



## Réconcilier la logique gestionnaire de l'évaluation et la participation citoyenne.

Elafiti Ulrike Armbruster, Jérôme Delfortrie, Joëlle Libois, Danièle Warynski

---

### Résumé

Français / English

L'animation socioculturelle défend les valeurs de solidarité, de libre adhésion et de participation citoyenne. L'évaluation, quant à elle, se donne pour objectif d'améliorer l'efficacité et la qualité des projets. Une recherche-action, menée en 2013 à Genève, s'est employée à mettre au point, avec les partenaires de terrain et les usagers, un outil d'évaluation participative, conjuguant ainsi valeurs intrinsèques et exigences gestionnaires. Cette méthode, innovante et pragmatique, permet de remettre la participation citoyenne au cœur de l'action. La pluralité des acteurs engagés dans le processus permet une vraie confrontation des points de vue : conscientiser pour mieux se situer.

Community development carries within the values of solidarity, participation a voluntary basis and citizenship. Instead, evaluation should improve the efficiency and quality of projects. This action research, conducted in 2013 in Geneva, has developed a participatory evaluation tool, which involves field partners and users. It thus combines the core values of community development and managerial requirements. This innovative and pragmatic approach puts citizen participation at the center of the action. The diversity of actors involved in the process enables a true confrontation of viewpoints and provides a real opportunity to raise awareness.

---

### Entrées d'index

**Mots clés :** Évaluation participative, citoyenneté, conscientisation, animation socioculturelle, pluralité

**Key words :** Participatory evaluation, citizenship, awareness, community development, diversity

---

## Texte intégral

Les nouveaux modes de gestion des structures sociales demandent à établir une vision stratégique à moyen terme, porteurs d'objectifs définis avec indicateurs de réussite. Or, l'évaluation des activités dans le domaine du travail social pose question. En effet, celui-ci est « parcouru par de multiples incertitudes non structurées qui rendent très relatives les « théories de l'action » pré-établies (Duran et Thoeing, 1996). L'animation socioculturelle, très présente dans le système associatif, cherche continuellement à faire connaître ses champs de pratique en développement constant, et l'activité réelle que ceux-ci engendrent. Pour ces raisons, notre article questionne les possibilités et les conditions d'un processus d'évaluation participatif, reconnu par les décideurs institutionnels et politiques, qui rende compte de l'action de terrain, de manière qualitative. Nous postulons que suivre un processus d'évaluation participatif permet non seulement d'affirmer une volonté de rendre compte de son action, mais aussi d'intégrer l'évaluation dans la méthodologie de projets collectifs.

Après une présentation des enjeux managériaux entourant l'action des structures associatives, nous aborderons la complexité de la participation. Nous présenterons succinctement un outil d'évaluation construit en partenariat avec les terrains professionnels (deux maisons de quartier de Genève). Enfin, nous nous demanderons comment un outil, simple dans sa structure, mais très exigeant dans son suivi, peut venir replacer la participation au cœur des pratiques et modifier des rapports de pouvoir entre les différents protagonistes : usagers, professionnels, responsables associatifs et financeurs.

### Une nouvelle gouvernance publique qui met le citoyen au centre

La nouvelle gestion publique (NGP ou *new public management* NPM) s'est répandue en Suisse, dans les administrations, à partir des années 1990. La Suisse est un pays où le goût de la perfection règne (manufacture horlogère, mécanique de précision, système démocratique aux instances diverses et nombreuses) et où le coût de l'administration représente un des thèmes les plus débattus (Giauque et Emery, 2008). La conjoncture économique difficile pour la plupart des collectivités publiques amène l'idéologie libérale à prôner moins d'État, tout du moins un État différent où l'obsolescence du modèle « bureaucratique » devient un leitmotiv au changement. Le contexte économique restrictif est indéniablement un terreau fertile à un modèle de pensée déterministe porté par la dimension pragmatique et mesurable que propose la NPG. Notons encore que l'avènement des techniques d'information et leur implantation dans tous les champs d'activité a largement favorisé le déploiement d'un nouveau modèle de gestion et de contrôle tel que le permet l'application de la NGP.

La nouvelle gestion publique vise en premier lieu la qualité des services fournis aux citoyens que l'on nomme dans ce modèle « clients ». Le passage obligé pour atteindre cet objectif, porte sur l'*efficacité* qui se décline par la pose d'objectifs et d'indicateurs de réussite pour atteindre des mesures de performance. À cela, s'ajoute « l'efficience », qui, elle, concerne l'utilisation rationnelle des moyens alloués, le fonctionnement au moindre coût (*op.cit.*, p. 18).

Ces changements entraînent un renversement de la conception même de la gestion des fonds publics. D'une gestion organisée à partir des ressources internes (*inputs*), on transforme l'activité vers une gestion avant tout centrée sur les prestations à fournir (*outputs*). Ces orientations amènent à des restructurations internes avec pour objectifs, une flexibilité permettant une meilleure rapidité des prises de décisions, un développement vers la qualité des prestations en impliquant davantage les différents acteurs (clients – professionnels) dans la redéfinition des produits fournis, l'initiative et le goût de l'innovation et enfin de rendre l'administration plus transparente dans son fonctionnement et ses dépenses (*op. cit.*, p. 44).

Aujourd'hui, la dénomination même « nouvelle gestion publique » se transforme vers « une nouvelle gouvernance publique » (Osborne, 2006). La notion de gouvernance élargit la perspective à un réseau d'acteurs impliqué dans les processus. Suite à certaines exagérations du « managérialisme », les adaptations du système s'organisent à partir de l'expérientiel. Pour exemple, le concept de *gouvernance participative* cherche à s'établir dans de nombreuses collectivités publiques, partant du principe que les connaissances métiers sont issues des professionnels au front de l'activité. Ainsi, le souci du *bottom-up* est devenu légion dans nombre d'entreprises privées, parapubliques ou étatiques. Le slogan *Penser stratégiquement, agir démocratiquement* devient le fer de lance de cette nouvelle approche qui se veut également plus durable et éthique du point de vue de l'utilisation des ressources matérielles comme humaines.

