



EVALUATION : ÉMERGENCE ET EVOLUTION D'UN CONCEPT AMBIVALENT

1



Joanne Clotuche

Chargée de projets
Pôle Études & Animations

Analyse 2017

Mots-clés : évaluation - impact social

Dans l'analyse «Evaluation de l'impact social : derrière les techniques, les enjeux sociopolitiques »¹, nous avons abordé les dynamiques socio-politiques qui expliquent l'émergence de l'évaluation. Ces réflexions, issues de la rencontre avec Florence Jany-Catrice, enseignante et chercheur à l'université de Lille, nous paraissent fort utiles aux projets d'évaluation de l'impact social que nous menons à SAW-B. Elles suscitent de nouvelles idées et permettent des approfondissements dans nos pratiques professionnelles. C'est ce que nous entendons traiter dans cette analyse-ci.

RÉFLEXIONS SUR LES TROIS DYNAMIQUES AU REGARD DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Florence Jany-Catrice évoque trois dynamiques qui expliquent l'émergence de l'évaluation. Les entreprises d'économie sociale (ES), loin d'être retranchées dans des tours d'ivoire, se confrontent à la place prépondérante de l'évaluation. Indicateurs d'impact à imaginer et insérer dans la réponse à des appels à projets, résultats chiffrés à atteindre, indicateurs de performance (les fameux « Key Performance Indicators »), légion dans l'économie classique, sont aux portes de l'économie sociale.

Alors que ces *KPI* sont confrontés aux difficultés d'exprimer la complexité et la finesse de certaines activités de services, on peut s'étonner qu'ils soient une telle source d'inspiration et qu'ils s'érigent en modèle. Et cela, au moment même où, comme l'explique Florence Jany-Catrice, la tertiarisation de l'économie rend complexe la transformation en volume de ce qui est produit aujourd'hui. La capacité du système à se renouveler pour parvenir à créer des mesures de tout ce qui est fait est étonnante. Sa plus grande force ne réside pas dans sa capacité à faire rentrer des ronds dans des carrés, mais à nous faire croire que tout est carré. L'économie sociale, entre résistance et soumission contrainte, hésite sur les modèles à suivre et à adopter. Plier, tout comme se rebeller, pourraient la faire disparaître. Cette schizophrénie la rend fébrile, inquiète. Mais à défaut de pouvoir contrôler cette première dynamique de tertiarisation qui dépasse nettement le cadre de l'économie sociale, le secteur a l'opportunité de se saisir de l'instant pour un *aggiornamento*. Entre valorisation de son impact et réflexion sur ses pratiques, elle peut plaider en s'appuyant tant sur le langage des autres qu'en promouvant son vocabulaire et ses propres pratiques.

Pour valoriser ses effets et montrer la pertinence de ses approches, l'économie sociale peut notamment s'appuyer sur la remarque de Florence Jany-Catrice lorsqu'elle s'interroge sur les marqueurs infranchissables. « *L'Etat doit être garant [...] d'un certain nombre de choses qui s'accommodent assez mal de l'évaluation. Les droits fondamentaux d'accès à des services de manière*

¹ Florence Jany-Catrice et Joanne CLOTUCHE, «Evaluation de l'impact social : derrière les techniques, les enjeux sociopolitiques », Analyse, SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], 2017.

universelle fondent les Etats occidentaux. C'est censé être non négociable et non évaluable. Il devrait exister des lignes rouges, des marqueurs de ce qui ne doit pas être évalué. »²

Si l'évaluation est performative et que les indicateurs de mesure transforment les pratiques de l'économie sociale (ES), comme elle l'explique, il est intéressant de fixer ses marqueurs et d'éclairer les angles morts de l'évaluation. Prenons un exemple pour illustrer.

Une structure d'insertion est subsidiée sur base du nombre de stagiaires qui sont dans l'emploi à la fin de la période de formation. Afin de s'assurer d'atteindre les résultats exigés, la structure en vient, même inconsciemment, à sélectionner à l'entrée les stagiaires les plus proches de l'emploi. L'indicateur de résultat transforme le public touché et donc la mission. En évaluant les angles morts, dans ce cas-ci, les stagiaires qui n'ont pas réussi à trouver un emploi, elle peut montrer que son accompagnement impacte le stagiaire, au-delà du résultat fixé, en renforçant sa confiance en lui, son image, ses compétences... La structure en profite alors pour interroger ses pratiques et pour améliorer encore son travail dans un processus permanent d'évaluation formative.

