabulaire à partager !

Le plan stratégique : il s'agit de la « vision » que l'organisation entend poursuivre et faire partager par l'ensemble des parties prenantes. Il décline les valeurs, le sens du projet, l'éthique dont on entoure l'activité de service, etc.

La mission d'un service : c'est la déclinaison pragmatique de la vision en actions efficaces et cohérentes.

Les fiches de fonction : elles sont génériques par types de fonctions. Elaborées en principe préalablement à l'entretien. Il s'agit de faire habiter la fonction par le collaborateur.



Complétez votre fiche de fonction ou celle d'un collaborateur :

Intitulé de la fonction	Ex : éducateurs, animateurs sportifs, etc.
Métier	
Rattachement hiérarchique	
Mission	
Responsabilités	
Tâches	
Profil et compétences	

Les fiches de poste : une personne précise

Intitulé de la fonction	Ex : animateur à l'école devoirs, animateur vidéo
Spécificités et contraintes liées au poste	
Lettre de mission	
Liaison aux entretiens de fonction	
Objectifs et critères de réalisation	
Moyens de développement	

Différencions à présent les types d'entretiens d'évaluation de personnes. La typologie ci-après peut bien entendu être intégrée au niveau d'une seule forme d'entretien. La présentation en un cycle d'entretiens doit nous rendre attentifs à l'utilité de fixer le cadre et les niveaux d'évaluation. Distinguons donc quatre niveaux



d'entretiens qui configurent ensemble l'entretien d'évaluation.

L'entretien de fonction

Il s'agit de faire le point sur la description de fonction et l'ensemble des compétences requises *a priori* pour rencontrer les attentes de l'employeur. La mission sera clairement définie et les tâches à accomplir listées.

L'enjeu est de fixer le cadre prescrit de la fonction au niveau profil et compétences.

Répartition du temps de parole : 50/50

L'entretien de planification

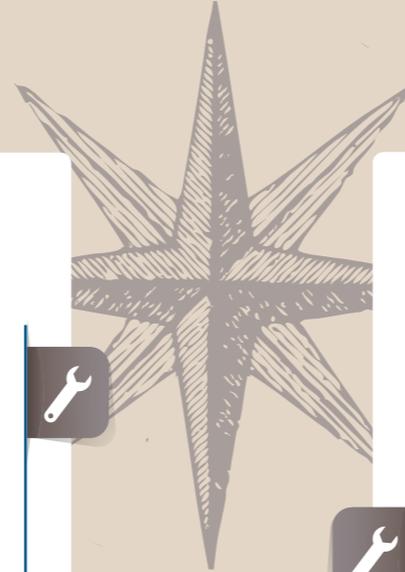
L'entretien doit permettre d'établir une projection des prestations et des objectifs à atteindre dans le temps, dont la portée doit être pertinente pour le type de mission à réaliser (un semestre, un an,...). En parallèle, il convient d'établir les compétences clés et le plan de développement (ou d'acquisition des compétences clés).

L'enjeu est de planifier, donc de fixer les moyens jugés utiles pour atteindre les objectifs et de fixer des dates, des échéances, ce qui permettra ensuite d'objectiver les résultats.

Répartition du temps de parole : 50/50

L'entretien de fonctionnement

Cet entretien consiste en un entretien de suivi. Il est consacré à l'atteinte des objectifs, à la réalisation des tâches, aux attitudes et comportements professionnels.



Le collaborateur y exprime ses perceptions, difficultés, succès, attentes.

L'enjeu est de recevoir l'avis du collaborateur sur son vécu et ressenti des difficultés dans l'exécution de sa mission.

Répartition du temps de parole : 75/25

L'entretien d'évaluation

L'entretien permet d'établir le bilan après un cycle de prestations (dont la durée est fixée lors de l'entretien de planification). Le collaborateur reçoit un avis de l'employeur (éventuellement pondéré d'une mention) sur la qualité de ses prestations au sens global du terme (atteintes des objectifs, satisfaction, développement, etc).

L'enjeu est d'ajuster les attentes de rôles et d'établir une évaluation des prestations afin d'appuyer la décision (stop ou encore ?)

Répartition du temps de parole : 25/75

7.3 Comment évaluer une compétence?

Qu'est-ce qu'une compétence?

