



LA VIGILANTE

TROISIÈME ANNÉE
BIMESTRIEL
JANVIER 2005
N°13

APEF asbl, Quai du Commerce 48, 1000 Bruxelles • tel : 02 250 37 85 • courriel : la.vigilante@apefasbl.org

Comité de rédaction : Philippe CULOT, Bernard DE BACKER (responsable de la rédaction et lay-out), Raphaël EMMANUELIDIS, Paul LODEWICK, Jacques SEPULCHRE (éditeur responsable), Dominique WAUTIER. Relecture et corrections : Gisèle CHAZOTTE. Reproduction autorisée avec mention de la source.



LA VIGILANTE est une lettre d'information émanant de l'Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation (APEF asbl). L'APEF regroupe les organisations d'employeurs et de travailleurs siégeant dans les fonds de sécurité d'existence du secteur non marchand francophone et germanophone, afin de coordonner et d'amplifier leurs actions, notamment dans le domaine de la formation et/ou de la création d'emplois. Le contenu de La Vigilante n'engage que la responsabilité de ses rédacteurs.

Les sommaires des numéros précédents sont actuellement accessibles sur le site du Fonds ISAJH. Il est également possible d'y télécharger ces numéros. Pour accéder à la page de ce site concernant LA VIGILANTE, cliquez sur le lien :

<http://www.isajh.org/html/publications/LaVigilante.html>

Ainsi que nous l'avions annoncé dans le numéro précédent, LA VIGILANTE renouvelle sa formule. Nous avons apporté des modifications sur la forme et sur le fond. Un comité épaulé le responsable de la rédaction et le contenu est plus spécifiquement centré sur les recherches et interventions de l'APEF, ainsi que sur des actions de fonds sociaux du non-marchand en Flandre et en Europe. Les activités des fonds membres de l'APEF (fonds de formation, Maribel...) seront répercutées par un autre outil de communication, type « newsletter », en cours d'élaboration.

Au sommaire de ce numéro treize

1. **Edito** : Evaluation du travail, partisans et résistants, Le travail social est-il soluble dans l'évaluation ?
2. **Recherches et interventions** de l'APEF : ETA bruxelloises, Publics fragilisés et alternance, Action APEF -Maisons de repos.
3. **Fonds de Flandre et d'Europe** : VIVO sa vie son œuvre, Oud = Out ?
4. **Documents** : L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Contrat stratégique pour l'éducation



1. Edito : Evaluation du travail, partisans et résistants

Comme écrit dans la préface du livre de Christophe DEJOURS¹ dont nous rendons compte plus loin, « La question de l'évaluation ou du contrôle qualité est devenue omniprésente dans la plupart des organisations, qu'elles appartiennent au secteur économique ou au secteur administratif (...) Si le principe en soi de l'évaluation n'est pratiquement jamais contesté et est même jugé indispensable, sa mise en œuvre est par contre l'objet de bien des critiques ». Notre but sera ici de poser les termes du débat, dans la suite de l'éditorial consacré à la « démarche qualité » (voir *La Vigilante* n° 11), et

¹ *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA, 2003

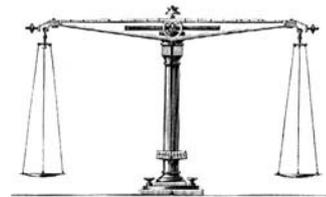


de voir quelles sont les principaux arguments des partisans de l'évaluation et de ceux qui lui résistent. Ces questions font en effet aujourd'hui l'objet de débats intenses, parfois idéologiquement très chargés, notamment dans le cas de l'évaluation du travail. Nous porterons évidemment une attention particulière à la question de l'évaluation du « travail sur autrui »², principalement les psychothérapies³ et le travail social. Mais avant d'examiner ces questions, le terme d'évaluation mérite certainement d'être explicité, car son usage quotidien en fait parfois oublier le sens qui est moins univoque qu'il n'y paraît.

Pas d'évaluation sans écart au réel

Evaluer, dit-on dans les bons dictionnaires, c'est « apprécier la valeur d'une chose ». Et les premiers exemples donnés concernent la plupart du temps la valeur monétaire d'un objet : évaluer un tableau, un immeuble, une marchandise... C'est donc la valeur d'échange qui est estimée de manière quantitative : cet objet vaut autant si l'on souhaite en réaliser la valeur monétaire. Ceci correspond bien au premier sens donné au mot valeur dans les mêmes dictionnaires : « Caractère mesurable prêté à un objet en fonction de sa capacité à être échangé ou vendu, prix correspondant à l'estimation faite d'un objet ». Le terme désigne par ailleurs autant le produit que la méthode d'estimation mise en œuvre. L'évaluation d'un immeuble est autant la valeur donnée que le processus d'attribution de la valeur...

Dans ce sens, l'évaluation tente de mesurer un objet en termes de quantité. Cela concerne la valeur monétaire, mais aussi d'autres mesures comme celles du poids, du temps ou de l'espace. Mais dans tous ces cas de figure, il s'agit d'une estimation : quand j'évalue une distance, une valeur ou une durée, je sais que la réalité sera sans doute un peu différente (même si par chance, cela peut « tomber juste »). L'immeuble sera peut-être plus cher, la distance plus courte, la durée plus longue. Bref, entre l'évaluation et le réel, il y a toujours un écart assumé. Parfois, c'est l'évaluation elle-même qui peut provoquer cet écart dans la mesure où la publicité donnée à son résultat peut modifier la réalisation de la valeur estimée (rôle des experts sur le marché immobilier, par exemple). Gardons cette notion d'écart à l'esprit car elle reviendra plus loin. Et souvenons-nous que même dans les évaluations les plus simples, comme celle d'une distance ou d'une durée, son résultat ne rejoint pas totalement le réel.



Un sujet n'est pas un objet

Un degré de difficulté supplémentaire est franchi quand il ne s'agit plus d'évaluer une chose mais bien une activité humaine, tout en demeurant dans la mesure quantitative. L'exemple classique est celui des notations scolaires qui ont fait l'objet d'une « science », la docimologie. Diverses expériences ont montré que l'évaluation de travaux d'élèves donnait lieu à des résultats pour le moins divergents. Ainsi, comme le rappelle un site web consacré à la docimologie, « en 1930 le professeur LAUGIER effectue une expérience de multicorrection de copies d'agrégation d'histoire. 166 copies ont été corrigées par 2 professeurs travaillant séparément, sans connaître leurs appréciations respectives. Tous deux avaient une longue expérience et corrigeaient méticuleusement. Les résultats furent surprenants. La moyenne des notes du premier correcteur dépassait de près de deux points celle du second. Le candidat classé avant dernier par l'un était classé second par l'autre. Les écarts de notes allaient jusqu'à 9 points ».

² Nous reprenons ici l'expression de F. DUBET in *Le déclin de l'institution*, Seuil 2002.

³ Voir le dossier de la revue *Esprit* sur « *Les guerres du sujet* », novembre 2004. Notamment la table ronde avec J-M THURIN, B. BERRET et P-H CASTEL sur « *Psychothérapies : quelle évaluation ?* ». Voir aussi *Les psychothérapies au risque de la gouvernance*, Quarto, juin 2004. Dans un registre plus « magazine », *La psychanalyse en procès*, hors-série du *Nouvel Observateur*, novembre 2004. Un bon exemple de rejet quelque peu caricatural de l'évaluation est l'ouvrage de J-A MILLER et J-C MILNER, « *Voulez-vous être évalués ?* », Grasset 2004.



Une abondante littérature existe sur ce thème. Outre la difficulté de la quantification, soulignons un aspect très important, voire capital de ce type d'évaluation : elle produit des effets sur celui qui est évalué (quand il en prend connaissance), ce qui n'est pas le cas quand on évalue une chose⁴. En d'autres termes, évaluer un sujet (ou plutôt son action) n'est pas la même chose qu'évaluer un objet, pour la bonne et simple raison que le sujet va être affecté par l'évaluation qui le concerne. Celle-ci va non seulement l'informer, mais aussi le stimuler, le décourager, le révolter, le réveiller...

Bref, l'évaluation a une portée symbolique qui peut considérablement modifier le comportement de celui qui en fait l'objet. D'où, par exemple, les distinctions faites dans l'enseignement entre « évaluation formative » et « évaluation certificative ». La première vise à favoriser l'apprentissage et constitue dès lors un outil à visée pédagogique, alors que la seconde est liée à l'octroi d'un titre à la fin d'un processus d'apprentissage. Il convient dès lors de toujours avoir à l'esprit les objectifs qui sont visés par l'évaluation d'une activité humaine, et donc de les préciser avant de procéder à une évaluation.

Les évaluateurs sont-ils des Jivaros ?

