

L'évaluation en action sociale et en
travail social

Préambule aux questions de l'évaluation de l'action sociale et du travail social

L'action sociale, comme l'un de ses outils qu'est le travail social, est en recherche d'efficacité. A partir de là se sont développés des processus d'évaluation. Mais la question préalable est de définir l'action sociale dont l'acceptation globale est la réponse à des besoins sociaux et humains. Et pour autant, cela est forcément insuffisant. D'une part parce que la logique du besoin n'est pas forcément celle de la demande, elle-même différente de l'offre d'action sociale. Toute la question est de trouver un langage commun quant aux définitions et de mettre en oeuvre une cohérence sociale.

En terme de langage commun, je proposerai d'accepter les définitions suivantes :

- **L'action sociale**, ce sont des mécanismes souples, créatifs, ne correspondant pas seulement à des réglementations. C'est un ensemble d'actions qui concourt à agir sur l'environnement social d'une population ciblée. Ce seront également des moyens et des mesures mis en oeuvre pour répondre à des besoins sociaux. L'action sociale prend des formes diverses : de prestations versées en terme de revenus de transfert à des offres de services. Elle s'organise en différents modes d'intervention : sectoriels ou par fonctions. Elle sera enfin le fruit d'initiatives de la société civile et des responsables publics.
- **Le travail social**, c'est une activité organisée et professionnelle chargée de mettre en oeuvre des actions sociales dont la caractéristique est une technicité. Il est complémentaire d'autres outils de l'action sociale, qu'ils soient institutionnels ou d'initiatives de la société civile, dont le champ associatif (caritatif, humanitaire ou de solidarités organisées).
- **L'évaluation** est destinée à fournir des informations systématiques, sûres et utilisables relatives à l'efficacité des prestations servies, des services rendus. A partir de celles-ci, il s'agit d'apporter une aide à la décision aux opérateurs d'action sociale et aux décideurs. La capacité d'expertise pourra alors favoriser la détection de problèmes non résolus, le repérage de personnes ou de systèmes en difficulté et la recherche de solutions adaptées et cohérentes. Mais quoi qu'il en soit, il s'agira de définir ce qu'il convient de faire à partir d'objectifs clairement identifiés et identifiables.

Les besoins sociaux et humains. Il est un exercice toujours périlleux de définir ces besoins. Aussi, je me limiterai à soumettre à votre réflexion ce qui peut être caractérisé comme des besoins fondamentaux, ouverts et dynamiques.

-Besoin d'équilibre : stabilité, continuité dans la vie quotidienne, dans le cadre de vie, dans l'habitat, dans nos relations,

-Besoin d'exploration : lié à la curiosité en rapport aux domaines culturels, humains, lié également à l'ouverture sur des possibles,

-Besoin d'individualité : reconnaissance en tant qu'être original, avec des différences de caractère, d'idéal, de sensibilité, de projet,

-Besoin de sociabilité : dans une volonté de vie sociale commune par des relations humaines,

-Besoin de prise de conscience : expression individuelle, sollicitée, favorisée pour s'ouvrir sur ce qui vivent les autres et pour mener avec eux des projets,

-Besoin de créativité : intellectuelle, pratique, esthétique,

-Besoin d'intentionnalité : l'individu comme être inachevé, mouvant.

- **La demande** n'est pas une variable simple, ni passive. « Celle-ci se distingue, en effet, sensiblement du besoin reconnu. Les personnes qui vont demander ne sont pas forcément les gens dont on reconnaît le besoin et ne rassemblent pas non plus toutes les personnes dont on a reconnu le besoin. Loin de ressembler au modèle des poupées russes les ensembles « besoin » et « demande » se chevauchent. »¹

¹Henri Noguès, Directeur du LEN-CEBS, Université de Nantes.

En évaluation de l'action sociale et du travail social, de quoi s'agit-il ?

Tout d'abord, il faut bien comprendre qu'il s'agit d'une question de moyens mobilisés ou à mobiliser. D'une part pour trouver une efficacité, du sens dans les actions, et de vérifier que l'action a bien l'efficacité et le sens déterminés dans les objectifs. Mais l'évaluation de l'efficacité porte sur plusieurs registres, lesquels peuvent être ou non l'objet de l'évaluation. Il peut s'agir de l'efficacité², de la productivité³, de la pertinence⁴, de l'acceptabilité⁵ et de la cohérence⁶.

