

SPRO de Châteaudun
Réunion 2

24 novembre 2015

3 heures pour comprendre l'évaluation ;-)

1-Qu'est-ce qu'une évaluation ? Pourquoi évaluer ? Qu'évalue-t-on ?

Objectif 1 : connaître les définitions de l'évaluation et des termes assimilés à l'évaluation

Objectif 2 : connaître les finalités et les enjeux de l'évaluation

Objectif 3 : savoir définir l'objet de l'évaluation

2-Comment évaluer ?

Objectif 4 : connaître le processus de l'évaluation

Objectif 5 : être capable de préparer un protocole d'évaluation : choix méthodologiques et démarches

Objectif 6 : être capable de définir des critères d'évaluation

Objectif 7 : être capable de définir des indicateurs d'évaluation

Objectif 8 : être capable d'élaborer des outils de suivi des réalisations

Objectif 9 : être capable de réaliser une analyse évaluative

Objectif 10 : être capable de communiquer les résultats d'une évaluation

Préambule

L'apparition du sigle



signifiera qu'on devra faire des choix relatifs à cette notion, ce concept, cet item ... dans le cadre de nos travaux.

1^{ère} Partie : qu'est-ce qu'une évaluation? Pour qui? Qu'évalue-t-on?

1. Définitions

1.1 L'évaluation

- C'est « extraire la valeur », mesurer, comprendre et apprécier la valeur d'une action, d'un programme ou d'une politique, sa mise en œuvre, au regard des **objectifs** initialement prévus.
- Quand on évalue on mesure les écarts entre les **objectifs** fixés et les **résultats** obtenus (**objectifs définis par le projet d'évaluation**)
- On porte un jugement de valeur sur une action/politique à partir **d'informations quantitatives et/ou qualitatives** et de **critères** précis en vue d'une prise de décision.
- L'évaluation n'est pas une fin en soi, c'est une étape du projet. On doit commencer à travailler sur l'évaluation dès la phase d'élaboration du projet en question.
- Elle peut poursuivre plusieurs objectifs (cf. ci-dessus) : mesure de l'efficacité, efficience, cohérence mais **on ne peut pas tout évaluer**.
- L'évaluation peut être globale et appréhender tous les aspects du projet (le processus et le produit : le fonctionnement d'un dispositif et ses résultats), **ou se focaliser sur l'un d'eux / c'est plus réaliste de se limiter**.

1^{ère} Partie : qu'est-ce qu'une évaluation? Pour qui? Qu'évalue-t-on?

