

Évaluez-vous les uns les autres ?

**par Naomi
GRABER-LOESENER,**
*collaboratrice scienti-
fique et académique à
la HET-PRO, Suisse*

Que ce soit dans les milieux scolaire, professionnel ou ministériel... nous avons tous déjà eu, au moins une fois, une expérience en lien avec l'évaluation, elle qui est souvent tant redoutée. Souvenir d'enfance gratifiant ou désastreux, « l'évaluation attise nécessairement les passions, puisqu'elle stigmatise l'ignorance des uns pour mieux célébrer l'excellence des autres¹ ». Dans les cas désastreux, si l'on ne devait mentionner qu'eux, il peut y avoir du côté de l'évaluateur, l'appréhension de blesser, d'être méchant, peut-être un certain orgueil dû au rôle ou encore le fait de trouver ça inutile et donc de « le faire pour le faire ». Du côté de la personne évaluée, il peut y avoir l'angoisse d'être jugée, la peur d'être piégée ou d'échouer. Quoi qu'il en soit, évaluer est une tâche complexe.

Pourtant, à en croire les pédagogues et les experts, l'évaluation, lorsqu'elle est bien faite, est un véritable moyen pour accompagner la progression d'un individu ou d'une institution. Il s'agit d'une aide, d'un support d'évolution : le fait d'avoir un regard externe, une prise de recul, sur ce que l'on apprend ou ce que l'on fait, permet d'aller plus loin et d'améliorer ses compétences ou son environnement.

Qu'en est-il alors de l'évaluation dans l'Église ? Quel intérêt y a-t-il ? La première chose qui vient en tête est sûrement l'évaluation des pasteurs et ministres et nous en parlerons quelque peu dans cet article. Un second point qui attirera notre attention concerne la formation aux ministères.

¹ Philippe Perrenoud, *L'évaluation des élèves. De la fabrication de l'excellence à la régulation des apprentissages. Entre deux logiques*, DeBoeck Université, 1998, introduction.

Cet article s'adresse à tout un chacun, évaluateur ou personne évaluée, critique amateur ou formateur inné, dans le but d'explorer quelques pistes de réflexion et souligner la valeur de regards externes posés sur nos compétences ou celles de ceux qui nous entourent. En effet, l'évaluation peut être un véritable outil bénéfique pour l'Église et son édification.

Une pratique sociale

De nos jours, l'évaluation est un élément clef. Évidemment, elle l'est dans les milieux scolaires auxquels elle est le plus souvent rattachée, mais aussi dans les milieux d'entreprise. Certains regards se noircissent alors à la lecture de ces lignes car oui, l'Église n'est ni un milieu scolaire, ni une entreprise. Pourtant, il s'agit tout de même d'un lieu de formation et d'édification des croyants et c'est un « organisme et une organisation dont la vie et le développement se construisent à partir de divers ministères² », qui mériterait donc d'être évalué régulièrement, notamment en ce qui concerne les personnes qui en ont la responsabilité ou ses manières de fonctionner. Ici, nous nous concentrerons principalement sur l'évaluation des personnes et comment elle se pratique, de manière générale et dans le cadre de la formation aux ministères.

La thématique passionne premièrement les sciences de l'éducation. Entre « processus » et « pratiques », les chercheurs tentent de trouver de nouvelles manières de faire³. Cependant, si on reste dans un champ plus global, l'évaluation reste un « ensemble de pratiques sociales spécifiques et discernables que la recherche doit nous permettre de mieux comprendre ». À priori, évaluer est donc une chose plutôt naturelle car « avant d'être codifiée l'évaluation est une pratique sociale spontanée et tout objet est susceptible d'être évalué⁴ » et, en effet, on pose facilement un jugement (qui peut être positif !), en fonction de certaines attentes ou certains critères, sur un objet donné comme un article de *Hokhma*, une prédication, les chants qui ont été chantés le dimanche matin, voire sur la personne qui les a chantés... Ainsi, les communautés que nous fréquentons sont des lieux où l'on évalue énormément : faisabilité d'un projet, choix de nouveaux responsables,

² Noël K. N'Guessan, « Supervision, évaluation », *Dictionnaire de Théologie Pratique*, Charols, Excelsis, 2021, p. 785.

