

## ARTICLE 4 : La petite filature, Création et mise en place du « bilan appréciatif »

### MA DÉMARCHE DE RÉDACTION

Je continue, par ce texte, à écrire une série d'articles dans le journal du Cré-Sol. Ils sont postés mois après mois, au fil du cheminement de la réalisation de La petite filature. Cet article est le quatrième de la série et il est la suite de l'article intitulé «une démarche d'accompagnement à la formation ». Au fil des mois, à travers ces pages Cré-Soliennes, je prendrais le temps d'exposer au maximum la démarche et la réflexion dans lesquelles je suis depuis un peu plus d'une année.

La petite filature, *du fil de soi au fil de l'autre*, est née en janvier 2017. Comme il a été précisé dans les articles précédents, c'est un espace où l'on réfléchit par soi-même pour changer le monde avec les autres. C'est un espace d'accompagnement à la formation dans le champ de l'éducation populaire politique festive.

Ce mois-ci, je vais prendre le temps d'expliquer pourquoi je ne parle pas « d'évaluation » dans les accompagnements à la formation que je propose, mais de « bilan appréciatif ». En effet, cette question me semble essentielle, sachant que l'évaluation d'un projet, d'une démarche ou d'un outil permet à la personne (ou la structure) qui l'a mise en œuvre d'avoir des éléments à donner aux financeurs pour pérenniser son action, dans le meilleur des cas, ou d'arrêter, si l'évaluation n'est pas satisfaisante.

### DE L'ÉVALUATION...

Dans un souci de financements publics, je me dis que c'est important de savoir à quoi servent les financements alloués ; mais la plupart des cas (et dans ce cas précis, celui qui me concerne) dans un domaine relationnel, social et culturel, l'évaluation devient, selon moi, je le sentiment que c'est un moyen de contrôler ce qui est fait.

Je me pose deux questions :

La première est comment évaluer une relation humaine et quels en sont les critères ?

La seconde est dans quelle société vivons-nous pour ne pas pouvoir poser comme cadre de référence la confiance publique ? Autrement dit, vivons-nous dans une société de contrôle institutionnalisé ?

A mon niveau je me suis posée la question dans le cadre de l'accompagnement à la formation, même si ma réflexion est, plus largement une question de société, me semble-t-il.

Dans les ouvrages techniques sur la posture du formateur que j'ai lu, il est toujours question de l'évaluation. Il y a un chapitre entier sur comment évaluer les compétences du formateur dans l'ouvrage « Le guide du nouveau formateur<sup>1</sup> ». Dans «Le grand livre de la formation<sup>2</sup> », il est écrit à propos de l'évaluation : « *Il y a évaluation lorsque les données recueillies sont analysées à l'aide d'un modèle, afin de jauger un phénomène, et de formuler des hypothèses explicatives. Pour évaluer pertinemment les formations, il est pertinent d'avoir un modèle qui précisera les niveaux d'évaluation et, par conséquent, les résultats attendus d'une formation* ». Puis les auteurs détaillent plusieurs modèles selon les niveaux d'évaluation. Puis, ils ajoutent en toute fin du chapitre<sup>3</sup> : « *Pourquoi devrait-on évaluer les formations ? Cette question peut paraître saugrenue. Pourtant, bien que l'évaluation de la formation soit un enjeu économique, social et organisationnel majeur, le sujet a tendance à rester tabou* ».

Comme cette vision de l'évaluation ne donne qu'une visée opératoire, il m'a paru intéressant d'aller voir un peu d'autres façons de penser.

Dans la préface du « Livre noir de l'animation socioculturelle<sup>4</sup> », Christophe DEJOURS écrit un passage à propos de l'évaluation. Parce qu'avant d'expliquer comment mettre en place une évaluation en formation, je me pose la question de la pertinence de l'évaluation en elle-même. Qu'est-ce que, cet acte d'évaluer, sous-entend dans notre société ? Christophe DEJOURS répond à cette question de manière magistrale. J'emprunte ses mots même si c'est un peu long, je fais ce choix tellement cela est limpide et pertinent : « *C'est pourquoi il paraît peu probable que ce soit à lui seul qu'on doive la dégradation de la condition de l'animateur, de formateur ou de militant qui est décrite dans ce livre. Est-il possible de caractériser les méthodes de dominations responsables de cette évolution et de rendre compte de leur puissance incroyable ? Il me semble que c'est aujourd'hui possible. Au centre du dispositif, il y a l'évaluation. Évaluation individuelle des performances, contrats d'objectifs, centre de résultats et de rentabilité. L'évaluation, quelle que soit sa forme, lorsqu'elle est couplée avec le chantage sur l'emploi, est un procédé extrêmement puissant de domination. L'évaluation*

