

# GUIDE POUR L'INTEGRATION DE L'EVALUATION DANS LA CONDUITE DES ACTIONS COLLECTIVES

Sous-Direction du pilotage du système d'inspection  
du travail  
Bureau du pilotage du système d'inspection du  
travail - BPSIT  
Décembre 2018



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL





## GUIDE POUR L'INTEGRATION DE L'EVALUATION DANS LA CONDUITE DES ACTIONS COLLECTIVES

Guide à l'usage des agents de l'inspection du travail.

---

Ce guide a été rédigé par le bureau du pilotage du système d'inspection du travail (BPSIT) de la Direction Générale du Travail avec le concours de Pluricité et Catéis, d'après l'évaluation expérimentale de trois actions collectives menées en 2016-2017 :

- Action collective « amiante » auprès de couvreurs-démousseurs, dans l'unité départementale du Finistère ;
- Action collective « ambulances » auprès des entreprises de transport ambulancier, dans l'unité départementale d'Ille-et-Vilaine ;
- Action collective « conception et utilisation des lieux de travail dans les centres commerciaux » dans l'unité départementale de Seine et Marne.

---

Les auteurs tiennent à remercier tous les agents et membres du Comité de pilotage qui ont contribué à l'élaboration de ce guide.

---

Décembre 2018

## AVANT-PROPOS

« L'intention ne trouve sa vérité que dans l'action elle-même »  
Hegel.

La question de l'évaluation des politiques publiques et des effets de l'action du service public constitue, nonobstant ses difficultés, un enjeu majeur et, par suite, doit être une préoccupation constante tout au long de cette action, en amont comme en aval.

- Un enjeu majeur car il est indispensable d'être en situation de mesurer l'effet des actions engagées alors même que ces effets directs sont délicats à apprécier.
- Une préoccupation constante car, nos concitoyens comme les acteurs publics ressentent la nécessité de mesurer l'efficacité de l'action du service public financé par l'impôt.

L'action du service public de l'inspection du travail ne peut échapper à ces règles : s'il est habituel de mesurer les effets d'une intervention d'un agent de l'inspection du travail dans une entreprise (respect de la règle, évolution favorable d'une situation dans le sens d'une amélioration des conditions de travail, du rétablissement de droit...), il l'est beaucoup moins de tenter de mesurer les effets des actions collectives sur les comportements d'entreprises « ciblées » en fonction de priorités que se donnent les autorités publiques.

Or c'est bien là l'ambition de ce guide qui a pour objectif de présenter les bases permettant de mettre en œuvre l'évaluation des actions collectives de l'inspection du travail. Cette démarche initiée en 2017 va très progressivement se généraliser tant ses effets sont bénéfiques. Elle met en valeur la richesse de la réflexion et de l'action qui ont été conduites. Ce guide est le fruit de ces travaux qui ouvre la voie à des prolongements ultérieurs, gage de réussite et de fierté quant aux capacités d'initiative et d'action de notre système d'inspection du travail, pilier de l'ordre public social.

*Je remercie très sincèrement et chaleureusement toutes  
celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce bel  
ouvrage.*

Yves STRUILLLOU

Directeur général du travail

# SOMMAIRE

5	A quoi et à qui sert ce guide ?
7	Présentation de trois évaluations d'actions collectives
10	Vue d'ensemble
13	Phase 1 – Préparer l'évaluation
27	Phase 2 – Réaliser l'évaluation
32	Phase 3 – Utiliser l'évaluation
40	Liste des sigles et abréviations
41	Lexique
41	Fiches pratiques
64	Dossier numérique et ressources complémentaires

## Ministère du Travail

### Direction Générale du Travail

Sous-Direction du pilotage du  
système d'inspection du travail  
Bureau du pilotage du système  
d'inspection du travail - BPSIT  
39-43 Quai André Citroën  
75902 PARIS CEDEX 15

## A quoi et à qui sert ce guide ?

### Pourquoi l'évaluation des actions collectives ?



#### Une définition de l'évaluation des politiques publiques

« L'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts ».

*Charte de la société française de l'évaluation*

Comme toute pratique professionnelle, l'évaluation de politiques publiques a développé un vocabulaire propre. Certains termes du langage courant désignent une notion bien définie en évaluation. Ces termes sont définis dans le lexique, et signalés dans le texte par un **trait de soulignement**.

### **Ce que n'est pas l'évaluation des actions de l'inspection du travail**

Evaluer une action collective de l'inspection du travail est un travail de réflexion collectif, sur les comportements des acteurs touchés par l'inspection du travail.

Il ne s'agit en aucun cas d'une évaluation de l'institution dans son ensemble, ni des agents. L'action est collective, son évaluation l'est également.

Il ne s'agit pas non plus d'un contrôle ou d'un audit. Il n'existe pas une seule bonne pratique pour atteindre les objectifs – chaque pratique évaluée est un enseignement.

Enfin, il ne s'agit pas uniquement de vérifier si les entreprises respectent ou non la réglementation après l'action mais d'identifier ce qui permet ou pas de faire évoluer les situations, ce qui permet de faire davantage évoluer les comportements ou a contrario ce qui freine les changements.



### **A qui est destiné ce guide ?**

Ce guide est destiné à tous les agents de l'inspection du travail susceptibles de participer à une action collective et à son évaluation. Il concerne en particulier les agents en charge de la conception, de la mise en œuvre et du pilotage de l'action et/ou de l'évaluation, les membres du comité de pilotage de l'évaluation ou simplement ceux concernés par une évaluation d'action collective.

### **Quand et comment utiliser ce guide ?**

Ce guide peut être lu dans le désordre, selon les besoins de chacun. Il est préférable d'en prendre connaissance avant de s'engager dans une démarche d'évaluation, mais peut également être utilisé « chemin faisant ».

Pour faciliter votre lecture, vous retrouverez dans chaque rubrique les icônes suivantes :



#### **Une définition essentielle**

Un concept, une notion clef ou un point juridique.



#### **Un point d'attention**

Parfois, la réussite ou l'échec tient à peu de choses ! L'icône est bien visible, ne l'ignorez pas !



#### **Une technique**

La pratique de l'évaluation a développé des outils, des techniques pour certains points clefs. Les fiches techniques sont là pour vous accompagner.



#### **Modèle et exemples disponibles**

Appuyez-vous sur l'expérience des agents de l'inspection du travail pour gagner du temps. Ils vous proposent à chaque étape les modèles clefs et exemples issus d'expériences récentes.

## Présentation de trois évaluations d'actions collectives

Ce guide pratique s'appuie sur l'expérience d'évaluation de trois actions collectives menées en 2016-2017 :

↳ *L'action collective : « Prévention de l'inhalation des fibres d'amiante dans le secteur de la couverture » de l'unité départementale du Finistère (UD29)*

Cette action menée par les trois unités de contrôle du Finistère visait à **sensibiliser et contrôler des entreprises de couverture - démoissage sur les risques et la réglementation liés à l'amiante**. L'unité départementale du Finistère s'est appuyée sur des **partenaires externes** (organisations professionnelles, CARSAT, etc.) pour sensibiliser les entreprises par le moyen de courriers à l'ensemble des entreprises, d'une réunion collective et d'informations personnalisées.

Près de 100 contrôles et 70 contre-visites ont été réalisés à partir de **grilles harmonisées**, donnant lieu à de nombreux échanges sur les pratiques avec les employeurs. L'évaluation a montré **des évolutions de comportements** de nombre d'entre eux, par la mise en place de formations et la reconsidération des chantiers comportant de l'amiante. L'unité départementale a également retenu de l'expérience la **nécessité d'une action concertée et simultanée** auprès des donneurs d'ordres privés, pour renforcer l'application concrète des protocoles de manipulation des produits amiantés.

↳ *L'action collective : « Conception et utilisation des lieux de travail dans les centres commerciaux » dans l'unité départementale de Seine-et-Marne (UD77)*

Cette action menée par deux unités de contrôle de Seine et Marne visait à **sensibiliser et contrôler des enseignes de deux centres commerciaux sur la réglementation en matière de locaux sociaux** (toilettes, vestiaires, espace de restauration...). Le déploiement de l'action collective a reposé sur plusieurs principes : **le contrôle en binôme** comme modalité d'intervention unique, l'ambition de toucher **tous les secteurs d'activités** (vente, services, restauration), la création d'**un outillage dédié** (courriers d'information, fiches zoom, grille de contrôle...) et la **définition partagée d'attendus (socle minimal)** en termes d'application des dispositions du Code du Travail.

Près de 60 boutiques ont fait l'objet d'un contrôle à partir du socle minimal. Plus de 100 contre-visites ont été également réalisées. Certaines boutiques ont fait l'objet de 4 contre-visites avant mise en conformité. **Les suites données sont allées de la lettre d'observation à l'amende administrative (pour 6 enseignes)**. L'évaluation a permis de montrer que **la périodicité des contrôles (tous les 2 mois) a eu un effet positif** sur les réponses apportées par les entreprises. Cependant, les textes ne prévoient pas que l'inspection du travail puisse viser le gestionnaire du centre alors qu'il est un acteur incontournable et qu'il a un pouvoir économique indiscutable sur les enseignes.



↳ *L'action collective : « Durée du travail dans les entreprises d'ambulances » dans l'unité départementale d'Ille-et-Vilaine (UD35)*

Cette action menée par les sections Transports d'une unité de contrôle d'Ille-et-Vilaine avait pour objectif d'**améliorer l'information des employeurs et des salariés sur les dispositions réglementaires et conventionnelles applicables en matière de durée du travail et de rémunération des personnels roulant**, afin d'aboutir à une application effective de ces dispositions, d'améliorer et de sécuriser les pratiques des agents de contrôle. L'action s'est appuyée sur l'organisation d'**un temps d'information collectif à destination des employeurs** sur la réglementation applicable en matière de durée du travail (41 employeurs touchés). L'information a été accompagnée d'**une campagne de contrôles en entreprise et « sur route »**, ces derniers **en lien avec des partenaires externes (CPAM, Police-Gendarmerie)**.

Plus de 30 entreprises ont fait l'objet d'un ou de plusieurs contrôles sur la base d'**une grille de contrôle harmonisée** (33 visites et 5 contre-visites ont été effectuées). Parallèlement 39 véhicules et 46 salariés ont été contrôlés en sortie des centres hospitaliers. L'évaluation a fait ressortir **l'importance de l'information fournie en préalable aux employeurs dans la mise en conformité des situations** et, du côté des agents de l'unité de contrôle, une amélioration des conditions de contrôle en lien avec **une évolution du comportement et de la perception des employeurs vis-à-vis du contrôle et de l'inspection du travail**. Au regard des effets constatés, il ressort comme principal enseignement pour les sections Transports que **le contrôle ne peut plus être le seul point de contact entre l'agent de contrôle et l'employeur**, l'information préalable des employeurs permettant de les inciter à évoluer positivement et de désamorcer certaines situations est également importante.



Les différents documents (cahier des charges, rapport d'évaluation) et outils (grille de contrôle...) développés dans le cadre de ces actions collectives sont proposés dans le [dossier numérique](#) présenté dans la dernière annexe.



Tableau 1 : Les méthodes d'évaluation de trois actions collectives expérimentales

« Prévention de l'inhalation des fibres  
d'amiante dans le secteur de la couverture »  
- UD 29



« Conception et utilisation des lieux de  
travail dans les centres commerciaux » -  
UD 77



« Durée du travail dans les entreprises  
d'ambulances » - UD 35



### Investigations de terrain

- Entretiens auprès de l'ensemble des partenaires de l'action, de 6 entreprises
- Retour qualitatif lors de la réunion d'information
- Questionnaire anonyme auprès des agents de contrôle

- Retours d'expérience des agents de contrôle et du RUC lors de réunions

- Entretiens auprès de 3 représentants d'organisations patronales du secteur des ambulances, également employeurs
- Retours d'expérience des agents de contrôle et du RUC lors d'une réunion

### Sources documentaires et statistiques

- Analyses statistiques des fiches de contrôle standardisées et de contre-visites
- Analyses des réponses au questionnaire de sensibilisation auprès des entreprises (en amont), et sur l'impact de l'action sur leur activité (en aval)
- Statistiques de demandes de formations spécialisées « amiante », de recours au laboratoire de mesure de l'amiante sur les chantiers

- Analyses statistiques des fiches de contrôle standardisées et de contre-visites

- Analyses statistiques de la grille de contrôle standardisée et de contre-visites

### Ressources

- Pilotage de l'évaluation par la responsable de l'action collective, RUC
- Comité de pilotage présidé par le RUD
- Groupe de travail interne associant agents de contrôle et assistants
- Prestataires extérieurs pour les investigations de terrain et l'accompagnement méthodologique

- Pilotage de l'évaluation par la responsable de l'action collective, RUC
- Groupe de travail interne associant les agents de contrôle impliqués dans l'action collective
- Prestataire extérieur pour l'accompagnement méthodologique

- Pilotage de l'évaluation par la responsable de l'action collective, RUC
- Groupe de travail interne associant agents de contrôle et assistants
- Prestataire extérieur pour les investigations de terrain et l'accompagnement méthodologique

## Vue d'ensemble

### Les étapes de l'évaluation

L'évaluation est composée de 3 phases majeures, détaillées en étapes et en tâches. Idéalement, l'évaluation est conduite en même temps que l'action collective.

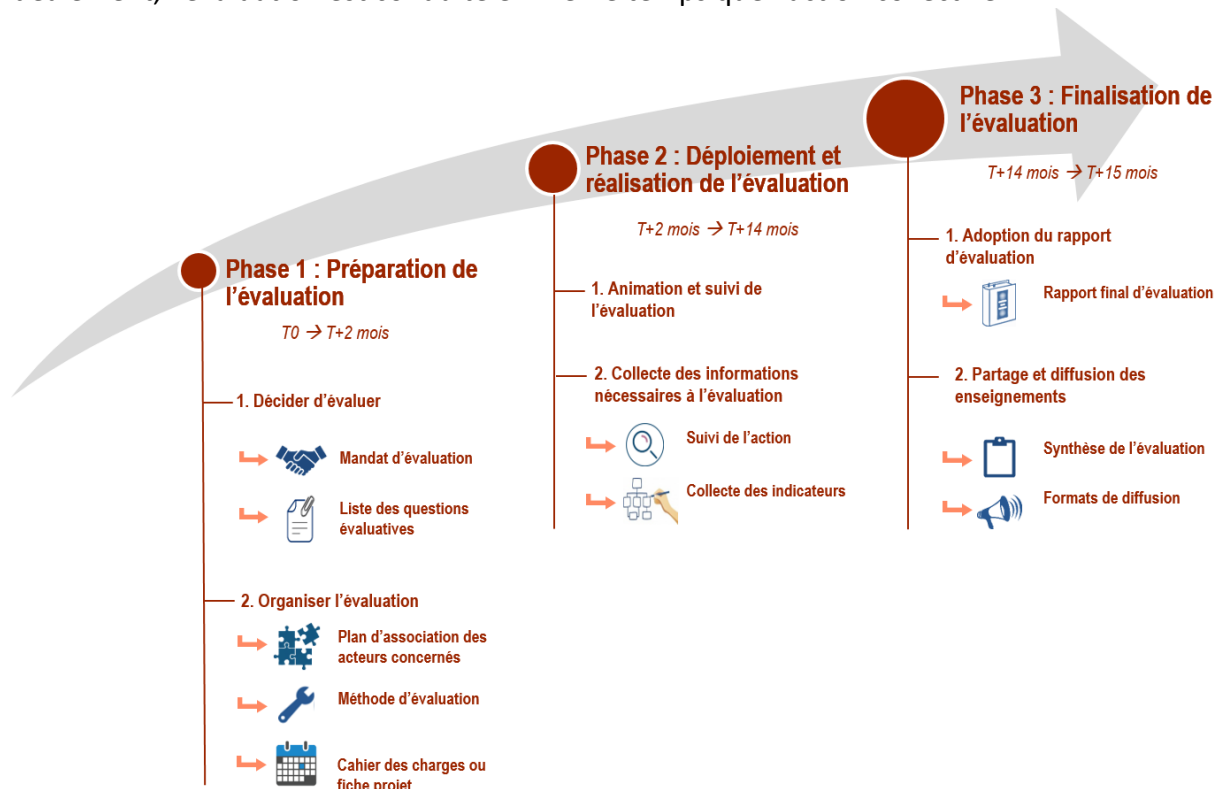


Figure 1. Les étapes de l'évaluation

### Mener l'évaluation en même temps que l'action collective

Ce guide décrit les tâches à mener pour intégrer l'évaluation à une action collective. Concrètement, ces tâches sont réalisées par un collectif, le plus souvent en réunions.

L'évaluation mobilise plusieurs fonctions, qui peuvent être cumulées par un responsable, ou partagées largement avec les agents concernés.

Acteurs	Fonctions/rôle	Caractéristiques
Le décideur de l'évaluation	Légitime pour décider d'évaluer et consacrer des ressources Utilisateur de l'évaluation	Il est membre de droit du comité de pilotage, mais n'est pas forcément présent à toutes les réunions, ou se fait représenter.
Le responsable de l'évaluation	Animateur de la démarche, mobilise les ressources nécessaires.	Le responsable de l'évaluation peut être l'agent qui porte l'action. Dans ce cas, il s'appuiera sur le comité de pilotage pour toutes les décisions importantes.

