

PEUT-ON ÉVALUER LE TRAVAIL DE L'ÉDUCATEUR ?

Par Jean Blairon et Jacqueline Fastrès

Ainsi posée, la question est lourde de deux ordres de connotations.

D'une part, en ouvrant la possibilité d'une réponse négative, la question renvoie le travail éducatif à une sorte d'insondable faisant de l'introspection de l'éducateur le seul vecteur de sens : le ressenti de l'éducateur paraît, dans ce cas, la seule voie de la légitimité.

D'autre part, poser la question de l'évaluation à propos de l'éducateur **dans son individualité** ne peut que nous connecter à la transformation générale du travail (et pas seulement du travail social), notamment dans sa dimension d'attaque systématique contre les collectifs.

Pierre Bourdieu, dans un article célèbre de *Contre-feux*, opère un lien entre cette attaque des collectifs de travail et l'installation d'une exploitation sans limites (« l'institution pratique d'un monde darwinien »¹) :

« Ainsi s'instaure le règne absolu de la flexibilité, avec les recrutements à durée déterminée ou les intérimaires ou les « plans sociaux » à répétition, et l'instauration, au sein même de l'entreprise, de la concurrence entre filiales autonomes, entre équipes, contraintes à la polyvalence, et, enfin, entre individus, à travers *l'individualisation* de la relation salariale : fixation d'objectifs individuels ; instauration d'entretiens individuels d'évaluation ; (...) stratégies de « responsabilisation » tendant à assurer l'auto-exploitation de certains cadres (...) ; exigence de « l'auto-contrôle » qui étend « l'implication » des salariés, selon les techniques du « management participatif », bien au-delà des emplois de cadres ; autant de techniques d'assujettissement rationnel qui, tout en imposant le surinvestissement dans le travail, et pas seulement dans les postes de responsabilité, et le travail dans l'urgence, concourent à affaiblir ou à abolir les repères de la solidarité collective. »

Si l'analyse de Pierre Bourdieu concerne les entreprises marchandes, force est malheureusement de constater que les associations font l'objet d'une tentative d'**invasion continuée** de ces raisonnements et pratiques. Le travail de Jean-Pierre Le Goff, montrant que le même « néo-management » est désormais utilisé dans les entreprises et les écoles, au grand détriment du sens du travail et d'ailleurs de son efficacité, peut en effet être poursuivi à propos du monde associatif.

On l'observe facilement dans le monde associatif chez nous : introduction des « plans qualité », recours obligé, souvent introduit par les pouvoirs publics eux-mêmes, à des modèles de planification technocratique de l'action, formations multiples qui assimilent l'association à une organisation comme toute autre, etc.

Nous ne sommes pas loin dans ce cas d'un paradoxe très tendu : l'alternative que représente l'action associative serait *traitée voire vécue de l'intérieur* comme la domination qu'elle est supposée combattre.

Peut-on expliquer que ce paradoxe ne soit pas davantage perçu ?

Nous voyons au moins quatre raisons :

- Les politiques européennes, libérales à souhait, introduisent « par le haut » des mécanismes assimilationnistes dans les services publics et ceux-ci s'en font trop facilement le relais ; ces

1 P. Bourdieu, « Le néo-libéralisme, utopie (en voie de réalisation) d'une exploitation sans limites », *Contre-feux*, Paris, Raisons d'agir, 1998, pp. 111 et sq.

politiques visent clairement à marchandiser l'action associative (cf. les débats autour de la directive Bolkenstein, de l'exception culturelle, etc.).

- L'exploitation systématique cachée de l'action associative, notamment de sa capacité à produire les conditions de toute production, capacité non reconnue (et donc sous-rémunérée) grâce à une représentation de « secteur assisté » complaisamment maintenu sous perfusion par la « vraie société ».
- Le complexe de « dominé culturel » qui traverse nombre d'associations et qui les conduit à vouloir singer les mécanismes que la domination culturelle rend légitimes. Certains cadres associatifs, qui voudraient être reconnus comme des cadres tout court, sont ainsi prompts à imiter les comportements managériaux dominants, qui constituent à leurs yeux un élément de la panoplie du dirigeant légitime.
- L'affaiblissement général de la critique du capitalisme, qui semble désormais s'imposer comme un modèle unique et incontournable, qui plus est intrinsèquement lié à la démocratie.

La **transversalité comme retour du négatif**² ne se situe pas seulement dans les pratiques envers les bénéficiaires mais aussi dans la manière dont ces pratiques sont conduites, soutenues, organisées, conçues... Avec un enjeu majeur en point de mire : diminuer le caractère **différent** (ou la conscience de cette différence) des dynamiques associatives est une priorité pour affaiblir le contre-pouvoir et asseoir une domination sans partage.

Evidemment, ce point de vue de **vigilance critique** ne peut à lui seul occuper toute la scène du raisonnement : ce serait nier la nécessité d'un pilotage de l'action collective, la participation interne à la réflexion sur le sens de l'action, la réalité de certains dysfonctionnement institutionnels.

QUELQUES BALISES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION

Deux conditions premières sont à rencontrer : **distinguer** fermement l'évaluation et le contrôle ; cerner leurs **objets** d'une manière cohérente par rapport à la spécificité associative (que nous appelons « dynamique institutionnelle »).