Vision utopique diront certains ! Mais n'est-ce pas le propre de l'économie sociale de défendre une autre vision des choses ? Nous pouvons prendre d'autres exemples pour illustrer cette nécessité d'interroger les indicateurs, d'être vigilant sur ceux et celles qui sont laissés à côté d'une mesure. Ainsi, une évaluation peut se concentrer sur les personnes qui vivent en-dessous du seuil de pauvreté ou, au contraire, sonder celles qui gagnent 100€ au-dessus et en-dessous du seuil de pauvreté pour voir si ce seuil est conforme avec la réalité. Autre exemple, une structure qui travaille avec des sans domicile fixe peut s'adresser au public délimité par le cadre ou ouvrir la porte à des personnes qui auraient accès à des formes temporaires de logement (chez la famille ou les amis, à l'hôtel, dans la voiture...) et voir si leur action est adaptée aussi à ces publics et améliore leur situation.

Evaluer en proposant des indicateurs alternatifs est une des clefs avancée par Florence Jany-Catrice pour valoriser le travail de l'ES. Il semble pertinent d'ajouter une ouverture sur ce qui n'est pas évalué, sur ce qu'on n'a pu mesurer, quantifier. Les personnes se trouvant dans les « angles morts », les personnes qui ont stoppé un accompagnement, qui ont cessé de venir dans une structure disent beaucoup sur le travail effectué. Ce sont aussi ces zones d'ombre qui peuvent être expliquées, racontées et même mesurées afin d'améliorer la qualité des biens et services, pour répondre à des besoins non satisfaits par le marché ou pour innover socialement.

Les trois dynamiques présentées par Florence Jany-Catrice correspondent selon nous à des réalités sur le terrain de l'économie sociale. De plus, elles

² Florence JANY-CATRICE et Joanne CLOTUCHE, «Evaluation de l'impact social : derrière les techniques, les enjeux sociopolitiques », Analyse, SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], 2017.

constituent des pistes pour faire évoluer les pratiques ou pour s'assurer que ce que nous faisons est en accord avec ce que nous défendons.

LE CONCEPT D'ÉVALUATION : VÉRITABLE ÉMERGENCE ?

Dès ses origines étymologiques, évaluer prend sa source dans des notions de valeur. Le *Larousse* nous parle de « *déterminer, de fixer ou d'estimer la valeur de quelque chose* ». Le terme, comme la pratique, est ancien. Jacques Ardoïno explique qu'« *évaluer comme contrôler correspondent à des attitudes naturelles et spontanées. Ainsi, par exemple, l'enfant qui apprécie le goût amer ou sucré d'un aliment, évalue de fait* »³. Le secteur associatif, l'économie sociale n'échappent pas à cette tendance naturelle et à cette *réflexivité critique*. Jean Blairon évoque « *la dynamique associative [...] a toujours fait, plus que toute autre, une place importante à la recherche sur le sens et les valeurs* »⁴.

Pourtant, Florence Jany-Catrice construit son analyse sur le postulat d'une émergence récente de ce concept d'évaluation, ou plutôt d'une recrudescence de sa convocation, bien sûr, mais surtout aussi de son utilisation voire de son obligation. La rejoindre dans ce postulat est assez logique si on comprend la notion d'évaluation comme une mesure de la performance.

En 1986, Ardoïno et Berger distinguaient contrôle et évaluation : « *L'objectif des procédures de contrôle est de comparer le degré de conformité, sinon d'identité, entre un modèle de référence, et des phénomènes échéants, ou occurrents, comme en témoigne clairement l'étymologie comptable du mot ; le "contre-rôle" était le double registre permettant de vérifier la comptabilité. Cette approche s'applique aussi bien au contrôle fiscal, douanier, policier, sanitaire que comptable, etc. Le contrôle s'axe donc sur la cohérence et l'homogénéité. A l'inverse, l'évaluation se pose en termes de signifiante et de signification. Elle implique un questionnement sur le sens. Le contrôle repose sur des dispositifs construits, et les plus transparents possibles, alors que l'évaluation représente un processus et une démarche comportant toujours et nécessairement des zones d'opacité irréductibles.* »⁵ Aujourd'hui, cette distinction trouverait peu d'écho auprès des tenants de l'évaluation. Pour preuve, la définition de l'évaluation qui est présente dans le *Dictionnaire des politiques publiques* : « *Evaluer une politique publique consiste à mesurer les effets propres de cette politique publique et, en fonction de critères bien définis, à porter un jugement de valeur sur ces effets, qu'ils soient voulus ou pervers, directs ou indirects, induits à court ou à long terme, etc.* »⁶

³ Ardoïno, J. et Berger, G., « L'évaluation comme interprétation », *Pour* n°107, 1986, pp.120-127.

