



Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

Par Jean Blairon

UNE CURIEUSE RHÉTORIQUE MISSIONNAIRE

Il est remarquable de la question de l'évaluation dans les associations soit le plus souvent abordée dans une rhétorique qui ressortit aux missions d' « évangélisation ». La terre associative est abordée, plus ou moins directement, comme une zone située aux confins de l'activité réelle ; ses opérateurs sont pudiquement décrits comme souffrant de quelque déficience en matière de modernisation ; bref, le champ associatif est en friche et somme toute en retard de développement.

La trame énonciative du discours d'évangélisation a été brillamment mise en lumière par l'écrivain argentin Jorge Luis Borges dans son texte « Le rapport de Brodie ». Sous la plume d'un missionnaire aventurier, courageux et bien sûr ouvert à la différence, nous lisons la description des coutumes étranges du peuple « Yahou » dont l'incongruité, la cruauté et le caractère animal abassourdissent l'homme de Dieu. Mais par-delà cette absence d' « humanité », le fin observateur décèle des preuves de bravoure, des traces d'organisation et même une forme d'intelligence, ce qui lui permet de conclure son rapport aux autorités sur ce conseil : les Yahous peuvent être sauvés (c'est-à-dire conquis, puis « civilisés ») :

« Les Yahous, je le sais bien, sont une nation barbare, peut-être la plus barbare du globe, mais il serait injuste d'oublier chez eux certains traits qui les rachètent. Ils ont des institutions, un roi, ils manient une langue fondée sur des concepts génériques, ils croient comme les Hébreux et les Grecs, en l'origine divine de la poésie et devinent que l'âme survit à la mort du corps. Ils croient à l'existence de châtiments et de récompenses. Ils représentent en somme, eux aussi, la culture, comme nous la représentons nous-mêmes, malgré tous nos péchés. Je ne me repens pas d'avoir combattu dans leurs rangs contre les hommes-singes. Nous avons le devoir de les sauver. J'espère que le gouvernement de Sa Majesté ne restera pas sourd à ce que ce rapport se permet de suggérer. »¹

Si nous nous sommes permis ce détour par la fiction, c'est pour attirer l'attention sur la « structure profonde » du discours qui vise à « répandre la culture de l'évaluation » dans le champ qui nous concerne : les associations étonnent par leur différence, et bien des descriptions reviennent à diagnostiquer un caractère primitif mais récupérable...

Le secteur associatif serait ainsi un des derniers à ne pas s'être ouvert à la vérité révélée de la modernisation (on le décrit de fait comme craintif, résistant, pusillanime, voire fermé et pourquoi pas un brin obscurantiste) et de nombreux opérateurs, n'écoulant que leur foi, semblent prêts à tout faire pour œuvrer à la conversion qui s'impose.

1. J.-L. Borges, *Le rapport de Brodie*, Paris, Gallimard, 1972. Un exercice intéressant de créativité consisterait à récrire le paragraphe en remplaçant le terme « Yahous » par « associations » et de décliner ensuite la structure du texte autour du « devoir » de modernisation...

UNE AMNÉSIE FACILITATRICE

Il reste que ce qu'il faut bien appeler dès lors l'impérialisme culturel des modernisateurs repose sur un extraordinaire aveuglement, sur une amnésie qui permet à coup sûr de frapper du sceau de la bonne foi les velleités de conquête.

Il convient en effet de rétablir ici quelque peu la vérité des faits : la dynamique associative (que l'on peut qualifier d'institutionnelle au sens que possède l'adjectif dans l'acception que lui donne la discipline de l'analyse institutionnelle) a toujours fait, plus que toute autre, une place importante à la recherche sur le sens et les valeurs, même si cette recherche ne se coule pas nécessairement dans le patron technocratique qui tend à s'imposer comme la seule modalité possible d'une évaluation digne de ce nom (comme nous le verrons plus loin).

Tous les textes fondateurs accordent en effet une place centrale à la réflexivité critique.

Pensons à Thierry Gaudin, qui, dans son livre *L'écoute des silences* enjoint aux institutions de faire leur l'adage « connais-toi toi même ».

