

> PARTIE 3 Évaluer







Évaluer, dans quel but ?

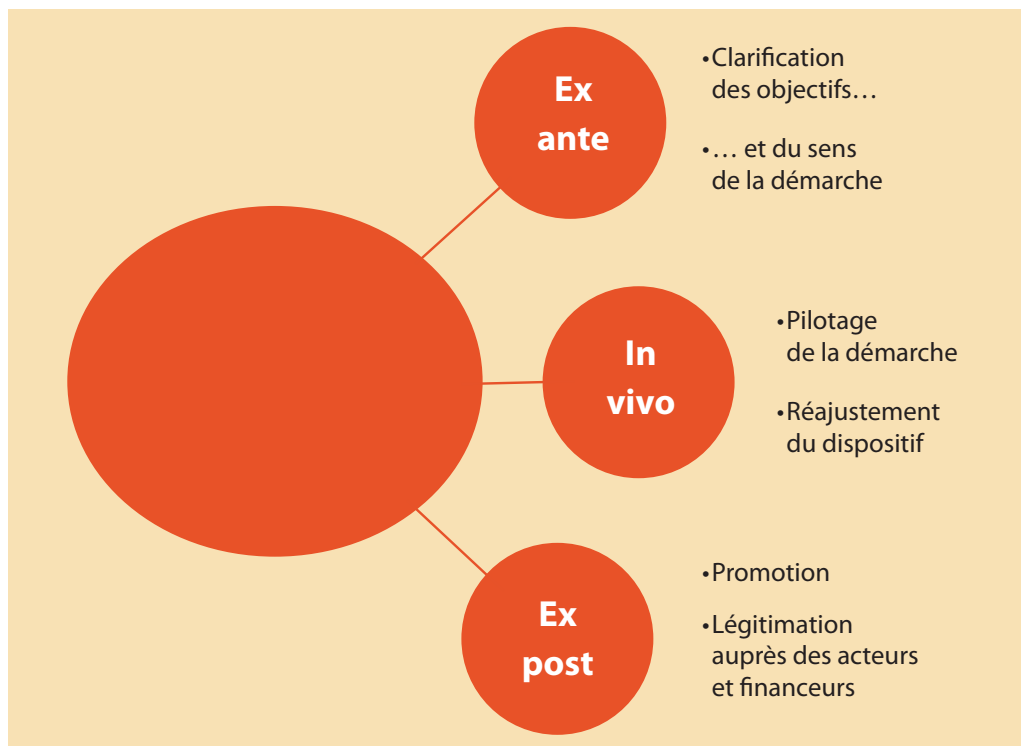
L'élaboration de dispositifs d'évaluation apparaît, aujourd'hui, d'autant plus indispensable à engager dans le cadre de démarches de GPEC territoriale que celles-ci relèvent de processus d'innovation, qu'elles demeurent, encore, souvent, embryonnaires recherchant des espaces de déploiement et de pérennisation.

Si le guide a pour ambition d'identifier leur fondement et de présenter les étapes de leur structuration, il présente aussi ces démarches au travers de réalités et de contenus très variés. À l'instar de cette variété, les dispositifs d'évaluation conçus pour les accompagner prendront différentes formes. Il s'agit, cependant, d'en dégager les principales lignes de force, de les mettre en perspective de telle manière que puisse apparaître un référentiel d'évaluation partagé par tous les acteurs s'engageant dans des GPEC territoriales.

Dans quels buts engager des procédures d'évaluation ?

S'assurer de l'efficacité de la démarche de GPEC Territoriale

Il peut apparaître paradoxal d'initier une réflexion sur l'évaluation avant même qu'un projet soit complètement élaboré, suffisamment structuré pour être engagé. Cependant, la conception d'un dispositif d'évaluation dès l'amont du projet est un levier pour clarifier la stratégie, fonder la démarche de GPEC engagée par les acteurs territoriaux et fixer des critères pour envisager les étapes ultérieures. **Par ailleurs, dans un contexte où les financements publics sont placés sous forte contrainte budgétaire, il est primordial**





Partie 3

Évaluer

de s'assurer de l'efficacité de la démarche de GPEC territoriale.

Enfin, étant intégrée dans la démarche dès son origine, l'évaluation pourra non seulement contribuer à l'**identification des compétences** qu'il s'agit de rassembler et faire coopérer pour que la démarche se **renforce étape par étape**, mais aussi **légitimer les actions engagées** vis-à-vis des institutions publiques comme des acteurs territoriaux qui ne sont pas directement impliqués.

