

Comment évaluer les pratiques d'orientation ?

Introduction

Elaborer un dispositif d'évaluation suppose qu'un certain nombre de conditions soient réunies et que l'on puisse répondre à quelques questions simples et en premier lieu les suivantes : quel est l'objet de l'évaluation ? Au regard de quelle(s) référence(s) ? va-t-on évaluer ? Dès que l'on aborde la problématique de l'orientation professionnelle, sa définition même donne lieu à débat. De quoi parle t-on ? Pourtant, on l'évoque régulièrement et pas toujours de manière positive : « *L'échec de l'orientation* », « *Une erreur d'orientation* », « *A été mal orienté* » jusqu'à ' « *Pas à sa place* » ou « *Une erreur de casting* » pour faire plus « air du temps ». Et les généralisations vont plus loin : si les jeunes ne s'intéressent pas aux secteurs en tension, c'est que l'orientation fonctionne mal, et si les étudiants se précipitent en première année d'Université avec le taux d'abandon que l'on connaît, c'est qu'il faut améliorer l'information (donc de facto l'orientation). Au-delà de la polémique, le raccourci est rapide entre l'observation de données statistiques fondées et l'attribution de responsabilité d'abord à l'orientation (désignée quasiment en tant qu'entité) mais surtout aux professionnels dont c'est l'activité. Ces dysfonctionnements seraient générés par des pratiques d'orientation inefficaces et des professionnels mal informés de la réalité du monde économique. Quel que soit leur structure d'appartenance et le public qu'ils accueillent, les professionnels peuvent avoir le sentiment que cela est infondé voire injuste. C'est que la notion même d'orientation est polysémique et que chacun y met un peu ce qu'il veut.

Pour certains, elle renvoie à la **question du choix** (filière, métier...). Elle est donc observable (donc évaluable) au regard de ce choix circonstanciel. Il y aurait des bons choix (et donc de mauvais choix). C'est que l'orientation s'est construite progressivement autour de conceptions radicalement différentes du choix. A ses ¹origines, la mesure de l'expert (testing) est le déterminant essentiel de la décision. Des outils de diagnostic donnent des bases scientifiques aux préconisations (voire prescriptions). Si ces conceptions paraissent d'un autre âge, elles sont régulièrement réactivées dans les débats sur l'orientation. C'est que les pratiques actuelles, plutôt influencées par des approches développementales et éducatives, ne se sont pas affranchies de conceptions normatives. Le texte de 1991 sur le bilan de compétences en est l'illustration (référence aux « *outils fiables et validés* »). Cela renvoie donc à des problématiques de posture professionnelle pas toujours clarifiées où l'articulation expertise / accompagnement est souvent imprécise et les méthodologies plus invoqués qu'explicitées.

Si certains insistent sur le « bon choix », d'autres voient dans l'orientation plutôt un **processus d'élaboration progressive** où la personne construit un plan d'action au regard des éléments qu'elle a repéré (motivations, contraintes, ressources opportunités de l'environnement...). Elle doit par là hiérarchiser ses priorités et

¹ Voir à ce sujet *Psychologie de l'orientation*, Jean Guichard, Michel Huteau, Dunod, 2006

réduire les zones d'incertitude avant de décider. Dans cette occurrence, l'évaluation ne peut bien sûr plus être de même nature. Il ne s'agit alors plus uniquement d'aborder le résultat mais également le processus dans sa globalité et dans sa multifactorialité.

1- Une problématique complexe

1-1 La finalité de l'évaluation

La question des objectifs est évidemment essentielle. Sur ce point, on repère des différences.

De nombreuses démarches relèvent plus du contrôle de conformité à priori (vérifier que le professionnel a les moyens pour faire « comme il faut ») ou de l'évaluation de résultats à posteriori (effets sur les stratégies des personnes). On cherche plus à éviter les dérives et à sélectionner les prestataires (parfois dans un souci de garantir une homogénéité de la prestation et donc de protéger le bénéficiaire d'éventuels charlatans). Cela est d'autant plus significatif que certains financeurs² doivent établir une liste d'organismes accrédités pour réaliser cette prestation. Leur engagement de responsabilité est donc également en question dans cette évaluation.

