

## « EVALUATION » DES RÉSULTATS, ÉVALUATION DES EFFETS, QUELLES DIFFÉRENCES ?

Par Jean Blairon et Jacqueline Fastrès

Pour les associations d'éducation permanente, la réforme du Décret de 2003 apporte plusieurs changements d'envergure. Parmi ceux-ci, nous pouvons pointer un rééquilibrage des exigences auxquelles l'autorité publique soumet les associations qu'elle soutient : les exigences qualitatives sont renforcées, les exigences quantitatives ne sont plus les seules à être déterminantes.

Témoigne de ce changement la place que prend dans l'évaluation des actions menées par les associations reconnues la démarche d'auto-évaluation qui leur est demandée.

Cette démarche commande aux associations de porter un regard réflexif sur leurs pratiques ; en d'autres mots, de s'appliquer à elles-mêmes ce qu'elles entendent susciter dans la société : le développement d'un point de vue critique et réflexif.

Les chercheurs du Girsef qui ont réalisé l'évaluation de ces modifications insistent sur le caractère déterminant de ce changement de cap, qu'ils estiment de nature à interroger les usages dominants en matière d'évaluation des politiques publiques, tels que le « new public management » les a répandus<sup>1</sup>.

« En opérant un changement de logique (sans rupture), la réforme du décret de l'EP a un côté pionnier. S'il est trop tôt pour parler d'un basculement dans une nouvelle manière d'évaluer l'action publique, à tout le moins nous pouvons remarquer que ce qui a été initié dernièrement dans l'EP, avec force décrétole, rejoint des frémissements lisibles dans d'autres domaines. Par exemple, dans le champ de la recherche scientifique, on peut voir le développement d'un contre-discours en faveur de la « *slow science* » et de « l'alter-excellence »<sup>2</sup> ou le retournement de politiques de gestion des carrières des personnels académiques « par les résultats » en faveur de principes de « confiance »<sup>3</sup>. Ou encore, on assiste à des questionnements de services publics d'emploi quant à la pertinence d'une gestion quantitative des comportements de recherche d'emploi chez les chômeurs<sup>4</sup>.

Les évaluations futures de ces inflexions perceptibles dans la reddition de comptes, tout en n'abandonnant pas les régulations basées sur la fixation d'objectifs et l'appréciation de résultats, seront, à n'en pas douter riches d'enseignement quant à la possibilité d'un « post-New Public Management ». L'EP se donne à voir comme un laboratoire. A suivre donc ! »

1 Cf. B. Fusulier et M. Zune (dir.), *Evaluation du Décret relatif au soutien de l'action associative dans le champ de l'Education permanente*, Publication de l'Observatoire des politiques culturelles, février 2019, p. 110.

2 Cf. par exemple « L'alterexcellence, une autre bonne science. Interview de Bernard Fusulier », *FNRS New*, n°102, septembre 2015, pp. 19-21, <http://www.frs-fnrs.be/docs/Lettre/lettre102.pdf>

3 Cf. notamment la déclaration du recteur de l'Université de Gand abandonnant la gestion quantitative des carrières des enseignants <https://www.ugent.be/en/news-events/ghent-university-talent-rat-race-transformation-career-evaluation-model.htm>

4 Cf. par exemple la commande d'une enquête par Actiris sur les processus d'exclusion des chômeurs (cf. E. Demazière Ugeux, M. Zune, *Les expériences de l'exclusion du chômage*, Observatoire bruxellois de l'emploi, Actiris., 2017.)

Nous partageons globalement<sup>5</sup> leur point de vue ; nous avons pour notre part souvent critiqué, notamment à la suite des travaux incontournables de Jean-Pierre Le Goff, des modes de modernisation de l'action publique qui constituent autant de violences symboliques exercées à l'encontre des responsabilités et engagements des services publics comme des associations, au mépris de leur culture et de leurs spécificités<sup>6</sup>.

L'exigence réflexive qui est instituée dans le décret réformé en 2018 est cadrée par quatre questions qui portent sur le sens de l'action des associations.

Ces questions sont les suivantes :

1. *De quelle manière l'association entend-elle défendre et promouvoir un ou plusieurs droits, parmi les droits fondamentaux (économiques, sociaux, culturels, environnementaux, civils et politiques) ?*
2. *De quel point de vue critique l'association est-elle porteuse sur la société ?*
3. *Quel est / quels sont l'effet / les effets et impacts que l'association cherche éventuellement à produire et / ou à susciter à partir de ses actions et vers quels destinataires ?*
4. *Quel est, en conclusion, le rôle que l'association entend jouer dans le développement de l'action d'éducation permanente dans le champ de la vie associative ?*

Nous voudrions dans cette analyse nous attarder sur la troisième question pour faire saisir l'ampleur de la différence entre une approche néo-managériale de l'action des associations et l'approche réflexive qui est désormais prônée. La première convoquera les associations à une « évaluation »<sup>7</sup> des résultats (y compris dans une logique de doute, voire de suspicion : « est-ce que ça sert à quelque chose ? », dit plus d'un contrôleur, qui ne semble guère douter de sa propre utilité sociale et paraît oublier qu'il est d'abord mandaté par les citoyens dont il entend « évaluer » l'action) ; la seconde les invitera à se mobiliser effectivement dans une évaluation des effets.

Il ne s'agit nullement, on s'en doute, d'une simple question de vocabulaire. Il s'agit bien en l'occurrence de démarches très différentes dans leur conception de l'action, de l'efficacité, dans la relation qu'elles instituent entre les pouvoirs publics et les associations, ainsi qu'au niveau du modèle de société qu'elles contribuent à produire.

La confusion de ces démarches s'inscrit d'ailleurs dans une confusion générique entre « contrôle » et « évaluation » qu'elle redouble et qui la renforce. En réalité, les confusions sont tellement dommageables en la matière que nous avons décidé, dans de nombreuses interventions institutionnelles, d'introduire cette distinction comme un **analyseur**.

L'**analyseur** est un « objet » au sens large que l'on introduit dans une situation pour en révéler les points de tension, les incertitudes ou les conflits et pour permettre aux participants de se les approprier pour les analyser.

Georges Lapassade désigne par « analyseur » tout dispositif matériel qui « fait de l'analyse » avant l'analyste.

Il donne comme exemple des « analyseurs naturels » qui provoquent l'apparition du sens

5 C'est notamment la phrase « tout en n'abandonnant pas les régulations basées sur la fixation d'objectifs et l'appréciation de résultats » qui nous paraît devoir continuer à être interrogée ; elle peut paraître une concession excessive à la pertinence de cette approche, faire croire à une cohabitation possible de deux approches opposées. Cependant, il nous faut reconnaître que c'est le comportement futur des « acteurs de la régulation » (services du gouvernement, Conseil Supérieur de l'Éducation Permanente, futur(e) Ministre de la Culture) qui décidera in fine de l'effectivité ou non de cet « abandon ».

6 Cf. par exemple J. Blairon, « Exigence de qualité et éducation populaire », Intermag.be, 2017, <https://www.intermag.be/584>.

7 Dans l'expression « évaluation des résultats », nous mettrons systématiquement le terme évaluation entre guillemets, pour montrer qu'il s'agit selon nous d'un usage impropre du terme évaluation.

dans la société. En s'appuyant sur les travaux de René Lourau, il pose par exemple que les « déviants » dans une organisation sont des analyseurs, qu'ils émettent des doutes sur les finalités de l'organisation, que, par leur comportement de jeu, d'humour, de distanciation, ils contestent le sérieux de l'organisation, ou encore qu'ils attaquent de front l'organisation elle-même (René Lourau parle ainsi de déviants idéologiques, libidinaux ou organisationnels).

Lapassade reconnaît par ailleurs que dans certaines situations, les analyseurs « naturels » font défaut et qu'il peut être utile, alors, de recourir à des « analyseurs artificiels », « provocateurs de sens », qui permettent de révéler, d'aider ou de forcer à parler.<sup>8</sup>

Ainsi, si nous voulons aider une institution à réfléchir au « modèle de société dont elle se fait l'interprète », au modèle qu'elle habite et qu'elle renforce, il peut être utile de distinguer fermement ce qui y est entendu par contrôle et ce qui est entendu par évaluation. Nous recourons dans ce cas au tableau suivant<sup>9</sup>, construit à partir des travaux de Jacques Ardoino, que nous « introduisons » dans les débats :

	Contrôle	Evaluation
Objet	Normes qui peuvent être de résultats ou de procédures, définies avant l'action	Sens et valeur réputé ouvert
Résultats attendus	Conformité à ce qui a été prévu	Recherche d'auto-connaissance et de construction
Relation	Inégale, descendante, claire	Collégiale : tous ceux qui sont concernés sont réputés sur pied d'égalité pour y participer
Temporalité	Programmée : le contrôle doit pouvoir être anticipé	Ouverte, déterminée par la nécessité partagée
Horizon	Homogénéisation, standardisation	Singularité, transformation

A partir de là, on peut « provoquer du sens » en posant des questions simples comme : qui contrôle qui à propos de quoi ? A quel moment et avec qui l'organisation ouvre-t-elle le travail sur le sens et sur elle-même (évaluation) ? Que fait-on avec les produits du contrôle et avec les produits, tout différents, de l'évaluation ? Y a-t-il des dispositifs qui constituent des zones grises entre les deux opérations (contrôle et évaluation) que l'on a appris à distinguer ? Quel(s) est (sont) le(s) rapport(s) de l'organisation avec son(ses) commanditaire(s)<sup>10</sup> tant en termes de contrôle que d'évaluation ?