2. Les objectifs, les finalités et les enjeux de l'évaluation



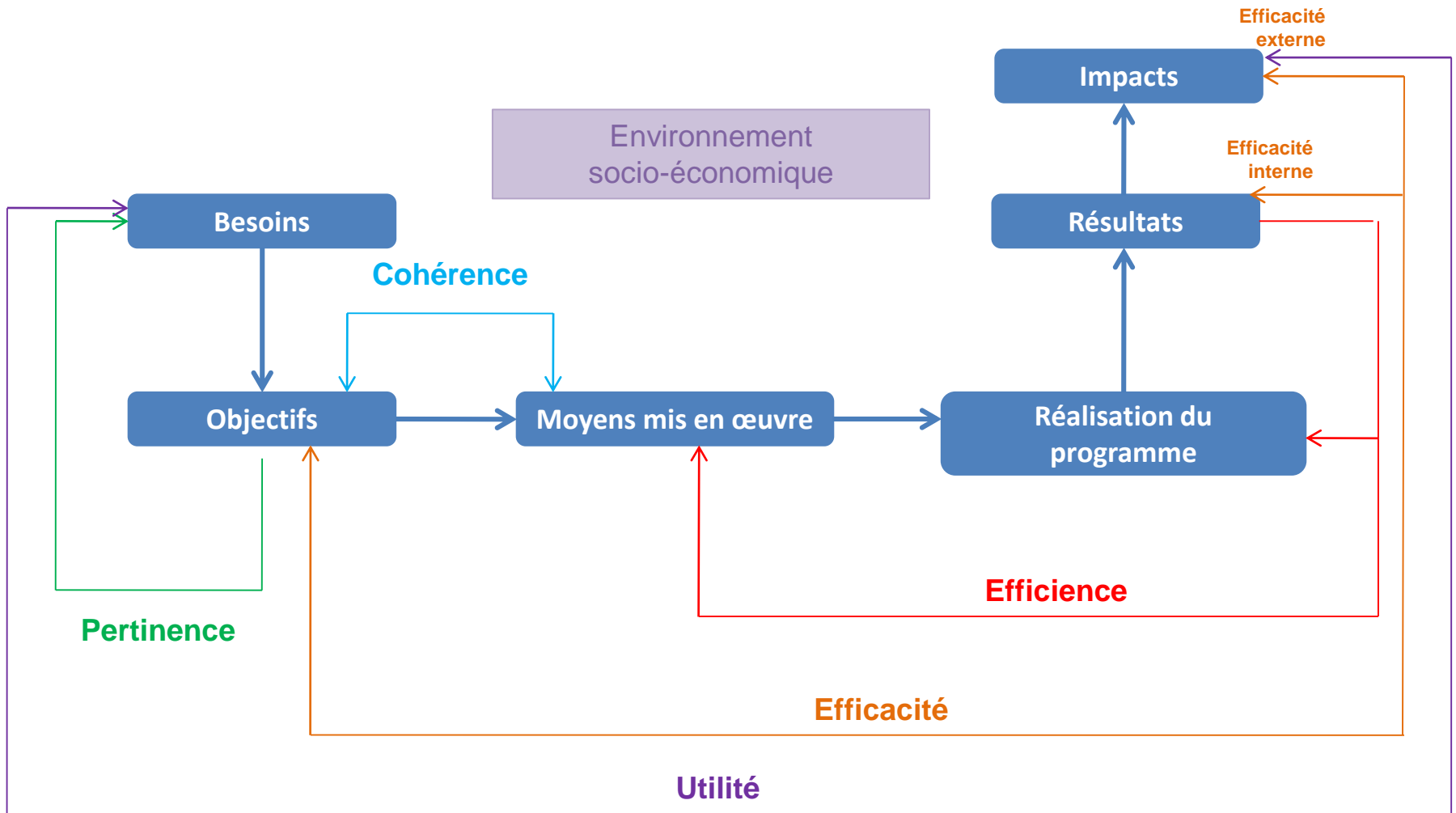
2.1. Les objectifs

- **Apprécier** le plus objectivement possible les effets du programme évalué
- **Comprendre** le processus de mise en œuvre du programme
- **Aider** les commanditaires à porter un jugement de valeur sur le programme

Cela se traduit par des réponses aux questions relevant de :

- **l'efficacité**
- **La pertinence**
- **L'efficience**
- **L'utilité**
- **La cohérence**

Les objectifs de l'évaluation





2.2. Les finalités

- **Déontologiques** : rendre compte aux politiques et citoyens de l'utilisation des deniers publics
- **Apprentissage** : aider les acteurs à comprendre le processus auquel ils participent, les aider à s'approprier les objectifs
- **Gestion** : répartition plus légitime des moyens
- **Finalité décisionnelle** : aide au pilotage politique

On doit clarifier cela et le développer.

2.3. Les enjeux *idem* à développer

- Des conséquences spécifiques aux dispositifs évalués

Exemples

↳ échanges sur les enjeux et les freins de l'évaluation

- Qui est à l'initiative de l'évaluation?
- Qui a décidé qu'il fallait que l'évaluation soit faite?
- Quels sont les motifs de l'évaluation?

3. Pour qui évaluer?

- **Les politiques** : connaître les résultats d'une politique, vérifier la pertinence des choix, les adapter
- **Les opérateurs** : préoccupation plus technique, prise de connaissance des mécanismes, améliorer les actions, se professionnaliser
- **Les citoyens** : demande sociale formulée par les bénéficiaires des actions

➡ **La demande doit être claire** : on n'évalue pas pour départager des responsables politiques en désaccord, ni pour évaluer des personnes

➡ L'organisme évaluateur ou le service doit être **indépendant**

➡ **Et qui évalue ?** Un service de collectivité, un cabinet de consultants, un laboratoire de recherche, un observatoire



4. L'objet de l'évaluation

- Délimiter le champ d'investigation de l'évaluation
- Dégager l'objet de l'évaluation de l'ensemble dans lequel il est imbriqué
- Identifier les éléments qui ont le plus de sens par rapport aux finalités de l'évaluation :
 - ➔ les actions, les acteurs, la période, le territoire etc.

- Que veut-on évaluer? Quel champ d'investigation? Quel contexte?

4.1. Quand on évalue une formation

4.2. Quand on évalue un dispositif → est-ce le cas du SPRO ?

4.3. Quand on évalue une politique publique → est-ce le cas du SPRO ?



1^{ère} Partie : qu'est-ce qu'une évaluation? Pour qui? Qu'évalue-t-on?

4. L'objet de l'évaluation

4.1. Quand on évalue une formation

On mesure l'**efficacité interne** de la formation (à chaud) / on regarde les résultats

- Démarche « qualité »

- ➡ adéquation avec le public ciblé
- ➡ satisfaction des formés
- ➡ la prestation de formation
- ➡ l'organisation de la formation

- Démarche pédagogique

- ➡ les acquisitions des formés
- ➡ un retour au formateur sur sa démarche péda.

- ↘ normative : référence au groupe de formés
- ↘ critériée : référence à des critères
(cf. référentiel de compétences)

- ↘ évaluation diagnostique : au début de la formation
- ↘ évaluation formative : pendant
- ↘ évaluation certificative : à la fin

4.1 L'évaluation d'une formation

Finalités

Réguler les différents paramètres de la formation :

- Cible
- Objectifs
- Contenus
- Modalités, méthodes,
- Environnement et conditions matérielles
- Posture et relation pédagogique



Principes d'action

Évaluer consiste à :

- **Mesurer l'écart** entre les objectifs fixés et les résultats obtenus (efficacité interne du dispositif de formation)
- **Analyser les causes** de cet écart par l'interprétation des résultats
- **Formuler un jugement de valeur**

Les différents niveaux de l'évaluation en formation

Une évaluation peut porter sur différents objets, les plus pertinents sont :

- Les connaissances et savoir-faire acquis
- La démarche pédagogique
- Les conditions de mise en œuvre
- La satisfaction des participants

1^{ère} Partie : qu'est-ce qu'une évaluation? Pour qui? Qu'évalue-t-on?

