



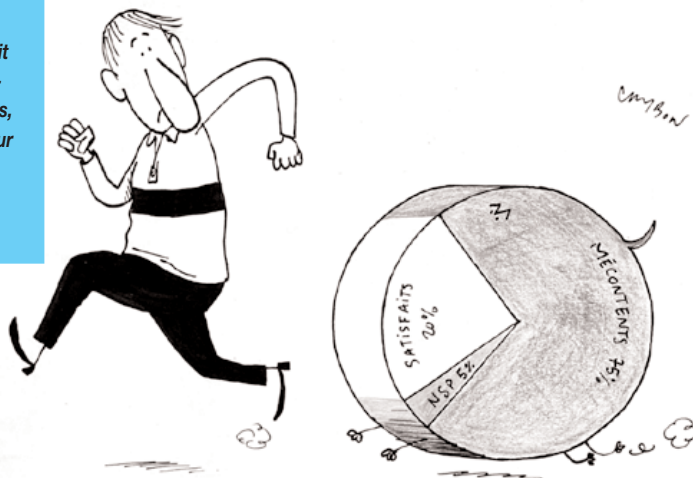
Par Pascal Mullard

Cogérant d'Espace Développement et intervenant en organisations, il conduit des processus de changement pour des collectivités,

des entreprises et associations, ainsi que pour des personnes individuelles.

Contact : tél. 06.19.27.36.02

Mél : pascal.mullard@wanadoo.fr



Des outils pour évaluer une action

L'évaluation est une question récurrente dans le travail de l'animateur, d'autant plus qu'elle n'est pas facile à traiter.

Confronté structurellement à la nécessité de mobiliser des fonds publics, le secteur de l'animation doit continuellement faire preuve de son utilité. Mais comment évaluer le maintien ou le développement du lien social, l'amélioration du bien-être d'une population, son impact ?

Quelques outils pour réfléchir et agir...

1/ L'évaluation : il faut en parler dès le début

On pense l'évaluation comme l'étape qui suit l'action, qu'on évaluerait une fois qu'elle est terminée. Il est probablement juste de penser qu'on ne peut évaluer quelque chose qui n'a pas encore eu lieu ! Cependant, il y a ici deux choses à voir.

L'évaluation en continu

L'évaluation est un outil du pilotage. C'est pourquoi, tout au long de la mise en œuvre d'une action, il est utile de recueillir de l'information qui va dans le sens de l'évaluation. Celle-ci permet d'ajuster la mise en œuvre aux réactions internes et externes qu'elle induit. En outre, on pourra distinguer des phases d'évolution fines, ce qui enrichit l'évaluation finale :

parfois, le résultat final est identique mais le chemin est différent ! L'évaluation en continu permet de parler du chemin, pour mieux le choisir.

L'élaboration des critères d'évaluation d'une action avant sa mise en œuvre

C'est dès le départ qu'il convient de décider des critères selon lesquels une action sera évaluée. J'y vois deux raisons majeures : la première est la plus motrice, c'est qu'ainsi, on précise où se dirigent nos pas. La deuxième prend en compte la difficulté à définir des critères : autant débattre « à froid ». C'est déjà assez compliqué. Quand l'action est terminée, on va essayer d'adapter les critères à ce que l'on a fait, ce qui n'est pas entièrement juste.

2/ L'évaluation n'est pas le contrôle de l'un par l'autre

A moins que cela soit dit formellement, il n'est pas souhaitable que l'évaluation soit un moyen de contrôle. Ceci existe naturellement. Le contrôle est le fait de vérifier qu'une organisation respecte les critères d'une autre, en s'y soumettant davantage qu'en participant à leur élaboration. Ceci peut avoir l'effet pervers de pousser l'organisation contrôlée à déformer la réalité pour « entrer dans les critères ». L'animation n'en sortirait pas grandie.