Nous avons jusqu'à présent uniquement évoqué des évaluations quantitatives, qu'elles soient d'objets ou d'activités humaines portées par des sujets individuels ou collectifs. La notation d'examen, que l'on utilise des chiffres ou des lettres, c'est toujours peu ou prou du quantitatif. Il y a une échelle graduée, des intervalles réguliers (entre 1 et 2 ou entre A et B, entre « bien » et « très bien », etc.), une symbolique abstraite, une comparabilité supposée d'éléments discrets du réel. Il serait cependant stupide de réduire l'évaluation à la quantification, même si certains le font dans un esprit de polémique pour la refuser.

« L'appréciation de la valeur » d'une chose ou d'une activité humaine peut tout aussi bien se faire de manière qualitative, voire combiner des aspects quantitatifs et qualitatifs. Ainsi, les performances scolaires d'un élève peuvent faire l'objet d'une note chiffrée, mais également d'une évaluation beaucoup plus élaborée par le biais d'un entretien ou d'un commentaire écrit. Elle peut également être discutée avec le premier intéressé, voire élaborée avec lui. Enfin, tout comme dans les « démarches qualité », c'est autant le résultat de l'activité que le processus qui peut être évalué. Il ne s'agit dès lors pas seulement d'apprécier la valeur du « produit fini » en fin de course, mais également la manière dont sa production a été effectuée. On peut ainsi évaluer une action à différents niveaux : son utilité, son efficacité, sa pertinence, sa cohérence, voire son sens...

Un autre aspect qui mérite d'être souligné concerne les acteurs qui procéderont à l'évaluation. Cette question se pose particulièrement quand il s'agit d'évaluer une activité humaine, son processus ou son résultat. L'évaluation peut être faite par des personnes extérieures à l'organisation (évaluation du type « audit »), par la hiérarchie interne, par les personnes concernées (auto-évaluation), voire par les bénéficiaires de l'activité (clients, usagers...). Bien entendu, l'on peut également procéder à des évaluations qui combinent ces différents acteurs.

Tout ceci indique que l'évaluation est une démarche qui peut emprunter des sentiers variés et qui ne se réduit nullement à une volonté de « quantification du réel ». Si elle connaît une extension considérable, ce n'est pas parce que quelques JIVAROS obsédés par « le modèle de la science » voudraient réduire le réel⁵ (même si cette tendance existe), mais bien parce que nos sociétés modernes se caractérisent par ce perpétuel retour sur elles-mêmes que l'on nomme réflexivité. Dans les sociétés plus traditionnelles, ce sont les personnages sociaux investis de l'autorité (chef, prêtre, père...) qui posent un jugement sur les hommes et leurs actions, sans trop se préoccuper de « démarches évaluatives ».



⁴ Sauf en modifiant sa valeur en affectant le jugement de sujets humains qui se prononcent à son encontre, comme dans le cas des évaluations immobilières ou mobilières.

⁵ Voir D.-R. DUFOUR, *L'art de réduire les têtes*, Denoël 2003.



Le champ de mines de la cure des âmes

Il nous revient maintenant d'aborder la délicate question de l'évaluation du « travail sur autrui », soit principalement des psychothérapies⁶ et de l'intervention sociale. Le moins que l'on puisse dire, c'est que le débat fait rage, particulièrement dans le premier cas.

Dans le champ des psychothérapies⁷, en effet, la volonté d'évaluer les pratiques et de réguler un marché des soins psychiques en pleine expansion par les autorités publiques (projet de loi ALVOET puis MAYEUR-BURGEON en Belgique, amendement ACCOYER en France) suscite des levées de bouclier et des « postures héroïques » chez de nombreux pys qui nous annoncent des lendemains « orwelliens » (contrôle des esprits comme dans le roman « 1984 ») par « l'application de la loi des nombres aux disciplines de l'écoute ». Bien plus, l'évaluation des psychothérapies ne serait que l'avant-garde d'un projet plus complet : la « rationalisation et la rentabilisation du soin psychothérapeutique [qui] serait alors dûment ramené dans le sein de la médecine, évalué selon les mêmes critères productivistes, fordistes » nous prévient un psychanalyste belge⁸. Comme le souligne le sociologue Alain EHRENBURG dans le dossier de la revue **Esprit**, « Les guerres du sujet » (novembre 2004), « Une atmosphère de bruit et de fureurs imprègne les relations entre les pratiques visant la transformation du psychisme humain. Ces querelles ont la particularité d'aller bien au-delà des controverses thérapeutiques, cliniques ou étiologiques (...) Les acteurs convoquent aisément la métaphysique, mobilisent à leurs côtés l'éthique, s'affrontent passionnément, comme des défenseurs de la vraie foi ».

Du côté des opposants à l'évaluation (dont le discours peut varier), on pourra pointer les arguments du caractère irréductiblement singulier du sujet souffrant et de la relation thérapeutique, ainsi que de la dimension totalement privée de ce qui se déroule dans cet espace. Les projets d'évaluation sont dès lors dénoncés comme « une intrusion du regard public dans l'espace intime » et le « peuple psy » présenté comme « résistant » (avec, au passage, le rappel que la psychanalyse est « une victime systématique de tous les totalitarismes »). Bref, face à la volonté d'hégémonie du discours de la science et de l'industrialisation des soins qui voudraient tout quantifier et « réduire les têtes », les pys qui « gèrent honnêtement leur petit charisme personnel » (J.-A MILLER) seraient des artisans subversifs. Vouloir évaluer leurs pratiques n'est dès lors que le masque d'une volonté de normalisation conquérante de l'Etat, par ailleurs complice du « néo-capitalisme planétaire » et de son « déferlement pulsionnel ». Le refus de l'évaluation des psychothérapies prend dès lors la posture héroïque de la résistance à la marchandisation du monde, voire d'un appel à devenir « l'avant-garde d'un nouveau combat des Lumières contre l'obscurantisme »⁹.

Du côté des partisans de l'évaluation, qui développent eux aussi des argumentaires variés, on note d'abord le constat que « le champ de la cure des âmes » (l'expression est de P. BOURDIEU) est en pleine expansion, qu'un nombre de plus en plus important de personnes ont recours à une psychothérapie et qu'il apparaît dès lors justifié d'évaluer les diverses pratiques qui s'y développent. Ceci d'autant plus que le nombre de praticiens et de référents théoriques a connu une croissance exponentielle, de la psychiatrie médicale classique aux thérapies psycho-religieuses, en passant par toutes les variantes de la psychanalyse, des thérapies comportementales et cognitives (en abrégé TCC), de la

⁶ Nous ne traiterons pas ici de l'enseignement, des soins de santé et de la formation.

⁷ Il faudrait distinguer ici ce qui relève de la psychiatrie, de la psychanalyse et des nombreuses dénominations psychothérapeutiques. Et noter, par exemple, que la psychanalyse se distingue des « thérapies ». Nous ne pouvons entrer dans ce débat au sein de ce bref article.

⁸ J-P JACQUES, dans *Santé publique, au cas par cas ?*, in Revue Nouvelle, août 2004. Dans ce texte en réaction à l'amendement Accoyer qui vise à réguler le champ psychothérapeutique en France, l'auteur assimile systématiquement évaluation et quantification. Les citations du paragraphe suivant proviennent de la même source. On trouve des arguments similaires sur « Le forum des psy » (voir adresse web plus loin), notamment cette affirmation : « C'est une déferlante sur toute l'Europe que cette volonté de maîtriser, contrôler voire robotiser le Sujet-Psy ».

⁹ E. ROUDINESCO, cité par A. EHRENBURG dans le dossier de la revue Esprit.



psychologie humaniste, sans oublier « la nouvelle médecine des émotions » de D. SERVAN-SCHREIBER... Si certaines professions sont régulées, d'autres ne le sont pas (n'importe qui peut mettre « psychothérapeute » sur sa porte en Belgique).

Bien entendu, diverses associations professionnelles (écoles de psychanalystes, par exemple) procèdent elles-mêmes à une habilitation et un contrôle de leurs praticiens, et rien ne permet d'affirmer que, dans de nombreux cas, cette manière de procéder soit moins rigoureuse que celle de la délivrance d'un label universitaire. Il n'empêche que nombre de praticiens échappent à toute forme d'habilitation (accès à la profession) et de contrôle, et que - « rumeurs sectaires » aidant - le souci de protéger et d'éclairer le citoyen se fait de plus en plus pressant. C'est ainsi que la Direction générale de la santé en France a demandé une expertise à l'INSERM (Institut national de la santé et de la recherche médicale) sur les psychothérapies, dont le rapport a été publié en février 2004. Enfin, last but not least, en dehors du souci de contrôle et de régulation, l'évaluation peut tout simplement procéder d'une démarche d'investigation et d'analyse des effets produits par divers modes d'action sur le psychisme humain.

Nous laisserons ici la parole au psychanalyste P.-H. CASTEL qui, en préambule de son avis sur l'expertise de l'INSERM sur les psychothérapies, « récuse fermement l'idée que l'appréciation scientifique de ce qui est en cause dans les psychothérapies serait en soi un attentat scandaleux contre le "sujet" et que rien de ce registre ne doit être évaluable (...) et l'idée qu'il serait non-éthique de se livrer à une démarche d'évaluation, ou plus finement, que les procédés d'évaluation en eux-mêmes (...) seraient non-éthiques (...) ».