Le comité de pilotage	Prend les décisions courantes	Il est composé des agents de toutes les composantes concernées par l'action, du décideur et du responsable de l'évaluation.
Les groupes de travail	Elaborent les outils de l'évaluation	Idéalement, confondus avec les groupes de travail de l'action collective évaluée. Concernent tous les agents, sans considération de fonction ou de hiérarchie. La diversité est recherchée.
Les autres agents concernés par l'action collective	Contribuent à l'évaluation (transmission d'information, réponses aux questions...) et en sont destinataires	Tous les agents de l'inspection, dont assistants et service de renseignement.

Tableau 2. Répartition des rôles pour l'évaluation

Les tâches sont traitées principalement lors de réunions :

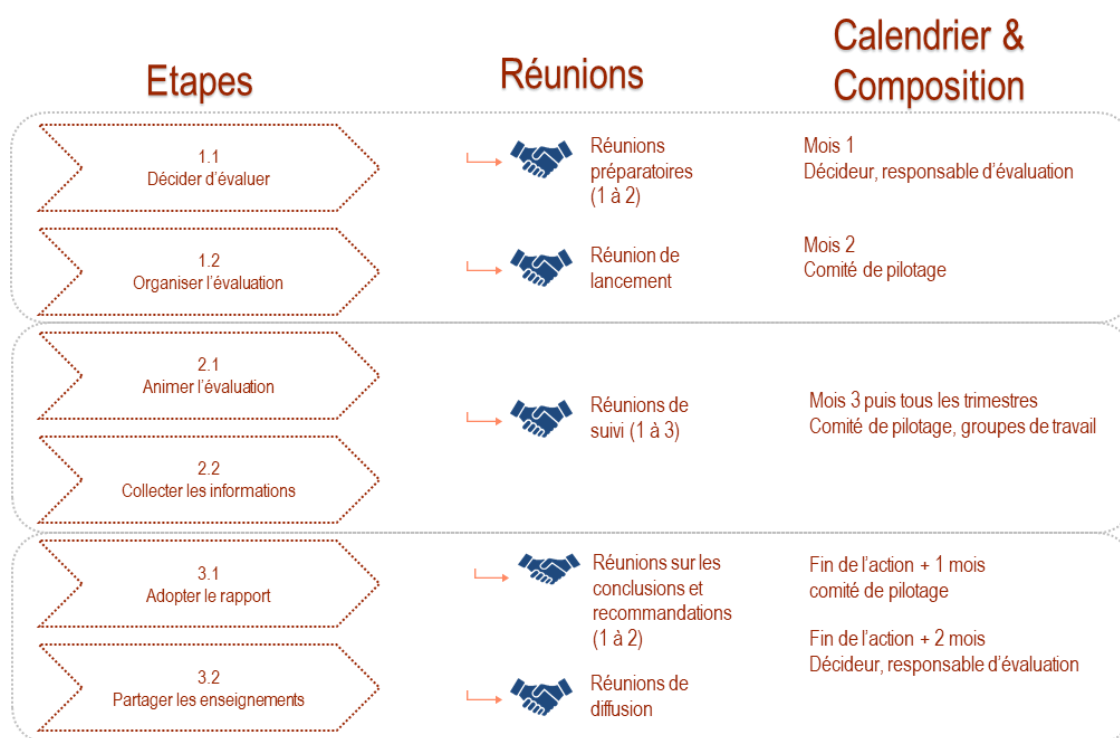


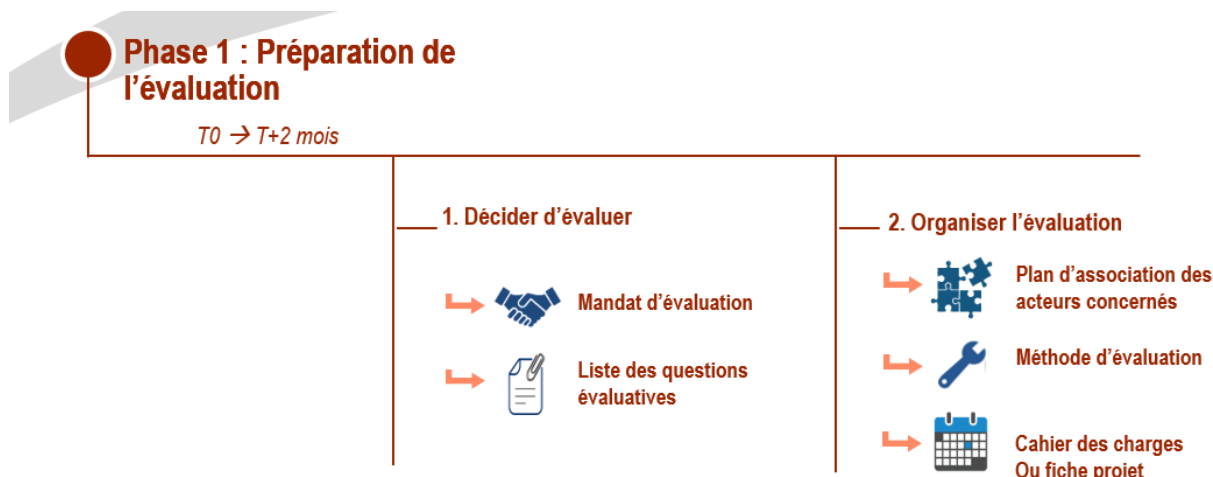
Figure 2. Liste des réunions et pilotage



La [fiche pratique n°1](#) propose un tableau synoptique d'ensemble comprenant pour les 3 principales phases de l'évaluation les informations suivantes : étapes, durée, tâches, charge de travail, finalités, outils et réunions

## Phase 1. Préparer l'évaluation

La phase 1 correspond à la préparation de l'évaluation. Idéalement, elle a lieu avant le lancement de l'action collective. Sa durée indicative est de deux mois. Elle s'achève sur la production d'un « cahier des charges » de l'évaluation.



### 1.1 Décider d'évaluer

*Mots clefs : faisabilité, opportunité, acteurs concernés, objectifs, effets recherchés...*

#### 1.1.1 Lancer l'évaluation

Dans le système de l'inspection du travail, l'intégration de l'évaluation dans la conduite des actions collectives relève de plusieurs objectifs :

- Produire des connaissances sur les effets des actions de l'inspection du travail ;
- Déterminer les réussites, les difficultés et les voies de progrès pour l'avenir ;
- Valoriser l'action tant en interne qu'en externe.

Il convient d'apprécier au cas par cas de l'opportunité de l'intégration d'une évaluation à une action collective, et de sa faisabilité. Idéalement, la décision est prise lors du lancement de l'action collective.

Le tableau ci-dessous propose une liste non limitative des principaux arguments pour juger de l'opportunité d'une évaluation d'une action collective.

Tableau 3. Arguments sur l'opportunité de lancer une évaluation

#### Arguments en faveur d'une évaluation

- L'action collective porte des enjeux décisionnels forts : l'action collective est de grande ampleur, ou bien est susceptible d'être généralisée et/ou pérennisée.
- **L'inspection a besoin de mieux connaître les conditions de réussite des actions, les difficultés et les solutions trouvées.**



- Les effets de l'action collective ont besoin d'être mieux connus : quelles ont été les suites de l'action, sur le terrain et pour les salariés ?
- L'inspection du travail est disposée à diffuser les résultats en interne voire auprès des partenaires (notamment les résultats moins positifs).

#### Arguments en défaveur d'une évaluation

- Les agents ne sont pas disponibles pour l'évaluation : les unités de contrôle ne sont pas en situation de consacrer ou d'assimiler une évaluation, par ex. du fait d'autres priorités ou contraintes incontournables.
- L'évaluation est redondante : d'autres travaux similaires ont touché récemment ou vont toucher les acteurs concernés par cette action collective.
- Les enjeux décisionnels sont faibles : il n'y a guère de marge de décision pour cette action à l'avenir (par ex. fin d'action programmée).

#### Quel est le meilleur moment pour évaluer une action collective ?

Le meilleur moment pour engager l'évaluation d'une action collective est lors de sa mise en place. Les réflexions nécessaires à l'évaluation sont en effet très fertiles pour penser et concevoir l'action, en particulier sur la manière d'associer les différents acteurs et d'identifier les résultats et effets attendus.



Toutefois, il reste possible d'engager l'évaluation en cours d'action ou à son terme. L'intérêt est moindre pour le soutien au pilotage, mais peut se justifier selon les perspectives de renouvellement / essaimage de l'action collective.

Ensuite, une brève étude de la faisabilité de l'évaluation est recommandable. Elle pourra tenir compte ... :

- Des ressources internes et externes disponibles pour l'évaluation (mobilisation des agents de contrôles, disponibilité du SESE, éventuels partenaires mobilisables, etc.)
- Du calendrier
- De la complexité de l'action, son ampleur
- Du contexte institutionnel
- De l'accès aux données essentielles pour l'évaluation
- Et toute autre situation susceptible d'impacter directement le déroulement de l'évaluation.

#### Peut-on évaluer quand toutes les conditions ne sont pas réunies ?

Les conditions ne sont jamais toutes réunies. D'ailleurs certaines situations peuvent évoluer (favorablement ou défavorablement) en cours d'exercice. L'évaluation pourra – et devra - s'éloigner des pratiques décrites dans ce guide pour s'adapter à son contexte.



Le décideur devra simplement apprécier l'opportunité de l'évaluation d'après les limites imposées par les circonstances.



### 1.1.2 Formaliser l'intention d'évaluer (le mandat)

Une évaluation engage l'inspection, qui devra y consacrer des ressources et s'assurer de son utilisation, au moins en interne. Une évaluation est lancée par une autorité responsable (par ex. Directe, chef de Pôle T, RUD...) par la signature d'un mandat d'évaluation. Ce document est un courrier par lequel l'autorité engage l'inspection du travail dans une démarche d'évaluation, et en confie le pilotage à un agent ou un groupe d'agents.

Le mandat d'évaluation précise :

1. Les finalités de l'évaluation
2. Ce qui est évalué (le « périmètre » de l'évaluation)
3. La problématique d'ensemble (par ex. l'efficacité, la cohérence, ou des points de questionnement précis)
4. Le calendrier
5. Les ressources mobilisables pour l'évaluation et son/ses pilote(s).



#### Le « périmètre » de l'évaluation

Il n'est pas possible ni souhaitable de « tout » évaluer. Le périmètre définit les actions dont les effets seront étudiés. Les critères suivants sont utilisés :

- Temporalité - par exemple les actions menées en 2017 et 2018 (mais pas avant ni après) ;
- Territoire - par exemple sur tout le département ;
- Types d'action - par exemple les actions de contrôle et / ou d'information.



Retrouvez des exemples de mandat dans le [dossier numérique](#)



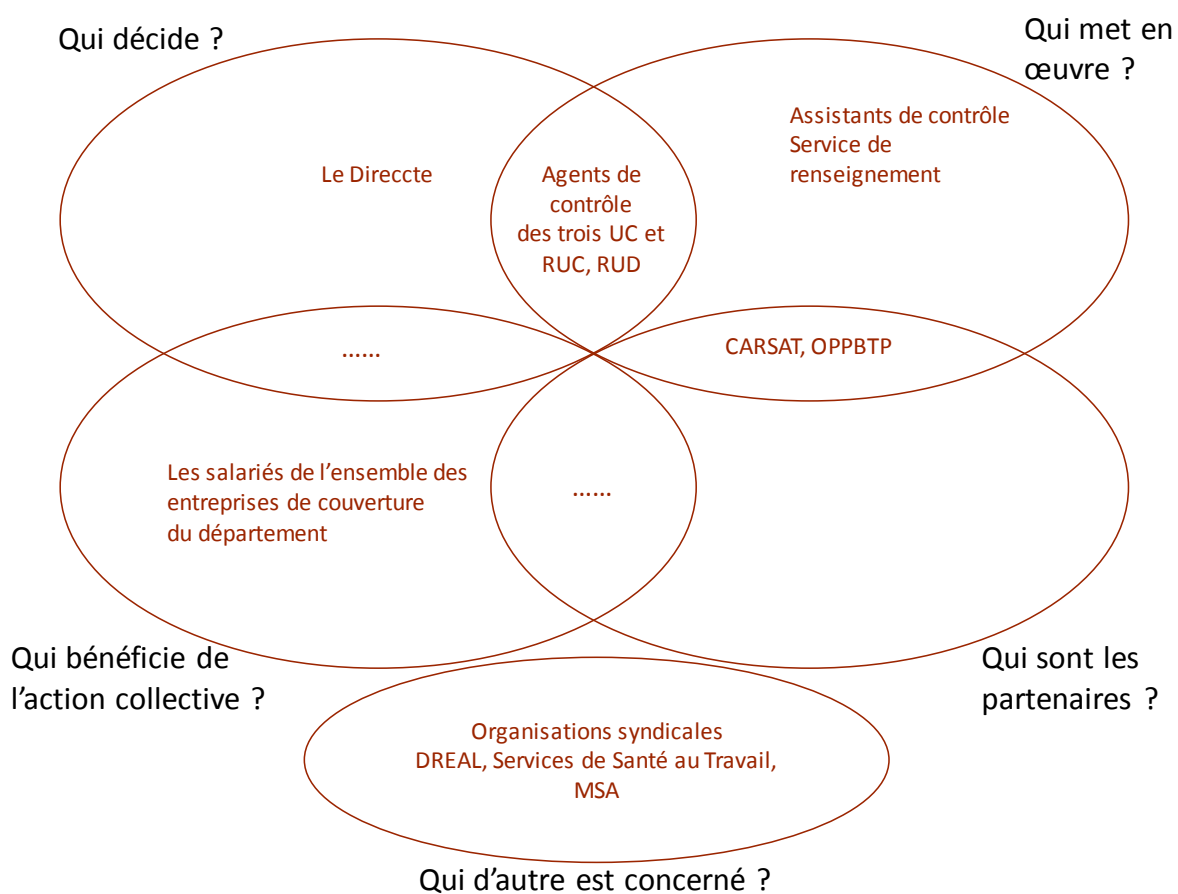
La [fiche pratique n°2](#) en annexe propose une checklist pour rédiger le mandat d'évaluation

### 1.1.3 Identifier les acteurs de l'action collective et déterminer ses effets attendus

L'évaluation fonctionne par une prise de recul sur l'action évaluée, pour mieux en apprécier les mérites et limites. Pour cela, deux notions sont mobilisées systématiquement : la **cartographie des acteurs** et la **logique d'intervention**.

La cartographie des acteurs consiste à lister tous les acteurs (institutions, entreprises...) qui sont concernés par l'action, de près ou de loin. Leur relation à l'action est ensuite précisée, ce qui permet de définir le rôle exact de chacun dans l'évaluation.

Figure 3. Cartographie des acteurs : Exemple de l'action collective « amiante » de l'UD29



La **fiche pratique n°3** en annexe propose un guide pas-à-pas pour utiliser les outils de cartographie des acteurs.



Un modèle informatique de sociogramme prêt à l'emploi est inclus dans le **dossier numérique**.



La **logique d'intervention** représente schématiquement comment l'action est supposée produire le changement attendu. Elle détaille simplement et visuellement les étapes à parcourir pour que l'action impulsée par l'inspection du travail génère une amélioration de la situation de travail des salariés concernés. Il s'agit donc des hypothèses faites pour expliquer comment l'intervention va produire ses effets attendus.

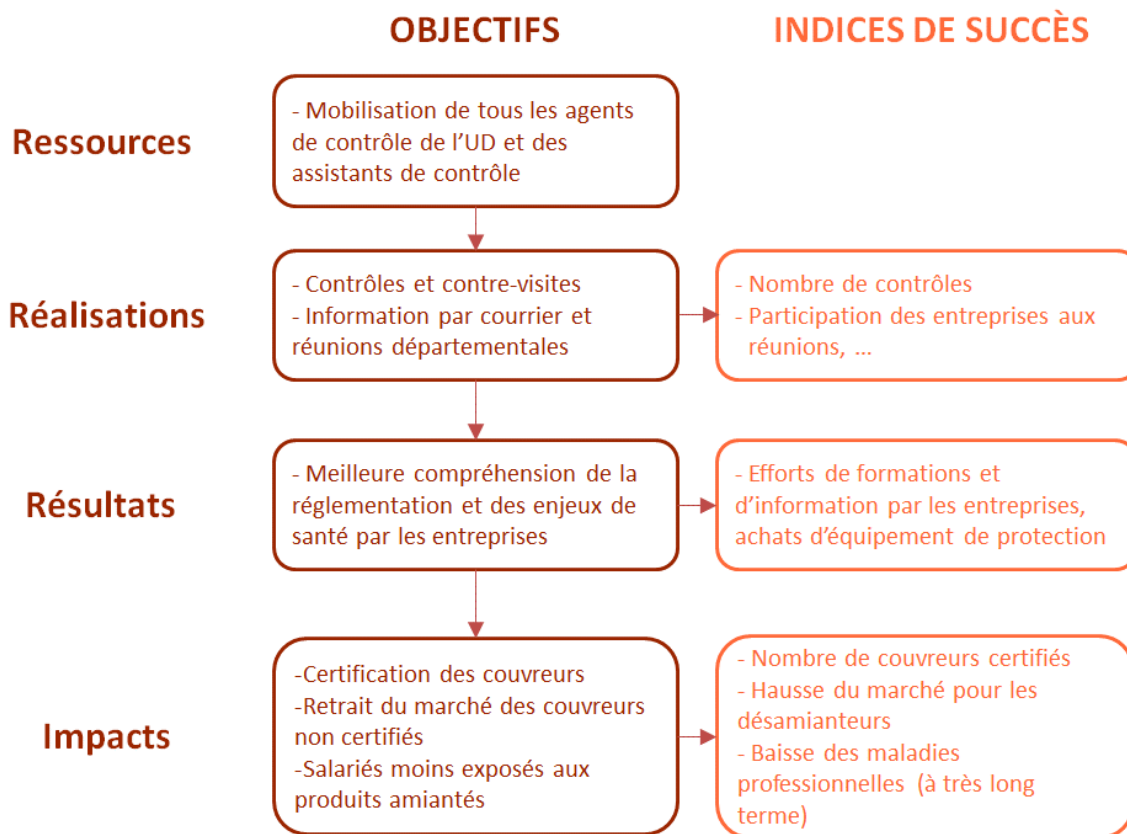
La logique d'intervention distingue :

- Les **ressources** : moyens (financiers, humains, matériels, organisationnels et réglementaires) mobilisés pour la mise en œuvre de l'action collective
  - Exemples : temps des agents de contrôle, service renseignement
- Les **réalisations** : ce qui est accompli / concrétisé avec les ressources allouées à l'action collective
  - Exemples : grille de contrôle, visites et contre-visites, supports de communication, PV, mises en demeure, sanctions administratives
- Les **résultats** : avantages (ou inconvénients) que les destinataires directs obtiennent dès la fin de leur participation à l'intervention publique
  - Exemples : mise en conformité, meilleur respect de la réglementation
- Les **impacts** : conséquences apparaissant pour les destinataires directs après la fin de leur participation à l'intervention, ou encore, conséquences indirectes sur d'autres destinataires
  - Exemples : meilleures conditions de travail





Figure 4. Représentation de la logique d'intervention de l'action « amiante » de l'UD29



La [fiche pratique n°4](#) en annexe propose un guide pas-à-pas pour utiliser les outils de représentation de la logique d'intervention.



