

**EVALUATION INTERNE – EVALUTATION EXTERNE : PRATIQUES, USAGES, ENJEUX**

## **En guise de conclusion ouverte à la journée...**

### **INTRODUCTION : Une remarque préalable à propos de la technique**

L'évaluation est une « technique » qui fait irruption dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux avec la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale. Comme toute évolution technique, elle mérite d'être regardée sous cet angle. Contrairement à une idée reçue, la technique n'est pas quelque chose que l'on peut séparer des affaires humaines. Il n'y a pas d'un côté l'humain et de l'autre la technique (accusée de déshumaniser la vie).

La technique est totalement inextricable de l'histoire de l'humanisation de l'homme. L'homme s'est humanisé en inventant des outils. On peut donc dire que les outils (la technique) ont directement contribué à l'évolution humaine.

L'évaluation, comme technique, est à regarder ainsi : une étape de plus dans l'histoire humaine et plus précisément, pour ce qui nous occupe aujourd'hui, dans l'histoire des établissements et services de l'action sociale et médico-sociale. On pourrait dire : nous avons les techniques que nous méritons, celles que nous inventons. Nous sommes acteurs des conditions qui ont rendu possible l'émergence des techniques d'évaluation dans nos pratiques...

### **.1. NORMALISATION**

#### **Une remarque sur l'outil :**

Véronique DORVAL, Directrice adjointe de l'URIOPSS, l'a dit dans son intervention ce matin : nous entrons dans une culture du résultat. C'est la fin qui l'emporte sur les moyens avec ces mots clefs de performance, de résultat, d'appel d'offre...

Dans ce contexte, je conserve une conviction forte : le chemin est au moins aussi important que la destination. Il y a un rapport direct entre les moyens et le but que nous ne pouvons ignorer. L'outil évaluation, en tant que chemin vers une évolution des pratiques, est un moyen qui détermine la finalité poursuivie.

#### **De quelle norme parle-t-on ?**

Je cite à nouveau Véronique DORVAL : « Il faut privilégier la démarche et le sens ! ». C'est en cela que l'évaluation doit être un processus de débat. Il ne faudrait pas sombrer dans une interprétation rigide des références. Par exemple, ce qui compte avec les recommandations de bonnes pratiques professionnelles publiées par l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité Sociale et Médico-sociale, ce n'est pas qu'elles disent ce qu'il faut faire. L'important est qu'elles font le point sur l'état

---

<sup>1</sup> Directeur Général de la Fondation Massé Trévidy – Auteur de « *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale* », Dunod, 2009

des savoirs autour d'une question, elles obligent les professionnels à délibérer sur ce que sont leurs pratiques à un moment donné. Elles sont un point d'étape d'une démarche, elles donnent sens aux pratiques. Le pire serait de les graver dans le marbre, de les figer comme définitivement bonnes, d'en faire des dogmes.

### **Normes de marché ? De droit ? ou autres ?**

Jean-Claude THIMEUR, Président du CREA Bretagne, introduisait la journée en pointant le risque que l'évaluation nous conduise à des catégorisations permettant des comparaisons (entre établissements mais aussi entre publics) et ainsi au risque du « tout savoir ». Il ne faudrait pas que ce processus de normalisation – car c'est bien là une dimension incontournable de l'évaluation et de son corollaire qu'est la qualité – aboutisse à un système tellement fermé que même le mouvement de la vie ne serait plus envisageable.

Dans le champ du social, surdéterminé par des normes de droit, menacé par les normes du marché, l'évaluation ouvre peut-être une troisième voie : réhabiliter la norme la plus déterminante des pratiques quotidiennes qu'est la norme d'usage. Il s'agit en fait de mettre à jour, par l'évaluation, ce que nous faisons (professionnels et usagers) concrètement et quotidiennement, la manière dont les acteurs bricolent avec ces dispositifs complexes que sont les établissements et services. La norme d'usage émerge des rapports d'usage qui structurent les institutions, c'est elle que l'évaluation peut mettre en valeur en opposition à tout système normatif imposé de l'extérieur.

### **Du quantitatif au qualitatif**

L'établissement peut être approché comme un système énergétique : un ensemble d'éléments articulés entre eux et traversés par des flux d'énergie. L'évaluation ne peut pas se contenter de compter combien ça fait d'énergie mais doit aussi observer la manière dont elle circule entre les éléments du système. L'approche quantitative se limite à mesurer le nombre de litres d'essence contenus dans le réservoir sans s'occuper de l'état du moteur ou des pneumatiques du véhicule. L'approche qualitative va s'intéresser aux échanges énergétiques qui configurent le système.

## **.2. COOPERATION**

### **Le croisement : une dynamique productrice de valeurs**

Le témoignage de Ker Goat le montrait : la démarche qualité conduite à l'ARASS a permis de croiser les métiers, notamment dans le comité de pilotage où les membres rapportaient le travail de leurs équipes. Alors que l'unicité d'un point de vue est réductrice – parce que tout est ramené sur le même plan qu'est la vision de l'observateur isolé – la confrontation des opinions et des regards est productrice d'une dynamique forte. Le but de la dynamique croisée de l'évaluation – l'évaluation interne qui croise les points de vue comme l'évaluation externe qui confronte le point de vue de l'équipe au regard de l'intervenant extérieur – c'est de produire de la valeur. Ne l'oublions pas : évaluer, c'est produire de la valeur.

