

L'auto-évaluation dynamique

01

Les bases théoriques

L'auto-évaluation constitue une pratique fondamentale afin de permettre à un programme, un projet, un collectif d'envisager le futur, tant du point de vue du **contenu** que du **fonctionnement**.

L'auto-évaluation peut être activée pour différentes raisons :

- Mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs planifiés ;
- Identifier des pistes d'amélioration du point de vue fonctionnement ;
- Mesurer la satisfaction des parties prenantes (membres de l'équipe, partenaires, bénéficiaires,...) ;
- Se donner les moyens de s'adapter ;
- Questionner le sens de l'action / Prendre du recul ;
- Évaluer le fonctionnement interne ;
- Orienter / doser / focaliser l'énergie ;
- Communiquer vers les parties prenantes critiques du territoire.

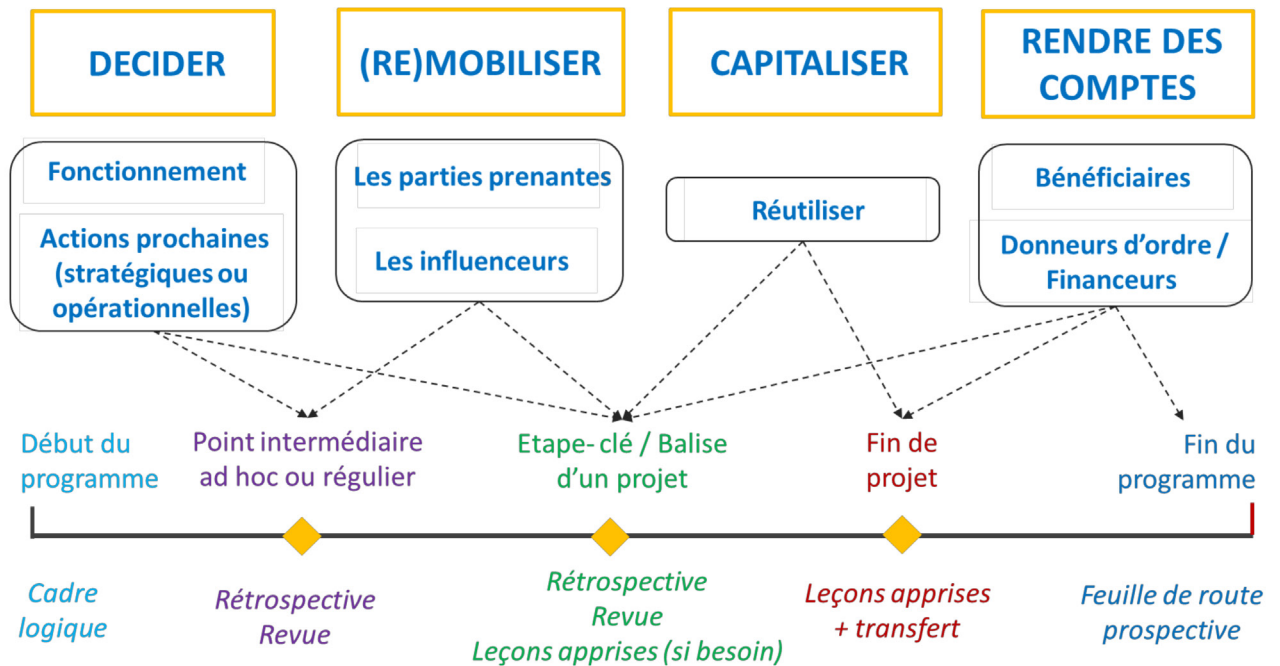
Elle balise le cycle de vie d'un programme, d'un projet avec – pour chaque moment d'auto-évaluation – un **objectif**, une **intention claire** permettant d'activer les outils et méthodologies adaptées.

02 Le guide pratique

A. L'AUTO-ÉVALUATION ET LE CYCLE DE VIE D'UN PROGRAMME / PROJET / ÉQUIPE

1. **En début de programme / projet**, un **cadre logique** ainsi qu'une **feuille de route** sont réalisés afin d'identifier les objectifs finaux et intermédiaires mesurables (SMART) qui serviront de points de référence pour les évaluations futures. Cela suppose que le programme / projet est subdivisé en axes / blocs de travail pour lesquels des étapes clés et balises sont déterminées.
2. **A la fin d'une étape-clé** (à l'atteinte d'une balise), deux types d'évaluation seront réalisées :
 - Une **rétrospective** qui fera le point sur le fonctionnement de l'écosystème d'acteurs, du collectif de projet ;
 - Une **revue** qui fera le point sur l'avancement du programme / projet par rapport aux objectifs planifiés et par rapport aux attentes des bénéficiaires et autres parties prenantes critiques.
3. En fonction du niveau d'incertitude du programme / projet, **des points intermédiaires** sont fixés entre deux balises, points intermédiaires durant lesquels les **deux types d'évaluation (rétrospective et revue)** sont réalisés afin de permettre une adaptation agile du programme / projet.
4. **En fin de projet ou d'étape-clé**, l'auto-évaluation porte sur **les leçons apprises** et sur les savoirs à transférer vers un autre collectif.
5. **En fin de programme**, l'auto-évaluation permettra de concevoir une **feuille de route prospective**.

