

EFFETS & RÉSULTATS

Une analyse de Guillermo Kozlowski
CFS asbl - 2024



Analyse 2024

Collectif Formation Société (CFS asbl) – pôle Education permanente/cohésion sociale
Rue de la Victoire 26
1060 Saint-Gilles

02/543 03 03

ep@cfsasbl.be

Toutes publications sont disponibles gratuitement sur ep.cfsasbl.be

Pour contacter l'auteur : guillermo.kozlowski@cfsasbl.be

Avec le soutien d



Evaluer est une manie de notre temps. Tout évaluer, toujours plutôt deux fois qu'une et si possible, l'idéal serait de le faire en permanence. Regarder les résultats, mettre en mots, prendre conscience, avant même de faire quelque chose, en prévision, puis pendant et aussi après. C'est un peu encombrant mais au moins on est à l'écoute, on sait, on ne se raconte pas d'histoires, on met les résultats au centre, du concret ! Quoique...

CONDUIRE AU RÉSULTAT

Toute action doit pouvoir se présenter sous la forme d'un projet et tout projet doit comporter des temps d'évaluation. Peut-être même on pourrait risquer qu'un « bon » projet est évalué en permanence et en temps réel.

Cette affirmation relevait il y a quelques décennies d'un secteur assez restreint d'entrepreneurs ; aujourd'hui ça concerne la vie, les relations sociales, le travail, l'activisme, la politique, la création artistique, l'écologie, l'éducation, le sport, les vacances... Tout existe comme projet : projet de vacances, projet de vie, projet de couple, de famille, projet artistique, projet révolutionnaire, etc. A l'inverse, ne pas avoir de projet est signe que quelque chose ne va pas bien, qu'il faut consulter, se faire aider, etc. Bref, il faut imaginer ce que nous allons devenir, calculer comment y arriver... et évaluer le résultat.

En effet, dans cette logique il est très important de vérifier le plus souvent

possible que les choses se déroulent suivant nos calculs, évaluer le chemin que nous sommes en train de prendre, comparer ce qui arrive réellement à ce que nous avons imaginé. Par exemple : le nombre réel de patients accueillis dans un hôpital et ce qu'imaginait le projet. Ou vérifier que dans une relation les étapes qu'on avait imaginées sont bien franchies, ou encore qu'un élève acquière les compétences qui avaient été imaginées par PISA.

Mieux, il faut ajouter à ce tableau le fait que les capacités et la vitesse de calcul de l'informatique permettent une vérification en *temps réel*. N'importe quel processus informatique peut produire des outputs en même temps qu'il calcule. Ainsi on peut avoir en permanence un graphique du nombre de patients, des bénéfices d'un commerce, de l'argent alloué par un service social, des notes dans une classe, etc. L'évaluation n'est plus une manière de se retourner pour éventuellement corriger la trajectoire, mais la fenêtre qui nous permet de regarder la route à suivre ou même d'entrevoir le futur. Non plus un outil de contrôle mais un outil de pilotage, voire directement des calculs qui permettent une prédiction de l'avenir.

Le projet colle à la réalité par ses résultats... à ceci près : « c'est un fait universellement reconnu que les relations ne s'arrêtent nulle part »¹. Rien de très compliqué dans cette affirmation, simplement les répercussions, les effets de nos actions n'ont pas de limites

¹ Henry James, *La création littéraire*, p 21. Cité par David Lapoujade dans *Fictions du pragmatisme*, p 7. Editions de Minuit, 2008.

précises, elles prolifèrent, se développent, et éventuellement dans leurs interactions changent la situation de départ elle-même. Et surtout, les effets de nos actions ne se limitent pas à ce qu'on peut imaginer/calculer.

À LA LIMITE DU PROJET

Le problème avec les effets de nos actions est qu'ils prolifèrent.

Prenons un exemple banal. Une gare de train moderne ne peut pas se contenter d'être une gare de trains. Il faut qu'elle soit aussi un projet de gare, on ne peut se contenter de la doter des équipements qui lui permettent de fonctionner, il faut imaginer les « potentialités » de cette gare. Ainsi la gare internationale de train du Midi a comme potentialité de devenir un projet de gare internationale, ce qui implique toute une série d'aménagements. Parmi ceux-ci, il y a quelques années, quelqu'un s'est penché sur les toilettes publiques. En effet dans une simple gare il faut qu'il y ait des toilettes accessibles et se débrouiller pour qu'elles ne soient pas trop sales. Dans un projet de gare internationale c'est différent, il faut imaginer comment devraient être des toilettes et évaluer si ça se passe comme imaginé.

Ainsi les toilettes de la gare du Midi sont devenues payantes. Toutes sortes d'évaluation peuvent certainement témoigner qu'elles sont relativement propres, que le coût d'entretien est plus ou moins amorti par le prix d'entrée, qu'elles servent principalement aux voyageurs et non à d'autres utilisateurs. C'est un exemple de cercle fécond projet/évaluation : il engendre des résultats !

