

Relire ou évaluer ?

Relecture

par le père Hugues Guinot

Relire une mission ? Évaluer une mission ?

Relecture spirituelle dans le contexte d'une mission d'Église ou évaluation d'une mission (par rapport à ses objectifs, sa responsabilité) : quelles différences ?



Une certaine confusion existe fréquemment entre deux concepts : la relecture et l'évaluation. Souvent, les deux termes sont employés indifféremment comme équivalents, spécialement dans nos activités d'Église au sujet des missions confiées. L'évaluation et la relecture peuvent être liées. Mais la confusion provient notamment de ce que l'on ne prend pas toujours la peine de qualifier de quelle relecture il s'agit : relecture spirituelle ou, par exemple, relecture d'un texte afin d'en corriger les fautes, ce n'est pas la même chose ; c'est pourtant le même mot...

C'est par rapport à l'évaluation, que j'ai choisi de parler de relecture spirituelle, parce que, dans un contexte de mission d'Église, il est parfois question de relecture d'une mission, alors qu'en réalité il s'agit bel et bien d'une évaluation. Pour cette raison, partir d'une sorte de comparaison entre les deux me paraît un moyen aisé pour différencier l'une de l'autre et, partant, pour mieux comprendre ce qu'est la relecture spirituelle.

1. Évaluer

Dans le monde de l'entreprise, l'évaluation fait souvent l'objet d'entretiens et peut viser à fixer ou à corriger les objectifs d'un poste de travail, d'une mission, d'un projet.

Dans le contexte de l'Église, il est question d'évaluer des missions depuis seulement quelques années. En tout cas, une telle pratique était encore inexistante tant que le clergé était seul, ou fortement dominant, aux commandes des services d'un diocèse. La pratique de l'évaluation s'est accrue lorsque des fidèles laïcs, a fortiori des salariés, sont devenus responsables de services pastoraux.

Habituellement, l'évaluation d'une mission d'Église porte principalement sur deux axes :

1. L'axe du **contenu de la mission**, et c'est alors chaque point de la mission (ou du cahier des charges) qui doit être examiné : est-ce que je réalise ce qui m'est demandé, ce qu'on attend de moi ? Il arrive que la mission se réfère à un projet, et donc à des objectifs ; dans ce cas, l'évaluation devrait en être plus aisée,

puisqu'alors elle consiste à mesurer le degré d'atteinte de résultats escomptés. Aussi, plus les objectifs sont opérationnels (c'est-à-dire plus ils sont précisément et de manière analytique assortis d'échéances et de modes d'évaluation), plus l'évaluation pourra être précise, et par conséquent plus elle devrait permettre de "corriger le tir" le cas échéant.

2. L'axe de **la responsabilité**, à savoir : si j'ai reçu une mission, si une mission m'a été confiée, je dois en rendre compte. L'évaluation portera alors sur la ou les manière(s) dont j'exerce ma responsabilité.

Il est nécessaire que les deux axes soient pris en compte.

Ajoutons, mais sans nous attarder sur ce point, que dans l'évaluation générale d'un projet, il faut la plupart du temps avoir recours à des évaluations intermédiaires (qui portent sur un moment du projet), ou spécifiques (qui portent sur un objectif particulier, ou quelques objectifs, ou un secteur particulier de l'activité) ; très souvent les évaluations intermédiaires étant aussi des évaluations spécifiques.

Pour ce qui est du contexte ecclésial, il me semble que dans de nombreuses situations d'Église, il convient de distinguer deux niveaux, ou deux lieux, de l'évaluation :

1. **L'évaluation personnelle**, régulière, sous la forme d'un entretien avec celui qui est mon référent ou responsable pastoral¹ (mon supérieur hiérarchique), celui qui est chargé de s'exprimer au nom de l'Église qui m'a envoyé, et qui est désigné comme tel dans la lettre de mission.
2. **L'évaluation en équipe**, qui portera essentiellement sur le projet pastoral et qui s'effectuera selon les besoins du projet ou de la situation.

Concernant les évaluations personnelles, on retiendra l'importance d'un rythme régulier. S'il s'agit d'évaluer une mission particulière, la forme de l'évaluation doit toujours être l'entretien (ni la conversation libre, ni le débat d'idées, ni la confrontation à un groupe). Une relative confidentialité permet de garantir la liberté et de la personne en mission, et de l'institution évaluatrice.

