

Quand les dispositifs d'évaluation favorisent le dialogue

"Deuxièmes journées du Tenir Conseil en Gascogne"

5 juin 2009

CIBC 64/Fongecif Aquitaine



Comment évaluer les pratiques d'orientation ?

- 1- Observations générales
- 2- Définir ce qu'on évalue
- 3- Les choix possibles
- 4- L'évaluation dans une perspective stratégique : piloter, dialoguer, réguler
- 5- Outils, questions et perspectives

Observations générales

Cette réflexion s'inscrit dans un contexte où l'on peut repérer :

- Un niveau d'exigence croissant des prescripteurs et des usagers ou clients (pression sur l'efficacité et la réactivité mais aussi sur l'individualisation)
- Une volonté de mieux qualifier les services proposés (labels, chartes, référentiels...)
- Une concurrence exacerbée (arrivée de nouveaux opérateurs, code des marchés publics...),

Observations générales

- Un besoin de points de repère du professionnel lui-même,
- Un travail avec des interlocuteurs nombreux (logique territoriale, logique de travail collaboratif...),
- Un besoin de différenciation pour les réseaux de prestataires dans une logique d'identité et de reconnaissance de compétence collective
- Une situation de crise actuelle et à venir qui accentue la pression sur les résultats attendus

Observations générales

- L'évaluation : jusque là, un sujet peu l'objet de publications ou de travaux dans ce champ,
- Des confusions entre approches qualité et processus d'évaluation,
- Des débats idéologiques autour des éventuelles arrières pensées normatives relatives à l'évaluation,
- Historiquement, des positions peu homogènes voire défensives des professionnels sur ces questions.

Observations générales

La question du service rendu à qualifier

- Le problème de la « dématérialisation » de ce service,
- La difficulté à identifier clairement les résultats obtenus « ce que produit le service »,
- Un service dans lequel l'intersubjectivité et le relationnel sont essentiels,
- Un service où l'inattendu est prévisible,
- Une hétérogénéité des représentations sur la nature du service, les effets attendus et les indicateurs qui nous permettent de vérifier que les objectifs sont atteints.

Observations générales

Des paradoxes : pour les professionnels

- La question du temps : des solutions immédiates à trouver
- Une posture d'équilibriste entre les attendus sociaux, les modalités d'évaluation utilisées dans les dispositifs et les situations singulières rencontrées
- Des exigences d'adéquation désir / solutions
- Des ressources en terme de solutions accessibles pas toujours adaptées aux situations des publics rencontrés
- Une dérive possible : utiliser les dispositifs d'orientation dans une seule perspective macro économique de rationalisation et d'ajustement économique, de promotion plus que d'information.

2- Définir ce qu'on évalue

Préalable

Elaborer un dispositif d'évaluation suppose qu'un certain nombre de conditions soient réunies et que l'on puisse répondre à quelques questions simples :

- Quel est l'objet de l'évaluation ?
- Au regard de quelle(s) référence(s) va-t-on évaluer ?

2- Définir ce qu'on évalue

- « L'orientation », le « conseil » : des concepts mal définis, polysémiques et polémiques...
- Souvent associés à un jugement : *erreur d'orientation, mal orienté, mal conseillé*
- Une confusion entre le choix (filière, formation, métier) et le processus de décision
- Une imprécision quant aux résultats attendus

2- Définir ce qu'on évalue

Des obstacles méthodologiques :

- La multifactorialité
- L'itérativité
- La temporalité
- Les effets et les indicateurs
- Le décalage entre les attentes collectives et les stratégies individuelles

2- Définir ce qu'on évalue

Ce que l'on cherche à évaluer :

- Ce que le professionnel est en capacité de mettre en œuvre (contrôle de conformité de moyens à priori). Cela renvoie à **l'organisation du service**.
- Ce qui a été fait ou réalisé dans le cadre du travail d'orientation. Cela renvoie à **l'activité mise en œuvre**.
- Ce que ce travail (et cette relation) ont produit. Et à quelle échéance ? Cela renvoie aux **effets** du service, sa valeur ajoutée tant individuelle que collective.