La distinction de l'évaluation et du contrôle est un classique de l'analyse institutionnelle que nous devons notamment à Jacques Ardoino. Nous l'avons souvent rappelée et tenté de la développer³. Nous pensons d'ailleurs que cette distinction constitue un **analyseur** de la dynamique institutionnelle.

Disons pour faire bref que l'évaluation constitue une réflexion stratégique collective (incluant de multiples manières les bénéficiaires) sur le sens et la valeur de l'action, menée notamment à partir des effets qu'elle produit, des traces et des signes qu'elle laisse. L'idée est de découvrir ce que l'on ne connaît pas. Le contrôle, quant à lui, est une opération de conformité : à partir de normes connues (de résultats ou de procédures, clairement définies, en nombre limité), le contrôleur vérifie qu'on « est dans les clous ».

Souvent le contrôle se déguise sous l'appellation d'« évaluation », pensant se rendre plus acceptable et plus « collégial » qu'il ne doit l'être.

Il s'ensuit qu'il y a plus de contrôle qu'il n'y paraît (mais qu'il est souvent dévoyé, sauvage, excessif, à mesure même qu'il se nie) et beaucoup moins d'évaluation qu'on ne le dit ou qu'on ne le pense (on « ouvre » beaucoup moins la réflexion qu'on veut bien le dire).

Quant à l'**objet central** de l'un et de l'autre, il convient de dire qu'il faut toujours **partir des pratiques collectives** avant de s'intéresser à d'autres dimensions.

2 Cf. sur le rôle socio-politique de l'éducateur, une analyse également reprise dans le dossier 2018 *Les fondamentaux et les transformations du champ éducatif*, J. Blairon, « Quel est le rôle socio-politique de l'éducateur ? Cartographie d'une problématique », <https://www.intermag.be/457>.

3 Cf. J. Blairon, « Jeux et enjeux du contrôle », <https://www.intermag.be/96> et « Quelle politique d'évaluation dans les associations ? », <https://www.intermag.be/430>.

La question posée doit se retraduire en deux sous-questions :

- à partir de quels type de normes (de procédures ou de résultats, les deux exigences ne pouvant être cumulées) le travail collectif puis individuel le cas échéant sera-t-il contrôlé et par qui ? ;
- par quels processus permettra-t-on une réflexion collective sur le sens et la valeur de l'action ?

Mais en matière de travail éducatif, c'est surtout **l'articulation des deux questions** qui est primordiale.

Il est clair que le contrôle doit être subordonné (dérivé) de l'évaluation au nom d'une des spécificités irréductibles de l'action associative : l'homologie recherchée entre les engagements sociétaux de l'association et son fonctionnement interne. Nous avons bien conscience que les normes auxquelles les associations sont elles-mêmes soumises tiennent de moins en moins compte de cette dimension. Il faut espérer que la « charte associative » permettra de rééquilibrer cette tendance.

L'évaluation doit s'appuyer sur les composantes spécifiques de la dynamique associative : la manière dont on tente d'être fidèle aux engagements fondateurs, la manière dont on construit l'appartenance à ces engagements, l'investissement que l'on consent pour soutenir les processus participatifs et, nous venons de le dire, le souci d'homologie entre les combats sociétaux de l'association et son fonctionnement interne : par exemple, il serait inconséquent de se mobiliser pour le droit de chacun à être le créateur de son existence (et donc pour les mécanismes qui assureraient que ce droit soit reconnu à tous) sans s'interroger sur les implications d'un tel choix (dans ses deux dimensions) sur les pratiques institutionnelles.

La responsabilité institutionnelle est évidemment engagée dans l'explicitation collective de ce qui fait sens et valeur, surtout si les principes de cohérence et de pertinence se sont estompés ou multipliés.⁴

Ce n'est qu'adossé à un processus de réflexion collective sur le sens et la valeur de l'action qu'un travail de définition des normes de contrôle pourra être entrepris, en tenant compte des contraintes externes qui pèsent de plus en plus lourdement sur la dynamique associative.

Rappelons enfin que ce contrôle doit avoir deux faces : une face d'obligation (en référence à ce qui est attendu, mais on ne peut se référer là à un optimum irréaliste) et une face de protection (notamment en matière d'équilibre entre les investissements des uns et des autres, les relations entre pairs n'étant pas d'office équitables).

Les modèles technicistes qui envahissent la scène éducative, souvent inspirés des mêmes postulats « psycho-pédagogiques » que ceux que le néo-management a réussi à introduire dans l'enseignement, nous paraissent en tout état de cause devoir faire l'objet de la plus grande vigilance critique : ils coupent en effet le travail des éducateurs de ses enjeux et de son sens, ils ravalent ce travail à des opérations d'une ahurissante platitude, ils introduisent des mécanismes d'assujettissement rationnel des travailleurs et ils corrodent la spécificité associative en diminuant sa force d'interpellation.



Pour citer cette analyse

Jean Blairon et Jacqueline Fastrès, « Peut-on évaluer le travail de l'éducateur ? », *Intermag.be*, analyses et études en éducation permanente, RTA asbl, 2009, URL : www.intermag.be/458.

4 Cf. J. Blairon, et E. Servais, « Les institutions confrontées à l'éclatement référentiel », <https://www.intermag.be/115>.
Pour donner un exemple d'une telle explicitation en matière de travail éducatif, on peut se reporter au remarquable travail du Réseau international des travailleurs de rue *Guide international sur la méthodologie du travail de rue à travers le monde* : http://www.travailderue.org/wp-content/uploads/2012/08/guide_FR.pdf.