Légitimer la démarche

La notion même d'évaluation porte toujours des controverses, car l'enjeu de la définition de ce sur quoi porte l'évaluation a une importance stratégique pour les commanditaires du projet mais aussi pour les acteurs impliqués directement dans sa réalisation. C'est d'autant plus important pour eux qu'ils donnent d'eux-mêmes, de leur temps, de leur compétence ; il s'agit de leur engagement professionnel. Or, l'évaluation peut apparaître comme un dispositif en « surplomb », mené la plupart du temps par des acteurs dont la qualité même est d'être à distance du projet, produisant des restitutions parfois instrumentalisées afin de sanctionner les démarches évaluées. Il est donc essentiel de **clarifier, dans une première étape, en phase de conception du projet, la finalité et l'objet de l'évaluation.**

Se doter d'un outil de pilotage pour réajuster en continu les dispositifs

La démarche évaluative n'a pas pour seul but d'interroger *a posteriori* le bien-fondé d'une action, elle peut être également un outil d'ajustement permettant d'en identifier et d'en corriger les lacunes.

Pendant le déroulement de la démarche de GPEC territoriale, l'évaluation est l'occasion de vérifier que les actions mises en œuvre répondent bien aux besoins territoriaux et que les objectifs fixés ont été ou sont en passe d'être atteints. Si ce n'est pas le cas, l'évaluation ne doit pas s'arrêter à un constat. Elle doit au contraire permettre d'en identifier les raisons

et d'élaborer des préconisations pour **réajuster les dispositifs**. Dans le cadre d'une ingénierie itérative, ce mode de fonctionnement est porteur de valeur ajoutée.

Ainsi, l'évaluation doit être pleinement intégrée à la démarche de GPEC territoriale. Elle n'est pas conçue comme un processus extérieur venant la consacrer ou la condamner. **Dans cette logique, c'est un outil de pilotage autant qu'un outil de jugement.**

Passer du retour d'expérience aux bonnes pratiques

La diversité des dispositifs mobilisés dans la mise en œuvre de démarches de GPEC territoriales rendent particulièrement utile le partage des bonnes pratiques pour une montée en compétence collective des partenaires de la démarche.

En étant favorisée, l'identification des facteurs de succès induira une vigilance accrue quant aux risques de processus susceptibles d'induire des défaillances.

Le retour d'expérience de l'évaluation concrétisant une valorisation des bonnes pratiques une identification des écueils à éviter devient alors possible.

Préciser dès l'origine les fondements de la démarche

L'intention stratégique de la démarche de GPEC doit être mise en relation directe avec le dispositif d'évaluation. Ce dernier sera révélateur de la volonté des acteurs locaux de s'y investir, clarifiera l'ambition de la démarche et consolidera le partenariat.

Conçu lors du démarrage de la démarche de GPEC territoriale ce dispositif d'évaluation devra être concerté entre acteurs impliqués.

Clarifier dès la phase de conception et de lancement d'un projet de GPEC territoriale, le dispositif d'évaluation que les acteurs souhaitent mettre en place, conduit à se poser les questions de base, notamment :

- Quels sont les enjeux « clés » du projet territorial ?
- Pertinence du territoire déterminé ?



Partie 3 Évaluer

- Dans quelle mesure la démarche relève-t-elle :
 - d'une adaptation à des « chocs » survenus en matière d'emplois ;
 - d'une anticipation de l'évolution des activités et des compétences requises ;
 - d'une « prospective active » dégageant des actions stratégiques destinées à faire évoluer les activités d'un territoire ?
- Quels acteurs rassembler dans le projet, quels sont leurs échelons territoriaux d'intervention ?
- Quelles sont les informations et les connaissances attendues de la démarche de GPEC territoriale et parmi elles quelles sont celles nécessaires au lancement du projet ?
- Quelle gouvernance instaurer ?
- Quel acteur considérer comme pilote ?

Professionnaliser la démarche de GPEC territoriale et les acteurs impliqués

La démarche de GPEC suppose l'engagement d'une diversité d'institutions ou d'organismes, l'apport de leur compétence et l'identification des contributeurs au sein de ces organisations. **Si l'évaluation contribue à identifier les résultats de leur travail, elle doit, également, permettre de prendre en compte la réalité de leur coopération à travers :**

- les leviers utilisés, mais aussi les difficultés ou les obstacles rencontrés ;
- l'adéquation ou l'inadéquation de la complémentarité des compétences mobilisées ;
- la pertinence de l'organisation du projet et de son mode de gouvernance.