C'est donc une mise en adéquation entre les objectifs et les moyens dans un contexte de réalités sociales. D'autre part l'objectif d'améliorer l'action sociale n'est pas à approcher sous la seule forme d'efficacité économique mais bien sous une forme dynamique « efficacité économique et efficacité sociale ». C'est une véritable révolution culturelle qui induit le passage d'une évaluation gestionnaire à une évaluation globale. Pour le Conseil scientifique de l'évaluation (CSE)⁷, la démarche évaluative doit mesurer la pertinence des objectifs référés aux besoins, la cohérence des différents éléments, l'efficacité par la comparaison entre les objectifs et les résultats, l'efficacité par la comparaison entre les résultats et les ressources mobilisées, l'impact en tant qu'effet global.

Le recours à l'évaluation a pour fonction d'expertise, à la fois pour décrire les réalités et leurs aspects contradictoires, à la fois qui a pour projet d'interpréter les éléments recueillis. Aussi il est important de procéder dans un cadre éthique et contrôlé pour éviter des dérives. Une méthodologie critique est un impératif contre les extrapolations, les manipulations des résultats obtenus lors d'une évaluation.

Ensuite, il convient de disposer d'un système d'évaluation fiable et partagée. La fiabilité s'exprime par les deux aspects : dynamique et systémique à prendre en compte. Le choix des observables, à la fois quantitatif, à la fois qualitatif ne peuvent en aucun cas se limiter à la seule statistique. L'analyse et l'approche systémique de ce qui est évalué sont une démarche active.

Le partage s'exprime quant à lui par un échange pour que les objectifs soient partagés entre ceux qui décident de l'évaluation, ceux qui vont la conduire et ceux qui en sont les bénéficiaires ; ceci en terme de transparence et d'efficacité citoyenne. Enfin, il apparaît à l'expérience que les évaluations entreprises se confrontent à différents problèmes dont il faut tenir compte pour trouver des issues.

Ainsi, si nous constatons des évaluations de plus en plus expérimentées sur des dispositifs, sur des modes d'actions ou des champs d'action, force est de constater que peu d'expériences sont réalisées pour comparer des évaluations entre elles parce qu'elles sont souvent cloisonnées.

De même, il conviendra de gérer l'espace-temps entre le processus d'évaluation et celui de la décision qui en découlera. Cet aspect de gestion de l'espace-temps est d'importance. Entre les différents processus, le système continue de produire des faits. Les besoins évoluent, les demandes évoluent, les offres également.

D'un point de vue éthique, il apparaît également nécessaire de ne pas confondre l'évaluation avec l'action. Ainsi le psychosociologue Elian Djaoui pose la question à

²Identifier puis apprécier les différents effets qui peuvent être de plusieurs ordres (impacts positifs ou négatifs sur les publics visés, sur l'environnement, les rétro-effets).

³Mettre en rapport les objectifs avec les résultats constatés et les moyens mobilisés.

⁴Adéquation des objectifs avec la réalité sociale des problèmes à traiter qui nécessite une capacité d'analyse et de diagnostic social.

⁵Prise en compte des jeux d'acteurs et des systèmes d'intérêt en tant qu'enjeux de communication.

⁶Rapport entre les finalités et les stratégies mises en oeuvre pour les concrétiser.

⁷Créé par décret du 22 janvier 1990, le CSE est garant de l'objectivité des méthodes et de la valeur scientifique des résultats de l'évaluation.

propos de la relation professionnel-client : « Qui jugera de l'efficacité du travailleur social confronté à ces jeux d'interaction et d'influence ? »

Une autre question se pose en matière d'évaluation : faut-il utiliser cet outil (qui n'est qu'un outil) en tant que jugement de valeur à partir d'éléments d'information ou n'est-ce pas par ailleurs une grille de lecture pour envisager ensemble des améliorations à mettre en oeuvre ensemble également ?

