

Administration des projets
AdC / Conférence centrale

Kurt Spiess

docteur ès lettres

Evaluation
des projets pastoraux
et des institutions

Guide pour l'évaluation
des contrats de prestation

Zurich, le 25 juin 2003

Avant-propos

Dans l'Eglise comme ailleurs, évaluation, contrôle de gestion et rapports réguliers sont des impératifs de plus en plus souvent formulés à l'endroit des projets et institutions. Par ailleurs, on dispose aujourd'hui de nouveaux instruments permettant de tirer des conclusions pertinentes sur les activités exercées et leur impact. Leur maniement est plus aisé que les traditionnels rapports, comptes de résultats et bilans annuels. De leur côté, les responsables de projets et les collaborateurs des institutions aspirent de plus en plus à pouvoir évaluer le succès de leur travail, en cerner les points forts et les faiblesses, et à tirer les leçons de leurs échecs.

Dans le cadre du projet «Agenda des contrats de prestation» que l'Administration des projets AdC/Conférence centrale poursuit à la demande de la Conférence des évêques suisses, l'évaluation et le contrôle de gestion sont des mesures obligatoires. Ils figurent expressément dans les dispositions finales des contrats:

Les organes compétents de l'institution répondent d'une saine gestion de ses affaires, de la fourniture efficace des services prévus et du développement de ces derniers en fonction des besoins, ainsi que du management de la qualité et du contrôle financier (y compris de l'autofinancement et de la fourniture de prestations en réseau). Ils soumettent chaque année à l'administration des projets AdC/Conférence centrale le rapport d'activité et les comptes annuels.

Dans la perspective du renouvellement du contrat, l'institution montrera et prouvera, dans le cadre d'une autoévaluation effectuée au cours de la troisième année de contrat, quels groupes cibles ont été touchés par ses services et quel a été l'impact de ces derniers, quantitativement et qualitativement. En outre, la Commission de planification pastorale de la Conférence des évêques procédera à une évaluation en collaboration avec l'Administration des projets AdC/Conférence centrale.

L'évaluation et le contrôle de gestion sont en priorité la tâche des institutions elles-mêmes, respectivement de leurs responsables ou des organes dont elles dépendent. A noter aussi que l'adoption de principes uniformes en la matière ne serait pas judicieuse, ne serait-ce qu'en raison de la taille variable des institutions, de la diversité de leurs domaines d'activité (direction de l'Eglise, formation, conseil, recherche spécialisée, vie associative, etc.) et du large éventail des produits et services fournis.

Néanmoins, l'Administration des projets ne veut pas laisser les institutions seules face à leur obligation d'évaluer leur travail et d'en rendre compte. Pour cette raison, Kurt Spiess, expert en organisation et conseiller du groupe de pilotage du projet «Agenda des contrats de prestation», a été chargé d'élaborer un guide. Celui-ci contient des suggestions et des instruments simples destinés surtout aux institutions moins expérimentées. Il s'agit plus de repères que de recettes.

De leur côté, l'auteur et l'Administration des projets sont intéressés à évaluer leurs propres prestations et à poursuivre leur développement pour répondre toujours mieux aux besoins. Aussi, vos remarques sur ce guide seront les bienvenues.

Daniel Kosch
Chef de l'Administration des projets AdC/Conférence centrale

Table des matières

1. Introduction.....	4
1.1. Evaluer l'impact	4
1.2. Comptabilité, contrôle de gestion et évaluation	5
1.3. La comptabilité	5
1.4. Indicateurs du contrôle de gestion.....	5
1.5. Evaluation dans le cadre des contrats de prestation	5
1.6. L'évaluation en tant que point de la situation.....	7
2. Les six étapes du processus d'évaluation	8
2.1. Clarification du problème, du sujet central et des questions à traiter	8
2.2. Elaboration d'une procédure et d'un plan de projet.....	8
2.3. Développement d'instruments de sondage et recueil de données.....	9
2.4. Dépouillement des données et formulation des résultats	12
2.5. Discussion des résultats, conséquences à tirer et décision sur des propositions et mesures à prendre	13
2.6. Conclusion d'un nouveau contrat de prestation et contrôle des améliorations.....	13
3. Trois exemples (fictifs)	14
3.1. Contrat de prestation d'une association pour l'animation de jeunesse	14
3.2. Moyens auxiliaires pour le travail en paroisse	14
3.3. Service d'accueil pour écoliers à la pause de midi.....	15
4. Outils d'évaluation	16
4.1. SEPO.....	16
4.2. Grille des facteurs qualitatifs (CCBG).....	16
4.3. De l'œuf non pondu au vieux rossignol	17
4.4. Les « quatre chambres » du processus de changement.....	17
5. Bibliographie.....	18

1. Introduction

1.1. Evaluer l'impact

Parfois, il suffit de faire du bon travail ou simplement 'être présent. Dans les domaines aux mains des pouvoirs publics tels que la formation, la santé ou l'administration des collectivités, les activités des offices et autres organismes sont considérées et définies comme des services ou des produits: les utilisateurs retirent un avantage de ces activités, et les produits et services offerts ont un effet sur les groupes cibles. Ainsi, l'efficacité d'un service public de conseil pour chômeurs sur la procédure à suivre en matière d'offres d'emploi se mesurera à la rapidité de la réinsertion des chômeurs dans le monde du travail. De même, l'impact d'un matériel audio-visuel moderne mis à disposition de catéchistes pour animer leurs cours de religion pourra être évalué à l'intérêt accru des enfants.