Des modèles informatiques de cadre logique et logigramme prêts à l'emploi sont inclus dans le [dossier numérique](#).



**Peut-on se passer de cette étape de réflexion un peu théorique ?**

Il est fondamental de formaliser les hypothèses faites pour expliquer comment l'intervention va produire les effets attendus.

L'expérience montre que ce travail de formalisation permet d'enrichir le raisonnement, décèle les éventuelles lacunes et facilite le partage sur l'action et son évaluation.

En procédant ainsi en début d'action, la réflexion contribue aussi à un meilleur pilotage, plus transparent et plus sûr.

Les outils présentés dans ce guide sont recommandés mais ils ne sont pas obligatoires. Bien souvent, ils ne font que formaliser ce que les responsables de l'action ont bien en tête.



### 1.1.4 Etablir le questionnement de l'évaluation

#### Pourquoi ?

Les finalités des actions collectives sont multiples (protéger les salariés, favoriser le dialogue social, renforcer le travail en équipes, etc.). Ces objectifs peuvent même changer au fil du temps, ou n'être que partiellement partagés entre les agents du SIT.

Pourtant, l'évaluation ne peut mesurer tous les effets de l'action collective sur toutes les parties prenantes, pendant un temps indéfini. Elle agit plutôt comme un « coup de projecteur », éclairant une partie de l'action selon l'angle d'analyse choisi.

Par conséquent, une bonne évaluation adopte un cadre précisant les effets qui doivent être évalués, auprès de qui, et à quelle échéance.

Une bonne évaluation est généralement ciblée. Par exemple, dans le cadre des expérimentations menées, une question essentielle s'est posée concernant les modalités de contrôle par l'UD77, sur l'efficacité de contrôles en situations en UD35, et sur la démultiplication des effets par les partenariats en UD29.

Pour cibler une évaluation, il est recommandé de définir dès son lancement quels seront les points d'attention, par une série de quelques questions. Une question d'évaluation permet de cibler le résultat attendu de l'évaluation. La réponse qui sera donnée devra avoir des conséquences sur la perception de l'action et les décisions futures.

Chaque évaluation comporte un petit nombre de questions (3 à 6 environ). Il est possible de donner plus d'importance à certaines questions essentielles si nécessaire. Pour aider à structurer la réflexion et garantir une certaine exhaustivité il est utile d'utiliser les **registres d'évaluation** (définitions détaillées en page 52). Selon, l'action collective évaluée, chaque registre ne sera pas toujours pertinent.

Figure 5. Questions évaluatives : Exemple de l'action « lieux de travail » de l'UD77

- **Efficacité** : Dans quelle mesure cette action collective permet-elle d'améliorer les conditions de travail des salariés :
  - dans les enseignes contrôlées ?
  - dans les centres commerciaux où ont lieu les interventions des agents de contrôle (effet boule de neige) ?
- **Pertinence** : Dans quelle mesure le choix d'intervenir sur cette thématique (hygiène, installations) et sur ce secteur (centres commerciaux) dans le cadre d'une action collective se justifie-t-il au regard du respect de la loi et de l'importance du préjudice causé aux salariés ?



- **Efficacité** : En quoi l'action a-t-elle permis d'obtenir un consensus entre les agents sur le socle minimal à respecter (*les points sur lesquels il ne saurait y avoir d'aménagement possible*) ? De rassurer l'agent dans sa pratique ?



Les registres d'évaluation servent à stimuler le questionnement. Il n'est pas nécessaire de poser des questions pour chaque registre !



La [fiche pratique n°5](#) en annexe apporte des précisions pour élaborer des questions évaluatives et apprécier leur qualité pour la décision.



Retrouvez des exemples de questions évaluatives dans les cahiers des charges inclus dans le [dossier numérique](#).



## 1.2 Organiser l'évaluation

*Mots clefs : moyens, méthode, collecte, comité de pilotage, calendrier ...*

### 1.2.1 Désigner une structure de pilotage de l'évaluation

L'intégration de l'évaluation dans une action collective demande d'adopter une démarche de type « projet », avec des responsabilités bien définies, un calendrier et des ressources identifiées.

Il est recommandé de désigner un agent responsable du déroulement de l'évaluation, dont les attributions seront de :

- Proposer/initier, organiser et animer les réunions nécessaires à la démarche ;
- Définir et suivre le calendrier de l'action et de son évaluation ;
- S'assurer que les décisions prises en réunions sont bien suivies ;
- Contribuer à l'interprétation des résultats et proposer des pistes de conclusions et recommandations ;
- Assurer la rédaction et l'utilisation du rapport d'évaluation.

L'agent responsable d'évaluation joue un rôle central, et s'appuie sur un mandat d'évaluation donné par sa hiérarchie (cf. fiche pratique n°1 sur le mandat d'évaluation). Le responsable d'évaluation peut être l'agent en charge du pilotage de l'action collective, le responsable d'unité de contrôle concerné.

Le responsable d'évaluation pourra utilement s'entourer d'un groupe de travail pour l'assister dans certaines tâches<sup>1</sup>, et s'appuyer sur ce guide, sur sa hiérarchie, le département du pilotage du système d'inspection travail (DPSIT), voire de manière plus générale d'autres services de la DGT suivant ses besoins et l'importance du projet.

Enfin, un comité de pilotage devra dans l'idéal être constitué pour acter la responsabilité collective de l'évaluation. Le comité de pilotage est animé par le responsable d'évaluation. Idéalement, l'agent à l'origine de la décision d'évaluer (signataire du mandat d'évaluation ou son représentant) en assure la présidence, ou bien est représenté (par ex. présidence par le RUD d'une évaluation décidée par le chef de pôle T ou le Direccte).

Si jugé pertinent et opportun, le comité de pilotage peut être ouvert plus largement, à :

- L'ensemble des agents concernés par l'action collective
- Un représentant du SESE local
- Quelques-uns des principaux partenaires de l'action, au sein de la Direccte (Pôle C, pôle 3E) ou en dehors (organisations professionnelles, CARSAT, médecine du travail, etc.).

---

<sup>1</sup> Par exemple pour réfléchir aux indicateurs, rédiger et analyser des questionnaires, rédiger le rapport d'évaluation, etc.



### Peut-on évaluer en l'absence de comité de pilotage ?



Si l'action collective implique un nombre important d'agents ou de services, l'organisation d'un comité de pilotage est très vivement recommandée. Si toutefois les conditions ne s'y prêtent pas, il faudra néanmoins veiller à ce que l'évaluation ne soit pas portée et réalisée par le seul responsable d'évaluation, qui supporterait alors une charge de travail plus importante, des ressources moins accessibles, un moins grand recul sur l'action, et pourrait livrer au final une évaluation moins robuste et risquant de susciter moins d'adhésion quant à ses conclusions et recommandations. A minima, il est recommandé de mettre en place un groupe de travail réunissant quelques agents.

#### 1.2.2 Prendre en compte les acteurs concernés

L'action de l'inspection du travail touche directement les entreprises, et leurs salariés. L'action dépend parfois aussi d'autres acteurs, tels que les CARSAT, la Médecine du travail, les organisations professionnelles, etc.

Ce sont les « **parties prenantes** » de l'action, autrement-dit les acteurs concernés par l'action collective. Il est recommandé de s'interroger sur la manière dont ces différents acteurs sont pris en compte dans le cadre de l'évaluation de l'action collective.

Pour que chaque partie prenante soit mobilisée de manière adaptée au contexte de chaque évaluation, plusieurs formes d'associations sont possibles, et varient selon les étapes d'évaluation.

Les formes d'associations les plus fréquentes sont :

- **L'information officielle** : un courrier est envoyé aux acteurs concernés pour les informer de la démarche d'évaluation. Le courrier précise le calendrier de l'évaluation et les modalités de communication des résultats.
- **La consultation / interrogation** : les acteurs concernés par une action collective détiennent des informations utiles à l'évaluation. Ils sont utilement interrogés par le moyen d'entretiens (individuels ou collectifs), de questionnaires, etc.
- **L'invitation** au comité de pilotage : lorsque l'action collective va être réalisée avec le concours d'un partenaire, il peut être pertinent de l'inviter à participer au comité de pilotage.

Le travail de « cartographie des acteurs » réalisé en amont permet précisément d'identifier les acteurs concernés par l'action et la place de chacun dans l'évaluation.



La prise en compte des acteurs concernés dans la réalisation de l'évaluation peut être intéressante à plusieurs titres :

- Pour aider à mieux comprendre les effets de l'action
  - Les acteurs extérieurs peuvent avoir des expériences différentes, des points de vue différents qui vont aider à comprendre ce qui fait levier sur les entreprises, et dans quelles circonstances ces leviers sont plus efficaces.
  - Les acteurs associés à l'évaluation donnent accès à plus d'informations (par ex. leurs statistiques, de nouveaux contacts ou l'accès direct à des employeurs/salariés, etc.)
- Pour assurer la cohérence de l'action avec l'action des partenaires
  - Les acteurs extérieurs peuvent décrire comment l'action de l'inspection est complémentaire ou non de leurs propres actions, sur le secteur et pendant la durée de l'action.
- Pour faciliter l'évolution de pratiques professionnelles mobilisées dans le cadre de l'action collective
  - L'association des partenaires crédibilise l'évaluation, ce qui renforce l'adhésion face aux conclusions de l'évaluation.
  - L'association des partenaires à la réflexion, lors de l'évaluation, permet d'adopter des recommandations qui vont au-delà de l'inspection du travail, pour faire évoluer conjointement les acteurs qui contribuent à la thématique.



La [fiche pratique n°6](#) en annexe développe les différentes façons de prendre en compte les acteurs concernés dans les évaluations.

### 1.2.3 Déterminer la méthode d'évaluation

La méthode d'évaluation détermine les indicateurs et sources à mobiliser pour répondre aux questions d'évaluation. Il s'agit d'un exercice pratique, sous contrainte du calendrier et des ressources disponibles.

Les questions à se poser pour élaborer une méthode d'évaluation sont successivement :

- De quelles informations avons-nous besoin pour répondre aux questions évaluatives ?
- Quelles sont les sources existantes pour obtenir ces informations (documents, données, acteurs...)?
- Quels sont les outils les plus adéquats pour obtenir ces informations ?
- Quels sont les traitements nécessaires pour exploiter ces informations ?

Cette réflexion est formalisée par le « tableau de méthode » sur le modèle ci-dessous.



Figure 6. Méthode d'évaluation : Exemple de l'action collective « amiante » de l'UD29

Question n°1	
<b>Question d'évaluation</b>	<b>En quoi les contrôles menés ont-ils permis que les professionnels s'engagent dans une démarche de professionnalisation en matière d'amiante ?</b>
<b>Acteurs concernés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs ciblés : entreprises (employeurs)</li> <li>- Acteurs bénéficiaires : salariés, résidents des maisons rénovées</li> <li>- Acteurs témoins : organismes certificateurs, de formation, organisations professionnelles, donneurs d'ordre</li> </ul>
<b>Signes d'évolution à détecter (indicateurs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandes d'information sur l'Amiante (évolution des demandes aux organisations professionnelles, au service de renseignement, etc.)</li> <li>- Recours à la formation spécialisée amiante (évolution des demandes de formation)</li> <li>- Recours à la certification (évolution des demandes de certification)</li> <li>- Prise en compte du désamiantage lors de l'établissement des devis (prix moyen des devis avec / sans amiante)</li> <li>- Demande de mesure du taux d'amiante dans l'air des chantiers (évolution des demandes de mesure auprès du laboratoire régional)</li> <li>- Utilisation des équipements de protection individuelle et de décontamination (factures d'achat/location<sup>2</sup>, contrôles)</li> <li>- Exposition à l'amiante (badges passifs de mesure)</li> <li>- Déclenchement de maladies professionnelles<sup>3</sup> (demandes d'indemnisation au fonds amiante)</li> </ul>
<b>Outils de collecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandes de statistiques auprès des organismes de certifications, de formation en région (données mensuelles, 2 ans avant le début de l'action)</li> <li>- Demandes de statistiques auprès du laboratoire de mesure (données mensuelles, 2 ans avant le début de l'action)</li> <li>- Demandes de statistiques auprès des organismes professionnels (données mensuelles, 2 ans avant le début de l'action)</li> <li>- Questionnaire de sensibilisation auprès des entreprises (pratiques déclarées)</li> <li>- Entretiens ciblés auprès d'entreprises (employeurs au siège, salariés sur site)</li> <li>- Contrôles et contre-visites dans les entreprises (réalité des pratiques, achats, évolutions)</li> </ul>
<b>Moyens / ressources mis en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande de statistiques par la responsable de l'évaluation, envoi et traitement des questionnaires de sensibilisation</li> <li>- Création d'un outil Excel de consolidation des résultats de contrôles par le service informatique, saisie des fiches de contrôles par les assistants.</li> <li>- 3 entretiens auprès des employeurs par le prestataire (observatoire régional de santé de Bretagne).</li> </ul>

<sup>2</sup> Il a été recherché un équipement « traceur », qui ne serait utilisé que pour la manipulation de l'amiante pour les couvreurs. Le suivi des achats auprès des centrales professionnelles aurait alors fourni un indicateur assez fiable de l'évolution des pratiques de protection des salariés dans le département.

<sup>3</sup> Le déclenchement des premiers symptômes liés à l'amiante étant retardé de plusieurs années voire décennies, cet indicateur pourtant pertinent n'a pas pu être retenu.



L'élaboration de la méthode d'évaluation nécessite un temps de réflexion conséquent. Le recours à un agent disposant d'une expérience ou expertise particulière dans le domaine est recommandé.



La [fiche pratique n°7](#) en annexe propose une technique permettant d'élaborer la méthode d'évaluation et de choisir les indicateurs.

### 1.2.4 Finaliser et adopter le cahier des charges de l'évaluation

La phase de préparation s'achève par l'adoption du cahier des charges de l'évaluation. Ce document est essentiel pour bien délimiter le travail à mener au fil des mois suivants. Il est utilisé comme « feuille de route » jusqu'à la fin de l'évaluation.

Le plan typique se présente ainsi :

- Présentation générale de l'action collective ;
- Présentation générale de l'évaluation ;
- Le questionnement posé ;
- La méthode d'évaluation ;
- Les modalités pratiques de l'évaluation.

#### Une alternative au cahier des charges

L'élaboration d'un cahier des charges est une bonne pratique pour la réflexion et la formalisation.

Toutefois, une version plus simple est proposée, sous deux formes :

- Une « fiche projet » synthétique de quelques pages
- Un diaporama de présentation de projet

Ces modèles sont présents dans le [dossier numérique](#).

#### Détail des activités



##### ACTIVITÉS DE PRÉPARATION

- Activité 1. Contenu. Responsable(s) et agents mobilisés
- Activité 2
- Prochaine échéance



##### ACTIVITÉS D'INFORMATION ET DE SENSIBILISATION



##### ACTIVITÉS DE CONTRÔLE



##### AUTRES ACTIVITÉS

Figure 7. Extrait du modèle de présentation

#### ↳ *Présentation générale de l'action collective*

Le cahier des charges présente l'action collective à un lecteur n'ayant aucune connaissance préalable de cette action. Cette partie est essentiellement descriptive, et rédigée de manière aussi concise que possible – les détails plus précis sur l'action sont renvoyés en annexe (par





ex. les grilles de contrôle, les documents de communication, etc.). La présentation peut être composée des paragraphes suivants :

- Un paragraphe succinct de présentation de l'objet de l'action
- Une section sur la genèse de l'action
- Les enjeux de l'action collective (constat, problématique, etc.)
- Les objectifs de l'action collective voire si possible apports attendus par rapport à une action classique
- Le périmètre de l'action collective (définition du périmètre géographique, du type et du nombre d'entreprises concernées et de la durée de l'action)
- Les acteurs impliqués dans l'action collective (idéalement présentés en utilisant les outils proposés dans la fiche pratique n°3).
- L'organisation pratique de l'action : phasage des actions (avant, pendant, après) ; risques (difficultés probables dans la mise en œuvre, la collecte ou l'obtention de résultats)

#### ↳ *Présentation générale de l'évaluation*

La présentation de l'évaluation comporte plusieurs sections courtes (1 à quelques paragraphes pour chacune) :

- Les objectifs de l'évaluation
- Le périmètre de l'évaluation (définition du périmètre géographique, du type et du nombre d'entreprises concernées et de la période d'étude s'ils diffèrent de l'action collective)
- Les effets attendus (idéalement présentés en utilisant les outils proposés dans la fiche pratique n°4).