Evoquons aussi François Tosquelles et la psychothérapie institutionnelle, qui réclame comme tant d'autres, dès les années soixante, l'instauration d'un travail d'évaluation interne :

« (...) une équipe de travail, qui s'est constituée comme un lieu institutionnalisé de psychothérapie, doit se convertir en un lieu de recherche, dans une direction relativement précise ; sinon ces groupes de travail sont voués à l'autodestruction ou au détournement des véritables enjeux de la psychothérapie, au bénéfice de la toute-puissance de quelques-uns, malades ou sains. »

Tosquelles réclame ainsi « un travail concret d'analyse et d'évaluation de la portée de la structure locale temporellement déterminée. »², tout en réclamant fermement que les bénéficiaires y soient associés, comme des partenaires de plein droit.

On pourrait convoquer ici un nombre extrêmement élevé d'auteurs apparentés au courant institutionnaliste. Il est évidemment impossible de le faire, comme d'omettre le travail approfondi de Jacques Ardoino en la matière.

Mais il est plus important de relever que nous avons affaire, au travers de cette confortable amnésie, à un triple déni.

Déni d'antériorité, dans la mesure où la dynamique associative a précédé et de loin les découvertes « modernes » de l'importance de l'évaluation.

Déni de culture, dans la mesure où la supériorité du courant institutionnaliste est passée sous silence, ce qui permet à des spécialistes tardifs de l'innovation de lui imposer des progrès qui sont de fait des régressions.

2. J. Oury, F. Guattari, F. Tosquelles, dir. J. Pain, *Pratique de l'institutionnel et politique*, Paris, Matrice éditions, 1985.



Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

Déni de rôle, dans la mesure où le secteur associatif, acteur central dans la production du capital culturel et symbolique – ou mieux dans la production des conditions de toute production dans une économie de la connaissance, qui accorde une importance nouvelle aux ressources subjectives (comme la confiance, l'image, le crédit...)- n'est pas présenté comme tel, ce qui permet au passage, notons-le, son exploitation éhontée.

Ce secteur, comme à l'époque le Tiers-Etat, est bien celui qui peut dire « nous faisons tout, nous n'avons rien ».

La « culture » « moderne » de « l'évaluation » participe, comme principe de « justification » à cette exploitation, voire prépare l' invasion du territoire associatif et réunit les conditions de sa spoliation généralisée.³

UNE EXPLICATION DE STRUCTURE

C'est que le faux surgissement de la culture de l'évaluation correspond, en termes de relations de structure, non seulement à la volonté de créer un marché de l'évaluation, mais aussi à transformer en marché cette part de l'économie qui est basée sur l'engagement et la réciprocité si ce n'est sur le désintéressement : le secteur associatif.

Les transformations de l'économie de la première industrialisation en une économie de l'information (appelée aussi immatérielle) ont en effet été accompagnées d'un travail idéologique, entrepris à l'initiative de fondations privées, qui tend à présenter le modèle du marché comme le modèle de toute forme d'échange.

Ce discours néo-libéral opère un « renversement de toutes les valeurs » et porte systématiquement le doute sur les mécanismes de régulation mis en place par l'Etat-providence, sur le sens et les valeurs que donnent à la pratique les collectifs, sur les relations libres qui se nouent sur le lieu du travail, sur les rapports de coopération qui en font l'efficacité réelle.

La production du désarroi est une pièce maîtresse de cette stratégie. Elle s'opère par exemple:

- en affirmant conjointement la négation du rapport hiérarchique et la nécessité du caractère consensuel de l'entreprise (ainsi de tous les pactes de loyauté unilatéraux imposés aux employés et dont le non-respect peut conduire au licenciement);
- en prétendant rechercher l'épanouissement de chacun tout en adoptant une approche instrumentale ou taylorienne, non plus seulement du travail mais aussi du travailleur;
- en mettant sans cesse en avant la communication, mais en employant un vocabulaire creux propice à toutes les manipulations, etc.

3. J. Blairon, *Les conditions d'une invasion continuée*, www.intermag.be.



Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

C'est sur fond de ce désarroi que surgit un nouveau corps de professionnels le plus souvent « externes » (mais engagés par le management et oeuvrant à son service), supposés réduire le questionnement, rassurer et motiver.

Mais en termes de fonctionnement institutionnel, nous aurions probablement intérêt à nous rappeler que nous sommes là en face d'un des procédés qu'Erving Goffman avait mis en lumière en décrivant l'hôpital psychiatrique comme une institution totale, apte à réduire le « bénéficiaire », disait-il, à l'état de déchet manipulable à souhait.