Et d'ajouter plus loin dans son avis : « Je conclus sur une autre question vive. Je me suis efforcé de ne jamais entrer dans ce débat spécieux du "sujet" contre la "science". Au contraire, je pense qu'il y a des raisons épistémologiques de critiquer et de rendre hommage à l'expertise INSERM sans l'accabler de défauts imaginaires, éthiques ou autres, et cette critique est très complexe. Car les polémiques ont fait remonter à la surface un serpent de mer qu'il est temps peut-être de trucider, même si cela déborde la problématique de la prescription. Ce serpent, c'est l'idée que "derrière" cette expertise, c'est le statut du sujet psychique qui serait en cause, et qu'"on" s'efforcerait de le neurobiologiser pour l'exclure ».

Evaluer le travail social ?

Du côté du travail social, l'évaluation est également à l'ordre du jour¹⁰, mais depuis plus longtemps et dans un climat qui semble aujourd'hui moins passionnel. Comme l'écrit Alain HUTCHINSON dans sa préface au guide « Evaluation, mode d'emploi » publié par le STICS en 2002 et consultable en ligne, « Toute action, quelle qu'elle soit, se doit d'être évaluée et pesée. Il paraît impossible de l'éviter : elle semble gouverner l'avenir de nos sociétés ». Nous retrouvons cette nécessité d'un retour sur la pratique, caractéristique d'une société réflexive, « retour » (en anglais : feedback) par ailleurs souvent demandé par les travailleurs eux-mêmes, comme le souligne C. DEJOURS dans l'ouvrage que nous recensons plus loin. Le guide du STICS signale également d'entrée de jeu que « l'absence de feed-back réduit souvent les travailleurs sociaux à un sentiment d'impuissance : confrontés à de réelles difficultés de terrain, ils se demandent à quoi peuvent bien servir leurs interventions ».

Il est par ailleurs de l'intérêt des organisations de procéder elles-mêmes à l'évaluation de leurs projets, car, comme le note le même guide, « les pouvoirs subsidants et les politiques, lorsqu'ils sont confrontés au faible volume, voire à l'absence de données remontant du terrain, s'interrogent sur le sens et la pertinence des fonds investis ; ceci peut inciter à générer des contrôles, des enquêtes et des audits qui risquent de renforcer la sensation d'incompréhension et de non-reconnaissance des acteurs sociaux du terrain ». Bien entendu, le travail social ne s'évalue pas aussi facilement que la production industrielle ou les services bancaires. C'est que nous entrons ici, tout comme dans le cas des psychothérapies, dans un domaine d'action où les sujets humains sont

¹⁰ Voir plus loin le texte de P. LODEWICK, *Le travail social est-il soluble dans l'évaluation ?*



des deux côtés de l'activité : comme opérateurs et comme bénéficiaires de l'action. De surcroît, c'est l'identité psycho-sociale du bénéficiaire qui est bien souvent en jeu, comme l'exprime assez clairement l'expression de F. DUBET : « travail sur autrui ». Le choix des mots (client, bénéficiaire, usager, co-prestataire...) est lui-même un révélateur de présupposés philosophiques et politiques, voire d'une prudence lexicale qui n'empêche pas les pratiques d'être parfois plus rudes. Ainsi, utiliser le terme « analysant » au lieu de « analysé » ou « patient » indique certes le fait que celui qui se couche sur le divan occupe une part active dans le travail de verbalisation de ses symptômes, mais n'empêche pas la domination symbolique et les transferts monétaires. De même, ce n'est pas parce que l'on baptise l'utilisateur du CPAS de « client » que celui-ci aura une plus grande latitude d'action et de choix, ni bien sûr qu'il sera « Roi »...

De plus, le travail social engage beaucoup plus directement la référence aux valeurs, aux choix politiques et à l'éthique que d'autres secteurs d'activité. L'objectivation de l'action (de ses objectifs, de ses méthodes et de ses résultats) est dès lors moins facile, voire plurielle ou impossible.

L'attitude face à l'évaluation des travailleurs sociaux - son refus ou sa promotion pour prendre les deux extrêmes - va dépendre du type de pratique évaluative. Ainsi, une évaluation objectivante faite par un expert extérieur pour des motifs peu clairs a plus de chance de susciter des résistances qu'une auto-évaluation ou une co-évaluation, faite à partir d'outils plus qualitatifs ou mixtes et visant des objectifs clairement explicités.

En tout état de cause, quelques règles de base sont nécessaires pour mettre en place une évaluation pertinente : délimiter clairement le champ de l'évaluation (« Que veut-on évaluer ? »), définir les objectifs que l'on poursuit (« Pourquoi veut-on évaluer ? »), déterminer les auteurs de l'évaluation (« Qui évalue ? ») et les méthodes (« Comment évaluer ? »). Une fois ces précautions prises, il apparaîtra que l'évaluation ne mérite ni autant d'honneur, ni autant d'indignité.

L'article suivant tente d'en mesurer plus précisément l'historique, le sens, les enjeux et les modalités dans le cadre du travail social.

B. DE BACKER

Le travail social est-il soluble dans l'évaluation ?

La mission des travailleurs sociaux est de mettre en œuvre des politiques sociales à travers la production de services. A ce titre, comme pour tous les autres agents des politiques publiques, leur travail est concerné par l'évaluation. Pourtant, les choses ne sont pas aussi si simples...

Les questions-clés de l'évaluation

La thématique de l'évaluation a pris ces dernières années une grande ampleur dans le champ du non-marchand et des services publics. Elle est devenue un instrument majeur du management public. Une activité à part entière s'est développée, avec ses spécialistes, ses méthodologies de travail, ses associations professionnelles, etc.

Historiquement, les premiers évaluateurs se cantonnaient à la mesure de l'**efficacité** et de l'**efficience** d'une politique, d'un programme ou d'un projet, ce qu'on appelait alors les analyses coût-bénéfice ou coût-efficacité. D'une part, l'évaluation de l'efficience cherche à établir le lien entre les ressources attribuées (coûts engagés) et les réalisations, ainsi que les résultats obtenus. D'autre part, l'évaluation de l'efficacité cherche à identifier la relation entre objectifs poursuivis et les impacts de l'action.

Depuis lors, même si ces thématiques sont bien sûr toujours d'actualité, les méthodologies se sont affinées et sont capables de répondre à de nouvelles questions, autour desquelles un consensus s'est progressivement dégagé :

- La **pertinence** : Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils pertinents en référence aux besoins et priorités perçus ?



- La **cohérence** : Dans quelle mesure y a-t-il cohérence entre les différentes composantes de l'action (objectifs, méthodes, moyens, populations, partenaires...) ?
- L'**utilité** : dans quelle mesure les impacts du programme correspondent-ils aux besoins de la population cible ?
- La **viabilité** : Dans quelle mesure peut-on escompter que les changements positifs perdureront une fois le programme terminé ?
- Les **impacts** : une distinction s'opère maintenant entre impact initial et impact à moyen ou long terme, c'est-à-dire les conséquences sur le contexte, prévues ou imprévues, positives ou négatives, par ailleurs souvent difficiles à mesurer.

Le travail social est-il un service comme un autre ?

Ce qui est habituellement évalué dans une politique publique, qualitativement et quantitativement, c'est le service produit auprès d'une population. Les travailleurs sociaux produisent en effet des services : ils sont des experts des politiques sociales, reconnus comme tels, à travers la production de tâches techniques : permanences sociales, montages de dossiers administratifs, interventions auprès d'administrations, concertations avec d'autres professionnels... Sur base de cette description de tâches, on voit assez bien comment mettre en place un dispositif d'évaluation.

Toutefois, il est fréquent que, face à une proposition d'évaluation, les intervenants sociaux s'opposent à cette vision de leur métier, qu'ils jugent réductrice. L'évaluation est ainsi perçue comme un renforcement du poids des organisations sur la liberté de leur travail défini souvent comme un « artisanat ».

Même si les métiers du social ont connu d'importantes transformations, notamment une augmentation de la diversité des fonctions, il n'en demeure pas moins que les travailleurs sociaux se reconnaissent encore dans l'héritage qui forge leur identité professionnelle, à savoir la mise en valeur de la **relation interpersonnelle** comme fondement du « travail sur autrui » pour reprendre l'expression de F. DUBET. « Le professionnel est considéré comme un sujet défini par ses qualités personnelles, par ses convictions, son charme, sa patience, ses capacités d'écoute, tous ces ingrédients ineffables qui font la différence et confèrent au travail sur autrui son caractère véritablement humain, tour à tour épuisant et exaltant. Le plus souvent, cette dimension du travail sur autrui est considérée comme la plus intéressante, la plus riche, parfois la plus noble, mais aussi la plus secrète et la moins reconnue¹¹. »

En quelque sorte, ce que les intervenants sociaux disent aux évaluateurs, en s'opposant à la seule logique de service, c'est que l'efficacité de leur travail ne tient pas uniquement en la capacité à exécuter des gestes techniques, mais aussi, et surtout, en la capacité personnelle à construire une relation d'aide qui peut produire le changement attendu¹².

