

Contexte et enjeux de l'évaluation

L'évaluation est un thème dont l'importance et l'actualité ne sont plus à démontrer, que ce soit dans le cadre des démarches qualité, dans le dialogue avec les pouvoirs publics ou tout simplement dans une réflexion visant à faire progresser l'action menée.

CHANTIER école regroupe autour d'une charte fondatrice plus de 500 structures porteuses d'ateliers et chantiers d'insertion (ACI) mettant en activité plus de 20 000 salariés. Même si cette forme d'action, à l'origine issue d'initiatives de terrain, a fait l'objet d'une reconnaissance et d'une définition institutionnelle, la décentralisation a changé la donne. Elle a notamment augmenté la nécessité d'un rapprochement avec des décideurs locaux et cela dans un contexte de fragilisation découlant tant des modalités concrètes de mise en œuvre du plan de cohésion sociale que de l'incertitude des stratégies de nombre de collectivités. Tout cela crée un contexte difficile pour beaucoup de structures où les exigences en ce qui concerne le retour à l'emploi se négocient plus ou moins difficilement dans le cadre du nouveau conventionnement et du dialogue de gestion.

Pour le réseau, le développement d'une culture de l'évaluation a deux enjeux majeurs :

- sur le plan interne, l'évaluation constitue un levier important de professionnalisation et d'évolution des organisations mises en place dans le prolongement de la DAQ (Démarche d'Amélioration Qualitative) proposée par le réseau à ses adhérents ;
- sur le plan externe, elle constitue un outil majeur du dialogue que le réseau souhaite engager avec tous ceux qui contribuent à son fonctionnement, tant pour rendre compte de l'utilisation qui est faite des aides publiques que pour engager le débat sur les évolutions susceptibles de favoriser l'insertion sociale et professionnelle des publics que les ACI emploient, forment et accompagnent.

Dans les débats autour de l'IAE avec ses partenaires et financeurs, il est essentiel de disposer d'éléments évaluatifs qui ne réduisent pas l'apport des chantiers à quelques indicateurs, mais prennent en compte les différentes dimensions de leur activité, comme le propose le protocole **CHANTIER école**.

Trop souvent, la production de données n'est pas accompagnée des débats nécessaires pour leur donner du sens et pour que l'évaluation soit facteur d'évolution du système global d'accompagnement et d'insertion. Une démarche utile gagne à partir du principe avéré que l'insertion professionnelle résulte de facteurs multiples que l'évaluation ne doit pas occulter. Notamment celle-ci résulte souvent de la cohérence du réseau local d'acteurs dans des territoires diversifiés (souvent ruraux) au sein desquels l'enjeu d'une extension de l'offre de travail proposée aux personnes les plus en difficulté est essentiel.

Pour **CHANTIER école**, il est important d'engager une réflexion de fond sur le sujet et de développer des outils permettant de rendre compte d'une manière satisfaisante et non réductrice de l'action des ACI. Ce travail engagé depuis 2005 dans le cadre d'une expérimentation en Basse-Normandie s'est largement développé puisque, depuis 2007, 70 structures ont suivi la formation-action « Conduire une démarche d'évaluation interne en ACI ». En 2010, 36 structures sont inscrites sur cette formation.

Le 5 octobre un temps fort sur l'évaluation sous forme de séminaire est organisé dans le cadre du 15^{ème} anniversaire de **CHANTIER école**.

Démarche développée par CHANTIER école

Proposition d'une démarche : principes

Pour construire sa démarche d'évaluation, **CHANTIER école** est parti d'un certain nombre de principes auxquels il ne souhaite pas déroger :

- Que la démarche d'évaluation croise quatre dimensions afin de sortir des pratiques habituelles la réduisant souvent à une comptabilisation, réductrice de résultats limités à l'insertion dans l'emploi, et oublieuse d'autres dimensions dont la prise en compte est pourtant nécessaire à une vision équilibrée de ce qu'apportent les ACI :
 - l'organisation interne et la professionnalisation de la structure,
 - l'insertion professionnelle et sociale des publics,
 - le lien aux partenaires,
 - l'impact territorial des ACI.
- Que sur le plan de la méthode, soient :
 - produits des indicateurs chiffrés et des observations objectivées (sur les 4 dimensions),
 - sollicités les avis des acteurs et interlocuteurs de l'ACI (administrateurs et permanents, salariés en insertion, élus et donneurs d'ordre, partenaires) sur l'action produite par l'ACI,
 - organisé à l'interne et à l'externe un débat argumenté à partir de la collecte des différents éléments synthétisés afin de produire collectivement une analyse quant aux axes d'amélioration et de définir les priorités à se donner dans le cadre du projet.
- Que la démarche produite soit en cohérence et prenne en compte les valeurs et outils du réseau :
 - Les 5 fonctions,
 - la DAQ,
 - Léa (Logiciel pour l'évaluation et l'accompagnement). **CHANTIER école** a élaboré un logiciel qui permet de recueillir des données qui facilitent le renseignement de certaines parties du protocole. Il constitue une aide précieuse pour les structures dans le renseignement du protocole. Le Logiciel Léa permet de visualiser ces données,
 - A2A+ **CHANTIER école**.
- Que la démarche intègre les évolutions des dispositifs de l'IAE, notamment les indicateurs demandés par les financeurs : les évolutions apparues dans le cadre du nouveau conventionnement ont ainsi été intégrées.