4. L'objet de l'évaluation

4.2. Quand on évalue un dispositif

On mesure l'**efficacité externe** du dispositif (ex post) **c'est-à-dire l'écart entre les objectifs fixés et les impacts, pas les réalisations.**

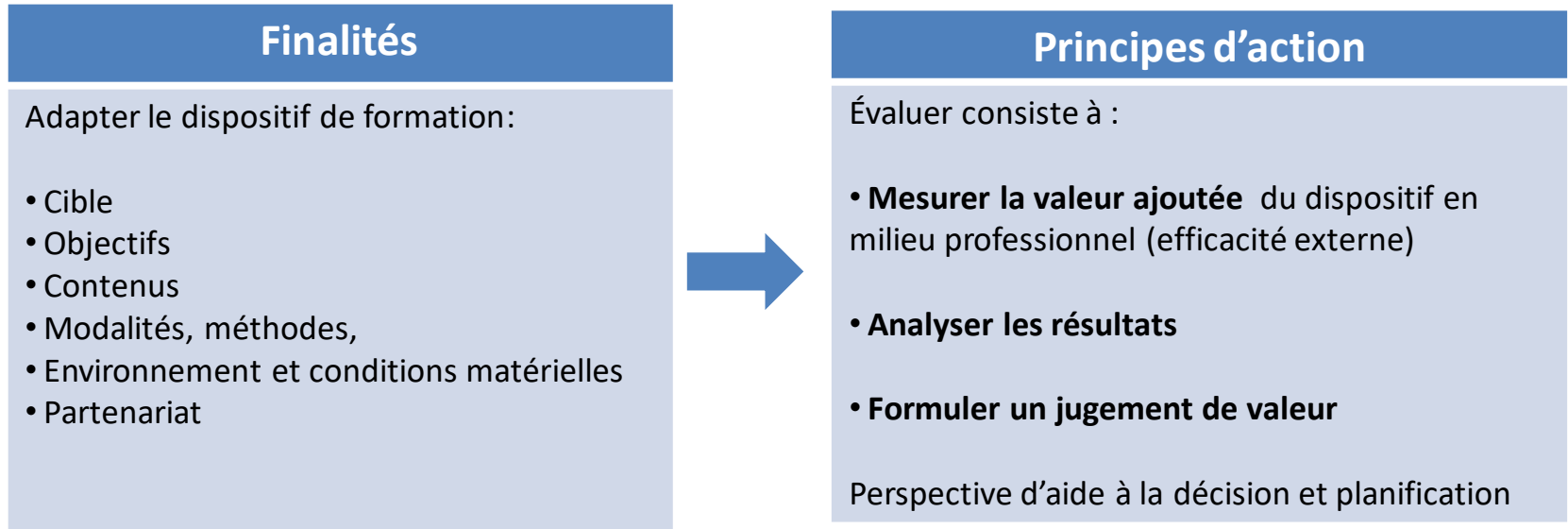
- Démarche d'aide à la décision et de planification

- ➔ Si le dispositif évalué comporte des actions de formation, cette évaluation s'appuie sur l'évaluation de la formation, et va plus loin :
 - ↘ Est-ce qu'il facilite l'insertion professionnelle de ses bénéficiaires?
 - ↘ Est-ce qu'il a permis de faire évoluer leurs pratiques professionnelles?
 - ↘ Est-ce qu'il a permis d'améliorer leur productivité?
 - ↘ Est-ce qu'il a facilité la réalisation de mobilités professionnelles?
 - ↘ Est-ce qu'il satisfait les besoins du marché du travail?

 - ↘ Quels sont les processus qui aboutissent à ces résultats?
Par exemple : quelle est la valeur ajoutée du partenariat?
quelles sont les conditions de mise en œuvre du dispositif?

- ➔ Difficulté : dissocier ce qui relève du dispositif, du milieu-professionnel et de la progression individuelle

4.2 L'évaluation d'une action ou d'un dispositif



Les différents niveaux de l'évaluation d'un dispositif de formation

Une évaluation peut porter sur différents objets, les plus pertinents sont :

- La satisfaction des participants
- Les connaissances et savoir-faire acquis
- Les conditions de mise en œuvre
- Le partenariat
- La valeur ajoutée de la formation en milieu professionnel (organisation, productivité etc.)

4. L'objet de l'évaluation

4.1. Quand on évalue une politique publique

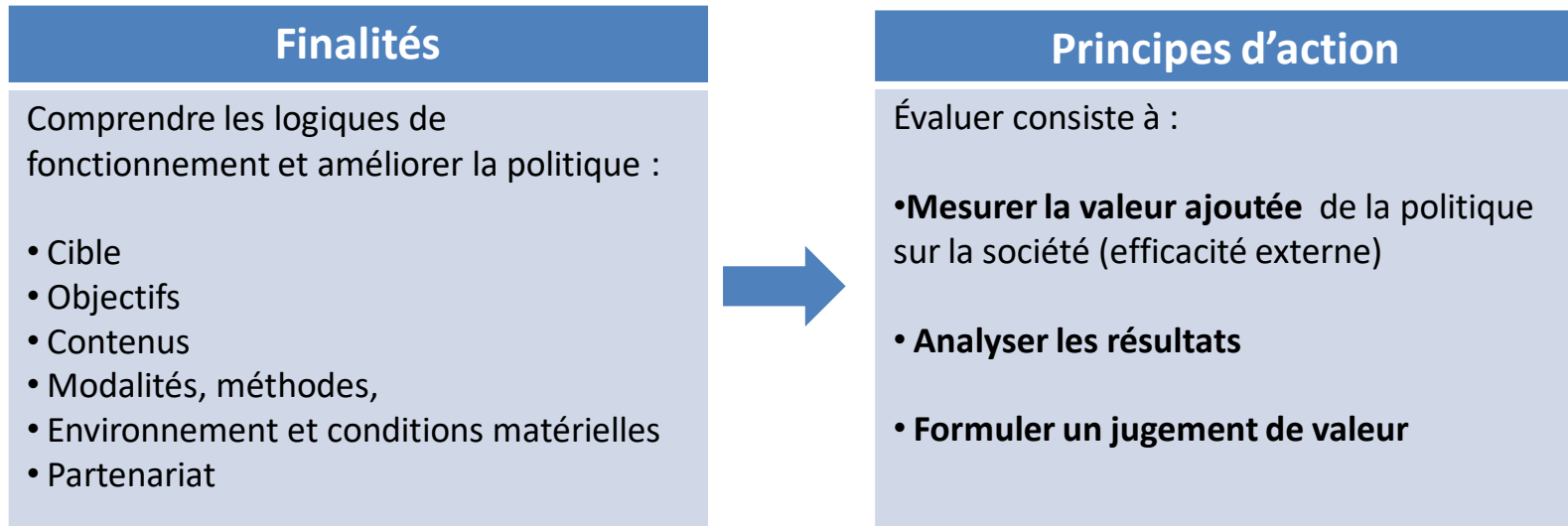
On mesure l'**efficacité externe** de la politique (ex post)