L'évaluation des effets d'une prestation porte sur quatre éléments:

- les produits et les prestations
- les groupes cibles
- l'usage
- l'impact

1. *Produits et prestations*

On se posera ici des questions de deux ordres. Premièrement, les produits et services offerts sont-ils utiles, adéquats, fournis avec professionnalisme, up to date et porteurs d'avenir? Deuxièmement, le résultat obtenu est-il proportionnel à la dépense (efficience)?

2. *Groupes cibles*

Quels sont les groupe cibles? Autrement dit, qui sont les destinataires des produits et services offerts? Comment les atteignons-nous? Les groupes cibles actuels sont-ils les bons? Comment les groupes cibles vont-ils évoluer au cours des prochaines années?

3. *Utilisation*

Quelle utilisation les destinataires font-ils de la prestation? Quel est leur taux de satisfaction? Quelle qualité essentielle des produits et services offerts est susceptible d'être améliorée? En se plaçant dans la perspective de l'utilisateur, dans quelle direction devons-nous continuer à développer nos offres?

4. *Impact*

Ici, la question centrale est la suivante: quel est l'impact de l'utilisation de nos produits et services au niveau des groupes cibles? Le résultat atteint correspond-il aux attentes? Ou, au contraire, pour reprendre les exemples ci-dessus, constate-on que les chômeurs sont restés sans emploi malgré les conseils dispensés, respectivement que l'intérêt des enfants pour les cours de catéchisme n'a pas varié, avec ou sans utilisation des moyens audio-visuels proposés?

Vu la complexité des choses et la multiplicité des facteurs en jeu, évaluer l'impact d'un service ou d'un produit constitue un exercice difficile, mais qui n'en est pas moins judicieux pour autant. A cet égard, il est une question cruelle, mais utile à poser: si le service ou le produit n'existait pas, que feraient les utilisateurs?

1.2. Comptabilité, contrôle de gestion et évaluation

Pour «piloter» une organisation et contrôler la pertinence de ses activités, trois formes de repères complémentaires sont à disposition:

1. La comptabilité
2. (Autres) indicateurs du contrôle de la gestion
3. Résultats de l'évaluation

1.3. La comptabilité

Les comptes sont établis conformément aux règles ordinaires du Code des obligations et aux normes comptables. L'organisme dont dépend juridiquement l'organisation répond de la tenue correcte de la comptabilité.

Pour le rapport financier, l'Administration des projets AdC/Conférence centrale met à disposition des formules à remplir. Ce point n'est pas traité dans le présent guide.

1.4. Indicateurs du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion livre d'importants indicateurs qui sont relevés et évalués régulièrement. Ici, il ne s'agit pas de contrôles au sens étroit mais du recueil d'informations importantes pour le développement et la conduite de l'organisation. Des indicateurs chiffrés peuvent consister en ceci: nombre de cas traités dans un service de conseil (classés par catégories), nombre de leçons dispensées, travail nécessaire à la production d'un médias audio-visuel, etc.

Même si les conditions préalables à la conclusion des contrats de prestation ne l'exigent pas expressément, il est utile de définir des indicateurs essentiels pour établir les prestations fournies et mesurer les résultats atteints.

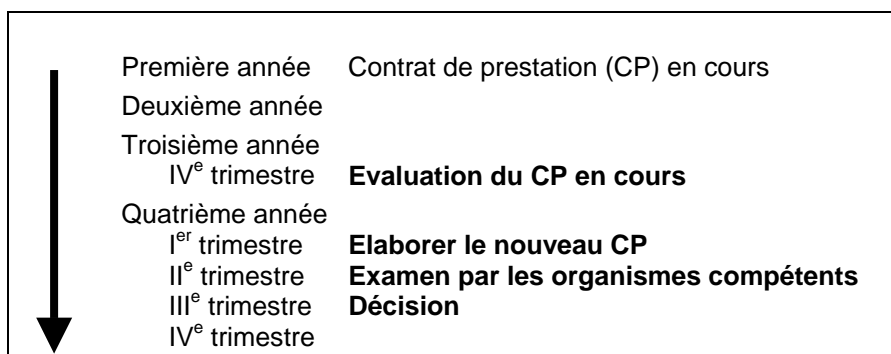
1.5. Evaluation dans le cadre des contrats de prestation

On entend par évaluation le contrôle périodique et systématique des activités d'une organisation, s'agissant de l'atteinte des objectifs visés, de l'impact des produits et services, etc. Or, les contrats de prestation exigent des institutions qui les ont conclus et qui touchent des subsides de l'Eglise qu'elles évaluent l'efficacité de leur action.

Les organes de direction et de surveillance des institutions sont tenus de faire rapport et de rendre des comptes à la fois aux organismes en charge de la fixation des priorités pastorales (Commission de planification pastorale et Conférence des évêques) et aux bailleurs de fonds (Action de Carême et Conférence centrale). Ils sont responsables de l'évaluation.