- » Savoir-faire (utiliser une tablette informatique) ;
- » Savoir-être (ex. : maîtriser son calme face à un usager vindicatif) ;
- » Savoir (ex. : connaître la législation sur les asbl) ;
- » Savoir transmettre (ex. : communiquer à un assistant de direction certains aspects de la loi comptable sur les asbl) ;





- » Les compétences-clés : elles sont singulières pour chaque fonction d'une organisation. Ex. : savoir communiquer en public, savoir résoudre un problème au départ d'informations non complètes, etc. ;
- » Les compétences fragiles : les perdre peut mettre l'organisation en grand péril. Ex. : compétence comptable, traducteur, assistant technique spécialisé, etc. ;
- » Les compétences stratégiques : elles constituent des atouts pour l'organisation sur son terrain de travail. Ex. : connaissance de la langue du public cible, d'une technique particulièrement prisée par ce public, etc.

Évaluer une compétence suppose la réalisation d'un bilan de compétences ; celui-ci permet à un individu d'analyser ses compétences professionnelles et extra-professionnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel ou un projet de développement par la formation.

Quelles sont les principales étapes de réalisation d'un bilan de compétences ?

Zones d'intérêts possibles pour le collaborateur :

Cette procédure donne l'occasion de mieux cerner, comprendre le profil individuel de votre collaborateur. L'objectif majeur est de vous permettre une projection dans des activités professionnelles (celles que vous réalisez déjà ou d'autres à venir).

Rappelons toutefois qu'il convient de distinguer bilan de compétences et validation des acquis professionnels.

En effet, pour négocier et utiliser les compétences, il est nécessaire de passer par une reconnaissance professionnelle et/ou une validation, une certification.



Zones d'intérêts possibles pour l'employeur :

L'élaboration d'un modèle de compétences répond à des besoins aussi divers que :

- » Disposer de critères de sélection pertinents ;
- » Améliorer le système de gestion des performances ;
- » Détecter des talents ;
- » Redéployer les ressources après une réorganisation ;
- » Préparer des successions aux postes clés ;
- » Accélérer les changements de culture ;
- » Transformer la direction de projet.

Le modèle de compétences met en évidence l'interaction des compétences et leur impact sur la performance pour le poste ou le rôle considéré.

Un modèle de compétences peut être spécifique à un poste (éducateur, par exemple).

Exemples :

- » *Avoir de la force pour manœuvrer des voiturettes de personnes handicapées ;*
- » *Maîtriser une pratique sportive afin d'intégrer un groupe de jeunes.*

Le but est de préciser quelles compétences sont particulièrement importantes pour réussir dans ce contexte /cette culture, surtout lorsqu'il y a une volonté de changer les comportements et / ou d'introduire d'autres valeurs.

L'entretien d'évaluation pourra contribuer à la définition et à la précision d'un modèle de compétences.





Le bilan des compétences favorise donc :

- » La reconnaissance des acquis quels qu'ils soient et quelle qu'en soit l'origine, professionnelle et/ou extra professionnelle ;
- » L'identification des aptitudes et des motivations du collaborateur afin de définir un projet professionnel, le cas échéant un projet de formation ;
- » Pour le collaborateur, le fait de garder des traces et d'acquérir le réflexe « je constitue mon portefeuille de compétences » et de rechercher les preuves de ses acquis ;
- » Le repérage des étapes à suivre pour mettre en œuvre son ou ses projet(s) ;
- » Le recueil et l'analyse des informations sur les fonctions professionnelles, les métiers et les formations.

Exemples de mission

- » *Le conseil d'administration attend de l'animateur principal qu'il contribue à la réalisation de l'objet social du centre de jeunes : à savoir [reprendre les lignes directrices de l'objet social] ;*
- » *Il assure en étroite collaboration avec le comité de gestion de l'asbl la coordination générale des activités et de l'équipe placée sous sa responsabilité ;*
- » *Il veillera à ce que les actes administratifs soient posés en temps utile et préalablement soumis à l'approbation du conseil d'administration ;*
- » *Il encadre les activités organisées avec le public en conformité aux normes ministérielles en vigueur ;*
- » *Il sera garant de l'organisation des modalités de communication internes et ex-*



ternes à l'association ;

- » *Etc.*

Exemples d'activités

- » *Coordonner les prestations de l'équipe d'animateurs et des prestataires de services ;*
- » *Animer les réunions d'équipe hebdomadaires ;*
- » *Animer la réunion du conseil de jeunes une fois par trimestre ;*
- » *Élaborer et présenter auprès des instances compétentes (conseil d'administration, pouvoirs subsidiaires,...) les rapports administratifs d'introduction de demande et de justification des subventions ;*
- » *Etc.*

L'entretien d'évaluation bien mené peut se muter en entretien d'évolution

Se pose alors la question des moyens au service de l'évolution des compétences.

L'enjeu est de varier les options disponibles pour le collaborateur.

Retenons les moyens de développement suivants :

- » Formation ;
- » Coaching ;
- » Auto-apprentissage ;
- » Interview d'expert ;
- » Compagnonnage (la transmission par les aînés ou par un collaborateur plus





- expérimenté) ;
- » E-learning (formation à distance) ;
- » Stage (benchmarking) ;
- » Participation à un projet ;
- » Travail en réseau (partenariat de projets).