³ Bernard Donnadiou, « L'évaluation : un ensemble de pratiques sociales situées », *Les Dossiers des Sciences de l'Éducation* (2001), pp. 21, 24.

⁴ Jean Guichard et Michel Huteau, « Évaluation (Évaluation) » dans *Orientation et insertion professionnelle*, coll. Univers Psy, Paris, Dunod, 2022.

personnes en responsabilité ou encore qualité des contenus proposés, tout cela concerne chaque personne, bien sûr à des niveaux plus ou moins élevés.

Afin d'être plus efficace et juste dans nos pratiques, notre savoir-agir dans ce domaine pourrait donc, lui aussi, être évalué ! Parfois critiquées même du côté des « évaluateurs », les méthodes d'évaluation suscitent des questionnements. Quel regard portons-nous sur notre propre pratique ? Que pouvons-nous mettre en place pour l'améliorer ? Il ne s'agit pas ici de trouver de nouvelles manières d'évaluer mais plutôt d'observer les pratiques mises en place en ayant un regard critique sur le sujet.

S'informer, « juger », comparer

Parmi les nombreuses définitions qui engendrent également amalgames et confusions⁵, nous proposons de nous arrêter sur la suivante qui dit que l'évaluation consiste

après avoir prélevé de l'information, à poser un jugement de valeur, une appréciation, sur quelque chose et ce jugement de valeur lui-même. [...] Le jugement de valeur résulte toujours de la comparaison entre un référent (critères, normes, objectifs de formation ou de production, référentiel d'emploi ou de formation...) et la réalité observée (le référé)⁶.

Il est important de noter que tout jugement de valeur n'est pas une évaluation ou en tout cas, qu'il ne devrait pas être considéré comme tel. De plus, la dimension subjective de l'évaluation est aussi soulignée : il s'agit bien d'une appréciation personnelle, certes contenue dans un cadre de référence, mais tout de même influencée par les sujets. Nous pouvons souligner notamment trois points essentiels dans cette définition. Le point central est sans doute le fait de poser un jugement de valeur sur l'objet et sur ce jugement lui-même. En effet, chacun possédant ses biais cognitifs, l'évaluation reste toujours subjective (au moins en partie).

Juger

Il semble intéressant de souligner ici certains éléments bibliques sur la notion de jugement qui peuvent alimenter notre réflexion.

⁵ Bernard Donnadiou, « L'évaluation : un ensemble de pratiques sociales situées », *Les Dossiers des Sciences de l'Éducation* (2001), pp. 23-24.

⁶ Guichard, Huteau, « Évaluation (Évaluation) ».

Plusieurs ont sans doute déjà dû faire face à une certaine frilosité lorsqu'il s'agit d'évaluer ou même de parler d'évaluation dans l'Église. Aussi, il y a parfois une peur d'utiliser le terme *jugement*, tant il est connoté négativement dans de nombreux milieux. Souvent, les associations faites avec ce terme concernent plutôt le domaine légal et il rappelle évidemment le Jugement de Dieu, qui peut à la fois fasciner, être source d'espérance et terroriser. Pourtant les termes associés au jugement dans la Bible n'ont pas nécessairement une connotation péjorative et il est nécessaire de bien souligner la différence entre le jugement appartenant à Dieu seul et la capacité d'évaluation des pairs. Concernant le premier cas, en effet, Dieu seul est Juge, lui le seul Juste et Souverain. Lorsqu'il est question de jugement dans l'Ancien Testament, le terme hébreu מִשְׁפָּט (*mišpât*) est le plus souvent associé à la dimension judiciaire, et est en général un thème de la parole des prophètes pour désigner le jugement eschatologique⁷. Dans la Septante, puis dans le Nouveau Testament, on retrouve le terme grec κρίνω (*krinô*), qui se rapporte plus globalement au fait de juger, et aussi au fait de décider ou encore de gouverner⁸.