L'enjeu de taille pour le management public est d'articuler deux axes jusque-là fortement clivés, soit l'insistance sur les prestations de l'administration et celle de la politique publique qui s'occupe des problèmes de société à résoudre. L'administration doit alors non seulement être au service de la collectivité, mais également au service des prestations à fournir comme les soins, l'enseignement, les prestations sociales ou encore les prestations de sécurité, thématiques au centre des préoccupations des citoyens. Quant aux dirigeants, ils se voient garants de ces deux dimensions en y ajoutant celle de la dynamique institutionnelle et de l'appréciation positive ou non du personnel sur l'activité elle-même. Dans ce large panorama, l'État a besoin de s'appuyer sur le système associatif, qui, bien souvent, vient combler les trous du maillage étatique, en matière de prestations à la population.

Les associations, privées ou para publiques, ne sont évidemment pas exemptes de se conformer à ces injonctions de recherche de qualité, et de management de la participation. Elles le sont peut-être d'autant plus, qu'elles doivent à la fois satisfaire leurs usagers, et prouver aux collectivités qui les financent le bien-fondé de leurs actions. Nous pouvons ici toucher l'écartèlement possible entre l'activité réelle telle qu'elle se déroule auprès des usagers, et sa mise en mots auprès des financeurs.

Le souci de la qualité s'est imposé dans les domaines de l'humain, comme ceux de la santé, du social ou de l'enseignement supérieur. « Les objectifs sont d'alléger les étapes de l'exécution, de raccourcir les délais, de préciser les responsabilités et d'utiliser des dossiers uniques, le tout en exploitant les nouvelles technologies de l'information » (Giauque et Emery, 2008, p. 94). Si ce souci de la qualité passe également par l'évaluation des services publics par les bénéficiaires, l'orientation « client » pose des problèmes d'indicateurs représentatifs de la diversité des prestations. Prendre au sérieux la parole des usagers demande à travailler sur des enquêtes systématiques ou peut-être plus propices au champ d'action, à travailler de manière qualitative, prenant en compte la subjectivité des bénéficiaires. La manière dont ils ont ressenti,

vécu, pensé, compris les prestations étant étroitement corrélée aux résultats mesurables de celles-ci. On retrouve cette difficulté de mesure autant dans l'enseignement, en fonction des différents types de pédagogie utilisés, que dans les soins et le social en lien avec les dimensions empathiques de l'activité. La nécessité de trouver des critères spécifiques et le choix d'indicateurs pertinents posent des questions méthodologiques et éthiques à ne pas négliger. L'approche qualitative, portée par une volonté de gouvernance publique transparente et efficace, pourrait être définie selon les termes de Deming (1986) cité par Giauque et Emery (2008, p. 96) : « la qualité, c'est avant tout un système voué à l'amélioration de la connaissance mise au service des utilisateurs. »

Si la NGP a indéniablement été appliquée de manière trop stricte dans les années 2000, le revirement sur une approche plus citoyenne aujourd'hui, plaçant le défi de la bonne gouvernance en amont de la bonne gestion, reste un enjeu de taille tant pour les organisations étatiques que pour le monde associatif. Ceci afin que les objectifs et les processus d'application et d'évaluation soient au cœur de l'attention, au-delà de la conformité des rendus aux modèles gestionnaires appliqués *stricto sensu*. Lorsque le modèle à suivre est devenu tellement fermé qu'il ne laisse plus de place à la créativité nécessaire à la contextualisation des situations, lorsque l'extrême complexité des procédures est devenue plus paralysante que facilitante, alors il faut accepter que le système lui-même soit devenu abscons et que ce soit bien la NGP elle-même, en tant que modèle de gestion publique, qu'il est devenu urgent d'évaluer.

### **La participation : une notion centrale et pourtant mal définie**

Le modèle gouvernemental suisse est fortement tourné vers une démocratie participative, offrant aux citoyens plusieurs voies de participation politiques, que ce soit à travers les référendums ou pétitions<sup>1</sup>. De plus, le mouvement associatif, largement répandu et encore très actif dans notre pays, permet une externalisation ou une délégation à des tiers constitués pour offrir des réponses appropriées aux problématiques sociales. C'est également une façon de reconnaître et de bénéficier d'un savoir-faire construit à partir de connaissances internes et spécifiques directement liées aux prestations à fournir. Aujourd'hui, de nombreuses associations, subventionnées par l'État sur la base de contrats de prestations<sup>2</sup>, produisent des offres sociales d'importance, telles que la garde d'enfants, les programmes d'activités citoyennes par le biais des maisons de quartiers et centres de loisirs, l'intervention de bas seuil en faveur des plus démunis, des personnes toxicodépendantes ou encore la défense sociopolitique des minorités.

La notion de *participation* est une des valeurs centrales de l'animation socioculturelle qui se décline le plus souvent sous forme associative. Elle est un leitmotiv de nombreux projets institutionnels. Chaque professionnel affirme dans ses projets rechercher en premier lieu la participation de son public, mettant en avant la vertu citoyenne du processus. Mais cette belle intention pose des questions pragmatiques difficiles à résoudre. Dans la réalité, la participation peut être inversement proportionnelle à son omniprésence dans les discours. Comment objectiver cette participation ? Comment combiner les contingences de l'organisation d'activités, et le risque de faire participer de la façon la plus étendue possible les

---

<sup>1</sup> Les citoyens peuvent provoquer un référendum, s'ils obtiennent suffisamment de signatures : les projets sont alors soumis au double vote du peuple et des cantons [<https://www.ch.ch/fr/droits-politiques/>].

<sup>2</sup> Les contrats de prestations engagent contractuellement les institutions pour 3 ans, pour réaliser un certain nombre de prestations chiffrées, avec différents objectifs (nombre de places, délais d'admission, taux de remplissage...).

publics visés par ces actions ? Qu'est-ce qui se joue derrière ce vocable si présent et si décrié ? Définir la participation relève d'une approche théorique bien souvent déconnectée de la réalité des pratiques en la matière. Dans cette perspective, il n'est pas étonnant de trouver en ligne un dictionnaire critique de la participation<sup>3</sup>, entièrement consacré à définir les différents modalités, définitions, dispositifs que recouvre cette acception, réalisé par un collectif de chercheurs.

