

# Éléments de réflexion sur la spécificité de l'évaluation d'une expérimentation sociale

Séverine Landrier\*

## Introduction

L'objectif de cette communication est d'apporter des éléments de réflexion sur la spécificité de l'évaluation d'une expérimentation ainsi que sur ses enjeux. Des éclairages seront apportés à partir de l'évaluation d'une expérimentation financée par le Haut Commissariat à la Jeunesse (HCJ) visant à faciliter l'insertion professionnelle des étudiants issus des filières lettres et sciences humaines (LSH) à l'université.

### *Une expérimentation sociale*

C'est « une innovation de politique sociale initiée dans un premier temps à petite échelle, compte tenu des incertitudes existantes sur ses effets et mise en œuvre dans des conditions qui permettent d'en évaluer les résultats, dans l'optique d'une généralisation si ces résultats s'avèrent probants » (« Rencontres de l'expérimentation sociale », Grenoble, novembre 2007)<sup>1</sup>.

Lorsqu'une institution s'engage dans une expérimentation sociale, elle a besoin de savoir si elle contribue à améliorer la situation des bénéficiaires et dans quelles mesures. Et si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Cela suppose de réaliser une évaluation de l'expérimentation, de l'intégrer à la conception du projet et de l'adapter aux contraintes spécifiques de l'expérimentation.

### *Une expérimentation locale pour l'insertion territorialisée des étudiants (ELITE)<sup>2</sup>*

Le dispositif ELITE s'inscrit dans le programme 1 : actions innovantes pour améliorer l'insertion professionnelle à l'université de l'axe 2 du premier appel à projet du Haut Commissariat à la Jeunesse : améliorer la transition entre formation et emploi.

Il constitue une concrétisation de la volonté politique de l'université de Provence d'associer les acteurs socioéconomiques et institutionnels d'un territoire autour d'une action liée à l'insertion professionnelle de ses étudiants. Cette expérimentation s'est également concrétisée à travers la création d'un diplôme d'université (DU) d'insertion professionnelle ouvert aux étudiants et anciens étudiants des filières lettres et sciences humaines souhaitant accéder au marché du travail, diplômés de licence, inscrits en 3<sup>e</sup> année de licence, inscrits ou ayant validé une première année de master. Son objectif est de mettre en valeur les connaissances et compétences acquises durant la formation universitaire et d'améliorer la capacité des jeunes à accéder à un emploi et à l'occuper grâce à un volet de connaissances liées au monde du travail et à une mise en situation en entreprise susceptible de se concrétiser par le biais d'un contrat de professionnalisation ou d'un contrat de travail durable.

C'est l'Observatoire régional emploi formation (OREF) de la région PACA qui a en charge la réalisation de l'évaluation de ce dispositif. On peut considérer qu'il s'agit là d'une seconde dimension de l'expérimentation ou d'une évaluation expérimentale puisque c'est la première fois que cet observatoire saisit l'opportunité de se positionner sur un travail d'évaluation de politiques publiques.

---

\* Observatoire régional des métiers, Marseille, s.landrier@orm-paca.org.

<sup>1</sup> Guide méthodologique pour l'évaluation des expérimentations, www.lagenerationactive.fr.

<sup>2</sup> Le projet ELITE « est l'un des projets soutenus dans le cadre de l'appel à projets pour des expérimentations en faveur de la jeunesse mis en œuvre par le haut commissaire à la jeunesse ».

En préambule aux éléments qui vont être développés dans cette communication, il est important de souligner que les expérimentations sociales sont souvent difficiles à évaluer en raison de leur taille, puisqu'il s'agit souvent de micro-projets. L'enjeu est donc de parvenir à concilier des dispositifs innovants avec des méthodes d'évaluation rigoureuses. Du côté du porteur de projet, la difficulté est de se doter d'un protocole d'évaluation qui ne soit pas surdimensionné par rapport au volume de l'expérimentation. Et du côté de l'évaluateur, la difficulté est de mobiliser une méthodologie rigoureuse permettant de se prononcer sur l'apport d'une expérimentation alors que l'échantillon des bénéficiaires est de petite taille.

