

# PHASES ET ACTEURS D'UN PROJET D'ÉVALUATION

Les pratiques d'évaluation se généralisent aux divers échelons centraux, interrégionaux et locaux de notre ministère. Les champs couverts sont de plus en plus diversifiés, de même que les « objets » à évaluer, particulièrement dans le domaine de la formation (*évaluation de politiques, de plans, d'actions, de processus, etc.*) ... De plus, ces pratiques s'avèrent de plus en plus nécessaires actuellement, avec le développement de l'approche compétences (*diagnostic de compétences, évaluation des effets de la formation en situation professionnelle, etc.*).

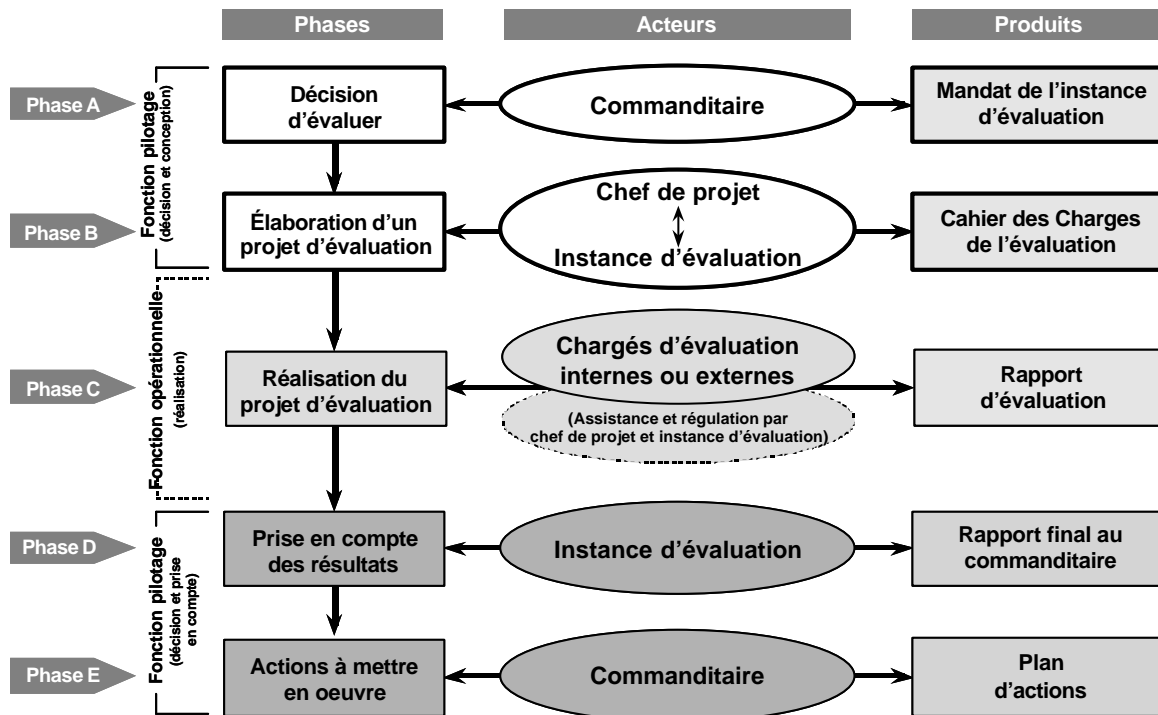
Cette fiche a pour but de présenter les différentes « phases » d'un projet d'évaluation ainsi que ses « acteurs ». Elle est établie notamment à partir des différents documents édités par la MEP (Cf. *documents de référence*), mais est également assortie d'exemples et de commentaires issus de la capitalisation de diverses expériences.

Elle vise à :

- servir de guide à ceux qui interviennent aux divers niveaux d'une démarche d'évaluation ;
- promouvoir l'usage d'une terminologie partagée par tous ;
- attirer l'attention sur des aspects particulièrement importants ou délicats.

## 1. Les principales phases et acteurs d'un projet d'évaluation

Le tableau synoptique qui suit présente les différentes phases et acteurs d'un projet d'évaluation et sert de trame au contenu de la fiche.



■ Ce tableau constitue un cadre qui s'applique à la généralité des cas de mise en oeuvre de projets d'évaluation d'actions, de programmes, de politiques, etc.

La logique d'enchaînement des différentes phases, quelle que soit l'importance du projet, est toujours identique.

D'une manière générale, il convient de bien distinguer deux fonctions différentes :

- La « fonction de pilotage » ou « fonction stratégique » exercée par le commanditaire, le chef de projet et l'instance d'évaluation. Il s'agit d'une fonction décisionnelle.

- La « fonction opérationnelle » exercée par les chargés d'évaluation, sous la responsabilité des acteurs de la « fonction pilotage » ; ils interviennent uniquement dans la phase de réalisation du projet d'évaluation. Il s'agit d'une fonction de mise en oeuvre.