- **Démarche de compréhension et de d'amélioration** de la politique et de ses effets
- On évalue un ensemble de programmes, de dispositifs, d'actions
- En référence aux objectifs fixés par la politique en question
- Mais également l'ensemble de ses effets propres



Difficulté : faire la part des choses entre les effets imputables à l'action publique et l'influence de facteurs exogènes tels que l'évolution du contexte

4.3 L'évaluation d'une politique publique



Les différents niveaux de l'évaluation d'une politique

Une évaluation peut porter sur différents objets, les plus pertinents sont :

- Les actions de la politique en question
- L'évolution du contexte
- La satisfaction du public
- Le financement
- Les conditions de mise en œuvre
- La valeur ajoutée pour la société

1. Les choix méthodologiques

- 1.1. Les temporalités de l'évaluation
- 1.2. Les différentes approches (interne / externe / participative)
- 1.3. Les méthodes quantitatives et qualitatives

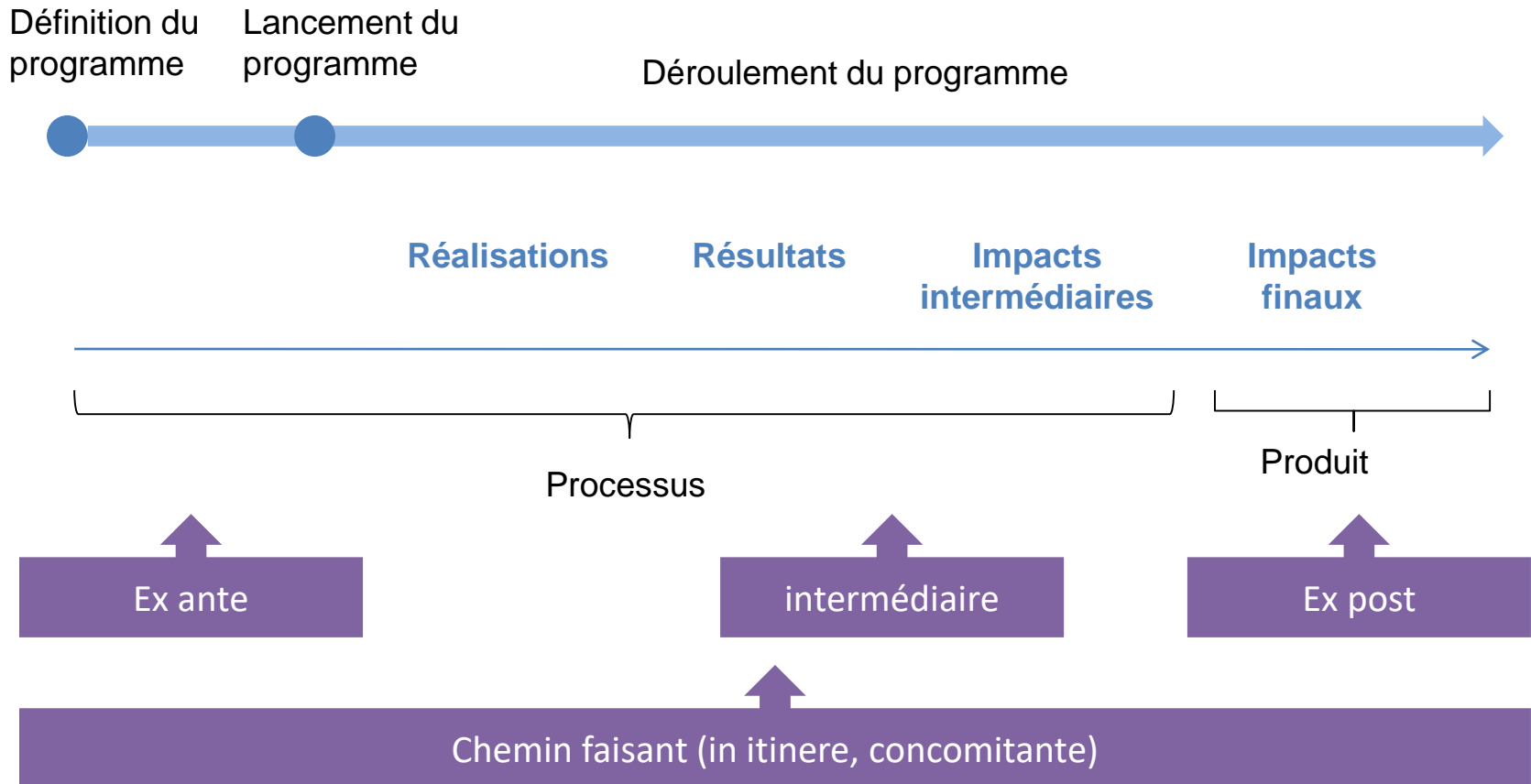
1. Les choix méthodologiques

1.1. Les temporalités de l'évaluation



- L'évaluation ex ante
- L'évaluation intermédiaire
- L'évaluation chemin faisant (in itinere, concomitante)
- L'évaluation ex post

