



EN SYNTHÈSE

Évaluer, c'est extraire de la valeur de quelque chose, ce qui va permettre de mettre en avant les éléments favorables d'une action, et de faire des propositions pour faire évoluer ce qui a moins bien fonctionné.

Une évaluation peut porter sur un processus (une démarche) ou des résultats (productions).

Une évaluation peut se faire *ex-ante*, c'est à dire en amont de la mise en œuvre de l'action. Dans ce cas-là, on projette un certain nombre de critères qui seront examinés, et on définit les indicateurs qui seront associés à ces critères. Elle part d'un état des lieux, d'une connaissance des besoins et de la définition des objectifs à atteindre. Cette phase demande une bonne préparation.

Une évaluation peut se faire *in itinere*, c'est le réajustement des critères, et cela devient un outil de pilotage et d'orientation, un outil de dialogue et de résolution d'éventuels conflits. Cette étape sera facilitée si la phase amont a été bien définie.

Enfin, une évaluation peut se faire *in fine*, à la fin d'un programme, on en évalue les résultats et on en tire un certain nombre d'enseignements pour la poursuite ou le renouvellement de l'action ou pour l'exploitation des résultats.

L'idéal étant, bien entendu, de faire se succéder les trois étapes d'évaluation et de rendre ces évaluations disponibles car elles sont un des outils qui vont permettre de pérenniser ou renouveler l'action.

► LES BONNES PRATIQUES DE L'ÉVALUATION

Il est important de discuter en amont des critères d'évaluation avec les acteurs de l'action évaluée. Cela facilite l'appropriation de l'action. Le pourquoi de l'évaluation doit être expliqué clairement afin qu'elle ne soit pas vécue comme une sanction ou un jugement, mais au contraire un « accompagnement » ; un outil de pilotage.

Les indicateurs doivent être simples et faciles à mesurer.

L'évaluation permet souvent un « regard extérieur », un effet miroir, l'évaluateur étant tantôt un observateur, tantôt un acteur de l'action par ses recommandations.

L'évaluateur connaît le champ de l'action (l'activité, l'initiative), les attentes et le rôle de chacun,

mais il conserve une posture de neutralité essentielle à l'installation de la confiance, condition *Sine qua non* de l'évaluation.

Dans un projet inscrit dans une dynamique évolutive, l'évaluation doit être un moyen de passer d'une étape à l'autre en diminuant la prise de risques. Pour cela, une bonne évaluation anticipe ces risques et la manière d'y répondre.

Les indicateurs doivent être simples et faciles à mesurer.

Comment évaluer une action d'accompagnement ?

On peut définir deux sortes de critères :

- Des critères quantitatifs.
- Des critères qualitatifs.

Ces critères, parfois mixtes de nature, sont ensuite évalués sur la base d'indicateurs.

Exemples de critères quantitatifs :

- Nombre de collègues impliqués.
- Nombre de rencontres (individuelles et debriefing des accompagnateurs).
- Nombre de sollicitations de l'équipe éducative de la part des élèves.
- Initiatives prises par les élèves (petites publications, réunions, manifestations...).
- Nombre de supports d'information et de communication réalisés.
- Nombre de résultats (projets aboutis, réalisations concrètes...).
- etc

Exemples de critères qualitatifs :

- Circulation de l'information (moyens, lieux mis à disposition, temps affectés, supports adaptés).

C'est ensemble que les partenaires européens ont construit la façon dont ils allaient évaluer le projet.

- Calibrage des projets (proportionnés, faisables, réalistes, générateurs de synergies, anticipation des risques, connaissances des moyens à mobiliser, carte partenariale, faisabilité financière).
- Diversité des acteurs impliqués (primo acteurs et acteurs associés en cours de projet, processus d'association).
- Externalisation du projet (association des parents, d'élus, d'acteurs locaux...).
- Inscription du projet dans une dynamique territoriale plus large (ancrage).
- Niveau (relatif) de connaissance de la thématique «étendue» du projet.

- Animation du processus (se croise avec des critères quantitatifs : soutien de la motivation, espaces d'échange, forums, partages, restitutions...).
- Qualité de la communication (entre les élèves, entre élèves et équipes, avec le territoire...).
- Engagements de solidarité entre les élèves (soutien, mutualisation, échange de ressources, consolidation de la relation...).
- Légimité, consolidation de l'ancrage de l'établissement (retombées, exemplarité, expertise ponctuelle).
- Niveau de diffusion au sein de l'établissement (remontées au niveau du CA, discuté conseil de classe, etc...).
- Existence d'un répertoire (compendium, répertoire, feuille de chou) recensant et formalisant les projets.
- Niveau d'ouverture au territoire (forum, éditions, réunions, animations, restitutions).
- Apport territorial du projet, effets induits (au niveau de l'information, de l'analyse, de l'expertise...).