Ça fonctionne très bien tant que nous ne prenons pas en compte les effets de cette décision. L'effet le plus perceptible sur le quartier est l'odeur d'urine dans les rues qui entourent la gare. Beaucoup de gens qui utilisaient les toilettes publiques ne peuvent payer... Cela nuit à une population déjà très en difficulté. Sans compter toutes les micro-dégradations des rapports entre les différents habitants du quartier que cela produit.

Mais cette question ne fait pas partie du projet, du coup elle n'est pas évaluée. D'ailleurs ça ne fait partie du projet de personne. Personne ne s'est projeté dans cette direction, il n'y avait pas des « potentialités » à la développer, alors c'est un peu près comme si elle n'existait pas. A ceci près qu'elle existe.

C'est la différence entre l'évaluation des résultats qui est omniprésente dans notre société et le soin des effets qui ne regarde personne. Les résultats sont toujours notre problème et les effets idéalement jamais. Les résultats sont le fruit de nos imaginations fécondes en « potentialités » et les effets sont les bâtards engendrés par des réalités indésirables...

Avec la numérisation ce genre de dynamiques se multiplie exponentiellement. Autre exemple aussi peu épique que le premier : le SPF finances décide que les fiches d'impôts ne peuvent être remplies qu'en ligne mais surtout que leurs permanences physiques à la Tour des finances n'a plus de raison d'exister. Le résultat est flagrant, il n'y a plus de files d'attente, il n'y a pas de situations tendues, il n'y a plus de formulaires qui arrivent avec des données incomplètes, il faut moins de personnel pour traiter les demandes, etc. Bref, les fiches sont complètes et correctement traitées,

puisqu'autrement le logiciel ne permet pas de les valider : le filtre à 100% d'efficacité.

Ici on peut uniquement se focaliser sur les résultats, puisque les ordinateurs sont aveugles à la prolifération d'effets. Les ordinateurs calculent. Ils effectuent un certain nombre d'opérations sur des données que ceux qui conçoivent un projet imaginent être pertinentes vis-à-vis de ce qu'ils ont projeté.

Certes les effets vont quand même bien au-delà, par exemple toute une série de travailleurs sociaux, assistants sociaux, animateurs, bénévoles, militants... se retrouvent à devoir aider des gens à remplir leurs fiches d'impôts. Ce ne sont pas des spécialistes, ils n'ont souvent pas de clause de confidentialité, ce travail se fait au détriment de leur mission, etc. Mais ces effets ne sont pris en compte dans aucune évaluation, puisque ça ne rentre pas dans le projet d'une modernisation des services publics. Tout comme la perte d'autonomie qu'il engendre : des gens qui auparavant pouvaient aller seuls auprès du SPF sont maintenant obligés de demander de l'aide. Mais ces effets ne rentrent dans le projet de personne, ce n'est donc pas un résultat... Avec l'informatisation ces questions existent encore moins, elles sont proprement inconcevables.

PAS DE CHANCE

On ne peut pas tout savoir, on fait ce qu'on peut, à l'impossible nul n'est tenu, ce n'est pas pour ça que nous sommes financés ou encore ce n'est pas ma fonction... Tout le monde sait qu'il y a des effets qui dépassent les résultats, ce n'est ni un secret ni un savoir très sophistiqué. Mais on sait ça d'une

sorte de savoir qui n'est pas légitime, qui ne vient pas d'une évaluation sérieuse, qui ne devrait pas nous regarder, ce ne serait pas professionnel de sortir comme ça de sa mission de sa place... de son projet.

Ce ne sont que quelques-unes des formules qui accompagnent une « politique des résultats ». Non pas de simples excuses, mais une manière réelle de délimiter, de constituer un mode de savoir. Des types d'acteurs, des moyens, des lieux, des aménagements, des logiques légitimes pour produire des savoirs. Et, d'autre part toute une série de choses dont nous avons l'expérience, mais dont il n'est pas réellement légitime de s'occuper. Toute une série de processus qui tendent à nous convaincre que notre vie quotidienne ne nous regarde pas trop.

Il en serait peut-être autrement si on établissait le lien fort entre culture du résultat et imaginaire. En effet le problème de cette « culture » n'est pas qu'elle objective, qu'elle soit « froide » ni même qu'elle comporte quelque chose « d'inhumain ». Beaucoup plus simplement le souci est qu'elle fonctionne comme un outil de domination, elle impose qu'un certain mode de connaissance externe et simpliste à la pratique soit survalorisée, voire hégémonique. Et elle délégitimise toute inquiétude qui ne se pense pas en termes de résultats. Elle donne une très grande priorité à l'imagination du futur (toujours conçu dans la même dynamique que le passé) par rapport à la connaissance du présent et la volonté de le modifier.

L'alternative n'est pas de dire que toute intervention comporte des risques invraisemblables, mais qu'il faut expérimenter, laisser la place pour voir

comment les actions se propagent pour ne pas perdre prise sur le réel. Valoriser l'expérience comme matériau pour la pensée d'une situation. C'est-à-dire prendre en compte les liens multiples et complexes (en ce sens que ce sont des liens qui se modifient en modifiant) qui existent réellement.