Le déroulement d'un programme et les postures de l'évaluation



2^{ème} Partie : comment évaluer?

1. Les choix méthodologiques

1.2. Les différentes approches

- **Interne** : commandité par le responsable de la structure
(ex: proviseur d'un lycée)

. si réalisée en interne : **auto-évaluation**, portée limitée

. peut être conduite avec des agents externes, gage d'objectivité

➡ Fonction de mobilisation des acteurs

- **Externe** : commandité par un agent externe (ex: ministère de l'EN)

. peut être réalisée avec des agents internes (rapport de confiance)

➡ Fonction de contrôle du niveau d'atteinte des objectifs

- **Participative** : participation active des acteurs engagés dans le dispositif à son évaluation

➡ Fonction d'apprentissage



1. Les choix méthodologiques

1.3. Les méthodes quantitatives et qualitatives

- Des effectifs différents
- Des objets différents :
 - ➔ Quantitatif : la **performance** (indicateurs chiffrés d'efficacité)
on dégage des grandes tendances statistiques
 - ➔ Qualitatif : le **processus** (comment on arrive à ces résultats?)
on explique les tendances dégagées, on les relativise
- Une réelle complémentarité : les deux types de méthodes doivent être mobilisées

2^{ème} Partie : comment évaluer?

Les méthodes **quantitatives**

- **Les méthodes d'évaluation randomisées** : groupe test et groupe témoin avec tirage aléatoire
- **La constitution des groupes** :
 - ↳ l'ensemble des bénéficiaires, ou **échantillon représentatif**
 - ↳ L'importance du **groupe témoin** mais pas toujours indispensable
- **Les techniques d'échantillonnage** :
 - sondage aléatoire simple
 - sondage aléatoire par grappe
 - sondage aléatoire stratifié
 - sondage par quotas
- La constitution d'une **base de données** :
 - tableaux de bord
 - fichiers de gestion
 - enquête par questionnaire
- **Traitement statistique de données**, recours à la modélisation pour dégager une relation causale « toutes choses égales par ailleurs » (+ CNIL)

2^{ème} Partie : comment évaluer?

Les méthodes **qualitatives**

- En combinaison avec les méthodes quantitatives :

➡ En amont : phase exploratoire

➡ En aval : analyse des constats quantitatifs et complément d'informations

- En tant que démarche spécifique

➡ Elle introduit un jugement inductif et compréhensif

➡ Adaptée aux questionnements de l'évaluation

. les représentations sociales, l'émergence de besoins

. La diversité des situations

. La prise en compte d'une temporalité plus longue

↘ Exemple : analyse de la transition formation-emploi

Il doit être 15h15
On a bien mérité une pause ...

Reprise à 15h30



2. Le processus de l'évaluation

2.1. Construire un projet d'évaluation

- 6 étapes successives et incontournables
- Apprécier la faisabilité de l'évaluation
- Rappeler les évaluations précédentes et préciser les enjeux de l'évaluation actuelle
- État des lieux sur les bases de données, les sources existantes → en lien avec Tours
 - ↳ Proposition d'amélioration et de construction de nouveaux outils
- Le **cahier des charges** récapitule la phase préparatoire de l'évaluation