⁴ Blairon J., « Quelle politique d'évaluation dans les associations ? », *Intermag* [en ligne : www.intermag.be], septembre 2008.

⁵ Ardoïno, J. et Berger, G., *op.cit.*

⁶ Boussaguet L., Jacquot S. et Ravinet P., *Dictionnaire des politiques publiques*, Presses de Sciences Po, 2010, p. 202-203.

Les trois dynamiques favorisant l'émergence de l'évaluation pourraient être présentées comme les dynamiques concourant à la transformation de la notion d'évaluation. De l'évaluation centrée sur le sens, telle que l'expliquent Ardoino et Berger, nous sommes face à une évaluation qui mesure la performance.

AVÈNEMENT DE L'ÉVALUATION DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE

A côté des trois dynamiques avancées par Florence Jany-Catrice, il est intéressant de pointer deux éléments qui contribuent, selon nous, à l'utilisation de plus en plus forte de l'évaluation dans le domaine de l'économie sociale : marchandisation du secteur social d'une part, individualisation et publicité de l'évaluation d'autre part.

Marchandisation du secteur social

Montesquieu disait que « *C'est la concurrence qui met un prix juste aux marchandises et qui établit les vrais rapports entre elles* »⁷. Adam Smith, lui, critiquait les politiques qui limitent la concurrence en mettant des barrières à l'entrée ou qui promeuvent certains secteurs par des aides et des programmes spécifiques.

La marchandisation du secteur social n'est pas encore pleinement effective, mais le secteur s'y avance clairement, presque inexorablement. « *Partout, il faut désormais « moderniser », c'est-à-dire rationaliser les organisations, à tout le moins afficher publiquement sa qualité et ses performances, être bien « achalandé », comme s'il s'agissait d'un simple marché public de services.* »⁸

Jean Blairon évoque aussi cette marchandisation. « *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.* »⁹

⁷ Montesquieu, *De l'esprit des lois*, livre XX, Paris, Garnier, 1973.

⁸ Chauvière M., « Qu'est-ce que la « chalandisation » ? », *Informations sociales*, vol. 152, no. 2, 2009, pp. 128-134.

⁹ Blairon J., *op.cit.*

Cette marchandisation, et sa dénonciation, n'est pas nouvelle et est régulièrement évoquée. Elle peut d'ailleurs trouver sa place dans la seconde dynamique présentée par Florence Jany-Catrice, lorsque l'Etat se transforme d'un Etat-providence à un Etat gestionnaire. En effet, selon nous, ce passage se vit souvent de manière contrainte et, parfois inconsciemment, dans les organisations du secteur social tant lorsqu'elles répondent aux nouvelles exigences de cet Etat gestionnaire que lorsqu'elles adoptent son langage et ses pratiques. Des indicateurs quantitatifs à la notion d'usager, des pratiques managériales et de gestion du secteur privé à la mise en concurrence des mutuelles et des assureurs privés, la transformation s'installe, insidieusement.

Les protestations du secteur social contre cette marchandisation s'inscrivent dans les luttes sociales, politiques, syndicales des dernières décennies. A chaque fois, la question des services qui doivent être exclus des accords commerciaux entre les pays est au cœur des revendications. Les accords de l'OMC et les manifestations violentes de Seattle ou de Gênes, par exemple, les critiques sur la "Directive services" de l'Union européenne de 2006¹⁰, les batailles récentes contre le CETA (accord de libre-échange Europe-Canada) ou le Traité Transatlantique (TTIP) sont quelques exemples des résistances fortes développées en vue d'empêcher de faire des secteurs sociaux, culturels, des services publics, des services comme les autres pouvant être mis en concurrence.

Nous pensons donc que cette marchandisation contribue bien à l'avènement de l'évaluation dans l'économie sociale.

Individualisation et publicité de l'évaluation

Nous évoquions ci-dessus le point de vue d'Ardoino et Berger sur la dimension quasi naturelle de l'évaluation, l'enfant évaluant déjà de fait quand il choisit une glace au parfum de fraise plutôt que de vanille. En grandissant, ces évaluations ne disparaissent pas. Par contre, force est de constater que ces choix ne s'opèrent pas de la même manière aujourd'hui.