Sans être exhaustif, la participation peut se configurer selon :

- différents niveaux, allant de la simple présence, à une implication de plus en plus forte : être présent, s'exprimer, agir, remettre en question, proposer des idées de changement ;
- différents degrés d'influence, avec une importance en fonction des niveaux de pouvoir, des processus de décisions en jeu : information, consultation, conciliation, partenariat, délégation de pouvoir et contrôle citoyen ; (Mercier *et al.*, 2009, p. 28)
- différentes dimensions : politiques (participation au processus électoral), démocratiques (participation aux débats publics) et sociales (participation aux mouvements sociaux et associations) (*Ibid.*, p. 26) ;
- différentes places laissées au « participant » : l'agent (qui est agi par l'institution), l'acteur (qui joue un ou des rôles) et l'auteur (qui s'inscrit dans une histoire). (Feldman *et al.*, 1996) ;
- différentes valeurs sous-jacentes en lien avec différents niveaux de changements sociétaux : citoyenneté, autonomie, autodétermination, émancipation, *empowerment* ;
- différents axes<sup>4</sup> : l'inclusion (qui participe ?), la pertinence (à quoi sert la participation ?), la délibération (comment se déroule le processus aboutissant à la prise de décision ?) et l'équité (comment sont traités les participants ?).

Nous le voyons, le spectre de la participation est donc large et pluridimensionnel. Parmi ces différentes configurations et courants de participation, citons encore la *déclaration de l'animation socioculturelle*<sup>5</sup>, qui évoque la participation en ces termes : « toute activité ou action est construite avec les individus ou les groupes, la finalité principale en est l'accroissement de leur autonomie individuelle et collective. »

Comme déjà indiqué, une telle démarche préfigure que le niveau de participation dépasse le stade de l'information ou de la concertation et tend vers la co-construction et le partenariat. Ces niveaux de participation peuvent provoquer chez les professionnels des pertes de contrôle et de pouvoir, raison pour laquelle la participation est parfois plus symbolique que réalisée en profondeur dans les projets associatifs. C'est ici une question de posture qui se pose. Comment le professionnel peut lâcher prise tout en affirmant une expertise d'accompagnement de projet ? Ces exigences viennent s'entrechoquer avec la nécessaire planification et maîtrise de l'activité, notamment dans son cadre de sécurité.

---

<sup>3</sup> [<http://www.participation-et-democratie.fr>].

<sup>4</sup> Définition la qualité de la participation [<http://www.participation-et-democratie.fr>].

<sup>5</sup> Genève, référence FASE.

Autour de la notion de participation, les concepts d'*empowerment* et de développement du pouvoir d'agir vont plus loin. Ils évoquent le pas d'après, la notion d'un rapport de pouvoir transformé. Ces volontés de changements ont vocation à transformer l'ordre établi, à faire bouger les lignes du pouvoir, à redistribuer les « cartes » en quelque sorte. Elles peuvent prendre différents niveaux de profondeur, d'une volonté d'éduquer à la citoyenneté jusqu'à provoquer un changement plus sérieux des mécanismes sociaux. Gillet (1995, p. 175), auteur de nombreux ouvrages et articles sur les différentes facettes du métier de l'animation socioculturelle, reprend cette analogie avec le jeu de cartes, autour de « trois niveaux d'actions :

- Premier niveau : informer les acteurs pour qu'ils puissent jouer.
- Deuxième niveau : leur permettre de participer au jeu en vue de gagner.
- Troisième niveau : les faire accéder si possible au changement des règles du jeu. »

La conscientisation, elle, est un des leviers puissants pour mobiliser les publics. Elle se situe à la frontière entre la participation et l'émancipation.

Dans cette perspective, en fonction de la pluralité des paramètres, nous proposons de parler de LA participation, au sens générique du terme et d'admettre que ce concept se décline au pluriel. Nous pouvons, dans notre cadre de recherche, entendre la participation comme participation sociale, se référant à la société civile, son exercice favorisant l'apprentissage d'une citoyenneté. Évaluer de manière participative présente alors un véritable défi. Ce n'est pas étonnant d'ailleurs si Monbeig (2007) considère, dans les processus participatifs, que l'évaluation est le niveau ultime de participation. Il affirme que « l'évaluation est certainement à ce jour le moyen le plus démocratique pour intégrer de manière significative les habitants d'un quartier concerné ».

À notre avis, la nouvelle gouvernance publique doit et peut s'appuyer sur une volonté politique et citoyenne afin de réaliser des prestations efficaces pour parer au défi du tout sécuritaire, tout en relevant celui du bien vivre ensemble, ceci par une gestion participative et solidaire du bien commun, de ce qui « fait société ». C'est à partir de ce positionnement politique que nous avons cherché à construire le problème spécifique de l'évaluation et du « rendre compte » dans les pratiques participatives en animation socioculturelle, secteur associatif du parapublic.

### **L'association à la fois théâtre et actrice de la participation**

Les nouveaux modes de gestion demandent aux structures sociales de travailler par contrats de prestation négociés avec les financeurs, ce qui nécessite d'établir une vision stratégique à moyen terme ainsi qu'une capacité à rendre compte d'objectifs prédéfinis. Ce modèle porte en lui l'avantage certain de définir des lignes d'action claires et communicables. Mais en deçà, il pose un sérieux problème épistémologique aux acteurs du travail social qui définissent leurs modèles d'intervention sur les bases de l'autodétermination, de la citoyenneté

active et de la participation. Rendre compte de tels éléments à partir d'objectifs prédéfinis paraît irréalisable ou même irréaliste et met en difficulté de nombreux professionnels.

Le métier de l'animation socioculturelle, très contemporain, est en constante évolution dans le sens où il participe à une redéfinition de ses champs d'action en fonction de l'actualité sociale, culturelle et économique. Toutefois, il repose sur un socle solide, inscrit sur la promotion de valeurs participatives et collectives en s'appuyant sur la prise en compte des ressources et potentialités de chacun.

Que ce soit du côté de l'éducation populaire, du développement communautaire ou encore de l'éducation informelle, l'axe central se positionne sur l'émancipation citoyenne dans le sens d'instaurer une place et des espaces de décision participatifs au sein de la société civile. L'animation socioculturelle possède en son champ des dimensions politiques et critiques nécessaires à son développement. Elle ne s'attache pas à trouver des solutions toutes faites, mais à mettre en œuvre des espaces de réflexion et d'action en faveur ou, mieux encore, émanant de son public.