Le processus d'évaluation peut également chercher à impliquer plus le professionnel dans une logique de développement et de régulation. Il ne s'agit pas alors d'un contrôle externe mais d'un processus facilitant les ajustements successifs. Le professionnel a lui-même des outils de pilotage de dispositif. Des démarches qualité peuvent ainsi être co construites permettant la construction d'un référentiel commun. Mais aujourd'hui, l'évaluation s'est surtout développée parallèlement à la multiplication de prestations relevant de financements publics. Elle a donc plutôt eu pour finalité le contrôle social, la vérification de l'efficacité et de l'efficience des dispositifs. Nous en noterons l'importance mais également les limites dans les propos ci dessous.

1-2 Des obstacles à prendre en compte

Cette question de la définition est au cœur des débats politiques actuels. Peut-on évaluer un travail d'orientation en observant le choix effectué ou la solution trouvée immédiatement après l'intervention du professionnel ? Si oui, comment apprécier, et au regard de quelle référence, la pertinence du choix et de la solution ?

Compte tenu de la complexité de l'environnement, des incertitudes quant à la stabilité professionnelle, l'idée même de « bon choix » est en question. Le développement du nomadisme professionnel contraint, les évolutions technologiques amènent chacun à réinterroger ses choix plusieurs fois dans sa vie, et pas uniquement en terme de contenu d'activité mais également d'organisation de vie et d'écologie familiale. Faire porter au travail d'orientation un poids relevant plutôt de l'organisation sociale peut ainsi biaiser la lecture faire des effets du travail d'orientation.

² Les Fongecif notamment sont très impliqués dans les questions d'accréditation et d'évaluation des prestataires de bilan de compétences

Au-delà de ces questions de définition et de contours du service, se posent des problèmes autres impactant toute volonté d'évaluation : diversité des cadres d'intervention, hétérogénéité des intervenants, multiplicité d'objectifs...Le développement depuis une dizaine d'années de nombreuses prestations dans le champ des mesures publiques relevant peu ou prou du champ de l'orientation a amené des professionnels d'origine professionnelle très différente à intervenir sur ce champ. Si certaines structures ont historiquement encadrées la professionnalisation des intervenants et organisé les savoir faire nécessaires à l'exercice (où les références à la psychométrie et à la mesure des intérêts est très prégnante), cela n'a pas été le cas partout. Cela est très significatif dans le champ du bilan de compétences, pourtant encadré par la loi fait encore apparaître des divergences, d'approches, de méthodologies voire de postures qui peuvent rendre le service rendu très hétérogène.

Une autre constatation s'impose : les prestations d'orientation concernent majoritairement des personnes en situation de rupture professionnelle qui ne sont pas toujours dans des conditions de sérénité nécessaires à un travail de réflexion.

Enfin, peut-on comparer un service de type information rapide ou conseil (un entretien de trente minutes) à un dispositif structuré organisé sur plusieurs mois consécutifs facilitant l'élaboration et la régulation et l'interaction avec l'environnement. Certains services relèvent plus du guichet d'information (au sens noble du terme) que du travail d'orientation. Il s'agit donc bien de qualifier la nature du service rendu.

1-3 Des questions méthodologiques

Les propos précédents nous amènent à poser une question clé : que cherche t-on à évaluer ?

- Ce que le professionnel paraît en capacité de mettre en œuvre (logique à priori)
- Ce qui a été fait ou réalisé dans le cadre du travail d'orientation ?
- Ce que ce travail (et cette relation) ont produit. Et à quelle échéance ?

Cette dernière est la plus délicate. En effet, le travail d'orientation est dans bien des cas fondé sur des entretiens individuels donc sur une relation intersubjective. On ne peut donc réduire cette activité à l'ensemble des moyens mobilisés (procédures et outils, informations ou documents transmis). Les effets produits par cette relation sont donc liés à une multiplicité de facteurs interagissant en situation. Par ailleurs, les effets produits sont à échéance temporelle variable. Un entretien peut produire une certaine déstabilisation immédiate et néanmoins faciliter une clarification différée. Isoler des facteurs spécifiques liés aux actions mises en œuvre est donc bien délicat.

Cela poserait moins de problème si l'on pouvait recourir à des groupes témoins (démarche de recherche), ce que l'on fait lorsqu'on cherche à valider des hypothèses ou à analyser très précisément une démarche. Mais cela suppose des moyens de recherche conséquents pas toujours mobilisables.