---

1 Emmanuel CARRE et Alain LABRUFFE opus cité, p 189

2 M.BARABEL, O. MEIRER, A. PERRET et T.TEBOUL, opus cité, p 237

3 M.BARABEL, O. MEIRER, A. PERRET et T.TEBOUL, opus cité, p 305

4 Marion PEYRE, Le livre noir de l'animation socioculturelle, L'Harmattan, 2005

*fonctionne alors comme du management à la menace. Or il est facile de montrer que l'évaluation en général n'est pas seulement injuste, elle est fautive. Elle est toujours fautive parce qu'en l'état actuel des connaissances scientifiques, on ne sait pas évaluer le travail. L'évaluation tend à s'imposer partout, parce que tout le monde consent à l'évaluation [...] Dans le secteur des activités sociales, politiques et culturelles, la souffrance qui en résulte est probablement pire qu'ailleurs. Car ceux et celles qui s'y engagent le font précisément parce qu'ils sont mobilisés par un fort idéal, tant vis-à-vis de la société et vis-à-vis des valeurs. la trahison de ses propres valeurs est ici plus qu'ailleurs insupportable ».*

## ...AU BILAN APPRÉCIATIF

Donc, si l'évaluation peut mettre à mal nos pratiques sociales et socioculturelles, je vous fais part de ma réflexion à propos de l'évaluation que j'appelle depuis plusieurs années « Bilan appréciatif ». En effet, il me semble primordial que les personnes accompagnées puissent s'exprimer sur ce qu'elles viennent de vivre (même si le temps de l'accompagnement en formation ne dure que trois heures). Je donne une large place aux affects en accompagnement en formation. C'est ce que j'appelle simplement « le bilan ». Et qu'elles puissent me faire un retour sur les techniques d'animation, les thématiques abordées, le cadre, la dynamique de groupe... C'est ce que j'appelle « appréciéatif ».

Là aussi, il existe des techniques d'animation tant pour des accompagnements à la formation courts que des accompagnements à la formations longs.

Il me semble pertinent de penser le bilan appréciéatif comme une animation en tant que telle, et de penser ce bilan appréciéatif en amont de l'accompagnement à la formation afin que cela fasse partie de celle-ci.

Très souvent, ce temps est l'occasion pour les personnes accompagnées de demander des références bibliographiques et de proposer un regard réflexif à propos de leur posture (tant personnelle que professionnelle). Ce bilan peut permettre l'explicitation de précisions pour certaines personnes.

Enfin, penser le bilan appréciéatif dès le début de l'accompagnement à la formation, c'est aussi tout construire à partir des bilans appréciatifs précédents. Ils sont ma base de construction des mes rencontres.

A l'Institut Supérieur de la Culture Ouvrière, les formateurs ont mis en place l'évaluation de l'émancipation dans une formation. Dans l'article « Évaluer l'émancipation dans une formation ? » d'Étienne DELVAUX et Virginie DELVAUX<sup>5</sup>, nous pouvons lire des précisions sur l'évaluation, précisions qui sont un peu longues, mais qui très pertinentes parce

---

5 Étienne DELVAUX et Virginie DELVAUX, « Évaluer l'émancipation dans une formation ? » article paru sur le site [WWW.legrainasbl.org](http://WWW.legrainasbl.org), le 25 octobre 2012

qu'elles sont le compromis entre ceux qui refusent l'évaluation et ceux qui en font systématiquement.