Notons que l'usage de cet analyseur révèle très souvent des mécanismes ou des fonctionnements qui peuvent ressortir à un exercice abusif du pouvoir.

Cet abus de pouvoir peut prendre des formes très variées, par exemple la confusion des genres (on dit qu'on évalue « dans un échange », mais en fait on contrôle dans une relation hiérarchique cachée) ; on peut

8 G. Lapassade, *L'analyse institutionnelle*, [https://www.persee.fr/doc/homso\\_0018-4306\\_1971\\_num\\_19\\_1\\_1390#homso\\_0018-4306\\_1971\\_num\\_19\\_1\\_T1\\_0188\\_0000](https://www.persee.fr/doc/homso_0018-4306_1971_num_19_1_1390#homso_0018-4306_1971_num_19_1_T1_0188_0000), pp. 188 et sq.

9 Cf. par exemple <https://www.intermag.be/analyses-et-etudes/associatif-institutions/104>

10 La nuance est de taille : rappelons que pour Marcel Hicter, l'animateur socio-culturel a un double commanditaire : le groupe au service duquel il mène ses actions ; l'État qui l'engage.

même trouver des situations où il est attendu du contrôlé qu'il prenne spontanément les points de vue du contrôleur et où il est accusé de manquer de lucidité s'il s'en démarque...).

Dans certains cas, la programmation de l'action qui est exigée est tellement poussée que l'on a affaire à un embrigadement de ceux qui doivent mener l'action dans des logiques de planification impossibles à respecter ; une dépossession de l'action se produit, et, très vite, une perte de sens de celle-ci.

Voudra-t-on nous croire si nous évoquons ici au passage, une série de situations que nous avons effectivement rencontrées ?

Celle, par exemple, d'un CA qui impose à l'équipe d'évaluer annuellement la conformité de ses actions par rapport à des valeurs... qui n'ont été définies nulle part et sont réputées faire évidence ?

Celle de ce(tte) candidat(e) à un poste qu'elle est invitée à inventer, « en faisant sa place » ?

Celle où il est exigé des travailleurs qu'ils obtiennent à la fois des résultats de rendement et qu'ils suivent des procédures impératives ? Ou celle où la forme des procédures qui leur est imposée est incompatible par rapport à l'action qui est exigée ?

Une fois replacée dans ces enjeux de sens et de pouvoir, la distinction « évaluation » des résultats / évaluation des effets n'est donc pas une question de mots, on l'aura compris ; elle constitue au contraire un enjeu central en matière de sens de l'action, de relations de coopération ou de pouvoir, de vrais ou de faux espaces de liberté. Cette dimension n'est toutefois pas facile à établir, tant les fausses évidences de l'« évaluation » des résultats se sont aujourd'hui imposées quasi partout, charriant des confusions qui favorisent le pouvoir de son apparente rationalité.

## L'« ÉVALUATION » DES RÉSULTATS, DE QUOI PARLE-T-ON ?

### *LES AMBIGUITÉS D'UNE DÉMARCHE DE POUVOIR*

En nous référant à cet analyseur, nous posons que l'expression « évaluation des résultats » est, dans un nombre écrasant de situations, un oxymoron. L'emploi du terme « contrôle » serait de loin plus pertinent.

On parle d'évaluation, mais on serait en effet plus avisé de reconnaître qu'il s'agit au fond d'un contrôle de conformité. La question qui est posée (par le contrôleur) équivaut quasi toujours à celle-ci : les productions sont-elles bien égales aux prédictions, aux engagements, aux attentes, parfois implicites, aux contraintes ? La question de l'« évaluation des résultats » est souvent sous-tendue par un jugement moral : « est-ce vraiment suffisant » ?

Nous pouvons nous trouver aussi dans le cadre d'une relation de pouvoir qui se dénie comme telle : le terme « évaluation » est plus doucereux que celui de contrôle. Qu'à cela ne tienne : nous pouvons avoir affaire à une imposition forte, comme peuvent le révéler les décisions qui sont prises. L'épure la plus claire que nous avons pu rencontrer s'est trouvée dans une organisation commerciale. Chaque vendeur s'y voit fixer en début d'année un chiffre d'affaires à atteindre. S'il le dépasse, il est récompensé (souvent par un voyage aux frais de l'organisation ou par une voiture de société plus luxueuse) ; s'il l'atteint seulement, il est averti (« peut mieux faire ») ; s'il ne l'atteint pas, il est congédié. Notons que l'organisation en question raffine son « modèle » en changeant le vendeur de zone lorsqu'il dépasse trop souvent les objectifs fixés. Appeler « entretien d'évaluation » un tel examen de conformité relève ainsi d'un véritable abus de langage.

Cet exercice de pouvoir excessif mais dénié, repeint aux couleurs de l'échange, se réalise en outre d'un point de vue monolithique : la mesure quantitative, seul étalon légitime aux yeux d'une démarche pseudo-

scientifique – les chiffres ne sont-ils pas toujours objectifs ?

L'imposition d'une telle matrice aboutit le plus souvent à faire l'impasse sur la question essentielle, celle du sens, qui se trouve ainsi mis hors débat.

Le sens peut aussi se révéler manipulé, par exemple lorsque l'exercice du pouvoir s'accompagne d'un discours de « consensus », mettant en avant le fait que « tous sont dans le même bateau », que la contrainte vient de l'extérieur (la concurrence, les clients de plus en plus exigeants, la mondialisation, etc.). Ainsi « externalisé », le contrôle peut être exercé par un contrôleur qui s'exempte de l'imposition qu'il réalise (« ce n'est pas moi qui... »).

Mais surtout, la discussion des « résultats » se fait à partir d'un sens capitalisé par quelques-uns et imposé à tous les autres, de telle façon que ne se pose plus que la question du « chiffre », traitée de surcroît de manière unilatérale, au seul profit du commanditaire du contrôleur.

Qu'on ne se méprenne pas : notre analyse ne veut pas opérer un rejet du contrôle. Nous critiquons le contrôle qui s'opère en mettant en œuvre un pouvoir abusif (qu'il soit capricieux, imprévisible excessif ou dénié) et qui prend la place, en la rendant impossible, de la réflexion sur le sens même de l'action.

## UN EXEMPLE AU SOMMET DE L'ÉTAT

On doit au Président Sarkozy d'avoir fait involontairement la démonstration des limites de la démarche « évaluation des résultats ». On se souvient qu'il avait engagé un consultant, Mars and co, pour pouvoir « évaluer » ses ministres « au résultat ».

La rigueur prétendue de la démarche ne résistait guère à l'examen. Notons d'ailleurs que cette évaluation, annoncée à grands fracas, n'a jamais été réalisée – en tout cas ses résultats (c'est le cas de le dire) n'ont été ni connus ni communiqués.

« Critiqué par plusieurs administrations, ce recours à un cabinet privé a finalement été jugé inefficace. Le Premier ministre y a donc renoncé. Il a demandé aux ministères de créer eux-mêmes (*sic*) les tableaux de bord qui serviront à suivre leur politique, l'ensemble étant coordonné par Éric Besson, secrétaire d'État à la prospective. On a vu ainsi, au cours du premier trimestre, se multiplier des listes de « critères objectifs » plus ou moins sérieux. Par exemple, la ministre de la santé, Roselyne Bachelot, devrait être jugée sur les indices de variation des dépenses de santé, le taux d'utilisation des génériques, le taux de dépistage du cancer du sein, etc., mais aussi sur le nombre de médailles dans les grandes compétitions internationales, la ministre étant également chargée des sports. » D'une manière générale, les ministres sont invités à « faire du chiffre ». À la culture, Christine Albanel sera jugée sur « l'évolution de la fréquentation des musées lorsqu'ils sont gratuits », « La part de marché des films français en France », ou « l'évolution du piratage des fichiers audio et vidéo ». <sup>11</sup>

Puisque nous parlons d'éducation permanente, repençons-nous sur ce qui était prévu pour la ministre française de la culture :

« l'évolution de la fréquentation des musées lorsqu'ils sont gratuits » ; « la part de marché des films français en France » ; ou « l'évolution du piratage des fichiers audio et vidéo ». »

On voit bien dans ces exemples le caractère absurde de la « méthode ». Peut-on sérieusement prétendre que la fréquentation des musées dépend de l'action ministérielle en matière de gratuité, alors que la vaste recherche comparative menée par Pierre Bourdieu avait notamment démontré le caractère déterminant de

<sup>11</sup> J.-M. Gogue, <http://www.fr-deming.org/CultResultat.pdf>, 2008.

l'enseignement en la matière (cause structurelle hors d'atteinte immédiate de la Ministre de la Culture) :

« Tout semble indiquer que les différentes structures des distributions des attitudes selon les niveaux d'instruction ou les classes sociales peuvent être obtenues par translation à partir de l'une ou l'autre d'entre elles, comme si le principe de toutes les différences systématiques en matière de compétence artistique et surtout, peut-être, d'attitude à l'égard de la culture, qui séparent les visiteurs [des musées] des différents pays n'était autre chose que ce que l'on pourrait appeler le capital culturel national, qui se mesurerait au degré de développement du système d'enseignement (et à l'ancienneté de ce développement) et à l'importance du capital artistique, elle-même fonction de l'ancienneté et de la vitalité des traditions artistiques (dont on trouverait des indices dans l'existence d'écoles de peinture, de collections particulières, etc.). »<sup>12</sup>

Pire : Pierre Bourdieu conclut sa recherche en montrant le caractère factice de l'entrée libre :

« Le musée livre à tous, comme un héritage public, les monuments d'une splendeur passée, instruments de la glorification somptuaire des grands d'autrefois : libéralité factice, puisque l'entrée libre est aussi entrée facultative, réservée à ceux qui, dotés de la faculté de s'approprier les œuvres, ont le privilège d'user de cette liberté et qui se trouvent par là légitimés dans leur privilège, c'est-à-dire dans la propriété de s'approprier les biens culturels ou, pour parler comme Max Weber, dans le *monopole* de la manipulation des biens de culture et des signes institutionnels du salut culturel. »<sup>13</sup>

Si ce raisonnement est exact, on s'aperçoit qu'une augmentation de la libéralité en matière d'accès n'a que peu de chances d'influer sur la fréquentation, si elle ne produit pas l'inverse : elle peut renforcer le monopole du privilège.