## **1. Une évaluation envisagée a priori dépendante du devenir de l'expérimentation**

En France, il n'est pas courant de concevoir un dispositif d'évaluation dès la phase de construction d'une expérimentation sociale. Il s'agit d'un point relativement novateur de l'appel à projet lancé par le Haut Commissariat à la Jeunesse qui a souhaité que tous les porteurs de projet s'associent à un organisme évaluateur externe dès le montage du projet et que le dispositif d'évaluation soit construit en parallèle. Pour concilier une méthodologie rigoureuse avec des programmes sociaux innovants, le Haut Commissariat à la Jeunesse a fourni un guide méthodologique de l'évaluation qui a servi de cadre à l'ensemble des équipes.

Comme il s'agit d'évaluer une expérimentation dès son lancement, l'évaluation est dépendante du fait qu'elle porte sur un dispositif en construction, mouvant, dont le devenir est aléatoire. Le nombre de jeunes volontaires, la forme que prendra finalement le dispositif conduisent le protocole d'évaluation initialement prévu à évoluer et la méthodologie mobilisée à s'adapter. La façon dont les destinataires de ce dispositif vont s'en saisir va également conduire l'évaluateur à ne pas se référer uniquement aux objectifs initiaux poursuivis pour mettre en évidence l'ensemble des apports de l'expérimentation sur ses bénéficiaires.

### **1.1. L'aléa des effectifs**

Il était prévu initialement que cette expérimentation concerne 120 étudiants, et que ses effets soient mesurés sur la base d'une comparaison avec un groupe témoin de taille identique sélectionné par le biais d'un tirage aléatoire parmi les jeunes volontaires pour participer à l'expérimentation. Ce choix a été longuement discuté et ne va pas sans poser de problème éthique. Il répond à l'exigence de la comparabilité statistique des groupes inscrite dans le cahier des charges fourni par le HCJ.

La démarche évaluative s'inscrit dans le cadre d'un processus temporel qui intervient tout au long de la construction du dispositif. Elle présente l'avantage de suivre les jeunes concernés tout au long de leur participation à l'expérimentation « en temps réels » et non seulement *a posteriori* comme on le fait classiquement dans les enquêtes strictement statistiques relatives à l'insertion professionnelle.

L'évaluation a prévu de mobiliser des approches à la fois quantitative et qualitative. Sur le plan quantitatif, il était notamment envisagé de recourir à la modélisation multivariée pour savoir si les jeunes ayant participé à l'expérimentation sont entrés plus facilement sur le marché du travail que leurs pairs du groupe témoin « toutes choses égales par ailleurs ».

Or, lors de la première année de fonctionnement du dispositif, seuls 35 étudiants volontaires se sont manifestés pour s'inscrire. Pour la viabilité de l'expérimentation, il a été décidé de ne pas recourir au tirage aléatoire du groupe témoin parmi ces volontaires et de tous les intégrer au groupe expérimental. Cela pose la question de la composition du groupe témoin et induit forcément des problèmes de comparabilité entre les groupes. Pour tenter de les limiter, l'évaluateur a fait le choix de considérer que

tous les étudiants qui se sont manifestés à un moment ou à un autre pour se renseigner au sujet de l'expérimentation (et ont déposé leurs coordonnées personnelles pour les recevoir) composait le groupe témoin, ce qui représente une centaine de jeunes. Les conséquences pour l'évaluation de l'expérimentation sont considérables.

- Les deux groupes ne seront pas strictement comparables.
- Les étudiants du groupe témoin répondent très peu aux questionnaires qui leur sont envoyés dans le cadre de l'évaluation. Rien ne permet de savoir si les taux de réponse auraient été meilleurs s'ils avaient été tirés au sort parmi les volontaires. On ne peut pas exclure que leur renoncement à participer à l'expérimentation constitue une piste expliquant leur manque d'intérêt à l'égard de son évaluation.

Par ailleurs, la taille du groupe expérimental n'autorise pas le recours aux méthodes quantitatives initialement prévu. L'évaluation de la première année mobilise uniquement une approche qualitative. Elle permet de décrire précisément le processus de mise en œuvre du dispositif, de recueillir les productions des étudiants et de faire le lien entre leurs attentes et la satisfaction qu'ils éprouvent à l'égard des différentes phases l'expérimentation. De plus, elle apporte des éléments fins de compréhension sur la façon dont le partenariat s'est noué entre l'ensemble des acteurs mobilisés et permet d'assurer le suivi de leur implication dans l'expérimentation.