3- Les choix possibles

Plusieurs choix possibles :

- On peut estimer que la qualité du service rendu ne peut garantir des résultats normés et reproductibles.
- En conséquence, on peut plutôt chercher à construire des référentiels qui permettent la description précise des moyens mobilisés et des garanties qui y sont associées (*voir le projet Léonardo AQOR sur l'amélioration de la qualité en orientation piloté par le PRAO Rhône-Alpes dont les 4 critères ci-après sont issus*) :

3- Les choix possibles

- Des principes de délivrance du service (choix éthiques, politiques ou méthodologiques) ;

Exemples : service centré sur l'utilisateur, confidentialité, impartialité, veille sur l'éthique...)

- L'organisation du service et les garanties qu'elle peut fournir en terme de structuration et de moyens mobilisables ;

Exemple : service qui met en place une évaluation régulière impliquant les usagers

3- Les choix possibles

- Les modalités de délivrance du service (ce qui est réellement proposé à l'utilisateur et dans quelles conditions),

Exemples : service organisé autour des besoins et des caractéristiques de l'utilisateur ; Les services sont offerts selon plusieurs modalités (téléphone, email, face à face)

- Les modalités d'inscription de la structure dans un réseau ou un territoire et ses liens avec l'environnement.

Exemples : Le réseau dispose d'un ensemble de principes et de protocoles de collaboration pour travailler ensemble

3- Les choix possibles

L'exemple de l'information

Distinguer plusieurs niveaux :

- Mise à disposition de ressources facilement accessibles
- Qualité des informations (fiabilité notamment)
- Qualité du processus de médiation

Cherche t-on à évaluer ce qu'on met à disposition ou plutôt l'utilisation possible des données fournies ?
(l'appropriabilité des données). S'agit-il d'informer ou de construire des dispositifs de médiation de l'information ?

3- Les choix possibles

On peut donc chercher à évaluer :

- Une évaluation de la conformité des moyens mobilisés.
- Une évaluation de la pertinence de l'intervention.
- Une évaluation de l'efficacité.
- Une évaluation des résultats obtenus.
- Une évaluation des changements produits.

3- Les choix possibles

Deux types d'effets à distinguer :

- **Les premiers** concernent les évolutions, modifications, changements de différente nature observés à l'issue de la prestation ou du service rendu. Ils sont donc plutôt relatifs à une temporalité de court voire de très moyen terme.

3- Les choix possibles

Deux types d'effets :

- **Les seconds** concernent des dimensions relatives à des apprentissages méthodologiques éventuellement transposables quelle que soit la situation de transition à laquelle devra faire face la personne. On est donc plus ici dans une dimension développementale et pédagogique.

4- L'évaluation dans une perspective stratégique

Le registre de l'information (lisibilité)

- D'avoir à sa disposition les informations nécessaires à ses décisions, d'être en capacité de les interpréter et les intégrer dans un scénario d'évolution
- D'identifier les interlocuteurs ou réseaux nécessaires pour aller plus loin dans son investigation

4- L'évaluation dans une perspective stratégique

Le registre stratégique (Scénarisation)

- De repérer les cibles professionnelles compatibles avec sa situation, soit directement soit par un itinéraire dont elle perçoit les différentes étapes
- D'identifier les appuis et ressources à sa disposition et les formaliser dans un langage adéquat
- De mesurer les risques potentiels et les bénéfiques
- D'organiser un plan d'action en repérant notamment les détails du « pas d'après »
- D'identifier des alternatives en cas de difficulté de mise en œuvre (gestion des aléas).

4- L'évaluation dans une perspective stratégique

Le registre personnel

- D'identifier les éléments prioritaires dans sa situation (problème à résoudre, but à atteindre...)
- D'être réassuré et mobilisé
- De développer une croyance dans son pouvoir d'action

4- L'évaluation dans une perspective stratégique

Le registre de l'action (mise en œuvre)

- De mettre en œuvre les démarches prévues et d'initier des démarches inédites
- De faire face aux aléas

4- L'évaluation dans une perspective stratégique

Le registre des compétences à naviguer

- S'appropriier des codes sociaux relatifs à l'accès à l'emploi
- Développer une habileté à construire un argumentaire, à expliciter et capitaliser son expérience
- Identifier un réseau d'acteurs et des ressources et pouvoir les mobiliser en cas de besoin
- Développer une attitude de veille active vis-à-vis de l'environnement.

5- Outils, questions et perspectives

Ces différents registres supposent...

- La construction d'outils de pilotage spécifiques et lisibles
- Mis en œuvre tout au long de la démarche et mis en débat (intra, inter...)
- Partagés avec les bénéficiaires permettant des réajustements, discutés avec les prescripteurs et financeurs
- En somme, une démarche réflexive permanente....