La description que fait François DUBET de cette dimension particulière du travail des intervenants sociaux – discrétion, convictions, qualités personnelles... - montre bien la difficulté à mettre en œuvre des dispositifs d'évaluation tenant compte de ces spécificités. Ceci démontre, ici plus qu'ailleurs, que les évaluations, si elles veulent être elles-mêmes efficaces, doivent se négocier avec l'ensemble des acteurs concernés.

L'évaluation comme signe de transformation des institutions

Il est important, si on veut bien saisir les enjeux de l'évaluation, de rappeler le chemin parcouru par les institutions, singulièrement celles du travail social, depuis trente ans. En effet, il n'y a pas si longtemps d'ici, il aurait été impensable de proposer à un médecin dans un hôpital, à un professeur, à une assistante sociale, etc., d'évaluer leur travail. Dans le monde institutionnel ancien, il allait de soi que les actes des

¹¹ F. DUBET, op.cit. page 79.

¹² C. AVENEL, *Quelle démarche d'évaluation pour le travail social ? Pour une approche noble de la mission*, in Informations sociales, septembre 2003, n°110, pp 92 à 99.



professionnels étaient justifiés et n'avaient pas à être questionnés : qui pouvait (osait) remettre en question la parole de l'instituteur, la décision du médecin ?

Ces professionnels incarnaient les valeurs de l'institution, leur travail était dès lors « sacré ». Le sens venait « d'en haut », les professionnels étant chargés, à travers l'établissement d'une relation, de le traduire au quotidien.

Ce modèle institutionnel a été lentement remplacé par une nouvelle manière de définir le sens des institutions, l'amorce de ce changement étant souvent situé historiquement dans les années soixante. Si au centre du dispositif institutionnel ancien se trouvaient les professionnels transmettant les normes, le recentrage profite désormais aux usagers et à leurs besoins, objet maintenant de toutes les préoccupations. Tout ce mouvement, que l'on a appelé de « désinstitutionnalisation », touche le monde de l'enseignement, de la santé, du travail social, etc. C'est désormais l'offre institutionnelle qui doit s'adapter aux besoins des usagers et de leur famille, et non plus l'inverse¹³.

Pourquoi faire ici le rappel de ce constat ? Parce que la thématique de l'évaluation découle naturellement de ces transformations et contribue à les accélérer : les organisations ont dorénavant l'attention attirée par la qualité des prestations offertes aux usagers, puisque les besoins de ces derniers seraient désormais au centre des pratiques. Les institutions du travail social ont été particulièrement touchées par ces transformations.

La résistance des intervenants sociaux face aux procédures d'évaluation ne doit pas être interprétée uniquement par la peur du contrôle. C'est aussi le signe pour eux de la modification de la place qu'ils occupent : de la position centrale qu'ils avaient adoptée, incarnation des valeurs institutionnelles, ils sont devenus des prestataires de services et des accompagnateurs.

Ce qui, traditionnellement, fonde, dans la corporation, la légitimité professionnelle et définit l'efficacité de la mission (c'est-à-dire la mise en place patiente et progressive d'une relation d'aide) est perçu comme étant menacé par ces logiques.

Mesurer la satisfaction des clients : au plus loin de la logique du travail social ?

Souvent l'évaluation va se décliner, dans les services, sous la forme de « démarches qualité ». Rappelons que la notion de qualité dans ces démarches signifie la nature ou la valeur appréciée du point de vue de l'intérêt du client. Un service est dit de qualité quand il satisfait les besoins – exprimés ou pressentis – de l'utilisateur-client. C'est quand cette démarche se traduit par la simple mesure quantitative de la satisfaction des clients que l'on est au plus loin des logiques traditionnelles du travail social. On assiste en effet, en quelque sorte, à un transfert de compétence. Avant, c'était les professionnels de l'institution qui se donnaient la capacité de jauger et de juger : « nous savons ce qui est bon pour vous ». A travers la sollicitation de l'expression de la satisfaction des usagers, cette capacité est reconnue aux clients eux-mêmes : « nous savons ce qui est bon pour nous ».

Cette logique consumériste appauvrit le travail social, disent les intervenants. Elle suppose d'abord que toutes les attentes et toutes les demandes sont légitimes, alors qu'une étape importante du travail relationnel est de « travailler » les demandes, de les accompagner, de les transformer, de faire surgir, dans et par la relation d'aide, les demandes non exprimées. Elle suppose aussi que les uniques clients du travail social sont les usagers directs. C'est oublier que la réalité est plus complexe : quand un juge de la jeunesse mandate une assistante sociale pour le suivi d'une famille, qui est le client, sinon L'Etat. Les intervenants sociaux savent aussi qu'ils doivent prendre en compte l'intérêt général, l'opinion publique, etc.

Par ailleurs, l'intérêt méthodologique de cette démarche paraît également limité en ce sens qu'elle est souvent une mauvaise traduction des intérêts des usagers. L'avantage d'un questionnaire de mesure de la satisfaction est qu'il permet de faire de manière

¹³ L'ouvrage de F. DUBET offre une bonne synthèse de ces évolutions et de leurs conséquences.



rapide et relativement simple un état des lieux du point de vue des habitants d'une cité sociale, par exemple, concernant différents aspects (bâti, relations sociales, équipements, services, etc.), et donc de pointer des priorités en matière d'action.

Ces données quantitatives, par contre, sont parfois difficiles à interpréter, parce qu'elles sont relatives à un contexte et à l'histoire personnelle des personnes interrogées. Il faudrait, par exemple, pouvoir tenir compte de la nature et du niveau d'aspiration de la personne ainsi que du statut qu'elle s'attribue à elle-même. En effet, on ne peut jamais être sûr qu'un haut niveau de satisfaction ne traduit pas plutôt un manque de connaissance ou un niveau limité d'attentes au lieu de la bonne qualité du service rendu.

Autant cette démarche, dans sa dimension consumériste, peut participer aux droits des consommateurs, autant elle est insuffisante pour garantir la pertinence du service produit dans le secteur non marchand. En tous les cas, elle ne crée pas les meilleures conditions qui permettent l'émergence du souci de la qualité chez les producteurs de service.

Pour un dialogue critique et constructif entre les différents acteurs

Ce mouvement qui met « l'utilisateur au cœur des pratiques sociales » peut déboucher, à travers certaines pratiques d'évaluation, au déploiement d'un consumérisme des usagers, manifestation supplémentaire du tournant néolibéral de nos sociétés qui viendrait rationaliser des espaces de travail définis, jusque là, par leur dimension humaine.

Mais ce mouvement peut produire autre chose et être le signe aussi d'une avancée vers la « création d'un espace public de discussion », pour reprendre l'expression du philosophe allemand J. HABERMAS. L'évaluation peut aussi y participer en aidant à créer les conditions de la recherche d'un intérêt commun entre les différents acteurs¹⁴.

La création d'un espace public de discussion suppose qu'il y ait possibilité de débat entre les différents acteurs concernés, que les différentes parties aient accès à l'information nécessaire à la participation au débat, que chacun puisse contribuer effectivement à la discussion - quitte à se faire aider - et que la participation de chacun à la discussion ait un caractère rationnel (motivation, justification, argumentation cohérente et compréhensible par les autres)¹⁵. Le travail effectué par la Fondation pour les Générations Futures peut être un bon exemple de ces pratiques. Le rôle des évaluateurs est alors d'apporter l'information nécessaire et le soutien méthodologique à la mise en place du débat, mais aussi de garantir la légitimité de tous : usagers, professionnels et autorités.

Car, s'il est vrai que dans l'ancien monde institutionnel, les usagers avaient peu voix au chapitre, il ne faudrait pas que l'inverse se produise et que la légitimité des professionnels soit sapée au nom du droit des usagers.

Il y a donc bien deux écueils à prendre en compte : un consumérisme excessif et un corporatisme borné. Dans le domaine du travail social, certaines administrations expérimentent cette démarche : ainsi la Direction Générale de l'Aide à la Jeunesse de la Communauté Française a mis en place un groupe de travail, appelé justement « AGORA », réunissant des professionnels, des représentants de l'autorité et des associations représentant les usagers.

C'est dans ces conditions que la qualité peut progresser, lentement, mais plus sûrement peut-être, de même que la démocratie.

P. LODEWICK¹⁶

¹⁴ M. CONAN, *L'évaluation constructive*, Paris, Editions de L'aube, 1998.

¹⁵ Le travail effectué par la Fondation pour les Générations Futures peut être un bon exemple de ces pratiques. Voir aussi E. MOMMEN, *Qualité publique et critique citoyenne*, Bruxelles, Labor, 2002.

¹⁶ Une première version de ce texte a paru initialement dans « SLRB Info ».



