

# Consultants chargés de missions d'évaluation

Master 2<sup>ème</sup> année

RESPONSABLE : MICHEL VIAL, MAÎTRE DE CONFÉRENCES, HABILITÉ À DIRIGER DES RECHERCHES

## Formation d'intervenants en organisation, experts ou consultants chargés de missions d'évaluation, spécialistes des relations humaines professionnelles

■ **Ce diplôme<sup>1</sup> prépare** à tenir les rôles d'audit, de conseil, d'expert et d'accompagnement de collectifs, que ce soit pour les entreprises, pour la Fonction publique ou territoriale ou pour la réalisation des politiques de Santé. Y sont formés des intervenants, des dits « consultants », pour l'évaluation des fonctionnements, des équipes et des projets ; des évaluateurs qui auront le souci de l'action orientée par des modèles fondés et suffisamment larges permettant d'appréhender les problèmes humains et sociaux en même temps que les problèmes organisationnels.

Les métiers de l'évaluation du fonctionnement des organisations correspondent aux deux fonctions :

- ▶ de pilotage de projets
- ▶ et d'accompagnement de processus collectifs et individuels

en pertinence avec les projets et les politiques en cours.

Donc, deux types d'activités sont travaillées en tension dans ce diplôme :

- ▶ L'expert qui aide à la définition des préconisations, à la prise de décisions,
- ▶ Le consultant qui permet d'envisager des orientations stratégiques, en accompagnant des collectifs, des groupes, des équipes<sup>2</sup>.

## ■ Cette formation théorique, méthodologique et pratique vise à :

- ▶ Renforcer l'ensemble des connaissances nécessaires pour favoriser une meilleure approche des problématiques des organisations et de leur fonctionnement en référence aux modèles et théories des sciences humaines et sociales, notamment l'évaluation en éducation
- ▶ Discerner les principaux déterminants structurels, conjoncturels et événementiels en interactions, par une culture plurielle de l'évaluation, articulant plusieurs théories et plusieurs systèmes de

valeurs et d'enjeux (référenciation, problématisation, dialectisation)  
▶ Permettre l'appropriation de démarches méthodologiques pour assurer les fonctions de l'évaluation (processus d'orientation par l'action)

- ▶ Définir les stratégies les plus adaptées aux enjeux et aux questions rencontrés sur le terrain, en pertinence avec les données institutionnelles et les ressources humaines (projet politique et questionnement éthique).

## ■ Compétences évaluées en cours de formation :

- ▶ 1. Référencer sa pratique : conceptualiser l'évaluation en éducation, travailler sa vision du monde, son épistémologie, son rapport au savoir pour conduire une intervention.
- ▶ 2. Se repérer dans l'univers professionnel du client : aborder rapidement un milieu professionnel, discerner les problématiques, les questions vives de ce milieu ; inventer des moyens de greffer une offre d'intervention pertinente sur ce milieu.
- ▶ 3. Avoir un cadre de références pour intervenir en tant qu'expert, ou consultant, choisir sa posture.
- ▶ 4. Problématiser les situations et dialectiser les enjeux.

## ■ Conditions d'accès

La Commission pédagogique décide de l'accès en 2<sup>ème</sup> année du Master :

- ▶ pour tout titulaire d'un Master 1<sup>ère</sup> année (ou d'une maîtrise)
- ▶ par dispense de diplôme (loi 1985), pour les titulaires d'un diplôme BAC + 3 (Licence ou équivalent) et 3 ans d'expérience professionnelle dans des postes à responsabilité.
- ▶ par la Validation des Acquis de l'Expérience (V.A.E.) – loi de 2002

(Voir le site : [educ.univ-provence.fr](http://educ.univ-provence.fr) pour les référentiels, les tarifs et le calendrier)

## ■ Déroulement de la formation

Prévoir d'être libre deux semaines par mois environ (une pour le regroupement, une pour le travail personnel et les stages), sinon possibilité de faire le diplôme en deux ans (un semestre par an). La proportion d'intervenants professionnels dépasse les 50 %.