Concernant le jugement par les humains, plusieurs textes bibliques du Nouveau Testament mettent en avant le fait de ne pas juger. Dans Matthieu (7,1) par exemple, il est surtout question de ne pas condamner l'autre et de ne pas le juger par fierté, de manière différente dont on se jugerait nous-mêmes, laissant de côté nos propres faiblesses⁹. Le chapitre 14 de Romains (vv. 4,10) quant à lui insiste sur la légitimité à juger, qui revient à Dieu seul, ce que l'on retrouve également dans la lettre de Jacques (Jc 4,11-12). En jugeant de cette manière, l'être humain se prendrait donc pour ce qu'il n'est pas et empiéterait sur un rôle divin¹⁰, prononçant son propre verdict sur autrui¹¹.

⁷ Peter Enns, « מִשְׁפָּט », *New International Dictionary of Old Testament Theology and Exegesis*, vol. 2, Grand Rapids, Zondervan, 1997, pp. 1142-1144.

⁸ Moisés Silva, « κρίνω », *New International Dictionary of New Testament Theology and Exegesis*, vol. 2, Grand Rapids, Zondervan, 2014, p. 745.

⁹ Richard T. France, *L'Évangile selon Matthieu*, vol. 1, Vaux-sur-Seine, Édifac, 2005, p. 162.

¹⁰ Samuel Bénétreau, *L'Épître de Paul aux Romains*, vol. 2, Vaux-sur-Seine, Édifac, 1997, p. 212.

¹¹ Douglas J. Moo, *The Letter of James. An introduction and commentary*, coll. Tyndale New Testament Commentaries, Leicester/Grand Rapids, Inter-Varsity/Eerdmans, 1985, p. 152.

S'informer, discerner et reconnaître

En revanche, plusieurs commentateurs mettent en avant qu'il ne s'agit pas d'interdire toute forme de jugement¹², en faisant bien attention à la définition qu'on donne à ce dernier. En effet, il ne s'agit pas de juger la personne mais plutôt des actes ou des comportements. Le fait de discerner chez l'autre des qualités ou des défauts est d'ailleurs plutôt encouragé et « le Nouveau Testament sollicite souvent nos facultés critiques pour porter des jugements de valeur¹³ ». Peu après l'injonction de ne pas juger en Mt 7, il est question de reconnaître ce qui est saint (v. 6) puis, Jésus donne une « règle pour le discernement des esprits¹⁴ » afin que les disciples soient capables de reconnaître les faux-prophètes (vv. 15-20). Le terme ἐπιγινώσκω (*epiginōskō*) du v. 16 correspondrait à une reconnaissance dans le sens d'une connaissance pleine, d'une compréhension profonde¹⁵ suite à un examen attentif¹⁶. Les prophètes sont ici soumis à des critères et un jugement de valeur est porté sur eux, comparant les bons et les mauvais fruits. Les critères auxquels ils sont soumis dépendent évidemment du contexte de l'époque : c'est leur attitude personnelle, dans la société et dans la communauté qui permet la reconnaissance. De même, le contexte des Églises pauliniennes incite à une évaluation des ministres de l'Église¹⁷ et les lettres à Timothée et Tite, par exemple, proposent des critères relativement précis pour leur évaluation¹⁸. Encore aujourd'hui, les pasteurs et responsables d'œuvres ou d'Églises sont les premiers à être évalués (voire jugés !), et cela paraît sans doute évident du fait de leur rôle, de leur responsabilité et aussi de leur visibilité.

