



La place de l'évaluation en accompagnement

Introduction

L'évaluation en accompagnement constitue un élément essentiel de la pratique d'accompagnement qu'elle soit individuelle et collective.

L'évaluation est présente partout dans le sens où tous les professionnels (accompagnants, direction, responsables d'entreprises, financeurs) et toutes les accompagnés évaluent tout un ensemble d'éléments : leurs activités et celles des autres, les résultats et ceux des autres, les comportements des autres, etc..

Les personnes qui ont été accompagnées ont un avis sur les pratiques des professionnels. Ils peuvent les juger dans leur capacités à trouver des solutions, dans leurs aptitudes à les comprendre, dans leurs comportements sympathiques ou à l'inverse froids et distants.

Les professionnels qui les accompagnent se méfient du premier regard sur la personne mais ont pourtant des *à priori* au premier contact. Ils jugeront ensuite la manière dont les personnes s'investissent, réalisent et réussissent ou non les activités proposées; dont elles changent leurs comportements et leurs attitudes, dont leur aspect physique change parfois au cours de l'accompagnement.

On le voit, dans une relation humaine, nous évaluons ses propres actions et les actions des autres. L'évaluation en tant que jugement de valeur est donc une pratique courante à mettre au service de l'autre.

Elle peut être également un piège pour le praticien qui sait parfaitement que ses propres valeurs constituent un obstacle à l'accompagnement dans le sens où la personne qui est accompagnée n'est pas dans les mêmes schémas de représentation, dans les mêmes schémas culturels, et de la sorte, le jugement de valeurs se rapprocherait de l'interprétation. L'interprétation qui a très juste titre est décriée dans les pratiques d'accompagnement trouve ses corollaires dans l'écoute active et le non-jugement.

Pour autant que le praticien maîtrise sa technique d'écoute active, l'évaluation se situe également à d'autres niveaux et offrent d'autres avantages que celui d'éviter un jugement de valeur de la part du praticien lors des échanges avec la personne qu'il accompagne.

Mais dans ce travail, ce n'est pas de la technique de non jugement dont il question mais de la mise en place d'un système d'évaluation qui vient renforcer, faciliter, objectiver le travail collaboratif entre un et plusieurs acteurs qui travaillent ensemble pour obtenir un résultat.

Dans une pratique centrée sur l'objet « parcours », au cours d'un accompagnement au moins 3 entités¹ rentrent en interaction faisant co exister plusieurs systèmes d'évaluation.

- Le praticien pourra porter un jugement sur les éléments de la pédagogie de l'accompagnement comme par exemple le comportement de la personne, l'avancée sur certains freins, la relation qui s'améliore...
- La structure « employeuse » pourra regarder les indicateurs spécifiques de résultat : le nombre de sorties positives, le nombre d'entrées, les taux de remplissage...

¹ et souvent plus mais nous prenons le cas le plus simple afin de faciliter la démonstration.



- L'accompagné pourra juger d'abord la durée de son accompagnement et l'effectivité de l'accès à sa solution...

Autant de regards différents sur un même objet qui peuvent venir « polluer » le travail collaboratif et les prises de décision. Autant de dimensions différentes de l'évaluation dans le cadre d'un parcours.

L'accompagnement, comme toute pratique professionnelle collaborative, nécessite que les regards convergent pour renforcer l'efficacité collective.

Inscrite dans la pratique d'accompagnement, l'évaluation constitue :

- Un outil pédagogique, en permettant à l'accompagné d'évaluer ses résultats, ses progrès, ses changements ; de maintenir ainsi son effort mais également d'orienter ses démarches.
- Un outil d'objectivation par exemple sur les compétences réelles, les savoir être en situation de travail mais également la capacité à les acquérir.
- Un outil collaboratif entre les acteurs de l'intervention. Un système d'évaluation partagé et reconnu permet aux différents acteurs de dialoguer autour des situations individuelles rencontrées en accompagnement
- Un outil de pilotage en mettant en place des indicateurs permettant, à tous les niveaux de l'organisation, les questionnements et les prises de décision en situation.

L'obligation de résultat qui s'impose aujourd'hui aux systèmes d'accompagnement, renforce cette nécessité de mettre en place une démarche d'évaluation cohérente et partagée autour de l'activité. Cette démarche systémique est l'occasion de travailler à la recherche du meilleur résultat en qualité et en quantité.