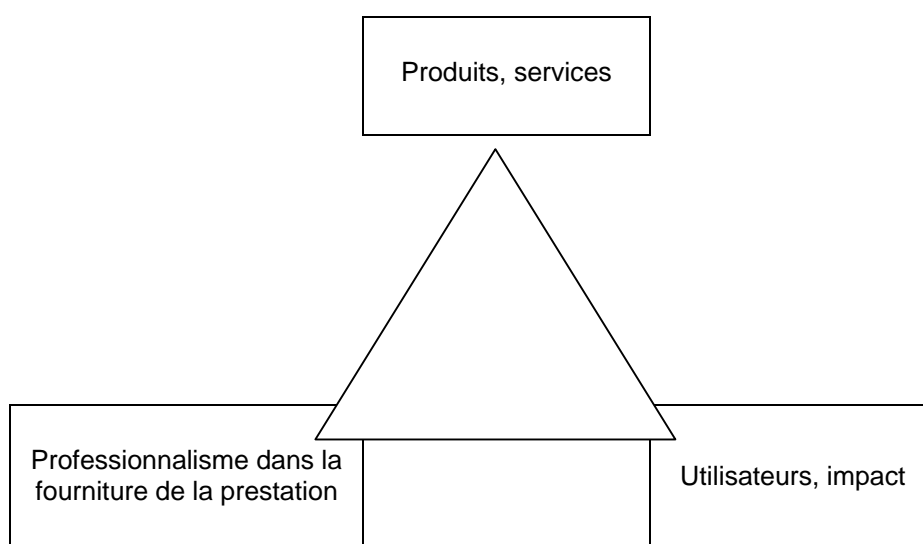
Au cours de la troisième année de validité du contrat, l'atteinte des objectifs fixés et l'impact des prestations sont revus. De même, les succès et les expériences tirées des échecs essuyés sont dûment établis et des comptes présentés. Ces indications permettent de tirer des conséquences pour l'avenir. L'évaluation constitue une référence importante pour le prochain contrat de prestation.

Definition Evaluation:
The systematic investigation of the worth or merit of an object.
(The Program Evaluation Standards American Evaluation Society)



Evaluation et déroulement dans le temps des contrats de prestation

L'élément fondamental des contrats de prestation est formé par l'exposé des projets de l'institution les plus importants, que ce soit par la charge qu'ils représentent ou leur aspect novateur. Aussi occupent-ils une place particulière dans l'évaluation.



Les produits et services sont situés entre le prestataire de service et les utilisateurs. On peut évaluer ces trois éléments, à savoir les produits, le professionnalisme, les utilisateurs ainsi que les rapports entre eux.

Les organes compétents (la Commission de panification pastorale et la Conférence des évêques, respectivement l'Action de Carême et la Conférence centrale) peuvent faire compléter l'auto-évaluation des institutions par une évaluation faite par un tiers, laquelle fournira d'autres informations, par exemple, une vision plus globale de la situation.

Les évaluations doivent être aussi simples que possible et adaptées à l'importance et à l'envergure du projet.

La procédure doit

- prendre en compte des aspects quantitatifs et qualitatifs
- combiner autoévaluation et évaluation par des tiers

Exigences de qualité auxquelles doit satisfaire l'évaluation. Elle doit être:

- utile
- réalisable
- précise
- équitable

- porter non seulement sur les produits et services fournis mais encore sur leur impact.

Les rapports présentés doivent être les plus simples, les plus concis et les plus parlants possibles, et les résultats exprimés en phrases lapidaires.

1.6. L'évaluation en tant que point de la situation

L'évaluation est importante aussi en tant que chance offerte aux organisations de faire le point de la situation et de réfléchir à leur développement. En se basant sur des données précises, elles peuvent mesurer leurs succès et insuccès, et clarifier leurs orientations futures.

Procéder à une évaluation permet de se pencher de manière plus approfondie sur les axes importants de l'activité de l'organisation, de soulever des questions, de rassembler des informations, de discuter des résultats atteints et de prendre des décisions fondées.

Cette démarche a également le mérite de permettre un débat concret et de faire apparaître les points de convergence et de divergence dans les opinions et interprétations des personnes concernées.

L'évaluation revêt aussi un aspect marketing: l'organisation présente ses prestations, ses succès (et ses points faibles) et sa future orientation.

Une bonne évaluation est centrée sur les objectifs, les principaux contenus du contrat de prestation et les questions brûlantes auxquelles est confrontée l'organisation. Elle n'est pas vague.

- Elle suscite intérêt et curiosité, et mobilise des énergies.
- Elle n'est pas ennuyeuse.
- Elle se concentre sur les éléments susceptibles d'être changés et ne se lamente pas sur ce qui est impossible.

Une évaluation bien faite est utile, intéressante, simple et parlante.

Dans l'évaluation, on se montrera:

- ouvert et curieux
- autocritique et apte à la critique
- sûr de soi

2. Les six étapes du processus d'évaluation

Le processus d'évaluation se déroule en six étapes:

1. Clarification du problème, du sujet et des questions à traiter
2. Elaboration d'une procédure et d'un plan de projet
3. Développement d'instruments et recueil de données
4. Dépouillement de données et formulation de résultats
5. Discussion des résultats, conséquences à tirer et décision sur des propositions et mesures à prendre en vue:
 - d'un nouveau contrat de prestation
 - de nouveaux développements au sein de l'institution
6. Conclusion d'un nouveau contrat de prestation, respectivement mise en œuvre de mesures et contrôle des améliorations.