Le simple fait de se poser cette question est déjà un élément de réponse qui vise à éviter une sacralisation de l'expertise qui pallierait aux difficultés des décideurs pour le sens à donner à leur action sociale. Tel est notamment le propos de Hélène Strohl, Inspecteur général des Affaires sociales quand elle écrit à propos de l'évaluation : « L'action sociale prétendue efficace serait celle qui sait mieux que les usagers (point de vue démagogique), mieux que les professionnels (point de vue corporatiste), mieux que les politiques (point de vue électoraliste). »

Etat des lieux de l'évaluation en travail social :

Kirschling a établi un tableau sur ce qui s'évalue actuellement dans le cadre d'un séminaire à Dijon en 1991 :

VARIABLES	Projets	Entrées	Processus	Sorties	Perspectives
Fins	Finalités d'objectifs généraux	Objectifs concrets décidés	Objectifs mis en place	Effets services produits	Besoins à prévoir
Moyens	Activités disponibles	Ressources dégagées	Affectation des ressources	Bilans des ressources utilisées	Activités à prévoir
Contraintes	Pressions sur l'institution et pressions extérieures	Contraintes initiales	Attitudes face aux contraintes	Bilan de fonctionnement par rapport aux contraintes institutionnelles	Contraintes à prévoir
Forces d'appui	Décideurs Chercheurs	Connaissance dont on dispose	Renforcement des capacités par l'action engagée	Bilan des satisfactions	Initiatives et innovations

Prospectives/processus	évaluation de l'adéquation du système à long terme
Prospective/sorties	évaluation de la conservation ou valorisation des acquis
Projets/entrées	étude de faisabilité
Projets/processus	projection de faisabilité effective
Projets/sortie	étude de faisabilité projective
Projet/prospective	pertinence du projet
Entrées/processus	applicabilité du projet
Entrée/sorties	investissement à court terme et validité du projet
Processus/sorties	effort à court terme
Processus/prospective	effort à long terme
Sorties/prospectives	utilité différée
Moyens/fins	évaluation du coût
Contraintes/fins	évaluation de la résistance institutionnelle
Forces d'appui/fins	évaluation de l'adhésion institutionnelle
Contraintes/moyens	évaluation de l'inertie institutionnelle

Forces d'appui/moyens	évaluation du dynamisme institutionnel
Forces d'appui/contraintes	évaluation des dépenses d'énergie pour lever les contraintes
Fins/moyens	évaluation du réalisme institutionnel
Fins/forces d'appui	évaluation d'opportunisme ou de réalisme stratégique
Moyens/contraintes	évaluation d'opportunité
Moyens/forces d'appui	évaluation des potentialités d'action
Contraintes/forces d'appui	évaluation des paradoxes

Evaluation en rapport à l'évolution de l'individu :

Dans le cadre des études de cas, les travailleurs sociaux établissaient un répertoire des déficiences, des incapacités, des handicaps. Actuellement, la tendance serait plutôt de s'appuyer sur les acquisitions, les capacités et les potentialités.

Evaluation des pré-acquis :

Cognitifs	Ces acquisitions antérieures de la personne, utilisées comme susceptibles d'être à la base de l'apprentissage
Sociaux	Motivations et finalisation des apprentissages Des attitudes cognitives ou rapport au savoir.
Affectifs	

A partir de ces pré-acquis, il est procédé à la mise en oeuvre :

- sur quelles bases affectives et intellectuelles seront mise en mouvement les apprentissages
- en s'appuyant sur la connaissance du sujet sur un référentiel théorique et pragmatique

1) Définir le contexte de l'apprentissage

2) Evaluer la forme d'apprentissage et le degré d'apprentissage

La forme	conditionnement (Pavlov, Skinner) spontanée (par essais-erreurs de type empirique) accompagné (enseigné ou médiatisé) ⁸
le degré d'apprentissage	en cours d'apprentissage apprentissage assimilé apprentissage intégré apprentissage transférable apprentissage, source d'apprentissage méta-cognition (réflexion sur l'apprentissage)

⁸ Enseigné : transfert de connaissances et contrôle de résultat. Médiatisé : transfert de connaissances mais où le sujet est actif, avec un accompagnement sur le comment ça fonctionne.