Revenir au travail réel mené par les personnes dédiées à la réalisation du projet est la garantie que les ambitions des politiques soient à même d'agir concrètement sur les réalités territoriales et de faire en sorte que les **coopérations soient productrices d'un apport de valeur ajoutée**. L'évaluation contribue alors à la professionnalisation de la démarche.

La production de cette valeur ajoutée produit une ressource pour tous les participants. Pour chacun d'entre eux, l'engagement dans une démarche de GPEC territoriale **représente un véritable investissement immatériel, c'est-à-dire une dépense d'ordre financier**

et une capacité à dégager du temps. Ils en attendent donc un retour.

Dans cette perspective, l'évaluation doit permettre d'identifier et de mutualiser des retours d'expérience de telle manière que les acteurs soient en mesure de les inscrire dans leur dynamique de professionnalisation.

En résumé, l'évaluation doit contribuer à faire progresser la dimension professionnelle du projet et celle de chaque contributeur, en étant à même d'animer des espaces de mutualisation des retours d'expérience.

Renforcer la visibilité des politiques mobilisées :

Les démarches de GPEC territoriales se fondent sur la pluridisciplinarité de ses intervenants, la transversalité de leurs approches, l'interconnexion des niveaux d'intervention, et la multiplicité de ses financements (État, collectivités locales, FPSSP, OPCA, fonds européens, fonds privés,...).

Or dans ce contexte, s'il est légitime, et de bonne gestion que chaque financeur s'assure de ce en quoi la captation de moyens financiers en faveur d'un territoire et d'actions propres à ce territoire répond à la politique mis en œuvre par le financeur, la production d'élément constitutif d'une évaluation du service fait s'avère souvent ardue pour les porteurs de la démarche.

Le Conseil scientifique de l'évaluation au début des années 90, donne une définition des critères d'évaluation des politiques publiques qui n'a pas été depuis remis en cause.

Six critères simples ont ainsi été définis (voir le Petit guide de l'évaluation des politiques publiques publié en 1996 à la Documentation française). Ces six critères sont ceux intégrés dans notre propos sur l'évaluation :

- cohérence (dans la conception et la mise en œuvre ;
- atteinte des objectifs ;
- efficacité ;
- efficience ;
- impact ;
- pertinence.



Partie 3 Évaluer

Une évaluation anticipée, itérative, quantitative, qualitative et intégrée garantit la plus value de la démarche de la GPEC territoriale, rend lisible son objectif final et les actions réalisées, favorise l'efficacité des

investissements matériels ou immatériels mis en œuvre, assure en temps réel la pertinence des actions et conforte les financeurs dans leur implication et leur intervention.

Les propriétés de l'évaluation

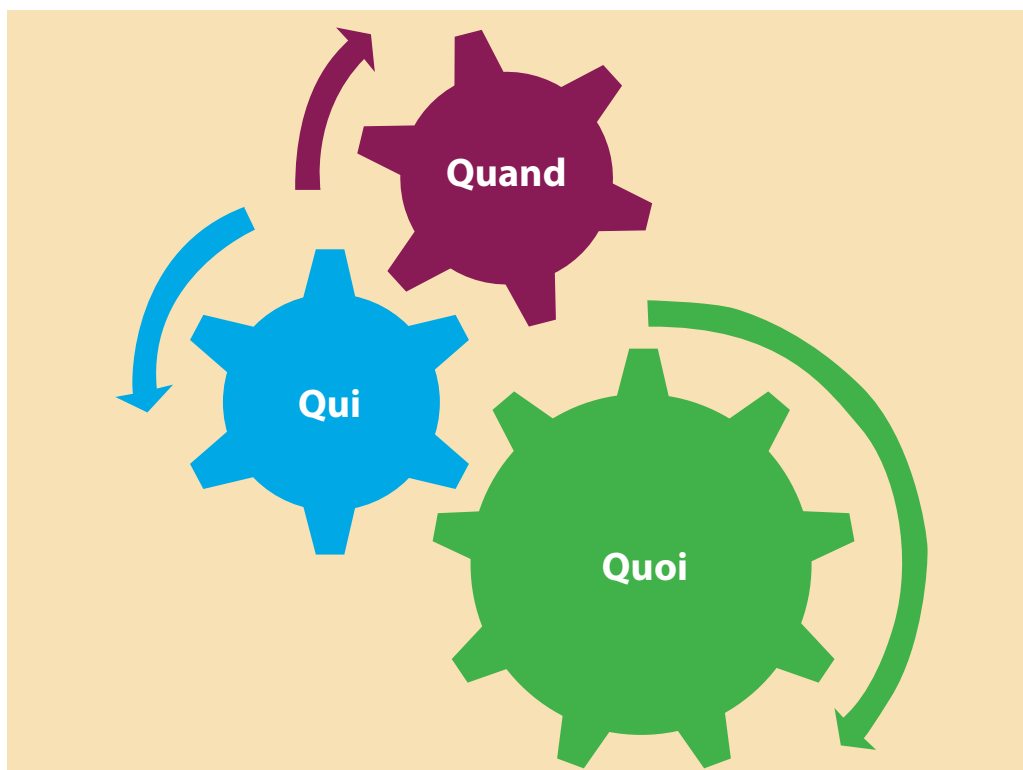
Que faut-il évaluer ?