## UN ILLUSOIRE HORIZON DE MAÎTRISE

L'exemple peut étonner par son caractère irrationnel, mais il révèle aussi crûment que la « culture du résultat » cultive à tort une illusion de maîtrise.

Le schème objectifs/moyens/résultats pêche par le point de vue qu'il prend : un point de vue qui isole l'agent de son environnement et lui suppose fort légèrement une capacité de maîtrise et de contrôle sur celui-ci. Les conséquences de cette approche sont qu'on ne touche pas à l'environnement, voire qu'on y renforce ce qu'on veut y corriger : dans l'exemple des musées, les inégalités en matière d'accès à la culture. Le discours matamoresque sur les résultats peut alors masquer la visée effectivement produite : la poursuite du statu quo en matière de privilèges.

Pour revenir à l'exemple politique, Max Weber, souvenons-nous en, remarquait dès 1919 que :

« Il est une chose incontestable, et c'est même un fait fondamental de l'histoire, mais auquel nous ne rendrons pas justice aujourd'hui : le résultat final de l'activité politique répond rarement à l'intention primitive de l'acteur. On peut même affirmer qu'en règle générale il n'y répond jamais et que très souvent le rapport entre le résultat final et l'intention originelle est tout simplement paradoxal. »<sup>14</sup>

Qu'à cela ne tienne, l'activité politique est toujours – et de plus en plus – parlée sur le mode **individuel** et dans la logique de **maîtrise**.

12 P. Bourdieu et A. Darbel, *L'amour de l'art, Les musées d'art européen et leur public*, Paris, Minuit, 1969, p. 64.

13 Idem, p. 166.

14 M. Weber, *Le savant et le politique*, édité à Paris par les éditions 10/18, 1963, p. 199.



## UN EXEMPLE DE CETTE TENDANCE

Le 19 février 2019, le Premier Ministre belge, dont le gouvernement est toujours en exercice, même si c'est « en affaires courantes » puisqu'il a perdu sa majorité, défend sur les ondes de *Matin Première* « son » bilan. Il vient de (re)devenir Président de son parti et est ainsi appelé à conduire la campagne de celui-ci. Cette posture nouvelle semble difficilement compatible avec la fonction de Premier Ministre, censé se placer « au-dessus de la mêlée » pour être garant de l'intérêt général.

Il peut être utile de passer la prestation radiophonique du Ministre candidat au crible d'une analyse sémiotique. Une telle démarche ambitionne en effet de dégager le sens effectif d'un texte, qui peut être très différent du sens apparent.

Une des démarches de l'analyse sémiotique consiste à mettre en lumière le dispositif d'énonciation : qui s'adresse à qui, avec quelle distribution des positions et des rôles ?

Un tel dispositif est incarné notamment par les pronoms personnels, ce qui permet d'identifier les relations par rapport à l'action : qui en est le sujet ; à qui s'oppose éventuellement ce sujet ; qui est en position d'objet de l'action, etc.

Par exemple, il n'est pas indifférent d'étudier qui la prise de parole institue comme sujet(s) de l'action, à quelle fréquence et dans quel type de relation : en l'occurrence, le sujet de l'action est-il « le gouvernement », « mon gouvernement », « le(la) Ministre Un(e)tel(le) », « le Conseil des Ministres », ou un « je » ?

L'individualisation de l'action est patente dans le discours de Charles Michel. Les indicateurs de personne des verbes d'action sont le plus souvent un « on » et un « je », le premier étant souvent un proche équivalent du second, ce qui est très révélateur, évidemment.

C'est par exemple visiblement le cas dans cette construction en parallèle :

« **J'ai** l'habitude de l'injure ; lorsqu'**on** crée les conditions pour créer 200 mille emplois, **je** reçois des injures ; lorsque l'**on** assainit le budget, **je** reçois des injures ; lorsque **je** rentre en campagne, **je** reçois des injures. »

Dans cette autre affirmation, un à peu près syntaxique opère le même type de glissement :

« je suis fier évidemment des résultats qui ont été engrangés, **moi je suis très heureux grâce aux mesures de faire en sorte que 220 mille personnes** supplémentaires aient un emploi, je suis très fier que le taux d'activité soit au-delà de 70 % ce n'est pas arrivé depuis très longtemps. Je suis très fier aussi que dans le cadre du débat budgétaire on ait pu améliorer la situation tout en baissant les impôts sur le travail de manière substantielle ».

La construction « je suis très heureux de faire sorte que 220 mille personnes... » attribue clairement le résultat de l'action au « je » qui parle.

Dans pratiquement toute l'interview, le « je » et le « on » occuperont seuls la scène de l'action.

Nous observons le même dispositif d'énonciation dans cette autre occurrence :

« quelle est la situation financière au moment où on se parle ? Ce sont les chiffres réalisés à la fin de l'année 2018 ; sur ce sujet là où en est-on ? Là on est à 0,8 % du PIB autour de

4 milliards d'euros de déficit. A PIB constant, le jour où je deviens premier ministre, il y avait 14 milliards d'euros à PIB constant de déficit, on l'a ramené à 4 milliards d'euros en fin d'année 2018. »

Dans quatre exceptions, un « nous » entre en scène.

Trois occurrences seulement permettent de faire entrer en scène un sujet de l'action plus collectif.

« **Nous** avons mobilisé des réformes pour faire en sorte qu'on puisse réaliser ce fameux projet d'éoliennes offshore en mer du nord, aujourd'hui un million de foyers partout dans le pays sont raccordés, c'est une technologie qui ramène de l'emploi et qui **nous** permet aussi d'exporter partout dans le monde ce type de know how, de savoir faire. Autre exemple : la fin de l'année passée au mois de décembre avec **l'ensemble des gouvernements** on a eu un accord avec toute majorité politique confondue pour envoyer sur le plan Européen notre plan National climat qui décrit les mesures précises et chiffrées qui vont se déployer tout au long des prochaines années. »

« La question des voitures de société étant un sujet sur lequel on a commencé à agir pour la première fois sur cette législature en mettant en place un budget mobilité pour favoriser le libre choix et permettre chaque fois que c'est possible d'orienter vers d'autres types de déplacements. On devra aller plus loin par rapport à ça que ça mais faire attention aussi de ne pas du jour au lendemain appauvrir des classes moyennes, les travailleurs pour qui cette voiture est indispensable et pour qui c'est une forme de salaire. Nous devons effectivement accélérer ce mouvement et faire plus, plus fort et plus vite, mais le faire sans appauvrir et le faire au contraire en garantissant la prospérité. »

Notons que ce dernier exemple évoque des actions non réalisées, comme le suivant :

« Non je ne vais pas rectifier la phrase<sup>15</sup>, mon propos est le suivant : **nous** devons plus expliquer ce qui a été fait et **nous** devons faire davantage encore ce sont les deux idées que j'ai exprimées, et oui beaucoup de choses ont été faites, pas seulement au gouvernement fédéral, également par les communes, par les régions, par les gouvernements précédents. Quelques exemples : la Belgique est le deuxième pays en Europe qui a mobilisé pratiquement 5 milliards d'euros pour des green bonds ; donc de l'investissement vertueux pour la transition de l'énergie verte. »

Dans deux autres occurrences, le nous est différent. Nous trouvons une occurrence où le nous est une addition des chefs d'État, c'est-à-dire d'alter ego :

« Les Européens ne dansent pas quand Donald Trump siffle, il ne suffit pas d'un tweet dans la nuit de samedi et dimanche de Donald Trump pour imposer une stratégie aux Européens. **Nous** sommes donc au travail en concertation avec Theresa May, Emmanuel Macron, ...