#### ↳ *Le questionnement posé*

Cette section présente les questions auxquelles l'évaluation devra répondre, avec toutes les explications nécessaires à leur bonne compréhension. Possibilité de faire apparaître sous chacune d'elles les indicateurs qui seront employés ainsi que la ou les sources et mode de collecte prévus.

#### ↳ *La méthode d'évaluation*

La méthode d'évaluation comporte plusieurs parties :

- Approche méthodologique (liste des acteurs ciblés lors de la collecte et des outils qui seront employés, voire des données existantes qui seront exploitées)
- Collecte d'information envisagée (pour chaque cible, quels outils de collecte et quand l'information sera-t-elle collectée ?)
- Exploitation des données envisagée (Comment seront traités les données collectées ? qui sera en charge du traitement, de l'analyse des résultats et de la formulation des conclusions ?)

#### ↳ *Les modalités pratiques de l'évaluation*

Cette section dresse une estimation des ressources mobilisées pour l'évaluation et ses conditions de pilotage (partage des rôles, composition du comité de pilotage et des groupes de travail, temps de travail estimé). Pourra également être évoqué dans cette partie le type de communication prévue suite à l'évaluation (communication interne ou externe)



↳ *Annexes*

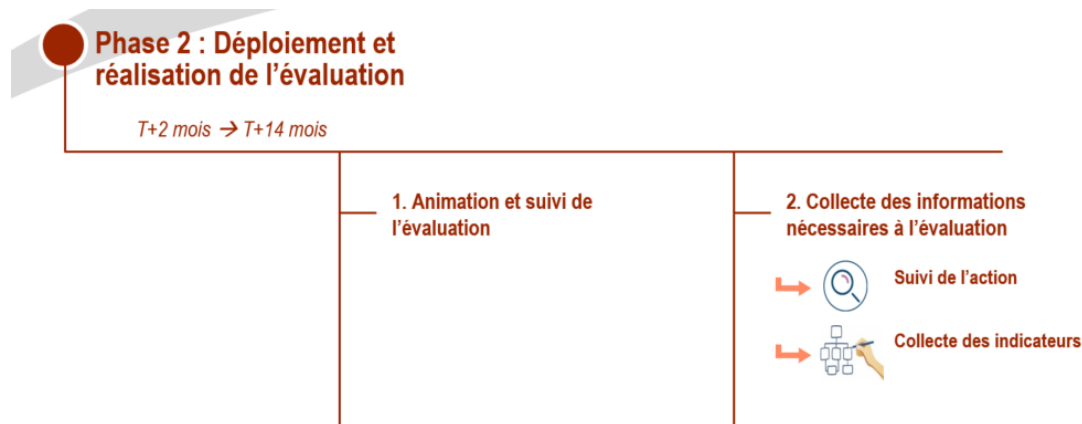
Intégrer ici le mandat, les outils utilisés lors de la conception de l'action (sociogramme, logigramme) et ceux qui seront utilisés lors de la collecte (grille de contrôle, questionnaires, etc.)



Retrouvez des exemples de cahiers des charges d'évaluation et de fiche projet dans le [dossier numérique](#).



## Phase 2. Réaliser l'évaluation



### 2.1 Animer et suivre l'évaluation

*Mots clefs : pilotage, suivi, communication interne et externe, mobilisation ...*

L'animation de l'évaluation est du ressort du responsable d'évaluation, garant du calendrier et de la mobilisation pour l'évaluation.

Il s'appuie pour cela sur le mandat d'animation qui lui a été confié, et sur le calendrier des réunions qui rythment l'évaluation. Une articulation entre les phases logiques de l'évaluation et les temps de réunions est présentée dans la partie « [Vue d'ensemble](#) » du guide.

Il est recommandé d'exercer une fonction d'animation également entre les réunions, en particulier pour :

- Suivre l'avancement de l'action collective ;
- S'assurer que les décisions prises en comité de pilotage sont respectées dans la durée (par ex. le principe de saisie des grilles de contrôles dans un outil de suivi, au fur et à mesure) ;
- Faciliter les démarches de collecte d'information pour l'évaluation (par ex. organisation d'entretiens, remontée de statistiques, etc.)
- Communiquer sur le déroulement de l'évaluation.
- Entretenir la mobilisation des agents sur l'action

La communication sur l'évaluation est nécessaire en interne auprès des agents mobilisés et autant que possible auprès des autres pôles de la Direccte et des partenaires. Cette communication peut être simple dans sa forme (par ex. un courriel sans mise en forme particulière) mais régulière, par exemple :

- Un courriel initial d'information sur l'existence d'une démarche d'évaluation, précisant ce que l'on en attend, le calendrier et ce qui sera diffusé. Ce message peut être l'occasion de rappeler que l'évaluation d'une action collective n'est PAS une évaluation des agents ni un contrôle ou audit.



- Un courriel de suite à ~2-4 mois, qui informe sur le contenu de la démarche d'évaluation : quelles informations seront demandées et à qui, les enseignements attendus de ces collectes...
- En cas d'évaluation de plus de 6 mois, un courriel de suite tous les 2-3 mois est recommandé pour montrer que la démarche est toujours d'actualité. Cela peut être l'occasion de communiquer quelques informations d'encouragement sur les premiers résultats observés de l'action.
- Un ou plusieurs courriels de communication sur la fin de l'évaluation, ses principaux enseignements, les rapports disponibles et les remerciements.

Ce travail d'animation représente environ une demi-journée de travail chaque mois, en sus des réunions de comité de pilotage.

## 2.2 Collecter les informations nécessaires à l'évaluation

*Mots clefs : collecte, entretien, enquête, groupe de travail, ...*

La collecte d'informations est réduite au strict nécessaire pour l'évaluation, afin de répondre aux questions posées.

### 2.2.1 Suivre l'action

La bonne connaissance de l'action collective est un préalable à son évaluation. Dans le cadre d'une évaluation se déroulant pendant la durée de l'action, les deux démarches sont complémentaires.

Le responsable de l'évaluation prévoit en début d'action quelques indicateurs quantitatifs ou qualitatifs de suivi, qui seront renseignés et mis à jour sur une base régulière (par mois ou trimestre).

Ces indicateurs sont choisis pour refléter les **réalisations** (ce que fait l'inspection du travail) et les premiers **résultats** (la réaction immédiate des partenaires et des entreprises). Les indicateurs peuvent être quantitatifs (nombre de contrôles, de sanctions, etc.) ou qualitatifs (mobilisation des partenaires, écoute reçue dans les entreprises, etc.). Leur suivi peut être formalisé dans un tableau comme celui-ci.



Tableau 4: Exemple de tableau suivi-évaluation

Réalisation	Date ou période	Responsable	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats
<b>Contrôles</b>	-	-	- Nombre de contrôles, déclinés par taille d'entreprises, secteur, etc.	- Nombre de mises en demeure, de sanctions, etc.
<b>Courriers de sensibilisation</b>	-	-	- Nombre de courriers diffusés, retours éventuels	<i>Non applicable</i>
<b>Réunion de sensibilisation</b>	-	-	- Nombre de réunions, nombre de participants, profils des participants, etc.	- Nombre de demandes de renseignement - Intérêt manifesté par les entreprises, etc.
<b>Réunions partenaires</b>	-	-	- Nombre de réunions, nombre de participants, etc.	- Nombre de demandes de renseignement - Intérêt manifesté par les entreprises, etc.
<b>Etc.</b>	-	-	-	-

Ce tableau fournit la base d'un rapport d'avancement de l'action à tout moment.

Ces informations de suivi seront utiles au pilotage de l'action lors de son déroulement, puis à son évaluation. On parle dès lors de démarche de « suivi-évaluation ».

Idéalement, les indicateurs de réalisation sont mis à jour périodiquement, et mis en regard d'une « valeur cible » pour l'action (par exemple le nombre de contrôles, le taux de contre-visites, etc.).

### 2.2.2 Collecter l'information

L'utilisation de données déjà existantes (documents, statistiques...) est systématiquement privilégiée plutôt que la création de données nouvelles (entretiens, enquêtes, etc.). Cependant, l'observation des effets de l'action collective ne peut généralement s'observer depuis le seul point de vue des agents de contrôle : d'autres observations et retours d'expérience peuvent s'avérer nécessaires.

Cette recherche d'informations est organisée par « outil de collecte », dont les plus fréquents sont : l'exploitation des grilles de contrôle, les entretiens individuels, les réunions (ou « entretiens collectifs ») et les questionnaires.

Lors de cette étape de collecte d'informations, la mobilisation d'un groupe de travail interne est recommandée pour soulager le responsable d'évaluation, améliorer les productions et assurer leur légitimité.



Les outils de collecte présentés dans le guide ne sont que des propositions : ils peuvent être adaptés à chaque contexte.  
Une évaluation ne mobilise pas nécessairement tous les outils de collecte



présentés ici.

### ↳ *L'exploitation des grilles de contrôle*

Dans chacune des évaluations expérimentales réalisées en 2016-2017, une grille harmonisée de contrôle a été établie par un groupe de travail. Cette grille sert à la fois de guide pour l'action (elle sert de base aux agents de contrôle sur le terrain), et de format de synthèse (elle définit les comportements d'entreprises qui seront surveillés). La préparation de cet outil est collective, pour garantir sa bonne utilisation par tous les agents de contrôle pendant toute la durée de l'action.

La grille de contrôle précise les items de contrôle et prévoit leur saisie dans un outil commun, qui fournit l'essentiel des statistiques sur le comportement des entreprises, avant et après contrôle.



Retrouvez des exemples de grille de contrôle harmonisée dans le [dossier numérique](#).

### ↳ *Les entretiens individuels et collectifs*

L'intégration de l'évaluation à une action collective peut comporter une consultation des acteurs concernés, sous la forme d'entretiens individuels « semi-directifs » ou collectifs.

L'entretien individuel n'est pas une simple conversation: cela ressemble plus à une « interview » journalistique, avec une personne qui pose les questions (l'évaluateur) et une personne qui y répond. Pour cela, il est vivement recommandé de préparer une trame de questions avant l'entretien (le « guide d'entretien »), qui servira de fil conducteur à l'échange et pour le compte rendu.

Idéalement, les entretiens sont réalisés par une personne tierce à l'action (par ex. le SESE, un intervenant extérieur mandaté, ...).

L'entretien collectif est utilisé en marge d'évènements ou de réunions déjà programmées, pour inclure des questionnements plus proprement évaluatifs, qui interrogent entreprises et partenaires sur les suites données à l'action de l'inspection, et pourquoi.

### ↳ *Les questionnaires*

Dans le cadre d'une action collective ciblant les entreprises, la démarche par questionnaire est fortement handicapée par le manque de sincérité présumé des réponses. Pourtant, plusieurs démarches ont montré un intérêt pour la réalisation d'enquêtes :

- L'envoi d'un courrier de sensibilisation à toutes les entreprises ciblées, accompagné d'un questionnaire sur la connaissance réglementaire des employeurs (en matière de manipulation de produits amiantés). Cette enquête a confirmé la méconnaissance de la réglementation et des enjeux de santé par la plupart des entreprises ;
- La mise en place d'un questionnaire interne anonyme, permettant aux agents de s'exprimer librement sur l'action.



↳ *Les outils de collecte/analyse d'indicateurs existants*

Il arrive parfois que des données de suivi existent déjà. Dans ce cas, le responsable d'évaluation réunit ces données en vue d'être interprétées par le comité de pilotage le moment venu.

Il est recommandé de compiler les données chiffrées dans un tableur<sup>4</sup> (MsExcel ou Calc) et les données non chiffrées dans un fichier de traitement de texte (MsWord, Write), organisé par question d'évaluation et par thème.

Dans tous les cas, il conviendra de bien noter la source des données et toute information nécessaire pour les interpréter (date de mise à jour, territoire concerné, etc.).

L'évaluation utilise toutes les informations pertinentes, en tenant compte de la fiabilité de chacune.

Il sera donné plus de crédit à des indicateurs vérifiés (par ex. issus de contre-visites) qu'à des indices (par ex. informations déclaratives en réponse à un questionnaire), mais toutes les informations peuvent être prises en compte.

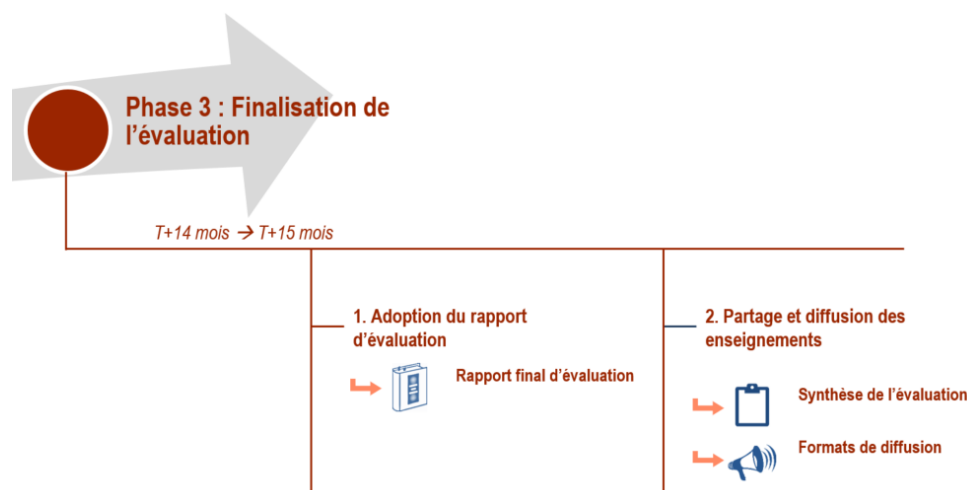
Tableau 5 : Niveaux de fiabilité des informations – cas de l'action collective « amiante »

	<b>Indicateurs (factuel, vérifié)</b>	<b>Indices (déclaratif)</b>
<b>Observation directe</b>	Contrôles, contre-visites	Signalement de situations par des salariés
<b>Observation indirecte</b>	Achats d'équipements de protection	Discours des organisations professionnelles

<sup>4</sup> Un format dit « tabulaire » comporte 1 ligne par unité d'observation (par ex. 1 entreprise, 1 contrôle, ...) et 1 colonne par information (par ex. date, valeur, ...). Il est complété par une feuille (« onglet ») de description des contenus (sources, date de mise à jour, explication des variables, ...).



## Phase 3. Utiliser l'évaluation



### 3.1 Adopter le rapport d'évaluation

*Mots clefs : indicateurs, interprétations, constats, jugement, rapport, ...*

L'évaluation entre dans sa dernière phase lorsque la collecte d'informations est terminée, ou au plus tard 1 mois avant la date limite de remise du rapport final.

#### 3.1.1 Analyser les données

A l'issue de la phase de collecte, le responsable de l'évaluation consolide l'ensemble des informations collectées. Pour chaque source, il synthétise l'information nécessaire pour répondre à chaque question évaluative. Il peut s'aider pour cela d'un tableau selon le modèle suivant.

Question d'évaluation	Question n°1	Question n°2
Source d'information n°1		
Source d'information n°2		
Source d'information n°3		
...		

Tableau 6. Exemple de tableau d'analyse des indicateurs

Dans ce tableau, le responsable reporte les principales informations clefs pertinentes, dans chaque case. Cela permet de voir là où il y a peu d'éléments de réponse, ou au contraire beaucoup d'informations qui pourront être croisées pour donner une réponse robuste.



La [fiche pratique n°8](#) présente les principes d'analyse des indicateurs en évaluation.





### ↳ *Interprétation collective et enseignements*

Les conclusions d'une évaluation découlent de l'interprétation réalisée par ses auteurs. Pour cette raison, il est vivement recommandé de procéder à une interprétation de manière collective, en comité de pilotage plutôt que par le responsable d'évaluation seul. La dimension collective apporte une plus grande richesse d'analyse, et une plus grande légitimité des résultats de l'évaluation.

Lors du comité de pilotage, le responsable d'évaluation rappelle l'avancement de l'action, la méthode d'évaluation, puis présente les principales informations collectées pour répondre au questionnement évaluatif. En s'appuyant sur les résultats obtenus, les membres du comité de pilotage formulent une réponse collégiale<sup>5</sup> à chaque question d'évaluation.

La réunion s'achève sur une phase de proposition de recommandations, tirant les enseignements de l'évaluation pour les actions à venir, pour l'action territoriale et pour le système d'inspection du travail dans son ensemble.



#### **Lexique**

Les réponses aux questions d'évaluation constituent le jugement, sous la forme de **conclusions évaluatives**.

Les propositions d'améliorations sont désignées sous le terme de « **recommandations** ».



Retrouvez des exemples de conclusions et recommandations dans les rapports finaux d'évaluation inclus dans le **dossier numérique**.

Lors de cette étape, il peut être opportun d'utiliser une matrice AFOM (atouts, faiblesses, opportunités et menaces) dans le cadre d'une réunion de travail afin d'identifier collectivement les principaux enseignements issus de l'évaluation.



La **fiche pratique n°9** détaille le fonctionnement de l'outil « matrice AFOM »

<sup>5</sup> Lorsqu'un consensus n'est pas atteint, le responsable prend note des différentes interprétations possibles.