2.1. Clarification du problème, du sujet central et des questions à traiter

Au départ d'une évaluation, on commencera par clarifier ce sur quoi elle va porter: de quoi s'agit-il? Quel sera le sujet central traité? Que va-t-on évaluer? Quelle est ou quelles sont la ou les questions essentielles auxquelles l'évaluation devra apporter des réponses?

Le contexte de l'élaboration des contrats de prestation définit à l'avance le sujet à traiter et le contenu de l'examen. Il s'agit d'évaluer la prestation fournie selon le contrat, dans quelle mesure ses destinataires ont été atteints, ainsi que son impact. Les projets principaux (produits et services les plus importants) et les nouveaux développements doivent faire l'objet d'une analyse à part.

L'évaluation peut aussi être centrée sur une question primordiale pour l'institution ou consister en un examen de son activité en tant que telle sur la base d'un modèle adéquat.

Cet effort de clarification est essentiel au début de l'évaluation, laquelle ne peut être conduite à bonne fin que si son contour est dessiné avec netteté. Pour se mettre en recherche, il faut avoir cerné ce que l'on désire trouver.

- La clarification implique un processus d'analyse, d'échange d'opinions et de recherche de consensus.
- Remise en question systématique: il peut se justifier parfois d'entrer directement dans le vif du sujet en abordant les choses de manière globale et ouverte. Puis c'est en cours d'évaluation qu'on identifiera les questions à poser, les réponses à trouver, le sujet central à traiter et les objectifs à viser. Cette manière de faire permet de mettre le doigt sur ce qu'en réalité on souhaite savoir et que l'on ne parvenait pas à définir au départ.
- Cerner la question centrale implique toujours une réflexion sur le pourquoi de l'importance qui lui est attachée. Il est bon de formuler cette toile de fond sous la forme d'hypothèses de travail.

2.2. Elaboration d'une procédure et d'un plan de projet

La procédure d'évaluation doit être soigneusement réfléchie, et mieux vaut, au départ, réserver suffisamment de temps à sa mise au point.

Elle implique un effort de conceptualisation et de planification.

Dans cette démarche, on respectera surtout ces quatre principes:

1. *Optez pour une simplicité maximum et réduisez l'effort au strict nécessaire.* Evitez de rassembler trop de matériel et de données, mais accordez-vous le temps nécessaire pour réfléchir aux résultats de l'évaluation et en discuter!

Une évaluation n'est pas une recherche scientifique. Il s'agit d'obtenir des informations en consacrant un temps raisonnable à leur établissement et qui permettent d'émettre des jugements étayés et de discuter valablement.

2. *N'entreprenez que ce qui est à votre portée.* Renoncez à des démarches trop difficiles. Utilisez des méthodes d'évaluation familières ou dans lesquelles vous vous sentez aptes à vous aventurer. Limitez les risques si vous empruntez des voies nouvelles.
3. *Veillez à la diversité des perspectives:* à la vision de l'intérieur doit être joint un regard extérieur. Comment votre institution est-elle jugée notamment par les paroisses, les communes ecclésiastiques et votre comité? Quels sont les commentaires des utilisateurs de vos services et de vos produits, des tiers spécialistes de votre domaine d'activité et des collaborateurs de votre institution ou organisme? Les divergences de vues et d'appréciation engendrent des tensions mais ouvrent aussi des perspectives de développement.
4. *Posez-vous aussi la question de savoir qui est intéressé par les résultats de l'évaluation* et quelles sont les informations souhaitées. Orientez votre évaluation en fonction de ces éléments. Faites la lumière sur l'importance attachée aux résultats (finaux) et définissez dans quelle mesure vous voulez faire de l'évaluation un processus de formation d'opinion. Planifiez l'information en fonction des destinataires de celle-ci.

Il est recommandé de planifier l'évaluation à l'instar d'un projet. Formulez le but comme résultat à atteindre et définissez des objectifs et étapes intermédiaires. Ces dernières peuvent être calquées sur les six paliers du processus d'évaluation.

Etablissez un agenda des diverses étapes. Calculez le temps nécessaire pour chacune des activités (durée minimum et maximum) et dressez un plan de travail. Rédigez un plan de projet (environ 1 à 2 pages) et soumettez-le à l'approbation de l'organisme dont dépend votre institution (comité d'association, conseil de fondation, etc.).

2.3. Développement d'instruments de sondage et recueil de données

Les outils de recherche fournissent les données nécessaires. On distingue entre enquêtes quantitatives et enquêtes qualitatives. Souvent, il est bon de combiner ces deux formes. Tel est le cas lorsqu'on lance dans un premier temps un simple questionnaire écrit pour obtenir une vue d'ensemble, et que l'on procède ensuite à un sondage plus approfondi sur des questions importantes.

Les données quantitatives sont utiles pour rendre compte des activités de l'institution et dresser son autoportrait, tandis qu'on tablera plutôt sur les résultats qualitatifs pour la réflexion sur des développements nouveaux.