*T. G. : Ils pourraient être jugés par un tribunal international ces ressortissants ?*

C'est une des pistes effectivement que **nous** analysons avec **nos partenaires**, y a-t-il une forme de justice internationale parce qu'on doit le plus possible créer des conditions pour qu'ils puissent être jugés sur place. C'est le sens de la démarche dans laquelle nous

15 Charles Michel est interrogé par Thomas Gadisseux sur une phrase qu'il a prononcée à propos des jeunes manifestants qui « marchent pour le climat » en reprochant au gouvernement son inertie en la matière : « vous avez dit en fait, ces manifestants n'ont pas compris l'action de mon gouvernement, il y a pas une forme d'arrogance ? » (alors que le Premier Ministre critique l'arrogance des Ecolos en la matière).



inscrivons. »

Une autre occurrence du « nous » permet une annexion implicite des mouvements de contestation menés par les jeunes : le Premier Ministre les a longuement écoutés et se déclare très fier de leur action (qui ne semble pas d'après lui être dirigée contre... lui-même) ; le style indirect ramène un « nous » qui ne semble guère opposé au « je » de l'énonciation :

« Moi je suis très fier qu'en Belgique et plus largement en Europe qu'il y ait ce message citoyen tourné vers l'avenir qui est un message optimiste qui est de dire nous voulons prendre des initiatives, nous voulons nous retrousser les manches. Je pense que la responsabilité de ceux qui sont engagés en politique et qui veulent être sérieux et c'est mon cas, ce n'est pas simplement d'être dans l'incantation, dans l'accusation. »

Parfois, même, le « je » se distingue du « gouvernement » :

« J'ai démissionné à la fin du mois de décembre<sup>16</sup>; il y a maintenant un gouvernement en affaires courantes, ce que je regrette, j'ai bataillé comme un lion pour éviter que le gouvernement ne chute, précisément parce que le gouvernement qui chute ça ne permet pas de prendre quelques mesures complémentaires dans le courant de cette année ci. »

Béatrice Delvaux a toutefois une autre lecture de cette « bataille de lion », qu'elle présente comme une lourde faute politique. Dans un éditorial du journal *Le Soir*, elle fait cette analyse :

« L'autre irresponsabilité vient de façon très étonnante du Premier ministre Charles Michel, suivi dans son équipée surréaliste par son parti, le MR, et le CD&V. Au motif honorable de défendre des valeurs (le pacte des migrations et le multilatéralisme) et les réformes nécessaires pour le citoyen, le chef de gouvernement a transgressé ces derniers jours nombre de codes constitutionnels et idéologiques, touchant ce mardi au paroxysme de l'absurde. En tentant hier le tout pour le tout pour rendre le pays gouvernable – et sauver son poste –, il l'a en fait rendu fou. La Belgique n'avait soudain plus un Premier ministre à sa tête, mais un alchimiste qui, devant des citoyens, des collègues et des journalistes médusés, transformait la droite en gauche.

Après avoir épousé les volontés de la N-VA pendant quatre ans, il se disait prêt à faire celles de la gauche, des verts, des syndicats, de la rue. Gilets jaunes je vous ai compris, Syndicats je vous ai compris, Fins de mois je vous ai compris, Fin du monde je vous ai compris : il y en avait soudain, à la sidération générale, pour tout le monde. »

L'analyse du dispositif d'énonciation montre donc un déséquilibre patent au niveau des sujets de l'action : le je est omniprésent ; l'usage du nous se révèle parfois ambigu ou est réservé à des actions moins réussies ou à entreprendre ou peut renforcer le « je ». On n'est pas loin de pouvoir résumer le dispositif d'énonciation de cette prestation radiophonique par la formule : « seul, parfois contre tous, j'ai obtenu des résultats énormes ».

Lorsque le Premier Ministre met semblablement en avant les « résultats » de « sa » politique, comme la création de 220.000 postes, il fait obstinément l'impasse sur la question de la qualité, pourtant sans cesse posée, de ces emplois ; sur l'action d'autres facteurs que sa volonté propre : de nombreux observateurs ont fait remarquer le rôle des évolutions structurelles des politiques de l'emploi en Europe ; à cette aune, la Belgique ne semble pas avoir fait mieux que ses voisins, que du contraire !

<sup>16</sup> La tradition en politique veut cependant que le Premier Ministre vienne déposer au Roi la démission de son gouvernement.

Une étude, réalisée par l'Institut de recherches économiques et sociales de l'UCLouvain a même chiffré le différentiel de « résultat » si l'on tient compte... des effets des mesures du gouvernement précédent (duquel C. Michel n'a de cesse de se distinguer) et des effets produits par une amélioration de la conjoncture qui n'est pas due à l'action du gouvernement : on arrive alors au chiffre de... 27.500.

Philippe Ledent, économiste à la banque ING, ne conteste pas ce chiffre et insiste :

« On sait très bien que jamais aucun gouvernement ne sera totalement responsable des créations d'emplois qui ont eu lieu pendant sa législature. Dans une période de mauvaise conjoncture, on devrait être plus félicité qu'un gouvernement qui dit avoir créé 250.000 emplois alors que la conjoncture économique était très bonne »<sup>17</sup>.

Le discours de la politique sur elle-même, lorsqu'il mobilise le schème des « résultats » peut ainsi se ravalier lui-même au registre du commentaire footballistique, qui tend, contre toute logique, à faire dépendre la victoire de l'équipe du « mental » de l'entraîneur qui produit lui-même le mental de ses joueurs ; ainsi galvanisés, se battant comme des lions ou des diables, ils ne pourraient que l'emporter. Lorsque la réalité dément cette fantasmagorie, il n'y a plus qu'à limoger l'entraîneur... et laisser le mythe poursuivre sa course comme avant.

## « ÉVALUATION » DES RÉSULTATS ET POSITION SOCIALE

Nous ne pouvons dès lors que remarquer la connexité du « modèle » dit « évaluation » des résultats avec la logique néo-libérale et les positions sociales élevées.

L'utopie néo-libérale, Pierre Bourdieu l'a amplement démontré, ne veut connaître que des individus, qui, décrétés tous semblablement libres, sont censés poser des choix rationnels dont ils sont responsables. Les conséquences de cette idéologie se déclinent évidemment différemment selon les positions sociales.

En bas de la société, les inégalités de structure sont gommées et l'individu est décrété seul responsable de sa situation : celui dont l'emploi s'est éloigné se voit accusé de n'en avoir pas cherché suffisamment, de se complaire dans une logique d'assisté et se découvre « stimulé » par des mesures qui le privent de ressources et aggravent sa désaffiliation.

En haut de la société, l'apport collectif (l'apport public de l'enseignement, le poids des réseaux y compris des réseaux de connivences) est nié et la volonté, l'abnégation, l'énergie et le mérite de l'individu sont portés au pinacle.

Ainsi se créent, comme le remarque Robert Castel, une désaffiliation par le bas (puisque la puissance publique démissionne, n'entend plus agir sur les causes structurelles qui fragilisent l'individu et l'empêchent de « se réaliser ») et une désaffiliation par le haut (ne devant son succès soi-disant qu'à lui-même, l'individu qui occupe une position sociale élevée n'entend plus contribuer à la redistribution des richesses qui pourrait combattre la désaffiliation par le bas).

Lorsqu'un agent, réputé isolé, est « convié » à « évaluer » ses résultats ou se targue de les avoir obtenus, c'est bien une conception individualiste de l'action qui est promue, charriant une illusion de maîtrise, dont le degré dépendrait de l'engagement de l'agent, de sa capacité à « se battre comme un lion ».

Le néo-libéralisme a ainsi produit ses maladies sémiotiquement transmissibles et l'« évaluation » des résultats est un de ses agents de contagion : il transmet fort discrètement l'idéologie qui assure l'emprise de l'utopie néo-libérale.

On ne peut que s'étonner et se révolter devant le fait que les services publics se soient laissés envahir par cette « logique » d'« évaluation » des résultats, qui nie en réalité leur raison d'être : les services publics se

<sup>17</sup> [https://www.rtbf.be/info/belgique/detail\\_30-000-70-000-140-000-combien-d-emplois-a-reellement-cree-le-gouvernement-michel?id=10210512](https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_30-000-70-000-140-000-combien-d-emplois-a-reellement-cree-le-gouvernement-michel?id=10210512)

distinguent de l'idéologie néo-libérale par le fait qu'ils estiment que certaines conséquences des transactions privées (trouver un emploi ; bénéficier d'une aide qui corrige les inégalités de naissance et de position) doivent être prises en charge par la collectivité... comme l'a établi John Dewey lorsqu'il parle d'esprit du « public » : il évoque le fait qu'un certain nombre de dimensions de la vie quotidienne dépassent la sphère privée et requièrent l'action spécifique d'agents (« public officers ») qui, se mettant au-dessus des intérêts et des passions privés, prennent en charge les intérêts de la collectivité en tant que telle<sup>18</sup>.

Par ailleurs, on observe fréquemment que ce modèle d'« évaluation » des résultats tend à se présenter comme l'unique possible : ce serait cela ou rien. Ceux qui le rejettent sont aussitôt accusés d'avoir « peur de l'évaluation » (parce qu'ils auraient, sous-entend-on, des raisons de la redouter).

Le schème implicite du raisonnement est de fait le suivant : ceux qui critiquent le modèle d'« évaluation » des « résultats » ont peur de l'évaluation ; ils en ont peur parce qu'ils en redoutent le verdict ; ils en redoutent le verdict parce qu'ils n'ont pas de résultats ; s'ils n'en ont pas, c'est qu'ils sont inutiles.

Au niveau du travail social, un tel raisonnement débouche rapidement sur un reproche adressé aux agents d'être eux-mêmes des assistés (contribuant à ce que les assistés dont ils s'occupent se complaisent dans leur situation).

Cette prétention du modèle à être « total », à incarner à lui seul la rationalité mérite donc d'être déconstruite, dans la mesure où l'on doit se demander si ce n'est pas elle, précisément, qui constitue un facteur d'inefficacité de l'action.

## LA NÉCESSITÉ DE PRENDRE EN COMPTE L'ENSEMBLE DES INTER-CONNEXIONS

L'hypertrophie de l'agent individualisé, supposé maître de ses actes et de ses résultats peut être considérée comme proportionnelle à son irresponsabilité devant les relations effectives, les inter-connexions déterminantes qui font le tissu même des choses.