## 2. Les différentes phases du projet d'évaluation

### A - La décision d'évaluer : quelles finalités ?

La décision d'évaluer prise par un commanditaire est une **phase capitale**, notamment quant à la clarification des raisons qui le poussent à vouloir porter un jugement de valeur sur un objet et sur la suite qu'il compte y donner.

L'ensemble de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet en dépend étroitement, de même que le type d'actions à mettre en œuvre à son issue.

C'est ainsi que l'évaluation d'une formation post-concours se déroulera d'une manière très différente selon que le commanditaire s'interrogera sur :

- sa pertinence quant à l'évolution des besoins des services ;
- les éventuels dysfonctionnements de mise en œuvre du dispositif pédagogique ;
- le moyen d'optimiser son coût, de repenser le dispositif, etc.

De même, la décision d'évaluer une formation ou une politique de formation pourra être prise en fonction de considérations d'ordre stratégique ou tactique, vis à vis de tels ou tels partenaires concernés.

L'évaluation de la pertinence d'un plan de formation au regard du management des compétences pourra être conçue, notamment, pour favoriser l'appropriation par l'encadrement de ses responsabilités en matière de professionnalisation.

**Cette clarification des raisons qui président à la décision d'évaluer est donc fondamentale pour une définition plus précise des objectifs assignés à l'évaluation, du questionnement en découlant et des acteurs concernés.**

Pour compléter ce propos, et à titre d'exemples, on distingue en matière d'évaluation des politiques publiques plusieurs types de finalités que l'on peut retrouver dans les diverses évaluations de programmes, projets et actions que nous sommes conduits à mener.

### B - L'élaboration du projet d'évaluation

Cette élaboration permet de définir l'ensemble des éléments permettant de concevoir le projet et donne lieu à la mise au point d'un cahier des charges devant permettre la réalisation du projet.

• **Finalité décisionnelle** : Préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique, d'un programme, d'un projet, d'une action.

• **Finalité gestionnaire** : Répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre.

• **Finalité managériale** : Définir de nouvelles modalités d'organisation du travail, des rôles et responsabilités des acteurs.

• **Finalité d'apprentissage** : Contribuer à la formation et à la mobilisation des agents publics en les aidant à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs.

• **Finalité « déontologique » (ou démocratique)** : Rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens (usagers, bénéficiaires, financeurs, ...) sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats obtenus. Informer les partenaires concernés.

Une même action peut avoir plusieurs finalités : l'évaluation d'une politique de formation peut avoir une finalité décisionnelle, mais également gestionnaire, voire managériale ou d'apprentissage.

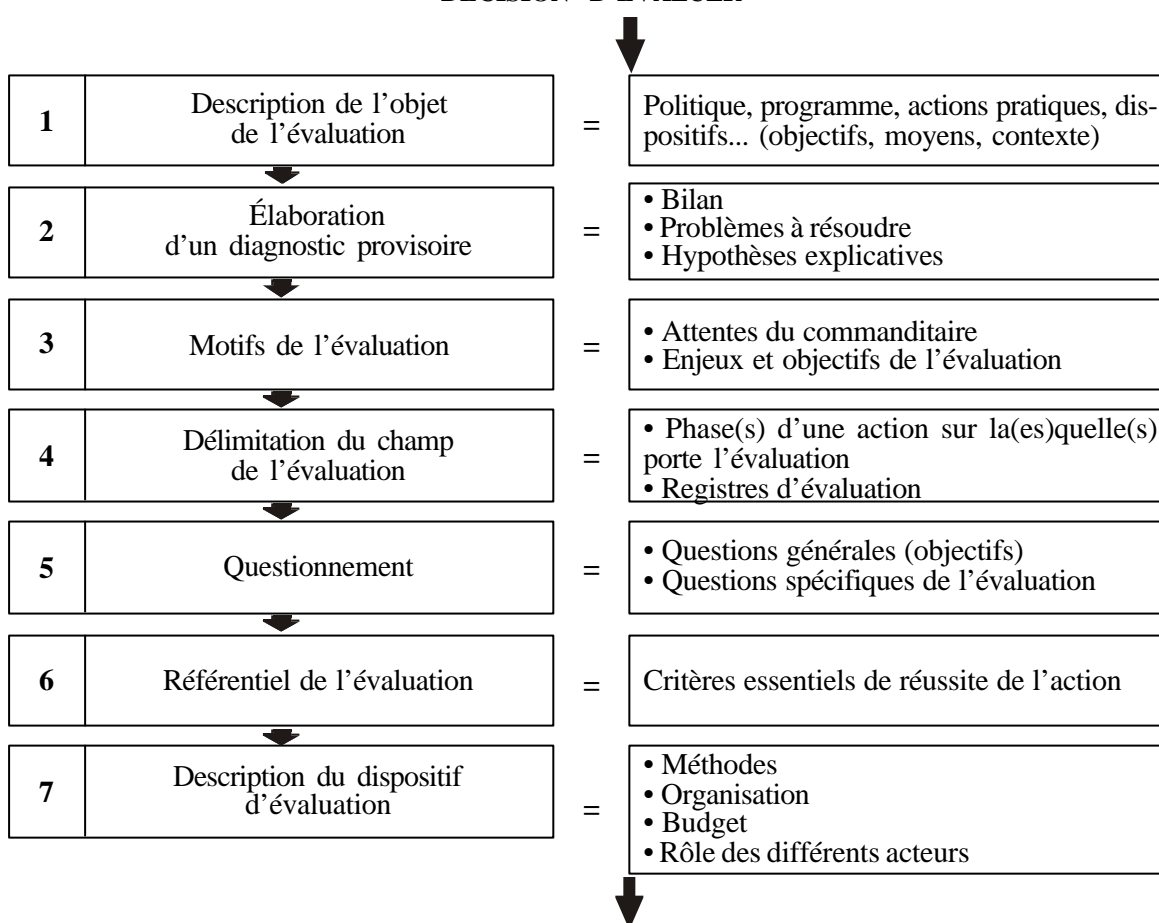
D'une manière générale, la finalité **décisionnelle** préside à la plupart des actions d'évaluation auxquelles nous participons : il s'agit presque toujours de tirer des leçons d'une action menée, pour la maintenir, la réorienter, la supprimer, mener des actions identiques suivant d'autres modalités, mener d'autres actions, etc.. Les autres finalités sont souvent issues de celle-ci, en constituant un approfondissement ou un prolongement.