La phase de conception de l'évaluation en 6 étapes



Le cahier des charges de l'évaluation

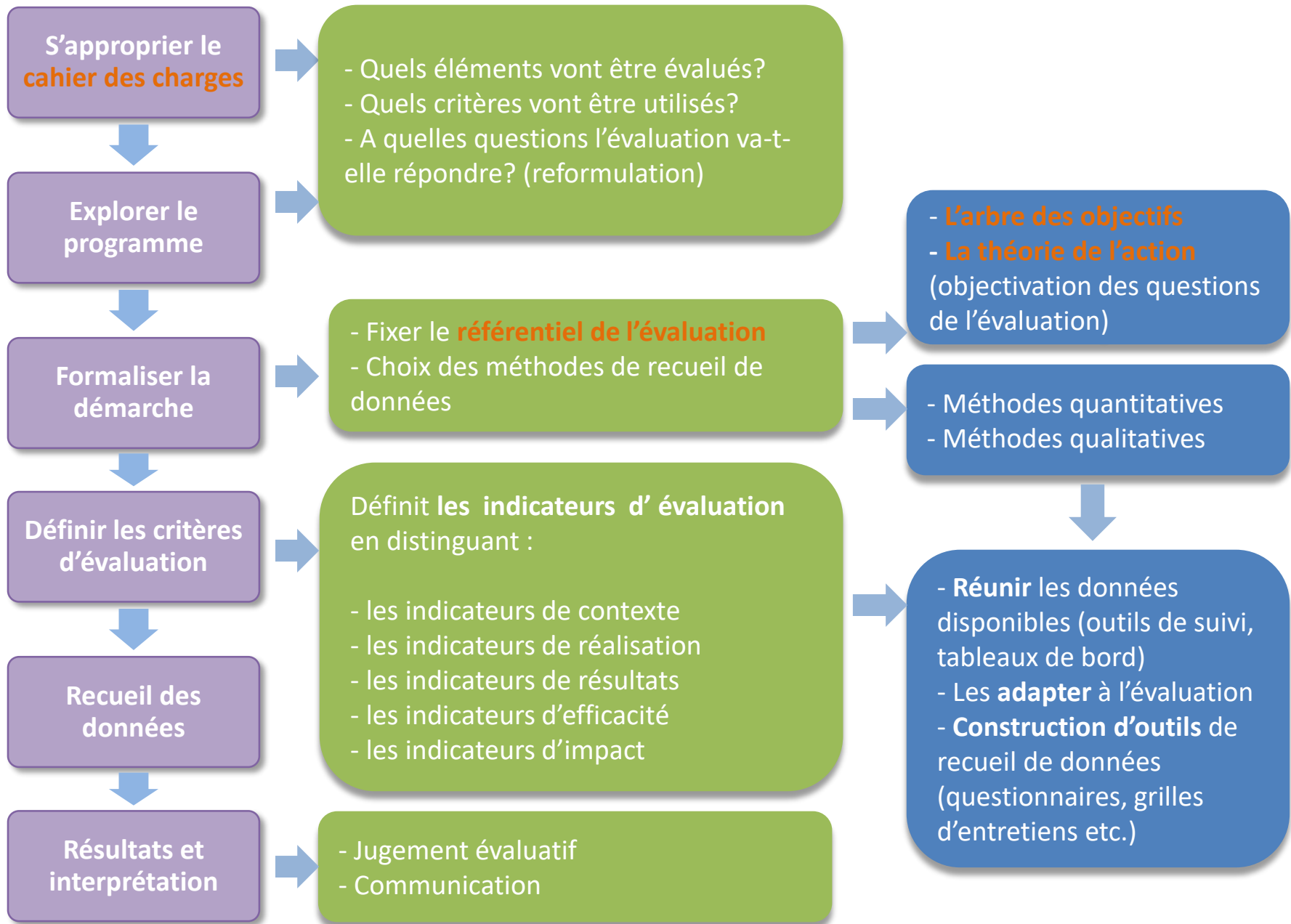


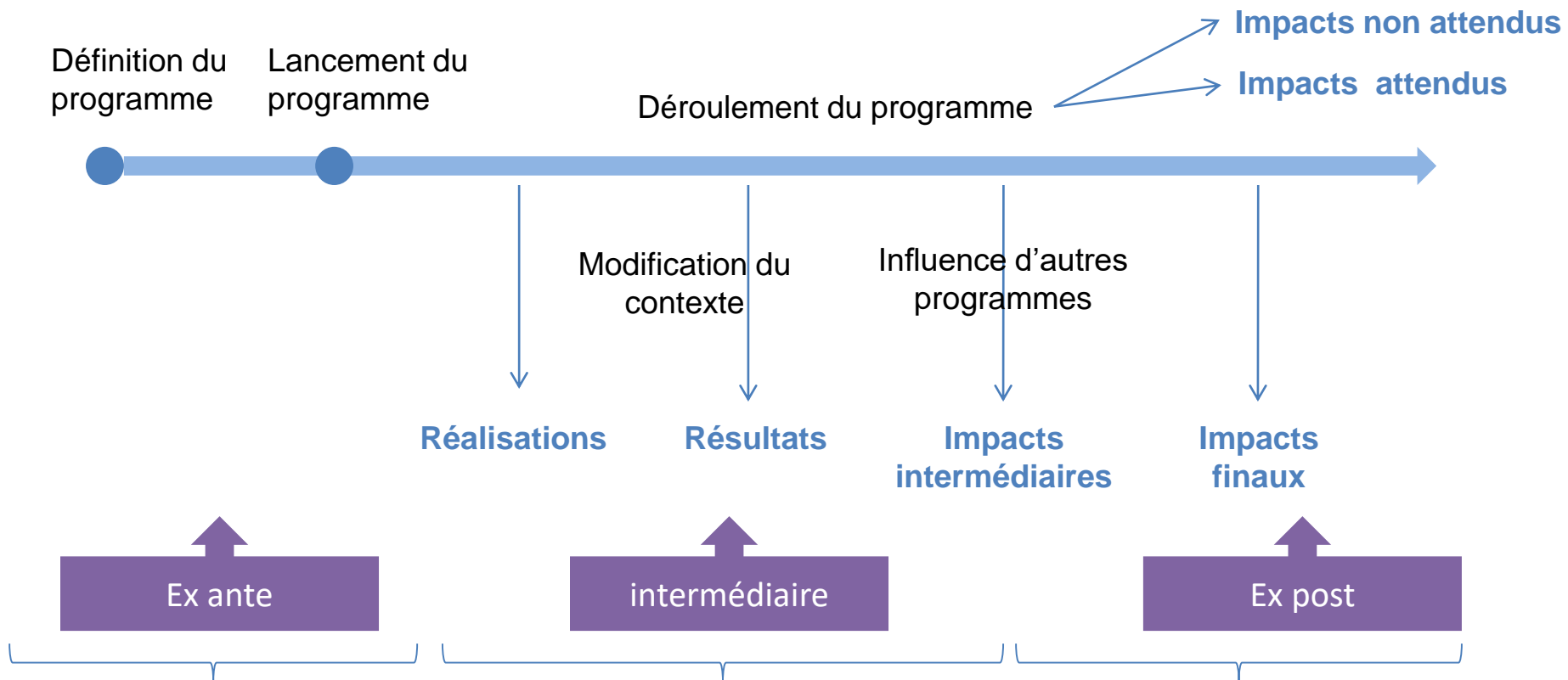
- Les motifs de l'évaluation
- La nature du programme à évaluer
- Les finalités et objectifs initiaux du programme
- Les éléments de contexte susceptibles d'avoir fait évoluer les objectifs initiaux
- Les moyens et acteurs mobilisés par ce programme
- Les réalisations, résultats et effets à identifier,
- Les données et documents de références disponibles
- Les coordonnées des personnes ressources / experts.