Fonctions de direction et d'encadrement et évaluation :

Principes et conclusions :

- * Aucun processus d'évaluation ne peut aboutir si la direction n'est pas partie-prenante
- * En tant que responsable, être vigilant pour être le possesseur de l'évaluation (notamment lorsque l'on fait appel à des experts extérieurs). Seules les méthodes restent la possession des experts opérant l'évaluation.
- * De même, le responsable doit être engagé dans le processus d'évaluation (gestion des ressources, pilotage décisionnel).
- * Un processus évaluatif déstabilisera forcément une équipe ; nécessité de s'assurer des garanties déontologiques et de maîtriser le processus de changement.
- * Clarification des objectifs de l'évaluation :
 - au niveau interne : en terme d'utilisation
 - au niveau externe : plan de communication des conclusions.
- * Des réunions de régulation sont nécessaires quand l'évaluation est d'ordre expertale (intervenant extérieur).
- * Principes déontologiques :
 - protéger les commanditaires
 - protéger les institutions et les personnes
 - protéger les chercheurs et les praticiens
 - évaluation au service des usagers.

Proposition d'évaluation d'actions : fiche technique et cadre conceptuel

o AVERTISSEMENTS AVANT DE PROPOSER L'ÉVALUATION

Données théoriques qui vont concourir à l'évaluation :

L'évaluation n'est jamais anodine. Avant de la mettre en place doivent être négociés les objectifs et les modalités de cette action.

« L'évaluation est destinée à fournir des informations systématiques, sûres et valables, sur l'exécution, l'impact et l'efficacité des projets. l'évaluation fournit ces renseignements en adaptant les méthodes de recherche utilisées en sciences sociales aux problèmes concrets de la vie. » (Définition de l'O.C.D.E.)

Il ne s'agit pas d'une méthode d'évaluation mais le questionnement nécessaire pour mettre en place une évaluation.

Démarche de l'évaluation⁹ :

Phases de la démarche	Type de décision	Type d'évaluation	Questions	Indicateurs
1) Perception du problème Identification Représentation Anticipation des solutions	Planification	Evaluation de l'importance Opportunité Critères	Quels sont les observables ? Quelle action est possible ? Dans quel domaine ? Existe-t-il des embryons de solutions ?	Amplitude du problème Définition (point sensible) Faux problèmes Problème individuel, institutionnel Consensus autour du règlement
2) représentation et fixation des objectifs	Planification	Evaluation de l'importance Opportunité Critères	Quelles sont les compétences ? les capacités ? les structures ?	Cohérence objectifs/problèmes Cohérence objectifs.finalités institutionnelles Dissociation objectifs/pédagogiques/organisationnels Critères d'évaluation
3) Priorités Probabilités des solutions	Structuration	Evaluation des contraintes Ressources Stratégies	Quelles sont les contraintes ? Quels sont les principes d'action ? Quelles sont les ressources ? Quelle est la meilleure solution ?	Priorité Probabilités Effets secondaires Moyens et contraintes
4) Mise en oeuvre	Application	Evaluation des processus Opérationnalité	Planification des objectifs Qui fait quoi ? Comment ? Avec quels moyens ? Pour quelle date ?	Echéances Moyens - tâches Dispositif de contrôle Etapes
5) Estimation Révisions	Adéquation	Evaluation du produit Cohérence	Les objectifs sont-ils atteints ? Quelles ont été les modifications ? A-t-on d'autres effets ? Améliorations possibles ?	Atteinte des objectifs -écarts Effets secondaires ou inattendus Moyens supplémentaires nécessaires

⁹ Gérard Barret, d'après Y. Tourneur, P. Rochez-Nimal, macro-évaluation, in « Mesure et évaluation en éducation, vol. 10, n°3, 1987.