Le cas de l'évaluation de la MOL menée en 1999 est remarquable puisque tous les types de finalités en participent, à divers niveaux.

Elle est de la responsabilité du chef de projet et de l'instance d'évaluation.

Les différentes étapes sont interactives, ayant souvent entre elles des points de recouvrement.

## DÉCISION D'ÉVALUER



### Ensemble d'éléments figurant au CAHIER DES CHARGES

#### 1. Description de l'objet d'évaluation

L'objet de l'évaluation, implicite dans la décision d'évaluer du commanditaire, doit être précisé au regard de cette décision.

Il est utile de s'interroger sur :

• **La nature de l'action évaluée**

- politique de formation (politique MOL par exemple),
- programme (Plan d'Action Pluriannuel Inter-régional, plan de formation d'un service),
- formations initiales, post-concours, prise de poste, tous types de formation continue,
- dispositif de formation, modalités pédagogiques (mise en place d'un espace de formation intégré, alternance en formation, ...),
- pratiques (comportement des acteurs dans le cadre d'une politique de formation),
- etc.

• **Le lien avec d'autres actions** (articulation d'un PAPI avec le PAPI antérieur, articulation d'une politique de formation avec une politique de management des compétences, articulation d'une formation post-concours avec le mode de sélection, ...)

• **Les objectifs de l'action évaluée**

Ceux-ci sont par exemple les objectifs assignés à une formation, ceux que l'on a assignés à la conception et/ou la mise en œuvre d'un plan de

formation, d'un dispositif de formation, etc. Les objectifs de l'action évaluée sont bien distincts des objectifs de l'évaluation elle-même, même s'ils sont liés.

- **Les acteurs concernés**, et d'une manière générale tous les « porteurs d'intérêt » (organisations syndicales par exemple), moyens, procédures, lieux, informations disponibles.
- **Les bénéficiaires de l'action.**

#### 2. Élaboration d'un diagnostic provisoire

Une décision d'évaluation est la plupart du temps générée par la prise de conscience de dysfonctionnements pressentis, par une volonté d'améliorer une politique, un dispositif ou un mode de fonctionnement (*mais on peut imaginer une évaluation visant à analyser les raisons de la réussite d'une action ! ...*).

L'élaboration d'un **diagnostic provisoire** repose sur :

- **Le recueil des éléments sur ce qui fait problème**

- Il s'agit de constats obtenus à partir :
- d'éléments déjà produits : bilans, rapports, et toutes traces documentaires utiles ;
  - du point de vue des multiples acteurs concernés par l'action.

### ■ L'élaboration d'hypothèses explicatives

Celles-ci seront validées ou infirmées par l'évaluation proprement dite.

On peut par exemple :

- constater qu'une formation a permis l'atteinte des objectifs pédagogiques fixés, mais qu'elle n'est pas suivie de mise en pratique ;
- faire l'hypothèse que cette absence de mise en pratique est liée à la non implication de l'encadrement ; l'évaluation précisera les raisons les plus vraisemblables de cette absence, l'hypothèse initialement formulée étant ou non vérifiée.

### 3. Motifs de l'évaluation

Cette partie constituée à partir des précédentes doit permettre de :

■ **Clarifier la commande initiale**, notamment au regard du contexte d'émergence de cette commande (*Pourquoi évalue-t-on ?*) et du diagnostic provisoire.