L'institution totale, de fait, détruit la culture propre de ses « bénéficiaires », en désintégrant leur moi par la mise en oeuvre d'un certain nombre de procédés.

Le « looping » ou « ricochet » en est un. Le fonctionnement est le suivant : l'agent institutionnel déclenche une attaque, à laquelle résiste le bénéficiaire qui en est l'objet. Sa stratégie de défense est alors réutilisée comme « preuve » de la légitimité de l'attaque antécédente. Il s'ensuit un profond désarroi, puisque ce qui était supposé protéger celui qui résiste devient ce qui l'affaiblit.

Nous sommes bien souvent face à un procédé semblable dans le chef des nouveaux managers, qui interviennent sur base d'un désarroi structurel comme nous l'avons rappelé. Ils font ainsi appel à la motivation, l'engagement, la réflexion sur le sens et les valeurs. Les salariés répondent à ces sollicitations sur base de ce qui fait sens pour eux collectivement (savoirs construits dans l'expérience, valeurs produites dans la coopération, codes d'honneur du métier, etc.) et ce sont ces éléments qui sont retraduits par les intervenants, précisément, comme les composantes du problème qui a produit la situation de désarroi : nous aurions affaire à des archaïsmes qui compromettent la flexibilité, l'adaptation, la compétitivité, etc. Toute réaction à cette analyse pourra de surcroît être vue comme la preuve d'un manque de loyauté ou de motivation – on devine la suite.⁴

D'autres procédés peuvent aussi être repérés (nous reprenons en italiques les termes de Goffman) :

- *l'embrigadement* (via les « plans personnels imposés » de toute nature);
- la *contamination* (l'effacement de la frontière entre sphère privée et sphère publique);
- la *rupture du sujet avec ses actes* (même quand les salariés obtempèrent, ils ne sont pas à l'abri d'actions qui ne devraient se mettre en oeuvre que s'ils n'avaient pas obtempéré, cfr les cas célèbres de Renault Vilvoorde et Volkswagen Forest).⁵

Il convient donc d'apercevoir que les « nouvelles » pratiques d'évaluation sont partie prenante d'un rapport de force, redevenu très inégal, entre les travailleurs et les propriétaires, dans la

4. Nous nous référons ici à de nombreuses observations concrètes, notamment dans des services publics « modernisés », ou dans des associations.

5. Cfr J. Blairon, J. Fastrès, E. Servais et E. Vanhée, *L'institution totale virtuelle, L'institution recomposée tome 2*, Bruxelles, Luc Pire, 2002.

Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

mesure où ces pratiques fournissent une justification apparemment objective à des pratiques de déstructuration. Celles-ci s'avancent masquées, derrière une rhétorique souvent inverse des pratiques qu'elles vont soutenir ou produire :

- vocabulaire « scientifique » mais manquant de consistance et cela à mesure même que l'on met l'univers entier en grilles ⁶ ;
- substitution d'une approche du travail en termes de compétences à une approche en termes de métier (la première se présentant comme l'incarnation de la raison et de la justice sociale, alors qu'elle décompose les sens existants et qu'elle détruit la relation sociale entre un travailleur qui est une personne et un employeur qui en est une autre : nous n'aurions plus affaire qu'à une gestion des stocks de compétences);
- image postulée (et souvent imposée) du caractère consensuel de l'entreprise : nous sommes tous dans le même bateau, prétend-on, alors que dans le même temps on construit un rapport de force plus contraignant qu'autrefois.

Ce faisant, on casse de fait des processus d'évaluation existants, discrets, mais opératoires et on risque de déstructurer en profondeur des dynamiques collectives irremplaçables qui ont prouvé leur force de mobilisation et d'innovation.

Bref la modernisation qu'on nous propose ressemble parfois furieusement à une ignorance, un déni, voire un fantastique « renversement de fronts », où l'innovation réelle est archaïsée et où des régressions se présentent comme des révolutions...

Il est évidemment hautement préoccupant de voir ces procédés envahir la sphère associative, là où le sens partagé constitue plus que partout ailleurs le moteur de l'action.