7.4 Le contenu d'un entretien de fonction

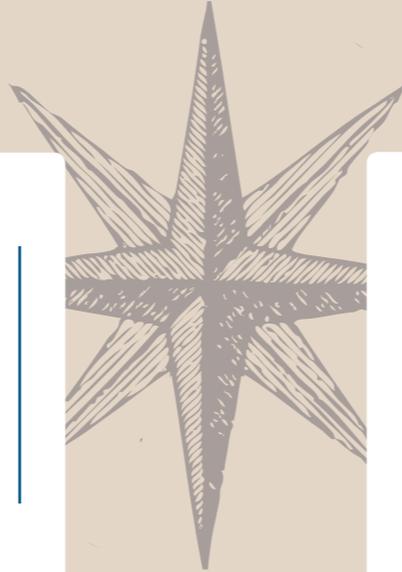
Avant de se lancer...

Retenons d'abord quelques principes et outils au service d'une **communication de qualité** :

- » La reformulation ;
- » La considération positive inconditionnelle ;
- » La reconnaissance ;
- » Les balises de désaccord ;
- » Distinguer les faits, les opinions et les sentiments ;
- » La métacommunication.

Développez votre compétence à **donner du feed-back négatif** :

- » En privé ;
- » Vite, mais pas trop !
- » Verbaliser l'émotion ;



- » Factuel ;
- » Montrer l'impact ;
- » L'importance des traces en cas de faits graves ;
- » Distinguer l'enjeu et la personne ;
- » Accepter de se remettre en cause ;
- » Expliquer comment s'y prendre à l'avenir.

Prévoyez la manière dont vous allez **boucler l'entretien** :

- » Gérer et apprécier les réticences ou les résistances ;
- » Le pont sur le futur : des premiers pas et un point fixe ;
- » Missionner vos collaborateurs ;
- » L'importance d'une procédure contradictoire ;
- » Le lissage.

Préparez-vous à rencontrer des personnalités qui nécessiteront, plus que jamais, de votre part, **calibrage et adaptabilité** dans la relation. Citons quelques exemples :

- » L'ancien combattant ;
- » Le désaccordeur systématique ;
- » L'accordeur systématique ;
- » Le taiseux ;
- » Le revendicatif ;
- » Le soupçonneux sur le processus ;





- » Le stressé ;
- » ...

Accordez une attention particulière à la bonne gestion du temps : tout dépend du nombre de collaborateurs et donc d'entretiens que vous devez organiser. Il faut veiller à une répartition équitable du temps entre les collaborateurs et à ménager votre emploi du temps. L'adoption d'une grille d'entretien standardisée vous facilitera la vie pour votre gestion du temps.

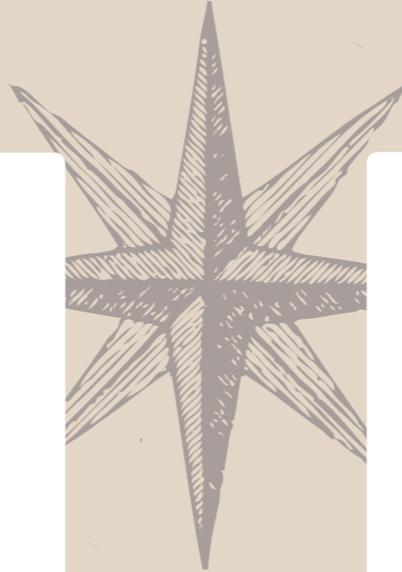
7.5 Un exemple de grille d'entretien de fonction

Les différents moments de dialogue :

7.5.1 Introduction

L'entretien a pour but de décrire la fonction dévolue au collaborateur en termes de résultats et de compétences. Il s'agit de spécifier ses missions, activités principales et complémentaires. Cet entretien a aussi pour but de préciser les objectifs donnés au collaborateur et les moyens de les atteindre, suite à un consensus. Ce formulaire est à compléter par le responsable direct.