De plus, cette méthode est intéressante parce qu'on se rend compte que l'on peut évaluer plusieurs éléments : « *Dans tout processus d'évaluation au sein d'une formation, il y a l'évaluation par les participants – qui veulent mesurer leur évolution – mais il y a aussi l'évaluation par l'opérateur – qui veut mesurer l'impact de la formation mise en place. Ce dernier veut mesurer le bien-fondé de ses méthodes et de son organisation. En tant qu'opérateur, nous devons donc être suffisamment prudents dans la démarche d'évaluation à construire afin de ne pas confondre les objectifs de chacun des acteurs [...] Sans vouloir minimiser leurs attentes, les étudiants peuvent rechercher à l'Institut Supérieur de la Culture Ouvrière un mieux-être, de la confiance, un développement personnel et pas forcément une capacité de transformation sociale comme posé comme finalité par l'Institut Supérieur de la Culture Ouvrière. Dès lors, si on ne veut pas que la formation devienne de la manipulation, il faut que l'étudiant reste maître de son projet formatif et donc à tout prix être attentif à contextualiser chaque type d'évaluation, lui rendre un sens, la construire avec l'étudiant sur la base d'échanges menant à un outil d'évaluation collectif et négocié [...] L'évaluation prend tout son sens quand elle s'inscrit comme élément formatif, comme outil au service de la formation. L'évaluation est alors inclusive. Elle est une étape dans le projet visant à l'émancipation. Pour ce faire, il est essentiel que l'évaluation soit encourageante, qu'elle permette à l'étudiant de s'y sentir pleinement acteur. Une évaluation peut être encourageante quand elle révèle les qualités d'une personne. Sa philosophie permet d'être pensée positivement en mettant en relief les atouts plus que les défauts, ce qui n'est pas toujours le cas des évaluations menées dans le champ de la formation et de l'éducation en général. L'évaluation doit également donner à l'étudiant la permission de s'engager ainsi que de favoriser sa mise en autonomie et sa prise d'initiative dans le projet de formation. Une évaluation du chemin parcouru en termes d'engagement [...] Ce qu'il est essentiel à évaluer dans un processus de formation émancipatrice, c'est donc avant tout l'écart entre la posture de l'étudiant à l'entrée et celle à la sortie. »*

J'apporte un autre regard, grâce à l'ouvrage de Michel VIAL<sup>6</sup> intitulé « Organiser la formation : le pari sur l'autoévaluation », l'auteur apporte un regard comme un pas de côté au sujet de l'évaluation. Il explique différentes façons d'appréhender l'évaluation et explique qu'il se situe dans un « entre-deux ». Il continue en écrivant que l'autoévaluation « *n'est pas seulement un ensemble de procédures qui se transmettent dans le cadre d'une didactique. Apprendre à auto-évaluer les produits qu'on réalise n'est pas la totalité de l'auto-évaluation : il s'agit alors seulement (mais on conçoit que ce n'est pas rien) de vérifier la conformité des opérations conduites par rapport à un référentiel donné ou en construction : ce qui est appris, ce sont des procédures de gestion de la tâche pour aboutir au bon produit ; les critères procéduraux focalisent l'attention. Mais, ce faisant, est activé un processus : l'autocontrôle, ce désir de conformité nécessaire à la constitution de l'individu, ce jeu entre individualisation et*

*socialisation : structurant le sujet, nécessaire processus pour l'autonomisation. Et puis, tout le reste du temps, voire en même temps, s'active le processus d'auto-questionnement : bouillonnement du sujet au monde, élaboration, fondation de sens, d'entrevues sur soi au monde, de fulgurances ou de doutes, d'avancées, de remises en question, mises en perspectives, arrimages provisoires, temporaires, à peine posés déjà perdus »*

## POUR OUVRIR ET NE PAS CONCLURE

Après avoir apporté deux regards méconnus et peu utilisés, je me demande, encore aujourd'hui comment faire avec le fait de mesurer ce qui n'est pas mesurable : l'humilité, la gentillesse, le regard pendant une écoute particulière, les larmes d'émotions...

Si l'évaluation renvoie à une logique de contrôle et de justification des structures auprès des partenaires financiers, que peut mettre en place l'accompagnatrice à la formation que je suis, pour m'améliorer ? Pour faire évoluer les contenus ? Pour savoir comment les personnes accompagnées en formation ont vécu ce moment ?

Comment faire pour que l'espace d'accompagnement à la formation soit un lieu d'émancipation parce que la parole des personnes présentes est réellement écoutée et prise en compte ?

A nous d'inventer des nouveaux mots et je propose le Bilan appréciatif.

Et le votre ? Quel est-il ?