2. Le processus de l'évaluation

2.2. Conduire une évaluation

- **Description des étapes**
- **Définition du référentiel de l'évaluation**





Conception et démarrage du programme		Suivi		Évaluation	
Temps de la conception	Temps de l'action	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4
Référentiel	Mise en place des indicateurs	Réalisation	Résultats	Effets intermédiaires	Impact final
<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs • Critères • Indicateurs 	Construction des outils	Actions mises en œuvre sous contrôle du responsable	Effets directs perceptibles par le responsable	Effets spécifiques visibles à moyen terme	Impacts globaux à long terme justifient le programme
		Renseignement des indicateurs			



2. Le processus de l'évaluation

2.2. Conduire une évaluation

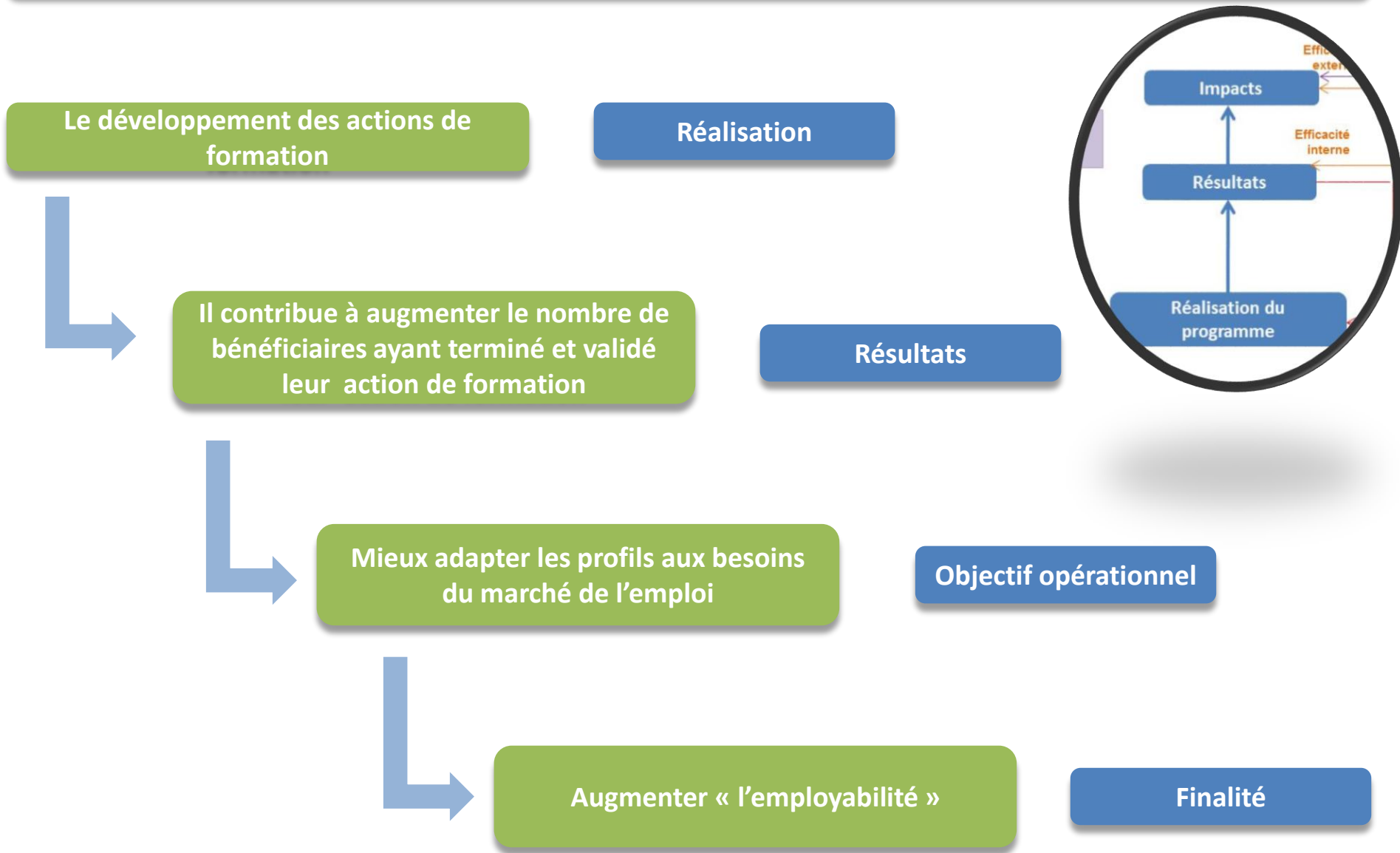
- **Élaboration du référentiel** : il récapitule les objectifs de l'évaluation et les traduit sous forme de critères auxquels on confronte les résultats de l'évaluation.