Elle s'appuie sur des éléments de production (le parcours, les entretiens, les animations, l'intermédiation, etc.), sur des éléments de changement (les activités proposées ne doivent elles pas produire du changement sein des systèmes personnes ?) afin de fournir les outils de pilotage permettant un dialogue aux différents niveaux de l'activité et avec les différents interlocuteurs afin d'améliorer les éléments de production.

L'enjeu est ici d'intégrer la démarche d'évaluation dans une optique pédagogique et systémique de recherche de l'amélioration en continue des résultats (ce que je fais produit-il le résultat visé ? et comment l'améliorer ?).

Dans ce chapitre, nous verrons

- les grands principes de l'évaluation
- les champs de l'évaluation d'accompagnement
- des techniques simples pour travailler un système d'évaluation qui soit partagé.



les grands principes de l'évaluation

Nous allons ici identifier ce qu'il faut savoir sur l'évaluation pour pratiquer celle-ci de manière naturelle dans l'accompagnement. Il ne s'agit pas de balayer l'ensemble des éléments sur l'évaluation mais de proposer une approche pragmatique et très opérationnelle sur le sujet.

La définition de l'évaluation :

« L'évaluation c'est une opération ayant pour but la production d'un jugement de valeur, au cours et à l'issue du processus, à partir de résultats mesurables en fonction de critères pré établis ».

Tout est à peu près dit dans cette définition.

Revenons un peu dessus afin d'en décrypter les différents éléments.

- Une opération.

Par le mot d'opération, on peut entendre que l'évaluation est un acte professionnel à part entière qui nécessite un cadre de travail formalisé. C'est une action organisée en méthode et en technique dans le but de permettre à l'accompagné de prendre des décisions éclairées.

En effet, l'évaluation est une opération qui doit faciliter la prise de décision.

En accompagnement, la décision est du ressort de la personne accompagnée. L'évaluation est son meilleur allié dans la mesure où, à l'issue de l'opération d'évaluation la personne doit être en capacité de décider.

- La production d'un jugement de valeur

Le jugement de valeur pourrait ici s'entendre comme l'attribution de valeur d'une personne que nous attribuons de manière subjective. Par exemple, cette personne que j'observe agit, d'après moi, avec bonté ou avec méchanceté constitue un jugement de la valeur subjective dans la mesure où c'est moi même qui attribue au sujet des propriétés qui sont de l'ordre de mes propres repères.

C'est bien évidemment un jugement de valeur, donc une évaluation. Mais c'est bien évidemment de l'interprétation. Ce que l'accompagnateur va s'évertuer à éviter de faire, sans y arriver toutefois, en posant un regard incluant sa propre représentation du monde sur les comportements, les agissements de quelqu'un d'autre qui ne partage pas les mêmes représentations de ce même monde.

Le jugement de valeur dont nous parlons en évaluation comme opération consiste à permettre à une personne à attribuer une valeur objective à une activité effectuée dans le cadre d'une démarche accompagnée.

Par exemple, quelle valeur puis-je mettre à la réalisation d'une démarche réussie alors que je n'ai toujours pas atteint mon objectif ?

Je souhaite trouver du travail rapidement. C'est mon objectif. Toutefois, les démarches que j'entreprend depuis quelques semaines m'amènent plus à me questionner sur ce que je veux faire qu'à atteindre mon objectif immédiat (trouver un emploi). Comment vais-je évaluer ce résultat issu de démarches intensives ? Quelle valeur vais-je lui donner ? et quelles répercussions ce jugement va-t-il avoir sur ma motivation ? sur la poursuite de mon action ? sur mes décisions ?



En qualité d'accompagnant, nous ne pouvons empêcher la production d'un jugement de valeur par la personne elle-même. Nous pouvons (devons) l'aider à produire ce jugement dans un cadre objectivé pour l'aider à mesurer les effets, la valeur, des activités effectuées, des résultats obtenus.

- Au cours et à l'issue du processus

Si l'évaluation est en elle-même un processus à part entière, celle-ci doit permettre de mesurer les effets d'une activité de travail sur le résultat attendu.