Lorsque cette hypertrophie est le fait de celui qui parle de lui-même, par exemple de son activité comme agent politique, le dérisoire le dispute simplement au grotesque. Il n'est d'ailleurs pas interdit de se demander si ces abus de langage et de pensée ne participent pas de la désaffection des citoyens par rapport à l'action politique. Certes, les actions des agents politiques ne sont pas « toutes les mêmes », mais le discours individualiste de la maîtrise illusoire, lui, est largement répandu, y compris dans la manière dont les journalistes, surtout de télévision, interrogent les politiques.

Lorsque la même logique est imposée à d'autres, nous nous trouvons face à l'exercice d'une énorme violence symbolique.

C'est notamment le cas dans les politiques d'emploi, qui font peser toute la responsabilité d'en trouver sur le demandeur lui-même, jugé seul sujet de l'action. S'il ne trouve pas, c'est qu'il ne cherche pas (ou refuse de traverser la rue pour relayer cette image scandaleuse prise par le Président Macron). Et on peut rejouer la même logique en cascade : s'il ne cherche pas, c'est qu'il n'a pas été bien formé (et de scruter, pour les critiquer, les « résultats » des centres de formation).

Le Conseil Economique, Social et Environnemental de Wallonie (CESE) a dénoncé cette perspective biaisée.

18 J. Dewey, *Le public et ses problèmes*, texte écrit en 1927, traduction publiée à Paris aux éditions Folio en 2015.

En analysant l'avant-projet de décret du Gouvernement wallon portant sur l'insertion dans l'emploi des demandeurs d'emploi inoccupés<sup>19</sup>, il note ceci :

« Le Conseil relève que l'avant-projet de décret prévoit que « Les services du Gouvernement et les organismes qui en dépendent déterminent les taux d'insertion dans l'emploi qui doivent être atteints par l'opérateur d'insertion. Ces taux peuvent différer en fonction de la nature de l'emploi à pourvoir, de l'âge du demandeur d'emploi inoccupé, de la durée de son inoccupation ou d'autres critères objectifs que les services du Gouvernement et les organismes qui en dépendent, déterminent. » (art. 4, al. 4) ; « Le paiement des prestations est réalisé pour autant que l'adjudicataire remplisse les taux d'insertion fixés par les services du Gouvernement et les organismes qui en dépendent. » (art. 5, al. 1).

Le Conseil demande qu'une réflexion soit menée sur la pertinence de l'application d'une obligation de résultats, impactant potentiellement le paiement des prestations, pour des activités d'insertion. Il estime que **l'insertion dans l'emploi d'un demandeur d'emploi inoccupé est, par définition, liée à une série de facteurs ne dépendant pas uniquement du prestataire de services, mais bien de l'individu et du contexte socio-économique** (nous soulignons). En outre, il craint que l'application d'une obligation de résultats ne mène à une sélection du public, s'effectuant à nouveau au détriment des plus éloignés du marché de l'emploi. Il estime qu'une obligation de moyens visant à garantir la qualité des prestations, conjuguée à une nécessaire visibilité sur les résultats, apparaîtrait plus appropriée. »

La logique de résultats isole toujours un sujet de l'action dont il est facile (mais non pertinent) d'incriminer l'insuffisance. Ou met en exergue un « auteur » qu'il devient possible ou nécessaire d'encenser (alors qu'il s'approprie indûment l'action).

Cette logique du « résultat » est d'autant plus dérisoire aujourd'hui que nous évoluons dans de vastes ensembles aux innombrables inter-connexions, comme le remarque Bruno Latour ; l'environnement s'est densifié, il est constitué d'innombrables dispositifs socio-techniques qu'il n'est pas facile de faire bouger.

Dans cette interview, le sociologue est interrogé sur le mouvement des « gilets jaunes ». Il relativise fortement l'imaginaire du « changement » et de la « réforme » porté par la vision individualiste de la politique comme, d'ailleurs, par l'imaginaire révolutionnaire.

« **Reporterre** — Vous avez vécu Mai 68 à Dijon. Y a-t-il un rapport entre Mai 68 et les Gilets jaunes ?

**Bruno Latour** — Très peu. (...) En 1968, on était encore dans l'imaginaire qu'on pourrait appeler « **révolutionnaire** » : la société se prenait comme objet et se transformait en quelque sorte librement — on restait entre humains. C'était déjà complètement impossible, évidemment, mais l'imaginaire révolutionnaire continuait comme en 1789. (...) Alors que maintenant, il faut changer énormément de choses pour satisfaire la plus minuscule des revendications sur le déplacement des voitures et le prix du pétrole ou sur l'alimentation. L'idée d'émancipation de la société par elle-même avait beaucoup plus de plausibilité en 1789, déjà beaucoup moins en 1848, plus du tout en 1968 et absolument plus maintenant. Le poids de la technosphère exige maintenant un changement complet de ce qu'est la politique.

*Le système technique contraint la société, donc limite sa liberté de changer ?*

Pas simplement la technique, mais la technosphère, c'est-à-dire l'ensemble des décisions qui ont été prises et sont incarnées dans des lois, dans des règlements autant que dans des habitudes et dans des dispositifs matériels. Auparavant, la société était douée « **d'autonomie** », elle pouvait se transformer elle-même. Aujourd'hui, on dépend d'une vaste infrastructure

<sup>19</sup> Nous nous référons ici à l'avis n°1411 adopté par le CESE le 24 janvier 2019.

matérielle qu'on a beaucoup de peine à modifier alors même qu'elle a fait son temps. Autrement dit, le drame est qu'on essaie de transporter un imaginaire révolutionnaire, tout un vocabulaire politique ancien, à une situation totalement différente, qui exige une autre approche, non seulement des activistes mais de l'État. »<sup>20</sup>

Dans cette autre interview, Bruno Latour relie notre difficulté à affronter la situation actuelle aux conséquences du néolibéralisme, qui nous a rendus incapables de décrire nos liens de dépendances et, par conséquent, de trouver les marges de manœuvre qui permettraient d'améliorer ce qu'il appelle « nos conditions de subsistance » :

« (...) quarante ans de néolibéralisme et de mondialisation nous ont rendus incapables de savoir de quoi et de qui nous dépendons au quotidien. Nous ne percevons plus qu'une toute petite partie de la chaîne de dépendances dans laquelle s'inscrivent nos existences. En ce sens, il s'agit bien, comme à la veille de la Révolution française mais différemment, d'une crise de subsistance. Les Français ne meurent plus de faim mais ils échouent à saisir ce qui leur permet de subsister.

Autre particularité du moment, cette ignorance n'est pas propre au peuple, elle est même aujourd'hui la chose la mieux partagée. Au sommet de l'État comme dans le monde des experts, personne ne sait quelles réformes mener face à la gravité de la situation climatique. Là réside le vertige de notre époque. Cela peut devenir une chance si, au lieu de nous exprimer sur le mode « *moi, je pense que* », nous acceptons de répondre d'abord à cette question : de quoi dépendons-nous pour subsister ? »<sup>21</sup>

En suivant cette logique de pensée, nous aimerions montrer qu'une véritable évaluation d'une pratique (par exemple d'une pratique sociale) peut se construire autour de quatre repères : **le réseau d'inter-connexions dans laquelle elle se trouve ; l'expérimentation ; l'enquête ; l'examen des effets**. On verra que ces repères ne peuvent être dissociés, qu'ils exigent d'être mis en œuvre conjointement. Pour des raisons d'explication, nous essayons ici de les distinguer, mais c'est leur articulation qui peut s'avérer déterminante. Nous pouvons parler alors d'une évaluation des effets.

Nous voudrions donner à cet essai de démonstration un tour pratique en évoquant des travaux que nous avons pu mener ou que nous avons pu découvrir.

Tous évoquent des **situations** sur lesquelles il n'est pas facile d'agir ou qui sont difficiles à faire changer. Nous allons voir que c'est en sortant de la matrice « évaluation des résultats » qu'on peut se donner quelque chance d'y arriver. On mesurera par contrecoup quelle violence symbolique l'imposition d'une telle matrice exerce sur les protagonistes de l'action : elle ne leur permet pas de parler de ce qu'ils font ; elle leur impose une logique de pensée qui est incompatible avec leur action, qu'elle délégitimise ; cette imposition risque aussi de les empêcher, ce qui est un comble, de réussir quand c'est possible.

## LA PLACE DU RÉSEAU DANS L'ACTION

Soit la situation sociale, difficile, de jeunes qui se trouvaient en situation de danger dans leur famille et ont dû être accueillis dans une structure d'hébergement spécialisée de l'aide à la jeunesse. A l'approche de leur majorité, la question de leur « mise en autonomie » peut se poser, ce qui veut dire que la période de l'adolescence, où les obligations de l'âge adulte sont suspendues, va elle-même être précocement suspendue en ce qui les concerne.

Nous en avons interrogé un certain nombre, pour analyser avec eux ce qui avait pu ou pouvait constituer à leurs yeux une aide effective, quelles étaient les « épreuves » qu'ils avaient dû affronter, quelles difficultés

20 <https://reporterre.net/Bruno-Latour-Les-Gilets-jaunes-sont-des-migrants-de-l-interieur-quitte-par>

21 <https://www.la-croix.com/France/Politique/Bruno-Latour-debattre-decrivons-conditions-subsistance-2019-01-25-1200997938>

ils avaient trouvé sur leur chemin.