L'évaluation doit toujours revêtir un caractère suffisamment formel. Une grille, qui permet de préparer l'entretien, est un outil toujours salutaire, pour l'évaluation personnelle comme pour l'évaluation d'un projet au sein d'une équipe, bien que la grille diffère dans l'un et l'autre cas. Ce côté formel de l'évaluation permet d'éviter le piège de l'argument de convivialité (celle-ci est certes positive en soi, mais doit tenir sa place). En effet, on ne dira jamais assez combien on se laisse parfois piéger, à dessein ou non, par le sentiment de bonne entente, le prétexte de la bonne cohésion dans une équipe, la liberté de parole... qui font passer à côté d'une vraie évaluation en bonne et due forme. Le ressenti (subjectif) ne dispense pas de l'objectivité d'une

évaluation; je dirais même: au contraire!

Pour éviter de tomber dans ce piège, il est bon de se rappeler qu'**évaluer consiste à révéler la valeur** (de la mission, du travail...), à reconnaître la qualité et le prix de quelque chose, de l'œuvre accomplie. Si l'on oublie cette dimension objective, alors très vite l'évaluation peut céder sa place au jugement de valeur hâtif et éventuellement à la dévalorisation des personnes. Car l'évaluation permet de distinguer la personne de ses actes, ce que ne permet pas le jugement subjectif et sans recul.

Dans les deux cas encore, l'évaluation poursuit deux objectifs généraux simultanés:

1. Un meilleur exercice de la mission confiée, ou une meilleure réalisation du projet.
2. La progression des personnes concernées.

L'évaluation sert la mission et elle sert la personne; elle sert le projet et elle sert l'équipe.

3. Relire

La relecture (spirituelle), même si elle peut concerner les mêmes réalités - la même vie, les mêmes événements - que l'évaluation, ne porte pourtant pas sur les mêmes aspects. Et surtout, elle ne poursuit pas les mêmes objectifs. Ici, il ne s'agit plus de mesurer, mais de discerner. Il ne s'agit plus du comment, mais du pourquoi. Il ne s'agit plus d'efficacité par rapport à des objectifs, mais il s'agit de découvrir ou de construire du sens. Pour un chrétien, relire s'effectue sous le regard de Dieu; c'est un acte de foi.

Dans l'acte d'évaluation, nous étions dans le registre de l'opérationnel; dans l'acte de relecture, nous entrons dans le registre du symbolique.

La relecture, dont nous avons déjà donné bien des éléments, vise en un mot à se réajuster à sa propre vocation baptismale, notamment à la dimension prophétique du baptême (puisque, dans la Bible, ce sont souvent les prophètes qui provoquent le peuple croyant à relire); sur ce point, la question de fond pour chacun est la

Exemples d'enjeux de l'évaluation (listes non exhaustives)

1. Pour la personne en évaluation,
 - reconnaissance du travail et des efforts fournis,
 - reconnaissance de la personne au sein d'une équipe et/ou d'une institution,
 - meilleure connaissance de soi-même,
 - repositionnement comme envoyé (meilleure conscience ecclésiale)...
2. Pour l'institution évaluatrice
 - meilleure connaissance de la personne en mission,
 - "recalibrage" éventuel de la mission ou des objectifs, ou encore positionnement de l'évalué dans l'équipe ou dans l'institution,
 - possibilité d'interpellation,
 - dissipation d'éventuels malentendus,
 - stimulation des initiatives,
 - amélioration de la communication, et indirectement de la communion,
 - prise en compte des besoins liés à la mission pour mieux pouvoir y répondre...

¹. Sans aucune homologation d'une telle terminologie: à chacun d'adapter le langage selon la situation pastorale qui lui échoit!

suyvante : **Suis-je en cohérence avec cela même que j'ai pour mission d'annoncer ?**

C'est bien un regard sur la mission, là aussi, qui est porté. Mais c'est d'abord le regard de la foi. En moi, le chrétien interroge l'homme (ou la femme), en quelque sorte. Ou, dans un groupe de relecture, l'Église que nous formons interroge les hommes et les femmes que nous sommes.

Essentiellement, le but de la relecture est de discerner ce que le Christ attend de moi, à quoi il m'appelle fondamentalement. C'est à travers ce que je vis personnellement et avec les autres, que je vais être amené à le découvrir.