Plus généralement, les problèmes d'évaluation du processus d'orientation sont communs à toutes les pratiques intersubjectives où les facteurs sont multiples et non maîtrisables.

2- Les choix observés

Si la difficulté existe, cela ne supprime pas la nécessité d'évaluer les dispositifs. Même si la pertinence des choix observés peut être questionnés, ces démarches apportent des éléments intéressants.

2-1 Les modalités d'évaluation

Par l'analyse des réponses du prestataire (réponse à un cahier des charges)

Par l'analyse des pratiques du prestataire (visites sur site ou audit)

Par le questionnement du bénéficiaire

On cherche alors à repérer différentes dimensions : satisfaction, usage social, sentiment d'utilité ou de progrès....

Elle est réalisée tant par la structure prestataire dans une démarche d'autoévaluation (de plus en plus développée) que par le financeur dans le cadre de son appréciation des effets du dispositif qu'il pilote.

Par le recueil et l'analyse d'informations sur l'évolution de la situation du bénéficiaire (retour à l'emploi par exemple). Cela permet notamment des traitements statistiques.

Par la co-production d'un référentiel (démarche qualité contractuelle)

Le prescripteur et les prestataires construisent ensemble les outils de pilotage et d'évaluation.

2-2 Ce que l'on évalue

Une évaluation de la conformité des moyens mobilisés.

Il s'agit pour le financeur (ou le prescripteur) de repérer si le professionnel (ou la structure) mettent à la disposition des personnes les ressources adéquates. Ces moyens nécessaires sont la plupart du temps précisés dans un cahier des charges. Ce document peut aller jusqu'à préciser le déroulement de la prestation, les objets des évaluations voire même les outils utilisés. Il s'agit donc d'une vérification de conformité sur des moyens mobilisables à priori (vérification au regard des éléments déclarés par le professionnel) ou mobilisés (contrôle sur site ou vérification par questionnement de l'utilisateur après la prestation).

Elle est fondamentale quand il y a un lien avéré et direct entre la qualité des moyens mobilisés (méthodes, outils...) et les résultats attendus, eux-mêmes objectivables. Compte tenu de la spécificité des pratiques d'orientation, la conformité est un critère, certes important, mais pas toujours suffisant.

Une évaluation de la pertinence de la stratégie mise en œuvre

Il s'agit d'identifier ce qui a été réalisé en situation et notamment l'adaptation à chaque situation rencontrée. On cherche à apprécier l'individualisation de la

démarche plus que la conformité. Elle est intéressante car elle introduit une vision plus souple proche du processus de travail lui-même.

Cette appréciation présente néanmoins plusieurs limites :

- L'évaluation de la pertinence suppose un point de repère, une référence ou une norme. Or, elle existe rarement de manière incontestable et cela peut affecter l'objectivité de l'interprétation.
- Elle suppose des modes de recueil plus élaborés et des grilles d'observations et d'analyse qualitatives longues à interpréter.
- Si on peut effectivement repérer la variété des stratégies utilisées et les typologies de modalités d'intervention, cela ne signifie en rien que l'ensemble des moyens mobilisés soient réellement adaptés à toutes les situations.

Une évaluation de l'efficience

Elle est systématiquement recherchée par le financeur. Est-ce que le format et l'organisation de la prestation sont réellement adaptés aux objectifs visés. Elle vise donc une optimisation des ressources mises en œuvre au regard des financements alloués. Là encore, l'absence de repères partagés rend difficile cette évaluation. Par ailleurs, les cahiers des charges peuvent préalablement définir précisément les ressources ou méthodologies à mobiliser, ce qui peut réduire l'évaluation de l'efficience à un seul contrôle de conformité.