Nous relevons que l'animation socioculturelle a historiquement porté les dimensions collectives et communautaires du travail social et qu'en ce sens, celle-ci se prête particulièrement à des modes d'évaluation participatifs. Son action vise à organiser et à mobiliser des groupes et des collectivités en vue d'un changement social. L'éducation populaire est une des sources de son développement, tout comme les programmes de conscientisation en Amérique du Sud portés par Paolo Freire, sans oublier l'approche communautaire portée par Saul Alinsky. L'intervention vise à permettre une participation volontaire et démocratique faisant appel à la notion de citoyenneté.

Depuis l'apparition des sociétés modernes, le rôle de l'associatif et ainsi de la participation deviennent toujours plus importants. L'association intervient souvent là où l'intégration sociale de la personne est la plus compromise au vu de l'éclatement des relations sociales et de la montée de l'individualisme. L'association est souvent un relais entre les personnes et les institutions, un pont entre les citoyens et l'État. Elle permet à la population de formuler des besoins et des demandes qui pourront contribuer au renforcement de l'identité sociale des personnes et a souvent le rôle de négociatrice entre les différents acteurs concernés. Les intérêts individuels ont alors l'occasion de se transformer en intérêts collectifs. L'animateur a pour fonction de rendre les groupes sociaux plus aptes à communiquer, à décider et agir en évaluant les besoins, les attentes et les aspirations des personnes concernées. Son rôle est également de motiver les personnes, afin qu'elles puissent participer aux processus de décision et concrétiser les buts recherchés. Il est un agent de changement et a des activités dans les multiples domaines de la vie en société.

L'association elle-même fonctionne comme une micro société, emmenant avec elle son lot de luttes de pouvoirs, de fonctionnements plus ou moins démocratiques, d'un certain rapport au monde marchand même si elle est censée s'en distancier, de valeurs et courants de pensées dominants. Si elle porte un projet politique de démocratisation par son action, son fonctionnement intrinsèque est déjà, pour tous ses protagonistes, un apprentissage permanent du mélange entre dynamiques collectives et individuelles, entre grandes valeurs collectives et intérêts personnels.

Ainsi, la mission démocratique est au fondement des pratiques des animateurs dans les différents domaines dans lesquels ils exercent. Celle-ci implique « de partir de la situation concrète des gens. Ce n'est que lorsque les gens perçoivent l'intérêt que peut avoir le projet pour l'amélioration de leur situation et l'accroissement de leurs ressources qu'ils se mettent en route et que la participation peut être suscitée. Il s'agit ici d'initier une démarche partant des usagers et de les associer véritablement au projet » (Della Croce *et al.*, 2011, p. 170).

On le voit, l'animation socioculturelle est intimement liée au monde associatif et à la dimension participative de ses publics. Ce cadre très collectif pourrait être pensé comme un empêchement à toutes formes de mesures de la qualité des projets. Or, c'est le processus inverse qui se déroule. Le modèle de l'évaluation tel que nous l'avons co-construit avec des acteurs de terrain, permet un renforcement de la dimension participative dans la définition et la construction du projet.

### **L'évaluation participative : une voie pour rendre compte de la part risquée de l'acte**

Croiser la dimension participative avec une approche évaluative est une gageure pas facile à tenir, ni théoriquement, ni pragmatiquement sur les terrains professionnels.

Du côté de l'évaluation, celle-ci est un champ vaste avec des pratiques variées, qui diffèrent selon les approches évaluatives, ou stratégies opérationnelles retenues (Daigneault, 2011, p. 2). Les chercheurs s'accordent à distinguer plusieurs générations d'évaluations qui se sont développées au fil du temps. Valéry Ridde, dans l'introduction générale à son ouvrage *Approches et pratiques en évaluation de programme*, décrit succinctement quatre générations d'évaluation (Ridde et Dagenais 2009, p. 14) :

- la première est celle de la mesure, dont l'évaluateur est un spécialiste ;
- la deuxième est plus de l'ordre de la description, dans laquelle l'évaluateur s'attache principalement aux processus qui permettent la survenue des effets constatés ;
- la troisième est celle dans laquelle le défi de l'évaluateur est de porter un jugement sur les résultats obtenus en regard des objectifs initialement fixés ;
- la quatrième, qui se veut plus interactive et celle dans laquelle il s'agit non seulement de reconnaître le point de vue et les valeurs de l'ensemble des acteurs concernés, mais aussi de faire en sorte qu'ils fassent partie intégrante de ce processus.

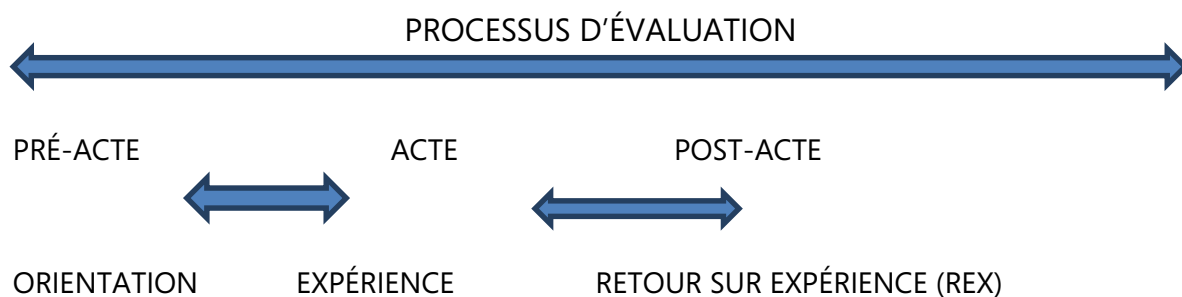
Certains auteurs estiment qu'une cinquième génération s'est récemment développée, sans que la pratique soit encore très répandue. Cette nouvelle façon d'appréhender l'évaluation propose que la société civile « prenne le pouvoir ». En d'autres termes, les bénéficiaires des programmes à évaluer sont intégrés aux processus évaluatifs (Baron et Monnier, 2003).