Sondage quantitatif	Sondage qualitatif
<ul style="list-style-type: none"> • représentativité • chiffres, tableaux • quantifier, compter • par ex. questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> • exemplarité • mots, textes • condenser • <i>interviews</i> (individus, groupes)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>horizontalité</i> - vision synthétique • réduction de la complexité 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>verticalité</i> - vision claire • interprétation de la complexité

1. Enquêtes orales

Les enquêtes orales permettent un contact direct et livrent des résultats qualitatifs. Elles sont préférables aux questionnaires écrits.

Avantages:

Procédure directe éveillant intérêt et bonne volonté chez les sondés. Très efficace pour un processus de développement. Exige relativement peu de temps de préparation et d'exécution.

Défauts:

Les résultats ne reposent pas sur des données scientifiques, mais reflètent les opinions d'un moment (processus de groupe). Côté superficiel.

Il faut gagner la sincérité et l'ouverture de ceux qui sont sondés.

L'analyse des réponses représente généralement un gros travail.

Conseils pour les interviews de groupes (groupes focus)

- Sélectionner avec soin les groupes, choisir des personnes pertinentes (en fonction du thème).
- Constituer des groupes homogènes (en fonction du thème).
- Prévoir un fil conducteur pour le débat.
- Préparer soigneusement la discussion. A concevoir comme une conférence de collaborateurs ou une conférence de clients.

Conseils pour les discussions

- Choisissez un cadre optimal (salle, heure, disposition des sièges, etc.).
- Structurez la discussion en fonction de l'importance du nombre de participants et de la dynamique de groupe.
- Abordez ouvertement la discussion et allez droit au but. Attitude fondamentale: ouverture, intérêt et curiosité. Soyez très présent, jouez la surprise; parfois, suivez aussi votre intuition. Ouvrez largement le débat, mais sans sortir du sujet.
- Présentez-vous comme une personne faisant un travail de chercheur, mais gare au conflit possible entre vos différents rôles. N'incitez pas vos interlocuteurs à adopter une liberté de langage exagérée qu'ils pourraient regretter après coup.
- Veillez à conserver le fil conducteur et à ne pas sortir des questions centrales et du thème qui vous intéresse.
- En tant qu'animateur de la discussion ne prenez pas de notes.
- Certaines personnes ont besoin de plus de temps que d'autres

pour réfléchir. Ne les oubliez pas et ménagez des pauses.

- Donnez encore une fois la parole aux personnes sondées en leur demandant *s'il y a encore quelque chose à dire*, ou comment elles ont vécu la discussion (*flash*).
- Parfois, *le plus important* n'est dit qu'après la fin de l'entretien!

2 Enquêtes écrites

Conseils pour les enquêtes au moyen de questionnaires

- *La brièveté*: se limiter à l'indispensable. Le questionnaire s'étalera sur deux pages (ou quatre au maximum). Il doit être dense. Elaborez de bonnes questions.
- *La simplicité*: la formulation des questions doit être claire. S'agissant de la présentation, veillez à une bonne lisibilité du questionnaire et à ce qu'il soit attrayant.
- Quelles sont les informations dont vous avez besoin? Qui veut savoir quoi?
- Décidez si vous voulez poser uniquement des questions fermées (à répondre par une croix) ou également des questions ouvertes (réponses rédigées).
- Pas de doubles questions – ne pas poser deux questions en une!
- Veillez à ce que les questions soient formulées de manière neutre (pas de questions contenant la réponse; aucuns sous-entendus)!
- Pour la distribution du questionnaire comme pour le dépouillement des résultats, veillez à répartir les sondés en sous-groupes. Ceux-ci seront définis en fonction de caractéristiques susceptibles d'expliquer d'importantes différences dans les réponses (par exemple, répartition par sexe, âge ou région).
- En cas de questions pour lesquelles une échelle de réponses possibles est prévue, la gradation proposée doit être régulière.

Formules couramment utilisées:

--	-	+	++
«pas du tout d'accord»	«plutôt pas d'accord»	«plutôt d'accord»	«parfaitement d'accord»
jamais	rarement	souvent	toujours

- Il est envisageable de prévoir une échelle avec un nombre pair ou impair de réponses. Dans le premier cas, les sondés devront choisir entre une réponse positive ou négative, tandis que, dans le second, ils auront la possibilité de ne pas se prononcer en optant pour la position médiane.
- Vous pouvez laisser une réponse ouverte du genre: «ne sais pas», «pas de réponse possible», «non pertinent», «autre».
- A la fin du questionnaire, on introduira cette mention: «Remarque complémentaire que je désire faire: ...»
- Soignez la mise en page du questionnaire et veillez à varier l'enchaînement des questions.
- Testez le questionnaire (*prétest*): toutes les questions sont-elles compréhensibles pour les personnes interrogées? Sont-elles in-

interprétées systématiquement de la même manière – les questions sont-elles parfaitement claires? L'éventail des réponses est-il large? Le document *est-il bien accepté*? Fixez un délai de réponse de huit à dix jours. Prenez garde au fait que les gens sont plutôt saturés de questionnaires!

- Si vous en avez la possibilité, informez les sondés des résultats de l'enquête et de la suite donnée.
- Un taux de retour d'environ 30% est souhaitable. Quant au nombre minimum de réponses à obtenir pour tirer des informations significatives, il est de quinze par sous-groupe.
- Assurez un dépouillement professionnel et rapide des données et informez les auteurs des réponses des résultats de l'enquête.

