

# Z L'ÉVALUATION : OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ?

L'évaluation est un outil d'analyse de l'impact d'une action ou d'un processus. Elle permet, dans notre contexte d'accompagnant, d'identifier le changement ou le maintien d'une pratique, d'une habitude ou d'un comportement. L'évaluation passe par le choix et l'identification de critères objectifs, mesurables à l'aide d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. Elle permet de prendre de recul sur nos pratiques, d'analyser les impacts de nos actions, de faire émerger de pistes d'amélioration et d'optimiser nos orientations et choix pédagogiques. L'évaluation est donc un outil au service du changement.

Yvan Abernot et Véronique Bedin, chercheurs en sciences de l'éducation, définissent l'évaluation par l'action de mesurer et d'apprécier, et par la fonction de faire progresser et de contrôler. C'est à travers sa perspective dynamique que l'évaluation est la plus intéressante, lorsque, bien utilisée, elle permet l'évolution des pratiques. Selon les résultats de l'évaluation, on peut en effet ajuster ou préciser des choix ou des méthodes de travail, en fonction du terrain, des publics ou encore des commanditaires.

Toutefois, pour être utile et au service de l'accompagnement au changement, l'évaluation doit être réfléchie en amont, bien construite et correctement exploitée. Il est alors utile, sinon nécessaire, de répondre aux questions suivantes :

- QUOI - Qu'évalue-t-on ? Est-ce le processus d'accompagnement au changement ? Le changement lui-même ? Cela questionne entre autres les objectifs initiaux de l'action et ses résultats attendus, pour lesquels la vigilance est de mise. A-t-on défini des objectifs atteignables, raisonnables, notamment au regard de la lenteur du processus de changement ?
- QUI ? Qui évalue et dans quelle perspective et intérêt ? Est-ce l'accompagnateur du changement ? Le public visé ? Le commanditaire ? Nous recommandons d'être vigilants sur l'évaluation par ou pour les commanditaires, pour qui l'évaluation sanctionne souvent la validité ou l'intérêt de l'action.
- POUR QUOI FAIRE ? Dans quelle perspective est faite l'évaluation ? Sert-elle l'intérêt collectif ? Que faire de ses résultats ? Quels moyens se donne-t-on pour faire évoluer notre pratique, à l'issue de cette évaluation ? Il est important d'émettre un point de vigilance quant au risque d'instrumentalisation des résultats et de leur analyse à des fins politiques.
- COMMENT - Quels sont les outils d'évaluation et leurs indicateurs ? Sont-ils pertinents au regard de l'objet évalué ? Des critères mal choisis, des outils inadaptés au terrain, peu ou pas exploitables, peuvent rendre l'évaluation difficile ou produire des conclusions inexactes.

Sans réflexion sur ces points de vigilance, l'évaluation peut se révéler contre-productive ou desservir l'intérêt commun.

Réfléchie, anticipée et bien menée, l'évaluation est un très bon outil au service de l'accompagnement au changement. S'appuyer sur des éléments factuels permet d'analyser objectivement la pertinence de nos actions et de les ajuster. Pour être utile et servir l'intérêt collectif, elle doit toutefois être finement travaillée, notamment concernant les critères d'évaluation, leurs outils et indicateurs, et les perspectives d'utilisation des résultats doivent être claires.

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- Changement d'évaluation. Évaluation du changement, Y. Abernot et V. Bedin
- L'évaluation, un levier de changement social, F3E (video, 15 min)
- Conception d'une grille d'évaluation des changements comportementaux en matière de développement durable, V. Champagne St Arnaud
- Évaluer en éducation à l'environnement, GRAINE Rhône-Alpes et Grand Lyon

Tout le monde est un génie. Mais si on juge un poisson sur sa capacité à grimper à un arbre, il passera sa vie à croire qu'il est stupide

Albert Einstein