Evaluation : Quelques ressources sur le web :

- * Société wallonne de l'évaluation et de la prospective (la SWEPE) :
<http://www.prospeval.org/>
- * Société française de l'évaluation (la SFE) :
<http://www.sfe.asso.fr/>
- * Projet de loi Mayeur-Burgeon et quelques réactions :
<http://www.guidesocial.be/infos/info.php?i=31>
- * Expertise collective de l'Inserm sur les psychothérapies :
<http://www.inserm.fr>
(taper « psychothérapies » dans le moteur de recherche)
- * L'avis très circonstancié de Pierre-Henri Castel (psychanalyste) :
<http://pierrehenri.castel.free.fr/>
(chercher le texte « expertise Inserm » dans les liens de la fenêtre de droite)
- * Site de l'association « Psychothérapie Vigilance » :
<http://www.psyvig.com/>
- * Le « Forum des psys » en Belgique (les éléments du débat vus par des lacaniens) :
<http://www.forumpsy.org/be/>
- * Les Cahiers de l'Actif - divers articles sur l'évaluation du travail social :
http://80.11.141.2/jsp/internet/info/article.jsp?id_rub=48
- * Le guide « Evaluation mode d'emploi » du STICS consultable en ligne :
<http://www.stics.be/evaluer/>
- * Evaluer l'action éducative ?, par Jean-Marie Vaucher, éducateur :
<http://www.psychasoc.com/article.php?ID=106>
- * Site de l'AWIPH (évaluation des services d'accueil) :
<http://www.awiph.be/html/vous/services/enquete.html>

B. DE BACKER et P. LODEWICK

2. Recherches et interventions de l'APEF



Une initiative concernant les ETA à Bruxelles

A l'automne 2004, quatre rencontres ont rassemblé des permanents de l'APEF et des responsables de la FEBRAP, fédération des ETA bruxelloises, ainsi que les organisations syndicales au sein du Comité de gestion du Fonds social.

Ces rencontres étaient motivées par le souhait des partenaires sociaux de mettre en œuvre une étude sur les besoins en formation des encadrants travaillant dans leur secteur, ceci dans le cadre de l'opération « Plan de formation » lancée par l'APEF et présentée à l'assemblée générale de la FEBRAP le 16 décembre.

Au cours des discussions, un projet a germé comportant deux volets distincts qui seraient liés dans une seule publication. Il apparaissait en effet utile de contextualiser l'étude de besoins dans le cadre plus vaste de l'évolution du secteur des ETA, de sa réalité actuelle à Bruxelles et de ses perspectives d'avenir. Une monographie de ce type n'a pas encore été réalisée dans notre région. Il semblait aussi judicieux de confier ces deux volets à deux auteurs différents, afin d'enrichir leurs productions de leurs apports respectifs.

Les deux volets sont dès lors :

1. Une **monographie** du secteur à destination du public et des acteurs intéressés, de la presse et des décideurs (tutelle, syndicats, employeurs...). Cette monographie comportera un historique du secteur, une description du paysage



actuel des ETA, et une mise en évidence des tendances et des perspectives pour un avenir proche. Elle se focalisera par ailleurs sur la problématique des encadrants, de leurs missions et de leur formation, ce qui ferait lien avec le second volet du projet. Le tout comportera des éléments comparatifs avec la situation des ETA dans les autres régions du pays. B. DE BACKER, chercheur à l'APEF, sera l'auteur de cette monographie.

2. Une **étude des besoins en formation** pour l'ensemble des encadrants des quinze ETA de la région, à partir de laquelle chaque ETA pourrait élaborer son « Plan de formation ». Il s'agira ici de réaliser, de manière transversale, les premières étapes du plan de formation : utilisations d'éléments de la monographie pour la première étape du plan, établissement d'un diagnostic sur les besoins en compétences, passage des besoins en compétences vers les besoins en formation, concertation sur les besoins en formation. Les volets suivants (opérationnalisation et mise en œuvre du plan de formation) seront à la charge de chacune des ETA concernées. L'étude des besoins est confiée à un opérateur spécialisé.

La réalisation de l'ensemble est prévue pour **septembre 2005**.

B. DE BACKER

Une action APEF - Fonds MR-MRS pour les maisons de repos

Durant le 1er trimestre 2004, se sont déroulées deux séries de six rencontres paritaires et régionales¹⁷, dénommées « Groupes de réflexion sur les réalités des Maisons de repos et maisons de repos et de soins ». Initiées par le Fonds Social MR-MRS¹⁸, ces rencontres avaient pour objectif de prendre la mesure des **difficultés** vécues et des **besoins en formation** dans les maisons de repos francophones¹⁹.

Sur base des résultats, le Fonds Social MR-MRS a décidé de réaliser un programme d'actions pour les mois et les années à venir, ceci en collaboration avec l'APEF. Ce programme se décline en quatre axes :

1. Aide à l'élaboration d'un « **Plan de formation pluriannuel et concerté** ». Dans un premier temps, diffusion d'une brochure et d'un film de sensibilisation ; possibilité pour les institutions de bénéficier d'une bourse. Dans un second temps, le Fonds proposera des formations et une boîte à outils pour aider les institutions à construire par elles-mêmes un plan de formation.
2. Pour assurer une meilleure communication externe, un **site internet** sera créé. Il présentera les caractéristiques du Fonds Social MR-MRS, les types de projets soutenus, l'actualité sociale et les liens utiles.
3. En réponse aux **besoins en formation**, le Fonds organisera des modules de formation en collaboration avec l'Enseignement de Promotion sociale, ceci dans le cadre de la Convention entre cet opérateur et les Fonds sociaux du secteur du non marchand. Des groupes de parole sur l'écoute et l'accompagnement de la personne désorientée se mettront également en place.
4. Enfin, le Fonds étudie les possibilités de réponse à la question du **remplacement du personnel en formation**. Le concours des autres Fonds du secteur, orientés essentiellement vers la création d'emplois, est envisagé.

R. EMMANUELIDIS

¹⁷ Les rencontres ont été animées et analysées par B. DE BACKER. Elles étaient accompagnées par E. MITANO responsable administratif pour le Fonds Social MR-MRS.

¹⁸ « Fonds Social des Homes pour Personnes Agées et des Maisons de Repos et de Soins privés ».

¹⁹ Voir l'article éditorial de *La Vigilante* de septembre 2004.



L'accompagnement des publics fragilisés dans la formation en alternance

Le projet **ETOILE**, auquel participe l'APEF et FE-Bi, est soutenu par le programme européen **EQUAL** et se donne pour but d'organiser le dispositif pédagogique de la formation (qualifiante et/ou continue) de façon à ouvrir aux publics les plus éloignés du marché de l'emploi l'accès aux formations qualifiantes ainsi qu'à leur assurer l'accompagnement et le suivi nécessaires à la réalisation de leur parcours y compris dans l'alternance.

Les **partenaires** de ce projet sont du côté des opérateurs de formation : Forem Formation, l'IFAPME et Bruxelles Formation. Les secteurs professionnels sont représentés par l'Institut de Formation Professionnelle de l'Industrie Alimentaire et l'APEF FE-BI. Notons aussi la présence du CRF (le Conseil Régional de la Formation) et de la société d'Intérim TRACE.

Trois **groupes de travail** ont été créés. Le premier travaille sur ce qui se trouve en amont des formations : information, traitement des demandes, seuil d'accès, etc. La gestion de la formation, ainsi que son évaluation a constitué le menu de travail du 2ème groupe. Le dernier groupe a travaillé sur la problématique de l'alternance.

Dans un **premier** temps, ces trois groupes ont mis au point un guide méthodologique destiné à optimiser les dispositifs de formation des publics les plus fragilisés. Le **deuxième** volet de ce travail consiste à expérimenter et valider sur le terrain ce guide méthodologique. L'APEF et FE-BI ont choisi de tester, dans le secteur non marchand plus particulièrement, les recommandations issues du 3ème groupe de travail consacré à l'alternance, avec une attention spécifique pour le fonctionnement du tutorat d'insertion.

Le **public concerné** par cette expérimentation est constitué de demandeurs d'emploi, sans CESI ni certificat de l'enseignement professionnel, en majorités femmes, en formation-insertion en vue d'un emploi d'aide ménagère, d'auxiliaire gériatrique ou d'accueillant d'enfants en milieu extra-scolaire, et plus particulièrement durant leur stage.

Récolte des données : nous avons privilégié les méthodes qualitatives en procédant par entretien individuel de responsables de formation et par entretien collectif des stagiaires. A ce jour, les données sont récoltées et sont en cours de traitement. Nous vous ferons part des résultats de cette recherche lors d'un prochain numéro de *La Vigilante*.

P. LODEWICK

3. Fonds de Flandre et d'Europe



Vivo, sa vie son œuvre

Le rapport d'activité 2003 de Vivo (« Vlaams Instituut voor Vorming en Opleiding in de Social profit »)²⁰ nous donne l'occasion de présenter cette association voisine de l'APEF hébergée dans les mêmes locaux d'Afosoc-Vesofo.

