

Conduire des évaluations d'actions inscrites sur le terrain de la prévention

Elisabeth Jacob

Texte à paraître dans *Les cahiers proximités*, Mission Départementale de Prévention des Toxicomanies et des Conduites à Risques, Conseil Général de la Seine-Saint-Denis, n°4, janvier 2005

L'évaluation renvoie souvent l'image d'un travail statique consistant, à partir d'un protocole standardisé, à mettre en rapport objectifs, coûts et résultats afin de mesurer l'efficacité et l'efficacités des actions engagées. Si une telle conception peut être pertinente pour évaluer des interventions développées dans des cadres institués, elle apparaît peu adaptée à rendre compte des actions inscrites sur le terrain de la prévention, et ce pour plusieurs raisons :

Bien que relevant d'un secteur relativement important (prévention spécialisée, ASE, réduction des risques, points écoute...) la prévention (entendue comme un accompagnement et un soutien à des publics inscrits dans des contextes donnés), demeure assez marginale et peu structurée. L'absence de référentiel commun, de logiques d'action établies, de pratiques instituées, contribue à la production d'une extrême diversité dans la manière de concevoir et d'engager les actions préventives.

De plus, la nécessaire adaptation aux caractéristiques et à l'évolution des publics et des problématiques, laisse volontairement place à une latitude, une réactivité et donc à une zone d'improvisation permanente. Ces caractéristiques conduisent souvent les intervenants à innover sur le plan des pratiques professionnelles, à investir de nouveaux terrains d'actions, à mixer les compétences et les savoirs faire, à puiser des référents dans différents courants disciplinaires... Ce qui, la plupart du temps, positionne les actions de prévention en dehors des chemins balisés.

Les tâtonnements, ajustements et réajustements successifs des actions engagées, et la diversité des formes qu'elles recouvrent, invalident toute modélisation et standardisation préalable, et donc toute possibilité de construire d'emblée un protocole d'évaluation rigide et figé.

En second lieu, les objectifs de la prévention sont extrêmement variés. Il peut tout aussi bien s'agir d'éviter les engagements dans des comportements risqués, de réduire les méfaits attachés à certaines pratiques en amenant les personnes à intégrer des postures ou des gestes de prévention, que d'engager un travail de requalification, de revalorisation ou de mobilisation collective. En fonction de l'analyse et de la compréhension de ce sur quoi il faut agir, les zones d'intervention et les méthodes utilisées sont très hétérogènes. Quand certains travaillent au renforcement de solidarités et à la construction de formes d'auto-support, d'autres cherchent à faciliter l'inscription des personnes dans les dispositifs institutionnels, ou engagent une intervention sur le versant de l'éducatif, du social ou du psychologique.

La qualification de ce qui fait résultat est donc difficilement dissociable des principes et de la philosophie de l'intervention, ainsi que de la démarche et des méthodes qui en découlent. Dans ces contextes, la dichotomie traditionnellement opérée entre évaluation de processus et évaluation de résultat apparaît peu pertinente.

Cet ensemble d'éléments conduit à revenir sur la méthodologie traditionnellement adoptée, pour construire une démarche d'évaluation plus appropriée à la nature des objets évalués.

Engager un travail d'explicitation et d'élucidation

Le sens des actions et des interventions n'étant pas donné d'emblée, l'évaluation ne peut se contenter de vérifier leur validité à partir de critères définis a priori. L'objectif est davantage d'explicitier la nature des actions engagées, de dégager les postulats et les référents sur lesquels elles s'appuient et de qualifier, sur cette base, les segments, logiques ou processus sur lesquels elles se proposent d'agir.

Ces postulats conduisent à privilégier un travail de type qualitatif et compréhensif, et à inscrire l'évaluation dans une perspective de recherche. Une relation dialectique entre le cadre problématique, sur la base duquel s'engage l'investigation, et le matériel recueilli, permet d'intégrer et de prendre en compte des éléments qui, de prime abord, n'entraient pas dans le questionnement de départ. Ce n'est qu'à ces conditions que le sens des actions pourra être appréhendé et que pourront être dégagés, par la suite, des indicateurs de fonctionnement.