Expérimentation de la démarche

En 2005, l'association régionale de Basse-Normandie a animé un groupe de travail composé de 9 associations de la région avec l'objectif de construire et d'expérimenter la démarche. Ce travail s'est fait en lien avec les enjeux repérés dans ce domaine par le réseau sur le plan national. Il s'est inscrit au niveau de la région dans le cadre d'une démarche qualité pilotée par la DRTEFP, associant l'ensemble des partenaires institutionnels (DDTEFP, conseils généraux, ANPE, Agephip, AFPA...). Il était accompagné par un consultant : Laurent Barbe, spécialiste des questions de l'évaluation. Cette expérimentation a duré près de 2 ans et a été régulièrement présentée lors des conseils d'administration, assemblées générales du réseau mais également lors des 5^{èmes} rencontres nationales.

Constatant l'intérêt et l'importance de mettre en place ce type de démarche dans les ACI, **CHANTIER école** a pris la décision en 2007 de diffuser cette démarche aux adhérents en insistant sur le fait qu'elle était avant tout une démarche d'acteurs.

Diffusion de la démarche : proposition d'une formation-action

Descriptif : l'objectif de cette formation est de doter les structures d'un langage et d'outils leur permettant de mettre en œuvre une démarche d'évaluation au sein de leur structure. Cette formation de 3 jours propose de :

- connaître les définitions de l'évaluation et comprendre les enjeux actuels de ces démarches,
- identifier les différentes étapes et conditions de mise en place opérationnelle,
- alterner l'appropriation d'une démarche déjà construite (un protocole complet compilant données et avis leur est transmis) et l'expérimentation entre les journées de formation des différents outils proposés.

Une période de 6 mois est donnée aux structures pour mettre en œuvre la démarche entre la deuxième et troisième journée de formation. Cette formation s'adresse aux responsables d'ACI (directeurs et administrateurs). C'est en effet un outil de pilotage de la structure et de réflexion stratégique du projet.

Nombre de structures et stagiaires : depuis 2008, 70 structures (100 participants) ont suivi la formation organisée en Pays de la Loire (1 session), en Île-de-France (3), en Bourgogne (1) et à la Martinique (2). En 2010, 4 groupes de formation sont en cours ou à venir réunissant environ 40 participants (PACA, Île-de-France, Aquitaine, Martinique).

Témoignages sur l'intérêt de la démarche d'évaluation

Un outil de pilotage stratégique de la structure

« En nous permettant d'identifier nos points faibles et nos axes d'amélioration, le conseil d'administration en lien avec la direction a pu redéfinir nos axes de développement stratégiques pour les prochaines années. Ainsi, par exemple il nous a semblé important de valoriser nos actions, mal connues sur le territoire et de mieux communiquer sur notre image. Nous allons faire appel à un DLA pour aller plus loin dans cette démarche. »

L'instauration d'un dialogue de qualité avec les salariés en insertion

« Ce travail d'évaluation nous a permis d'instaurer avec les salariés en insertion, un dialogue de qualité. Solliciter leur avis a été essentiel pour interroger nos pratiques d'accueil et d'accompagnement et repenser plus largement la place et la parole données aux salariés en insertion. Depuis, plusieurs actions ont été engagées : une organisation de l'accompagnement davantage individualisé pour répondre aux attentes des salariés, la mise en place de réunions avec les salariés sur le fonctionnement du chantier et plus globalement une réflexion sur les actions à construire pour