Les trois premières générations d'évaluation sont dites « managériales ». En effet, elles sont faites principalement pour et par l'administration, et les acteurs concernés ne sont pas impliqués dans la démarche. Les deux dernières générations d'évaluation introduisent la



dimension de la participation. Pour tenter de suivre notre approche épistémologique, nous nous sommes appuyés sur les théories de l'action et les apports de Mendel (1998). En effet, la part risquée de l'acte développée chez cet auteur nous a paru digne d'intérêt afin de rendre compte des particularités de l'agir professionnel en animation socioculturelle. L'acte présenté comme une *aventure* enrichit notre compréhension de l'agir. La conception de l'auteur, différenciant le discours d'action et la pratique de l'acte, nous permet de sortir d'un certain amalgame entre intentionnalité et activité réelle. La découpe, très pragmatique, consiste à porter une attention aux différents temps dans l'agir : pré-acte, acte et post-acte. Penser l'activité en trois temps, permet de mieux saisir la part d'intentionnalité du sujet engagée dans l'agir et la part de réalité immanente issue de données naturelles et sociales.

Dans le cadre de l'analyse des activités collectives et participatives, nous comprenons l'évaluation comme un processus itératif aux trois temps de l'activité. Dès le pré-acte, l'intention et la pose d'objectifs sont inhérentes au processus évaluatif. L'acte, lui, est porté par une dimension indéterminée : espace ouvert aux ajustements nécessaires inhérents à l'activité. Pour le post-acte, c'est le temps du retour plus réflexif sur l'activité, porté essentiellement par un regard rétrospectif sur le déroulement du processus.



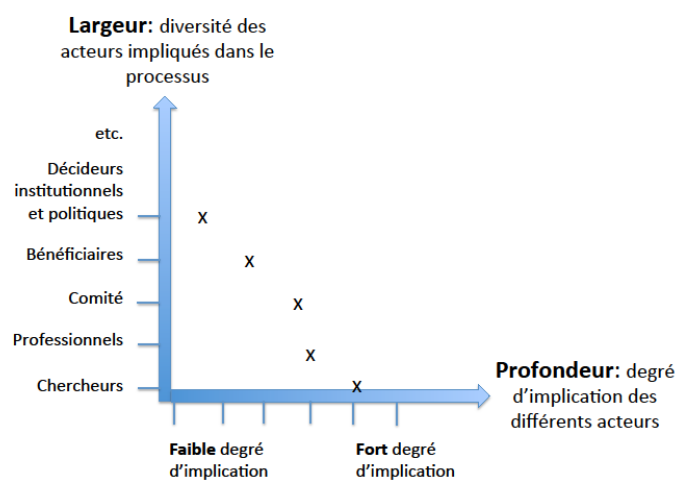
Rappelons que la pratique participative demande de la co-construction de l'agir en vue d'une autonomisation des personnes ou des collectifs. Dès lors, l'animateur n'est pas une force de décision ou plus précisément ne peut avoir le plein pouvoir sur le déroulement de l'activité.

L'activité selon Clot (2006) se décline au sein de quatre dimensions qui recourent les forces agissantes endogènes et exogènes de l'agir professionnel. Articulation du personnel et de l'interpersonnel, notions complétées du transpersonnel – la culture du lieu – et de la dimension impersonnelle liée au prescriptif. L'organisation du travail est un fait objectif qui peut être traité comme une composante explicative et causale, mais aussi tenue par des sujets, agissant et pensant. Nous sommes en présence d'un modèle complexe explicatif et compréhensif au sein duquel organisation du travail et sujets au travail se trouvent en interactivité constante. Tenir compte du social et du psychisme permet un double regard et ouvre l'intervention sur un mouvement d'appropriation de l'acte par engagement et résistance à ce qui s'impose à soi. Mais l'acte ne se réduit pas au sujet qui y prend part. Là, peut-être plus qu'ailleurs, le soin porté à l'interaction dans le déroulement de l'acte est constitutif de l'agir. Notre regard sur la pratique rejoint la définition de l'acte en trois temps définie par Mendel constituée d'une intention dans le pré-acte, de la part risquée de l'acte et de réflexivité instituée

comme post-acte. Penser l'évaluation de l'activité collective et participative demande à tenir compte de ces trois temps en insistant sur l'interactivité et la fécondation réciproque que cela produit. L'évaluation est portée par ce processus en mouvement.

## Des générations d'évaluations en évolution

Dans l'évaluation, deux dimensions entrent en jeu : la « largeur » et la « profondeur ». La largeur relève de la diversité des groupes d'intérêts impliqués dans le processus (des commanditaires aux bénéficiaires directs et indirects). La profondeur mesure le degré d'implication des groupes d'intérêts.



Le choix d'un type d'évaluation est lourd de sens. Comme le dit Ridde (Ridde et Dagenais, 2009, p. 17), « l'évaluation, en tant qu'activité humaine, est source de tensions et de relations de pouvoir ». Dans le contexte de cette présente recherche, pour être en adéquation face aux spécificités de l'animation socioculturelle et ses valeurs, la démarche d'évaluation se doit d'être participative tout en permettant de rendre compte des potentialités des projets et ainsi de répondre à une demande étatique de visibilité de l'activité.

Une approche participative de type *empowerment*, de 5<sup>e</sup> génération ou d'émancipation, permet en outre de promouvoir les bénéficiaires en tant qu'architectes des processus les concernant et non comme des bénéficiaires passifs des mesures mises en place et évaluées. Dans ce sens, il importe de pouvoir incorporer au processus d'évaluation les personnes auxquelles les actions sont destinées, dès le pré-acte. Elle rejoint en ce sens notre cadre référentiel de l'activité chez Mendel et les valeurs participatives de l'animation socioculturelle. Dans le cadre de notre recherche évaluative, ces notions prennent tout leur sens en sachant que cet axe de travail est inspiré de la notion de « conscientisation » de Paulo Freire. Les « évalués » devenant évaluateurs sont amenés à saisir les connexions entre la connaissance, le pouvoir et le contrôle en participant au processus d'évaluation.