Exigences auxquelles doivent satisfaire les instruments de sondage :

- simplicité, maniabilité et style direct
- compréhension aisée
- dépouillement et communication des résultats à bref délai
- professionnalisme: outils bien conçus et ayant fait leurs preuves

2.4. Dépouillement des données et formulation des résultats

Principes

- Conservez l'attitude fondamentale du chercheur: curiosité et ouverture d'esprit
- Distorsion: nous avons tendance à ne retenir que ce qui confirme notre point de vue et moins ce qui va à l'encontre de nos opinions. *La vraisemblance est ennemie de la recherche.*
- Résultats divergents: les *exceptions* peuvent déboucher sur de nouvelles observations.
- Prêtez tout autant d'attention aux déclarations surprenantes qu'à celles qui étaient attendues!
- Renseignez-vous auprès des sondés sur la manière dont ils ont accueillis les résultats de l'enquête.

«*Triangulation*»:

Un résultat devra être confirmé par trois sources de renseignements ou méthodes d'enquête différentes.

Vérité scientifique ou hypothèses

Souvent, il est suffisant de soumettre à la discussion des résultats d'enquête présentés comme des présomptions, des questions ou des hypothèses. Un débat de ce genre est dans bien des cas plus fructueux qu'une *expertise scientifique*.

Rédiger les informations en fonction des destinataires

N'ennuyez pas les gens avec les résultats de l'évaluation livrés tels quels. Pointez ce qui est intéressant et important. Soyez concis!

Mettez au point une stratégie de communication! Posez-vous la ques-

Etablissement de rapports destiné aux mandants: **la qualité plutôt que la quantité.**

Résultats aisés à consulter, offrant une bonne vue d'ensemble et permettant de tirer des conclusions et des conséquences. Eviter le flot de papier!

tion de savoir qui s'intéresse à quels résultats, et sous quelle forme. Divulguer les résultats est une opération de marketing: comment les présentez-vous? Poser des questions oblige à réfléchir. Alors, faites-le!

2.5. Discussion des résultats, conséquences à tirer et décision sur des propositions et mesures à prendre

Cette étape porte sur l'exploitation des résultats. Où un besoin d'agir se fait-il sentir? Comment allez-vous aborder les points faibles révélés par l'évaluation? Quel profit allez-vous tirer des résultats positifs et des succès? Exploitez-vous déjà les forces mise en évidence par l'enquête?

Des mesures de développement et d'amélioration peuvent toucher tant le quotidien des affaires que la stratégie, l'orientation ou l'évolution de l'organisation dans sa globalité. L'important, ce sont les répercussions sur les contrats de prestation: quels éléments de la palette des produits et services offerts subiront des changements? De nouveaux liens de coopération ou des changements dans la structure de l'organisation seront-ils indispensables pour l'évolution à moyen terme?

Planifiez la procédure à suivre s'agissant de l'exploitation des résultats de l'évaluation: qui y sera associé? Quand se déroulera-t-elle? Quelle sera la procédure de décision appliquée?

Dès le moment où les résultats et les conséquences sont clairement définis, poussez l'exercice jusqu'au bout: qu'a-t-on décidé? Qui est responsable de la mise en œuvre des dispositions prises? Quand des résultats seront-ils atteints?

2.6. Conclusion d'un nouveau contrat de prestation et contrôle des améliorations

L'état de situation révélé par votre évaluation constitue la base du nouveau contrat de prestation.

Planifiez les futurs contrôles de l'efficacité de votre évaluation: à quel moment et sous quelle forme vous assurerez-vous que les décisions prises sur la base de l'évaluation ont été effectivement mises en œuvre et si celles-ci ont été utiles? Ces dispositions sont les dernières du cycle de l'évaluation jusqu'au démarrage du suivant.

3. Trois exemples (fictifs)

3.1. Contrat de prestation d'une association pour l'animation de jeunesse

Une association pour l'animation de jeunesse forme depuis des années des moniteurs de groupes de jeunes. Elle leur propose des cours qui sont bien fréquentés et dans lesquels règne une excellente atmosphère. Parallèlement, l'association édite une revue. Enfin, elle assure un troisième *produit*, soit un cours intitulé «Transmission de la foi» dispensé durant le week-end.

Durant la troisième année de contrat de prestation, l'association évalue son travail. Trois questions sont analysées dans ce cadre:

1. *Quels sont les éléments des cours effectivement utilisés?*

Pendant une année, à l'issue des cours, les participants sont systématiquement appelés à donner leur avis sur l'utilité du contenu des cours et sur les éventuelles lacunes à combler. La discussion a lieu en petits groupes. Par ailleurs, les animateurs du cours au bénéfice d'une longue expérience sont invités à participer à une rencontre consacrée au *développement des cours*.

Ces discussions révèlent que certains jeux présentés dans les cours, si bons soient-ils, ne peuvent pas être repris dans la pratique parce que donnant trop de travail aux moniteurs. Ces jeux seront simplifiés et rendus plus maniables.

En outre, un projet de numéro d'appel pour personnes en difficultés sera lancé à titre d'essai.