UN MODÈLE CULTUREL INAPPROPRIÉ ET ALIÉNANT

Plus grave encore : l'action associative, notamment menée au profit de publics précarisés possède sa propre forme d'efficacité ; celle-ci se situe aux antipodes du modèle culturel qui inspire les pratiques les plus répandues d'évaluation.

Nous avons pu l'établir en analysant longuement une série de pratiques menées par des associations, notamment en milieu ouvert : travail de rue, aide aux jeunes en difficulté, accompagnement de personnes handicapées, etc.

Nous avons été amenés, pour rendre raison de l'efficacité de ces pratiques, à formaliser l'opposition que suggère François Jullien entre deux modèles d'efficacité : un modèle d'efficacité technocratique et un modèle d'efficacité dit « de propension », où la structuration de l'action ne se fait pas sous le mode programmé.⁷

6. J.-P. Le Goff parle à ce sujet la « pensée chewing-gum », ou encore d'une « logomachie ».

7. F. Jullien s'inspire de la philosophie traditionnelle chinoise pour mettre en lumière un modèle d'efficacité tout à fait différent du modèle occidental technocratique cfr F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1996.



Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

Nous avons d'un côté un modèle de capitalisation préalable réalisé par les professionnels, qui est ensuite décliné dans une logique d'application; ce modèle est intrusif, peu soucieux de l'environnement qu'il a tendance à bousculer puis à saturer. Son modus operandi est celui de la frappe (souvent, de fait, de « petites frappes ») et de fait il contente tous ceux qui font de l'activisme et de la méthode Coué les vertus cardinales de l'action ou de la politique.

De l'autre côté, nous avons un modèle qui s'appuie sur les ressources présentes, s'adapte à elles pour se déployer de manière lente et discrète, en épousant le déroulement le plus adéquat, de manière créative, souple, changeante, en tentant de consolider un agencement qui deviendra irréversible.

Nous avons essayé de systématiser cette opposition à travers le tableau suivant :

DEUX LOGIQUES D'EFFICACITÉ		
	MODÈLE INSTRUMENTAL	MODÈLE DE PROPENSION
Logique de conception	Modélisation de l'action	Inscription dans le processus
Ressort de l'action	Application	Exploitation
Stades de l'action	Visée, objectifs, patron, exécution	Supputation, accompagnement, consolidation
Rapport à l'environnement	Rupture du tissu	Appui sur la configuration
Mode d'efficacité recherché	Direct	Indirect
Mode d'effectuation	Planification préalable Engagement/frappe	Pas de détermination préalable Détournement/adaptation
Attitude prioritaire	Volontarisme	Implication
Logique de lieu	Attributions spécifiées	Sans lieu propre
Logique de temps	Courte, intensive, maîtrisable	Longue, lente, progressive
Acte décisif	Frappe anticipative	Double amorce
Mode énergétique	Rapport de force	Souplesse
Mode de couverture	Saturation et empilement	Désaturation
Critère de cohérence	Respect de la ligne directrice	Polarité interactive
Qualité du résultat	Visibilité	Discrétion



Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

Il apparaît donc clairement ici que le standard évaluatif « objectifs / moyens / étapes / résultats spécifiques / mesure de l'écart / réadaptation des objectifs » est un modèle inadapté et handicapant pour un grand nombre d'actions sociales et culturelles associatives, qui sont contraintes de se justifier dans un langage qui les affaiblit.

Devoir se dire dans les mots du dominant, et ainsi renforcer le pouvoir de celui-ci, n'est-ce pas la définition que l'on donnait en d'autres temps de *l'aliénation* ?

L'INTERVENTION INSTITUTIONNELLE ET LE TRAVAIL DU SENS

En tant que soutien des dynamiques associatives et qu'exercice du contre-pouvoir, l'analyse institutionnelle se doit, dans un tel contexte, de soutenir des pratiques évaluatives qui s'opposent à cette aliénation.

Ceci impose selon nous trois types d'action à articuler.

a) Distinguer évaluation et contrôle (lutter contre l'abus de pouvoir sur le sens)

Puisque l'exercice de l'évaluation peut être le lieu de multiples abus de pouvoir, il paraît utile d'armer les collectifs pour y résister.

L'intervention institutionnelle a toujours recouru aux analyseurs pour révéler les rapports de force implicites dans une situation. Dans les années soixante, un analyseur fréquent était l'argent : en posant au groupe entré en analyse la question de savoir combien pouvait coûter (valoir) l'intervention, qui la payait, pourquoi était-ce ce protagoniste qui payait et pourquoi l'intervention était évaluée à une telle somme (ou à si peu), on avait accès fort rapidement à certains des rapports de pouvoir internes à l'institution.