« Sur nos copies d'élèves, on laissait une marge pour que le professeur puisse écrire sa cote et son commentaire. L'élève a grandi ; un diplôme en poche, il travaille. Et son employeur l'évalue une ou plusieurs fois par an. Ou, s'il officie pour Uber comme chauffeur, il est noté par ses clients. À bien y regarder, même dans sa vie privée, il est soumis à l'évaluation : s'il loue un hébergement sur Airbnb, s'il achète un objet sur un site de seconde main, s'il est inscrit sur un site de rencontres, s'il a un profil Facebook. Et lui-même peut noter tout ce qu'il approche : restaurants, boutiques, garagistes, ambassades, médecins. »¹¹

¹⁰ Dite directive Bolkenstein qui établit une simplification des conditions dans lesquelles un prestataire de services d'un État membre peut opérer dans un autre État membre.

¹¹ Berthaud C., « Le "like" qui te "kill" », *Les échos*, 14 octobre 2017.

Alors que l'exemple dont nous parle Jacques Ardoïno, avec cet enfant, relève de la sphère privé, du choix personnel, l'évaluation dans sa dimension de mesure de la performance contamine la sphère privée en affectant toutes les activités personnelles et en publiant les résultats à la vue de toutes et tous. Les photos et statuts sont d'abord "likés", ensuite, on écrit et on photographie pour obtenir le plus de "like". A la sortie d'un commerce, d'un établissement, on peut noter le lieu, le service, l'accueil et ajouter un commentaire et l'information est soit diffusée directement à la vue de tous soit elle est agrégée pour évaluer la qualité du prestataire de services. Avec le risque qu'il perde son emploi ou sa source de revenus en raison d'une critique négative formulée par une personne ou par une somme de personnes, sans recul, sans contradiction et sans prise en compte du contexte.

L'évaluation qui a pu avoir une dimension collective assumée ou prévue par une autorité s'est démocratisée. Chacun peut se l'approprier, évaluer, s'exprimer et diffuser son avis. Puis chacun est évalué. Et finalement, chacun peut adapter son comportement public pour améliorer ses résultats. L'évaluation est performative. Nous ne sommes plus très loin de rendre réel un épisode quasi apocalyptique de la série Black Mirror¹² où chaque personne note les autres de 0 à 5, la cote décidant du niveau de qualité des biens et services auxquels on a droit, à charge pour chacun de se conformer à la norme, de lisser ses comportements, de s'adapter à la majorité.

L'évaluation se répand dans toutes les sphères de la vie, elle devient norme, se publicise et modifie les comportements. Il semble logique que cela influe aussi sur son utilisation.

PISTES POUR ALLER PLUS LOIN

Florence Jany-Catrice théorise les conditions d'émergence de l'évaluation. Sur le terrain, ses réflexions trouvent un écho tout à fait pertinent. Le constat d'une exacerbation du recours à l'évaluation fait l'unanimité, ou presque. Celle-ci ne va pas disparaître par magie. Du coup, trouver les moyens d'y répondre sans vendre son âme représente un défi majeur pour l'économie sociale, défi auquel elle s'attèle aujourd'hui et qui nécessite de nombreux débats. Il sera intéressant, dans une prochaine analyse, de réfléchir aux conditions à remplir pour avoir un dispositif d'évaluation en accord avec les valeurs de l'économie sociale.

Pour citer cette analyse : Joanne CLOTUCHE, «Evaluation émergence et évolution d'un concept ambivalent », Analyse, SAW-B [en ligne : www.saw-b.be], 2017.

¹² Black Mirror, saison 3, épisode 1, *Chute libre*, 2016.

LES ANALYSES DE SAW-B

Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques.

Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses. Contactez-nous : info@saw-b.be



SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Nous cherchons à faire mouvement pour l'alternative économique et sociale.

Nos actions : défendre et représenter l'économie sociale ; soutenir et accompagner des porteurs de projets d'économie sociale ; susciter une réflexion critique à propos des alternatives économiques, avec les travailleurs des entreprises d'économie sociale et avec les citoyens investis dans des initiatives solidaires.

SAW-B est reconnue comme agence-conseil par la Wallonie et comme acteur d'éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Toutes nos analyses sont sur www.saw-b.be.