Mais attention, ici il ne s'agit pas de constater uniquement à l'issue de l'activité si celle-ci a effectivement produit les résultats attendus. Il s'agit ici d'obtenir le résultat visé en ajustant certains éléments au cours de l'activité.

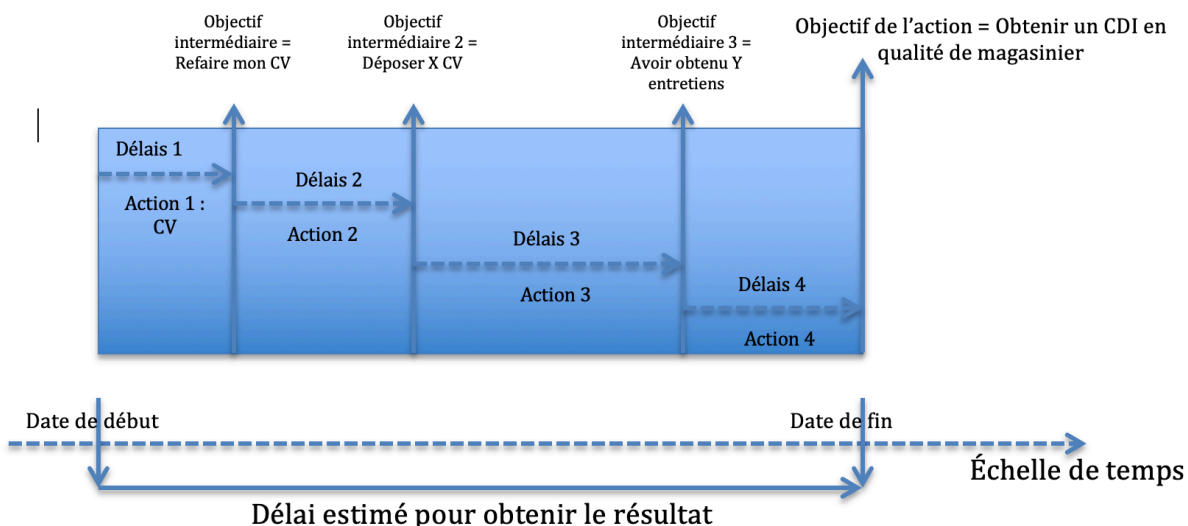
L'évaluation est un outil essentiel contributif de l'atteinte du résultat visé. Elle va permettre de prendre les décisions en situation. C'est par les décisions de réajustements, de modification et pourquoi pas de continuité que l'évaluation contribue à l'atteinte du résultat.

Prenons par exemple une personne qui participe à une action de recherche d'emploi. L'objectif assigné de cette action est le suivant : A la fin de l'action de 3 mois, j'aurai obtenu un poste en CDI en qualité de magasinier. Les actions que l'on propose de mettre en place (le processus) sont les suivantes : Refaire son CV, Déposer des candidatures auprès des entreprises de logistique existantes dans un rayon de 30 kms, effectuer des entretiens d'embauche, se faire embaucher peut être dans un premier temps en CDD, obtenir un CDI par la suite.

Une fois le cadre co-élaboré, la personne va mettre en œuvre son processus de recherche d'emploi. La mise en place du système d'évaluation sur ce processus va déterminer une série de mesures de la valeur du travail effectué.

Le système de valeur va pouvoir se formaliser ainsi :

- Combien de temps nous donnons nous pour réaliser le dépôt de combien de CV
- Combien de CV déposés dans les entreprises vont me permettre d'obtenir au moins un entretien
- A partir de combien d'entretien, suis-je en capacité d'obtenir un CDD
- Combien de temps nous donnons nous pour obtenir le CDD.





Les prises de décision ici interviennent au cours du processus. Si la personne a réalisé effectivement l'activité (déposer ses X CV dans les Z entreprises ciblées) dans le temps imparti et que le résultat est conforme (elle a obtenu les Y entretiens visés), la décision sera ou (peut être²) de poursuivre dans le même sens. Si le résultat n'est pas conforme (pas d'entretien) que corrige-t-on pour obtenir le résultat ? si la personne n'a pas réalisé l'activité entièrement, que corrige-t-on pour l'aider au mieux à atteindre son résultat ? si elle n'a toujours pas refait son CV ? etc..

