

**Pour une évaluation des actions
visant à promouvoir la participation sociale
et l'épanouissement culturel et sportif des usagers des Cpas**

Sens de l'évaluation

Sa raison d'être

L'analyse des actions menées par les CPAS en matière de participation, dans le contexte des mesures prises par le Ministre Dupont¹, montre qu'une grande diversité de pratiques et d'analyses se rencontre. Par ailleurs, les actions visées peuvent mobiliser des partenariats de nature et d'amplitude très variables.

Ces partenaires appartiennent à des « mondes » différents, tout en étant impliqués de fait, peu ou prou, dans ce qui pourrait être considéré au moins partiellement, comme les missions de l'autre : l'objectif de démocratisation de la culture, d'une part, et d'intégration, d'autre part, créent une zone objective de recouvrement potentiel.

Il s'ensuit que l'on peut poser que le meilleur des environnements possibles pour la mesure est constitué par :

- des situations où le recouvrement n'est pas l'occasion de concurrences larvées, mais de recherche de complémentarités;
- des modes de complémentarité qui se vivent sous le mode la réciprocité (A est une solution pour B, qui est lui-même une solution pour A) ; en d'autres mots, ces relations de réciprocité peuvent se vivre comme un « réseau » d'acteurs à intérêts différents, si ce n'est divergents².

Ce dernier point est essentiel, puisqu'il conduit à dire qu'il n'est pas nécessaire de poursuivre les mêmes buts pour oeuvrer ensemble, pour « lier son sort », pour reprendre les mots des sociologues Callon et Latour.

Le type de *complémentarités* qui est évoqué ici permet aussi de laisser chacun à l'exercice de ses missions centrales, en évitant que chacun se porte à la périphérie de son identité professionnelle.

Par contre, ce genre de fonctionnement exige que l'évaluation soit présente dès le début du processus, et qu'elle soit activée chaque fois que nécessaire.

Une conception située de l'évaluation

Cette conception de l'évaluation conduit à considérer celle-ci comme une recherche collective sur le sens et la valeur de l'action, de manière à ce qu'un pilotage stratégique de celle-ci puisse être effectué collégalement³.

En d'autres mots, l'évaluation est entendue ici comme un processus permettant d'optimiser l'action singulière, propre aux acteurs locaux engagés dans la mise en oeuvre.

Elle se construit spécifiquement à partir d'une interrogation sur les valeurs et les représentations de

¹Cfr la contribution d'Ann Clé, *Participation culturelle, sportive et sociale, Nouvel horizon pour les CPAS*, Bruxelles, SPP Intégration sociale et Culture et Démocratie, 2005.

²Nous nous référons ici à la théorie des réseaux définie par M. Callon et B. Latour.

³Cfr à ce sujet J. Blairon, J. Fastrès, E. Servais et E. Vanhée, « Evaluation et contrôle des pratiques institutionnelles, in *L'institution recomposée, tome 2, L'institution totale virtuelle*, Bruxelles, Luc Pire, 2001.

tous les protagonistes impliqués (bénéficiaires compris).

Elle s'intéresse donc prioritairement à l'hétérogénéité des points de vue et des situations.

On comprendra dès lors qu'une telle démarche doit faire partie intégrante du processus aussitôt que possible, tout en n'enfermant pas l'action dans une logique programmatique fermée : un tel partenariat est de nature à faire évoluer au moins en partie chacun de ses protagonistes et on peut s'attendre à ce que les identités des uns et des autres se déplacent quelque peu. En conséquence, la conception de l'action, et, partant, sa réalisation seront susceptibles d'évoluer également.

Enfin, dernier point à prendre en compte, les missions qui sont impliquées par la mesure sont souvent vécues par l'ensemble des partenaires impliqués (y compris les bénéficiaires) comme un « en plus » d'un quotidien déjà lourd . Il s'ensuit que la logique du temps à consacrer à ce processus central de l'évaluation soit conçue d'emblée de manière réaliste.

Instituer le processus d'évaluation dans un dispositif inter-institutionnel

Si l'on partage notre analyse de la place de l'évaluation dans la mise en oeuvre de la mesure, si on s'accorde sur le sens qui est à donner au travail d'évaluation collective et partenariale, si l'on accepte dès lors la logique de temps propre à l'évaluation (présence dès le début; capital temps réaliste), nous pouvons déduire les premières caractéristiques d'un processus d'évaluation pertinent :

- il doit prendre la forme d'une « plate-forme » réunissant les « mondes » différents, y compris, d'une manière appropriée, le monde des bénéficiaires (que ce soit sous la forme de représentants, par le biais de concertations appropriées, ou, par exemple, sous forme de focus-groupes, etc.);
- la plate-forme doit « démarrer » immédiatement ses travaux par une interrogation du sens de l'action qui ne nécessite ni de longues présentations des acteurs ni une mise en débat profonde, en amont de l'action elle-même;
- ces premiers travaux devraient donc pouvoir répondre, ne serait-ce que de manière conservatoire, à la question « sur quelle stratégie mise-t-on ensemble ? » ; la réponse impliquera que l'on définira aussi le type de réussite qui est attendu par rapport aux bénéficiaires, étant entendu que l'on entend par là une orientation de l'action, et non des niveaux de résultats.