Les analyses montrent qu'une approche individualiste et fonctionnelle de la question est inopérante ; cette approche consiste à préparer le jeune à « être autonome », à lui trouver un logement et à le « responsabiliser » pour qu'il puisse y rester.

A l'inverse, les analyses des premiers concernés montrent que c'est un réseau socio-technique, tel qu'évoqué par Bruno Latour (incluant des lois, des règlements, des dispositifs matériels, des agents, des aides, la capacité à se détacher d'autres réseaux...) qui doit être construit pour rendre une « autonomie » possible.

La question est au fond de savoir si, autour de l'objet « logement », dans toutes ses dimensions techniques et sociales, autour duquel gravitent des lois et règlements agissant et des agents sociaux (groupe de pairs, professionnels, voisins...), un « accrochage » suffisant peut fédérer des intérêts différents, qui deviennent suffisamment forts pour que la situation puisse « tenir », dans tous ses aléas. Ce sera par exemple le restaurateur d'en bas qui aide en donnant une pizza, des potes sur qui on peut compter, une maîtrise suffisante de l'énergie, un garant qui arrive à relativiser une image négative, une capacité à ne pas laisser envahir son logement, un animal qu'on peut faire accepter, etc.<sup>22</sup>

En d'autres termes, pour reprendre l'interview de Bruno Latour évoquée ci-dessus, il faudra qu'un réseau suffisamment fort puisse réunir des conditions de subsistance au travers des liens de dépendance qui définissent la situation.

## L'EXPÉRIMENTATION

Il est important à nos yeux de montrer que cette approche n'est pas nouvelle, loin s'en faut. Avant les 40 années de néolibéralisme que nous venons de subir, des agents sociaux confrontés à des jeunes très en difficulté, rejetés de partout, innovaient en se définissant, en tant qu'éducateurs, comme des « pourvoyeurs d'occasions ».

Fernand Deligny en est le modèle. Autour des années 50, il imagine « une tentative de prise en charge « en cure libre » d'adolescents caractériels, délinquants et psychotiques et qui ne semblaient pas pouvoir s'améliorer par un « placement » où que ce soit, y compris en Service psychiatrique »<sup>23</sup>.

Le dispositif que crée Deligny s'appellera « La Grande Cordée » ; l'idée de réseau y est structurante, puisqu'il s'agit d'un « réseau de séjours d'essais à travers toute la France, basé sur le réseau d'Auberges de Jeunesse et tout autre lieu où « on » voulait prendre en séjour un gars de « La Grande Cordée » » (p. 157).

Il s'agissait de « laisser jouer l'imprévu, que « n'importe quoi » puisse arriver » (p. 161). L'expérimentation est la visée poursuivie : d'un autre mode de vie, d'autres relations, d'un autre rôle. L'idée de Deligny était de faire surgir dans le vécu des adolescents des « intentions nouvelles » capables de « modifier ce qu'un être perçoit du monde qui l'entoure » (p. 174).

Pour cela, il faut essayer, accommoder, ruser, soumettre des « situations », fournir des « occasions » – et non définir des objectifs, formater une trajectoire jusqu'à un « résultat » y correspondant.

Voici un exemple emblématique des actions menées dans ce dispositif de « réseau de séjours d'essai ».

Deligny évoque Lucien, treize ans et demi, décrit dans les rapports de cinq directeurs d'école successifs qui l'ont tous renvoyé comme « sournois, hypocrite, menteur, turbulent, agressif, pourri jusqu'aux moelles et

22 RTA et RWLP, « Un réseau à construire, faire vivre et contrôler », *Logement et autonomie des jeunes dans le secteur de l'aide à la jeunesse*, rapport de recherche, novembre 2017, pp. 47-59, <https://www.intermag.be/653>.

23 F. Deligny, *Les vagabonds efficaces & autres récits*, Paris, François Maspero, 1975, p. 153. Dans la suite du texte, nous indiquons les paginations d'où sont extraites les citations immédiatement après celles-ci.



paresseux, paresseux... ».

Lucien, décrit Deligny, « refuse de prolonger son séjour dans les différents points d'essai que nous lui proposons. Jusqu'au jour où, près d'une auberge de jeunesse où il séjourne en renâclant, le patron d'une petite entreprise artisanale l'accepte comme apprenti. Nous sommes au mois de février. L'« usine » est à neuf kilomètres de l'Auberge et il faut traverser la forêt.

Lucien part le matin à six heures, revient le soir, à vingt heures, pendant des semaines. A « la maison », il rend service, casse le bois, va chercher le lait, rembourse les petites sommes qui lui ont été prêtées, siffle, chante et pense au jour où il aura des petits enfants qu'il lui faudra éduquer convenablement. » (p. 140)

La démonstration est confirmée aussi en sens inverse, malheureusement :

« Jusqu'au moment où le patron s'aperçoit que l'apprenti n'a pas quatorze ans et le met provisoirement en chômage d'attente.

Deux jours après, Lucien avait repris son ancien comportement comme on change de veste, hâbleur, malfaisant, irritable, hostile et paresseux, paresseux « invétéré ». (ibidem) »

Dans le dispositif de « La Grande Cordée », c'est le lien supposé Objectif/moyen/résultat qui explose et pour cause : comment programmer l'émergence d'« intentions nouvelles », si ce n'est en misant sur l'imprévu et en étoffant autant que faire se peut le réseau des occasions et des expérimentations ?

Pour ceux à qui aucun « placement » n'est utile, n'est-il pas opportun de miser sur le déplacement ? Ce qui ne veut pas dire absence de rigueur : « Consigne formelle : éjecter [le gars] s'il devenait gênant d'une manière ou d'une autre » (p. 157).

Mais le raisonnement ne vaudrait-il pas, mutatis mutandis, pour tous ceux, individus ou groupes, à qui la société ne peut(veut) offrir aucune place ?

On imagine sans peine ce que le modèle « évaluation » des « résultats », présenté ci-dessus et critiqué par le CESE, viendrait détruire ou empêcher dans un tel dispositif.

## LA PLACE DE L'ENQUÊTE

Ce que nous venons de dire à propos de l'importance et de la nécessité de l'expérimentation ne doit pas faire croire qu'il s'agit, lorsqu'on s'éloigne de l'ambiguïté du modèle « évaluation » des résultats, de souscrire à une improvisation généralisée.

S'interdire, selon le mot de Paul Virilio, de « prévoir à l'initiale l'état final » (c'est-à-dire de fixer des objectifs qu'auront à confirmer des « résultats »), ce n'est pas s'en remettre à l'inspiration du moment. L'expérimentation est intimement liée à une exigence d'enquête, qui fait un relevé sérieux des connexions existantes, pour identifier des marges de manœuvre possibles.

Il y a certes beaucoup de manières de parler de cette exigence d'enquête.

Bruno Latour avance par exemple qu'une enquête sur nos conditions réelles de subsistance dans un territoire donné est la condition pour que nous retrouvions une parole réellement politique, en nous rendant capables de découvrir avec qui nous unir, contre quel(s) adversaire(s) :

« *En quoi notre appartenance à un territoire est-elle devenue centrale ?*

**B. L.** : L'histoire du Brexit en est l'illustration parfaite. Il a fallu deux ans pour que ceux qui l'ont voté pour des raisons d'identité et ce qu'ils pensaient être un positionnement politique prennent conscience de leur appartenance réelle à l'Europe. Ils ont compris que les droits sociaux garantis par l'Union étaient plus protecteurs que ceux promis par le parti pro-Brexit. En fait, ils ont compris

que leur territoire, c'est-à-dire l'ensemble de leurs conditions réelles de subsistance, était européen. Cette histoire en somme confirme à quel point nous sommes aujourd'hui coupés de nos véritables dépendances, et donc de nos véritables intérêts.

Pour les connaître, il faut donc effectuer un travail qui consiste à lister ce qui nous permet de subsister, ce dont on dépend et ce qu'on veut protéger, avec et contre d'autres. Et cette enquête est d'autant plus difficile que la crise environnementale implique d'inclure désormais dans cette liste l'état des sols, le climat... C'est une tâche ardue, voire douloureuse. Mais c'est l'équipement minimal dont nous avons besoin pour débattre réellement : la description de nos conditions de subsistance. Et le prix pour retrouver enfin une parole politique. »

En matière d'action sociale, nul n'a poussé l'exigence d'enquête aussi loin que Deligny, lorsqu'il avait entrepris de découvrir une réponse à la question posée par les enfants autistes, qu'il formulait ainsi : « Pourquoi sommes-nous invisibles à leurs yeux ? ».

Deligny et son équipe dressaient minutieusement des cartes du territoire (celui de l'institution qu'ils avaient créée dans les Cévennes), des trajets qu'y effectuaient les professionnels, des déplacements des enfants. L'analyse rigoureuse de ces cartes, leur comparaison inspiraient des hypothèses explicatives développées patiemment. Par exemple, la distinction devenue canonique entre le « faire » et « l'agir » : le premier dépend d'une intentionnalité et se donne une finalité ; le second, non.

La question posée en conséquence devient : comment permettre qu'un réseau commun se trame néanmoins, qui respecte cette distinction qu'il ne s'agit pas d'abolir ?<sup>24</sup>

Aussi différents que soient ces deux exemples : retrouver une parole politique via une enquête sur les conditions de subsistance, y compris à l'échelle d'un pays ; permettre à un réseau commun de se tramer entre des professionnels qui ont à faire et des enfants autistes qui se livrent « aux détours de l'agir »<sup>25</sup>, on peut percevoir le rôle de l'enquête qui les relie.