On le voit, l'évaluation sert ici à prendre des décisions en situation pour atteindre l'objectif fixé à l'issue du processus. Bien évidemment, l'évaluation de fin de processus permettra de constater l'atteinte du résultat et son niveau d'atteinte afin de prendre des décisions sur la suite à donner.

- Résultats mesurables

Afin de permettre l'évaluation, les résultats visés doivent être mesurables facilement par l'ensemble des parties prenantes. En l'occurrence, l'accompagné doit pouvoir aisément poser un jugement de valeur sur le résultat de son activité.

La formalisation de l'objectif³ est ici encore un élément central de la méthode d'accompagnement. Le résultat va se formaliser en objectif opérationnel.

L'accompagnant va, grâce à sa technique, pouvoir à partir du choix de l'accompagné, transformer ou simplement veiller à ce que l'objectif posé soit véritablement mesurable par les acteurs.

La mesure de l'objectif et donc du résultat, va se situer partout :

- en entretien
- en animation collective
- sur une action
- sur une étape
- sur un projet de parcours

- Critères pré établis

C'est un point très important pour aborder l'évaluation sereinement.

Nous l'avons vu, en évaluation, notre jugement de valeur ne peut pas reposer sur ce que l'on pense être bien ou pas bien, sur notre subjectivité. En travail collaboratif, cela voudrait dire que chacun verrait « midi à sa porte » et poserait pour un même résultat une évaluation différente, un jugement différent.

C'est souvent le cas quand nos systèmes de représentations sont différents. Et ils le sont la plupart du temps.

² je dis peut être car même en cas de conformité, il se peut que l'on décide d'ajustements pour essayer d'améliorer les résultats.

³ renvoi sur la partie sur l'objectif.



Nous avons largement constaté dans nos expériences⁴, que dans une situation de précarité, obtenir un poste en chantier d'insertion peut être un objectif pour la personne accompagnée. C'est un résultat qui peut être tout à fait satisfaisant pour elle dans le moment présent et dans son champ de représentation. Pour l'équipe qui l'accompagne, l'emploi proposé n'est qu'un moyen pour obtenir un autre type de résultat comme par exemple rentrer en formation qualifiante ou trouver un emploi plus durable dans un autre secteur.

C'est souvent cette différence dans le système de valeur qui va entraîner des difficultés dans le travail collaboratif. Elle brouille à la fois le sens donné à l'action (cadrage) mais également l'évaluation des résultats obtenus et par répercussion, les prises de décision.

Il est donc nécessaire que l'ensemble des parties prenantes d'un accompagnement s'accorde sur ce qu'il souhaite atteindre, d'être précis dans sa description et que les critères posés soient clairs et factuels.

Le Référent et le Référé :

En évaluation dans les pratiques d'accompagnement, il existe 2 éléments indispensables et indissociables : Le référent et le référé.

- Le référent : c'est l'ensemble des résultats recherchés par l'action. C'est notre repère, notre intention, notre cible. On le pose avant d'agir et on identifie comment on va le mesurer.
- Le référé : c'est l'ensemble des éléments représentatifs de la réalité appréhendée au travers d'indicateurs. C'est ce que l'on a effectivement obtenu comme résultat à la fin de l'action que l'on a entreprise.

Pour l'entretien, le référent sera formalisé sous forme :

- d'objectif : A l'issue de la séance, voici le résultat que nous aurons obtenu...
- de critères : nous estimerons que l'objectif sera atteint quand nous aurons produit (par exemple « remplit le dossier dans sa totalité ») ou décidé (par exemple « choisit quelle action correspond le mieux à mon besoin ») ou obtenu (par exemple « l'information sur les modalités de demande d'asile »).
- de méthode : Pour obtenir ce résultat, voici comment nous allons nous organiser (sous objectif et
- de durée : Nous nous donnons x temps pour obtenir le résultat

Le référé permettra à la fin de l'entretien de mesurer l'effectivité du résultat obtenu :

- L'objectif : A l'issue de la séance, le résultat que nous aurons obtenu...
- A l'aide des critères : « le dossier est-il rempli dans sa totalité ? partiellement ? », « l'action a-t-elle été effectivement choisie ? Les besoins formulés ? », « l'information sur les modalités de demande d'asile a-t-elle été recueillie ? existe-t-il un support ? »)
- La méthode : l'organisation posée a-t-elle été efficace ? c'est à dire a-t-elle permis d'obtenir le résultat dans le temps donné ?
- La durée : Avons nous pu obtenir le résultat dans le temps imparti ? Quelles activités reste-t-il à faire pour l'obtenir ? Combien de temps nous donnons nous pour finaliser ? etc..