<sup>1</sup> Contact : Responsable du diplôme : Michel Vial, Maître de conférences, Habilité à diriger des recherches : voir [michelvial.com](http://michelvial.com), Mél : [michel.vial@univ-provence.fr](mailto:michel.vial@univ-provence.fr)  
<sup>2</sup> Voir les référentiels sur [educ.univ-provence.fr](http://educ.univ-provence.fr)

## Module 1. Analyse du champ de l'évaluation en organisation : modèles d'évaluation en éducation<sup>1</sup>

Objectifs	Contenus
<p><i>Se donner des concepts et élaborer des problématiques d'intervention pour construire son système de références.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fondements des missions d'évaluation.</i> Identification des épistémologies profanes et des significations sociales liées à la situation d'évaluation. Modèles, courants, théorisations de l'évaluation : vision historique et analyse critique des apports de chaque dispositif</li> <li>• <i>Identification des postures, des rôles et des figures identitaires</i> liées à la situation d'évaluation. Les modèles du sujet. L'évaluation située.</li> </ul>
<p><b>Compétences visées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir un dispositif d'intervention</li> <li>• Évaluer l'acteur pendant les entretiens d'accompagnement</li> <li>• Analyser et synthétiser des données recueillies en situation pour pouvoir les communiquer ou les restituer</li> <li>• Questionnement critique sur soi</li> <li>• Travailler son rapport au savoir, sa posture professionnelle</li> <li>• Évaluer les dispositifs existants.</li> </ul>	

## Module 2. Méthodologies de la recherche et de l'étude pour l'intervention

Objectifs	Contenus
<p><i>Acquisition de démarches pour instrumenter son action.</i></p>	<p><i>1/ L'Expertise :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes de bilan, préconisations. Résolution de problèmes, analyse rationnelle pour l'éducation aux choix, aide à la décision. Objectifs, référentiels, normes et systèmes de références</li> <li>• Guidage et préconisations : référentialisation et remédiation ; mise à jour des structures prévues et amélioration des plans initiaux ; l'instrumentation du contrôle dans les procédures d'audit (audit de conformité / audit de régulation).</li> </ul> <p><i>2/ La Consultance :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le travail des régulations, postures et démarches de l'écoute : co-construction de références évolutives pour une pratique réflexive. Méthodes cliniques d'intervention sociale</li> <li>• Qualification et promotion des possibles, le travail sur soi et de soi. Problématisation. Dialectisation. L'accompagnement professionnel.</li> </ul>
<p><b>Compétences visées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre à un appel d'offre</li> <li>• Création d'un espace de problème à résoudre ou création d'un espace d'investigation</li> <li>• Concevoir un dispositif d'intervention</li> <li>• Questionnement critique sur soi.</li> </ul>	

## Module 3. Analyse des pratiques : projet professionnel (stages)

Objectifs	Contenus
<p><i>Se distancier par rapport à la pratique de l'intervention.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Démarche d'évaluation</i> pour faciliter l'entrée dans le stage et l'organisation du stage en préparant l'étudiant aux attitudes pertinentes à son projet professionnel. Mise en travail du projet professionnel : prise en considération des enjeux d'acteurs dans des situations concrètes vécues antérieurement. Stratégies de recherche de terrains : s'engager dans une prévision pour l'année</li> <li>• <i>Théories de l'apprentissage et du projet</i></li> <li>• <i>Distinguer formation et intervention.</i></li> </ul>
<p><b>Compétences visées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler son rapport au savoir</li> <li>• Prendre en considération le point de vue des autres</li> <li>• Contrôler ses émotions et sa propre communication comme un bon acteur</li> <li>• Avoir conscience du corps professionnel et du processus de professionnalisation.</li> </ul>	

## Module 4 Références majeures pour le secteur de l'intervention sociale : évaluation et organisations

Objectifs	Contenus
<p><i>Travail sur la pertinence de l'intervention sociale aux contextes organisationnels.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'environnement</i> des dits “consultants”, le milieu</li> <li>• <i>Les dispositifs d'intervention</i></li> <li>• <i>Théories et modèles de la négociation</i></li> <li>• <i>Théories des organisations</i></li> <li>• <i>Du travail sur l'offre</i> (la demande et la commande) d'évaluation, élaboration et construction des attentes</li> <li>• <i>Les évolutions de l'entreprise</i> ; modèles de l'entreprise : l'organisation apprenante, l'entreprise citoyenne. La culture d'entreprise. La direction des ressources humaines - La gestion des compétences</li> <li>• <i>Les démarches qualité.</i></li> </ul>
<p><b>Compétences visées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser et synthétiser des informations organisationnelles et relationnelles pour construire une intervention appropriée, pertinente au contexte professionnel</li> <li>• Tenir compte des stratégies des différents acteurs de l'organisation.</li> <li>• Questionnement critique sur soi</li> <li>• Se familiariser avec la culture de l'organisation</li> <li>• Conceptualiser des données</li> <li>• Émettre une offre de service professionnelle</li> <li>• Avoir conscience du corps professionnel et du processus de professionnalisation.</li> </ul>	