Les ressources mobilisées et les résultats immédiats :

Les procédures d'évaluation s'appuient, dans un premier temps sur des informations relevant d'éléments de mesure qui ont trait, d'un côté, aux ressources engagées, de l'autre aux résultats considérés comme tangibles.

Ce premier niveau d'évaluation mesure les éléments concrets souvent quantitatifs et apporte les dimensions factuelles et concrètes de la démarche :

- nombre d'entreprises mobilisées par la démarche ;
- nombre de salariés concernés ;
- périmètre géographique pris en compte ;
- existence ou non d'un diagnostic partagé ;
- nombre de salariés ayant suivi des formations ;





ZOOM SUR TRANSVERS'AL

Un exemple de dossier de presse pour le lancement de la campagne de communication sur la formation

- une campagne de communication qui s'inscrit dans la démarche Transvers'Al ;
- un ensemble de partenaires qui s'associent pour le développement de l'emploi dans le Sud Alsace ;
- communiquer ensemble auprès des salariés, des chefs d'entreprises et de représentants du personnel pour donner l'envie de se former.

Convaincues de l'importance de la prise en compte des spécificités locales dans la politique de l'emploi, les trois Maisons de l'Emploi du Sud Alsace, l'État, la Région Alsace associés aux acteurs de la formation, aux partenaires sociaux et aux réseaux d'entreprises, ont initié un projet de Gestion Territoriale des Ressources Humaines (GTRH).

L'objectif de la démarche Transvers'AL est de mettre en place une stratégie partagée de développement de l'emploi sur le territoire.

Cette stratégie est basée sur 4 principes fondateurs :

- le territoire : pour une vision transversale et partagée de l'emploi sur le territoire du Sud Alsace ;
- l'anticipation : une réflexion pour une mise en cohérence des politiques de l'emploi et du développement économique ;
- le partenariat : une démarche reposant sur la confiance entre les partenaires pour un projet commun à tous les représentants des entreprises et des salariés ;
- l'intersectorialité : réfléchir en terme de compétences transversales et transférables et créer des passerelles entre les filières.

Ayant affirmé leur volonté de travailler ensemble, ces structures ont mis en place un plan d'actions partagées permettant de :

- développer une meilleure connaissance du territoire, des emplois qui s'y développent et ceux qui sont menacés. Cette connaissance devant favoriser la construction de formations pour développer aujourd'hui les compétences dont les entreprises auront besoin demain ;
- mettre en place des outils communs pour sécuriser les parcours professionnels.

Quelques exemples d'actions :

- la réalisation de diagnostics sectoriels et la mise en place d'un système de partage d'informations visant à connaître les métiers en déclin et les métiers en développement dans le Sud Alsace ;
- la création d'un logiciel, permettant à tout actif et à toute entreprise, de connaître les passerelles possibles (formations, etc.) entre un métier de moins en moins demandé par les entreprises, et un métier émergent ;
- la mise en place d'outils pour informer les entreprises et les actifs sur les dispositifs de formation mobilisables en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs professionnels (par exemple : le guide des dispositifs et des acteurs de la formation dans le Sud Alsace) ;
- le développement d'un ensemble d'actions pour développer les formations aux compétences de base en fonction des nouveaux besoins des entreprises (contraintes de sécurité, d'hygiène, nouveaux outils informatiques, etc.).



Partie 3 Évaluer

- mobilités, le nombre de reclassés après des réductions d'effectifs ;
- ...

Si certains résultats de la démarche de GPEC peuvent être identifiés à l'aide d'indicateurs permettant de mesurer le nombre d'actions menées, le nombre d'acteurs concernés, les emplois créés..., d'autres dimensions du projet restent souvent non tangibles. Il s'agit alors de les révéler.