3/ L'évaluation est un outil commun

L'évaluation doit donc être un outil commun. C'est un moment du travail qui permet à chacun des partenaires en jeu de vérifier que la collaboration est sur le bon chemin. Mais outil commun ne signifie pas que tout le monde a les mêmes outils ou méthodes. On trouvera, par exemple, des partenaires institutionnels qui ont des contraintes qu'ils ne peuvent aménager. Dans ce cas, on recherchera à construire une démarche d'évaluation qui englobe les contraintes de chacun. Par la suite, l'outil d'un partenaire pourra devenir l'outil commun, à condition que l'on ait vérifié qu'il répondait aux attentes de chacun.

Quels que soient les outils utilisés, il est primordial qu'ils aient été validés collectivement avant

la mise en œuvre. Il peut être bon qu'ils soient élaborés ensemble, spécifiquement, pour coller à la démarche et à l'identité du projet.

Élaborer des tableaux pour montrer la chaîne d'évaluation... exemples

Tableau 1 :

Actions	Impacts recherchés	Indicateurs

Tableau 2 :

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions

Tableau 3 :

Faits	Domaines	Sources probables

4/ L'évaluation et les participants

Ici, nous les appellerons « les participants ». Globalement, il s'agit des adhérents, des bénéficiaires, ou du « public cible » comme on l'appelle dans un jargon peu poétique. Ce sont les bénéficiaires finaux d'une action... ce qui ne signifie pas que les animateurs ne soient pas bénéficiaires des actions qu'ils mettent en œuvre ! Considérant le secteur de l'animation socioculturelle, il paraît inconcevable de ne pas associer les participants à l'évaluation des actions. Ceci peut se faire simplement et de mille manières : de la plus orthodoxe et sérieuse (le questionnaire) à la plus conviviale et informelle (le repas), l'objectif est de recueillir de l'information sur les effets de l'action pour les personnes, le quartier, la commune...

5/ Deux outils pour évaluer une action avec un groupe de participants

Outil 1 : les tableaux à gommettes

Cet outil s'adresse à des groupes de plus de 25 personnes. Il s'agit d'évaluer une action. Un groupe de pilotage ou même un animateur créatif seul peut proposer plusieurs critères

(une dizaine environ). Chaque critère est traduit sous forme de question, à laquelle il est possible de répondre de plusieurs manières, toutes fermées. La question est reproduite sur un grand panneau. Sous la question, des grandes cases représentent les réponses possibles. On a remis aux participants des gommettes ou étiquettes de couleur en arrivant. Ceci se passe dans une salle où l'on peut circuler librement d'un panneau à l'autre. Les participants vont coller leurs gommettes dans les cases correspondant à leurs questions. C'est la première phase. Ensuite, on passe à la phase suivante : on compte les réponses, et l'animateur anime une discussion, dans laquelle les personnes présentes sont invitées à approfondir leurs réponses, à réagir les unes par rapport aux autres. Une personne – de préférence habituée à le faire – prend des notes point par point de tout ce qui est dit.

Exemple de panneau

L'action a-t-elle permis à des personnes qui ne se connaissaient pas de faire connaissance ?

OUI	NON
Collez ici votre gommette pour répondre oui	Collez ici votre gommette pour répondre non

Évaluer une action, évaluer une personne

Dans les organisations en cours de structuration fleurissent les entretiens individuels, entretiens annuels d'évaluation, de positionnement, etc. On peut en dire ici que c'est une contribution à la réflexion sur l'évaluation de l'action plus générale... puisqu'on y met en évidence l'impact de l'action sur la trajectoire des salariés. On ajoute que c'est un outil qui permet de gérer et d'anticiper les besoins de l'organisation en terme de ressources humaines.

Ce travail est extrêmement riche et qualitatif. Néanmoins, il pourra apporter des informations quantitatives si on l'utilise dans un groupe fermé dont tous les participants sont présents.