### **La conflictualité**

L'évaluation vise à dévoiler ce qui est, au quotidien, caché au regard. Elle fait faire un pas de côté qui permet de voir les choses autrement. La condition de ce dévoilement est, notamment, liée à une

démarche reposant sur une certaine conflictualité. La conflictualité de la confrontation des points de vue que nous venons d'évoquer, mais aussi la conflictualité des postures. C'est ce processus que nous décrivait Bertrand BELURIER, directeur APF à St-Malo. De la confrontation des personnes situées différemment dans le SESSD et réunies dans le comité de pilotage (COMITÉ QUALITÉ) : « On se rend compte de ce qui est fait car il y a plein de choses que l'on fait et qu'on ne voit pas. »

### **Intersubjectivité**

L'évaluation, c'est l'inverse de l'objectivité. Ce qui fait que ça marche, c'est précisément que le processus d'évaluation engage la subjectivité des acteurs. C'est à ce prix qu'ils donnent de la valeur à leur œuvre.

L'évaluation c'est aussi l'inverse de l'exhaustivité. Pascale THEBAULT, directeur adjoint du CREAL, nous le rappelait, nous sommes soumis à une injonction sournoise nous laissant penser qu'il faudrait tout évaluer alors que c'est impossible. L'autisme – qui peut être vu comme une sorte de défaillance de la subjectivité – c'est tout percevoir de plein fouet, sans possibilité de faire le tri dans les informations reçues. L'évaluation, pour éviter l'impasse du « tout savoir », mobilise la subjectivité des acteurs pour trier ce qui semble important, pour faire des choix.

Si la subjectivité est mobilisée, cela ne peut se faire au singulier. Ce sont les subjectivités individuelles qui doivent se croiser en une démarche intersubjective.

### **Une légitimité inversée**

Pour terminer sur cette question de la coopération, une invitation. Les organisations d'action sociale ont historiquement fondé leur légitimité sur leur capacité à mettre en œuvre les dispositifs publics d'intervention sociale. Elles se sont construit une identité selon le mouvement descendant qui va des décideurs-financeurs publics vers les publics cibles.

Aujourd'hui alors que se renforcent les contraintes et les contrôles – que certains nomment instrumentalisation – et que se raréfient les ressources publiques, cette légitimité descendante est mise à mal. Au moins fait-elle apparaître avec acuité le risque que les établissements et services ne soient que des courroies de transmission vides de toute ambition politique.

L'évaluation peut contribuer à refonder la légitimité des institutions d'action sociale en inversant le mouvement. Ce qui fonde les établissements et services, c'est leur capacité à se tenir au côté des usagers, avec eux, ensemble, à faire ensemble, à révéler les potentialités, à renforcer la capacité collective à trouver des solutions aux difficultés. Cela ne les empêche pas de mettre en œuvre les politiques sociales, mais ce n'est pas ce qui constitue le point d'appui de leur légitimité. Par les regards croisés qu'elle suscite, par les instances de délibération collective qu'elle initie, l'évaluation permet de passer de la logique descendante de l'expertise individuelle (celle du travailleur social) à la compétence collective.

### **.3. INSTITUTION**

#### **De l'institution au dispositif et vice-versa**

Evaluation et contrôle sont deux composantes du processus d'institutionnalisation : l'évaluation est plutôt du côté de l'instituant alors que le contrôle se situe du côté de l'institué. Il est donc important de bien les distinguer mais aussi de s'assurer qu'ils existent bien l'un et l'autre.

La notion de dispositif participe d'une vision contemporaine des organisations – l'institution en déclin que décrit François DUBET – se référant à la fluidité et aux concepts de procédures et de performance. La notion d'institution fait référence à plus de solidité – ce qui n'empêche pas la souplesse mais dans ce cas en lieu et place de la fluidité, on utilisera le concept de plasticité. L'institution, c'est cet édifice de la raison décrit par Pierre LEGENDRE qui ouvre au « vivre ensemble ». L'institution promeut les processus plutôt que les procédures et substitue au concept de performance celui de réussite.

#### **Délibération et démocratie**

Parce que l'évaluation est un espace de délibération, elle participe d'un processus démocratique. Contrairement aux craintes soulevées par la loi du 2 janvier 2002 quand elle a imposé les évaluations interne et externe, l'évaluation ne formate pas, elle peut promouvoir une prise en main de la situation pour que les établissements et services maîtrisent collectivement leur destin.

Ce n'est pas là une vision angélique des choses. Personne n'ignore que certains décideurs politiques voudraient utiliser l'évaluation pour classer, catégoriser et comparer, bref, pour mettre au pas un secteur d'activité complexe, peu lisible et surtout dispendieux. Certains pensent même que les résultats des évaluations internes et externes pourraient permettre de décerner des « trophées » et de procéder à des classements pour faire jouer un peu plus la concurrence.

Pour déjouer ces pièges, il s'agit d'investir pleinement l'évaluation comme espace démocratique de débat, mobilisant toutes les parties prenantes et au premier rang de celles-ci, les usagers eux-mêmes.

### **CONCLUSION**

Les débats de la journée ont mis en valeur les risques qui pèsent sur l'obligation d'évaluer. A certains moments, on avait l'impression que les associations apparaissaient comme les derniers remparts d'une tentative généralisée de rationalisation de tout.

Au terme de nos échanges, il m'apparaît que plutôt qu'un rempart, les établissements et services d'action sociale et médico-sociale sont des laboratoires où les équipes expérimentent déjà d'autres façons de faire. A l'évaluation de mettre cela en valeur !

Roland JANVIER