■ **Préciser les objectifs directs** assignés à cette évaluation. Ceux-ci portent sur l'action évaluée elle-même et sont traduits par des questions générales :

- La formation évaluée doit elle être maintenue ? En sa forme actuelle ? Amendée ?
- Quels sont les effets en situation professionnelle de la formation évaluée ?
- Le mode d'élaboration du plan de formation est-il adapté au management des compétences ?
- Les actions mises en oeuvre dans le cadre d'un PAPI permettent-elles d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés ?
- Etc.

La clarté et la précision des objectifs de l'évaluation sont fondamentales.

L'évaluation est un processus dynamique susceptible d'adaptations successives ; il est prudent de se garder une marge de manoeuvre quant à l'évolution possible de l'ensemble du questionnement, au cours du déroulement du projet.

### ■ Indiquer éventuellement les suites attendues de la démarche menée

- Un chef de service peut décider de mener une évaluation avec une visée d'apprentissage de ce type de démarche, pour tout ou partie des acteurs de cette évaluation dans son service.
- Il peut souhaiter impulser autour de cette démarche une réflexion managériale ou lever des résistances à la mise en oeuvre de mesures nouvelles, etc.

Il est important d'indiquer ces objectifs indirects, car ils peuvent conditionner des partis pris d'organisation du dispositif d'évaluation lui-même.

### 4. Champ de l'évaluation

Celui-ci se présente sous un double aspect. Il s'agit de préciser sur quoi va porter l'évaluation, d'une part, et les « angles de vue » de l'évaluation, d'autre part.

### ■ Sur quoi va porter l'évaluation ?

Il s'agit de cerner précisément l'objet évalué.

On distingue trois phases schématiques d'une action, d'un programme, d'une politique :

- **la conception** (enjeux, besoins à satisfaire, objectifs) ;
- **la mise en oeuvre** (dispositif, moyens humains et financiers, procédures) ;
- **les effets produits** (atteinte des objectifs, impact).

Il est important de **faire un choix** sur les aspects à privilégier en fonction :

- des enjeux perçus par le commanditaire,
- des questions qu'il se pose,
- des objectifs qu'il assigne à l'évaluation.

**Par ailleurs, le champ peut aussi être défini dans l'espace** (*évaluation de la mise en oeuvre d'une action dans tel ou tel secteur géographique, par exemple*) **ou dans le temps** (*évaluation menée portant sur telle ou telle période de mise en oeuvre d'une action*).

### ■ Quels sont les « angles de vue » ou registres de l'évaluation ?

On distingue classiquement cinq registres.

• **La pertinence** des objectifs référés aux besoins. Il peut s'agir par exemple d'évaluer la pertinence d'objectifs de formation au regard de référentiels et de diagnostics de compétences.

• **La cohérence** des éléments constitutifs de l'objet évalué (*actions et moyens référés aux objectifs*). Il peut s'agir par exemple d'évaluer la cohérence d'un dispositif pédagogique (*objectifs pédagogiques, organisation générale, contenus, méthodes, techniques*) au regard des objectifs généraux assignés à la formation.

• **L'efficacité** des résultats comparés aux objectifs, voire aux besoins. Il peut s'agir d'évaluer l'atteinte des objectifs assignés à une formation, un dispositif, une politique, etc.

• **L'efficience** des résultats comparés aux ressources économiques mobilisées :  
- coût / avantage (évaluation rare). Il s'agit du cas où l'on peut comparer deux actions ayant les mêmes objectifs et les mêmes effets.  
- coût / efficacité.

Ce registre est rarement mis en oeuvre dans les évaluations menées au sein du ministère, notamment dans le domaine de la formation.

- **L'impact** : effet global de l'action évaluée sur l'environnement.. Ceci peut impliquer à la fois des effets attendus et des effets inattendus. Par ailleurs, l'environnement est un terme au sens très large. Il peut s'agir par exemple de mesurer les effets d'une formation en situation professionnelle.

L'intérêt de la connaissance de ces différents registres est d'attirer l'attention sur la (ou les) étape(s) d'un projet dont on privilégie l'évaluation.

Toutefois, une évaluation peut porter sur un ou différents registres. Si l'objectif est de vérifier les effets d'une formation en situation professionnelle, il s'agira bien de mesurer l'**impact** de cette formation, mais les raisons expliquant l'impact constaté pourront conduire à interroger :