Une évaluation des résultats obtenus

Comme nous l'avons vu, la question même des résultats visés est polémique. Y-a t-il un lien avéré entre un travail d'orientation et les décisions de la personne (emploi, études...). Si ce lien existe évidemment, sa nature même est à préciser. La complexité des processus décisionnels se prête mal à une lecture univoque, de type cause-effet. Ainsi, apprécier la qualité du travail d'orientation par la seule référence à des statistiques de retour à l'emploi, d'engagement dans une démarche (VAE par exemple) ou à des changements objectifs de situation pose des difficultés. Cela ne signifie pas que ces données ne sont pas à prendre en compte. Au contraire. Mais on doit sans doute les intégrer dans une perspective plus large

Une évaluation des changements

Il ne s'agit plus uniquement d'observer les résultats produits (point précédent) mais de repérer les effets de transformations provoqués par le travail, ce qui a pu évoluer du côté du bénéficiaire. En ce sens, il s'agit de se recentrer sur la contribution spécifique et singulière du travail d'orientation. Nous la développons ci-dessous car elle nous paraît un axe de travail important aujourd'hui. Certes elle n'est pas nouvelle et de nombreux travaux universitaires font état de recherches sur ce plan mais cette approche n'est pas encore courante notamment pour les financeurs.

3- L'évaluation dans une perspective stratégique

Si l'on convient des limites d'une seule évaluation des moyens mobilisés (conformité) ou des résultats immédiats, il s'agit donc de penser le travail d'orientation dans ce qu'il permet ou favorise chez le bénéficiaire qui en bénéficie. Quelle en est donc la

valeur ajoutée ? Si l'on convient également qu'on ne peut trouver systématiquement de lien direct, entre travail d'orientation et effets produits, il s'agit d'étudier les différents facteurs intermédiaires sur lesquels des évolutions sont notables (voire observables), dont on fait l'hypothèse qu'ils sont susceptibles de produire les effets attendus (accès à l'emploi, insertion, amélioration de la situation professionnelle, clarification des choix...). On se situe donc bien dans **une logique inductive**. Ces facteurs ou critères sont essentiels à identifier car ils peuvent rendre plus facilement lisible le travail d'orientation. Nous en proposons ci-dessous quelques uns certes partiels mais qui présentent le mérite d'être facilement identifiables soit directement soit par la construction d'outils de recueil très simples (notamment de questionnaires de suivi aux bénéficiaires à plusieurs moments après la prestation). Nous avons volontairement distingué deux types d'indicateurs :

- 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.
- 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.

Sur les premiers, à la fin du travail d'orientation, la personne est plus en mesure :

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

Registre stratégique (Scénarisation)

- D'identifier les éléments prioritaires dans sa situation
- 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 bénéfices
- 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).

Registre personnel

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

Registre de l'action (mise en œuvre)

- De Mettre en œuvre les démarches prévues
- De faire face aux aléas

Sur les seconds, on cherche plutôt à apprécier des compétences plus larges :

- Appropriation des codes sociaux relatifs à l'accès à l'emploi
- Habileté à construire un argumentaire, capacité 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.

L'évaluation sur ces plans ne peut bien sûr pas se faire immédiatement mais elle serait intéressante sur des processus plus longs. C'est l'hypothèse même de la sécurisation des parcours que de permettre à chacun de se doter des moyens pour faire face aux transitions professionnelles incontournables.

La construction de grilles critériées de cette nature présente plusieurs avantages :

- Elle donne de la lisibilité aux objectifs du travail d'orientation, tant pour le professionnel (qui peut se construire des points de repère) que pour le bénéficiaire (à qui on peut proposer un outil de pilotage afin qu'il soit lui-même impliqué dans le travail d'orientation (notamment quand la prestation est étalée dans le temps).
- Elle facilite la régulation en cours de travail
- Elle permet un échange constructif entre le financeur et la prescripteur et le professionnel sur les questions de moyens, de méthodologies et donc de pertinence.
- Elle n'évacue pas la question des résultats produits mais cherche plutôt à appréhender des éléments facilitateurs, susceptibles eux de produire les effets sociaux attendus (insertion, emploi, décision raisonnée).

Elle devient donc un outil de développement du professionnalisme en même temps qu'un moyen de dialogue. Car l'évaluation de type contrôle est peu efficace à long terme et pas toujours susceptible de produire plus de pertinence pour le bénéficiaire, dont il ne faudrait pas oublier qu'il est d'abord le destinataire du service.

Entre une approche relationnelle « floue » invoquant sans cesse le libre arbitre du sujet (et donc l'impossibilité d'évaluer) et le terrorisme des outils comptables (ne s'intéressant qu'aux effets de sortie), il y donc un espace de travail à investir dans l'intérêt de tous.

André Chauvet