### 3.1.2 Rédiger le rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation est rédigé sous l'égide du responsable d'évaluation, qui s'appuiera sur d'autres agents (agents ayant participé à l'action collective, SESE...).

La rédaction gagnera à être collective. Cela a pour effet de :

- Enrichir et crédibiliser le raisonnement ;
- Favoriser la diffusion des enseignements de ce travail ;
- Réduire la charge de travail du responsable d'évaluation.

Une bonne pratique consiste à faire relire la version provisoire du rapport d'évaluation par un agent non impliqué dans l'action. Le rapport pourra se présenter sous la forme d'un document de 20 à 40 pages environ, voire d'une présentation type Powerpoint, organisé de manière progressive :

- Présentation de l'action collective ;
- Présentation de l'évaluation ;
- Bilan de l'action ;
- Les résultats de l'évaluation (en réponse au questionnaire évaluatif) ;
- Les enseignements de l'évaluation (principales conclusions et éventuelles recommandations).



Retrouvez des exemples de rapports d'évaluation dans le [dossier numérique](#).

#### ↳ *Présentation de l'action collective*

Le contenu de cette partie est directement repris depuis le cahier des charges (cf. section 1.2.4), avec une actualisation si nécessaire.

#### ↳ *Présentation de l'évaluation*

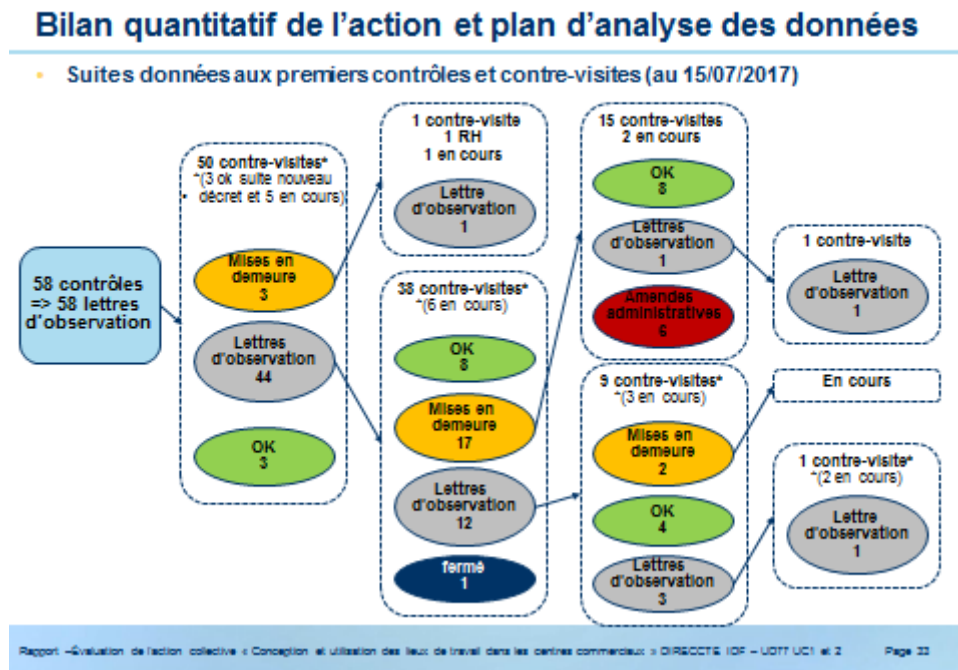
Le contenu de cette partie est directement repris depuis le cahier des charges (cf. section 1.2.4), avec une actualisation si nécessaire.

#### ↳ *Le bilan de l'action*

Le bilan de l'action présente de manière concise la chronologie d'ensemble de l'action et les principales actions.

Une section est consacrée aux **réalisations** de l'action collective (ce qui a été fait), avec si possible pour chaque réalisation essentielle la date (ou période), les ressources mobilisées. Pour les actions innovantes, il peut être utile d'entrer dans le détail du déroulement de l'action (les difficultés rencontrées, les solutions adoptées) afin de diffuser cette expérience au sein du système d'inspection du travail.

Figure 8. Bilan de l'action collective : « lieux de travail » de l'UD77



↳ *Les résultats de l'évaluation (en réponse au questionnement évaluatif)*

Il s'agit du cœur du rapport, la partie la plus longue. Deux plans sont possibles : soit une rédaction question par question (1 section par question évaluative), soit une rédaction outil par outil (1 section par outil de collecte/analyse). Le premier plan est toujours préférable, si les questions ont été choisies avec soin.

Présentation des résultats d'évaluation, plan « question par question »

Chaque question constitue une partie indépendante, comportant les sections suivantes :

- Rappel de la question évaluative et de ses motifs
- Présentation des effets observés pour chacun des publics concernés, successivement, en mobilisant toutes les informations disponibles (quantitatives ou qualitatives).
- Synthèse des effets attendus et observés

Présentation des résultats d'évaluation, plan « outil par outil »

Chaque « outil » (questionnaire, bilan des contrôles, entretiens auprès des partenaires, etc.) constitue une partie indépendante, comportant les sections suivantes :

- Rapide descriptif de l'outil (contenu, méthodologie employée, etc.)
- Présentation des résultats (statistiques, interprétation qualitative des résultats, si besoin, approche critique sur la fiabilité ou les limites de l'outil)
- Affectation de ces résultats aux différents questionnements de l'évaluation (par question d'évaluation ou par registre d'évaluation).



### Consignes de rédaction

Un rapport d'évaluation est avant tout un document de partage d'enseignements collectifs.

Il met en avant ce qui a été déterminé par l'expérience, sur un ton neutre : l'évaluateur n'est pas un juge, mais un observateur.

Dans la complexité des effets d'une action collective, ces observations sont des « constats » voire des « indices de preuves », mais restent des résultats d'étude : ils ne sont ni définitifs, ni parfaits.

#### ↳ Les enseignements de l'évaluation

Cette partie présente les **conclusions** puis les éventuelles **recommandations** de l'évaluation. Les conclusions d'évaluation tiennent en quelques phrases, éventuellement argumentées, en réponse à chaque question évaluative.

En outre, il est opportun d'ajouter des paragraphes « d'enseignements » pour faire état des réflexions d'intérêt, bien que ne répondant pas directement aux questions évaluatives.

Figure 9. Conclusions de l'évaluation de l'action collective « lieux de travail » de l'UD77

## Partie 4 - Réponses aux questions évaluatives

### Questions évaluatives

- **Question 1 - Dans quelle mesure cette action collective permet-elle d'augmenter la proportion de boutiques respectant la réglementation dans les deux centres commerciaux ?**
  1. La périodicité des contrôles (tous les 2 mois) a eu un effet positif sur les réponses apportées par les entreprises :
    1. La répétition des contrôles et la présence continue des agents a permis d'obtenir des résultats : aucun résultat après une seule visite
    2. La systématisation du courrier recommandé avec accusé de réception (LRAR) a eu un impact certain, en opposition avec la pratique habituelle d'envoyer les courriers en courrier simple
    3. Le schéma des suites à intervention, qui prévoit une mise en demeure après 1 voire 2 contre visites a permis de constater que les mises en conformité étaient effectuées après réception soit du second recommandé après une 1<sup>ère</sup> contre visite, soit de la mise en demeure
- **Question 2 - Dans quelle mesure cette action collective permet-elle d'avoir des effets d'entraînement au-delà des boutiques contrôlées dans le cadre de l'action ?**
  1. Quel impact sur les boutiques qui n'ont pas été contrôlées au sein du centre commercial ?
    - Cet effet n'a pas été constaté en l'absence de remontées d'information.
  2. Dans les boutiques du groupe dans le même centre commercial ?
    - Il n'a pas été possible de le mesurer puisque lorsque le cas de figure s'est présenté, les différentes enseignes ont été contrôlées le même jour.

Les recommandations sont globales. Elles sont triées entre recommandations de portée générale (pour les points d'ensemble, ou touchant au système) et recommandations de portée spécifique (pour des points de déroulement de l'action collective).

#### ↳ Les annexes

Les annexes comportent typiquement :

- Le mandat et / ou cahier des charges de l'évaluation
- Les documents relatifs à l'action : supports de communication, grilles de contrôles, etc.
- La liste des sources et interlocuteurs sollicités pour l'évaluation



- Les documents relatifs à l'évaluation : questionnaires, guide d'entretiens, statistiques détaillées, etc.

## 3.2 Partager les enseignements

*Mots clefs : communication, diffusion, synthèse, ...*

### 3.2.1 Valider le rapport

A l'issue du comité de pilotage final, le responsable d'évaluation finalise la rédaction du rapport et de la synthèse. Il le transmet à tous les membres du comité de pilotage pour commentaires, attendus sous 15-20 jours environ, sur le principe « qui ne dit mot consent ».

Le responsable intègre ensuite les commentaires dans une version finale, validée par le comité de pilotage. Toutefois, si les remarques sont trop nombreuses ou portent sur des éléments de fond essentiel, un nouveau comité de pilotage devra être convoqué pour valider le rapport.

Même avec la validation du comité de pilotage, l'adoption formelle du rapport par la hiérarchie est indispensable avant toute diffusion.

### 3.2.2 Fixer les modalités de diffusion

Le plan de diffusion définit comment les résultats de l'évaluation seront partagés, auprès de qui, et sous quelle forme.

En interne, les travaux d'évaluation ont vocation à être partagés largement au sein du SIT selon un schéma défini par la DGT, en incluant autant que possible des annexes permettant à d'autres agents de s'emparer de ce type d'actions (exemples de grilles de contrôle, questionnaires utilisés, etc.).

Auprès des acteurs extérieurs, de nombreuses modalités de diffusion sont possibles. Elles sont décidées au cas-par-cas, selon le contexte. Le tableau suivant formalise les options retenues :



Tableau 7. Exemple fictif de plan de diffusion de l'évaluation

Destinataires / formes	Rapport	Synthèse	Courrier d'information	Réunion collective
Agents de l'UD	X	X		X
Direccte / DGT	X	X		
Partenaires de l'action		X	X	X
Autres partenaires (dont OS)		X	X	
Entreprises contrôlées		X	X	
Grand public		X		

	Obligatoire
	Recommandé
	Possible

Idéalement, cette étape est prévue dès le lancement de l'évaluation, mais est susceptible d'évoluer selon le contexte institutionnel au moment de la diffusion.

### 3.2.3 Préparer des documents de communication

#### ↳ La synthèse

La synthèse est un document de 1 à 4 pages destiné à être lu sans connaissance du rapport, par un lecteur n'ayant pas de connaissance préalable de l'action collective. Elle comporte : une brève description de l'action et de son évaluation, les réponses aux questions évaluatives et les enseignements (recommandations).

#### ↳ La réunion collective

Les résultats de l'évaluation peuvent être communiqués et discutés lors de réunions collectives, en interne ou auprès des partenaires. Ce temps collectif peut s'insérer dans une réunion déjà prévue, par exemple un Comité Départemental de Prévention des Risques Professionnels.

Cette réunion aura pour objet d'enrichir les enseignements et surtout de faciliter la mise en œuvre des recommandations, mieux partagées et appropriées par l'ensemble des agents et des partenaires.

#### ↳ Le courrier d'information & le site internet (non obligatoire)

Dans certains cas, un courrier d'information sur l'existence d'une évaluation est suffisant mais pas obligatoire. Ce courrier ou courriel précise qu'une action collective a été entreprise (et peut-être terminée), et que l'inspection du travail a tiré les enseignements de cette



expérience. Un renvoi peut être proposé vers le site internet de la DIRECCTE donnant accès à la synthèse du rapport.

Ce courrier est recommandé pour toutes les entreprises et institutions qui ont été sollicitées dans le cadre de l'évaluation, pour renforcer la crédibilité de la démarche.



Retrouvez un exemple de courrier de diffusion dans le [dossier numérique](#).

## Liste des sigles et abréviations

CRPRP	Comité régional de la prévention des risques professionnels
DGT	Direction générale du travail
DIRECCTE	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DPSIT	Département du pilotage du système d'inspection du travail
RUC	Responsable d'unité de contrôle
RUD	Responsable d'unité départementale
SESE	Service Etudes-Statistiques-Evaluation
SIT	Système d'inspection du travail
UD	Unité départementale



## Lexique

Chaîne d'impact	Suite détaillée de relations de cause à effet, depuis l'action de l'inspection du travail jusqu'à ses effets attendus.
Conclusions d'évaluation	Les conclusions synthétisent les éléments de réponse aux questions évaluatives.
Impact	Conséquences, escomptées ou non, apparaissant pour les destinataires directs après la fin de leur participation à l'intervention, ou encore, conséquences indirectes sur d'autres destinataires.
Indicateur	Un indicateur est une variable positionnée par rapport à une référence qui sert au diagnostic, à l'aide à la décision et à la communication.
Logique d'intervention	Raisonnement logique qui décrit comme les actions de l'inspection du travail sont supposées produire les effets escomptés.
Parties prenantes	Désigne l'ensemble des acteurs impliqués dans ou impactés par la mise en œuvre de l'action collective.
Réalisation	Ce qui est financé et accompli (ou concrétisé) avec les moyens affectés à l'intervention publiques. Actions produites par l'inspection du travail, par exemple : inspections, contre-visites, sanctions, informations, sensibilisation, etc.
Recommandations	Les recommandations formulent des propositions d'évolution, d'amélioration ou de pérennisation de tout ou partie de l'action évaluée. Elles reposent directement sur les conclusions.
Registre d'évaluation / Critère d'évaluation	Types de questions d'évaluation, selon leur intérêt pour la décision publique : pertinence, viabilité / pérennité, efficacité, cohérence, utilité. Les définitions de chaque registre / critère sont présentées en page 52.
Résultat	Avantage (ou inconvénient) que les destinataires directs obtiennent dès la fin de leur participation à l'intervention publique.

## Fiches pratiques

- Fiche pratique n°1 : Tableau synoptique d'ensemble
- Fiche pratique n°2 : Rédiger le mandat d'évaluation
- Fiche pratique n°3 : Identifier et positionner les acteurs concernés par l'action collective (les parties prenantes)
- Fiche pratique n°4 : Représenter la logique d'intervention
- Fiche pratique n°5 : Rédiger des questions d'évaluation
- Fiche pratique n°6 : Choisir comment associer les parties prenantes



- **Fiche pratique n°7** : Elaborer la méthode d'évaluation et les indicateurs
- **Fiche pratique n°8** : Analyser les indicateurs
- **Fiche pratique n°9** : La matrice AFOM pour analyser les résultats de l'action



## Fiche pratique n°1 : Tableau synoptique d'ensemble ↑

Phases	Etapes	Durée	Tâches	Charge de travail	Finalités / livrables	Outils	Réunions	
Phase 1. Préparer l'évaluation	1.1 Décider d'évaluer	2 mois	Lancer l'évaluation		Définir les objectifs et finalités de l'évaluation		Réunions préparatoires (1 à 2)	
			Formaliser l'intention d'évaluer	1 à 2 jours de travail	Définir la problématique d'ensemble, le calendrier et les ressources	Mandat d'évaluation		
			Identifier les acteurs de l'action collective et déterminer ses effets attendus	1 à 2 jours de travail	Préparer et cibler le travail d'évaluation	Cartographie des acteurs Logique d'intervention		
			Etablir le questionnement de l'évaluation	1 à 2 jours de travail	Focaliser l'évaluation pour la rendre plus utile	Questions évaluatives		
	1.2 Organiser l'évaluation		Désigner une structure de pilotage de l'évaluation		Assurer la faisabilité, renforcer pilotage de l'évaluation	Responsable d'évaluation, instances.		
			Associer les acteurs concernés		Définir la place de chaque acteur dans l'évaluation			
			Déterminer la méthode d'évaluation	1 jour de travail	Calibrer les ressources aux enjeux et contraintes	Tableau de méthode		
			Finaliser et adopter le cahier des charges de l'évaluation	1 à 2 jours de travail	Définir la « feuille de route » de l'évaluation	Cahier des charges		Réunion de lancement
Phase 2. Réaliser l'évaluation	2.1 Animer et suivre l'évaluation	6 à 12 mois	Suivre l'action en continu et animer des instances d'évaluation	2 à 3 jours de travail	Déployer et adapter l'évaluation en continu	Réunions, communication	Réunions de suivi (1 à 3)	
	2.2 Collecter les informations nécessaires		Suivre l'action		Mieux piloter et connaître l'action	Tableau de suivi-évaluation		
			Collecter l'information	Charge de travail selon choix méthodologiques	Baser l'évaluation sur des observations factuelles S'assurer d'obtenir les informations nécessaires	Questionnaires, guides d'entretien, courriers, etc. Tableau de suivi		
Phase 3. Utiliser l'évaluation	3.1 Adopter le rapport d'évaluation	2 mois	Analyser les données	2 à 4 jours de travail	Identifier les faits établis et les hypothèses non confirmées	Tableaux de bord, synthèses, etc.	Réunions sur les conclusions et recommandations (1 à 2)	
			Rédiger le rapport d'évaluation	2 à 5 jours de travail	Tirer les enseignements de l'action et les voies de progrès	Rapport d'évaluation		
	3.2 Partager les enseignements		Valider le rapport		Transformer le savoir évaluatif en facteur de progrès	Réunions		
			Fixer les modalités de diffusion		Préparer les acteurs au changement	Formats de diffusion		
			Préparer les documents de communication		Faciliter l'appropriation collective des enseignements	Synthèse, courriers...	Réunions de diffusion	



## Fiche pratique n°2 : Rédiger le mandat d'évaluation [↑](#)

### Comment ?

Une fois la décision prise de lancer une démarche d'évaluation d'une action collective, la seconde étape consiste à formuler par écrit une commande d'évaluation au travers du mandat d'évaluation. Le mandat d'évaluation est généralement le résultat d'un travail entre les acteurs du système d'inspection du travail (chef de Pôle T, RUD, RUC, agents de contrôle).