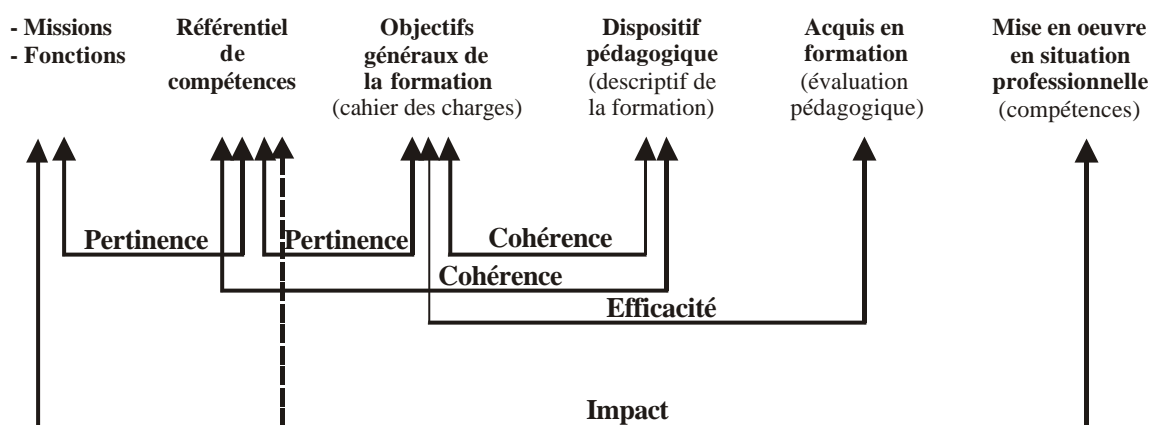
- **la pertinence** des objectifs de formation au regard des performances attendues, et ce, éventuellement en fonction d'un diagnostic de

compétences ;

- **la cohérence** du dispositif pédagogique (modalités de mise en œuvre, objectifs et méthodes pédagogiques) avec ces objectifs de formation ;
- **l'efficacité** du suivi de la formation en situation professionnelle ;
- **l'efficacité** de la formation par rapport à un résultat attendu (performance) ;
- etc.

A titre d'exemple, le schéma ci-dessous illustre divers registres possibles de l'évaluation d'une formation post-concours.

### LES DIVERS REGISTRES POSSIBLES DE L'EVALUATION D'UNE FORMATION POST-CONCOURS



#### 5. Questionnement

Cette phase consiste à décliner les questions générales qui traduisent l' (les) objectif(s) de l'évaluation, en questions plus spécifiques.

Globalement elles portent sur :

- **des données « objectives »** permettant de connaître et comprendre l'objet évalué et son contexte. Il s'agit là plutôt de questions de bilan, de l'ordre des constats ;
- **des éléments permettant au commanditaire de porter un jugement de valeur**, c'est-à-dire d'évaluer strictement au regard du référentiel la valeur de l'action évaluée ;
- **éventuellement, des éléments permettant de déboucher sur des préconisations de changement** (le *commanditaire* peut aussi faire le choix de ne poser aucune question quant aux éventuels changements nécessaires, se réservant le droit de concevoir seul, ou à partir des propositions de l'*instance d'évaluation*, ces changements).

Classiquement, on dénombre quatre grandes familles de questions :

- **Sur le dispositif opératoire** : ce sont les questions relatives aux moyens mobilisés pour la mise en œuvre de l'objet, à la conformité à des normes et à des règles, à l'identification des écarts entre les objectifs affichés et la réalité des opérations effectuées sur le terrain, ... Il s'agit plutôt de questions relevant du contrôle

que de l'évaluation, mais elles peuvent s'avérer nécessaires pour aider à l'évaluation.

En matière de formation, il peut s'agir de vérifier si les objectifs pédagogiques ont été fixés, mesurés, atteints, si le public-cible était le public présent, si un dispositif de suivi des effets de la formation était prévu, a été mis en œuvre, etc.

• **Sur l'étude des mécanismes d'action** au sein du dispositif : ce sont les questions relatives à la compréhension des mécanismes internes à l'objet évalué, du comportement des acteurs impliqués. Il peut s'agir de questions permettant de :

- comprendre dans quelles mesures un dispositif de formation en alternance concourt à l'apprentissage, et pourquoi ;
- élucider les raisons d'un comportement de retrait ou d'adhésion à une politique de formation.

• **Sur les éléments de contexte** : ce sont les questions relatives aux aspects environnementaux, susceptibles d'interagir avec l'objet.

Il peut d'agir par exemple de questions relatives au rôle de l'encadrement, quant à la mise en œuvre en situation professionnelle d'une formation.

• **Sur les résultats à observer et à mesurer** pour répondre aux questions fondamentales de l'évaluation (efficacité, impact, pertinence, etc.). Cette dernière famille de questions conditionnent souvent toutes les autres parce que les plus générales quant aux objectifs de l'évaluation.

**La réponse à ces questions est confrontée à un ensemble d'indicateurs et de descripteurs qui permettent de se prononcer par rapport aux critères définis dans le référentiel.**

**L'étape du questionnement est fondamentale, car elle va structurer l'étape de recueil et de traitement de l'information, lors de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation.**

#### 6. Référentiel de l'évaluation

Il s'agit d'un ensemble d'éléments valant normes et critères auxquels on confronte les résultats de l'évaluation, pour se prononcer sur la réussite ou l'échec de l'action évaluée.

**Le corpus de besoins initiaux ou d'objectifs assignés à une action** constitue a priori une base importante pour construire un référentiel de l'évaluation. Toutefois, il apparaît souvent que ceux-ci sont **manquants, inexploitable ou ont évolué avec le temps**.