L'asbl Vivo fut créée en 2000 dans le cadre d'un accord entre le Gouvernement flamand et les partenaires sociaux. Elle est dirigée paritairement par les représentants des employeurs et des travailleurs du non-marchand privé et public. Le protocole d'accord entre le Gouvernement flamand et vivo stipule qu'une attention particulière doit être

²⁰ « Institut flamand pour la formation et la qualification dans le non-marchand ». Le terme *vorming* renvoie à la formation non formelle (sans délivrance de diplôme) alors que *opleiding* (ne pas confondre avec *opvoeding* : éducation) renvoie à la formation dispensée dans l'enseignement et qui débouche sur une qualification reconnue. Enfin, *training* est l'apprentissage par l'expérience (avec un objectif de formation). Le tout forme le VTO (Vorming, Training, Opleiding).



portée à la création d'emplois complémentaires durables dans le secteur non marchand, et ceci de manière prioritaire pour les personnes peu qualifiées. De même, l'objectif consiste également à appuyer une politique de soutien plus large concernant la formation continue des travailleurs du secteur, et ceci en complément d'efforts fournis par d'autres acteurs dans ce domaine. VIVO emploie actuellement **11 travailleurs**, dont 8 affectés à l'élaboration et la gestion de projets, et 3 à des tâches administratives. L'essentiel des activités tourne autour de la création de dossiers relatifs aux thèmes traités par VIVO. Nous décrivons l'un de ces à la page suivante.

L'activité de VIVO est subdivisée en quatre thèmes :

- 1. Demandeurs d'emploi**
- 2. Formation tout au long de la vie**
- 3. Relations entre enseignement et marché du travail**
- 4. Politique de diversité (« diversiteitsbeleid »)**

Des actions relevant de ces quatre domaines sont assignées à VIVO, ceci à partir des différents secteurs du non-marchand. Les moyens libérés par les Fonds sociaux concernés permettent de financer les projets. Le rapport annuel 2003 de l'association nous permet de nous faire une idée des actions engagées ou menées à terme.

1. Demandeurs d'emplois.

- Mise en évidence des « professions critiques » (« knelpuntberoepen ») présentant des difficultés en matière d'embauche, ceci en collaboration avec le VDAB²¹.
- Formation à temps partiel d'aides-soignants polyvalents (pour l'aide à domicile et les maisons de repos). 39 personnes ont terminé leur formation en 2003. Il est prévu d'étendre ces mesures à d'autres professions dans un avenir proche.

2. Formation tout au long de la vie.

- Des structures et des profils de professions sont en cours de finalisation avec le SERV (« Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen ») ou de construction dans différents secteurs. En ce qui concerne les structures de professions, le travail est finalisé dans les entreprises de travail adapté et en cours dans le secteur socioculturel. Pour les profils, celui de soignant, d'animateur dans les maisons de repos, de techniciens de scène et celui de moniteur dans les ETA sont finalisés. Le travail est en cours pour l'actualisation du profil des éducateurs et des infirmières.
- Validation des compétences. Le gouvernement flamand a lancé un appel à projets relatif à l'EVC (« Elders Verworven Competenties »). L'un des cinq domaines prévus était celui du secteur des soins (santé + social) dans lequel le gouvernement flamand attache surtout de l'importance à la mobilité sociale verticale des personnes ayant un faible niveau de qualification scolaire. Deux projets ont été introduits : accompagnatrices dans l'accueil extrascolaire et professions de l'art infirmier.
 1. Dans le premier cas, l'objectif est de permettre à 50% des accompagnatrices (par institution) d'obtenir le diplôme de puéricultrice (« Kinderzorg ») avant 2010, en faisant reconnaître les compétences acquises et en effectuant un parcours scolaire plus court.
 2. Dans le second cas (le projet EVC infirmière), l'initiative a été discutée en octobre 2002 avec les hautes écoles et neuf d'entre elles se sont déclarées prêtes à participer au projet sous la coordination de VIVO. Un financement a été apporté par le Fonds social des hôpitaux privés pendant un an. En bref, le projet consiste à déterminer une série de compétences centrales du métier ainsi que les procédures de validation de celles-ci. Les écoles déterminent ensuite le trajet encore à suivre pour ceux qui auront bénéficié d'une validation de certaines de ces compétences. Ceci vaut aussi pour les personnes qui ont suivi une formation dans un autre pays et dont les diplômes ne sont pas reconnus.

²¹ Office flamand de l'emploi et de la formation professionnelle.



3. Relations entre enseignement et marché du travail

Des actions ont été entreprises afin de stimuler l'offre de lieux de stages (avec contrat de travail) pour les personnes suivant une formation en alternance (« deeltijds leren »). Un premier comité paritaire d'apprentissage a été mis sur pied en 2002 dans le secteur des maisons de repos. En mai 2003, deux journées d'étude pour les formateurs ont été organisées par VIVO autour de la profession d'assistant logistique. Enfin, VIVO a également soutenu une bourse d'information des métiers qui se tient chaque année à Hasselt.

4. Politique de diversité (« diversiteitsbeleid »)

Deux objectifs principaux ont été déterminés en 2003 en collaboration avec le « steunpunt diversiteit » :

- a. Sensibilisation et soutien des employeurs pour une politique de gestion du personnel « riche en couleur » (« kleurrijk personeelsbeleid »). Ceci se fait notamment par des plans de diversité (96 pour la fin 2003) et des « bonnes pratiques ».
- b. Sensibilisation des allochtones aux différents métiers du non-marchand. Ceci se fait par des séances d'information avec le VDAB et par une pré-formation (« vooropleiding ») d'aide-soignant polyvalent.

Exemple d'un guide (« werkmap » ou « wegwijzer ») préparé par VIVO : **Outils pour le soutien de la politique de formation**²²

Ces guides sur la formation sont préparés par VIVO pour les Fonds sectoriels. Le premier concerne l'Aide à la jeunesse (135 pp.) et le second le secteur socioculturel (147 pp.). Il s'agit d'un document comportant des fiches thématiques pour aider les organisations à faire face à leurs besoins en formation. Le premier thème est relatif aux aspects théoriques d'une gestion stratégique de la formation dans le cadre d'une démarche qualité (en abrégé : VTO), le second est une *checklist* permettant de situer l'organisation en matière de formation, le troisième comporte une série d'outils pour mettre la VTO en œuvre (c'est la partie la plus développée du guide). L'ensemble se clôture par glossaire et bibliographie, avec des sources d'informations complémentaires.

Un instrument de travail bien pensé et bien conçu permettant aux organisations de construire leur propre « menu » en matière de formation continuée.

B. DE BACKER (avec l'aide de K. STAS)

Sur le web : <http://www.vivosocialprofit.org>

Oud = Out ? Etude effectuée pour le « Landelijke thuiszorg »

Le Landelijke thuiszorg (Aide à domicile en milieu rural - Flandre) est une association de services à domicile comportant 6 antennes régionales. 874 aides-familiales (« verzorgenden ») et 114 aides-ménagères (« poetsvrouwen ») y travaillent. L'âge moyen des travailleuses est de 39 ans, la grosse majorité se situant entre 35 et 45 ans.

Après avoir fait le constat d'un nombre relativement élevé de congés-maladie de longue durée (entre 3 mois et 2 ans) ainsi que d'interruptions de carrière (à temps plein et excédant 6 mois), touchant respectivement 12,6% et 2,6% du personnel, l'association a décidé de mener une étude pour mieux connaître les causes de ces sorties du métier sous forme d'absences de longue durée. L'objectif en termes d'action est de prendre des mesures adéquates pour limiter ces sorties et de mener une politique préventive au regard du vieillissement des travailleuses. Cette étude a été présentée par A. DEDRY (sociologue, ancien chef de cabinet adjoint de M. ALVOET) lors du colloque « **Aides familiales : un métier à valoriser, des bonnes pratiques à diffuser** », le 16 novembre 2004.

²² **Op Stap**. Instrumenten ter ondersteuning van het strategisch Vormings-, Trainings- en Opleidingsbeleid (VTO), Vivo mars 2004.



L'enquête se fit auprès des travailleuses qui ne sont actuellement (de manière définitive ou temporaire) pas actives au sein de l'organisation. L'idée était évidemment d'interroger les personnes « out » pour déterminer des actions préventives auprès de celles qui sont toujours « in », et de faire en sorte que « oud » (vieux) ne puisse pas trop rapidement rimer avec « out » (dehors)²³.

Seules les aides-soignantes furent concernées par l'étude. Un premier travail fut effectué avec deux groupes de professionnelles concernées et servit de base pour l'établissement d'un questionnaire administré auprès de 200 personnes en absence de longue durée.

Conclusions de l'enquête

Les auteurs concluent que, à une exception près, les personnes sondées étaient assez satisfaites de leur emploi au Landelijke Thuiszorg et faisaient part d'une certaine fierté professionnelle, surtout pour des facteurs externes : aider et soutenir des clients, avoir du sens auprès des autres. Parmi les facteurs positifs internes, l'enquête pointe surtout la « bonne atmosphère » du service et la qualité du responsable régional.