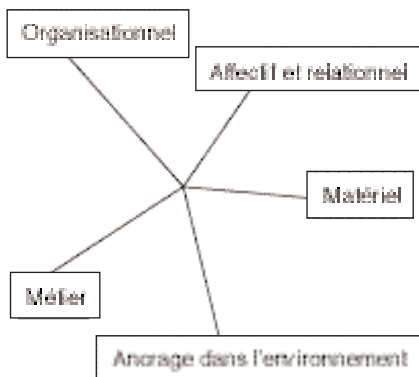


Outil 2 : le pentagramme

Une organisation, un projet peuvent se décrire selon les 5 dimensions suivantes :

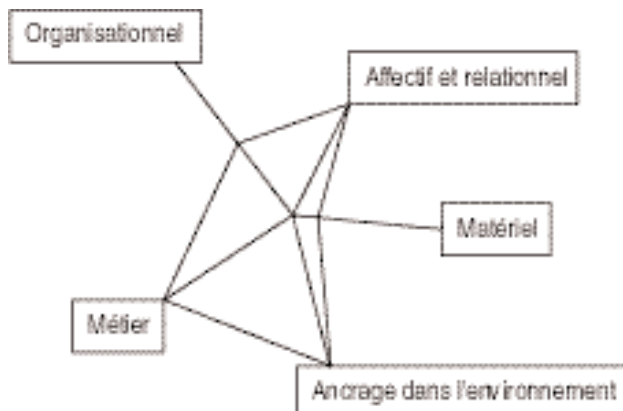
- 1 – la dimension organisationnelle : c'est la répartition des rôles, la dimension hiérarchique, l'organisation de la communication opérationnelle entre chacun ;
- 2 – la dimension affective et relationnelle ;
- 3 – la dimension matérielle ;
- 4 – la dimension territoriale ou « ancrage dans l'environnement » ;
- 5 – la dimension « métier ».

En s'inspirant du Pentagramme de Ginger, nous les représentons sous la forme suivante :



On peut utiliser ce pentagramme de plusieurs manières. La première est simplement de l'employer pour effectuer une pré-évaluation globale, qui permet de choisir ensuite un axe particulier qu'on peut approfondir. Une autre est de l'utiliser deux fois (par exemple pour évaluer une organisation avant la mise en œuvre d'un projet et l'évaluer après ce projet : cela permet d'évaluer l'impact du projet sur l'organisation). Une autre encore est de l'utiliser pour lancer une dynamique collective, en tant que diagnostic partagé.

On peut aussi l'utiliser comme fil conducteur d'un échange verbal ou le dessiner. On peut en parler directement ou choisir de « noter » chacun des axes, par exemple de 1 à 5. On va ensuite le schématiser comme suit :



Cet exemple montre un projet dont on évalue qu'il était bien ancré dans l'environnement, mobilisant des compétences adéquates, dans un climat affectif positif. Les deux points à travailler de ce projet sont l'équipement matériel et l'organisation.

Concrètement, il s'agit de se poser les questions suivantes¹ :

- Pour la dimension « organisationnelle » : la répartition des tâches et des responsabilités était-elle claire ? Était-elle pertinente ? La communication technique était-elle efficace ? suffisante ? Les temps de travail en commun étaient-ils bien organisés ? à des moments pertinents ?
- Pour la dimension « relationnelle et affective » : les relations étaient-elles agréables ? bienveillantes ? Permettaient-elles à chacun d'être à l'aise dans son travail ? Le travail de chacun était-il suffisamment reconnu ?
- Pour la dimension « ancrage dans l'environnement » : l'action est-elle connue sur le territoire qu'elle concerne ? L'était-elle par les personnes qui devaient la connaître ? L'image des porteurs de cette action était-elle bonne ? A-t-elle facilité ou rendu difficile la mise en œuvre ? L'action est-elle suffisamment adaptée à la réalité du territoire qu'elle concerne ?
- Pour la dimension « métier/projet » : le projet correspondait-il aux compétences de ceux qui le portaient ? Ses objectifs étaient-ils suffisamment définis ?
- Pour la dimension « matériel » : l'équipement matériel était-il adapté aux besoins du projet ?