## **1.2. Une expérimentation susceptible de revêtir différentes formes**

L'expérimentation se déroule tout au long de l'année universitaire autour de quatre grandes phases :

Phase 1 : repérage et mobilisation du public.

Phase 2 : accompagnement à la recherche d'un contrat de professionnalisation.

Phase 3 : contrat de professionnalisation.

Phase 4 : bilan et évaluation.

Ces différentes phases se déclinent dans le cadre de l'organisation d'un diplôme d'université proposant un ensemble d'unités de formation qui se succèdent dans le temps :

- construction du projet personnel et professionnel,
- acquisition des outils et techniques de recherche d'emploi,
- connaissance de l'emploi et du travail,
- connaissance de l'entreprise et de l'activité (connaissance des secteurs d'activité des branches professionnelles associées au projet et période de 15 jours à un mois d'immersion en entreprise),
- la période d'activité en entreprise,
- le lien entre formation et période en entreprise.

Pour identifier l'apport de chacune de ces unités de formation auprès des jeunes, leurs attentes ainsi que leur niveau de satisfaction, le protocole d'évaluation prévoit de se dérouler au fur et à mesure de leur organisation en interrogeant les étudiants des groupes expérimental et témoin au début et à la fin de chacune d'elles via des questionnaires succincts.

Au moment de la mise en œuvre du projet, ses concepteurs ont vite été confrontés au fait qu'environ les deux tiers du groupe expérimental sont des étudiants toujours inscrits dans leur filière universitaire d'origine. La diversité des filières représentées et de leurs emplois du temps respectifs complique considérablement l'organisation des formations et incite les porteurs de projet à développer une offre « à la carte » dans la mesure du possible. Mis à part le calendrier des cours magistraux imposés à tous, la formation avance au rythme de chacun selon leurs disponibilités. Certains étudiants peuvent avoir déjà suivi leur stage d'immersion en entreprise alors que d'autres sont encore en phase de construction de projet personnel et professionnel.

L'expérimentation s'est donc concrétisée sous une forme inattendue pour les porteurs de projet comme pour l'évaluateur et implique un changement de calendrier pour l'évaluation. Finalement la superposition des unités de formation dans le temps a pour conséquence l'allègement du protocole qui s'adapte au dispositif en diminuant le nombre d'interrogations dans le temps et en adoptant un questionnement plus large.

### **1.3. L'appropriation des objectifs par les bénéficiaires**

L'évaluation est envisagée *a priori* en fonction des objectifs poursuivis par l'expérimentation avant sa concrétisation. Il est donc possible que ces objectifs évoluent au fur et à mesure de sa mise en œuvre et que ceux qui seront atteints à la fin seront différents des objectifs initiaux. La conduite de l'évaluation devrait notamment permettre de savoir si les jeunes ont intégré ce dispositif au sein de leur parcours dans le sens attendu par les porteurs de projet ou s'ils en ont fait un usage différent.

Pour appréhender le processus d'insertion dans sa globalité, il est courant de réaliser les enquêtes deux ou trois ans après l'entrée sur le marché du travail mais la temporalité de l'expérimentation et de son financement ne le permettent pas. C'est pourquoi le protocole d'évaluation a prévu d'interroger les étudiants sur leur situation professionnelle un an après leur sortie du dispositif de façon à mettre en évidence la valeur ajoutée de l'expérimentation en comparaison avec le groupe témoin.

Suite à la première interrogation du groupe expérimental, il est apparu que les deux tiers des jeunes inscrits envisagent de poursuivre leurs études en master et ne souhaitent pas entrer tout de suite sur le marché du travail. Ces jeunes se sont emparés du dispositif de façon à capter les ressources offertes par l'université. Ils sont dans une démarche stratégique et anticipent les difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Les usages qu'ils font de l'expérimentation et la façon dont ils se la sont appropriée échappent complètement aux porteurs de projet. Ils ne sont pas sans conséquences pour l'évaluation qui devra être attentive à ne pas se limiter aux objectifs initiaux pour mettre en évidence l'ensemble des apports de cette expérimentation pour ses bénéficiaires.