L'analyseur se doit être simple (c'est un «objet») et il doit permettre de poser des questions discriminantes.

En matière de rapports de pouvoir relatifs au sens (sa production, sa circulation, sa traduction), la distinction des actes de contrôle (d'autant plus dénié qu'il est sournoisement pratiqué) et d'évaluation (d'autant vantée qu'elle est peu mise en oeuvre) peut fonctionner comme un analyseur. Il peut s'agir en l'occurrence de soumettre aux protagonistes le tableau suivant⁸ :

8. Longuement présenté et commenté dans J. Blairon, J. Fastrès, E. Servais et E. Vanhée, *L'institution recomposée, tome 2, L'institution totale virtuelle*, Bruxelles, Luc Pire, 2002.



Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

	CONTRÔLE	ÉVALUATION
Objet	<p>Les normes</p> <p>Elles sont définies antérieurement par des personnes extérieures à l'action. Il existe des normes de résultats ou de procédures;</p>	<p>Le sens et les valeurs</p> <p>Le sens, par définition, est toujours en partie ouvert. C'est un «mouvement qui cherche sa propre poursuite» (B. Noël).</p>
Résultats attendus	<p>Vérifier la conformité aux normes.</p> <p>(A-t-on fait ce qu'on avait dit qu'on ferait ?)</p>	<p>Poser des questions stratégiques pour l'avenir. Ouvrir le débat pour optimiser l'action («Fait-on bien ce pour quoi on est là? »)</p>
Relation	<p>La relation est descendante, inégale (éviter la fausse collégialité!).</p>	<p>L'évaluation est collégiale, tout le monde est sur pied d'égalité.</p>
Temporalité	<p>Programmée</p> <p>Les moments où le contrôle est exercé doivent être connus.</p>	<p>Non programmable (on évalue chaque fois que nécessaire et seulement si cela est nécessaire)</p>
Horizon	<p>Standardisation, conformité à des modèles donnés</p> <p>Le contrôle induit l'homogénéité.</p>	<p>Singularité, significations propres et particulières, nouveauté</p>

L'idée de base est double : contrôle et évaluation sont tous deux nécessaires, et tous deux peuvent être plus ou moins équitables ou plus ou moins aboutis ; faute de distinguer clairement les deux dimensions, on produit souvent des situations où le contrôle est larvé (et donc inéquitable ou insuffisant) et l'évaluation on ne peut plus partielle (et donc peu productive).

L'utilisation de l'analyseur peut débusquer au moins quatre abus de sens fort répandus.

Le contrôle cumulé

La tendance est fréquente de vouloir cumuler des exigences fortes en matière de résultats comme en matière de procédures supposées permettre de les atteindre (alors qu'il faut considérer exigences de résultats et exigences de procédures comme des incommensurables).

L'exemple le plus frappant est l'exigence de résultats en matière d'«intégration» (de sans-emplois, de jeunes délinquants, de personnes handicapées...), assortie de normes particulièrement contraignantes (et inadaptées) en ce qui concerne les procédures à respecter par les professionnels...

Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

Le contrôle défaussé

La difficulté culturelle à assumer le pouvoir dans les environnements associatifs conduit souvent à la solution de facilité qui consiste à demander aux contrôlés de nommer eux-mêmes (si ce n'est de faire eux-mêmes respecter !) les exigences qu'on devrait leur appliquer...ce qui peut s'assortir d'un contrôle implicite portant sur l'implication consentie par les contrôlés pour s'engager sur la voie de l'auto-contrôle conforme aux attentes non exprimées des dirigeants...

On retrouve ici une incarnation concrète du « looping » dont nous avons parlé plus haut.

L'évaluation cosmétique

En matière de définition des finalités de l'action, d'affirmation de valeurs, de construction d'un projet d'établissement par exemple, les discours sont souvent creux et prévisionnellement «multi-couches» : on aime à cumuler, par précaution, toutes les finalités possibles (la citoyenneté, l'égalité, le bénéficiaire acteur, etc.) sans que ces affirmations ne se donnent les moyens d'être effectives ni de vérifier cette effectivité. A cet égard, le «test de la négation» est souvent sans pitié : on passe au crible les affirmations institutionnelles en se demandant si elles pourraient être inverses (niées) : les vrais choix sont en effet souvent liés à des controverses où les deux positions sont argumentables et possibles. Que penser à l'opposé des «chartes» où l'on affirme cet engagement (exemple réel) : «toutes nos interventions seront de qualité» ?..