CAHIER DES CHARGES D'UNE EVALUATION

Phase	Qui	Quoi	Où	Quand	Comment
1	Travailleurs Sociaux	Lieux pour une étude locale de besoins	Déterminer le lieux où se fera l'étude	Prévoir les délais de réalisation nécessaire	En fonction des objectifs localisés
2	Travailleurs sociaux	Déterminer si l'étude se réalise à partir de la base allocataires	Au siège si besoin de la base allocataires, sinon par envoi d'un publipostage par la Poste	Prévoir les délais de réalisation nécessaire	Décision prise selon étude uniquement allocataires ou population globale
3	Travailleurs sociaux	Déterminer l'ampleur de l'étude (volume, nombre de questions à traiter, besoin de tri multiple ou non	Par un comptage manuel qui sera fait exclusivement par les Travailleurs sociaux avec usage du logiciel Exel ou par saisie informatique nécessitant un logiciel de tri à plat (4.000 F à 8.000 F)	Prévoir les délais de réalisation nécessaire	En interne, avec demande d'utilisation d'un logiciel adapté ou en externe nécessitant budget pour l'opérateur du traitement
4	Travailleurs sociaux	Rédaction du cahier des charges avec les éléments	Rédaction faite sur le site concerné par les Travailleurs sociaux demandeurs	Quand les éléments sont recueillis	Eléments du Cahier des charges : -Objet de l'enquête de besoins -Choix des outils (base allocataires, publipostage, logiciel ou non, opérateur interne ou externe avec budget prévisionnel) -Questionnaire et lettre d'accompagnement
5	Responsable de service	Accord ou refus	au siège	A réception de la demande	Par réponse écrite
6	Responsable de service	Si accord, demande à l'opérateur de la recherche des sources (Poste ou Service Micro de la Base allocataires)	à la Poste ou au siège	Dès décision prise	-Demande de publipostage avec lieu de diffusion, lettre-retour en précisant le lieu de traitement -Ou demande auprès du gestionnaire de la base allocataires
7	Opérateur de la recherche de la population ciblée (Poste ou Service micro de la base allocataires)	-La Poste diffuse -Le Service micro de la Base allocataires fournit le listing nominatif	-La Poste diffuse sur le périmètre prévu -Le Service micro de la Base allocataires fournit aux Services Généraux le listing pour envoi	Dès liste fournie	-Par publipostage pour la Poste -Par tirage des documents par les Services Généraux et envoi
8	Opérateur du traitement du questionnaire	-Saisie des données et traitement	-Sur le site demandeur si traitement par les Travailleurs sociaux, -Chez l'opérateur externe si demande faite par l'intermédiaire du Chef de service avec envoi du cahier des charges	-Au retour des enquêtes	-Sur micro et logiciel adapté

Sommaire :

- Objet de la consultation
- Contenu de la mission
- Renseignements fournis au consultant
- Document à fournir par le consultant
- Description de la demande d'évaluation
- Obligations contractuelles

Objet de la consultation	Contenu de la mission	Renseignements fournis au consultant	Document à fournir par le consultant	Description de la demande d'évaluation	Obligations contractuelles
Préciser de qui vous avez besoin pour lancer votre offre de consultation qui permettra de choisir le consultant	<p>-Préciser les objectifs sur lesquels se réalise l'évaluation,</p> <p>-Indiquer les items d'évaluation souhaités</p> <p>-Indiquer les contraintes et les règles de fonctionnement y compris les délais des différentes phases assorties de pénalités.</p>	<p>-Objectifs des missions à évaluer,</p> <p>-Procédures ou missions à évaluer,</p> <p>-Délais de mission</p>	<p>-Descriptif des missions et procédures de l'évaluation,</p> <p>-Schéma de questionnaire et éventuellement de grille d'entretien prévisionnel,</p> <p>-Calendrier par phases</p> <p>-Budget détaillé par phases</p>	<p>-Historique qui a conduit aux missions et procédures,</p> <p>-Points forts et points faibles.</p> <p>-Moyens nécessaires pour réaliser l'évaluation : ce qui est fourni, ce qui doit être fourni</p>	<p>Définir de par et d'autres les obligations à contractualiser dans une convention ou un contrat.</p> <p>A titre d'exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> -délais de chaque phase -pièces à fournir -documents à restituer -modalités financières y compris pénalités de retard

Développement méthodologique¹⁰ :