Le matériau de départ

Le questionnement de départ porte donc sur la « mise »⁴ collective : qu'est-ce qu'on espère réussir ? Qu'est-ce qu'on met dans la balance ? Qu'est-ce qu'on accepte de perdre ?

Pour l'initier, nous pensons qu'une batterie de questions simples doit permettre un premier cadrage minimum de l'action en termes d'orientations stratégiques signifiantes (dotées d'un sens et de valeurs plus ou moins communs, au nom d'intérêts éventuellement différents voire divergents).

Nous n'avons donc pas besoin (que du contraire) d'indicateurs trop précis ou trop enfermants, mais de balises stratégiques ; celles-ci sont à considérer comme des zones de questionnement nécessaires mais non automatiquement suffisants.

⁴Le terme est d'E. Goffman, in « Les lieux de l'action », *Les rites d'interaction*, Paris, Minit, 1974.

Il ne s'agit donc pas en l'occurrence d'une grille dont l'exploration soutiendrait une prétention à l'exhaustivité. Le questionnement sera singulier à chaque plate-forme, « montant » plus que « descendant », plutôt ouvert que fermé.

Il appartiendra au pilote de la plate-forme⁵ de « lancer » le questionnement stratégique à partir de « premières interrogations ».

Une liste des premières interrogations

1. Quelle stratégie envers les publics visés ?

La question majeure semble être le type de « mixité » prévu, si on veut bien entendre par là, à la fois une mixité sociale (public émargeant à la responsabilité du CPAS et public n'y émargeant pas) et une mixité d'appartenance (générationnelle, de « genres », de « cultures, etc.).

Beaucoup de raisonnements s'expriment aujourd'hui pour justifier une mixité progressive : une première phase non mixte semble être souvent propice à une mixité réussie dans un second temps. La temporalité doit en tout cas être étudiée en ce sens.

L'enjeu à prendre en compte consiste à tenter d'éviter au maximum les effets paradoxaux des groupes d'appartenance qui se construisent autour d'un stigmaté : dans la mesure où le fait d'être marginalisé par rapport au monde du travail conduit trop souvent à l'expérience de stigmatisé, il peut être tentant de créer des conditions d'expression collective réunissant des personnes semblablement concernées par cette situation. Il reste que cette « solution » renforce en partie le problème qu'elle veut éviter, puisque les personnes risquent d'être abordées et de s'aborder par rapport à la condition à laquelle on voudrait les voir échapper au moins en partie.

Dans ce contexte, les conditions d'accès doivent être étudiées. L'impression que ressentent bon nombre de bénéficiaires de « toujours devoir demander », par exemple, constitue un exemple de renforcement paradoxal.

2. Quel partenariat ?

Les expériences étudiées et débattues lors des séances de rencontres organisées en décentralisation montrent que le partenariat entre opérateurs sociaux et culturels est un gage de qualité, de cohérence et de pertinence.

Mais il y a partenariat et partenariat.

Il est clair qu'une relation par trop inégale où l'un instrumentalise l'autre doit être évitée. Un partenariat qui conduit aussi les partenaires ou l'un d'entre eux) loin de leur zone de légitimité ou de compétence doit aussi être proscrit.

La première question de partenariat doit donc concerner la manière dont les missions des uns et des autres pourront être rencontrées (voire mieux rencontrées) par l'action. Une relation de réciprocité au sens entendu ci-dessus nous paraît évidemment optimale. En tout cas, la manière pour tous de rencontrer ses missions au travers de l'action doit pouvoir être appréhendée simplement par chacun : c'est un gage de cohérence.

⁵Cf ci-dessous

La deuxième question concerne le pilotage de l'action.

La question du pilote est évidemment délicate dans un tel environnement. Quatre logiques au moins peuvent être mobilisées pour le définir :

- une logique « institutionnelle », qui s'appuierait sur le fait que le CPAS est l'initiateur de la mesure, pour lui réserver le rôle de pilote de la plate-forme;
- une logique « réseau » qui voudrait que le pilotage soit confié à un protagoniste légitime dans les deux mondes (social et culturel);
- une variante de la logique précédente conduit à imaginer un co-pilotage systématique, solution dont la relative lourdeur doit toutefois être prise en compte;
- une logique de « légitimité par défaut » peut conduire à confier le pilotage à un protagoniste « neutre » (membre d'aucun des deux mondes, mais suffisamment au fait des manières de fonctionner de chacun d'entre eux).

