



1 Pourquoi évaluer ?

S'engager dans une transformation managériale et organisationnelle signifie qu'il y a eu un souhait d'évolution de l'état initial. En outre, la mobilisation de co-financements publics/privés nécessite de rendre des comptes à la fin sur les effets produits.

L'évaluation de ce dispositif peut ainsi renvoyer à plusieurs intérêts :

- évaluer la pertinence, l'efficacité et l'impact des actions menées dans le but d'améliorer le programme,
- rendre compte de la valeur ajoutée du programme dans le but de le déployer,
- valoriser le programme...

Pour les structures participant au programme, il s'agit aussi d'éclairer les effets du dispositif sur leur organisation, permettant une amélioration continue en réajustant là où les besoins se font ressentir.

Enfin, l'évaluation permet d'objectiver les effets du dispositif et de documenter, dans une perspective de recherche ou non, ce qui s'est joué dans les organisations.

Il revient à chacun de clarifier les attentes qu'il avait concernant l'évaluation du dispositif, puisque c'est de ces dernières que découleront les méthodologies et moyens à mettre en œuvre.

Objectif

*Rendre compte de la valeur ajoutée du programme
Éclairer sur les effets du dispositif sur les organisations*

Facteurs-clés de succès

- > Avoir une personne compétente dédiée à l'évaluation au niveau du porteur du projet et un relais au sein de chaque structure en charge de la remontée de données

2 Avec quelle méthode ?

Il est possible d'évaluer le dispositif de multiples façons.

Celle retenue pour le programme I-MANO a pris la forme d'une mesure d'impact social (MIS), outil permettant de mettre en lumière les effets relatifs à la transformation des structures selon une méthodologie accessible (cf. rapport).

Il est toutefois possible de procéder à d'autres types d'évaluation, type « questionnaires de qualité de vie au travail », en s'appuyant sur une évaluation AVANT puis APRES le programme (voire même PENDANT).

- Par exemple, des outils comme QENA ou l'Indice d'Alignement Humain peuvent être mobilisés par les structures afin de prendre la "température" de la satisfaction des salarié.es avant et après la mise en place du programme. Ils ne documentent néanmoins pas directement l'impact du programme.

L'évaluation du dispositif dépend évidemment aussi des moyens disponibles que l'on peut allouer à cet exercice : temps, ressources humaines, délégation à un prestataire extérieur... En fonction de ces moyens, l'évaluation prendra une forme ou une autre.

Il est également envisageable de confier aux structures elles-mêmes la réalisation de l'évaluation, mais cela nécessitera de les accompagner, de les former et de s'assurer du bon recueil d'informations.

Objectif

Identifier la méthode la plus adaptée à l'objectif de l'évaluation déterminé

Facteurs-clés de succès

- > Prévoir ce temps d'évaluation en amont

5 - Évaluer et diffuser les résultats

3 Comment évaluer?

La méthodologie retenue pour l'évaluation du programme I-MANO est intégralement détaillée dans le document à télécharger. Chaque étape y a été soigneusement présentée et l'ensemble des indicateurs, leur mode de recueil et la formulation des questions est disponible afin que chacun puisse s'en inspirer s'il le souhaite.

Nous reportons ici quelques conseils issus de cette première expérience, en amont du programme :

- Identifier les parties prenantes sur lesquelles porteront prioritairement l'évaluation du programme.
- Ne pas regarder uniquement du côté des impacts positifs, chercher également à évaluer les limites, freins, et difficultés qui peuvent être posés par le programme.
- Identifier un interlocuteur dédié à l'évaluation, par structure, et l'associer à la méthodologie de l'évaluation.
- Distinguer les évaluations en fonction des parties prenantes identifiées (ex : un questionnaire pour les directions, un pour les salarié.es...)
- Ne pas hésiter à se documenter sur le contexte du secteur d'activité, les métiers visés ou encore les transformations des organisations... La « théorie » viendra nécessairement étayer l'évaluation, tant dans sa conception que dans son analyse
- Formaliser des hypothèses sur les impacts à venir du programme (par exemple, l'une des hypothèses de l'impact du programme I-MANO portait sur le développement de nouvelles compétences des personnes assistant aux formations). A partir de ces hypothèses, lister les indicateurs qui permettraient d'illustrer l'effet du programme, et déterminer si ces indicateurs sont pertinents, faciles à collecter, fiables...

4 Diffuser les résultats ?

En aval du programme, il conviendra de mettre en forme les données recueillies pour les diffuser aux différents acteurs ciblés par cette évaluation, notamment les financeurs du programme ou encore les équipes impliquées. Leur contribution à l'analyse n'est pas négligeable.

Il est important de cerner les principaux messages à valoriser en fonction des cibles pour être le plus accessible et pertinent par rapport aux attendus des acteurs.

Cependant, il convient de ne pas écarter les résultats « négatifs » car ils peuvent être pris comme autant de voies d'améliorations possibles, et doivent faire l'objet d'une analyse et réflexion, et lorsque c'est possible, d'actions concrètes pour les modifier.

Au delà d'un retour aux différents services, il peut être pertinent d'organiser une journée de célébration des résultats produits pour permettre aux professionnels d'illustrer les résultats obtenus, mais aussi se rencontrer, partager et diffuser auprès de nouvelles structures.

Objectif

*Rendre compte et partager autour des résultats obtenus
Le cas échéant, donner envie à d'autres de se lancer dans l'aventure*

Facteurs-clés de succès

- > Présenter les résultats en mixant les résultats de l'évaluation et des témoignages concrets
- > Réaliser des supports pour laisser une trace

5 - Évaluer et diffuser les résultats

RÉTROPLANNING



RESSOURCES À
TÉLÉCHARGER

M+24

Réaliser une nouvelle auto-évaluation et suivre les indicateurs pour mesurer l'impact du programme 2 ans après le lancement du programme

- [Indicateurs de mesure d'impact social](#)
- [Théorie du changement](#)

M+24

Collecter, analyser et valoriser les résultats des différents indicateurs

- [Rapport complet de la Mesure d'Impact Social](#)

M+36

Organiser et animer une journée de restitution du programme

- [Programme de la journée de valorisation des résultats](#)