EVALUER POUR...



B. QUELQUES OUTILS UTILISÉS LORS DE L'AUTO-ÉVALUATION

1. Le cadre logique

Le cadre logique est une manière de décrire de manière globale le programme / le projet.

Il constitue le tableau de référence vers lequel se référeront différents événements d'auto-évaluation ainsi que certains outils détaillés ci-dessous (ex : objectifs et résultats clés, feuille de route).

Ce cadre logique est co-construit par l'équipe projet.

	DESCRIPTION DU PROJET	INDICATEURS	SOURCE	HYPOTHÈSES
BUT / IMPACT	Les objectifs stratégiques auxquels le projet contribue	Comment sera mesuré l'impact ?	Comment seront collectées les données ?	Facteurs critiques pouvant favoriser ou mettre en péril le projet, soit dans l'atteinte des objectifs, soit dans la réalisation des livrables, soit dans la mise en œuvre des activités-clés
OBJECTIFS	Les objectifs spécifiques du projet vis-à-vis des différents groupes cibles (SMART)	Comment seront mesurés les résultats ?	Idem	
RESULTATS	« Produits et services » (livrables) concrets du projet	Quels sont les spécifications des « livrables » du projet ?	Idem	
ACTIVITÉS CLÉS	Les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les résultats			

Exemple : Développer la vente directe de produits locaux à la ferme

	NIVEAUX HIÉRARCHIQUES	INDICATEURS	SOURCE	HYPOTHÈSES
BUT / IMPACT	Relocaliser la production et consommation de nourriture	%age de la consommation du territoire issue de productions locales %age de la production du territoire consommée localement	Données statistiques sur le territoire	
OBJECTIFS	1. Augmenter la consommation de produits locaux en direct à la ferme 2. Augmenter l'offre de produits locaux vendus en direct à la ferme	1. Volume de produits locaux vendus en direct 2. Nbre de fermes proposant de la vente directe	1. Recensement auprès des producteurs 2. Idem	Facteurs + Nbre croissant de citoyens souhaitant consommer local
RÉSULTATS	1.1 Site web de promotion des produits locaux en vente directe 1.2 Mise en place de Groupements d'Achats Locaux (GACs) 2.1 Développement de comptoirs locaux	1.1 Nbre de visites du site web 1.2 Nbre de citoyens impliqués dans des GACs 1.2 Volume consolidé d'achats 2.1 Nombre de fermes proposant un comptoir local	1.1 Stats du site web 1.2 Recensement auprès des GACs 2.1 Recensement auprès des fermes	Facteurs - • Aucune ferme intéressée • Aucun citoyen intéressé • Rentabilité limitée pour les agriculteurs • Démarches administratives trop lourdes pour les collectivités
ACTIVITÉS CLÉS	1.1.1 Inventorier les fermes fonctionnant en vente directe 1.1.2 Concevoir le site web de promotion des produits locaux 1.1.3 Mettre en production le site web 1.2.1 Organiser un appel à manifestation d'intérêt pour la mise en place de GACs 1.2.2 Accompagner la mise en place de GACs 2.1.1 Contacter les fermes pour proposer un comptoir local 2.1.2 Mettre en place un comptoir dans les fermes « preneuses »			

2. Les objectifs et résultats clés

La méthodologie « Objectifs et Résultats clés » permet de réaliser des **revues** régulières de l'avancement d'un programme / projet.

Il s'agit de déterminer pour chaque grand axe du programme / projet les résultats clés à atteindre d'ici le prochain **point intermédiaire** ou la prochaine **balise**.

Ainsi pour chaque « bloc de travail », l'**objectif** final est identifié (indicateur de résultat) ainsi que les **résultats clés** intermédiaires (indicateurs de progrès).

Les résultats clés sont des résultats concrets et mesurables, que le collectif s'attend à atteindre pour garder le cap du programme / projet.

BLOC / AXE DE TRAVAIL	OBJECTIF	RÉSULTATS CLÉS
Bloc 1	Objectif 1	Résultat 1.1 Résultat 1.2 Résultat 1.3
Bloc 2	Objectif 2	Résultat 2.1
Bloc 2-3	Objectif 3	Résultat 3.1 Résultat 3.2
...

Sur base de l'atteinte ou pas des résultats clés, le collectif pourra prendre les décisions *ad hoc*.

Lors de la **revue**, sur base de ce tableau « Objectif / Résultats clés », le collectif répond successivement aux questions suivantes :

- Qu'est ce qui était supposé se passer dans le projet, l'étape, l'activité que nous analysons ?
- Quels sont les résultats réellement atteints ?
- S'il y a des écarts, pourquoi ?
- Qu'avons-nous appris de cela ?
- Quelles décisions prenons-nous par rapport à la suite du projet ?