Afin d'approcher et caractériser les deux dimensions – tangibles et intangibles – de la démarche, deux séries d'initiatives peuvent être prises :

- enrichir les dimensions tangibles par l'apport d'informations plus qualitatives reposant, par exemple, sur des sondages ou du déclaratif ;
- restituer les dimensions intangibles **notamment par la programmation, aux moments charnière du projet, d'événements.** Leur qualité, leur ampleur, les échos qu'ils produisent dans l'opinion publique locale, permettent de mettre en évidence certaines évolutions essentielles du territoire imputables à la démarche de GPEC. Il s'agit, ainsi, au cours même du processus, de « donner à voir » les principales évolutions produites par la démarche. Cela exige d'opérer, assez tôt, en amont du projet, à leur identification et à l'anticipation de leur manifestation. **Il s'agit, ici, de rendre perceptible l'intangible.**

L'immatériel : objectiver et quantifier

Au-delà de ces données sur les ressources, la recherche de critères spécifiques devra permettre d'objectiver des éléments propres à la valorisation des ressources immatérielles mobilisées (par exemple la qualité des liens entre les acteurs, l'évolution de leurs comportements ou leur mode de coopération...).

Il s'agit aussi d'instruire les conditions d'appropriation de la démarche par les acteurs concernés et les conséquences de leur

implication vis-à-vis du projet comme vis-à-vis d'eux-mêmes en assurant une lisibilité des résultats induits par leur implication (en temps notamment).

L'action est généralement dirigée vers des bénéficiaires directs, mais la démarche va aussi toucher progressivement **des bénéficiaires indirects** selon des logiques de réseaux difficilement identifiables à l'avance. Pour considérer, l'intérêt de l'élargissement comme le retour sur investissement des partenaires associés, la procédure d'évaluation doit être conçue de telle manière qu'une attention soit portée aux réseaux d'acteurs, autres que les bénéficiaires directs, se mettant en mouvement **en cours de projet.**

L'importance des signaux faibles :

Certains effets peuvent apparaître de manière immédiate et concerner des bénéficiaires directs, identifiés en début de projet (cf. indicateurs de l'emploi : suivi de l'offre ou de la demande, nombre d'emplois créés, nombre d'emplois perdus,...). **Ces éléments sont souvent considérés comme des résultats tangibles.**

Pendant une démarche de GPEC Territoriale, ne devra pas enfermer l'évaluation dans un processus d'échéances temporelles fixées de manière trop rigides, car des « signaux faibles » peuvent se révéler avec un décalage temporel annonçant des évolutions et des résultats avec un décalage temporel. Pendant la démarche de GPEC territoriale, ces signaux faibles sont comme des indices qui, mis bout à bout, permettent d'identifier les facteurs de crise potentielle, qu'il s'agisse d'un problème d'image ou de difficultés sur un plan social et environnemental. Signes d'alerte précoces, ils sont constitués d'informations fragmentaires qui doivent être remises en perspective pour avoir un sens.



Procédures d'évaluation

Comment ?

Une procédure d'évaluation trop complexe sera inexploitable et apparaîtra comme une perte d'énergie, mais une procédure se limitant aux dimensions mesurables des résultats de la démarche de GPEC territoriale risque de laisser de côté une partie essentielle à savoir le renforcement de la démarche.

Pour éviter ces deux écueils, il semble utile :

- de procéder par étape avec comme cible toujours présente, la volonté de faire de l'évaluation un levier permettant la progression et le renforcement de la démarche ;
- de conforter le suivi et l'animation du projet par l'intervention d'un « tiers point de vue » permettant aux acteurs concernés par la démarche de GPEC de prendre du recul. La posture « décalée » du tiers pouvant contribuer à approfondir la connaissance qu'ont les acteurs, de la réalité du processus engagé.

Une évaluation dynamique :

La GPEC territoriale, dont la dynamique est fondée sur l'émergence de collaborations nouvelles entre acteurs, modifie de manière durable et profonde les ressources mobilisées. De ce point de vue, la procédure d'évaluation doit aussi se pencher sur la façon dont la démarche transforme :

- le **niveau d'implication de chaque type d'acteurs** quant à leur responsabilité vis-à-vis des enjeux de création d'activités et d'emplois ;
- les **compétences déployées, le caractère qualifiant et apprenant de la démarche ;**
- la **pertinence de l'agencement des acteurs engagés dans la démarche.** Selon les intentions stratégiques de la GPEC territoriale, la composition du groupe d'acteurs est plus ou moins en adéquation avec les objectifs affichés, les moyens à engager. **Il s'agit d'apprécier dans quelle mesure la démarche est en**

capacité de faire évoluer cette composition afin de renforcer sa pertinence.