## Module 5. Pour le travail de fin d'étude : chantiers

Objectifs	Nouer des contacts professionnels.		Contenus
<b>Compétences visées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler en relais, en réseau, en complémentarité</li> <li>• Mise en place d'une recherche de solutions ou</li> <li>• Mise en place d'un espace d'investigation</li> <li>• Création d'un espace de résolution ou d'un espace de confiance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Travail en équipe</i> : consultants, experts et coachs ensemble</li> <li>• <i>Simulation de cabinets</i> d'intervenants virtuels</li> <li>• <i>Analyses des pratiques</i> d'intervention</li> <li>• <i>Réflexion sur la notion</i> de "compétence collective"</li> <li>• <i>Expérience collective</i>, en réponse à une commande grandeur nature.</li> </ul>	

Programme du 2<sup>ème</sup> semestre

## Module 6. Pour le travail de fin d'étude : chantiers (suite)

Objectifs	Nouer des contacts professionnels.	
-----------	------------------------------------	--

## MODULE 7. Analyse des pratiques de terrain : stages

Objectifs	Devenir un acteur réflexif.		Contenus
<b>Compétences visées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réagir avec discernement aux situations d'urgence</li> <li>• S'essayer au référentiel d'activités</li> <li>• Écouter le point de vue des interlocuteurs en situation d'interlocution</li> <li>• Capitaliser les expériences et imaginer des réorientations adaptées</li> <li>• Se référer à un code de déontologie</li> <li>• Questionnement critique sur soi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Interprétation d'événements rencontrés sur le terrain</i>, recherche d'alternatives, lectures plurielles. Evaluation des acquisitions de compétences faites sur le terrain, analyse de pratiques rencontrées, clinique de l'intervention : études de cas</li> <li>• <i>À partir de l'analyse des expériences vécues</i>, en stages et dans les chantiers, provocation de régulations des projets et réajustements des stratégies.</li> </ul>	

## Module 8. Références majeures pour le secteur de l'intervention : Méthodologies d'évaluation

Objectifs	Acquisition de démarches pour instrumenter son action.		Contenus
<b>Compétences visées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir un dispositif d'intervention</li> <li>• Utiliser des procédés méthodologiques référencés, précis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Différencier études et recherches</i></li> <li>• <i>Analyses de systèmes</i>, analyses stratégiques GPEC</li> <li>• <i>Les enquêtes de satisfaction</i>, enquêtes d'opinion</li> <li>• <i>Les bilans de compétences</i>. Les entretiens de recrutement. La validation des acquis (VAE) et les dispositifs d'insertion</li> <li>• <i>Modèles du management</i> et de la gouvernance</li> <li>• <i>Les dynamiques du psychisme</i> et l'usage de soi</li> <li>• <i>La coopération herméneutique</i> - Problématisation - questionnements - compétences et habiletés - Métis et Kairos.</li> </ul>	

## Module 9. Diversité référentielle pour le secteur de l'intervention : Analyse d'outils existants

Objectifs	Acquisition de techniques pour instrumenter son action.		Contenus
<b>Compétences visées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractualiser l'intervention</li> <li>• Restituer au commanditaire le changement obtenu</li> <li>• Animer le retour sur l'appris</li> <li>• Travailler son rapport au savoir, la des-adhérence</li> <li>• Analyse critique du discours des professionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le cahier des charges</i> de l'intervenant. Le contrat écrit comme cause, code, gage et effet de dialogue entre l'intervenant et les différents acteurs de l'intervention</li> <li>• <i>Techniques d'écriture</i> du rapport d'évaluation ; lisibilité, crédibilité et mise en relief : organisation de l'information en fonction des utilisations possibles de la restitution ; les enjeux</li> <li>• <i>Les outils d'enquête</i> pour évaluer : place des questionnaires, des entretiens et observations</li> <li>• <i>Gestion administrative et financière</i> : Objectifs de fonctionnement et normes administratives et financières ; procédures de gestion économique et financière des interventions sociales ; législation du milieu de l'intervention ; procédures.</li> </ul>	