Les parties à intégrer peuvent être les suivantes :

- le champ / périmètre de l'évaluation : l'action collective ou la partie de l'action collective concernée
- les motifs pour lesquels l'évaluation est lancée et l'utilisation qui en est attendue
- les attentes des décideurs et des autres acteurs concernés (parties prenantes) vis-à-vis de la démarche
- le dispositif d'évaluation retenu : responsable(s) de l'évaluation, instances et/ou groupe de travail mis en place
- les échéances et livrables attendus

### Recommandations

Même si l'évaluation d'une action collective est initiée et portée par des agents de contrôle, la décision d'évaluer reste un acte politique qui résulte d'une décision du commanditaire principal. De nombreuses expériences ont montré que cette décision gagne à être formalisée dans un document bref, clair et visible, qui est souvent appelé « mandat d'évaluation ». Ce document prend toute sa valeur s'il est personnellement signé par la plus haute autorité hiérarchique concernée par l'évaluation.

Le mandat est un document court, d'une à deux pages. Il s'agit en fait d'une lettre de mission adressée au(x) responsable(s) de l'évaluation.

Il doit être simple et bien faire apparaître les préoccupations ou le questionnement général de la gouvernance vis-à-vis du champ défini.

## Fiche pratique n°3 : Identifier et positionner les acteurs concernés par l'action collective (les parties prenantes) ↑

### Comment ?

Différents outils et approches peuvent être utilisés pour réaliser une analyse des parties prenantes. Le présent guide présente deux outils possibles pour permettre à chacune et à chacun d'utiliser l'outil jugé le plus opportun et abordable.

### Outil 1 : la cartographie des parties prenantes

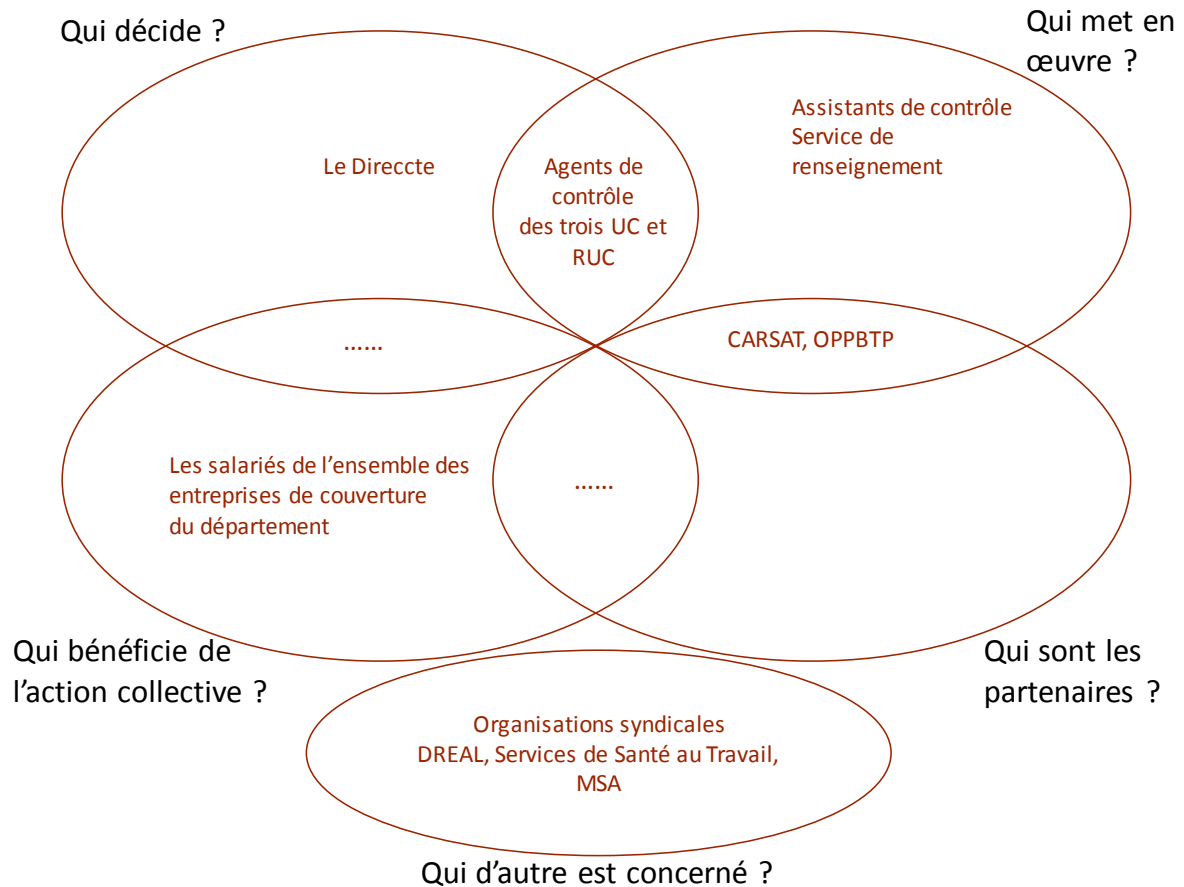
Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des acteurs concernés par l'action de l'UD77 dans les centres commerciaux. Il les distingue en 6 catégories : les acteurs impliqués dans la conception de l'action, les acteurs qui ont une influence sur la conception de l'action, les acteurs qui sont impliqués dans la mise en œuvre de l'action, les acteurs qui sont directement ciblés par l'action, les autres acteurs ciblés indirectement et les acteurs (potentiellement) touchés de façon collatérale. A noter que ces catégories ne sont pas exclusives. Un même acteur peut appartenir à une ou plusieurs catégories.

#### Illustration de la cartographie des parties prenantes : action UD77

<i>Les acteurs impliqués dans la conception de l'action</i>	4 agents de contrôle des unités de contrôle 1 et 2 de l'unité départementale 77
<i>Les acteurs qui ont une influence sur la conception de l'action</i>	Les deux responsables d'unités de contrôle (RUC) et la Direction Générale du Travail pour la partie « Evaluation »
<i>Les acteurs qui sont impliqués dans la mise en œuvre de l'action</i>	Les agents de contrôle et assistants de contrôle Les organisations syndicales Le service Renseignement Parquet La DIRECCTE à travers la possibilité de délivrer des sanctions administratives
<i>Les acteurs qui sont directement ciblés par l'action</i>	Les employeurs Les gestionnaires des centres commerciaux
<i>Les autres acteurs ciblés indirectement</i>	Salariés et futurs salariés des enseignes ciblées
<i>Les acteurs (potentiellement) touchés de façon collatérale</i>	Les instances de représentation du personnel (comité d'entreprise/ Délégués du personnel / Comité d'hygiène, de sécurité, et des conditions de travail) Les autres agents de contrôle Les salariés des autres enseignes présentes dans les centres commerciaux

## Outil 2. Le sociogramme

Comme pour le premier outil, les parties prenantes de l'action collective sont identifiées et classées en fonction de leur rôle (5 catégories non exclusives proposées).



### Recommandations

- Dialoguer avec les parties prenantes pour mieux connaître leurs besoins et leurs priorités.
- Associer les parties prenantes à l'interprétation des informations pour éviter les erreurs et rendre les constats plus robustes.

## Fiche pratique n°4 : Représenter la logique d'intervention

Le travail sur la logique d'intervention de l'action collective peut se faire en deux temps :

1. Répertoire, sous forme d'un inventaire exhaustif, les réalisations prévues, résultats, effets et impacts attendus de l'action collective,
2. Positionner les éléments en faisant apparaître les articulations des causes et des conséquences.

L'analyse de la logique d'intervention de l'action collective construit un cadre indispensable pour l'étude des résultats et des impacts. C'est donc une étape clé de toute évaluation.

De façon générale, cette étape va permettre de vérifier la cohérence des objectifs entre eux et avec ceux d'autres interventions. Le contenu de l'action collective sera examiné au regard des ressources allouées, des modes d'intervention choisis (outils, responsabilités des intervenants), des impacts affichés et du système de suivi mis en place au sein duquel le système d'indicateurs a une place importante.

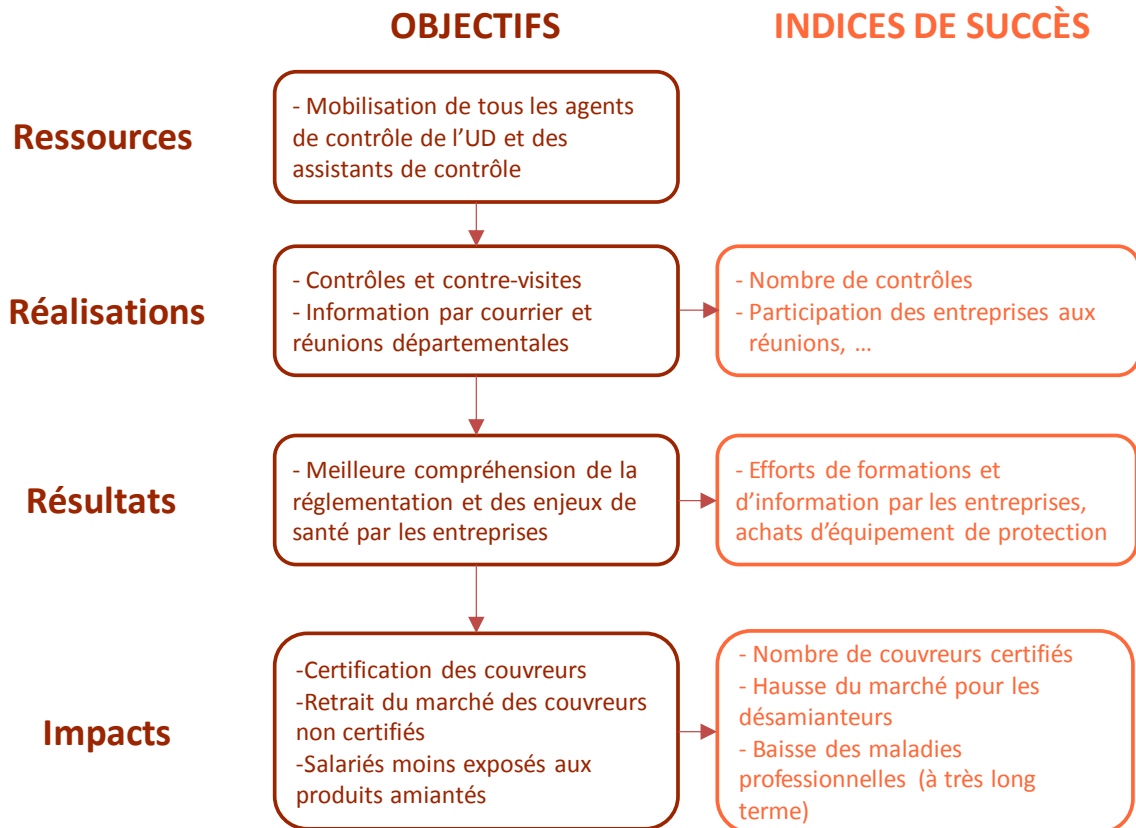
A noter que le travail sur la logique d'intervention de l'action collective peut faire l'objet d'une à deux séances de travail spécifiques. Deux outils sont proposés pour élaborer et représenter la logique d'intervention. Idéalement, ce travail est réalisé lors de la conception de l'action, car il favorise une compréhension partagée du sens de l'action, par ses finalités.



### Outil 1 : la logique d'intervention simplifiée (cadre logique)

Le schéma ci-dessous, présente les principaux objectifs de l'action évaluée, et comment l'atteinte de ces objectifs sera appréciée.

Illustration du cadre logique de l'action « amiante » de l'UD29



Ce schéma est très utilisé en gestion de projets, car il pose explicitement les attendus de l'action et comment les changements attendus (par ex. sur le comportement des entreprises) pourront être observés. Son apparente simplicité requiert un bon esprit de synthèse et un consensus sur les objectifs essentiels de l'action et les indicateurs de mesure pressentis.

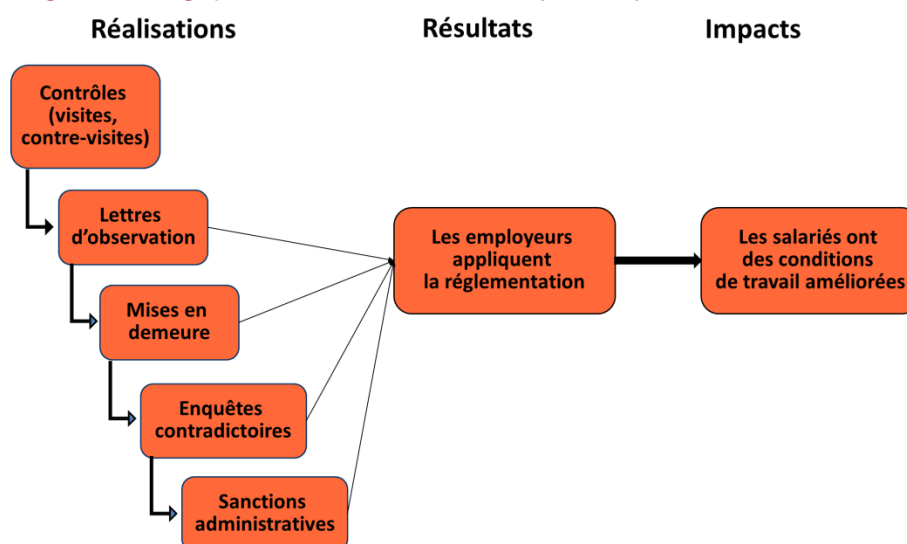
Une fois renseigné, il permet à tous les agents concernés de saisir d'un coup d'œil à quoi ils contribuent, ce qui sera apprécié dans le cadre de l'évaluation.



## Outil 2 : le diagramme logique d'intervention (DLI)

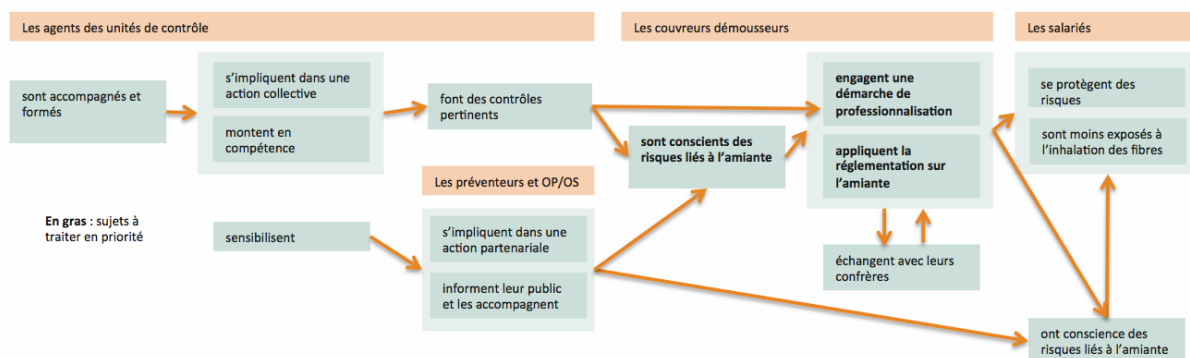
Le schéma ci-dessous présente les principaux objectifs de l'action évaluée, et par quels chemins l'action du SIT est supposée produire les changements attendus (par ex. sur le comportement des entreprises). Ce schéma est très utilisé en évaluation des politiques publiques, en France et au niveau international. La force de cet outil réside dans sa capacité à fournir au lecteur une vision claire et immédiate de la logique de l'action et de ses causalités.

Figure 10. Diagramme logique d'intervention : Exemple simplifié



Ce schéma a principal mérite de montrer comment toutes les actions envisagées contribuent à l'objectif d'ensemble de l'action collective (et notamment les actions de sensibilisation, l'information par les services de renseignement, le travail partenarial...). Toutefois, ce modèle simplifié ne montre pas comment les impacts seront obtenus.

Figure 11. Diagramme logique d'intervention de l'action collective « amiante » de l'UD29



Le schéma se lit de gauche à droite, depuis ce que fait l'inspection du travail (les « réalisations »), les conséquences immédiates de ces interventions (les « résultats »), et jusqu'aux conséquences recherchées, à terme (les « impacts »). Cette succession logique est désignée sous le terme de « chaîne d'impact ». Les flèches entre chaque item soulignent des liens de causalité.

Ce schéma est très utilisé en évaluation, et sera reconnu par un professionnel dans n'importe quel pays, même sur des thématiques très différentes. Son élaboration en réunion



permet de partager un sens collectif de l'action. La synthèse visuelle permet très rapidement de voir les effets attendus, et les indicateurs de mesure associés.

**La chaîne d'impact, ou « comment l'action de l'inspection du travail va-t-elle protéger les salariés ? »**



La chaîne d'impact est logique et chronologique. Il y a d'abord les réalisations : c'est ce qui est accompli / concrétisé par les agents de l'inspection du travail dans le cadre de l'action collective (des contrôles, des réunions, du suivi, etc.).

Ce travail accompli est supposé changer quelque chose (pour l'entreprise contrôlée, pour l'agent mieux formé, pour le partenaire informé, etc.), c'est le résultat. Le résultat est la conséquence immédiate de la réalisation de l'inspection du travail, au contact de son public.

A leur tour, les acteurs vont adapter leur comportement (l'entreprise contrôlée revoit ses pratiques, le partenaire informé adapte son discours, etc.), ce sont les impacts. Les impacts sont la conséquence de l'action apparaissant pour les entreprises et salariés, à moyen-long terme.