Ces éléments interrogent sur la pertinence d'évaluer une expérimentation sociale dès sa première année de fonctionnement. Ne faudrait-il pas attendre la seconde année de fonctionnement pour évaluer ? En réalisant une évaluation dès la première année, l'évaluateur se retrouve dans une posture ambiguë : d'une part, il est censé respecter le protocole initial et conduire l'évaluation au regard des objectifs initiaux définis par les porteurs de projet ; d'autre part, il est confronté à un dispositif mouvant auquel il doit sans cesse s'adapter s'il souhaite réaliser une évaluation adaptée à son objet. Ceci étant, ce n'est qu'à partir des résultats obtenus dans le cadre de cette première évaluation que les porteurs de projet pourront tirer profit de cette expérience lors de la rentrée prochaine et réajuster l'organisation ou le contenu du dispositif aux besoins des étudiants. Il est donc difficile de ne pas l'envisager. Une chose est sûre, cette première évaluation, comme cette première année de fonctionnement de l'expérimentation doivent être considérées comme étant exploratoires. Les résultats qu'elles produisent ne doivent pas donner lieu à des décisions hâtives, mais doivent au contraire permettre d'orienter la réflexion et d'améliorer l'expérimentation l'année suivante. Les porteurs de projets travaillent d'ores et déjà à la préparation de la rentrée prochaine et poursuivent l'objectif de monter en puissance au niveau des effectifs.

## **2. Une évaluation participative qui associe des approches interne et externe**

Bien que le protocole d'évaluation ait été réalisé en collaboration avec les porteurs de projet, l'évaluation de tout dispositif expérimental crée forcément de l'inquiétude chez eux. Cette inquiétude est d'autant plus légitime qu'à ce stade, le projet n'a pas d'existence concrète. Autrement dit, les porteurs de projet n'ont aucune certitude sur la forme que prendra l'expérimentation et encore moins sur l'atteinte des objectifs fixés, mais ils savent que le dispositif sera évalué et que les résultats seront communiqués.

Une inquiétude supplémentaire pour les porteurs de l'expérimentation ELITE est relative au fait que ce projet ne fait pas l'objet d'un consensus au sein de l'ensemble des membres de l'université : portée par des personnes ayant des responsabilités dans l'institution, elle transgresse les normes (implicites ou explicites) de la communauté des enseignants-chercheurs selon lesquels les étudiants titulaires d'une licence des filières LSH poursuivent logiquement leur cursus en 1<sup>ère</sup> ou 2<sup>e</sup> année de master. Derrière cette réticence, on retrouve les logiques de filières qui voient leurs effectifs diminuer depuis quelques années. Pour atténuer ces inquiétudes, l'évaluateur a proposé d'emblée d'adopter une posture d'accompagnateur

du projet tout au long de sa mise en œuvre, ce qui s'est concrétisé par la mise en place d'une approche participative de l'évaluation.

De plus, le dispositif à évaluer étant une expérimentation inédite, il a semblé que seule, une évaluation externe mesurant de façon objective les effets du dispositif n'était pas adaptée. En mobilisant une approche participative, l'évaluation contribue à la co-construction de l'expérimentation dans le temps. Elle pointe les dysfonctionnements qui apparaissent au fur et à mesure, formule des propositions, et incite les porteurs de projets à entrer dans un processus d'auto-analyse. Cette imbrication dès le début entre évaluation et expérimentation permet d'éviter les résistances prévisibles à l'évaluation et même d'impliquer les acteurs dans l'évaluation.

## **2.1. Une évaluation proche de la recherche-action**

L'évaluation participante telle que nous la concevons se rapproche sensiblement du concept de recherche-action : il s'agit de mettre en œuvre une stratégie participative qui cherche à engager un processus de réflexion-action-réflexion chez les porteurs de projet afin de les encourager dans leurs initiatives pédagogiques et organisationnelles. Pour engager ce type d'évaluation, la démarche participative doit réunir un certain nombre de critères :

- si elle encourage les acteurs à identifier leurs problèmes eux-mêmes et à proposer des pistes d'évolution, l'évaluation participative se donne pour objectif d'apporter un regard extérieur et de dépasser le cadre du ressenti pour entrer dans celui de l'analytique ;
- l'évaluation participative n'agit pas « pour » mais « avec » les acteurs. Ses conclusions ne sont pas prescriptives mais doivent permettre d'orienter la réflexion ;
- l'évaluateur adhère pleinement au projet et partage avec ses promoteurs l'ambition de sa réussite. Mais il est dans une posture ambivalente et fait des « aller et retour » entre les deux approches.