2. *Dans quelle mesure le journal est-il lu?*

Une enquête écrite est menée auprès des lecteurs, avec un faible taux de retour. Les réponses font apparaître que la revue est feuilletée de temps à autre, mais peu lue. Elle est qualifiée généralement d'ennuyeuse. Comme les recettes provenant des abonnements couvrent à peine les frais d'impression et d'envoi (tout le reste du travail est accompli à titre bénévole), l'association décide de se mettre en quête de possibilités de fusion avec d'autres revues consacrées à l'animation de jeunesse, dans la perspective de la création d'un journal commun on-line. Faute de solution, la publication sera supprimée.

3. *Pourquoi le cours «Transmission de la foi» est-il si peu fréquenté?*

Il ressort des discussions avec les participants aux autres cours mentionnés plus haut que le titre «Transmission de la foi» ne leur parle guère et que le contenu du cours est flou pour eux. Pourquoi s'y inscrire? L'idée de remettre aux participants à ce cours des lunettes de soleil et un t-shirt avec un emblème imprimé est écartée pour des raisons de coûts. On opte pour une refonte du cours qui sera centré sur l'histoire personnelle du participant. La fédération de jeunesse catholique allemande propose une formation de ce genre avec succès.

3.2. Moyens auxiliaires pour le travail en paroisse

Une association religieuse est spécialisée dans la mise au point et la diffusion de moyens auxiliaires pour animer la vie paroissiale. Des théologiens très qualifiés sont garants du niveau professionnel de ce matériel. Mais, malgré l'excellente qualité des produits, la demande demeure inférieure aux attentes.

L'association évalue maintenant le degré de notoriété de son offre et la manière dont elle est perçue. Dans ce but, elle organise des rencontres avec divers groupements (conseil pastoral cantonal, assemblée du décanat, participantes à un cours pour catéchistes, etc.).

Il ressort des propos recueillis que l'offre de moyens auxiliaires, même si elle est connue, conserve un côté anonyme faute de rapports personnels avec les membres de l'association. Une impression corroborant celle des collaborateurs de l'association qui ont le sentiment de travailler dans le vide.

La résolution du problème passe par l'établissement d'un réseau de liens via des multiplicateurs de l'information. Dans cette perspective, on recherchera le partenariat de formateurs d'adultes.

3.3. Service d'accueil pour écoliers à la pause de midi

Dans une paroisse, une cantine pour les écoliers livrés à eux-mêmes à l'heure de midi a été mise sur pied par des personnes engagées dans la communauté. Pour le prix de 6 francs, les enfants reçoivent un repas bien équilibré cuisiné par des volontaires, cela cinq jours par semaine. Mais rapidement des problèmes surgissent. La cantine n'a pas le succès escompté et une partie des bénévoles s'est retirée avec des sentiments d'amertume.

Les promoteurs du projet procèdent à une évaluation. Ils discutent avec les enfants et lancent un questionnaire avec talon d'inscription pour estimer les besoins. Il ressort de ces investigations que le nombre des inscriptions est faible. Les enfants préfèrent manifestement aller s'acheter des victuailles au kiosque plutôt que de manger la nourriture saine qui leur est préparée et dont ils ne raffolent pas.

Au vu de ce résultat, il est décidé de réduire l'offre de la cantine: les enfants apportent désormais leur propre nourriture qu'ils peuvent réchauffer à volonté dans un micro-onde. Par ailleurs, du pain et des fruits sont mis en permanence à leur disposition. En revanche, un service nouveau proposé aux enfants durant la pause de midi est très apprécié: il s'agit d'un coup de pouce donné aux enfants pour leurs devoirs scolaires, et qui se révèle être un champ d'activité attrayant pour les volontaires.

4. Outils d'évaluation

Les outils et méthodes utilisables pour une évaluation sont innombrables. Recourez à ceux qui vous sont familiers. Eventuellement, créez vous-mêmes de nouveaux outils.

Il ne faut pas surestimer l'importance des moyens d'enquête. «Simplicité et efficacité éprouvée» sont les maître mots en la matière. Le recours à un instrument sophistiqué ne garantit pas la qualité d'une évaluation, mais bien les clarifications effectuées au début, ainsi que le dépouillement des résultats et leur exploitation concrète à la fin. Nous vous présentons ci-après quatre instruments susceptibles de vous être utiles et nous vous renvoyons par ailleurs à la littérature spécialisée concernant ce domaine (annexe).

4.1. SEPO

La grille SEPO (analyse SWOT) présente les succès et insuccès passés d'une part, et d'autre part, met en évidence les potentialités et obstacles s'agissant du développement futur.

positif	Succès	Poten- tialités
négatif	Echecs	Obs- tacles
	Passé	Avenir

Le modèle peut servir à évaluer des projets ou produits particuliers ou à caractériser globalement l'organisation.

Cette analyse sera d'autant plus efficace si elle est entreprise dans le cadre d'une réflexion de groupe et que les constatations faites suscitent la discussion et permettent de dégager une opinion.

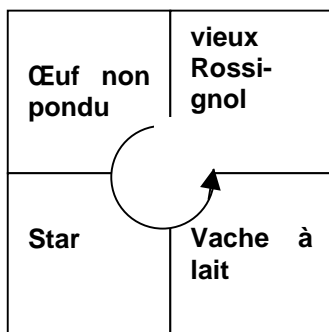
4.2. Grille des facteurs qualitatifs (CCBG)

Personnes	Clients	Collabo- rateurs-
Tâche	Buts	Gestion
	Extérieur	Intérieur

La grille passe en revue quatre facteurs centraux pour l'évaluation qualitative de l'organisation, soit les collaborateurs et la gestion d'une part et les clients et les buts d'autre part.