Par exemple, pour vérifier l'adéquation d'une

formation aux besoins des services, il est nécessaire de posséder un référentiel de compétences, voire même un diagnostic de compétences, dont on ne dispose pas toujours.

Par ailleurs, les objectifs assignés à une action peuvent ne pas être formulés de manière opératoire (exemple : « rendre les gens compétents dans leur domaine d'intervention »), être des « objectifs à tiroirs », c'est-à-dire inclure dans leur formulation même d'autres objectifs, etc.

Il convient donc de construire un référentiel des résultats attendus permettant de vérifier l'atteinte des objectifs. **Des critères** permettront de distinguer dans les résultats obtenus ceux que l'on considérera comme bons et ceux que l'on jugera mauvais.

Afin de vérifier l'existence et le degré d'atteinte de ces critères, il est nécessaire de disposer d'**indicateurs** (données observables et quantitatives) et/ou de **descripteurs** (données qualitatives), permettant d'appréhender la réalité à évaluer.

*Le tableau ci-après illustre ce propos :*

Formation à la signalisation temporaire (exemples)			
Résultat attendu	Critère	Indicateurs	Descripteur
Respecter la réglementation en vigueur en matière d'implantation	Conformité des panneaux de signalisation utilisés sur un chantier de travaux routiers	- nombre de panneaux non conformes* - nombre de panneaux manquants* <i>* nécessité de fixer un nombre acceptable</i>	Etat général ( <i>lisibilité</i> ) des panneaux

#### 7. Dispositif d'évaluation

Celui-ci décrit la mise en œuvre prévue du projet d'évaluation.

Il présente :

##### ■ L'organisation générale du projet :

- identification et rôle des différents acteurs ;
- phasage et calendrier ;
- points-clés de validation, de réorientation éventuelle de la démarche ;
- budget.

##### ■ Des informations relatives aux méthodes de recueil et traitement des informations

Le niveau de précision est variable, compte tenu de l'organisation générale du projet et du rôle des différents acteurs.

Il est important de toujours relier questionnement et outils, ceux-ci étant choisis en fonction des questions auxquelles on veut répondre et non l'inverse.

■ **Les modalités de communication prévues** tout au long de la démarche et en fin d'évaluation, auprès des différents partenaires concernés par la démarche, notamment les personnes auprès desquelles un recueil d'information a été effectué.

##### ■ Les modalités de restitution prévues :

- rapport des *chargés d'évaluation*,
  - rapport d'évaluation définitif élaboré par *l'instance d'évaluation ou son président*.
- Il est important que celui-ci ne constitue pas la simple reprise du rapport des *chargés d'évaluation*, mais soit le fruit de la réflexion des *membres de l'instance*.

**L'ensemble de ces éléments vont permettre d'élaborer le cahier des charges de l'évaluation. Réalisé par le chef de projet, c'est un document qui sert à la consultation de chargé(s) d'évaluation potentiel(s) et qui deviendra la base du contrat avec ce dernier.**

#### C. la réalisation du projet d'évaluation

Cette phase relève de la fonction pilotage (étapes 1, 2 et 3), mais est surtout marquée par la fonction opérationnelle des chargés d'évaluation. Des points de validation par l'instance d'évaluation et le chef de projet peuvent être prévus dans le cadre du déroulement du dispositif. De plus, si besoin est, les travaux des chargés d'évaluation sont facilités et régulés par l'instance d'évaluation et le chef de projet.

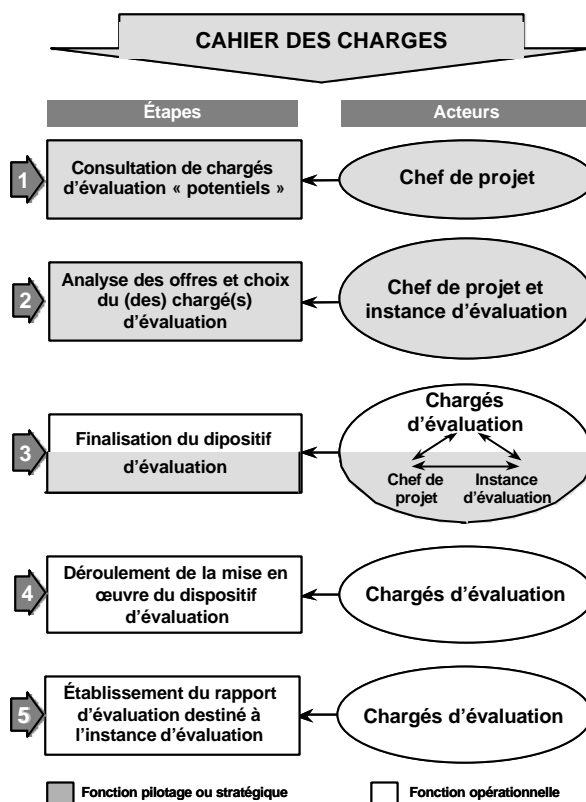
Les principales étapes et leurs acteurs sont récapitulées dans le schéma ci-dessous, qui dans de nombreux cas peut être simplifié (voir remarques) :

### Remarques :

Le déroulement de cette phase peut être beaucoup plus simple, notamment si le choix du chargé d'évaluation (externe ou interne) se fait sans mise à la concurrence (formalisée ou non).