D'une part, il est tributaire de la réussite de l'expérimentation en raison de son mode de financement et son destin est lié à celui du porteur de projet. D'autre part, il doit garder une posture indépendante et réaliser une évaluation objective. Cette posture permet de mobiliser des approches complémentaires et de réaliser une évaluation qui sort des schémas classiques.

Concrètement, l'évaluateur rencontre les porteurs de projet régulièrement au cours de « points ÉLITE » pendant lesquels ils échangent sur les avancées du dispositif, les difficultés rencontrées et les pistes envisagées pour y faire face. À la suite de chacune de ces rencontres, l'évaluateur produit une note qui prend acte de ces éléments et formule un certain nombre de propositions pour que des réajustements puissent être amorcés rapidement. Une fois tous les deux mois, ces notes sont synthétisées dans une « fiche d'interpellation » qui permet de suivre les différentes phases du montage du projet avec les réajustements opérés. À ceci s'ajoute la tenue d'un « carnet de bord » qui consiste à réaliser un suivi de l'expérimentation à partir de la participation à l'ensemble des réunions (instances décisionnelles et organisationnelles), et de quelques observations sur site.

## **2.2. L'évaluation du produit et du processus**

Si l'évaluation réalisée lors de la première année de fonctionnement de l'expérimentation doit avoir un statut exploratoire, elle demeure incontournable en tant qu'outil de régulation pour les porteurs de projet. C'est pourquoi le protocole d'évaluation mobilisé ne se limite pas au recueil de données relatives au produit de l'expérimentation au regard des objectifs fixés. Est-ce que le dispositif mis en œuvre a permis de favoriser l'insertion professionnelle de ses bénéficiaires ?

On a vu que pour cette première année de fonctionnement, la taille des groupes ne permet pas d'identifier une éventuelle relation causale entre la participation au dispositif et la situation professionnelle des bénéficiaires (même quand les effectifs le permettent, il reste difficile de savoir ce qu'aurait été la situation des bénéficiaires s'ils n'y avaient pas participé). Du coup, la réalisation de la première évaluation va constituer une réelle opportunité pour mener une double réflexion : qu'est ce que l'on doit considérer comme étant une sortie positive de ce genre de dispositif ? Les indicateurs classiques

d'insertion professionnelle que l'on retrouve dans toutes les grandes enquêtes sont-ils pertinents dans le cadre de ce type d'évaluation ?

L'évaluation va également se consacrer à la description des conditions de mise en œuvre de l'expérimentation et, au-delà de la qualité de l'insertion professionnelle des bénéficiaires, va recueillir des éléments de connaissance sur le processus à l'œuvre. L'intérêt étant, en premier lieu, d'analyser la façon dont les activités ont été déployées et de réfléchir à des pistes d'amélioration ; en second lieu, de voir dans quelles mesures les objectifs intermédiaires sont atteints : est-ce que la participation au dispositif a permis aux bénéficiaires de conforter leur projet professionnel ou de construire un projet différent plus en phase avec la réalité du monde du travail ? Ont-ils acquis des connaissances sur le marché du travail, le monde de l'entreprise, les techniques de recherche d'emploi, autant d'éléments qu'ils sont susceptibles de mobiliser lors de leur recherche d'emploi.

D'une façon plus générale, est-ce que le partenariat qui s'est noué entre l'université, les branches professionnelles et les acteurs de l'insertion professionnelle a permis une meilleure connaissance mutuelle, un rapprochement durable ? Observe-t-on une évolution des représentations entre l'université et le monde économique ?

## **En conclusion : les finalités de l'évaluation d'une expérimentation**

L'évaluation d'une expérimentation n'est pas une fin en soi. C'est un véritable moteur de changement social qui repose sur la responsabilisation des acteurs et dépend de leur capacité à s'appropriier les résultats obtenus. Autrement dit, elle est utile en premier lieu aux acteurs impliqués dans l'expérimentation.