Plus précisément, l'évaluation est alors perçue comme un processus participatif, qui, à partir des valeurs, missions et objectifs qui structurent l'animation socioculturelle, cherche à produire du matériel permettant de rendre compte des activités d'une maison de quartier. Le

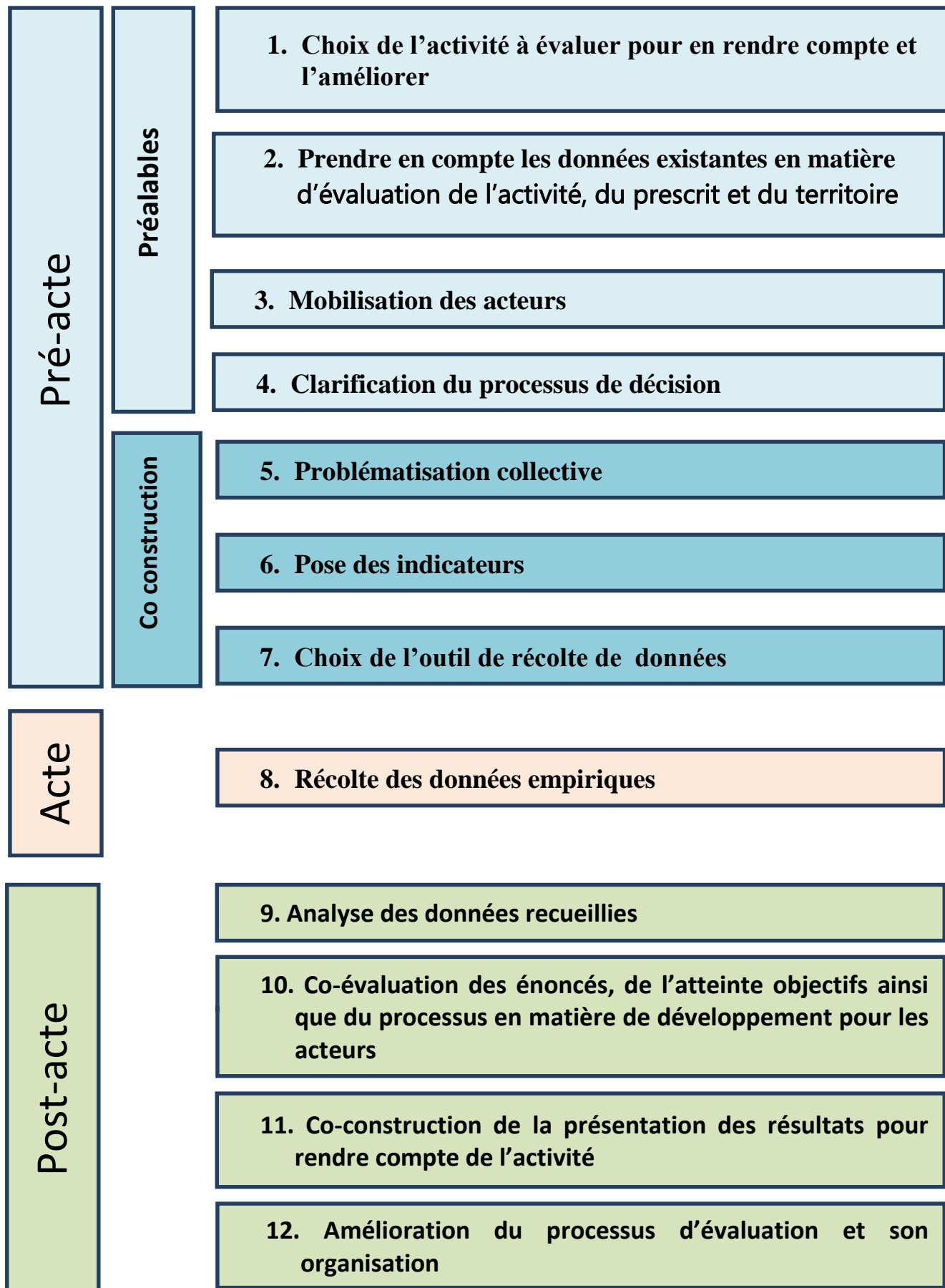
processus évaluatif va donc conduire à un travail d'investigation, d'interrogation et d'analyse, globale et pluraliste. Ainsi, l'évaluation permet, à travers plusieurs regards croisés, de décrire et documenter ce qu'une maison de quartier, à travers ses projets, réalise.

C'est à partir de cette conception de l'agir collectif et de l'évaluation participative que nous avons conduit notre projet de recherche.

### **Un outil d'évaluation participatif co-construit avec les partenaires**

Notre intention était de co-construire un outil de travail le plus pratique et opérationnel possible, qui serve aux professionnels pour mener à bien une évaluation participative, impliquant l'ensemble des acteurs engagés dans un projet ou une activité. Il importe de rappeler que le schéma *infra* résume le processus d'évaluation participative d'une activité ou d'un projet, à différencier de l'évaluation d'une pratique professionnelle ou encore d'un dispositif institutionnel ou associatif.

Par contre, l'implication directe des différents acteurs engagés dans le projet évalué donnera des indications sur les finalités poursuivies, sur la conduite de projet et s'intègre dès lors dans le modèle de gouvernance institutionnel, porteur du projet. Nous ne pourrions ici développer le modèle lui-même et donner la description fine des 12 phases, cela ne concerne pas directement le centre d'intérêt de notre article. Nous allons nous concentrer sur un élément phare de notre investigation, soit le développement de la notion de participation à partir de la phase la plus sensible à ce propos, qui est celle de la problématisation collective (phase 5).



## **Au centre de notre démarche, le temps de la problématisation collective : prendre conscience et se situer**

Il est pour nous essentiel, au risque de nous répéter, d'appréhender la situation dans sa complexité, rejetant toutes aspirations à des simplifications abusives en vue de modélisation. Pastré (1999) nous convoque à prendre en compte la dynamique situationnelle et nous propose de l'aborder à partir de la notion de situation-problème. Travailler sur un « problème » ou un projet dans notre cas, revient non pas à appliquer une solution préétablie, mais à revenir sur l'énoncé de ce qui motive à développer une action collective. Travailler ensemble sur la compréhension des éléments qui déterminent l'objet « commun » révèle bien souvent un déclenchement du pouvoir d'agir empêché jusque-là par la solitude, la culpabilité ou l'inquiétude attachée à l'ampleur de la tâche à accomplir. Penser un projet avec un collectif, groupement ou rassemblement de personnes ne peut s'opérer sans s'interroger sur les conditions d'émergence et de persistance de l'objet partagé.