Par ailleurs, il peut arriver que le **chef de projet** soit directement impliqué dans la production d'informations pour l'évaluation. Dans certains cas (notamment en matière « d'évaluation légère »), le **chef de projet** est chargé de récolter et analyser les informations dont il a besoin pour conduire l'évaluation qu'il met en œuvre avec une aide méthodologique extérieure. Dans ces cas là, les fonctions « pilotage » et « opérationnelle » sont assumées par une seule et même personne. Cette organisation est relativement rare. Afin d'éviter le biais de l'autoévaluation, la mise en place d'un comité de pilotage, de suivi (à défaut d'une instance d'évaluation), qui discute les résultats et les valide, est nécessaire.

Même dans ces cas « simples », l'élaboration d'un **cahier des charges**, rappelant les points essentiels du projet et de sa mise en œuvre, s'avère **indispensable** comme « fil rouge », permettant de se poser les bonnes questions.



### D. Prise en compte des résultats

Cette phase relève de la responsabilité de l'instance d'évaluation et se traduit par **l'élaboration du rapport final** au commanditaire.

Il est important de bien distinguer ce document du rapport présenté à l'instance d'évaluation.

Il suppose en effet que **l'instance d'évaluation** se prononce sur les questions posées initialement par le **commanditaire** et par elle-même, en se « réappropriant » les résultats donnés par les **chargés d'évaluation**, mais également en les réinterprétant, en les mettant en perspective avec des informations dont elle aurait connaissance par ailleurs, en élaborant pour le **commanditaire** les recommandations qu'elle juge utiles.

En résumé, le rapport final d'évaluation est un **document opérationnel** qui :

- reprend l'ensemble de la démarche,
- présente un jugement argumenté,
- formule des recommandations aux **commanditaires**.

Par ailleurs, il est pour tout ou partie réutilisable pour les **travaux de restitution à tous les partenaires que l'on juge utile d'informer**.

### E. Plan d'actions du commanditaire

Une évaluation n'a d'intérêt que si ses résultats sont réellement pris en compte par le **commanditaire** qui décide par exemple de poursuivre une action, de la modifier, de la suppri-

mer, etc. Il s'agit en effet d'un outil au service du manager qui tient compte de sa mise en œuvre, en fonction des finalités initiales ou des effets éventuellement imprévus mais découverts. Lorsque l'évaluation conduit à la mise en œuvre d'actions correctrices en relation avec les finalités initiales, il est important qu'elles soient explicitées par le commanditaire, notamment auprès des partenaires concernés, par le biais d'un document type « **plan d'actions** ». Par exemple, à la suite d'une évaluation, la modification, voire la refonte, d'un cahier des charges de la formation doit être explicitée tant auprès des maîtres d'œuvre qu'éventuellement des bénéficiaires de la formation, de leurs supérieurs hiérarchiques, etc.

D'une manière générale, ce plan d'actions peut porter sur un ou plusieurs type(s) de mesures : organisation, management, nouveaux objectifs, nouvelles procédures, rédaction de nouveaux cahiers des charges, élaboration de référentiels, etc.. Le plan d'actions peut porter sur des champs annexes à l'action évaluée (à la suite de l'évaluation d'une action de formation continue, il pourra être décidé par exemple que le plan d'actions portera sur de nouveaux comportements avec les élus..).

**En conclusion, il convient de ne jamais oublier que l'évaluation n'est qu'un outil et jamais une fin en soi. Ce qui est important c'est de savoir quel usage on lui assigne et ce à quoi elle a réellement servi.**