À titre d'illustration, nous pourrions également citer le livre de Deutéronome qui donne des exemples de critères simples et précis en ce qui concerne l'évaluation des prophéties (Dt 13,2ss ; 18,20-22).

¹² Donald A. Hagner, *Matthew 1-13*, coll. World Biblical Commentary, Dallas, Word Books, 1993., p. 169.

¹³ France, *L'Évangile selon Matthieu*, p. 162.

¹⁴ Daniel Marguerat, *Le jugement dans l'Évangile de Matthieu*, Genève, Labor et Fides, 1995², pp. 189-191.

¹⁵ Moisés Silva, « γινώσκω », *New International Dictionary of New Testament Theology and Exegesis*, vol. 1, Grand Rapids, Zondervan, 2014, p. 575.

¹⁶ Marguerat, *Le jugement dans l'Évangile de Matthieu*, p. 189.

¹⁷ N'Guessan, « Supervision, évaluation », p. 186.

¹⁸ À ce propos, voir la thèse de Noël K. N'Guessan, *L'évaluation du ministère pastoral : Une étude à la lumière des Épîtres pastorales (1 et 2 Timothée, Tite)*, Carlisle, Langham Partnership, 2017.

L'étude de ces textes vient aussi interroger la nécessité de l'évaluation et les pratiques utilisées dans notre contexte actuel. Qu'est-ce qui a besoin d'être évalué dans nos communautés et de quelle manière ? Car il ne s'agit pas d'évaluer tout le monde, ni tout le temps, mais plutôt de le faire à bon escient en vue de travailler à la croissance de la communauté et de ses membres.

Un besoin de cadre

Dans l'évaluation, on « [examine] le degré d'adéquation entre un ensemble d'informations et un ensemble de critères adéquats à l'objectif fixé, en vue de prendre une décision¹⁹ ». Il y a comparaison entre un référent et un référé, ce qui nécessite un certain cadre pour que cela soit fait correctement. Selon le cadre, la décision prise peut différer. Dans le contexte d'une formation, cela peut être de faire passer l'étudiant en année supérieure, ou de lui donner une certification. Au sein de l'Église, il peut s'agir de reconduire ou non un mandat, d'engager une personne ou encore de concrétiser un projet. Pour chacun de ces points, on peut remarquer que les critères ont une importance cruciale car ils sont en partie ce qui permet de garder un certain recul et une certaine objectivité. En effet, comme déjà mentionné, on ne peut nier une certaine part de subjectivité dans la prise de décision. C'est d'ailleurs à tort que l'on oublie parfois que l'évaluation nécessite que des critères ou des objectifs soient déterminés et qu'en général, il est bien, voire nécessaire, de les communiquer, afin de ne pas tomber dans un simple jugement de valeur mais bien dans une évaluation qui permet d'édifier la personne et la communauté. Ainsi, le cadre peut être déterminé par ce qui est attendu d'une personne sans besoin que des tableaux d'analyses soient érigés. Souvent, en ce qui concerne le ministère, il est également discuté avec la personne concernée par l'évaluation. Aussi, il peut simplement s'agir de rappeler ce que la Bible elle-même donne pour cadre, que ce soit pour le ministère, la vie des personnes et celle de l'Église. Citons encore la manière dont il nous est enseigné de traiter les cas de discipline, de manière communautaire, en Mt 18,15-18 et qui souligne l'importance du cadre. Exercer un jugement comme demandé par Dieu, avec la capacité de discernement donnée par l'Esprit est essentiel.