L'intérêt du diagramme logique d'intervention (DLI) est double. D'une part, il représente en un schéma l'ensemble des causalités essentielles de l'action. D'autre part, son élaboration se prête à un travail collectif qui révèle les visions de chacun, stimulant ainsi les échanges et favorisant l'émergence d'une vision partagée de la stratégie d'intervention à mettre en place et des effets attendus.

La logique d'action ainsi représentée reflète ce que les agents attendent de l'action. En pratique, d'autres effets pourront se produire (effets « non attendus ») ou bien les effets attendus pourraient ne pas se produire. Ce sera à l'évaluation de vérifier cela, sur le terrain, par une observation concrète des comportements de tous les acteurs concernés.

**Une technique pour élaborer le diagramme logique d'intervention**

Le diagramme logique d'intervention sera élaboré en réunion, il peut en fonction de sa complexité se réaliser en moins d'une heure, avec l'aide d'un grand support bien visible par tous les participants (tableau, mur avec post-it, projection...).



1/ l'animateur demande d'abord : qu'est-ce que nous allons faire ?  
Les réponses sont notées dans la première colonne, à gauche (réalisations).

2/ En s'appuyant sur la liste des acteurs concernés par l'action, l'animateur demande ensuite : quelle est la raison d'être de l'action collective ? quelle sera la situation si tout fonctionne parfaitement ?  
Les réponses sont notées dans la dernière colonne, à droite (impacts).

3/Toujours en s'appuyant sur la liste des acteurs concernés par l'action, l'animateur demande ensuite : comment nos actions vont-elles contribuer à produire la situation espérée ?  
Les réponses sont notées au milieu (résultats).



4/ensemble, le groupe tente de faire les liens entre tous les items. Des items peuvent être ajoutés ou supprimés si besoin, notamment quand des réalisations externes à l'action à proprement parlé vont avoir un lien (et peut-être un effet) avec l'action (par exemple évolutions de textes réglementaires, modification des organisations, mise en place de nouvelles formations ou de nouveaux outils, actions de tiers partenaires...).



## Fiche pratique n°5 : Rédiger des questions d'évaluation

### Comment ?

La méthode d'évaluation met en œuvre à cette étape deux outils structurants, à savoir :

- une description de la logique d'intervention de l'action collective,
- les différents registres d'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité,...) pour interroger chaque maillon de la logique d'intervention, ceci permettant de s'assurer de la complétude de la phase d'analyse.

#### Les « registres d'évaluation »

La pratique évaluative distingue plusieurs grands types de registres ou critères d'évaluation, présentés ci-dessous, et qui interrogent un aspect particulier de l'action collective

- **Pertinence** : on interroge l'adéquation entre les objectifs de l'action collective et les besoins réels du secteur qui en est l'objet (au regard de la situation des salariés ou des employeurs par exemple).
- **Efficacité** : on interroge l'atteinte des objectifs de l'action collective, les freins et les leviers qui ont empêché ou contribué aux résultats.
  - Le registre de l'efficacité est le plus couramment interrogé dans une évaluation. Il donne lieu à plusieurs questions évaluatives, selon le niveau d'interrogation (sur les effets immédiats, de moyen terme ou les impacts) et les publics (entreprises, salariés, partenaires, donneurs d'ordres, groupe, etc.).
  - L'efficacité peut être rapportée aux coûts de l'action (moyens humains, financiers et matériels) : on parle alors « d'efficience ».
- **Cohérence externe** : on interroge l'articulation et la complémentarité de l'action collective avec les actions menées par des acteurs hors système d'inspection du travail. Cette interrogation peut recouvrir l'objet, les objectifs de l'action, sa temporalité, les acteurs impliqués...
  - Le registre de la cohérence externe est utilisé lorsque des questions se posent sur l'articulation de l'action collective avec d'autres interventions publiques, de l'inspection du travail ou de ses partenaires.
- **Cohérence interne** : on interroge adéquation des ressources allouées à l'action collective (moyens humains, financiers et matériels) avec les objectifs fixés
- **Efficience** : on interroge l'adéquation des ressources allouées à l'action collective (moyens humains, financiers et matériels) avec les résultats obtenus.
- **Viabilité / pérennité** : on interroge la continuation des effets de l'action après sa mise en œuvre, à court, moyen et long termes. On interroge les moyens nécessaires à la pérennisation des effets de l'action.
  - Le registre de la pérennité est particulièrement important puisqu'il apprécie comment l'action va durablement changer la situation, pour les entreprises et pour les salariés, même après la fin de l'action de l'inspection du travail. Evaluer la pérennité des actions suppose de mener l'évaluation plus tardivement, jusqu'à plusieurs mois, voire



années, après la fin de l'action.

Une fois que la logique d'intervention de l'action collective a été établie, il devient possible de poser toutes sortes de questions du type :

- Dans quelle mesure [la réalisation A] a-t-elle contribué à [générer l'impact X] ?
- Dans quelle mesure [les activités A, B, C...] ont-elles contribué à [générer les impacts X, Y, Z, ...] ?

Ces questions sont directement dérivées de la logique d'intervention et appartiennent au registre de l'efficacité.

Chaque registre a ses formes de questionnement :

- Efficacité : « Dans quelle mesure l'action collective a-t-elle contribué à... »
- Cohérence : « L'action collective a-t-elle été pensée / mise en œuvre en complémentarité avec... »
- Pertinence « L'action collective répondait-elle aux besoins des ... »

#### Exemple de structures types de questions évaluatives

- « Dans quelle mesure l'action collective a-t-elle permis aux salariés lésés d'être réintégrés dans leurs droits ? »
- « Dans quelle mesure les résultats obtenus suite à l'action collective répondent aux besoins des salariés concernés ? »



...en précisant les instruments mobilisés, par exemple :

- « Dans quelle mesure [la coordination avec les autres partenaires] a-t-elle contribué à générer l'impact X ? »

... ou en précisant l'effet concerné, par exemple :

- « Dans quelle mesure l'action collective a-t-elle contribué à protéger la santé des salariés des entreprises contrôlées, et des autres entreprises du secteur ? »

Enfin, chaque question d'évaluation peut être déclinée en sous-questions plus précises, portant sur des aspects opérationnels de l'action collective et appelant des réponses spécifiques.

#### Sélectionner les questions d'évaluation

Il existe des limites techniques qui empêchent de traiter de multiples questions ou plus précisément d'apporter des réponses de bonne qualité si les questions sont trop nombreuses. Il est recommandé de sélectionner **trois à cinq questions particulièrement utiles**.



La question doit correspondre à une véritable préoccupation, à un réel besoin d'information, de compréhension et/ou d'identification de solutions nouvelles. Elle ne doit pas être présentée uniquement en termes de recherche de connaissances nouvelles mais doit favoriser le débat et la prise de décision.

Les questions doivent être sélectionnées en raison de l'utilité probable des réponses qui vont être apportées par l'évaluation, par exemple :

- la réponse intéresse ceux qui doivent concevoir une nouvelle action collective
- la réponse n'est pas connue d'avance
- la réponse arrivera à temps

Les questions doivent être sélectionnées également en raison de leur faisabilité (ou évaluabilité). Une question doit être abandonnée si trop de difficultés s'accumulent. Ou s'il est peu probable d'obtenir une réponse dans le temps de l'évaluation (par exemple la diminution des maladies professionnelles en rapport avec l'amiante, qui prend des décennies pour être mesurée).

### **Recommandations**

L'élaboration de questions d'évaluation répond à quelques règles claires :

- La formulation des questions évaluatives doit être ouverte et ne pas induire un biais ou un élément de réponse,
- La formulation des questions évaluatives doit pouvoir ouvrir sur l'amélioration de la connaissance de l'action collective (finalité cognitive),
- La formulation des questions évaluatives doit soulever la question du jugement de valeur sur l'intervention publique (finalité normative),
- La formulation des questions évaluatives doit être facilement compréhensible de tous, claire et univoque,
- La formulation des questions évaluatives doit inclure de la nuance (« Dans quelle mesure...»). On ne peut y répondre simplement par « oui » ou par « non ».

## Fiche pratique n°6 : Choisir comment associer les parties prenantes

Les formes d'associations retenues sont de quatre types.

### ↳ *L'information*

L'inspection du travail informe le partenaire, par le canal approprié (courrier, courriel, voie hiérarchique...), sans attendre de réponse. Il a été constaté lors des premières expérimentations que l'information gagne à être répétée par plusieurs canaux pour s'assurer que le partenaire l'assimile parfaitement : un simple courrier parfois se perd, ne touche pas le bon interlocuteur au sein des organisations.

### ↳ *La consultation*

L'inspection du travail interroge un acteur, lui demande un retour d'expérience ou un avis – dont elle sera libre de tenir compte ou pas. Cela peut prendre la forme d'un échange téléphonique, d'une réunion ou d'un questionnaire. Toute évaluation comporte une forme de consultation, car les effets de l'action collective sont à observer en dehors de l'inspection du travail, auprès des acteurs concernés. Il est donc nécessaire d'obtenir des informations auprès des acteurs impliqués ou touchés par l'action collective.

### ↳ *La concertation*

L'inspection du travail invite le partenaire à contribuer à l'évaluation, généralement par la participation au comité de pilotage. Les décisions restent du ressort souverain de l'inspection du travail, mais sont élaborées par le dialogue avec le ou les partenaires concertés.

### ↳ *La co-décision*

L'inspection du travail s'appuie sur l'évaluation pour adopter un agenda décisionnel, par exemple pour fixer le programme de travail de l'année suivante d'une instance partenariale type Comité Régional de Prévention des Risques Professionnels (CRPRP). Cette modalité d'association est rare.

Le schéma ci-dessous illustre les possibilités d'utiliser ces différentes formes d'associations des parties prenantes, dans le cas d'une évaluation particulièrement ouverte.



Figure 12. Exemple de schéma d'association des parties prenantes

Étapes / Acteurs	Saisine (mandat)	Cahier des charges (référentiel)	Collecte	Jugement (conclusions)	Plan d'action
Autres services de la Direccte	INFORMATION	INFORMATION		CONCERTATION	Co-DÉCISION
Partenaires de l'action collective	INFORMATION	CONCERTATION	CONCERTATION	CONCERTATION	INFORMATION
Org, professionnelles / org. syndicales	INFORMATION	CONSULTATION	CONSULTATION	INFORMATION	INFORMATION
Entreprises du secteur cible	INFORMATION		CONSULTATION	INFORMATION	
Entreprises contrôlées			CONSULTATION		INFORMATION

L'exemple donné est purement indicatif : chaque évaluation aura un profil différent. Aucun modèle n'est particulièrement recommandé, tant chaque situation nécessite une association spécifique des parties prenantes.

Dans ce schéma, la liste des acteurs est adaptée pour l'action collective de référence, idéalement en s'aidant de la liste des acteurs formalisée avec les outils proposés dans la fiche pratique n°3.





## Fiche pratique n°7 : Elaborer la méthode d'évaluation et les indicateurs

Il s'agit de mettre en place la méthode qui permettra de répondre aux questions évaluatives et d'arriver à un jugement d'ensemble. La méthode d'évaluation comprend des outils de collecte et d'analyse de l'information.

La méthode d'évaluation est formalisée par le « tableau de méthode » sur le modèle ci-dessous.

Tableau 8. Modèle de tableau de méthode

	Question n°1	Question n°2
<b>Question d'évaluation</b>		
<b>Acteurs concernés</b>		
<b>Signes d'évolution à détecter</b>		
<b>Sources d'information existantes</b>		
<b>Outils de collecte</b>		
<b>Ressources à consacrer</b>		

La mise en place de la méthode demande réflexion mais ne prend pas beaucoup de temps. Un exemple de tableau renseigné est présenté ci-dessous.



Illustration : tableau de méthode d'évaluation de l'action amiante – UD29

Question n°1	
<b>Question d'évaluation</b>	<b>En quoi les contrôles menés ont-ils permis que les professionnels s'engagent dans une démarche de professionnalisation en matière d'amiante ?</b>
<b>Acteurs concernés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs ciblés : Entreprises (employeurs)</li> <li>- Acteurs bénéficiaires : Salariés, résidents des maisons rénovées</li> <li>- Acteurs témoins : organismes certificateurs, de formation, organisations professionnelles, donneurs d'ordre</li> </ul>
<b>Signes d'évolution à détecter (indicateurs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandes d'information sur l'amiante (évolution des demandes aux organisations professionnelles, au service de renseignement, etc.)</li> <li>- Recours à la formation spécialisée amiante (évolution des demandes de formation)</li> <li>- Recours à la certification (évolution des demandes de certification)</li> <li>- Prise en compte du désamiantage lors de l'établissement des devis (prix moyen des devis avec / sans amiante)</li> <li>- Demande de mesure du taux d'amiante dans l'air des chantiers (évolution des demandes de mesure auprès du laboratoire régional)</li> <li>- Utilisation des équipements de protection individuelle &amp; de décontamination (factures d'achat/location<sup>6</sup>, contrôles)</li> <li>- Exposition à l'amiante (badges passifs de mesure)</li> <li>- Déclenchement de maladies professionnelles<sup>7</sup> (demandes d'indemnisation au fonds amiante)</li> </ul>
<b>Outils de collecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandes de statistiques auprès des organismes de certifications, de formation en région (données mensuelles, 2 ans avant le début de l'action)</li> <li>- Demandes de statistiques auprès du laboratoire de mesure (données mensuelles, 2 ans avant le début de l'action)</li> <li>- Demandes de statistiques auprès des organismes professionnels (données mensuelles, 2 ans avant le début de l'action)</li> <li>- Questionnaire de sensibilisation auprès des entreprises (pratiques déclarées)</li> <li>- Entretiens ciblés auprès d'entreprises (employeurs au siège, salariés sur site)</li> <li>- Contrôles et contre-visites dans les entreprises (réalité des pratiques, achats, évolutions)</li> </ul>
<b>Ressources à consacrer</b>	<p>Demande de statistiques par la responsable de l'évaluation, envoi et traitement des questionnaires de sensibilisation.</p> <p>Création d'un outil Excel de consolidation des résultats de contrôles par le service informatique, saisie des fiches de contrôles par les assistants.</p> <p>3 entretiens auprès des employeurs par le prestataire (observatoire régional de santé de Bretagne).</p>

↳ *Case « question d'évaluation »*

Le tableau est renseigné pour chaque **question d'évaluation**. Il décrit les informations (indicateurs) à réunir pour apporter une réponse fiable à la question posée.

<sup>6</sup> Il a été recherché un équipement « traceur », qui ne serait utilisé que pour la manipulation de l'amiante pour les couvreurs. Le suivi des achats auprès des centrales professionnelles aurait alors fourni un indicateur assez fiable de l'évolution des pratiques de protection des salariés dans le département.

<sup>7</sup> Le déclenchement des premiers symptômes liés à l'amiante étant retardés de plusieurs années voire décennies, cet indicateur pourtant pertinent n'a pas pu être retenu.



### ↳ *Case « acteurs concernés »*

La case **acteurs concernés** liste les personnes physiques ou morales, institutions, concernées par la question. Cette étape est rapide quand la cartographie des acteurs a été réalisée en amont (cf. les outils présentés en page 15). Pour plus de finesse d'analyse, il peut être intéressant de préciser en quoi ces acteurs sont concernés :

- Les acteurs « cibles » : sont touchés directement par l'action collective, en vue d'un changement de comportement de leur part (très généralement : les entreprises, respectent leurs obligations).
- Les acteurs « bénéficiaires » : justifient l'action de l'inspection, ils doivent tirer un bénéfice de l'action collective (très généralement : les salariés/travailleurs).
- Les acteurs « témoins » : ne sont pas directement impactés, mais peuvent observer les changements de comportement attendus (très généralement : les organisations professionnelles, les représentants du personnel, etc.).

Cette liste d'acteurs permet de pressentir quels seront les sources d'information sollicitées pour l'évaluation.

### ↳ *Case « signes d'évolution à détecter »*

Les signes d'évolutions portent sur les comportements (les « pratiques »), mais aussi les attitudes et opinions (volonté de se mettre en conformité ou préférence pour la fraude, sensibilité aux enjeux de santé, etc.).

Pour renseigner cette case, il « suffit » de lister, pour tous les acteurs concernés (cibles et bénéficiaires), les changements attendus. Cette étape est rapide quand la logique d'intervention a été réalisée en amont.

Un pas supplémentaire consiste à imaginer les indicateurs susceptibles de mesurer ces évolutions (par exemple, l'évolution des achats d'équipements de protection individuelle, le nombre de mises en conformité observées lors des contre-visites, etc.).

### ↳ *Case « outils de collecte »*

Les outils de collecte organisent de manière pratique le renseignement des indicateurs définis dans la case précédente.

Par principe, l'utilisation de données déjà existantes est toujours privilégiée (par exemple des bases de données, des documents, des comptes rendus de visites, etc.). Il s'agit ici de traitements statistiques, de compilations de comptes rendu, etc.

Souvent, les informations nécessaires pour l'évaluation n'existent pas déjà sous forme d'indicateurs. Les outils de collecte sont alors mobilisés pour « aller chercher » l'information où elle se trouve : par exemple des entretiens auprès des partenaires, des grilles de contrôle, des questionnaires auprès des entreprises, la recherche de factures, les contrôles sur chantier, etc.

### ↳ *Case « ressources à consacrer »*

La recherche d'information pour l'évaluation représente un coût, généralement sous forme de temps passé par les agents. Cette case identifie les agents sur qui repose la collecte, pour estimer le surcroît de charge de travail.