## Module 10. Travail de fin d'étude : Rédiger son portfolio professionnel (mémoire)

Objectifs	Se distancier par rapport à la pratique de l'intervention.		Contenus
<b>Compétences visées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émettre une offre de service professionnelle</li> <li>• Obtenir l'accès à l'information</li> <li>• Prendre des initiatives et organiser son travail</li> <li>• Être curieux et ouvert sur l'extérieur</li> <li>• S'approprier de nouveaux contenus et de nouvelles techniques</li> <li>• Analyser avec recul et discernement une situation, un problème, un milieu</li> <li>• Questionnement critique sur soi</li> <li>• Travailler son rapport au savoir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Parler son système de références</i></li> <li>• <i>Problématiser son parcours</i> dans un portefeuille de compétences</li> <li>• <i>Travailler la communication</i> de ses compétences</li> <li>• <i>Écrire une problématique théorique</i> à partir de son expérience vécue</li> <li>• <i>Évaluer la formation</i>.</li> </ul>	

## Les débouchés du master : six missions possibles<sup>1</sup>

L'intervenant en organisation <sup>2</sup> formé en évaluation peut assurer ces six missions <sup>3</sup>	L'intervenant en organisation est appelé pour .... L'offre affichée par l'intervenant est ..... Missions qui se déclinent en <b>tâches</b> , postes ou fonctions	
<b>Mission n°1</b> <b>Accompagnement du changement ou conduite du changement<sup>4</sup></b>	<b>Pour les organisations</b> , en collectif : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite ou accompagnement de projets de développement</li> <li>• Management de projets et animation ou supervision d'équipes</li> <li>• Supervision d'équipes de direction : aide à la décision et au management</li> <li>• Supervision de plans d'améliorations reliés aux stratégies de l'organisation</li> <li>• Aide à la définition ou préconisation des orientations stratégiques d'une organisation</li> <li>• Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</li> <li>• Valorisation des ressources humaines</li> <li>• Gestion du plan de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception ou aide à la mise en place d'outils d'organisation et de régulation sociale (fiches de postes, entretiens d'évaluation, évaluation de dispositifs)</li> <li>• Accompagnement ou pilotage des démarches qualité</li> <li>• Accompagnement ou pilotage des procédures d'accréditation, de labellisation ou de certification</li> <li>• Aide à l'établissement d'un système de veille, de vigilance organisationnelle</li> <li>• Accompagnement d'équipes : accompagnement du changement en collectif pour des ré-orientations stratégiques.</li> </ul>
<b>Mission n°2</b> <b>Aide aux projets d'évaluation<sup>5</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des structures associatives : optimisation, régulation, développement, valorisation de leurs spécificités</li> <li>• Évaluation des conditions de travail et des relations humaines professionnelles dans l'organisation</li> <li>• Évaluation de l'ordonnance du travail, du circuit d'information</li> <li>• Accompagnement ou pilotage méthodologique pour des évaluations (par exemple dans la démarche de modernisation d'une ville)</li> <li>• Élaboration d'outils d'évaluation par une démarche participative.</li> <li>• Conception d'outils d'évaluation</li> <li>• Accompagnement ou pilotage pour la mise en œuvre de la démarche de qualité sociale</li> <li>• Mise en place de dispositifs de suivis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance technique à l'ingénierie de formation</li> <li>• Aide à la construction ou proposition des référentiels (d'activité, de performances, de compétences, des pratiques)</li> <li>• Formation à l'évaluation : faire acquérir une culture en évaluation, démultiplier dans l'organisation les acteurs capables de choisir une méthodologie d'évaluation en fonction du type de projet à conduire et développer les compétences évaluatives chez les acteurs pour qu'ils puissent faire des choix méthodologiques pertinentes à leur projet.</li> </ul>
<b>Mission n°3.</b> <b>Audit social<sup>6</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit social : évaluation du fonctionnement de l'organisation et des relations humaines au travail.</li> <li>• Audit de la gestion des ressources humaines dans l'organisations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan de fonctionnement et conseil en perfectionnement</li> <li>• Analyse de la communication dans et de l'organisation</li> <li>• Mise en œuvre de la démarche de qualité sociale.</li> </ul>
<b>Mission n°4</b> <b>Conseil<sup>7</sup></b>	<b>Conseil en développement organisationnel :</b> politiques, stratégies, éthique, ... <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement de personnel</li> <li>• Gestion des compétences (évaluation du système de formation et évaluation des compétences sur le terrain)</li> <li>• Valorisation des ressources</li> <li>• Aide à l'anticipation des aléas</li> <li>• Aide à la mise en œuvre de l'entretien annuel d'évaluation, du personnel.</li> </ul>	<b>Conseil en formation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montage d'un projet de formation et de son évaluation</li> <li>• Évaluation des attentes, des acquis, des niveaux et des potentialités</li> <li>• Suivi du projet de formation construit</li> <li>• Évaluation des besoins de formation</li> <li>• Aide à la conception d'itinéraires de formation pertinents au projet de l'organisation.</li> </ul>
<b>Mission n°5</b> <b>Études et enquêtes<sup>8</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes sur les besoins et les impacts des politiques publiques sur les organisations</li> <li>• Etudes d'employabilité dans un bassin d'emploi (soit étude des gisements d'emploi d'un B.E. ou bien études d'employabilité des personnes au chômage dans un B.E.)</li> <li>• Etude de faisabilité, montage de dossiers de soutien de projets</li> <li>• Etude de dispositifs expérimentaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation d'unité opérationnelle, de l'état fonctionnel d'une unité de travail : explicitation des critères sur les produits, les procédures et les processus</li> <li>• Apport d'éléments et de méthodologie en vue d'une aide à la prise de décision</li> <li>• Prospectives pour la mise en œuvre des politiques publiques.</li> </ul>
<b>Mission n°6</b> <b>Évaluation pour la régulation des pratiques<sup>9</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animation de groupes d'échanges et d'analyses de pratiques, supervision d'équipes</li> <li>• Capitalisation d'études de cas et articulation de ces ressources dans des groupes de travail</li> <li>• Formalisation des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication de l'existant à l'interne</li> <li>• Interface de communication dans les partenariats : formalisation des échanges à l'interne et à l'externe de l'organisation.</li> </ul>