On le voit au travers de cette illustration, la comparaison entre le référent et le référé va permettre de prendre des décisions, de valoriser l'action, de réajuster.

⁴ voir le partage d'expérience en annexe sur les chantiers d'insertion avec l'AGERAD et Les compagnons Bâisseurs



Sans référent au préalable, il n'est pas d'évaluation possible car il n'existe pas de repères sur lequel porter le regard.

Dans la logique d'accompagnement, le Parcours Prévisionnel constitue le référent.

Il définit le cadre de travail ainsi que les intentions, les résultats recherchés par l'action d'accompagnement.

Il comporte :

- Un objectif final
- Des critères
- Une méthode
- Une durée

Et c'est la différence entre les résultats visés et ceux obtenus qui vont permettre à l'accompagné de prendre les décisions pour poursuivre son action.

Ce référent sera

- Co élaboré au démarrage de l'accompagnement pour s'assurer du cadre partagé de l'intervention
- Retravaillé régulièrement au cours d'une séance d'évaluation diagnostique.

Cette dernière permettant :

1. de mesurer
 - les résultats obtenus dans le cadre du projet de parcours
 - les évolutions de la situation de la personne
2. de prendre les décisions sur
 - la poursuite du projet de parcours (le nouveau parcours prévisionnel comme référent)
 - les nouveaux axes de progrès

« L'évaluation, c'est au fond ce qui nourrit ses décisions en situation. Ne pas voir cela, c'est se priver d'une dimension essentielle de l'évaluation »⁵

⁵ In Vie Pédagogique 93 mars avril 1995 p9 « entrevue avec Jean Pierre Astolfi »

Les champs de l'évaluation en accompagnement

Lors d'un accompagnement sur la base de parcours, plusieurs champs sont concernés par l'évaluation. Ce tableau tente de synthétiser en fonction des champs à la fois les objets évalués, les critères, l'intérêt pédagogique ou économique, les outils MAPPI proposés pour effectuer l'évaluation.

les Champs	L'avancement du projet	Le Processus de changement	Les Résultats collectifs
Qu'est ce qui est évalué ?	Le projet de parcours Le plan d'action La ou les séances (entretien ou animation collective)	Le système personne L'appréhension de sa réalité par la personne. L'évolution de cette appréhension.	L'efficience et l'efficacité des actions, dispositifs, protocoles mis en place et faisant l'objet ou non de financement.
Qu'est ce qu'on regarde ?	L'écart entre l'objectif formalisé au départ (référént) et l'objectif atteint (référé) sur les différents objets	L'évolution des critères définissant la situation de la personne Les comportements individuels Les axes de progrès	Le nombre de dossiers La file active Le nombre d'entrées La durée des parcours Le taux d'adhésion Le taux de sorties etc..
Pourquoi ?	Naturaliser les réalisations. Aider la personne dans ses prises de décision sur les suites à donner	Repérer les évolutions des critères et les réalisations annexes au parcours comme autant d'indicateurs de changement	Recevoir les financements pour lesquels l'action a été entreprise Améliorer sa pratique individuelle et collective Rechercher l'efficience Améliorer les résultats
Qui est concerné ?	La personne dans une optique pédagogique pour qu'elle mesure l'avancement du projet et qu'elle puisse prendre des décisions.	La personne pour identifier puis «naturaliser » sa capacité à bouger L'accompagnant pour mesurer les effets des activités proposées	Les accompagnants Les managers et les structures Les Financeurs
Quelles techniques et quels outils ?	Le cadrage (de la séance à l'accompagnement) Le parcours prévisionnel Le travail par objectif	Le Schéma de point de bascule Le suivi des axes de progrès	L'objectif fixé par le commanditaire (Référént) Les systèmes d'information Les indicateurs qualitatifs (taux d'adhésion, durée moyenne des parcours, taux d'inter-étape par exemple)

Pascal Chiucchini - b2c Projet