Ici entrent en jeu des compétences de conduite de groupe particulièrement bien portées par les animateurs socioculturels. Leur savoir-faire leur permet de sortir d'une pensée dialectique pour entrer dans une compréhension dialogique au sens d'Edgar Morin. Le dialogique transforme l'impasse dialectique en une piste féconde qui permet encore mieux d'utiliser les oppositions pour en faire des forces constructives, régénératives de tout objet bloqué ou enlisé par affrontements frontaux. Ce qui fait projet commun, c'est la diversité, l'asymétrie, le mouvement même parfois désordonné, la discontinuité et les ruptures. À la condition cependant d'accepter que plusieurs voies à suivre s'offrent au collectif sans pour autant perdre la ligne de fuite qui mène à l'horizon.

Le projet est à concevoir à la fois comme but et chemin, de même que l'innovation est tant une visée qu'une manière de progresser. Au paradigme classique des objectifs prédéfinis, nous préférons nous appuyer sur une pensée constructiviste en indiquant qu'une pluralité de chemins est plus formative qu'une voie unique et que l'orientation se construit aussi en cheminant. L'évaluation de toute activité citoyenne devrait pouvoir rendre compte de ce positionnement épistémologique et ainsi montrer qu'il y a de la valeur produite dans le processus de confrontation du vivre ensemble. C'est alors un vrai positionnement éthique qui ouvre la situation et permet une certaine liberté de pensée. Ce n'est plus le problème posé en tant que tel qui doit être résolu.

L'activité professionnelle consiste à travailler avec le collectif sur les représentations de chacun et chacune. Entrer dans la dynamique de comprendre ce qui fait problème ou ce qui motive les acteurs à se mobiliser est l'objet même de la conduite du processus, une démarche qui interroge les situations et leur immense variété. Les questionnements ouverts et partagés libèrent les sujets en mobilisant leur conscience et leurs convictions, alors en mouvement. Un tel positionnement demande des délibérations collectives qui interrogent les *a priori* au-delà d'une volonté de trouver un consensus commun. C'est au contraire une attention portée à la diversité des points de vue qui est valorisée. Cette posture demande un accompagnement rigoureux qui opère des régulations internes pour prémunir le collectif de la prise de pouvoir d'un groupe d'intérêts sur un autre. La professionnalité passe par l'instauration d'une dynamique qui permet la juste répartition des influences en jeux. Faire comprendre dans le

sens de « prendre avec » ou mieux encore « appréhender ensemble » le fait qu'une diversité d'acteurs et d'opinions ne représente pas un frein au processus engagé. Au contraire, que cela ouvre la possibilité de prendre en compte autant le point de départ que la clé de voûte d'un processus participatif. Vue dynamique qui représente la difficulté majeure en termes de conduite, de tout projet participatif. Rappelons avec Paul Ricœur (1990, p. 264) que « la démocratie n'est pas un régime politique sans conflits, mais un régime dans lequel les conflits sont ouverts et négociables selon des règles d'arbitrages connues ».

Les résultats de recherche nous ont montré que l'outil « Évaluation participative » oblige à adopter une posture participative. Porté au départ sur l'objet évaluation, il devient un outil de conduite de projet participatif incluant de fait une dimension d'évaluation. L'objet évaluation se noue à la méthodologie de projet qui inclut fortement, et de manière responsable, les publics différenciés impliqués. Il demande de la rigueur dans le déroulement des étapes et sollicite par-là des compétences de conduite de projet, pas si aisées à intégrer. Cependant, il s'avère nécessaire de mettre à disposition un temps de formation pour que les professionnels de l'animation socioculturelle puissent appréhender cet instrument, dans toutes ses dimensions.

Autre résultat, celui de la conscientisation ou de l'éducation informelle produite par la méthode, qui permet un déplacement des idées préconstruites ou idéologies dans le fait même d'entendre les intentions et compréhensions diversifiées des acteurs engagés dans le processus et de les confronter à sa propre manière de voir la réalité. Cette ouverture à la diversité est certainement un atout primordial dans les enjeux actuels du vivre ensemble.

### **La légitimité du rendre compte dans l'associatif, par la dimension participative**

Nous sommes partis d'un préconçu qui plaçait la Nouvelle gestion publique (NPG) comme source des difficultés des professionnels, principalement sur la question de l'obligation de rendre des comptes sur leur activité. Ce n'est pas réellement le rendre des comptes qui pose un problème de fond, mais bien les outils ou modalités qui privilégient les indicateurs quantitatifs alors que l'animation socioculturelle relève de dimensions qualitatives inhérentes aux valeurs de la profession.

Pour notre part, nous défendons l'idée que l'engagement participatif l'est réellement lorsque des acteurs s'engagent sur un projet qui les concerne, mais dont les intentions ou motivations peuvent être multiples. C'est ici que se fonde le processus participatif, dans la diversité des points de vue, sans viser à intégrer une ligne commune, mais dans la capacité à penser et conduire un projet ensemble, à partir d'une pluralité de positions. La participation ne s'appuie pas sur un programme élaboré hors du collectif, elle implique que les tenants du projet soient partie prenante de l'élaboration des valeurs, de la prise en compte des prescriptions explicites et implicites qui entourent l'action, et surtout de la pluralité des motivations et attentes des acteurs du groupe porteur. Ainsi tenants et aboutissants sont parties intégrantes du processus.

Les personnes engagées apprennent à comprendre les rouages des systèmes politiques, des administrations qui les organisent, les contraintes multiples liées aux lois, aux finances, mais aussi aux valeurs, représentations et convictions des acteurs en jeux. Prescriptions

explicites, descendantes, mais aussi implicites et remontantes qui demandent à être posées sur la table, expliquées et définies pour parvenir à saisir l'ensemble des forces et motivations qui vont influencer sur le projet. À nouveau, il ne s'agit pas de réduire au plus petit dénominateur commun cet ensemble bigarré, mais de travailler avec et permettre à chacun, tout au long du projet, de laisser place à des transformations, changements d'idées, de points de vue ou encore de conception de la réalité environnante. Ainsi, le processus participatif n'est pas uniquement prendre part aux décisions, c'est surtout une écoute de la différence et des divergences, un engagement de soi dans un collectif qui débat et accepte la pluralité. Ainsi participer, c'est prendre part, mais aussi s'engager personnellement dans un collectif en restant ouvert à la différence, sans chercher à convaincre autrui de la validité ou non d'une position. C'est donc accepter des responsabilités dans l'action, portée par une tension éthique entre responsabilité sociale et conviction personnelle, condition de la créativité collective. C'est aussi apprendre à accepter et découvrir des réalités multiples et s'ouvrir à une transformation, un apprentissage renouvelé du vivre ensemble.