	AVANT	PENDANT	APRES
1. Le projet	-degré d'opérationnalisation -conditions d'adoption (négociation) -coût du projet	-indices des transformations -degré d'application -ajustements officiels	-degré d'implication finale -conditions de stabilisation
2. Les usagers	-origine sociale -pré-représentation -pré-acquis -caractéristiques	-degré de satisfaction -démarche d'évolution -absentéisme...	-mesure objective de l'évolution -degré de satisfaction -réussites ultérieures -échecs (causes)
3. Les praticiens	-adéquation personne au projet -compétences -avantages escomptés	-degré de motivation -absentéisme -participation aux modifications	-avis sur les avantages -propositions personnelles -désir de poursuivre
4. L'institution	-expérience préalable -ressources disponibles -avantages escomptés	-fonctionnement des équipes éducatives -lattitude institutionnelle -conflits -embauche	-bénéfices -changements méthodologiques -dynamisme du personnel
5. Les partenaires (parents, associations, tutelles, décideurs)	-résistances -encouragements -financements	-implication des parents -rôle des tutelles -rôle et position des autorités	-souhait de poursuivre -« image de marque » -novations

o PROPOSITION D'ÉVALUATION

1. Contexte

Il s'agit là de situer la demande et le contexte dans lequel s'effectue le projet d'évaluation d'actions.

2. Objectifs

Ces objectifs sont déterminés par la demande d'évaluation. Ils doivent préciser ce qui sera évalué.

3. Méthodologie

Deux phases se complètent.

- **Une phase quantitative.**

Il s'agit de déterminer si les objectifs sont atteints et dans quelle mesure. Cette phase se réalise en collaboration avec le demandeur et se déroule en plusieurs temps.

➤ Conception d'un questionnaire, avec des questions fermées ou ouvertes et compréhensibles par la population interrogée. Ce questionnaire est testé sur un échantillon de la population ou sur une population-témoin. Les écueils à éviter sont la prédéfinition des réponses (induction) et la dispersion.

¹⁰ Gérard Barret, idem.

- Passation du questionnaire auprès de la population-cible de l'évaluation. Cette passation se passe par téléphone ou par courrier en grand nombre (minimum de 200), sur la base d'un échantillon représentatif déterminé par la demande d'évaluation.
- Traitement statistique des résultats par informatique sur un logiciel permettant la réalisation de tris à plat, tris croisés, corrélations.
- Analyse et synthèse des résultats afin de déterminer les tendances lourdes, les étonnements, les effets attendus ou inattendus.

• Une phase qualitative.

Cette phase est une étude des thésaurus (termes utilisés par les personnes interrogées) Elle permet de trouver une explication aux résultats de la phase quantitative. Il s'agit d'affiner les réponses obtenues dans la première phase. Les entretiens seront semi-directifs tout en permettant l'expression des personnes interrogées. Pour cela, l'opération se déroule en plusieurs temps :

- Détermination d'un échantillon de personnes à interroger qui soit pertinent.
- Conception d'une grille d'entretien
- Réalisation des entretiens sachant que ceux-ci doivent être limités dans le temps (pas plus de quarante-cinq minutes).
- Dépouillement thématique
- Analyse et synthèse des résultats

Cette phase est également faite en collaboration avec l'organisme demandeur.

4. Echancier de l'action d'évaluation.

Il doit être compatible avec les objectifs de l'évaluation, les modalités de travail mais aussi les impératifs du demandeur. Il fait donc l'objet d'une négociation.

5. Budget prévisionnel.

Il indique le coût de chaque phase avec des hypothèses de volume.

Phases	Détail	Coût prévisionnel
Quantitative	Conception du questionnaire	
	Passation des questionnaires	
	Dépouillement et saisie	
	Analyse et synthèse	
Qualitative	Conception de la grille d'entretien	
	Entretiens (coût selon le nombre)	
	Dépouillement thématique	
	Synthèse	
	Présentation (frais de déplacements)	
TOTAL		

ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE :

Cahiers du CTNERHI : L'évaluation dans le champ des pratiques sociales, PUF, 1985

CREAI de Dijon : l'évaluation, 1985

JANAERTH Ph. : Les didactiques, Edit Plantyn, Bruxelles, 1991

Revue Informations sociales n°57, « L'action sociale est-elle efficace ? », 1997

TURLER M.G. et PERRENOUD Ph. : Savoir évaluer pour mieux enseigner, Service de Recherche Sociologique, Université de Genève, 1988

WEISS-J. : L'évaluation : problème de communication, Edit. Delval, Cousset, Suisse

Fait, le 17 mars 1997