Regard sur l'évaluation dans la formation au ministère

La « crise des vocations ministérielles » évoquée depuis plusieurs années dans le milieu évangélique a débouché sur plusieurs études concernant le pastorat²⁰. Les questions principales traitent notamment de l'attrait du ministère aujourd'hui, des rôles pastoraux, et de la formation, à savoir comment mieux former les pasteurs et les personnes qui sont appelées au ministère – par ministère, entendons un sens plus large que le seul « ministère pastoral », incluant de la sorte les responsabilités et le service des milieux ecclésiaux et para-ecclésiaux de manière plus large –. Ainsi, les résultats des enquêtes semblent mettre en avant la nécessité de mieux comprendre comment préparer les personnes qui s'engagent au service des communautés de la meilleure manière. Quels sont les critères qui permettent de dire qu'un pasteur, ancien, diacre, missionnaire... exerce son ministère de la bonne manière ? Comment évalue-t-on si une personne peut être engagée et assumer le rôle qui lui est demandé ? Dans la formation en théologie, certaines manières de faire sont bien connues des étudiants et souvent, ce sont les dissertations et les examens de fin d'année qui évaluent leurs aptitudes et principalement les connaissances et les compétences théologiques. Globalement, cela vise à dire sur un exercice donné à un moment donné (il nous semble important de le préciser), que l'étudiant est capable d'exposer des connaissances et d'utiliser certains outils, qui devraient lui être utiles dans son ministère.

Ce modèle classique n'a pourtant pas la prétention d'être le modèle unique, les pratiques d'évaluation dépendant en fait de plusieurs facteurs :

- l'évaluateur : le plus souvent un superviseur ou un supérieur hiérarchique, un expert, ce qui donne aussi la légitimité de son évaluation. Il peut s'agir d'un professeur, formateur ou maître de stage, d'un accompagnant, d'un groupe employeur mais aussi d'un pair, ou de soi-même, dans le cadre d'une auto-évaluation.

²⁰ À ce propos, voir par exemple Luigi Davi, « Raréfaction des vocations pastorales : un défi pour la formation théologique ? », *Hokhma*, n° 124 (2023), pp. 95-118 ; Erwan Cloarec, *Être pasteur au 21^e siècle : Défis et enjeux du pastorat pour aujourd'hui*, coll. *Les Cahiers de l'École pastorale*, Paris, Croire Publications, 2020.

- le but de l'évaluation : pour conceptualiser imaginons... Lorsque l'on vous demande comment votre voyage était, évalue-t-on le voyage global, c'est-à-dire le cheminement et ses étapes, ou plutôt le point d'arrivée ? En quelque sorte, il en va de même pour l'évaluation : une personne est-elle évaluée sur son processus d'apprentissage (son cheminement, ses étapes, son évolution, sa capacité d'adaptation) ou sur le point d'arrivée, c'est-à-dire ses acquis à un temps *t* donné ? Cherche-t-on à évaluer sa capacité à réfléchir à un problème donné ? Ses compétences pour agir dans des situations auxquelles elle sera confrontée ? Ses connaissances théoriques sur un sujet ? La capacité à utiliser ces connaissances convenablement ? Aussi, il semble important de préciser à nouveau que l'évaluation n'est pas une fin en soi mais qu'elle vise plutôt à transformer les choses pour qu'elles soient plus efficaces²¹.

- l'objet de l'évaluation : si un examen de connaissances peut convenir à l'évaluation des savoirs, on remarque bien que d'autres pratiques seront nécessaires pour évaluer des savoir-faire, le lien à la spiritualité ou le savoir-être, par exemple.

Ainsi, il est à noter que l'évaluation joue un rôle important dans la formation des futurs ministres et qu'elle demande d'être adaptée, voire plurielle, afin de couvrir plusieurs domaines.

Des partenariats nécessaires

Ce dernier point souligne par ailleurs la nécessité du partenariat entre les instituts de formation et les Églises. Si les instituts de formation peuvent être garants de l'acquisition de certains savoirs et compétences ou de la confirmation d'une vocation, l'Église joue toujours son rôle dans l'accompagnement des personnes et la reconnaissance de leur ministère, ainsi que dans leur formation. Elle apporte aussi des éléments que les instituts et écoles ne sont pas en mesure d'apporter comme l'expérience²², si importante dans la construction de l'identité professionnelle. Pour aller plus loin, le partenariat permet aussi de valoriser le rôle de l'Église dans la formation de ceux qui la servent et la constituent. Parallèlement, les instituts, écoles et universités doivent pouvoir penser leurs formations en fonction des Églises, non pas pour former des personnes qui se fondraient simplement dans la masse des pratiques

²¹ Jessy Jaison, *Towards Vital Wholeness in Theological Education: Framing Areas for Assessment*, Langham Global Library, 2017, p. 120.