L'introduction d'un centaure schizophrénique

Nous trouvons malheureusement beaucoup de situations où règne une confusion extrêmement dommageable entre les deux «circuits» : contrôles faussement collégiaux, évaluations beaucoup plus normatives qu'elles ne veulent bien le prétendre, demandes d'«évaluation» venant des pouvoirs publics sur base d'une suspicion inavouée («je paie pour quoi ?», la réponse attendue devant s'exprimer, comme nous l'avons vu ci-dessus, dans un langage technocratique inadapté, déclinant de manière abstraite objectifs de l'action et résultats attendus, comme si ceux-ci pouvaient être maîtrisés...). Une évaluation digne de ce nom devant à tout le moins, au contraire, essayer de poser la question : «sur quelle logique d'action est-ce que je mise pour pouvoir espérer «défaire ce que le monde social a fait» (pour paraphraser Pierre Bourdieu) d'illégitime et d'injuste» ?

Cette zone grise «et-et» – plus exactement «ni-ni» (ni contrôle correct, ni évaluation effective) génère de multiples dégâts, dont les moindres ne sont pas de produire, au niveau des équipes professionnelles, le désenchantement, le désengagement, si ce n'est le cynisme – qu'on s'efforcera de corriger, comme si on en n'était pas responsable, en introduisant, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, des programmes de formation pour «renforcer la motivation»...

b) Installer des processus réellement collégiaux

Une évaluation digne de ce nom implique que le collectif se laisse interpellé par des signes et des traces dont le sens ne peut être trouvé en l'état de la situation : nous pensons par exemple à une passivité incompréhensible, à des attitudes inattendues.

Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

Ainsi, dans un Centre de jour accueillant des jeunes poly-handicapés, ce fut deux retraits d'enfants par des parents qui semblaient satisfaits du « service rendu » et « participatifs ». Non seulement la décision en tant que telle interpellait les professionnels, mais son modus operandi était surprenant : un retrait sans la moindre explication, du jour au lendemain, et porte fermée.

Le travail d'évaluation a consisté, à partir de là, à construire le système des représentations et des attentes des professionnels envers les parents. Ce travail a réuni dans un premier temps le collectif des professionnels et deux représentants d'une association de parents impliquée dans l'institution.

Peu à peu (l'ensemble de la démarche a pris un an et demi, à raison d'un demi-jour de travail par mois, les rapports étant réfléchis en équipe dans l'intervalle), sont apparues certaines lignes de fracture ou certaines rigidifications de l'action.

Ainsi, l'attente plus ou moins implicite dans le chef des parents de la « normalisation » de la situation de handicap et l'usage prioritaire par l'équipe de professionnels de références scientifiques créait un étrange chassé-croisé dont on ne se parlait pas : les parents supputaient une excessive maîtrise des professionnels, tout en résistant au point de vue trop technique imposé par ceux-ci ; les professionnels mettaient en avant « l'impossible à guérir » du handicap, tout en n'acceptant pas que les parents ne s'adaptent pas à leurs contraintes rationnelles (enfants arrivant avec des vêtements inappropriés, choix alimentaires contestables, etc.).

Plus profondément, une question stratégique centrale est apparue : même si l'action des professionnels se coulait dans le moule du « projet individualisé » pour chaque enfant, le centre de gravité de l'action restait bien interne à l'institution et n'était pas situé dans la famille, en milieu ordinaire. La question était : « quel programme pour cet enfant ? » plutôt que « quel style de vie en dehors de nous (ou après nous) pour cet enfant ? ».

L'évaluation a ainsi conduit à une remise en cause importante des systèmes de sens en vigueur dans les pratiques. Le modèle des « mondes » de Luc Boltanski a permis de les identifier, puis de les réarticuler.

c) Combiner les logiques représentatives et les processus dialogiques

Mais arrivés à ce stade, il n'était plus question de raisonner en circuit fermé.