1. Ici les questions sont posées au passé, mais pour une action en cours, on les formulera au présent.



6/ Des exemples de critères d'évaluation :

L'expérience montre que les critères sont extrêmement nombreux et s'adaptent à la réalité de chaque projet. C'est pourquoi on cherchera ici surtout à donner des pistes, voire des exemples, en vous invitant à être créatifs !

- **Ce qui est lié à la fréquentation** : son augmentation, sa stabilisation... on cherchera à la comparer à d'autres types d'action dont le coût et l'impact semblent voisins.
- **Ce qui est lié au type de public** : selon que l'on cible un public précis, ou que l'on recherche la mixité, l'échange, on multipliera les critères de définition des personnes mobilisées.
- **Ce qui est lié à de l'action** : création d'associations de jeunes, mise en place de telle autre action dans la foulée ou en prolongement.
- **Ce qui est lié à la représentation** : on va chercher ici à valoriser l'appartenance du projet à un réseau d'envergure régionale, nationale ou internationale, ce qui a un effet sur l'image du territoire (cas médiatique, un festival peut devenir la vitrine d'un territoire...).
- **La familles des coûts évités** : ici, on va essayer de montrer que le projet mis en œuvre a permis d'éviter des coûts, autrement dit qu'il a

permis que soit économisé de l'argent qui aurait été dépensé si rien n'avait été fait.

Pour tous ces critères, on peut s'intéresser à leur évolution, par rapport à des actions conduites auparavant. L'évolution, ou l'écart, peut donc aussi être un critère.

7/ Quand on n'a qu'un critère...

J'ai travaillé récemment avec une association qui organise une fois par an (entre autres choses) une animation importante, à date fixe. Au départ, l'objectif de cette journée était unique : faire entrer de l'autofinancement avec l'argent de la buvette ! Ceci a toujours bien fonctionné, tout en évoluant. Le chiffre de la buvette est devenu un critère qui permet d'évaluer tout le reste pour que la buvette rapporte, il faut que beaucoup de personnes soient présentes et qu'elles le soient assez longtemps. Il faut qu'elles se sentent bien pour consommer entre participants. La météo est un élément qui joue aussi, naturellement, mais sur le long terme ce n'est pas une explication en soi.

Ceci, au fil du temps, a poussé les organisateurs à soigner les détails de cette journée, pour qu'elle devienne réellement attractive. On constate aujourd'hui que cette journée est devenue une tradition, un temps fort de l'année, qui produit autre chose que de l'argent : de

l'appartenance, du lien, du plaisir, de la reconnaissance... des choses très utiles le reste de l'année !

Avec cet exemple, on s'aperçoit qu'un seul critère peut parfois être très parlant, et qu'il n'est pas nécessaire de rendre complexe des choses qui parfois peuvent rester simples, sans perdre de leur intérêt.

8/ Après l'évaluation

Une évaluation, c'est du travail qui prend du temps et de l'énergie. Pour mobiliser cette énergie, il est nécessaire de donner du sens à ce travail, au-delà de l'évaluation au sens strict d'une action. L'évaluation doit permettre de progresser, de faire en sorte que chaque projet conduit renforce la compétence de chacun et s'inscrive dans la continuité de l'action générale. En d'autres termes, l'évaluation sert l'évolution.