- » Entretien de fonction/date de l'entretien :
- » Entretien de planification prévu vers le :
- » Entretien de fonctionnement prévu vers le :
- » Entretien d'évaluation prévu vers le :



7.5.2 Contexte

Nom de l'unité organisationnelle (service) :

Exposé des missions et objectifs de l'unité organisationnelle (service) :

7.5.3 Description du poste

(Sur base de la description de fonction-type, remise à la date de signature du contrat)

Les activités

Principales :

Complémentaires :

Les compétences essentielles requises pour la fonction :

(Sélectionner au minimum 3 compétences dans la description de fonction type + motiver son choix)

Compétence 1 :

Parce que :

Compétence 2 :

Parce que :





Compétence 3 :

Parce que :

Les objectifs négociés

De résultat/de prestations (jusqu'au 1er entretien de fonctionnement) :

Objectif 1

Critère d'évaluation

Objectif 2

Critère d'évaluation

Objectif 3

Critère d'évaluation

De développement personnel (à long terme) :

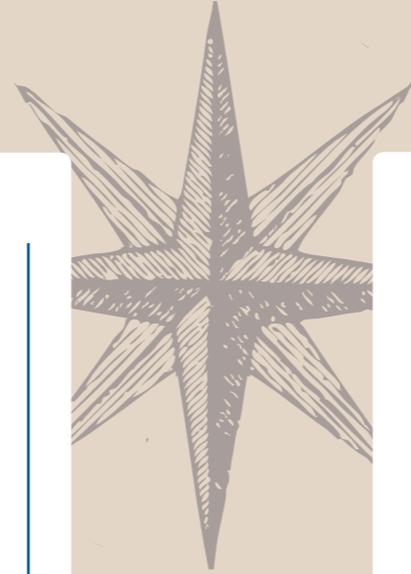
Objectif 1

Critère d'évaluation

Objectif 2

Critère d'évaluation

Objectif 3



Critère d'évaluation

Les moyens de développement

(Formation, coaching, auto-apprentissage, interview d'experts, participation à un projet, travail en réseau)

Propositions du collaborateur :

-
-
-

Propositions du responsable direct :

-
-
-

SIGNATURE DES DEUX PARTIES



GLOSSAIRE

Ce glossaire doit vous permettre de vérifier le sens dans lequel sont employés les principaux concepts techniques du guide.

Amortissement : ce sont des charges liées aux immobilisations.

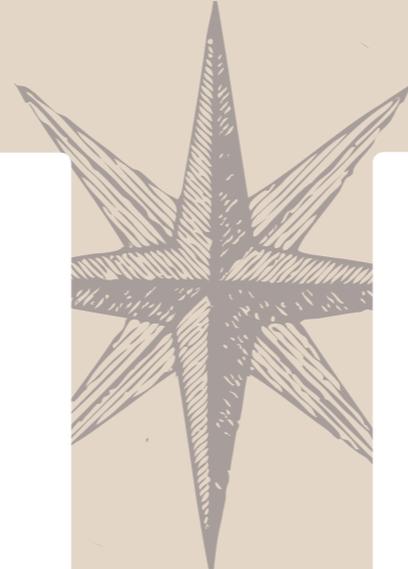
Analyse prospective et stratégique : démarche qui consiste à analyser les données disponibles à propos d'une situation pour préparer des scénarii d'avenir et décider d'une stratégie d'action.

Approche multicritères : technique d'aide à la prise de décision par laquelle l'analyse de la situation est effectuée via différents critères (économiques, sociaux, environnementaux, humains, matériels, etc.). Ces critères sont ensuite pondérés selon les scénarii d'actions possibles, le résultat devant éclairer les choix possibles.

Auto évaluation : au sens général, il s'agit de la démarche d'évaluation que l'on réalise pour soi-même ou collectivement. En matière de gestion des risques, c'est la façon d'assurer un suivi des actions de maîtrise que l'on a mis en place.

Baromètre du site : le baromètre est un instrument de mesures des flux (personnes, incidents, mouvements, etc.) qui doit permettre de comprendre le contexte de l'action et de fournir de l'information qualitative au pilote du projet. Il est construit sur base d'un ensemble d'indicateurs choisis en fonction de leur pertinence dans le cadre des actions envisagées.

Bilan : faire le bilan, c'est faire le point sur tout ce qui a bien marché et sur tout ce qui a posé problème au terme d'une action ou d'un projet global. Le bilan finan-



cier donne quant à lui un aperçu de ce qui est possédé par l'organisation. Il est établi sur base des données du bilan comptable.

Calibrage et adaptabilité : deux concepts issus de la programmation neuro-linguistique (PNL), le calibrage correspond à l'observation des comportements jusqu'à un certain degré de finesse, l'adaptabilité consiste à mobiliser son répertoire de solutions pour trouver la plus pertinente face à une situation.

Charte des valeurs : une charte des valeurs reprend au minimum les principes et orientations éthiques et d'intégrité déclarées de l'organisation. Ethique, pour agir avec discipline, au mieux et avec la conscience d'une action sociétale responsable. Intègre, pour agir honnêtement et en conformité avec les engagements de l'organisation. La charte se distingue d'autres sources de publications référentielles professionnelles qu'elle devrait idéalement inspirer en filigrane. Par exemple, les conventions internes, le code de conduite, le règlement de travail, les manuels de sécurité, le contrat de travail.