Dans les quatre fenêtres, on peut procéder à une analyse des forces et faiblesses ou émettre des thèses concernant la situation effective et l'orientation à donner au développement de l'institution.

4.3. De l'œuf non pondu au vieux rossignol



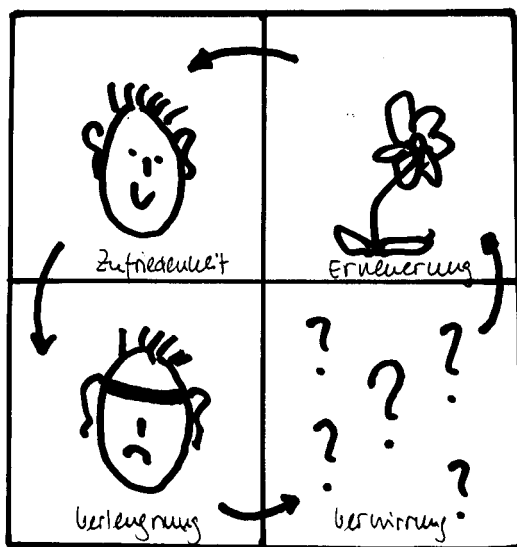
Les produits et les services ont un cycle de vie sur le marché.

A l'instar d'un œuf qui n'a pas encore été pondu, l'idée n'est pas mûre. Si celle-ci devient une star, elle suscite un vif intérêt. Elle pourra aussi se muer en une vache à lait, assurant chiffre d'affaires et rendement. Enfin, un produit est progressivement obsolète et n'est plus qu'un vieux rossignol.

Vous pouvez ainsi classer vos produits et services dans ces quatre catégories:

- Y a-t-il au sein de votre organisation des «œufs non pondus»
- Avez-vous une «star» dans votre offre de produits et services?
- Votre institution vit-elle de «vieux rossignols»?
- Quelles sont chez vous les «vaches à lait»?
- Quelle est la proportion de vos produits et services classés dans les diverses phases du cycle de vie?

4.4. Les «quatre chambres» du processus de changement



Ce modèle permet une approche simple d'un phénomène très profond et qui montre que tout processus de changement et de renouveau inclut nécessairement des phases de refus et de désorientation.

Ce n'est que lorsque l'on passe par la fenêtre du refus aveugle, de l'opposition farouche, puis par celle du chaos provoqué par le doute et la désorientation qu'un renouveau peut vraiment se produire.

Zufriedenheit = Satisfaction	Erneuerung = Renouveau
Verleugnung = Refus	Verwirrung = Désorientation

Le modèle proposé peut être utilisé aussi bien à l'occasion d'une réflexion interne visant à faire le point de la situation que dans le cadre d'une analyse de l'organisation. Quels domaines se trouvent dans un état satisfaisant, où un renouveau se produit-il et où observe-t-on des phénomènes de blocage et de désorientation? Cela permet de définir avec clarté ce que seront les étapes à franchir dans l'immédiat pour la poursuite du développement de l'organisation.

5. Bibliographie

Ouvrages en français

Jacques Teboul : L'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener - 2ème éd. - Paris: Dunod, 2000. - VIII, 118 p. - (Ressources humaines).

Guy le Boterf: L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Paris : Editions d'organisation, 1990, 172 p. 75 fiches outils

Chantal Selva et Guy Missoum: Savoir définir et gérer ses objectifs : une stratégie de la réussite / - 2e,1ère éd. - Paris : ESF, 1993

Ouvrages en allemand et en anglais

L'évaluation en général

Black, T. R. Evaluating Social Science Research. London. Sage 1993.

Bortz, Jürgen & Döring, Nicola. Forschungsmethoden und Evaluation. Berlin: Springer 1995.

Christiansen, Gerhard: Evaluation - ein Instrument zur Qualitätssicherung in der Gesundheitsförderung. Eine Expertise. Hrsg. von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung. Köln: BzgA 1999. (= Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung 8)

Holling, Heinz & Gediga, Günther (Hrsg.). Evaluationsforschung. Göttingen: Hogrefe 1998.

Scriven, M. Die Methodologie der Evaluation. In Wulf, C. (Hrsg.): Evaluation. Beschreibung und Bewertung von Unterricht Curricula und Schulversuchen. München: Piper 1972.

Wittmann, W. Evaluationsforschung. Aufgaben, Probleme und Anwendungen. Berlin: Springer 1985.

Wottawa, Heinrich & Thierau, Heike. Evaluation. Bern: Huber 1990.

Formation et école

Burkard, C. & Eikenbusch, G. Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Comelsen Scriptor: Berlin 2000.

Buhren, Claus G. & Müller, S. Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktischer Leitfaden für Schulen. IFS-Verlag: Dortmund 1999.

Posch, H. & Altrichter, H. Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen. Forschungsbericht des Bundesministeriums für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten/Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung der Universität Klagenfurt. Studien Verlag: Wien 1997.

Thonhauser, Josef & Patry, Jean-Luc: Evaluation im Bildungsbereich, Studien Verlag: Wien 1999