Ainsi, même si une certaine technique est requise pour relire, la relecture consiste avant tout en une attitude croyante.

Relire, c'est lire à nouveau. Au sens le plus fort de l'adjectif nouveau : à nouveau, c'est-à-dire une nouvelle fois, une fois encore ; c'est-à-dire aussi à nouveaux frais, pour une nouvelle perspective ("Voici que moi je vais faire du neuf qui déjà bourgeoonne ; ne le reconnâîtrez-vous pas ?" Isaïe 43, 19a).

Cette dimension de nouveauté est, par un certain côté, commune à l'évaluation et à la relecture. Mais, dans l'évaluation, c'est l'homme qui sera l'auteur de la nouveauté ou du renouveau, et l'évaluation débouchera sur les moyens à prendre pour y parvenir ; dans la relecture, c'est Dieu qui est l'auteur de la nouveauté ou du renouvellement, et il s'agit alors de le découvrir, de percevoir comment le Seigneur révèle, dans des situations concrètes, sa présence active. Il s'agit de laisser Dieu prendre sa place dans notre vie.

On voit bien, dès lors, qu'il y a des points communs, ou comme une intersection, entre évaluer et relire. Pour ma part, je trouve très éclairant d'établir un rapport clair entre les deux. J'ai depuis des années été chargé à différents titres et en différents lieux de formation d'adultes. Lorsqu'il s'agit de formation de formateurs, dans un contexte de méthodologie de projet, j'aime dégager le "théorème" suivant, que j'ai inventé à partir de mon expérience : l'évaluation est à la fonction opératoire du projet ce que la relecture est à sa fonction symbolique. On peut, je crois, affirmer la même chose au sujet de la mission confiée : la relecture est à la fonction (ou à la dimension) symbolique d'une mission ce que l'évaluation est à sa fonction (ou à sa dimension) opératoire.

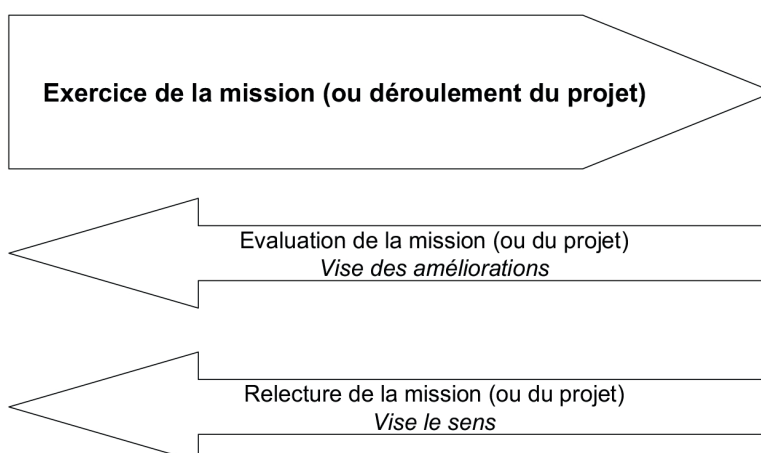
Enfin, pour éclairer encore notre propos, quelques éléments du vocabulaire de la relecture.

Dimension symbolique : le mot symbole vient du verbe grec *sumballein*, littéralement jeter ensemble. Le symbole est ce qui met ensemble, qui unifie ou réunifie, qui relie. Par opposition au grec *diabolos*, littéralement celui qui divise.

Dans les sacrements chrétiens, le but du symbole (un texte, un geste, un objet...), c'est de nous unir à Dieu et aux autres croyants. Ainsi fonctionne déjà l'alliance biblique.

Relecture, relire : relire, dit-on souvent, c'est relier ; la formule est connue, elle a beaucoup circulé, probablement parce qu'elle est assez géniale ! En effet, "la relecture nous invite à relire le présent, à le relier au passé pour nous ouvrir le Royaume."² Relire c'est donc relier, les deux mots provenant de la même racine (verbe latin *relegere* qui a donné aussi religion)...

Si l'on pousse un peu plus loin les logiques suggérées par cet ensemble conceptuel, on en arrive à un souci unique : la communion dans l'unité, avec Dieu et avec les autres au nom d'une même foi et d'un même baptême. ♦



2. Claude GAUTIER, "Évaluation et relecture", in Aumônerie de l'Enseignement Public, CRD, avril 2005, p. 22.