C'est la référence à un standard auquel on peut comparer les résultats

➡ La construction du référentiel s'appuie sur **deux outils** :

- ↳ la théorie de l'action : c'est l'intention derrière l'action
elle reconstruit a posteriori les objectifs
- ↳ l'arbre des objectifs: arborescence d'objectifs reconstruite a posteriori à partir de laquelle on définit les critères et indicateurs de l'évaluation

Exemple de théorie de l'action dans le domaine des ressources humaines



Exemple d'arbre des objectifs

Finalités

Objectifs stratégiques

Objectifs opérationnels

Actions

Axe 1:
Poursuivre
l'effort de
formation

- 1) Poursuivre l'effort de formation des demandeurs d'emploi
- 2) Poursuivre l'effort de formation via le développement de l'apprentissage

- Former les demandeurs d'emploi aux métiers et qualifications répondant à des besoins identifiés par branche, secteur d'activité et zone d'emploi
- Former les jeunes demandeurs d'emploi aux métiers et qualifications répondant à des besoins identifiés par branche, secteur d'activité et zone d'emploi
- Préparer les jeunes à l'entrée dans une formation qualifiante par contrat d'alternance

- Mise en place du CFI jeunes (crédit de formation individualisée: actions de formation agréées et des mesures d'accompagnement aux jeunes de 16/25 ans sans qualification en vue de l'obtention d'une qualification de niveau V.)
- Formations préparatoires à la qualification par contrat en alternance
- etc.

2. Le processus de l'évaluation

2.2. Conduire une évaluation (suite)

- **Une norme** : ensemble de critères
- **les critères de l'évaluation** : les dimensions du programme évaluées
 - ↳ les critères minimaux : réussite / échec
 - ↳ les critères de perfectionnement : précisent le niveau atteint
(plus qualitatif)
- Important de prévoir plusieurs indicateurs pour savoir si la réussite ou l'échec par rapport à un indicateur n'est pas due au hasard.

Objectifs de l'évaluation d'un dispositif

- Évaluer le degré de satisfaction des participants afin d'améliorer le contenu et la forme des prestations pédagogiques

Critères de l'évaluation d'un dispositif

- Qualité attendue des interventions (représentations des participants)
- Utilité professionnelle perçue (représentations des participants)

Objectifs de l'évaluation d'une formation

- Vérifier si les connaissances et savoir-faire requis formulés en termes d'objectifs pédagogiques ont bien été acquis par les participants

Critères de l'évaluation d'une formation

- Les objectifs pédagogiques

2. Le processus de l'évaluation

2.2. Conduire une évaluation

- **Les indicateurs de l'évaluation** : élément concret, observable, permettant de procéder à l'évaluation à partir des critères préalablement définis.

Ils doivent être :

- . pertinents pour la durée du projet évalué
- . utilisables et compréhensibles par le public
- . cohérents, précis, mesurables, observables
- . accessibles
- . fiables

↳ Les indicateurs de contexte : situer l'action évaluée dans son environnement

↳ Les indicateurs de réalisation : décrivent l'activité, la nature de l'intervention, son contenu etc.

↳ Les indicateurs de résultats : sont produits en comparaison avec les objectifs (efficacité et efficience) ils sont immédiatement perceptibles

↳ Les indicateurs d'impact : évaluent les effets du dispositif et sont visibles à plus long terme

3. Les outils de l'évaluation

3.1. Les outils quantitatifs

- **le tableau de bord**

- **le questionnaire** : recueil d'un grand nombre de données homogènes, anticiper les modalités de passation (directe, postale, internet : *limesurvey*)
organisation thématique, questions fermées / choix multiples
attention à la formulation et à l'ordre des questions

➡ partir de la liste des indicateurs pour le construire

↳ *exemple : le questionnaire de satisfaction*

- . la qualité de l'enseignement
- . l'organisation matérielle de la formation
- . le volet relationnel
- . les dispositions d'accompagnement
- . l'utilité professionnelle perçue à chaud

3. Les outils de l'évaluation

3.2. Les outils qualitatifs

- Les entretiens (semi-directifs, focus groupes)
- L'observation directe
- La monographie

↳ études cas : réaliser une ébauche de questionnaire afin d'évaluer une formation

4. Concevoir et rédiger le rapport

Introduction

- Présentation du programme dans son contexte, intentions initiales, historique

Partie 1: présentation de l'évaluation

- Arbre des objectifs, critères et indicateurs d'évaluation,
- Choix méthodologiques, outils, intérêts et limites

Partie 2: les résultats de l'évaluation

- Description de la mise en œuvre du programme
- Les constats et analyse des facteurs explicatifs
- Analyse évaluative : mise en relation des constats de l'évaluation avec le référentiel.
- Jugement de valeur sur le programme au regard des critères retenus (efficacité, efficience etc.)
- Les recommandations aux commanditaires

Conclusion : les conditions d'une bonne évaluation

Sur le plan méthodologique, l'évaluateur garantit la qualité de l'évaluation en respectant quelques règles :

- Lisibilité
- Fidélité
- Fiabilité
- Transparence

Sur le plan déontologique, l'évaluateur veille à avoir une posture :

- d'écoute et de respect des personnes
- d'impartialité et d'objectivité
- d'indépendance

Pour être utile et utilisable, l'évaluation doit être partagée