Compte tenu des inconnus qui entourent souvent l'objet évalué, le travail d'évaluation s'attache dans un premier temps à définir les zones d'observation les plus appropriées à rendre compte du travail engagé, et à élaborer des modes de recueil adéquats. Dans le cadre de l'évaluation du service d'accueil de jour Du Breuil, l'investigation a d'abord été conduite à partir d'entretiens approfondis avec l'ensemble des professionnels de la structure, et une participation à des réunions internes. Ces premiers recueils d'information ont permis de prendre la mesure de la complexité du dispositif et de la nécessité d'approfondir certains aspects. Des entretiens ont donc été reconduits, une explicitation des trajectoires des familles accueillies, depuis leur arrivée dans la structure jusqu'à l'engagement d'un travail sur leur situation, a été engagée, ainsi qu'une analyse secondaire des fiches d'admission afin de qualifier le profil et les problématiques des publics reçus. L'objectif était de saisir de l'intérieur les logiques de travail, leur articulation, leur déclinaison en pratiques d'intervention et la nature des résultats escomptées, avant d'engager l'interrogation des partenaires et des parents.

Ne pouvant être mesuré, l'impact de l'action ne peut être appréhendé indépendamment de la démarche d'intervention. A partir des analyses portées par les professionnels sur le contexte et la chaîne de déterminants qui participent ou président aux prises de risques, l'évaluation travaille à qualifier les zones d'impact et les leviers susceptibles d'introduire des changements. Pour reprendre l'exemple de l'évaluation de Du Breuil, si la nature préventive de l'intervention a été explicitée et formalisée à partir des entretiens réalisés auprès des parents, l'analyse s'est nourrie des éléments de compréhension apportés en continu par les professionnels de la structure. L'objectif des entretiens avec les parents était de rendre compte de leur compréhension de l'intervention engagée, et de qualifier, sur cette base, les zones sur lesquelles elle avait pu avoir un impact. Le sens de leurs propos ne pouvait alors être compris et analysé sans être mis en perspective avec les orientations et les attendus du travail préventif. L'explicitation des résultats, entraîne donc automatiquement une interrogation du processus de travail et de ses objectifs initiaux.

L'évaluation étant conduite de manière à être au plus près des problématiques et des logiques d'action, il apparaît nécessaire que la philosophie d'investigation soit en adéquation avec celle de l'intervention développée. Non seulement pour être en mesure de saisir le sens des actions, mais aussi pour éviter que l'évaluation ne vienne entraver le travail de prévention engagé. Pour l'évaluation de l'instance de concertation parents/professionnels, ce souci a conduit à ce que les entretiens effectués auprès des familles ne se fassent que si elles en acceptaient le

principe. L'objectif de l'intervention étant d'associer les parents aux décisions qui les concernent, l'évaluation ne devait en aucun cas revêtir un quelconque caractère d'imposition. Il apparaissait primordial d'éviter toute forme de contrainte, de ne pas rentrer dans une démarche inquisitrice qui risquait non seulement de compromettre le travail engagé dans le cadre de l'instance de concertation (rompre les liens, casser la confiance), mais aussi de recueillir des paroles faussées par les conditions mêmes de leur énonciation. Le cahier des charges a donc fait l'objet de discussions et de négociations avec les intervenants, et de réajustements au cours de la démarche.

L'évaluateur doit ici prendre garde de ne pas fusionner avec le point de vue des travailleurs sociaux. Un travail de distanciation doit donc être conduit en parallèle. L'engagement d'une investigation auprès de personnes extérieures à l'action (partenaires, publics ciblés...), le croisement de regard et des approches, les temps d'analyse et d'écriture, doivent permettre ce travail d'objectivation.