Les personnes sondées sont par contre moins satisfaites des possibilités de partage d'expérience et de savoirs au sein de l'organisation, du mauvais équilibre entre soins et tâches ménagères, de l'absence de possibilité de mobilité horizontale ou verticale et des salaires. Mais ce sont plutôt les travailleuses âgées de plus de 45 ans qui se déclarent satisfaites, alors que les plus jeunes le sont moins.

Une des explications, soulignent les auteurs de l'enquête, est le « Healthy Workers Effect » : ce sont les travailleurs les plus satisfaits qui restent le plus longtemps alors que ceux qui le sont moins ont quitté l'organisation à un âge relativement jeune²⁴.

C'est dès lors le **groupe des 30-44 ans** qui est le moins satisfait professionnellement²⁵ et qui a dès lors le plus de raisons de « décrocher ». Et c'est en même temps ce groupe qui est le plus important pour Landelijke Thuiszorg en termes de continuité. C'est aussi ce groupe qui a constitué un capital de connaissances et d'expérience très important. L'action préventive devra donc être ciblée prioritairement sur cette classe d'âge.

B. DE BACKER (avec le concours d'A. DEDRY)

Sur le web : <http://www.kvlv.be/landelijkethuiszorg/>

4. Documents

L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation, conférence-débat avec C. DEJOURS, INRA éditions, 79 pages, 2003

P sychiatre et psychanalyste, médecin du travail, l'auteur dirige le laboratoire de psychologie du travail et de l'action au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers). Son ouvrage « Souffrance en France » publié en 1998 le fit connaître d'un plus large public. Il y développait déjà la notion de « travail réel », c'est-à-dire la part du travail qui « résiste aux connaissances, aux savoirs, aux savoir-faire et d'une façon plus

²³ Les « sorties du métier » dans les professions de l'aide préoccupent visiblement les tutelles et les employeurs. Une étude européenne sur les « sorties » d'infirmières à domicile est en cours et se nomme NEXT : « Nurses Early Exit Study ». Les premiers résultats montrent également que ce sont les plus jeunes qui quittent le métier. En matière d'action, les mesures préconisées sont étonnamment proches de celles du Landelijke Thuiszorg.

²⁴ Nous avons fait le même constat en ce qui concerne la fatigue professionnelle des éducateurs et conclu que, si le taux de fatigue diminuait après certain âge, c'était notamment parce que les éducateurs les plus fatigués avaient quitté le métier à un moment où ils pouvaient encore espérer réorienter leur carrière. Voir DE BACKER et DE COOREBYTER, *Le métier d'éducateur : transformations récentes et fatigue professionnelle*, Fonds ISAJH, 1998.

²⁵ Le parallélisme avec les éducateurs est ici aussi frappant : le taux de fatigue le plus élevé se présentait pour les classes d'âge entre 35 et 44 ans. Op. cit., pp 176 et suivantes.



générale à la *maîtrise* » (op. cit., p 32, souligné par l'auteur). On peut dès lors gager que cette part dite « réelle » du travail résiste également à l'évaluation. Voyons ce qu'en dit le petit ouvrage dont il est question ici.

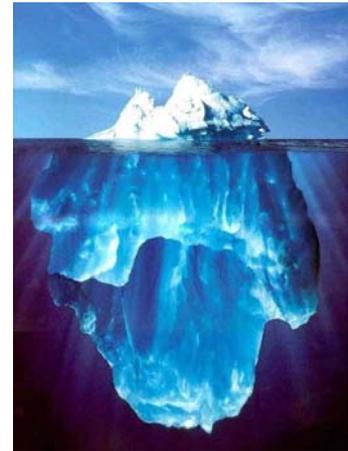
La part invisible du travail

La partie principale de l'argumentation est en effet consacré à la notion de travail et à ses composantes difficiles ou impossibles à représenter. L'idée (voire le postulat) de DEJOURS est que l'évaluation du travail part de l'implicite que celui-ci peut être objectivé, mesuré. Or toute une série d'éléments analysés par l'auteur vont à l'encontre de ce présupposé. Prenons-les dans l'ordre où il les présente.

Tout d'abord, le travail effectif dans sa réalité concrète ne correspond pas au travail prescrit. Pour atteindre les objectifs fixés, tout le monde bricole, fait face aux imprévus matériels ou humains, improvise... Bref, « il n'existe pas de travail d'exécution » et « le chemin à parcourir entre le prescrit et le réel doit être à chaque fois inventé ou découvert par le sujet qui travaille ». Ce qui fait que « travailler c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif ».

L'on reconnaît là une conception du travail comme « résolution de problèmes » (notion que l'auteur n'utilise pas), devenue assez banale aujourd'hui.

A la suite de quoi DEJOURS avance sa définition du travail comme « ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés ». Ceci lui fait dire que cet écart entre le prescrit et l'effectif est vécu négativement par le travailleur, comme une mise en échec de la maîtrise qui suscite découragement, colère, irritation et sentiment d'impuissance. D'où son constat abrupt : « travailler c'est échouer ». On peut évidemment retourner le propos, tout en restant dans sa logique, et affirmer que travailler c'est réussir... à atteindre les objectifs malgré les prescriptions²⁶.



Le second point associé au premier, c'est que s'il faut s'écarter des prescriptions pour effectuer le travail, il faut donc souvent transgresser. Dans certains cas, si l'encadrement est bien intentionné, cela ne pose pas trop de problèmes car « il fera l'éloge des ces excursions et parlera alors de sens de l'initiative, de capacité d'innovation, de savoir-faire », ce qui renvoie à la « capacité de résoudre des problèmes » que nous évoquons plus haut. Mais dans d'autres cas, l'encadrement peut placer les travailleurs dans la situation impossible en « campant sur des positions réglementaires » ce qui oblige les travailleurs à « frauder », ce qui veut dire que « pour bien faire il faut se mettre en infraction ». DEJOURS pousse le bouchon assez loin en affirmant que la tricherie est inhérente au travail bien fait, et que si l'on souhaite être intelligent dans son travail, il faut pouvoir être discret, voire secret, ce qui signifie dès lors que « l'essentiel du travail ne se voit pas et ne s'observe pas ». Comment dès lors l'évaluer ?

Les travailleurs peuvent également être conduits à masquer des composantes de leurs activités pour des raisons stratégiques. On garde certaines pratiques secrètes pour pouvoir mieux négocier sa place et son utilité dans l'organisation. Voilà donc un frein supplémentaire à la mesure du travail qui résultera cette fois de la volonté délibérée du travailleur et non de l'écart entre le prescrit et l'effectif.

Un autre obstacle est lié au fait que de nombreux savoirs pratiques du travail sont souvent mal relayés par le langage, et a fortiori celui des évaluateurs. C'est ce que l'on appelle le « déficit sémiotique ». Pas facile de faire entrer les actes de travail dans l'ordre du langage, et ceci d'autant plus que le langage des « gens d'en bas » n'est pas celui des

²⁶ C'est d'ailleurs ce que l'auteur écrit en d'autres termes plus loin : « C'est face à l'inédit, à la résistance du réel, à l'échec et ensuite grâce à l'obstination et à la mobilisation subjective, que le travailleur parvient à transformer son impuissance en performance ».



« gens d'en haut ». La violence symbolique, théorisée par le sociologue Pierre BOURDIEU vient ici tronquer ce qui déjà, du travail, était difficile à dire.

Le travail comprend également une part subjective et corporelle, une intimité entre le corps et l'objet du travail, qui comprend des mécanismes souvent inconnus du travailleur lui-même. Cette « connaissance par corps » est par conséquent difficile à symboliser et à transmettre²⁷. Elle ne concerne pas que les métiers manuels, mais également les tâches intellectuelles, notamment dans leurs dimensions de communication (que l'on pense aux enseignants, aux conférenciers). Enfin, toujours selon DEJOURS, les diverses formes de souffrance liées au travail génèrent des stratégies de défense qui « ont la propriété d'avoir un fonctionnement inconscient ».

L'évaluation revisitée

Il résulte de tous ces arguments cumulés que le travail, tel un iceberg, comporte une gigantesque part immergée, un « continent noir » qui rend sa mesure et donc son évaluation très difficile, qu'elle soit quantitative ou qualitative. Il faudrait dès lors « rendre visible la partie immergée de l'iceberg » si l'on voulait vraiment évaluer le travail, ce qui apparaît comme une tâche redoutable. DEJOURS n'en déduit cependant pas que le travail est « à jamais inconnaissable », mais que l'on ne peut y accéder qu'en passant par la subjectivité des travailleurs, par leur parole.