Les segmentations habituelles entre différentes catégories socioprofessionnelles, entre indépendants et salariés, entre le public et le privé, entre politiques et administrés, entre rapports de pouvoirs structurés et hiérarchisés, doivent être dépassées. La participation est un projet politique au sens large du terme, un projet d'organisation collectif qui non seulement ne devrait pas s'appuyer sur des distinctions de rôles et de fonctions, ni les renforcer, mais qui devrait permettre d'instaurer de nouveaux rapports entre les personnes où la pluralité est gage de créativité. Ainsi, la dynamique de changement concerne autant l'aboutissement d'un projet que les apprentissages en œuvre induits par le processus même.

---

## Bibliographie

Ardoino J., 1996, « Le travail sur les langues disciplinaires : l'agent, l'acteur, l'auteur », in Feldman J., Filloux J.-C., Lecuyer B. P., Selz M. et Vicente M. (dir.), Éthique, épistémologie et science de l'Homme, Paris, éd. L'Harmattan, p. 23-28.

Armbruster Elatifi U., Libois J., Warynski D., 2014, « Activer la part créative et citoyenne par le processus d'évaluation participatif. Modélisation dans le champ de l'animation socioculturelle », L'Observatoire, n° 82, p. 50-56.

Baron G., 2001, Évaluation, participation, apprentissage dans l'action publique, Paris, éd. L'Harmattan.

Baron G. et Monnier E., 2003, « Une approche pluraliste et participative : coproduire l'évaluation avec la société civile », Revue d'informations sociales, n° 10, p. 120-129.

Calmo P, Pacho L, 2014, « en être ou ne pas en être... des usagers en recherche », in Approches des chercheurs dans le travail social, Le Sociographe, Nîmes, Champs social éditions, p. 139-154.

Clot Y. 2006, Clinique du travail et clinique de l'activité, in Clot Y. et Lhuillier D. (dir.). Perspectives en clinique du travail, Nouvelle Revue de psychosociologie, Toulouse, Érès, n° 1, p. 165-177.

Daigneault P.-M. (dir.), 2011, « Les approches théoriques en évaluation », Cahiers de la performance et de l'évaluation, n°4, Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Della Croce C., Libois J. et Mawad R., 2011, Animation socioculturelle. Pratiques multiples pour un métier complexe, Paris, éd. L'Harmattan.

Delesalle C. et Vollkringer C. 2001, « Partenariat et évaluation. Actes de la Journée nationale de l'OZP » [<http://www.ozp.fr/IMG/pdf/evaluation.pdf>].

Duran P. et Thoenig J.-C. 1996, « L'état et la gestion publique territoriale », Revue française de sciences politiques, vol. 46, n° 4, p. 580-623.

Feldman J., Filloux J.-C., Lecuyer B.P., Selz M. et Vicente M. (dir.), 1996, « Le travail sur les langues disciplinaires : l'agent, l'acteur, l'auteur », in, Éthique, épistémologie et science de l'Homme, Paris, éd. L'Harmattan.

Giauque D. et Emery Y., 2008, Repenser la gestion publique, Lausanne, éd. Presses polytechniques et universitaires romandes, coll. Lausanne : Le savoir suisse.

Gillet J.C., 1995, Animation et animateurs, le sens de l'action, Paris, éd. L'Harmattan.

Libois J., 2013, La part sensible de l'acte. Éducation sociale au quotidien, Genève, Éditions ies.

Mendel G., 1998, L'acte est une aventure, Paris, éd. La Découverte.

Mercier C., Bourque D. (dir.) et St Germain L., 2009, « Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation »6 .

Monbeig M., 2007, L'impossible démocratie participative, Pensée Plurielle, n° 2, p. 29-47.

Morin E., 2005, Introduction à la pensée complexe, Paris, éd. Points Essais.

Osborne S. 2006, « The new public governance? », Public Administration Review, vol. 8, n° 3, p. 377-387.

Pastré P., 1999, La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives. Apprendre des situations, Arcueil, éd. Éducation permanente, vol. 139.

Pastré P., 2006, Apprendre à faire, in Bourgeois E. et Chapelle G. (dir.), Apprendre et faire apprendre, Paris, éd. PUF, p. 109-121.

Ricoeur P., 1990, Soi-même comme un autre, Paris, éd. du Seuil.

Ridde V. et al., 2003, « L'évaluation participative de type empowerment : une stratégie pour le travail de rue », Service social, vol. 50, n° 1, p. 263-279.



Ridde V. et Dagenais C., 2009, « Introduction générale à l'évaluation de programme », in Ridde V. et Dagenais C., *Approches et pratiques et évaluation de programme*, Montréal, éd. Les presses de l'université de Montréal, p. 11-29.

Vergne A., « Qualité de la participation », in Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux L., Châteauraynaud F., Fourniau J.-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, URL [<http://www.dicopart.fr/fr/dico/qualite-de-la-participation>].

---

## Pour citer cet article

Référence électronique

Elafiti Ulrike Armbruster, Jérôme Delfortrie, Joëlle Libois, Danièle Warynski, "Réconcilier la logique gestionnaire de l'évaluation et la participation citoyenne.", *Sciences et actions sociales* [en ligne], N°4 | 2016, mis en ligne le 29 avril 2016, URL : <http://www.sas-revue.org/index.php/28-n-4/dossiers-n-4/68-reconcilier-la-logique-gestionnaire-de-l-evaluation-et-la-participation-citoyenne>

---

## Auteur

### **Elafiti Ulrike Armbruster**

Chargée d'enseignement  
Haute École de Travail social – Genève

### **Jérôme Delfortrie**

Intervenant  
Haute École de Travail social – Genève

### **Joëlle Libois**

Professeure et directrice  
Haute École de Travail social – Genève  
[joelle.libois@hesge.ch](mailto:joelle.libois@hesge.ch)

### **Danièle Warynski**

Chargée d'enseignement  
Haute École de Travail social – Genève

---

## Droits d'auteur

© Sciences et actions sociales

Toute reproduction interdite sans autorisation explicite de la rédaction/Any replication is submitted to the authorization of the editors