Il s'agit d'opérer un relevé aussi exhaustif que possible, d'en analyser les composantes, de les problématiser, de dresser des hypothèses qui peuvent peut-être les expliquer, de rendre celles-ci opératoires : l'hypothèse n'est pas théorique, elle est pratique.

Nous ne pensons pas qu'il soit excessif d'évoquer dans ces contextes l'enquête telle que John Dewey la préconisait :

« l'enquête sur les *conséquences*, dans des conditions données, de telle distribution particulière de libertés et d'autorités spécifiques, ainsi [que] l'enquête sur la manière de modifier telle distribution afin que celle-ci provoque des conséquences plus désirables », à savoir « faire naître [chez les individus qui se retrouvent enfermés et frustrés quand quelque mode d'association institutionnalisé devenu dominant confisque toutes leurs potentialités] une plus grande liberté pour prendre part à d'autres associations (ou connexions, n.d.a.), de sorte que leurs potentialités individuelles puissent être libérées et que leur expérience personnelle puisse être enrichie. »<sup>26</sup>

Nous espérons que ces indications, pour parcellaires qu'elles soient, suffisent pour indiquer :

- que la place accordée au réseau (et non à l'individu ou l'agent institutionnel isolé, supposé capable

24 Voir par exemple l'analyse de P. Sévérac, « Fernand Deligny : l'agir au lieu de l'esprit », *Intellectica. Revue de l'Association pour la Recherche Cognitive*, n°57, 2012/1. Les lieux de l'esprit. pp. 253-268. DOI : <https://doi.org/10.3406/intel.2012.1143> URL : [www.persee.fr/doc/intel\\_0769-4113\\_2012\\_num\\_57\\_1\\_1143](http://www.persee.fr/doc/intel_0769-4113_2012_num_57_1_1143).

25 C'est le titre d'un livre de F. Deligny publié aux éditions Hachette en 1979.

26 J. Dewey, « Le problème de la méthode », in *Le public et ses problèmes*, écrit en 1927, traduction publiée à Paris aux éditions Folio en 2015, pp. 294-295.

de maîtrise sur l'action), à l'expérimentation et à l'enquête sont des éléments indissociables qui se nourrissent l'un l'autre ;

- qu'en conséquence, la pertinence d'une action sociale ou d'une action politique dépend d'une évaluation qui doit être conçue comme une recherche sur le sens d'une situation faite de connexions multiples, sur le possible éventuel, la marge de manœuvre que l'on peut tenter d'y faire exister ; qu'une « évaluation » des « résultats » (ou des impacts, ce qui ne change pas grand-chose) d'une telle action conçue comme la mise en œuvre des « objectifs » d'un agent isolé (individu ou institution) n'a, au fond, pas de sens.

Nous retrouvons d'ailleurs au détour de cette analyse les hypothèses que le philosophe François Jullien a construites à propos de l'efficacité et que nous avons relayées à plusieurs reprises : non pas s'enfermer dans un plan, au fond, d'énergumène s'ingérant brutalement dans le tissu des choses, mais s'appuyer sur la polarité et le potentiel de la situation ; non pas s'attribuer ostensiblement un résultat, mais se mettre discrètement au service d'une transformation.<sup>27</sup>

## L'ATTENTION AUX EFFETS

C'est la raison pour laquelle l'évaluation a entre autres pour matériau les effets qui se produisent dans la situation. Ces effets se distinguent des résultats au moins de deux manières :

- ils ne se réduisent pas à ce qui a été prévu ou programmé, leur périmètre est plus large ;
- la dimension du temps est essentielle, dans plusieurs sens d'ailleurs : la durée nécessaire pour qu'un effet se produise ne se programme pas facilement (elle dépend notamment des « occasions » qui ont pu se présenter ou être suscitées) ; les effets peuvent se consolider ou non et cela ne dépend pas seulement de l'individu ou de l'agent.

Revenons à un exemple relaté dans « La Grande Cordée » (et dont la politique d'insertion socio-professionnelle gagnerait à s'inspirer).

Deligny évoque un jeune « poussé là, en désespoir de cause, par une succession de services sociaux qui se le sont passé comme les vagues se passent un morceau de bois »<sup>28</sup>. Il se voit comme un « athlète furieux », bagarres familiales multiples dans un environnement de marché noir. Il veut être bûcheron au Canada.

Deligny note :

« Notre réseau de « séjours d'essai » n'est pas (encore) si étendu qu'il nous soit possible de le satisfaire d'emblée. »

On négocie un essai dans une caravane ouvrière qui prévoit un séjour campé en forêt.

« La caravane revient, l'athlète furieux s'est comporté comme un ange délicat.

Il trouve une embauche chez un artisan parisien, fabricant de petits meubles, et sa tâche est de vernir tables gigognes et nécessaires de coutures à petits coups de pinceaux et grands coups de chiffons. Il travaille fort bien. »

Effet possible à anticiper :

« Quand l'artisan n'aura plus de commandes, ça risque de recommencer à cogner sur les tapis moelleux de l'antre familial. »

27 Ces points ont été développés et illustrés par J. Fastrès dans son dossier « Lutte contre la précarité énergétique et travail de réseau : quelles logiques d'action », et notamment dans l'analyse « Les conditions d'évaluation et d'essaimage d'un réseau de connexion », *Intermag.be*, 2017, <https://www.intermag.be/598>.

28 F. Deligny, « la Grande Cordée », *Les vagabonds efficaces & autres récits*, op. cit., pp. 148-149.

## UN EXEMPLE DANS UNE SEULE UNITÉ D'ACTION : LA SCOLARITÉ DANS UNE ÉCOLE EN DIFFICULTÉ

Au point où nous en sommes de notre exploration, nous voulons réinsister ici sur le fait que les composantes du modèle « évaluation des effets » que nous avons isolées – place du réseau, expérimentation, enquête, attention aux effets – sont des composantes indissociables, mais aussi elles-mêmes inter-connectées : c'est en effet par rapport à un état de réseau qu'une expérimentation peut se révéler nécessaire ; l'enquête peut déterminer pourquoi et en quoi d'autres connexions sont possibles ; l'attention aux effets peut aider à voir si ces hypothèses peuvent devenir opératoires, etc.

Si nous avons illustré ces composantes à partir d'exemples différents, c'est parce que nous avons voulu dans les lignes qui précèdent faire place à une diversité de situations (gilets jaunes, actions sociales pour des situations très difficiles, action politique). Il nous a semblé que la diversité des illustrations était notamment requise par la prétention du modèle « évaluation » des résultats à incarner à lui seul la totalité du souci d'efficacité. C'est en ce sens qu'on peut parler à son sujet de modèle « total », prenant en charge tous les cas de figure, tout comme l'institution totale décrite par Goffman prétendait pouvoir prendre en charge à elle seule tous les besoins des bénéficiaires (qu'elle définissait d'ailleurs unilatéralement et de façon très autoritaire)<sup>29</sup>.

Nous allons maintenant, complémentaiement, illustrer ces composantes à propos d'une seule et même unité d'action. Nous avons choisi l'évaluation que réalise une institutrice à propos de son action dans un établissement jugé très difficile. Cette évaluation est effectuée par l'intéressée dans le cadre de la vaste enquête qu'a dirigée Pierre Bourdieu et qu'il a publiée dans sa somme *La Misère du monde*.

Si cette évaluation n'est pas récente (l'enquête est publiée en 1993), elle a par là-même le mérite de signifier que certains problèmes d'enseignement qui font l'objet d'un traitement politique très médiatisé aujourd'hui, comme le « pacte d'excellence » chez nous, ne sont pas nouveaux.

Elle permet aussi d'analyser le dit pacte par le biais comparatif, ce qui n'est pas inutile aujourd'hui.

La « réforme » « pacte d'excellence » est aujourd'hui, en effet, l'objet d'un débat qui ne laisse que peu de place à la critique. Entre les déclarations d'un Pierre-Yves Jeholet qui veut remettre le pacte en cause (notamment le prolongement d'un tronc commun à tous les élèves) parce que la réforme entend agir sur la reproduction sociale (pour le Ministre, certains élèves sont « destinés » à apprendre très vite un « métier » (de préférence en pénurie ?)<sup>30</sup> et entre certains de ses promoteurs qui estiment que ceux qui expriment des critiques envers le pacte sont de dangereux détracteurs opposés aux droits de l'enfant<sup>31</sup>, il n'y a en effet que peu de place pour une évaluation critique des effets possibles.

D'autre part, le pacte d'excellence est tout entier conduit par le modèle « évaluation » des résultats, puisque les établissements seront comparés entre eux sur base de leurs « résultats », que des contrats d'objectifs devront être définis pour améliorer les performances des établissements « à la traîne ».<sup>32</sup>

L'analyse de l'institutrice interrogée par l'équipe de Pierre Bourdieu<sup>33</sup> permet de bien saisir la différence entre le modèle « évaluation » des résultats et celui d'évaluation des effets.

29 E. Goffman, *Asiles, Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minuit, 1968.

30 Cf. [https://www.rtb.be/info/belgique/detail\\_duel-entre-marie-martine-schyns-cdh-et-pierre-yves-jeholet-mr-que-va-devenir-le-pacte-d-excellence?id=10220065](https://www.rtb.be/info/belgique/detail_duel-entre-marie-martine-schyns-cdh-et-pierre-yves-jeholet-mr-que-va-devenir-le-pacte-d-excellence?id=10220065).