Engager une démarche participative

Conduire des évaluations de ce type ne peut se concevoir sans un minimum d'adhésion des acteurs de terrain. Compte tenu des appréhensions de nombreux professionnels à s'engager dans une évaluation, l'évaluateur doit négocier sa place, donner des gages en développant des surfaces d'échange et de discussion, en laissant la possibilité aux acteurs de terrain de réagir sur les écrits produits au cours de la démarche.

Cette posture ne constitue pas seulement une condition de faisabilité d'une évaluation. Elle participe pleinement à la démarche engagée. La dimension participative part de l'idée que le sens des actions ne peut se révéler que dans le cadre d'un processus de construction dans lequel sont impliqués les porteurs de l'action et la personne chargée de l'évaluer. La dialectique entre le travail d'évaluation et les réactions qu'il suscite, doit ouvrir la voie à une réflexivité et une mise en distance des pratiques professionnelles, postures et méthodes d'intervention, par ceux là mêmes qui les mettent en oeuvre.

Cette dimension a été particulièrement développée pour l'évaluation de l'instance de concertation parents/professionnels. Intervenant dès le démarrage du projet, l'évaluation ne visait pas seulement à apprécier la pertinence de l'action, mais aussi à apporter aux professionnels des éléments de compréhension et des questionnements leur permettant de réajuster en continu l'intervention engagée. Des temps d'échange et de réflexion ont donc été mis en place tout au long de la démarche. Des documents intermédiaires, réalisés au fur et à mesure du déroulement de l'évaluation, servaient de support à la discussion. L'évaluation s'est alors inscrite comme un outil à part entière du processus de construction et d'engagement de l'intervention.

La démarche est donc tout aussi importante que le produit final. Elle vise à placer les professionnels en position de participer à la formalisation et à l'explicitation de l'intervention et, du même coup, de contribuer à la production de son évaluation. Ces présupposés conduisent à différencier ce type d'évaluation du modèle de l'expertise ou de l'audit.

Pour l'évaluateur le risque est de se laisser instrumentaliser par les acteurs de terrain. Certains peuvent être tentés de se servir du travail engagé pour faire reconnaître des valeurs, méthodes ou principes qui débordent le cadre de l'objet évalué.

Inscrire l'évaluation dans une dynamique institutionnelle

La mise en place, dès le début de l'évaluation, d'un comité de pilotage vise à engager ou alimenter une dynamique de réflexion collective. Une évaluation conduite en catimini a peu de chance de produire de quelconques effets. L'implication des principales personnes intéressées par l'objet évalué (décideurs, techniciens administratifs, partenaires...) apparaît essentielle.

L'évaluateur étant extérieur aux institutions qui l'emploient, il n'a qu'une vision parcellaire du dispositif institutionnel dans lequel est inscrit l'objet évalué. Ce positionnement constitue une garantie d'objectivation, mais invalide du même coup toute velléité de faire des préconisations qui aient quelques chances d'être prises en compte. Une déclinaison en objectifs opérationnels des éléments de connaissance et de compréhension portés par l'évaluation, doit être réalisée par les décideurs et les professionnels de terrain. Le comité de pilotage est alors pensé comme un outil facilitant cette articulation. Il permet à l'évaluateur de mieux saisir les attentes et demandes attachées à l'évaluation, d'entrevoir les enjeux qui entourent l'objet évalué, et d'adapter la conduite de son travail en conséquence.

Cela ne doit pas pour autant conduire à la production d'un rapport aseptisé. Dans la mesure ou la réalisation d'une évaluation doit participer d'un processus de changement, de réajustement et de réflexion, elle provoque toujours plus ou moins de réactions. Dans le cas contraire, on peut se questionner sur son utilité.

La prise en compte d'une évaluation comme outil d'aide à la décision et/ou à la définition d'orientations de travail à venir, n'est pour autant jamais garantie. La multiplicité des éléments qui entrent en compte dans une prise de décision, contribue souvent à reléguer l'évaluation en marge du processus décisionnel. La fluctuation des orientations politiques, les enjeux et tensions entre des services, des logiques corporatistes exacerbées... constituent autant de facteurs susceptibles de parasiter les échanges et débats engagés à partir du travail d'évaluation.