Cohérence : critère d'évaluation ; on évaluera par exemple la cohérence entre les objectifs du projet mais aussi entre les objectifs et les moyens réellement disponibles pour les atteindre.

Commanditaire : le commanditaire est dans la mise en place d'une évaluation, celui qui en formule la commande et souvent en même temps celui qui la finance.

Compétences : la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à



partir de laquelle elle est variable.

Constriction : resserrement et/ou compression des ressources d'une organisation (exemple : le Conseil d'administration décide de limiter les investissements matériels pendant un an).

Contexte – contextuel : notre démarche d'évaluation étant fondée sur l'approche systémique, nous accordons une attention à la prise en compte du contexte d'action et à ses évolutions. La connaissance du contexte, des éléments contextuels qui influencent la situation, leur observation ensuite, la prise en compte des tendances, est primordiale si l'on veut sortir du piège d'une évaluation purement linéaire et décontextualisée.

Contrôle unilatéral : il est utile et normal d'assurer le contrôle unilatéral de certains aspects de la vie d'une organisation, ce sera souvent le rôle de la hiérarchie ou de l'audit (présences, effectivité des prestations, respect des règles, sécurité, paiements, etc). La logique de « contrôle » de certains indicateurs doit être distinguée de la logique de « maîtrise » (par exemple en matière de gestion budgétaire ou des risques) même si le processus d'évaluation intègre à certains moments et de façon complémentaire, des aspects purs de contrôle.

Critère d'évaluation : le critère est toute information pouvant servir de référence à des mesures et susceptible d'étayer un diagnostic. C'est une norme de référence qui permettra de juger et d'apprécier l'effet de l'action (ex : au terme de l'animation mini foot, les joueurs auront respecté les règles). Selon ce critère normatif, un indicateur pourrait être : le nombre de cartons jaunes en fin de partie. Le critère c'est : ce sur quoi je vais me baser pour estimer la réussite de l'action.



Critère qualitatif : il doit permettre d'estimer la valeur, la portée ou l'effet des actions sur certains changements voulus dans le projet (par exemple en termes de : bien-être, environnement, éducation, formation, santé, etc.).

Critère quantitatif : il doit permettre d'estimer un certain niveau à atteindre, une masse critique de succès (au terme de l'action, au moins 50% d'interventions seront réalisées selon la nouvelle procédure).

Démarche d'évaluation : il s'agit d'un processus permanent (libre ou imposé), de questionnement, de prise de recul et d'action qui vise, in fine, à améliorer la production collective d'un service ou d'un produit (exemple : la mise en œuvre des étapes de la Roue de Deming). Idéalement, la démarche d'évaluation doit être intégrée au processus opérationnel.

Diagnostic : il s'agit d'une analyse à réaliser en amont du lancement du programme d'action afin d'appréhender la situation sous ses différents aspects. De multiples méthodes de diagnostic existent. Par exemple un « diagnostic local de sécurité » qui apportera des éclairages sur les différents facteurs qui contribuent au sentiment d'insécurité.

Efficacité : critère d'évaluation ; on évaluera, par exemple, l'efficacité d'une méthode d'action sur base des résultats qu'elle produit ou non.

Efficacité symbolique : la représentation que nous avons d'une situation se construit en fonction de notre cadre de référence culturelle. La portée des actions que nous menons et leur évaluation est aussi empreinte de ce cadre de référence. Nous devons rester attentifs au fait que la valeur symbolique portée à tel acte



dans telle culture n'en a peut-être aucune dans une autre. Par exemple : une maman tire son enfant par le bras pour le porter à son dos. La façon de porter un enfant ne peut être évaluée sans référence au cadre culturel.

Efficience : critère d'évaluation ; on évaluera par exemple l'efficience par le rapport entre l'énergie déployée pour obtenir un résultat et le résultat en lui-même ; ou encore le rapport qualité-prix d'un projet.

Évaluateur(s) : personne(s) en charge de réaliser l'évaluation

Évaluation ex ante : dans ce cadre, les paramètres de l'évaluation sont fixés avant le début du projet, ainsi que les critères de la dite évaluation. Les objectifs initiaux sont clairs.

Évaluation ex post : dans ce cadre, il n'existe pas d'objectif initial clairement établi : on est contraint, a posteriori, de reconstruire un schéma évaluatif.

Évalué(s) : personne(s) ou collectif qui subit (ssent) l'évaluation.

Équilibre du système : assez naturellement, un système tend toujours à revenir à l'équilibre après une période de changement. Le point d'équilibre du système peut être recherché comme élément de stabilité, de confort (exemple : le nombre d'utilisateurs pouvant être reçus en une journée tout en garantissant à chacun une certaine qualité d'accueil).