C'est pourquoi il peut être nécessaire d'ajouter aux critères d'une action ponctuelle des critères qui, sans être directement liés à elle, vont nous renseigner sur le mouvement plus général de l'organisation (formelle ou non) qui

L'importance de la démarche contractuelle

L'évaluation est un des ingrédients de la démarche contractuelle. Celle-ci est le cadre défini – au préalable – par des partenaires dans une action et se constitue des questions suivantes :

- 1 - **Que vise-t-on ?**
- 2 - **Quel sens a notre action ?**
- 3 - **Quelles sont les contributions respectives (ou qu'est-ce que chacun met sur la table) ?**
- 4 - **Quelles sont les contraintes de chacun ?**
- 5 - **Quelle est la compatibilité de nos cadres de références (figures, théories...) ?**
- 6 - **Quels sont les résultats attendus (concrets, observables) et les critères de réussite ?**
- 7 - **Que risque-t-on de mettre en œuvre pour échouer ?**

conduit le projet. Par exemple, pour une organisation d'Éducation populaire, il s'agira de dire en quoi l'action conduite sert concrètement le projet global cette organisation, son but tel qu'il est défini dans les statuts.



9/ En guise de synthèse...

Dans ma pratique personnelle, je ne pars jamais sans un « stock » de concertation : j'en ai besoin à chaque étape de mon travail. C'est un des deux outils de base, le deuxième étant le contrat, que j'installe assez rapidement, quitte à le modifier en cours de route avec, justement, de la concertation. Ensuite, il y a la famille des statistiques (analyse de différents paramètres à

l'instant, analyse de l'évolution d'un paramètre dans le temps...). Ces outils sont à nourrir en continu si on ne veut pas qu'il deviennent inutilisables (l'informatique est ici un partenaire de confort, qui permet même au débutant de faire des statistiques intéressantes). On trouve aussi les tableaux de bord : ce sont des outils qu'il convient d'adapter à chaque chantier. Ensuite, il y a des outils d'animation, comme les tableaux à gommettes qui permettent de faire participer un grand nombre de personnes.

Enfin, et ce n'est jamais négligeable, le liant qui permet à tout cela de fonctionner et d'apporter plaisir et reconnaissance à chacun. Ce peut être la convivialité : n'oubliez pas et ne dévalorisez pas l'impact sur l'action « sérieuse » de tous ces moments de rencontres autour de quelques victuailles qui jalonnent le travail collectif.

Avec de nombreuses personnes, on peut utiliser le schéma suivant (toujours inspiré de la Gestalt) pour ancrer l'importance de la convivialité :



Ceci est clairement une invitation à prendre son temps pour enchaîner les étapes de la réalisation d'un projet : ancrer à chaque étape son résultat. Ce que je constate régulièrement, c'est que ceci installe la réussite de chaque étape comme un jalon qu'on ne repasse jamais dans l'autre sens. Ceci construit un « effet cliquet » qui garantit à chacun que l'on « va de l'avant ». C'est toujours bon à prendre !

Ressources

■ bibliographie

L'utilité sociale

Hors-Série Alternatives
Économiques (septembre 2003)

L'évaluation participative au service du développement social
Jean-François Bernoux
Dunod (2004)

Évaluation et qualité en action sociale et médico-sociale. Outils, méthodes et mise en œuvre
François Charleux
et Daniel Guaquere
ESF (2003)

L'évaluation du travail social et de l'action sociale. Évaluer pour évoluer
Anas
ESF (2000)

L'évaluation constructive. Théorie, principes et éléments de méthode
Michel Conan
Éditions de l'Aube (1998)

L'évaluation dans l'action

R. Zuniga
Presses Universitaires
de Montréal (1997)

Le partenariat local : une stratégie réussie pour la cohésion sociale ?
Office des publications
officielles des communautés
européennes

Fondation européenne pour
l'amélioration des conditions
de vie et de travail, Dublin
(1998)

Traité de l'efficacité
François Jullien
Collection Biblio Essais
Le Livre de Poche (1996)

Avertissement : certains ouvrages de cette bibliographie ne traitent pas directement du thème de l'évaluation, mais on y trouve des éléments de réflexion utiles sur ce sujet.