Il pointe également le fait que la montée en puissances des services, et notamment ceux où la part relationnelle de l'activité est très importante (notamment l'enseignement, la formation et le travail social, mais également le « service au client » dans le secteur marchand), implique la mise en œuvre de compétences difficiles à objectiver. Ce que DEJOURS pointe ici, et qui est bien connu de ceux qui s'intéressent aux transformations contemporaines du travail, c'est la part plus importante de mobilisation des ressources subjectives, du fameux « savoir-être » dans l'activité professionnelle. Il va de soi que cette part est très importante dans toutes les formes du « travail sur autrui », notamment le travail social, l'enseignement, la formation... Les formes habituelles de mesure et d'évaluation du travail (par le temps, les performances ou les compétences) n'apparaissent dès lors pas satisfaisantes.

Il aborde ensuite l'évaluation de la qualité dans le cadre des « démarches qualité » et la recherche de la « qualité totale ». Celle-ci lui apparaît comme innovante car portant cette fois l'analyse sur le travail effectif, mais il lui reproche aussitôt de s'être transformée en « démarche de marketing et de concurrence commerciale » pour l'obtention de certifications. Dans une curieuse analyse, il dénonce la transformation de l'évaluation de la qualité (du travail) en démarche de qualité (du résultat du travail)²⁸ qui viendrait « rigidifier encore les procédures et les contrôles [rendre] encore plus difficile que naguère le travail proprement dit, c'est-à-dire l'ajustement de l'écart entre le travail prescrit et le travail effectif ».

Tous ces éléments rassemblés et qui ressemblent à un réquisitoire, on l'aura compris, ne facilitent pas la démarche d'évaluation. L'auteur se déclare pourtant en faveur de celle-ci, car elle lui semble légitime, notamment parce que la plupart des travailleurs la souhaitent. Elle permet en effet un « retour » sur le travail accompli, une reconnaissance symbolique de ce que le travailleur donne de lui-même à l'organisation qui l'emploie. Et nous dit DEJOURS, « contrairement à ce que l'on pense communément, la composante de la rétribution qui compte le plus n'est pas sa dimension matérielle mais sa dimension

²⁷ Cette dimension est évidemment à l'œuvre dans le tutorat, dont elle constitue une des difficultés. C'est bien pour cela, à notre sens, qu'il est abusif de parler d'une transmission de compétences dans ce contexte, et plus juste d'invoquer une « production de compétences ».

²⁸ Selon nos informations, la « démarche qualité » ne provient pas de l'évaluation du travail, mais bien dès le départ d'une recherche de la qualité des résultats du travail (dimension « produit »), et par là du processus de production (dimension « organisation »). L'idée est japonaise et a été adoptée dans le monde occidental à partir des années 1970. Voir à ce sujet notre dossier « La qualité va-t-elle nous encercler ? » dans *La Vigilante* n° 11, juin 2004.



symbolique ». C'est bien cette reconnaissance du travail qui est un des moteurs de la mobilisation subjective, individuelle et collective, permettant un travail de qualité.

L'auteur se prononce dès lors pour une « évaluation équitable » qui est tendue vers un idéal « qui est davantage celui de la justice que de la vérité ». Parmi les composantes, ce qu'il nomme le « jugement d'utilité » et le « jugement de beauté ». Le premier est à distinguer de la performance et de la rentabilité, car il porte sur l'utilité technique, économique et sociale de la contribution du travailleur. Le second est relatif à la « conformité avec les règles de l'art » et du métier, et il est proféré par ceux qui « connaissent le travail de l'intérieur ». Cependant, constate DEJOURS en évoquant les transformations contemporaines du travail, « les métiers étant peu stables et peu durables, la reconnaissance de la beauté et de la qualité du travail par les pairs devient difficile, voire impossible ». L'exposé de C. DEJOURS est suivi d'une synthèse du débat que suscita son intervention.

B. DE BACKER

Le contrat stratégique pour l'éducation, DÉCLARATION COMMUNE entre le Gouvernement de la Communauté française, les Organisations représentatives de la Communauté éducative et les Partenaires sociaux, 29 novembre 2004

Cette déclaration commune de sept pages signée par les trois groupes d'acteurs se veut **la base** d'un futur « **contrat stratégique pour l'éducation** » en cours d'élaboration. Cette notion de contrat stratégique s'inscrit dans un souci de perspective à long terme (voir les « politiques stratégiques » de l'accord de gouvernement wallon²⁹) et de « nouvelle gouvernance » impliquant le partenariat avec les acteurs concernés.

La déclaration commune comporte quatre points :

1. une **analyse** partagée de la situation
2. une identification des **objectifs** prioritaires
3. une détermination des **chantiers** à entreprendre pour atteindre ces objectifs
4. un **calendrier** de travail

L'**analyse** pointe les principales difficultés inhérentes à l'institution scolaire elle-même, après avoir souligné que le contexte de la CFWB (Communauté Française Wallonie-Bruxelles) est celui d'années d'austérité budgétaire et d'un taux de chômage élevé. La réalité interne de la CFWB est d'autre part multiple dans ce contexte, ce dont il faut tenir compte. Si l'école « ne peut et n'a pas à répondre de tous les problèmes de société », elle n'en présente pas moins des caractéristiques qui influent sur la **qualité**, l'**efficacité** et l'**équité** de l'enseignement. C'est le cas des apprentissages de base qui ne sont pas suffisamment maîtrisés par tous les élèves, d'un nombre trop important d'élèves qui n'acquièrent pas les compétences terminales, du système scolaire qui comporte des différences entre établissements favorisant « une ségrégation inacceptable » et, last but not least, des filières et des options qui sont alimentées par « un choix négatif ».

En matière de ségrégation, par exemple, il faudrait que 60% des élèves changent d'établissement pour que chaque établissement accueille la même proportion d'élèves faibles (ce pourcentage ne serait que de 30% en Finlande). Le dépassement de ces difficultés nécessiterait de mettre l'accent autant sur les structures que sur les pratiques pédagogiques, car « notre système éducatif ne réduit pas suffisamment les inégalités ». Et c'est bien cette volonté de faire évoluer le système éducatif qui va déboucher sur des objectifs visant à en améliorer la qualité, l'efficacité et l'équité.

Ces **objectifs** sont fixés à échéance de 2013 et ceci de manière chiffrée. Ils sont au nombre de six et sont évidemment à mettre en relation avec les difficultés pointées dans l'analyse. On y trouve donc :

²⁹ Voir *La Vigilante* n° 12, septembre 2004, pour une analyse de ces politiques dites stratégiques.



- Augmenter les performances dans les apprentissages de base (lecture, mathématiques, sciences) : rejoindre la moyenne des pays de l'OCDE en diminuant prioritairement la proportion d'élèves ayant des mauvais résultats.
- Permettre à chaque élève d'atteindre les socles de compétences et d'acquérir les compétences terminales sans retard : augmenter le pourcentage d'élèves « à l'heure » pour passer de 80% à 90% en fin de primaire et de 40% à 55% en fin de secondaire.
- Favoriser l'hétérogénéité des publics dans chaque établissement scolaire : réduire le niveau de ségrégation sociale (passer de 60% à moins de 40%) et ramener la « variance des performances attribuable à l'établissement » de 56% à 40%
- Mettre les différentes filières d'enseignement sur pied d'égalité afin que le choix de la filière soit positif : réduire le nombre d'attestations d'orientations restrictives délivrées à l'issue du premier degré de l'enseignement secondaire.
- Lutter contre tous les mécanismes de relégation qui existent au niveau des établissements d'enseignement : réduire le nombre de changements d'école en cours de trajectoire des élèves.
- Augmenter le niveau d'éducation de la population scolaire : atteindre 100% d'élèves ayant le CEB (« Certificat d'Etude de Base » - enseignement primaire) et 85% de diplômés de l'enseignement secondaire supérieur de transition ou de qualification.

Pour atteindre ces objectifs, les signataires s'accordent sur des priorités qui seront traduites en **mesures** à prendre par le Gouvernement de la CFWB pour atteindre les objectifs. Cette partie est surtout composée de déclarations d'intention relatives à la « bonne gouvernance » et donc aux procédures : soumission à une large consultation, respect des mécanismes de concertation, nécessité d'un climat social de dialogue, négociation avec les organisations syndicales, synergies... Le texte souligne pour finir « trois axes prioritaires » demandés par les signataires à la CFWB pour l'élaboration de son Contrat stratégique : stratégie de renforcement de la qualité de l'enseignement articulée sur deux piliers (recentrer l'enseignement sur les savoirs de base et revaloriser les enseignements qualifiants), programme de lutte contre les inégalités dans l'enseignement, plan de modernisation de l'organisation du système éducatif.

Le calendrier comporte **une échéance** devant contenir les autres : projet de Contrat stratégique soumis **avant la fin de l'année 2004 aux signataires**, échéances pour chaque mesure contenues dans le susdit Contrat, définition des bassins scolaires concernés en concertation avec les signataires sur base d'une étude inter-universitaire.

B. DE BACKER

Dernière minute : le contrat a été approuvé par le gouvernement de la Communauté française le vendredi 21 janvier 2005.

Pour télécharger le document : <http://www.agers.cfwb.be/>

Site consacré au contrat : www.contrateducation.be

PROCHAINE VIGILANTE : MARS 2005