Enfin, la dynamique de la démarche conduit les acteurs à coopérer. Sa bonne marche n'implique pas simplement de la coordination, mais des engagements réciproques relevant de différentes formes de travail en commun. Sur la base de cette expérience partagée, la confiance entre acteurs s'en trouve renforcée, la compréhension des atouts et des potentialités de chacun plus élaborée, fine et explicite ; ce qui **crée la possibilité d'identifier de nouveaux espaces d'action commune, d'innovations partagées, de création de nouvelles activités.**

Évaluer ces évolutions et ces opportunités donnant aux démarches de GPEC territoriale toute leur signification. La portée de **ces démarches ne peut pas s'apprécier uniquement aux vues de résultats immédiats, mais à l'aune des nouvelles ressources créées, contribuant à faire évoluer en profondeur les réseaux d'acteurs territoriaux et leur puissance de création d'activités nouvelles.**

Cette conception de l'évaluation tournée vers l'avenir, vers la formulation d'informations et de connaissances utiles au renforcement de la démarche, doit être en même temps limitée afin de ne pas perdre sa dimension opérationnelle. Elle doit, donc, être circonscrite à un ensemble d'enjeux considérés comme centraux et stratégiques, à un nombre limité de réseaux d'acteurs. Il s'agit aussi de la fixer vis-à-vis d'une temporalité cohérente avec les intentions affichées du projet. Il s'agit donc de délimiter le périmètre de l'évaluation en :

- arbitrant sur le système d'acteurs concernés ;
- convenant collectivement des sujets à évaluer en fonction des intentions stratégiques de la démarche ;
- fixant une échéance temporelle.



Partie 3 Évaluer

Cette façon de délimiter le champ de l'évaluation en toute connaissance de cause a un double intérêt :

- garantir l'opérationnalité de la procédure et pouvoir en tirer des informations et connaissances utiles ;
- avoir conscience de ce qui a été laissé hors périmètre de l'évaluation. Cela permet, ultérieurement, d'être en situation de revenir sur certains aspects de la démarche si les connaissances produites par l'évaluation n'apparaissent pas suffisamment riches et solides pour prendre des décisions. Cela permet aussi de scander les procédures d'évaluation en passant du plus simple au plus complexe par étapes successives.

La première disposition utile consiste à créer un suivi de projet permettant de disposer d'informations « clés » sur la façon dont le projet a été conçu, a pris son envol et conduit à des premiers résultats.

Ce suivi peut être engagé par les acteurs du projet eux-mêmes, et inscrit dans une temporalité de court moyen terme (des points tous les trois mois par exemple).

Cette procédure d'évaluation intégrée souvent nommée « autoévaluation » permet d'engager une dynamique d'accumulation d'informations qui, par itération, aura des premiers effets sur le déroulement du projet, et le cas échéant sur les inflexions à lui apporter.

Ce suivi constitue un point d'appui à l'animation du projet, à la prise de décision quant à l'organisation d'événements favorisant la prise de conscience des acteurs internes ou externes à la démarche de GPEC territoriale, quant à l'importance des enjeux pris en charge, les premières évolutions qu'elle induit au sein du territoire.

L'objectif est d'identifier les outils de suivi et d'évaluation à mobiliser. Du fait de la pluralité des éléments à évaluer, ils seront diversifiés :

- Des enquêtes de satisfaction : est ce que vous avez trouvé les ressources dont vous aviez besoin, des possibilités de gérer des problèmes que vous ne pouviez gérer en individuel, une meilleure visibilité des évolutions conjoncturelles, une meilleure connaissance des autres acteurs territoriaux,...





Partie 3 Évaluer

- Des indicateurs quantitatifs traditionnels :
 - pour évaluer l'ampleur du dispositif : nombre de personnes et d'entreprises concernées... ;
 - pour évaluer l'impact sur l'adéquation offre/demande de travail : indicateurs de Pôle emploi sur les emplois en tension et sur les offres d'emploi non satisfaites en fin de mois... ;
 - pour évaluer l'impact sur l'employabilité des ressources humaines du territoire : nombre de formations, VAE, nombre de formations débouchant sur emploi pérenne...
- Des outils de suivi :
 - afin de mesurer le rayonnement de la démarche : suivi des parutions presse, sondage de sur la connaissance du dispositif par les populations cibles... ;
 - afin de s'assurer de la pérennité de la démarche : régularité des réunions d'animation et de suivi, vérification de la persistance d'un langage commun et de certains savoirs faire, existence de financements pérennisés...