État des lieux objectif : l'inventaire d'une quincaillerie peut être facilement objectif (nombre de vis, de clous, etc.). Par contre, il faut se défier de croire réaliser par sa simple vision un « état des lieux objectif » à propos d'une situation sociale, étant



donné que notre approche est par nature subjective (notamment contrainte par notre cadre de référence culturelle). On ne peut donc que tenter d'objectiver l'état des lieux en prenant en compte différentes approches et diversifier les points de vue. Il s'agit de construire une représentation intersubjective de la situation, par exemple : concevoir un état des lieux de l'occupation de la place du village en tenant compte de l'appréciation des différentes catégories d'utilisateurs.

Économétrie : elle vise l'application de méthodes mathématiques et statistiques à l'étude et à la représentation de phénomènes. Il s'agira de donner une expression quantitative concrète aux faits observés (exemple : la fluctuation du taux d'absentéisme scolaire des enfants qui fréquentent l'école de devoirs avant et après leur participation aux activités de l'école de devoirs).

Facteurs critiques : il s'agit d'identifier les causes partielles d'un phénomène (exemple : le succès de la fête organisée est dû aux efforts de promotion, au bouche à oreille, à la fin des examens, au succès de la fête de l'an dernier, à la présence du ministre, ... ?).

Feedback négatif : il faut parfois savoir en donner et souvent accepter d'en recevoir ! En donner par exemple, lors d'un entretien d'évaluation de fonction (se montrer critique sur un comportement ou une pratique). En recevoir lorsque l'on tente d'impulser un changement dans une pratique habituelle (il est normal que ce changement génère des résistances et du mécontentement).

Fiche de fonction : description du métier dans le contexte de l'organisation - il y a plusieurs déclinaisons possibles à un même métier selon le contexte où il s'exerce



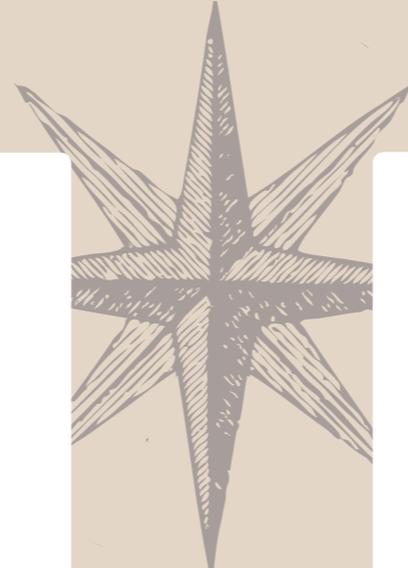
(exemple : assistante sociale dans un planning familial, dans un CPAS) - et des liens hiérarchiques, missions, responsabilités et tâches, du profil de compétence requis. Cette fiche servira de base à l'évaluation (en phase de recrutement pour les candidats, en phase d'entretien d'évaluation ensuite).

Gestion prévisionnelle des compétences : inventaire régulier et anticipé des besoins de formation des intervenants en fonction des compétences à acquérir pour les différentes fonctions clés de l'organisation. Ensuite programmation des actions de formation.

Intersubjectivité : l'intersubjectivité doit nous permettre de construire une lecture étendue du phénomène que nous souhaitons appréhender. L'enjeu consiste à croiser notre propre regard sur les choses avec d'autres perceptions pour fonder notre jugement.

Immobilisations : ou immobilisé d'une institution, est la somme de la valeur des biens meubles (mobilier, matériel lourd, véhicules,...) et immeubles (bâtiments qui lui appartiennent en propre, ainsi que les éventuels brevets ou propriétés intellectuelles ayant une valeur marchande). Le montant des immobilisations se calcule en tenant compte d'un tableau d'amortissements.

Impact : critère d'évaluation ; on distinguera l'impact à court, moyen, long terme des actions. L'impact à court terme peut souvent être apprécié « à chaud » sur base d'un référentiel (par exemple : le profil d'entrée du stagiaire comparé au profil de sortie). Il est souvent difficile d'apprécier l'impact d'un projet à moyen et long terme, compte tenu que cela exigerait de maintenir l'observation durable des ac-



teurs et de certains paramètres de situation mais aussi, de discerner la portée de notre action au regard d'un ensemble de facteurs de changement. Par exemple, il sera difficile d'évaluer l'impact à long terme d'une formation sur les stagiaires sinon à les interviewer 10 ans après et d'être en mesure de distinguer ce que les éventuelles autres formations qu'ils ont suivi leur ont apporté.

Indicateur de réalisation : le nombre de participants aux réunions du comité de gestion.