Ce travail est réalisé en plusieurs fois. Lors de la première réflexion, toutes les pistes sont envisagées, sans censure, même si elles paraissent peu réalistes de prime abord. Dans un deuxième temps, les outils de collecte sont étudiés plus en détail pour ne retenir que ceux qui permettent d'apporter l'information la plus utile à moindre coût. Si le travail paraît trop complexe à réaliser, il convient de simplifier la question, par exemple en la décomposant en

sous-questions, de manière à y répondre par « petits bouts » plus aisés à appréhender (par exemple, plutôt que de demander si les entreprises se sont « conformées à la réglementation », décomposer en quelques questions les principales exigences réglementaires, ou en deux temps : les entreprises ont-elles compris la réglementation ? L'ont-elles appliquée ?).

### Les indicateurs dans l'évaluation des actions collectives

Le terme « indicateur » est entendu dans un sens large. Il peut s'agir d'une mesure quantitative précise (par ex. le taux de sanctions) ou une appréciation qualitative (par ex. la meilleure compréhension des enjeux de santé par les entreprises).



Les indicateurs d'évaluation portent sur les attitudes et comportements des acteurs cibles ou bénéficiaires des actions collectives (typiquement : employeurs, salariés). Ils ne doivent pas être confondus avec les indicateurs existant en interne qui mesurent d'autres variables, comme l'activité ou les ressources humaines (par ex. indicateurs de Wiki't. Ainsi, le nombre d'heures consacrées à une action collective n'est PAS un indicateur d'évaluation de ses effets : cela intéresse la gestion, mais ne renseigne en rien sur le service rendu aux salariés.

Dans sa forme la plus stricte, un indicateur est normé et défini avec beaucoup de précision pour éviter toute ambiguïté. Dans la pratique, l'on doit souvent composer avec des indicateurs imparfaits (imprécis ou incomplets, ne mesurant pas exactement ce qui est recherché...). Dans ce cas, on parle « d'indices », que l'on cherche à accumuler et à croiser pour faire ressortir des « faisceaux d'indices » raisonnablement fiables pour l'analyse.

Autant que possible, un indicateur en évaluation doit être « décomposé », c'est-à-dire qu'il peut être calculé à plusieurs échelles, par exemple :



- Pour différentes périodes
- Pour différents territoires
- Pour différentes catégories de publics (secteur ou taille d'entreprises, femmes / hommes, zoom sur certains publics vulnérables, etc.)

La décomposition des indicateurs évite que des impacts très disparates entre publics soient masqués par la moyenne d'ensemble. Aussi, cette décomposition est essentielle pour améliorer l'action à l'avenir, en comprenant qui en bénéficie le mieux et ceux pour qui cela fonctionne moins bien.

## Fiche pratique n°8 : Analyser les indicateurs

### ↳ *L'analyse des indicateurs quantitatifs*

L'analyse des indicateurs nécessite une expertise particulière, qui pourra être sollicitée auprès du SESE, s'il a été sollicité en amont et a participé à la conception des outils. La difficulté technique consiste à mettre en lumière les changements de comportements que l'on peut attribuer, avec plus ou moins de certitude, à l'action collective. Plusieurs techniques existent pour cela, nécessitant des compétences et des conditions d'applications particulières pour chacune. Les principales stratégies, de la plus accessible à la plus ambitieuse, sont :

- La **mesure « photographique »** des comportements des acteurs, à un moment donné (par ex. le nombre d'infractions constatées). Même précise, cette mesure ne renseigne pas sur l'évolution causée par l'action collective.
- La **mesure « avant l'action collective / après l'action collective »**. A l'aide de données temporelles comportant au moins deux moments de mesure (avant puis après), il est possible de dessiner une évolution. Cela ne suffit pas à établir une causalité directe avec l'action collective, mais affine le diagnostic et apporte des indices sur l'efficacité de l'action.
- La **mesure expérimentale de type « avec l'action collective / sans l'action collective »**. Dans certains cas, il est possible d'isoler des groupes d'entreprises qui n'ont pas été touchées par l'action collective, bien que par ailleurs comparables en tous points avec les entreprises touchées. Cela peut se produire lorsque deux sections proches n'ont pas été mobilisées de la même manière sur l'action collective. En pratique, il est rare de trouver des groupes parfaitement comparables, il devient alors nécessaire de recourir aux méthodes économétriques mentionnées dans le point précédent pour les rendre comparables.

### ↳ *L'analyse des indicateurs qualitatifs (« descripteurs »)*

Les indicateurs quantitatifs ne suffisent jamais à donner une vision complète et parfaite des changements survenus dans les entreprises et les organismes partenaires. De nombreux autres éléments ne sont pas mesurés ou pas mesurables. L'évaluation tient compte des informations plus qualitatives avec la même rigueur, en spécifiant la source des observations (d'après les agents de contrôles, d'après les partenaires, d'après les entreprises...) et en les croisant.

La donnée qualitative est par nature moins précise. Elle peut être synthétisée de manière assez globale, par exemple sur une échelle d'appréciation de type binaire « appréciation positive / appréciation quantitative », autorisant des nuances argumentées ou sémiotiques (code couleur du rouge au vert par exemple). C'est le croisement de ces données qui permet de dégager progressivement des « faisceaux d'indices » plus ou moins probants sur l'efficacité de l'action.

Tableau 9. Exemple de tableau de synthèse d'indicateurs qualitatifs

Question d'évaluation : En quoi les contrôles menés ont-ils permis que les professionnels s'engagent dans une démarche de professionnalisation en matière d'amiante ?	
Signes d'évolution à détecter (indicateurs qualitatifs)	Appréciation
- Prise en compte du désamiantage lors de l'établissement des devis (prix moyen des devis avec / sans amiante)	- Témoignages convergeant dans le sens d'une plus grande attention au diagnostic amiante et sensibilisation des maîtres d'œuvre
- Demandes d'information sur l'amiante (évolution des demandes aux organisations professionnelles, au service de renseignement, etc.)	- Une vingtaine de demandes remontées par les partenaires - Statistiques non disponibles auprès du service de renseignement, mais sentiment d'accroissement sur la période
- Recours à la formation spécialisée amiante (évolution des demandes de formation)	- Hausse notable des demandes de formation, très partiellement concrétisées à ce jour
- Utilisation des équipements de protection individuelle & de décontamination (factures d'achat/location <sup>8</sup> , contrôles)	- Pas de changement de comportement directement observé sur le terrain. Témoignages des employeurs peu nombreux et sujets à caution.
- Déclenchement de maladies professionnelles (demandes d'indemnisation au fonds amiante)	- Non mesurable dans le cadre de l'évaluation <sup>9</sup>

<sup>8</sup> Il a été recherché un équipement « traceur », qui ne serait utilisé que pour la manipulation de l'amiante pour les couvreurs. Le suivi des achats auprès des centrales professionnelles aurait alors fourni un indicateur assez fiable de l'évolution des pratiques de protection des salariés dans le département.

<sup>9</sup> Le déclenchement des premiers symptômes liés à l'amiante étant retardé de plusieurs années voire décennies, cet indicateur pourtant pertinent n'a pas pu être retenu.

## Fiche pratique n°9 : La matrice AFOM pour analyser les résultats de l'action [↑](#)

L'analyse AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) ou SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, **d'un projet** complexe avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement et d'actions.

Le but de l'analyse est de prendre en compte à la fois les facteurs internes (atouts et faiblesses) et externes (opportunités et menaces), en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

- Les **ATOUPS** sont les aspects positifs internes, propres à l'action collective et/ou à l'inspection du travail, des leviers d'action sur lesquels il est nécessaire de capitaliser.
- Les **FAIBLESSES** sont les aspects internes, propres à l'action collective et/ou à l'inspection du travail, des freins qui doivent être levés ou des éléments sur lesquels il est nécessaire de progresser.
- Les **OPPORTUNITES** sont les possibilités extérieures positives qui sont hors du champ d'influence (ou à la marge) de l'action collective et de l'inspection du travail dont celle-ci peut éventuellement tirer parti.
- Les **MENACES** sont les problèmes, obstacles, limitations extérieurs ainsi que des risques à la probabilité élevée qui peuvent impacter négativement l'action collective.

Les atouts et faiblesses sont constatés dans le cadre de la situation actuelle alors que les opportunités et menaces peuvent être considérées comme les voies possibles pour l'avenir.













	POSITIF	NÉGATIF
INTERNE	ATOUPS	FAIBLESSES
EXTERNE	OPPORTUNITES	MENACES

Figure 13. Format de la matrice AFOM

## Dossier numérique et ressources complémentaires

### Contenu du dossier numérique

#### Documents issus des expériences du SIT :

	Action « amiante » UD29	Action collective « centres commerciaux » UD77	Action collective « ambulances » UD35
<i>Mandat d'évaluation</i>		/	
<i>Cahier des charges</i>			
<i>Rapport final d'évaluation</i>			
<i>Synthèse</i>		/	/
<i>Grille de contrôle</i>			

#### Modèles prêts à l'emploi

- Modèle de cahier des charges
- Modèle de « fiche projet »
- Modèle de diaporama de présentation de projet
- Modèle et plan de rapport d'évaluation
- Outils d'analyse : sociogramme, diagramme logique des impacts, cadre logique

#### Ressources complémentaires

Ce guide est un document pratique, volontairement court. Pour approfondir, voici plusieurs ressources complémentaires pour vos besoins spécifiques.

##### Bibliographie complémentaire

- Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics, Société française de l'évaluation, juin 2006
- Mémo sur la méthode des évaluations de politiques publiques, SGMAP, 2015
- Diaporama de vulgarisation de l'évaluation de politique publique<sup>10</sup>
- Vidéo introductive sur l'évaluation des politiques publiques. Les éclaireurs, épisode 1 : l'évaluation des politiques publiques, la 27ème Région<sup>11</sup>.
- Encyclopédie interactive des méthodes en évaluation de politiques publiques (en anglais) – [betterevaluation.org](http://betterevaluation.org)
- Outil d'enquête en ligne gratuit de la commission européenne, EU survey<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> <https://www.evaluationvigie.fr/un-diaporama-libre-pour-presentation-levaluation-ressource/>

<sup>11</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=IF5\\_KFBLDKc](https://www.youtube.com/watch?v=IF5_KFBLDKc)

<sup>12</sup> <https://ec.europa.eu/eusurvey/home/welcome?language=fr>



# TABLE DES MATIERES

**AVANT-PROPOS** ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

**A QUOI ET A QUI SERT CE GUIDE ?** 5

POURQUOI L'EVALUATION DES ACTIONS COLLECTIVES ? 5

A QUI EST DESTINE CE GUIDE ? 6

QUAND ET COMMENT UTILISER CE GUIDE ? 6

**PRESENTATION DE TROIS EVALUATIONS D'ACTIONS COLLECTIVES** 7

**VUE D'ENSEMBLE** 10

LES ETAPES DE L'EVALUATION 10

MENER L'EVALUATION EN MEME TEMPS QUE L'ACTION COLLECTIVE 10

**1. PHASE 1. PREPARER L'EVALUATION** 12

**1.1 DECIDER D'EVALUER** 12

1.1.1 LANCER L'EVALUATION 12

1.1.2 FORMALISER L'INTENTION D'EVALUER (LE MANDAT) 14

1.1.3 IDENTIFIER LES ACTEURS DE L'ACTION COLLECTIVE ET DETERMINER SES EFFETS ATTENDUS 15

1.1.4 ETABLIR LE QUESTIONNEMENT DE L'EVALUATION 18

**1.2 ORGANISER L'EVALUATION** 20

1.2.1 DESIGNER UNE STRUCTURE DE PILOTAGE DE L'EVALUATION 20

1.2.2 PRENDRE EN COMPTE LES ACTEURS CONCERNES 21

1.2.3 DETERMINER LA METHODE D'EVALUATION 22

1.2.4 FINALISER ET ADOPTER LE CAHIER DES CHARGES DE L'EVALUATION 24

**2. PHASE 2. REALISER L'EVALUATION** 27

**2.1 ANIMER ET SUIVRE L'EVALUATION** 27

**2.2 COLLECTER LES INFORMATIONS NECESSAIRES A L'EVALUATION** 28

2.2.1 SUIVRE L'ACTION 28

2.2.2 COLLECTER L'INFORMATION 29

### **3. PHASE 3. UTILISER L'ÉVALUATION 32**

<b>3.1 ADOPTER LE RAPPORT D'ÉVALUATION</b>	<b>32</b>
3.1.1 ANALYSER LES DONNÉES	32
3.1.2 REDIGER LE RAPPORT D'ÉVALUATION	34
<b>3.2 PARTAGER LES ENSEIGNEMENTS</b>	<b>37</b>
3.2.1 VALIDER LE RAPPORT	37
3.2.2 FIXER LES MODALITÉS DE DIFFUSION	37
3.2.3 PRÉPARER DES DOCUMENTS DE COMMUNICATION	38

### **LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS 40**

### **LEXIQUE 41**

### **FICHES PRATIQUES 41**

<b>FICHE PRATIQUE N°1 : TABLEAU SYNOPTIQUE D'ENSEMBLE ↑</b>	<b>43</b>
<b>FICHE PRATIQUE N°2 : REDIGER LE MANDAT D'ÉVALUATION ↑</b>	<b>44</b>
COMMENT ?	44
RECOMMANDATIONS	44
<b>FICHE PRATIQUE N°3 : IDENTIFIER ET POSITIONNER LES ACTEURS CONCERNÉS PAR L'ACTION COLLECTIVE (LES PARTIES PRENANTES) ↑</b>	<b>45</b>
COMMENT ?	45
OUTIL 1 : LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES	45
OUTIL 2. LE SOCIOGRAMME	46
RECOMMANDATIONS	46
<b>FICHE PRATIQUE N°4 : REPRÉSENTER LA LOGIQUE D'INTERVENTION ↑</b>	<b>47</b>
OUTIL 1 : LA LOGIQUE D'INTERVENTION SIMPLIFIÉE (CADRE LOGIQUE)	48
OUTIL 2 : LE DIAGRAMME LOGIQUE D'INTERVENTION (DLI)	49
<b>FICHE PRATIQUE N°5 : REDIGER DES QUESTIONS D'ÉVALUATION ↑</b>	<b>52</b>
COMMENT ?	52
SELECTIONNER LES QUESTIONS D'ÉVALUATION	53
RECOMMANDATIONS	54
<b>FICHE PRATIQUE N°6 : CHOISIR COMMENT ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES ↑</b>	<b>55</b>
<b>FICHE PRATIQUE N°7 : ÉLABORER LA MÉTHODE D'ÉVALUATION ET LES INDICATEURS ↑</b>	<b>57</b>
<b>FICHE PRATIQUE N°8 : ANALYSER LES INDICATEURS ↑</b>	<b>61</b>
<b>FICHE PRATIQUE N°9 : LA MATRICE AFOM POUR ANALYSER LES RÉSULTATS DE L'ACTION ↑</b>	<b>63</b>

### **DOSSIER NUMÉRIQUE ET RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES 64**

<b>CONTENU DU DOSSIER NUMÉRIQUE</b>	<b>64</b>
DOCUMENTS ISSUS DES EXPÉRIENCES DU SIT :	64
MODÈLES PRÊTS À L'EMPLOI	64
<b>RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>64</b>



Ont pris part aux trois premières expérimentations sur l'évaluation des effets de l'action collective, et ainsi contribué et nourri le présent guide :

- ✓ **Unité Départementale du Finistère** : Patricia GOURHANT, Christelle LE-HENRY, Jocelyne MICHEL, Elise ROUDAUT, Brigitte THEPAUT, Monique DUGAST, Anne LANGLOIS, Marie-Claude LE-BERRE, Marguerite SCOAZEC, Josiane TANGUY, Hélène LE BLEIS, Anne-Marie TANDE, Marie-Louise TRIVIDIC, Céline ABGRALL, Pierre ABIVEN, Jérémie METAYER, Guy BONIZEC, Bernard LE-MAO, Yannick MOGUEN, Regis PELLAE, Jean-Francois PENNEL, Franck SCUILLER, Stephanie BERNICOT, Anne COCHOU, Myriam CROGUENNOC, Gwenaele GIRON, Sylviane GUENNOC, Eliane GUERN, Pol LE-GUILLOU, Sara LLANAS, Jeremie METAYER, Elsa POLARD, Marc STEPHAN, France Blanchard, Hélène Avignon, Katya BOSSER, Patrick VET.
- ✓ **Unité Départementale d'Ile et Vilaine** : Françoise Goron, Brigitte Bodin, Sonia Salomon-Fontes, Annie Lemée, Gaëlle Jolly, Yves-Marc Guedes, Gilles Mathel.
- ✓ **Unité Départementale de Seine et Marne** : Françoise Distinguin, Mélinda Falgayrac, Delphine Gérard, Cyril Chapuis, Chantal Collin, Christine Ghizzoni, Laurent Kieffer, Olivier Le-Ny, Hélène Marsat, Claude Beaulieu, Stéphanie Cours, Philippe Coupard.



## Résumé du guide

Ce guide a vocation à accompagner l'ensemble des parties prenantes à une démarche d'évaluation. Il n'a pas pour objet de se substituer à une formation à l'évaluation des politiques publiques, mais bien d'accompagner chacun en fonction de son rôle dans la démarche d'évaluation à chacune des étapes du processus.

La **diffusion** et l'**utilisation** de ce document sont **réservées** exclusivement aux services du Ministère du Travail

**DIRECTION GENERALE DU TRAVAIL**  
**Service d'Animation Territoriale**  
**39-43 Quai André Citroën**  
**75902 PARIS CEDEX 15**