La conduite de « revues de projets » :

Les « revues de projets » se font à intervalles réguliers en fonction des phases d'avancement, elles constituent une tâche importante, garante du respect des échéances. Elles permettent en outre, le droit à l'erreur, en appliquant une correction immédiate et collective chaque fois que nécessaire.

En pratique, ces réunions de travail peuvent se dérouler dans trois circonstances :

- la nécessité de résoudre un problème particulier, à la demande d'un membre de l'équipe ;
- le passage d'étapes identifiées dans le phasage du projet ;
- la concertation périodique pour contrôler l'avancement général.

Objectifs stratégiques :

Assurer le pilotage stratégique du projet en validant toutes les étapes intermédiaires ;

De manière simplifiée elle repose sur un tableau interrogeant les six items suivants :

Ce qui était prévu	Ce qui a été fait	Ce qui n'a pas été fait	Les résultats obtenus	Les difficultés rencontrées	Les actions complémentaires à entreprendre

Quelques critères d'évaluation :

critères	Questions à se poser	Notions associées
Opportunité	Est-ce le moment de le faire ? Les circonstances le permettent-elles ?	• Temporalité
Pertinence	La solution proposée permet-elle de résoudre la problématique ?	• Enjeux • Bien fondé • Conformité à prendre en compte
Adhésion	L'ensemble des acteurs a-t-il été associé ? L'adhésion de chacun demeure-t-elle ?	• Conditions de réussite • Partage • Participation
Efficacité	L'action mise en œuvre a-t-elle produit des résultats escomptés ? Les objectifs ont-ils été atteints ?	• Enjeux • Résultat • Évaluation
Efficience	Les résultats envisagés sont-ils à la mesure des moyens financiers et humains mobilisés ?	• Mobilisation de moyens • Rapport coût-efficacité
Conformité	L'action respecte-t-elle le cadre de référence ? Les engagements ont-ils été respectés ?	• Respect des critères d'éligibilité • Contractualisation du suivi
Cohérence	Les différents éléments de la solution sont-ils cohérents entre eux ? Les moyens mis en œuvre sont-ils adaptés ?	• Système • Adaptation des moyens à la solution préconisée



Partie 3 Évaluer

ZOOM SUR LES TERRITOIRES

Exemple de la Maison de l'Emploi de la Mayenne (MDE 53) :

Afin répondre au cahier des charges des Maisons de l'Emploi la MDE 53 a initié une démarche évaluative des actions de GPEC territoriale sur son Territoire fin 2008. Elle a fixé à cette démarche d'autoévaluation des objectifs précis : rendre compte de l'atteinte des objectifs identifiés de la GPEC-travail ; vérifier que l'action de la MDE est cohérente avec la stratégie retenue ; améliorer le management des projets ; et décider des axes d'amélioration des projets.

La structure d'autoévaluation mise en place est composée de personnes en relation directe avec le champ de l'action sur lequel porte l'autoévaluation (représentants du Conseil général, de la DDTEFP, du PLIE, de Laval Agglomération, de la Mission Locale, du Pôle Emploi, de la CFDT, ...). Elle a pour rôle d'arrêter les questions autoévaluatives et les critères d'évaluation, de définir les méthodes d'observation et de désigner les membres de l'équipe d'évaluation. Cette équipe est composée de 2 chargés de mission de la MDE 53 et des chargés de mission développement économique des trois territoires concernés par la démarche.

Au niveau de la méthode, la démarche a consisté à réaliser des entretiens individuels sur les territoires et des rencontres avec divers acteurs départementaux, qui ont donné lieu à la rédaction d'un rapport d'évaluation et à une présentation de ce rapport à l'instance d'autoévaluation et au CA de la MDE 53.

Ces entretiens ont été réalisés sur la base d'un questionnaire unique organisé en thématique.

Exemple de question évaluative sur les relations à l'échelle des territoires : *Dans les actions GTEC mises en œuvre, est-ce que chacun des acteurs impliqués dans le projet de territoire a été en mesure d'adapter son offre de service pour répondre à la problématique posée ?*

Chaque question évaluative se voit assigner des critères d'évaluation. Exemple pour la question évaluative n° 1 : implication des acteurs dans les projets de GPEC territoriale ; intégration des questions d'emploi dans les pratiques ; émergence des nouvelles formes de travail partenariales.