31 <https://plus.lesoir.be/204903/article/2019-02-05/lettre-ouverte-aux-detrateurs-du-pacte-d-excellence> (en lecture libre).

32 Cf. notre analyse « Pacte d'excellence et néo-management », *Intermag.be*, 2018, <https://www.intermag.be/645>.

33 « Un succès compromettant », suivi de « avec une institutrice chargée d'enfants déshérités – entretien de Charles Soulié », in P. Bourdieu (dir.), *La Misère du monde*, Paris, Seuil, 1993, pp. 755-762. Dans la suite du texte, nous indiquons les paginations immédiatement après les extraits cités.

## LA SITUATION

Corinne est institutrice « dans un des quartiers les plus déshérités de la banlieue de Z., une petite ville de province de 50.000 habitants. (...) Le quartier où se trouve son école sur un site que contournent les grandes voies de communication, était à l'origine une cité d'urgence destinée à reloger « provisoirement » les habitants de la basse ville expulsés du centre historique vers la périphérie à la suite d'une opération de rénovation urbaine. Devenu zone de relégation dans laquelle l'office de HLM qui gère la cité de transit transfère tous ses mauvais payeurs et toutes les familles « au bout du rouleau », ce quartier exerce, selon bon nombre d'informateurs, un « effet délétère » sur tous les nouveaux arrivants, « des gens [qu'on a vu] tomber, qu'on a connus ailleurs, vivant normalement, mariés, avec des enfants. » (p. 756)

Cette description produite par l'interviewer s'inscrit bien dans le registre « socio-technique » dont nous avons parlé : site isolé, état du bâti, cité de transit qui s'installe dans la durée, concentration de personnes soumises à de grandes difficultés socio-économiques...

## LES CONNEXIONS, LE RÉSEAU

Corinne prend acte d'une déconnexion générale de l'école par rapport aux élèves et aux parents : il n'y a pas de réseau qui leur soit commun.

« Quand je suis arrivée dans l'école, à la limite l'école représentait tout ce que eux rejetaient. Les familles rejetaient l'école, les enfants rejetaient l'école, il y avait des graffiti partout. (...) On a l'impression que l'école est tellement éloignée de ces gens-là que, quand on en parle aux gens, ça paraît aberrant. » (p. 760)

## L'EXPÉRIMENTATION

L'interviewer résume ainsi une série d'actions entreprises ; elles peuvent se décrire comme des expérimentations cherchant à établir des connexions nouvelles :

« participation de l'école à l'opération de rénovation urbaine du quartier : les enfants ont fabriqué des petits tableaux en céramique peinte qui ont été apposés dans toutes les cages d'escalier de la cité, une salle de judo a été créée et surtout les enseignants ont tenté d'ouvrir l'école sur le quartier afin de permettre aux parents d'y entrer et de commencer à s'intéresser à ce qu'y font leurs enfants. » (p. 757)

Des séjours sont expérimentés, avec des effets malheureusement éphémères :

« J'ai un collègue qui est parti trois semaines en classe de neige. Les enfants l'ont préparé, enfin ont préparé le séjour, ça a été pris en charge par les enfants, c'est pas la classe de neige plaquée (...). Et puis, pendant trois semaines, les enfants avaient fait un bond en avant. Ils sont revenus dans leur milieu, dans l'école, dans les murs, dans tout ce qu'on veut, trois jours après... Ça veut pas dire qu'il faut enlever, sortir les enfants de leur milieu, mais, ce que je veux dire, c'est qu'il y a des possibilités. Lesquelles ? Je ne sais pas. » (p. 761)

## L'ENQUÊTE

Par l'entremise de la relation d'interview, Corinne découvre une relation d'homologie entre sa propre situation et celle des enfants : fille d'agriculteurs déclassés, elle ressent que ses parents ne comprennent pas ce qu'elle fait et a le sentiment qu'elle « doit aller doucement » (p. 762), ne pas trop réussir ; elle arrive difficilement à se situer, déchirée entre le monde de ses parents qu'elle ne veut pas trahir et des aspirations autres. Il y a là une hypothèse explicative qui mériterait certainement d'être confrontée à des actions possibles. C'est une « ouverture du sens » qui implique une action de recherche pour investiguer son caractère éventuellement opératoire. Nous redisons ici que l'évaluation des effets est une opération de

recherche à part entière, qui, dans une situation d'incertitude, doit s'éprouver, sans garantie ni, a fortiori, de confort.

## LES EFFETS DANS LA DURÉE

Corinne observe des effets : « ce qu'on a essayé, c'était de leur permettre de revenir à l'école et d'avoir un autre regard sur l'école et de se situer par rapport à ça, qu'ils aient moins d'appréhensions. C'est plus un travail social, et je pense qu'à ce niveau-là, on a réussi. Mais là où on est encore complètement, je dirais pas complètement hors-jeu, mais où on réussit pas vraiment, c'est que les gamins pour l'instant au niveau connaissance, (...) sont encore relativement moyens, mais c'est vrai aussi qu'on peut pas changer ça en un an. » (pp. 760-761)

Corinne attribue ce manque de « résultats » au manque de motivation de certains collègues ; elle espère que la sienne pourra tenir pour lui permettre de continuer son investissement de tous les instants. Si la force du réseau qui porte l'essai de transformation paraît fragile, on ne peut nier un certain nombre de changements dans la situation. Il nous semble qu'on voit sans peine qu'ils ne ressortissent pas à un schème qui aurait fixé des objectifs, mesuré des résultats attribuables à des agents isolés de leur contexte et de leur environnement.

Au contraire, la situation des enfants dont Corinne a la charge « font partie des 20 % d'échecs tolérés au bac » (p. 761) et par là-même de ceux dont l'école ne se préoccupe pas suffisamment, les 80 % de réussite semblant un « résultat » suffisant.

## CONCLUSION

Au terme de notre investigation, nous pensons être fondés à affirmer que derrière le terme d'évaluation et malgré les confusions qu'il charrie, se cachent deux modèles de pensée très différents. Une manière de les différencier peut être de montrer qu'il s'agit de processus au fond opposés. L'un, ultra-dominant aujourd'hui, vérifie la conformité des résultats au programme réputé être mené par un agent (individu ou institution) isolé ; l'autre est un processus de recherche qui essaie de découvrir de nouvelles connexions, de nouveaux espaces de possibles. L'opposition du terme « résultats » et du terme « effets » cristallise cette distinction.

Le tableau suivant permet d'en visualiser un certain nombre de composantes.

Contrôle des résultats	Evaluation des effets
Visée de conformité	Visée d'ouverture du sens, de confrontation des valeurs
Registre monolithique	Multiplication des registres
Centration sur le prévu	Centration sur l'imprévu
Horizon de maîtrise, de fermeture	Action de recherche sur les inter-connexions, les marges de manœuvre
Conception individualiste de l'action	Conception réticulaire de l'action
Logique programmatique de maîtrise	Logique créative, expérimentale



Nous avons vu aussi que le modèle dominant, qui attribue des « résultats » à l'action isolée d'un agent, relaie une conception néolibérale de l'action et la renforce, au détriment, paradoxalement, de l'action, notamment de l'action associative menée dans des contextes sociaux et culturels difficiles.

On doit donc regretter, le mot est faible, que ce modèle dominant ait pu s'imposer à ce point dans la sphère publique où il joue un rôle contre-nature.

Nous nous réjouissons certes que le décret instituant l'éducation permanente, revu en 2018, fasse une place significative, a contrario, à un processus d'évaluation digne de ce nom et qu'il invite à se préoccuper des effets plutôt que de fantasmagoriques résultats.

Certes, comme l'indiquent les chercheurs qui ont évalué la transformation apportée en 2018 au décret de 2003, il s'agit encore d'un changement minoritaire. Bernard Fusulier et Marc Zune parlent de « frémissements » :

« S'il est trop tôt pour parler d'un basculement dans une nouvelle manière d'évaluer l'action publique, à tout le moins nous pouvons remarquer que ce qui a été initié dernièrement dans l'EP, avec force décrétole, rejoint des frémissements lisibles dans d'autres domaines. »

En évoquant des logiques d'action et de pensée plus anciennes, nous espérons avoir montré qu'à côté de ces frémissements, il y a aussi une filiation historique qui a pu et peut nourrir des résistances à un modèle qui se veut total. Ces résistances sont, nous l'espérons, plus nombreuses que le caractère absolu du modèle « évaluation » des résultats pourrait le faire croire.

L'enjeu de la politique d'évaluation des politiques publiques et des actions qu'elles soutiennent est en tout cas pleinement politique lui-même et il se joue en quelque sorte à fronts renversés : ceux qui se targuent de contrôler l'efficacité des actions des autres en fragilisent en réalité les ressorts, diminuant ainsi tendanciellement leurs chances de rouvrir des possibles dans la vie de ceux à qui, comme le notait John Dewey il y a un siècle, « un mode d'association institutionnalisé devenu dominant a confisqué toutes leurs potentialités ».



#### Pour citer cette étude

Jean Blairon et Jacqueline Fastrès, « « Evaluation » des résultats, évaluation des effets, quelles différences ? », *Intermag.be*, RTA asbl, mai 2019, URL : [www.intermag.be/669](http://www.intermag.be/669).