1. Au moins trois seront jouables à la fin de l'année par l'étudiant.

2. Par organisation on entend l'institution, l'établissement, le service auprès de qui l'intervenant travaille. Ces organisations peuvent appartenir à différents domaines tels que : l'entreprise, la Fonction publique ou la Santé. Il s'agit ici de la santé sociale qui recouvre les pratiques des Personnels de Santé, les pratiques citoyennes de santé ainsi que le médico-social et le travail social (et non pas seulement du sanitaire).

3. Le même intervenant peut ne pas recouvrir l'ensemble des missions possibles.

4. On préférera cet intitulé à celui de mission "d'animation et de formation", plus usité mais qui prête à confusion avec le poste de formateur

5. Correspond à la mission de "maîtrise d'œuvre" dans le Code de la construction et le Nouveau code des marchés publics : un accompagnement (travail du consultant) ou un pilotage (travail de l'expert) dans la conduite opérationnelle, ici des dispositifs d'évaluation.

6. Examen de l'état et des dynamiques du volet ressources humaines d'une organisation privilégiant la dimension relationnelle ; instrument de coordination des études et des améliorations, de gouvernement des expériences. À ne pas restreindre au bilan social. On peut distinguer : l'audit de conformité (au regard d'un certain nombre de normes internes à l'entreprise ou au groupe) ; l'audit d'efficacité (analyse des résultats par rapport aux buts ; détermination du coût d'obtention de ces résultats en moyens humains ; appréciation de la qualité de ces résultats) ; l'audit stratégique (traduction de la stratégie sociale en plans et programmes ; convergence de la stratégie sociale et de la stratégie générale de l'organisation au regard des ressources humaines disponibles).

7. Aide à la décision stratégique, diagnostic et préconisations opérationnelles, missions "d'assistances à maîtrise d'ouvrage"

8. Exposé de la compréhension d'une question pour une organisation de la connaissance

9. Mission trop souvent désignée de façon vague par le terme "d'animation et de formation"