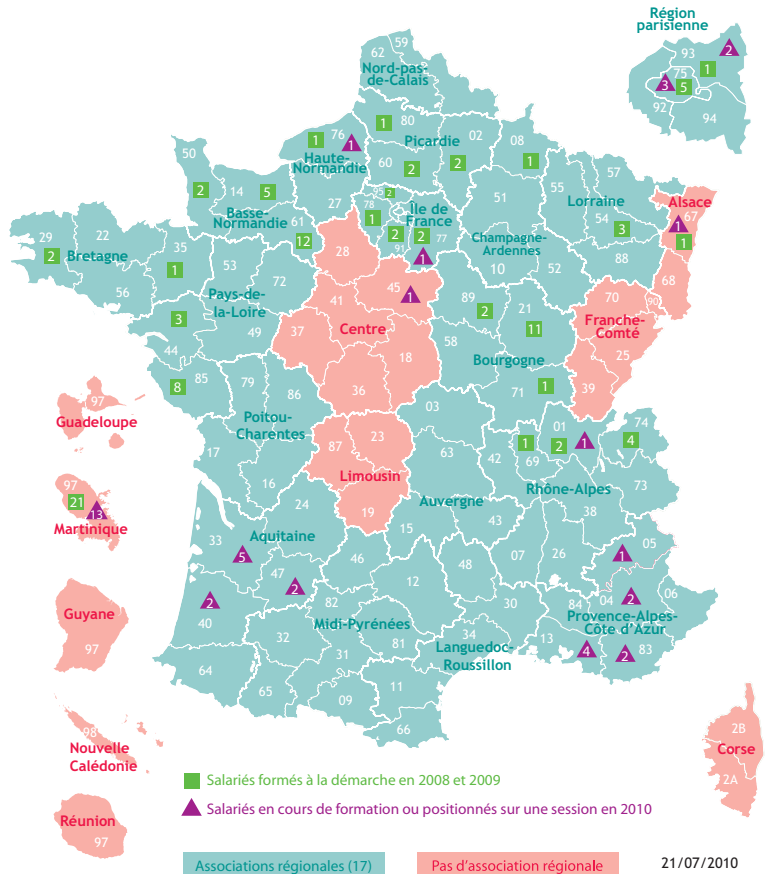
permettre l'instauration d'un débat démocratique au sein de notre association. »

Une prise de conscience de notre impact sur le territoire

« Nous avons pris conscience de l'importance de notre action sur le territoire en matière d'utilité sociale. Auparavant, nous communiquions peu sur ce sujet. Dans le dialogue avec les élus et donneurs d'ordre, nous avons des arguments qui nous permettent de valoriser notre impact économique et notre utilité sociale. »

Un dialogue de gestion facilité

« Même si le protocole d'évaluation demande un investissement important, nous avons saisi la mise en œuvre de cette démarche comme une véritable opportunité pour préparer notre dossier sur le nouveau conventionnement et notre dialogue de gestion. Effectivement, la réunion organisée dans le cadre du dialogue de gestion a été facilitée. Les échanges ont été riches et nous avons pu argumenter sur nos orientations et sur le projet proposé. Nous communiquons mieux non seulement à l'externe mais également à l'interne. »



Un séminaire dans le cadre des 15 ans du réseau

Cela fait 5 ans que la démarche a été lancée. Il est important pour le réseau **CHANTIER école** de faire un état des lieux de sa mise en œuvre, d'échanger et de débattre avec ses partenaires sur les propositions faites par le réseau en matière d'évaluation. Le 15^{ème} anniversaire du réseau est l'occasion d'organiser un séminaire sur ce thème.

Une journée de travail est organisée le 4 octobre en amont de ce séminaire pour les structures ayant participé à la formation « Conduire une démarche d'évaluation interne en ACI » et sera consacrée à un travail de mutualisation et de production.

Le séminaire du mardi 5 octobre est ouvert à l'ensemble des structures des acteurs de l'IAE et aux partenaires institutionnels afin de débattre des enjeux de l'évaluation pour les ACI.

Séminaire "Evaluation"

Mardi 5 octobre 2010

Salle P. LAROQUE - Ministère de la santé et des sports

14 avenue Duquesne 75007 PARIS

Métros : Ecole militaire (ligne 8) – St. François Xavier (Ligne 13)

Programme

Matin de 9h30 à 12h30

- Accueil/ouverture du séminaire.
- Historique de la démarche.
- Etat des lieux de la mise en œuvre de la démarche d'évaluation au sein du réseau.
- Zoom sur les salariés en insertion et sur l'impact sur le territoire.
- La question des indicateurs sociaux : Laurent Barbe - consultant CRESS, spécialiste des questions d'évaluation.



Repas pris sur place

Après-midi de 14h à 16h30

- Signature de l'accord partenarial inter réseaux de l'IAE.
- Contexte global et enjeux de l'évaluation : Hélène Combes - responsable de l'observatoire des politiques publiques.
- Table Ronde autour des préconisations et propositions du réseau en termes d'évaluation : Acteurs du réseau **CHANTIER école**, représentant DGCS, représentant DGEFP et CNAIE.

BULLETIN D'INSCRIPTION (à photocopier, 1 par personne)

A retourner impérativement avant le mercredi 15 septembre (la salle se situant dans l'enceinte du ministère de la santé et des sports les consignes de sécurité nous imposent de fournir la liste des participants 15 jours avant) par courrier à **CHANTIER école** 61, rue de la Chapelle 75018 Paris, par fax au 01 48 07 52 11 ou par mail à contact.national@chantierecole.org.

Structure/Organisme : _____

Nom et prénom : _____

Mail : _____

- Participe au séminaire le 5 octobre
- Participe au déjeuner le midi (offert)