Indicateurs quantitatifs et qualitatifs : l'indicateur évoque une unité de mesure, une variable, une barre mesurable ou observable. Il s'agit de la traduction du critère en termes de seuils, de barre à atteindre, de minima et de maxima. Les indicateurs peuvent être d'ordre quantitatifs ou qualitatifs. Ils peuvent servir à mesurer le taux de réalisation des objectifs ou de production atteints. Ils peuvent également servir à mesurer l'impact obtenu.

Exemples :

Indicateur quantitatif : le taux de fréquentation d'une maison de quartier par les habitants ;

Indicateur qualitatif : le taux de participation effectif des habitants aux réunions du comité de gestion de la maison de quartier ;

Indicateur de production : le nombre d'activités réalisées en fin de saison.

Logique d'expansion : logique d'accroissement de l'activité, des ressources (humaines, budgétaires, usagers, etc.). L'expansion du système, son augmentation plus ou moins rapide doit être maîtrisée sous peine de créer des impacts de gestion négatifs.





Logique de structuration : à l'opposé dans cette logique, on limite la croissance pendant une phase dite « de structuration » lors de laquelle on prend soin de stabiliser les acquis, de préserver le patrimoine, les équipes, les usagers, etc.

Maîtrise des risques : l'inventaire des risques liés aux activités et au contexte dans lequel elles se déroulent doit permettre de les prendre en considération, de les évaluer afin de concevoir des mesures de maîtrise. Ces mesures de maîtrise devront elles aussi à terme être évaluées afin, le cas échéant, de les corriger.

Minimeva : nous avons créé ce concept pour conscientiser les lecteurs au fait qu'à défaut d'être d'accord collectivement sur tous les critères d'évaluation qui pourraient idéalement être pris en compte, qu'on peut toujours fixer un seuil minimum de critères qui servira de référentiel d'action collective. Par exemple : fixer les critères de qualité minimum à respecter pour l'accueil des usagers.

Musée des horreurs de l'évaluation : nous avons réalisé un inventaire non exhaustif des pratiques prétendument dites d'évaluation mais qui n'en sont pas vraiment. Une façon de cultiver le contre-exemple et éviter les déconvenues. Bonne visite !

Objectif évaluable : c'est une pierre fondamentale de la démarche d'évaluation. Nous vous renvoyons au référentiel pédagogique du guide « Construire et gérer son projet ». La technique de critères de l'objectif SMART peut également servir de référentiel d'évaluation des objectifs.

Performances : critère d'évaluation, on évaluera la performance d'une stratégie, d'une méthode ou d'une action par les résultats auxquels on aboutit. Par



exemple : le temps nécessaire pour retrouver un document archivé via un logiciel de recherche, base de données ?

Pertinence : critère d'évaluation ; on évaluera la pertinence de l'action en tenant compte des évolutions du contexte. Exemple : faut-il poursuivre certains cursus de formation professionnelle compte tenu des évolutions technologiques ?

Processus et procédure :

Processus : « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »

Procédure : « manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus ».

Source : norme Iso 9000.

Processus évaluatif : la démarche d'évaluation ou l'ensemble des étapes et des outils mobilisés pour mener l'évaluation à bien.

Ratio : rapport entre deux grandeurs. On attribue une signification à la valeur constatée (exemple : le nombre total de personnes qui participent à la fête par rapport au nombre d'habitants du quartier).

Réaction défensive : personne n'est disposé à subir une évaluation sans un minimum de réactions défensives, de légitimes résistances. L'évaluateur doit intégrer les effets produits par l'épreuve de l'évaluation sur les personnes dans sa démarche. La communication sur les enjeux et finalités du processus, la détermination en commun des critères sur base desquels on évalue, la transparence dans ce à quoi vont servir les résultats de l'évaluation, peuvent atténuer la réaction défensive.



Référentiel : le référentiel d'évaluation constitue un outil cadre des différents aspects du projet à évaluer (stratégie, objectifs, actions, parties prenantes, etc.) et sur base duquel on construit la grille de questionnement. Ce référentiel doit systématiquement être construit sur mesure.

Satisfaction des clients : dans quelle mesure la satisfaction des clients est intégrée comme matériel d'évaluation des actions ? Quelles sont les meilleures procédures pour recueillir l'avis des usagers ? A quelle fréquence est-il utile de retourner prendre le pouls des usagers ? Et surtout, que fait-on des résultats ?

Tableau de bord de suivi : il s'agit d'un visuel reprenant les indicateurs essentiels du projet qui permettent aux acteurs de se rendre compte (plus ou moins en direct) des tendances évolutives de leurs actions. Le tableau de bord sera plus ou moins détaillé selon le type de projet et la durée de la formation des acteurs. Certains managers de la fonction publique ont un véritable cockpit visuel à leur disposition pour apprécier l'évolution des différentes actions et résultats des départements de leur administration.