Sur cette base des éléments quantitatifs et qualitatifs ont été mis en évidence (exemples sur la thématique 1 : 42 % des acteurs interrogés estiment avoir participé aux projets dès le départ ; la plupart des acteurs (58 %) qui n'ont pas participé au départ des projets n'auraient pas souhaité l'être).

Les résultats de cette étude ont été utilisés comme supports à une démarche de progrès de la démarche de GPEC territoriale, conformément aux éléments conceptuels. Ainsi, la MDE 53 a mis en évidence les points de satisfaction et les éléments de consensus révélés par le rapport d'évaluation. Mais elle a également élaboré sur son fondement une liste de préconisations devant permettre de réajuster les dispositifs afin qu'ils soient plus efficaces et répondent mieux aux besoins des acteurs territoriaux (exemple : recours plus courant à un appui extérieur auprès des collectivités locales lorsque cela est nécessaire pour l'ingénierie et le transfert de compétence notamment).

Gérer les risques, aléas et problèmes avérés par des actions correctrices ;

Cibler des aides ponctuelles éventuelles.

Objectifs de communication :

S'assurer de la mise en commun des informations.

Donner une représentation partagée, une vision semblable du projet et de ses objectifs au sein de l'équipe.

Assurer une veille portant sur les points nécessaires de communication élargie au-delà des acteurs directs engagés dans la démarche.

La nécessité d'une évaluation reposant sur un dispositif de suivi bien structuré, dotée d'un pilotage rigoureux et d'un regard « externe »

La nécessité de disposer de connaissances (et pas simplement d'informations) concernant



Partie 3 Évaluer

l'intérêt de la démarche de GPEC territoriale, ses facteurs de réussite comme les obstacles qu'elle rencontre, ses potentiels de développement, ses résultats intermédiaires et finaux **nécessitent l'intervention d'une équipe dédiée à l'évaluation et d'un acteur relevant d'une posture de tiers.**

Cette posture d'extériorité va permettre de confronter l'expérience des acteurs de la démarche à l'ensemble de référents dont sont porteurs les membres de l'équipe d'évaluation. C'est sur la base de cette confrontation de points de vue fondés sur des corps de connaissance différents, que peuvent émerger des recommandations particulièrement utiles à la poursuite du projet à son renforcement.

Dans cette perspective, l'équipe en charge de l'évaluation doit pouvoir rassembler des compétences complémentaires permettant la confrontation de points de vue correspondant à des postures professionnelles différentes, à des responsabilités et des statuts différents, à des « disciplines » différentes.

Compte tenu des trois dimensions de l'évaluation d'un projet de GPEC territoriale : « ex ante » (validation d'un diagnostic partagé en amont, intégration des différents acteurs,...), « in vivo » (accompagnement du pilotage, observation et analyse des résultats intermédiaires, réajustements permanents de la démarche,...), « ex post » (analyse de l'atteinte des objectifs initiaux, quantification et qualification des effets directs et indirects, légitimation des acteurs et des financeurs,...), **la démarche de GPEC territoriale devra se**

doter d'un système de suivi structuré dès son démarrage.

Le système de suivi doit, pour chacune des actions constitutives de la démarche de GPEC territoriale, permettre de caractériser qualitativement et quantitativement son déroulement et de promettre les résultats intermédiaires et finaux.

Par ailleurs, l'évaluation devra contribuer à la conduite de la démarche de GPEC territoriale, il conviendra de lier le pilotage du processus de GPEC territoriale et le pilotage de l'évaluation.

Le comité de pilotage de l'évaluation sera le même (ou sera une émanation) du comité de pilotage du processus de GPEC territoriale. Parmi les bonnes pratiques observées, notons que l'évaluation est souvent un point de l'ordre du jour du comité de pilotage du processus.

Enfin un tel processus d'évaluation ne peut être optimisé et crédible sans un accompagnement et un « regard externe » dont l'indépendance est acceptée et garantie pour l'ensemble des partenaires de la démarche de GPEC territoriale.

Ce regard externe permettra à l'État et à chaque partenaire cofinancier de la démarche, de pouvoir faire référence à une évaluation objectivée et par voie de conséquence légitimant son intervention.

Les bonnes pratiques font état d'un évaluateur externe placé auprès du comité de l'évaluation, choisi à partir d'un « cahier des charges » rédigé par ce même comité.