²² Cloarec, *Être pasteur au 21^e siècle*, pp. 40-43.

mais qui seraient justement capables de les évaluer avec discernement, car la question qui se pose est la mesure dans laquelle les personnes formées « ont un impact sur l'Église et, à travers celle-ci, sur la communauté environnante et la société en général²³ ».

De plus, en termes d'évaluation, on pourrait se poser la question de savoir qui serait mieux à même d'évaluer un pasteur ou responsable d'organisation chrétienne, si ce n'est des personnes avec de l'expérience et du discernement, les personnes qu'il sert ou encore la communauté avec laquelle il vit (en soulignant qu'un regard externe constructif est en général bienvenu). Encore une fois, cela demande cependant un cadre et des critères, ceux-ci devant pouvoir être mieux déterminés, premièrement en prenant en compte les critères bibliques qui posent eux-mêmes une base et deuxièmement, par une meilleure définition des rôles pastoraux et des besoins des communautés.

On peut se demander dans quelle mesure le fait de codifier et de préciser certaines pratiques d'évaluation vient donner un caractère trop « professionnel » aux ministères et à la formation. L'objet de cet article n'est pas de traiter de la tension vocation-profession déjà évoquée depuis de nombreuses années²⁴ mais il nous paraît intéressant, en guise d'ouverture, de mentionner ce point, souvent sujet à débat. Si on peut effectivement voir des risques dans le fait de parler de professionnalisation, et notamment en faisant le lien avec l'évaluation des ministres et le cadre qu'elle demande, il semble cependant important et juste de souligner ce qu'elle aurait de positif. Car l'évaluation doit viser à permettre une meilleure compréhension du ministère et surtout à donner les moyens qui permettent d'aller plus loin dans l'excellence, tout en restant dans un esprit d'humilité, de service et de dépendance à la grâce de Dieu²⁵. Cette meilleure compréhension du ministère devrait ainsi permettre aux instituts, écoles et universités de repenser la formation en intégrant cette dernière avec plus d'insistance comme partie prenante de l'Église et reliée au contexte, plus que comme un satellite, afin de préparer au mieux ses ministres, mais cela reste une chose de plus à évaluer.

²³ Stuart Brooking, *Sommes-nous performants ? Étudier notre contexte pour améliorer nos programmes d'études.*, coll. ICETE, Carlisle, Langham Global Library, 2018, p. 56.

²⁴ À ce propos, voir l'article de Lucie Bardiau-Huys, « L'évolution de la recherche autour du malaise pastoral et la professionnalisation de ce ministère », *Théologie évangélique* 14/1 (2015).

²⁵ Lucie Bardiau-Huys, « L'évolution de la recherche autour du malaise pastoral et la professionnalisation de ce ministère », *Théologie évangélique* 14/1 (2015), p. 23.

Une culture de l'évaluation ?

Évaluer a souvent eu (et a peut-être encore...) une connotation condamnatrice, mais une culture de l'évaluation visant à construire, transformer et édifier l'Église peut offrir de nouvelles perspectives, spécialement pour la formation au ministère mais aussi pour l'Église de manière plus générale.

Jugez-en vous-mêmes, si l'évaluation des personnes, des pratiques ou des institutions n'est et ne doit absolument pas être une finalité, serait-elle un moyen « nécessaire pour apporter une transformation dans notre identité et ce que nous avons l'intention d'accomplir²⁶ » ?