3. L'Étoile de Mer et le KISS

L'Étoile de Mer et le KISS sont des outils utilisés lors des rétrospectives, qui ont comme objectif d'évaluer régulièrement le **fonctionnement d'un collectif** en suivant le déroulé suivant :

1. Réflexion individuelle autour des différentes dimensions (voir schémas ci-dessous) ;
2. Partage à tour de rôle ;
3. Décision sur minimum une action à mettre en œuvre pour améliorer le fonctionnement.

L'ÉTOILE DE MER	KISS
Keep – Ce qu'il faut continuer à faire	K(eep) – Ce qu'il faut continuer à faire
Start – Ce qu'il faut commencer à faire	I(mprove) – Ce qu'il faut améliorer
Stop – Ce qu'il faut arrêter de faire	S(tart) – Ce qu'il faut commencer à faire
More of – Ce qu'il faut renforcer dans ce qu'on fait déjà	S(top) – Ce qu'il faut arrêter de faire
Less of – Ce qu'il faut réduire dans ce qu'on fait déjà	

4. Le « Passage de témoin » (leçons apprises + transfert)

Le « Passage de témoin » permet de capitaliser et transférer les savoirs en fin d'étape-clé ou en fin de projet.

ETAPE 1. CAPITALISATION – Réunion de 2-3 heures pour chaque équipe

D'une part, **l'équipe-projet qui termine** identifie les éléments suivants :

- Finalité et impacts ;
- Budget et ressources nécessaires ;
- Comment l'équipe aurait pu fonctionner différemment pour être plus efficace et efficiente ;
- Le parcours du projet : Etapes-clés / Jalons-clés ;
- Au niveau du projet ou d'une étape-clé, les participants listent :
 - Les facteurs clés de succès ;
 - Les principales barrières qu'ils ont surmontées ;
 - Les pièges et problèmes auxquels il faut faire attention ;
 - Les compétences clés nécessaires ;
 - Les outils / modèles / templates / check lists utilisés ;
 - Les parties prenantes « critiques » à inclure ;
 - Les personnes-ressources (experts, spécialistes, personnes expérimentées) sollicitées.

Avec quelques questions de démarrage :

- Retour sur les spécifications et livrables initialement fixés ;
- Avons-nous atteint ce qui était fixé ? (livrables, impacts, délais, coûts)
- Qu'est ce qui s'est bien passé (par rapport aux objectifs) et pourquoi ?
- Qu'est ce qui aurait pu mieux se passer ? Pourquoi cela a-t-il été un challenge, une déception ?
- Comment éviter ces challenges, déceptions ?

D'autre part **l'équipe-projet qui va commencer** liste :

- Les informations dont elle a besoin et dans quels domaines ;
- Les questions en suspens dont les réponses vont grandement l'aider ;
- Les sujets qui empêchent l'équipe de dormir la nuit...ou qui la réveillent la nuit ;
- Les défis les plus importants qu'elle perçoit.

ETAPE 2. TRANSFERT – Réunion de 2-3 heures

Ensuite, des représentants des deux équipes se rencontrent pour mettre en commun leurs recommandations et leurs questionnements pour un transfert à la fois des savoirs explicites mais également des savoirs tacites (« trucs », « ficelles ») qui n'auront pas nécessairement été capturés précédemment.

5. La feuille de route « Aujourd’hui – Demain – Plus tard »

AUJOURD’HUI	DEMAIN	PLUS TARD
- Action / Projet 1 - Action / Projet 2	- Action / Projet 3 - Action / Projet 4 - Action / Projet 5 - Action / Projet 6	- Action / Projet 7 - Action / Projet 8 - Action / Projet 9 - Action / Projet 10 - Action / Projet 11 - Action / Projet 12 - Action / Projet 13 - Action / Projet 14

Cette feuille de route permet de prioriser les actions / projets / programmes en prenant soin de prendre en compte la quantité de travail qu’un collectif / une équipe peut prendre en charge.

6. La technique du jugement majoritaire (prise de décision)

Il est possible qu’en fin d’évaluation, plusieurs options d’actions se présentent et nécessitent une priorisation.

La technique du jugement majoritaire permet à chacun d’évaluer chacune des options de manière individuelle et de faire converger vers un consentement quant à l’action ou, aux actions, à prioriser.

Concrètement il s’agit de lister les options et d’inviter les participants à évaluer sur une échelle de 1 à 4 la valeur ajoutée que peut apporter chaque option par rapport à l’objectif visé (amélioration du fonctionnement d’un collectif, atteinte d’un objectif du projet...)

	1 = TRÈS FAIBLE	2 = LIMITÉ	3 = ÉLEVÉE	4 = TRÈS ÉLEVÉE
OPTION 1				
OPTION 2				
OPTION 3				
OPTION 4				

Après vote de chaque participant, l’analyse est faite en deux temps :

- Identifier les écarts de perception entre les participants et entamer une conversation constructive débouchant sur une vision partagée de la valeur ajoutée ;
- Identifier l’option / les options les plus intéressantes : identifier – en partant de la colonne « 4 » - le score à partir duquel plus de 50% des votes est atteint.