Il convient en effet de soumettre à l'ensemble des protagonistes les analyses et les changements stratégiques potentiels qui découlent d'une démarche évaluative.

Deux démarches ont été entreprises.

Une journée de « tables rondes » a été mise sur pied, réunissant des parents, des partenaires, des représentants des pouvoirs publics. L'objectif consistait à mettre les analyses en débat, selon un processus que Michel Callon a proposé de nommer « dialogique ». Il s'agissait somme toute d'explorer « les mondes possibles » avec de petits groupes diversifiés.



Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

Ensuite, des réponses stratégiques ont été soumises aux instances dirigeantes de l'association (dans lesquelles siègent aussi les parents).

Cet enchaînement particulier a permis de combiner la créativité des processus dialogiques et la légitimité représentative d'une décision).

Nous sommes loin en l'occurrence d'un audit sondant les écarts entre les résultats et les objectifs, de l'implantation d'un processus normatif de « qualité », ou d'une traduction du travail en « compétences ».

Même si les modalités d'une évaluation respectant la spécificité des dynamiques associatives, son modèle d'efficacité propre et le caractère ouvert du sens peuvent être très variables, l'enjeu est toujours le même : résister à l'abus de pouvoir, à la destruction de la culture institutionnelle, à l'invasion de la sphère associative par le modèle du marché et aux processus d'aliénation qui en découlent.

Cette résistance est possible ; il nous apparaît que la contribution spécifique et centrale du secteur associatif à la production d'une société plus égale et plus libre vaut bien ce combat, aussi minoritaire qu'il puisse paraître pour l'instant.



Quelle politique d'évaluation dans les associations ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

- J. Ardoino et G. Berger, *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*, Paris, Matrice, 1989.
- J.-P. Le Goff, *La barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, nouvelle édition 2003.
- J.-P. Le Goff, *La France morcelée*, Paris, Gallimard, 2008.
- J.-P. Le Goff, *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1992, 1995.
- J. Oury, F. Guattari, F. Tosquelles, dir. J. Pain, *Pratique de l'institutionnel et politique*, Paris, Matrice éditions, 1985.

CONTRIBUTIONS DE L'ASBL RTA À LA QUESTION DE L'ÉVALUATION

Tous ces textes sont en accès libre et gratuit sur notre magazine d'intervention en ligne : <http://www.intermag.be>

- J. Blairon et J. Fastrès, « Lutttes culturelles, lutttes sociales », un exemple d'évaluation participative 12/2006
- J. Blairon et E. Servais, « Nouveau management et sens du travail » 10/2007
- C. Bartholomé, « Les belles promesses du management » 05/2007
- J. Blairon, « Deuxième chantier des Assises de l'égalité à Namur : critique de la culture des compétences », 11/2006.
- J. Fastrès, « Polymorphisme, paradoxes et dilemmes : les difficultés de la fidélité institutionnelle », 12/2007.
- J. Blairon, « Les conditions d'une invasion continuée », 10/2007.
- C. Bartholomé, « L'émergence de l'usager client », 10/2007.
- J. Blairon, « Les institutions confrontées à l'éclatement référentiel », 04/2007.
- J. Blairon, « Etat et associations », 12/2006.
- J. Blairon, « L'institution comme passion de réalisation », 12/2004.
- J. Blairon et E. Servais, « Les résultats culturels d'une « culture du résultat » », 02/2008.
- J. Fastrès, « Les mondes de Boltanski : un modèle heuristique en matière de prévention », 04/2008.

PUBLICATIONS DE RTA EN MATIÈRE D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

Ces ouvrages peuvent être commandés en ligne à partir de <http://www.couleurlivres.be> ou <http://www.rta.be>

- J. Blairon et E. Servais, *L'institution recomposée, tome 1, Petites lutttes entre amis*, Bruxelles, Luc Pire, 2000.
- J. Blairon, J. Fastrès, E. Servais et E. Vanhée, *L'institution recomposée, tome 2, L'institution totale virtuelle*, Bruxelles, Luc Pire, 2002.
- J. Fastrès et J. Blairon, *La prévention : un concept en déperdition ?*, Bruxelles, Luc Pire, 2002.
- J. Blairon et E. Servais, « Racaille » et banlieues virtuelles, *L'institution recomposée, tome 3*, Charleroi, Couleur livres, 2007.