Sur les retombées pour l'élève :

- Niveau d'information, de sollicitation, d'intérêt pour le les jeunes, les équipes
- Cohérence du projet avec la trajectoire de l'élève (lien avec sa formation, les moyens qu'il peut mobiliser).
- Niveau d'impact pédagogique du projet (Conscientisation, calibrage, confrontation aux tiers).
- Niveau de connaissance de l'environnement (financier, territorial, économique, structurel, culturel)

► EXEMPLE DU GUIDE D'ÉVALUATION DU PROJET EUROPÉEN LEONARDO TRANSFERT D'INNOVATION TOI « CO-BUILDING A GOOD GUIDANCE ».

C'est ensemble que les partenaires européens impliqués dans le projet ont construit la façon dont ils allaient évaluer le projet. Ils ont défini et choisi les critères qualitatifs et quantitatifs à utiliser.

Les grands objectifs de l'évaluation ont été :

- La cohérence des résultats avec le projet défini, ou redéfini in itinere, y compris le respect de l'agenda et de l'approche méthodologique;
- La pertinence des documents finaux avec les objectifs initiaux, avec les contextes de mise en œuvre et des différentes typologies des publics cibles ;
- La durabilité des résultats considérant les opportunités et les menaces liées à leur mise en œuvre pendant et à la fin du projet (coûts, besoin de coaching, partenaires impliqués...);

Par la suite, c'est dans chacun de leur pays que les partenaires ont proposé l'évaluation.

En France, c'est lors de regroupements nationaux que l'animatrice nationale a fait le lien avec les partenaires européens et les chargés de mission régionaux. Ils ont pris connaissance des critères retenus, ont débattu des richesses

et des difficultés de l'exercice et par la suite ont fourni les éléments demandés.

La grille finale que les équipes devaient remplir comprenait les éléments suivants :

Le nom de la région, et les noms des établissements impliqués

Des éléments chiffrés : nombre de classes impliquées, nombre d'apprenants impliqués (filles et garçons), nombre de membres de l'équipe éducative impliqués (femmes et hommes), nombre final de productions faites par les apprenants.

L'analyse des différents aspects du projet : les aspects « organisationnels », les aspects « outils » : Utilisation d'outils pédagogiques (nouvelles technologies, documents, etc...), les aspects « Management » : Management du planning des activités (méthode, concours, matrices de compétences...), la « collaboration » avec les collègues, le «management de la classe» dans la mise en œuvre de l'action, les aspects « pédagogiques » (avec la mise en valeur des points principaux méritant d'être mis en valeur : Épisodes positifs, Épisodes négatifs, en particulier concernant l'implication des élèves en difficultés).

C'est dans chacun de leur pays que les partenaires ont proposé l'évaluation.

La grille d'évaluation proposée pour ces différents aspects était la suivante: difficultés, avantages et stratégies d'amélioration pour l'utilisation des outils dans le futur.



D'autre part, une évaluation personnelle du projet des membres des équipes de formateurs, enseignants impliqués : est-ce que cette méthode a été utilisée également pour d'autres activités ? Lesquelles ? Quand ? Avec qui ? Avec quelles classes ? Il leur était également demandé d'indiquer des stratégies d'amélioration de la méthode pour le futur et de donner une évaluation globale de l'activité menée.

Et enfin, une évaluation du développement des compétences : Il leur a été demandé si la méthode employée a amélioré les compétences des apprenants (en établissant une moyenne des classes pour les apprenants impliqués) et des enseignants/formateurs. Ils devaient renseigner pour chacune des compétences énoncées, si grâce au projet, la compétence avait été : « pas améliorée », « stationnaire », « un peu améliorée », « améliorée », « améliorée de façon significative ».

Les compétences analysées ont été :

- pour les apprenants, la communication en anglais et dans la langue maternelle, l'utilisation des TIC, les aspects organisationnels, la confiance en soi, l'autonomie et la responsabilité, l'hygiène et la sécurité au travail, la conscience de l'égalité des chances notamment l'égalité filles-garçons ;
- pour les équipes, la gestion de groupe, du temps, le tutorat, la résolution de problèmes, la communication, l'utilisation des TIC, de la méthodologie et des procédés d'évaluation.