Traçabilité : des résultats par exemple, il est précieux de mémoriser comment une action atteint tels ou tels résultats ou comment ils évoluent. Des compétences par exemple, il est essentiel de préserver les compétences clés, savoir faire de l'organisation. Des actes administratifs, il peut être important de pouvoir reprendre le travail en cours d'un collègue.



BIBLIOGRAPHIE

Anciaux Alain, *L'évaluation de la socialité*, de Boeck Université, 1994.

Aubret Jacques, Gilbert Pierre, Pigeyre Frédéric, *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, Paris, Puf, 1993.

Authier Michel et Lévy Pierre, *Les arbres de connaissances*, La Découverte, 1992.

Blaie Jean-Pierre et Kurc Alexandre, *L'évaluation en travail social*, Presses universitaires de Nancy, 1988.

Bourcier Claude et Palobart Yves, *La reconnaissance*, Editions d'organisation, 1997.

Bourdieu Pierre et Passeron Jean-Claude, *La reproduction*, Minuit, 1996.

Bourdieu Pierre et Passeron Jean-Claude, *Les héritiers*, Minuit, 1996.

Bridier Manuel et Michailof Serge, *Guide pratique d'analyse de projets, Evaluation et choix des projets d'investissements*, Economica, 1995.

Broch Marc Henry et Cros Françoise, *Evaluer le projet de notre organisation, réflexions, méthodes et pratiques, entreprises - associations - établissements publics - les chroniques sociale*, 1992.

Courtot Hervé, *La gestion des risques dans les projets*, Economica-gestion, 1998.

Commission communautaire française - Cridis, *Partenariat et négociation*, 1996.

Commission communautaire française - Stics asbl, *Construire et gérer son projet*, 2014.



Dupont Alain, *L'évaluation dans le travail social*, Les éditions (institut d'études sociales), 1989.

Fèvre Louis, *Guide méthodologique du travail social*, Chronique sociale, réédition mars 2001.

Hadji Charles, *L'évaluation, règles du jeu, des intentions aux outils*, Esf éditeur, 1995.

Jolis Nadine, *Piloter les compétences : de la logique de poste à l'atout compétence*, Paris, Ed. d'organisation, 1997.

Jolis Nadine, *Compétences et compétitivité*, Les Editions d'Organisation, 1998.

Laot Françoise et Rouah Michel, *Piloter le développement social, guide d'évaluation dynamique et participative*, L'Harmattan, 1994.

Le Boterf Guy, *Evaluer les compétences : quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?*, Education permanente, n° 135, 1998-2, pp. 143-151.

Le Boterf Guy, *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Les éditions d'organisation, 1996.

Lemoine Claude, *Evaluation et innovation dans les organisations*, Eap, Sciences humaines, 1992.

Levy-Leboyer Claude, *Evaluation du personnel*, Edition d'organisation, 2007.

Meignant Alain, *Manager la formation*, Paris, Liaisons, 4^{ème} éd. (en particulier le chapitre : De quoi parle-t-on ?), 1997.



Meignant Alain, *Les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action*, Paris, Liaisons, 1995, p. 151.

Miller Jacques-Alain et Milner Jean-Claude, *Voulez-vous être évalué ?*, Grasset, coll. Figures, 2004.

Minet Francis, Parlier Michel, De Witte Serge (dir),
La compétence : mythe, construction ou réalité ? Paris, L'Harmattan, 1994, pp. 23-38.
Où en est la gestion des compétences ?, Personnel, n°385, déc. 1997, pp. 7-74.

Parlier Michel, *Les enjeux et les ambivalences de la gestion des compétences*, Connexions, n° 70, 1997-2, pp. 47-65.

Peroz Christian, *La qualité et l'évaluation dans le secteur social et médico-social, Des leviers pour manager*, Collection : Seli Arslan, 2010.

Piveteau Jacques, *L'entretien d'appréciation du personnel*, INSEP Editions, 1995.

Jonathan Pottiez, *L'évaluation de la formation, Piloter et maximiser l'efficacité des formations*, Collection Fonctions de l'entreprise, Dunod, 2013.

Templar Richard, *L'entretien d'évaluation*, Village Mondial, 2005.

Weiss Dimitri (dir), *La fonction ressources humaines*, Paris, Ed. d'organisation, 1992, 2^{ème} éd., p. 784.



Mer des Projets

Océan de l'Évaluation

pays de la
Communication

30°

20°

10°



actiris.brussels 
au coeur de l'emploi | de weg naar werk



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES



CULTURE.BE