Une troisième question concerne l'échelle territoriale choisie. Dans plusieurs cas, une coordination supra-locale a semblé constituer une garantie d'atteindre une masse critique suffisante, notamment au niveau des moyens. Ces expériences suffisent pour que soit systématiquement envisagée la question de la taille du périmètre choisi.

Enfin , la question de la **participation du public** au processus d'évaluation doit être posée. Une logique d'évaluation telle que proposée ici impose en effet que soient recueillis les points de vue de l'ensemble des protagonistes concernés. Il importe à ce sujet de choisir

- le stade où la consultation est organisée (dès la conception ? Après la récolte des premiers effets ?);
- le mode de concertation (optique représentative formelle, exploration de nature dialogique, pré-test type marketing, etc.);
- le degré de contrainte affecté aux résultats de la consultation (recueil « pour avis », voix accordée au chapitre, collégialité de la décision, etc.).

3. Les pratiques imaginées

La question principale est ici de savoir quelles sont les **logiques d'action** que l'on compte mobiliser. Pour les déterminer, il convient, en tout cas en matière culturelle, de situer le type de pratiques sur lesquelles on veut agir ou auxquelles on souhaite faire participer les bénéficiaires.

Trois options paraissent possibles :

- agir sur la diffusion pour favoriser l'accessibilité à l'offre;
- ambitionner d'aider les bénéficiaires à devenir eux-mêmes des réalisateurs d'oeuvres culturelles (ou des scénaristes, ou des accompagnateurs, ou des producteurs, etc.);
- organiser des activités qui visent à faire imiter ou expérimenter une pratique artistique pour mieux en comprendre les codes, voire des activités qui visent à permettre un usage relativement éclairé ou ludique de ces codes (pratiques d'inter-médiation) ; le raisonnement est ici que l'art donne accès à une compréhension et une rigueur qui lui sont propres et qui ne sont accessibles que par un apprentissage spécifique : on se trouve entre la sphère de la diffusion et celle de la production.

Le type de réussite attendu dépend du choix opéré en la matière.

4. Quelle mobilisation institutionnelle ?

Le **degré d'engagement** des partenaires va évidemment influencer le niveau d'attentes de chacun. Il importe de s'accorder à ce sujet aussi vite que possible pour éviter malentendus et mésinterprétations.

Ce degré d'engagement peut probablement s'appréhender simplement (ou se déterminer) à partir de deux questionnements : du personnel est-il clairement affecté à l'action (cette affectation et ses limites sont-elles connues des partenaires ?)? Le partenariat se construit-il avec des personnes qui sont les porte-parole légitimes de leur institution ?

Les modalités de la **transversalité entre les institutions** doivent aussi être réfléchies : quels sont les circuits ou dispositifs qui vont permettre la circulation de l'information, qui vont faciliter le cas échéant la « convocation » (au sens étymologique de « faire assembler ») du réseau de partenaires ?

5. La question des effets

Enfin, il peut être utile de s'interroger aussitôt que possible sur les effets qui sont espérés.

Au niveau des **bénéficiaires**, ces effets peuvent se décliner très différemment selon le « paradigme »⁶ dans lequel on se place : s'il est politique, on reliera participation et exercice de la citoyenneté; s'il est social, on visera à lutter contre la stigmatisation et l'exclusion qu'elle engendre; s'il est culturel, enfin, on ambitionnera de donner des occasions de créer sa propre trajectoire, de poser ses propres choix. Le principe à observer ici, nous semble-t-il, est double : ne pas se payer de mots, c'est-à-dire construire une relation forte entre les logiques d'actions et les effets escomptés ; ne pas surcharger le niveau des attentes, par exemple en choisissant un paradigme prioritaire.

Pour les opérateurs, enfin, si l'articulation des missions a été réfléchi collectivement, il devrait être possible d'anticiper les effets respectifs et les effets croisés (relevant de l'apport que chacun est éventuellement en position d'attendre de l'autre, si une réciprocité a pu être trouvée).

Rappelons enfin que cet inventaire est conçu dans un usage précis : celui d'initier le processus d'évaluation. On a donc cherché à identifier des questions à la fois incontournables et mobilisatrices. Nous avons souhaité aussi les envisager sous un mode opératoire, permettant aux protagonistes de construire relativement rapidement le cadre de leur action. Nul doute que d'autres questionnements viendront enrichir rapidement ce processus vivant et créateur.

Jean Blairon
Directeur de l'asbl RTA

⁶Selon la terminologie d'Alain Touraine.