### *Une aide au pilotage, un outil de régulation*

Les acteurs impliqués dans l'expérimentation sont les premiers bénéficiaires de l'évaluation. En effet, c'est un outil de communication interne sur les modalités de mise en œuvre de l'expérimentation. Elle informe les acteurs sur leurs actions, l'organisation du système dans lequel ils s'inscrivent et leur fournit des pistes pour les aider à les améliorer. C'est également un outil fédérateur et dynamisant qui rassemble les acteurs autour de la régulation des objectifs poursuivis. Elle permet ainsi d'améliorer le processus d'expérimentation et de pérenniser le dispositif.

### *Une réflexion relative à la généralisation*

Sur le plan externe, l'évaluation est un outil de valorisation qui permet d'informer les pouvoirs publics nationaux et régionaux sur ses résultats, son coût et son fonctionnement. C'est un outil de validation locale qui reconnaît aux acteurs, les moyens de poursuivre leur action. Elle permet également de fournir des éléments de réflexion quant à la généralisation éventuelle du dispositif ou tout du moins en vue de la transposition de quelques éléments caractéristiques. De façon spécifique au dispositif ELITE, l'évaluation contribue à tirer les enseignements de la pratique de l'expérimentation au sein des universités.

### *Observation et expérimentation*

Les missions des OREF les conduisent à faire de l'observation, produire des diagnostics pour aider à construire des politiques publiques. Pour basculer dans l'évaluation des politiques publiques, il n'y a qu'un pas à franchir. L'évaluation du dispositif ELITE est l'occasion pour l'ORM de dépasser la posture de l'observation traditionnelle visant à assurer un suivi statistique des parcours d'insertion professionnelle des jeunes sans jamais être impliqué dans le montage d'actions facilitant l'insertion des jeunes. S'il est important de distinguer les rôles entre observation et expérimentation, un premier engagement de l'OREF dans l'évaluation d'une expérimentation constitue un compromis intéressant.

En effet, l'approche participative mobilisée permet à l'OREF de participer à la co-construction de l'expérimentation tout en ayant le statut d'évaluateur et de tisser des liens entre l'étude théorique des

processus d'insertion et la réalité de terrain. Ce faisant, il s'interroge sur de nouveaux indicateurs à retenir pour mesurer l'efficacité d'un dispositif d'aide à l'insertion et contribue à l'enrichissement des données statistiques classiques de l'insertion professionnelle des jeunes.

### *Observation et évaluation*

L'évaluation de l'expérimentation ELITE est un moyen pour l'ORM d'inventer une pratique spécifique : l'évaluation est continue, elle entretient de fortes interactions avec les porteurs de projet, et s'intéresse particulièrement aux processus mis en œuvre, tels que le montage d'un partenariat inédit entre l'université, les branches professionnelles et les acteurs de l'insertion. Au-delà des objectifs poursuivis qui leur sont spécifiques, les frontières entre observation et évaluation sont floues. Cette implication dans l'évaluation constitue un premier pas pour avancer dans la réflexion relative aux liens entre observation et évaluation au sein d'un OREF.

## **Bibliographie**

Allègre G. (2008) « L'expérimentation sociale des incitations financières à l'emploi : questions méthodologiques et leçons des expériences nord-américaines », OFCE-Centre de recherche en économie de Sciences Po, document de travail n° 22, <http://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/dtravail/WP2008-22.pdf>.

Bonami M. (2005), « Évaluation interne et évaluation externe : concurrence ou complémentarité ? », GIRSEF, *Les cahiers de recherche en éducation et formation*, n° 38, <http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/girsef/documents/038cahier.pdf>.

Crépon B. (2008), « L'apport des expérimentations dans l'évaluation de l'impact des dispositifs publics », *Informations sociales*, 6, n° 150, p. 56-67.

Desroche H. (1991), *Entreprendre d'apprendre*, Les éditions ouvrières.

Duflo E. (2009), *Expérience, science et lutte contre la pauvreté*, Leçons inaugurales du collège de France, Collège de France/Fayard.

Landrier S. (2010), « Un premier pas vers l'évaluation des politiques publiques ? Zoom sur un dispositif d'aide à l'insertion des étudiants », Note n° 1, collection en ligne : <http://www.orm-paca.org/>

Stufflebeam D. *et al.* (1980), *L'évaluation en éducation et la prise de décision*, Ottawa, NHP.