### 3. Le rôle des différents acteurs : synthèse et points de vigilance

Rôles « prescrits »	Remarques, commentaires, points de vigilance
<b>Commanditaire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décision d'évaluer.</li> <li>- Définition de l'objet, des enjeux et objectifs.</li> <li>- Définition du budget.</li> <li>- Désignation du chef de projet.</li> <li>- Définition du mandat de l'instance d'évaluation.</li> <li>- Définition des actions à mettre en œuvre à l'issue de l'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rôle fondamental à l'amont du projet</b> (Pourquoi évalue-t-on ?) <b>et à l'aval de sa réalisation</b> (choix et explicitation des actions résultant de l'évaluation).</li> <li>• <b>Nécessité d'une continuité dans cette fonction essentielle du pilotage</b> parfois difficile en cas de changement de poste du commanditaire en cours de projet.</li> </ul>
<b>Chef de projet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistance au commanditaire et à l'instance d'évaluation (élaboration du projet et suivi du processus).</li> <li>- Secrétariat de l'instance.</li> <li>- Élaboration du cahier des charges, en relation avec l'instance.</li> <li>- Participation éventuelle à la définition des actions à mettre en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rôle complexe</b> : « <i>bras armé</i> » du commanditaire et « <i>courroie</i> » de transmission entre ce dernier, l'instance d'évaluation et les chargés d'évaluation tout au long du projet.</li> <li>• <b>Critères de choix</b> du chef de projet par le commanditaire multiples et application parfois délicate. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il doit être partie prenante de la <i>ligne fonctionnelle</i> (hiérarchique ou non) <b>du projet</b> (adjoint au commanditaire, chef de service concerné par l'évaluation, ...) compte tenu de sa nécessaire connaissance des enjeux et données du projet.</li> <li>- Il doit maîtriser <i>les éléments méthodologiques principaux</i> du projet (avec une aide éventuelle d'un conseil externe).</li> <li>- Le problème de sa <i>neutralité</i> est en question et doit toujours faire l'objet d'une réflexion préalable. <b>A titre d'exemple</b> : un <i>chef de projet d'évaluation</i> d'une politique de formation peut être soit l'instigateur soit un des maîtres d'œuvre de cette politique (Cf. évaluation des PAPI), à la condition qu'il souhaite un réel jugement sur la pertinence de cette politique (exemple : président du groupe de pilotage pour l'élaboration d'un PAPI, ou Directeur de CIFP).</li> <li>Autre exemple : à DPS/RF2, les chefs de projet d'une formation le sont parfois de l'évaluation de cette même formation.</li> </ul> </li> <li>Ce problème est souvent pragmatiquement réglé par le « turn over » des agents : ceux qui décident de l'évaluation d'une action ne sont plus ceux qui l'ont mise en œuvre.</li> </ul>
<b>Instance d'évaluation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Production collective du projet d'évaluation.</li> <li>- Aide aux chargés d'évaluation et suivi de leurs travaux, en tant que de besoin.</li> <li>- Élaboration du rapport final au commanditaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Existence justifiée par une visée « pluraliste »</b> associant toutes personnes concernées par le projet, choisies pour leur qualité d'expertise, de contradiction et d'indépendance.</li> <li>• <b>Groupe constitué spécialement ou à partir d'un groupe déjà existant</b> (comité de pilotage d'une formation ou de l'élaboration d'une politique de formation par exemple).</li> <li>• <b>Nombre de participants maximal entre 10 et 12</b> : suffisamment nombreux pour représenter la diversité des angles à évaluer et des champs d'expertise requis, mais nécessité que l'expression de tous soit permise dans des débats et échanges fructueux.</li> <li>• <b>Nécessité de définir clairement les rôles</b> (l'animation, par exemple, peut-être confiée au président ou à une personne externe, ce qui facilite et régule la production du groupe).</li> <li>• <b>Nécessité de la création d'une instance d'évaluation ?</b> Celle-ci peut être remplacée par un <i>groupe projet</i> ou <i>groupe de suivi</i> plus restreint, au fonctionnement plus informel et associant diverses personnes-ressource plus aisément mobilisables, sous réserve d'un objet à évaluer bien défini et d'un questionnement évaluatif bien construit, ou aisé à construire. L'intérêt d'un tel groupe est d'être moins institutionnel et donc moins contraint par des critères de légitimité externe, de représentativité, etc.</li> </ul>
<b>Chargés d'évaluation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduite du dispositif opérationnel : recueil et traitement de l'information.</li> <li>- Production d'un rapport d'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ils peuvent être internes au ministère</b> (consultants CETE, consultants des CIFP, conseillers de gestion, etc.) <b>ou externes</b> (consultants issus de sociétés ou cabinets privés).</li> <li>• <b>Il convient de s'assurer de leurs compétences et neutralité</b> quant à l'évaluation menée.</li> </ul>

■Martine Ganter-Couderc - CEDIP

#### Documents de référence

Conseil scientifique de l'évaluation (1996) - « **Petit guide de l'évaluation des Politiques Publiques** » - La Documentation française - Paris.  
 METL/DPS (Avril 1999) - « **Construire un projet d'évaluation, quelques éléments de méthode** » - METL - Paris.  
 METL/DPS (Juillet 1999) - « **S'engager dans une démarche d'évaluation, quelques questions préalables** » - METL - Paris.  
 METL/DPS (Mai 1999) - « **Évaluation légère ou ciblée - Enseignements tirés et fiches de cas de la première formation-action** » - METL - Paris.  
 METL/DPS (Janvier 1997) - « **Les démarches d'évaluation - Guide** » - MELT - Paris.

Les documents METL sont disponibles au secrétariat de la Mission Évaluation et Prospective (01 40 81 65 55) et sur le Réseau d'Information Compétences et Formation (RICF) - <http://ridf.cedip.i2/>