

Le questionnaire d'appréciation : un outil pour évaluer les effets d'une action

Par Francis Alföldi, consultant en méthodologie d'évaluation

Evaluer les effets de l'action pour l'utilisateur, l'intention est légitime. Le social coûte cher ; il doit donc être utile. D'autant que l'appareil d'état tend à réduire la note. Les budgets de fonctionnement n'augmentent pas, les postes réclamés ne sont pas créés, ceux qui partent ne sont pas remplacés, les petites structures sont absorbées par les grosses. La mutualisation des moyens est devenue le maître mot de la gouvernance moderne. L'argent disponible pour le social se raréfie. Les pouvoirs publics veulent vérifier que les deniers de l'Etat partent à bon escient. Entre 2002 et demain 2012, la perspective de l'évaluation des établissements s'est considérablement resserrée. L'évaluation externe amorce son développement, avec plus de 800 prestataires habilités par l'ANESM. Argent rare ou pas, il est normal de vérifier l'usage des fonds publics, une visée légitime mais finalement ambitieuse. Evaluer les effets est plus facile à dire qu'à faire. Il ne suffit pas de remplir des grilles, cocher des cases ou produire des camemberts avec la complicité d'Excel ou d'un progiciel construit pour l'occasion. Evaluer les effets implique d'attribuer un sens aux événements, d'examiner les trajectoires des personnes, individuellement, en groupe, en société. Evaluer les effets, cela veut dire aussi assumer une certaine part d'humilité. Ne pas prétendre tout évaluer, puisque c'est impossible, et ce pour au moins deux raisons. D'abord quelque soit la réalité dont on s'occupe, elle comporte toujours une part non évaluable. De plus une équipe professionnelle ne dispose pas d'assez de temps pour évaluer sérieusement tout ce qui mériterait de l'être. La première limite est propre à tout contexte d'évaluation, la seconde est spécifique à l'évaluation interne dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Il faut s'y résoudre : les équipes n'évalueront pas au-delà de leur compétence et de leur disponibilité.

Cet article répond à une visée pragmatique : aborder l'évaluation des effets de l'action sur l'utilisateur par la mise en œuvre d'un outil simple : le questionnaire d'appréciation. Ce petit instrument ne permet pas une investigation approfondie en matière d'évaluation d'impact. Pourtant, à condition de quelques précautions méthodologiques, ce procédé ajustable donne quelques résultats non dénués d'intérêt. Le cheminement débute par quelques considérations sur les méthodes, vient ensuite un exposé sur la mise en chantier du questionnaire d'appréciation, enfin la technique est illustrée par une situation d'évaluation interne dans un établissement parisien.

L'évaluation productrice de sens

Parler d'évaluation qualitative relève aujourd'hui du lieu commun : de nombreux prestataires annoncent qu'ils en font. Certains le prétendent et n'en font pas vraiment. Derrière le vocable, on trouve des méthodes qui ne dépassent pas le stade du quantitatif, même si quelques termes qualitatifs recouvrent le chiffrage sous-jacent.

Porteuses d'enjeux économiques et politiques, l'évaluation qualitative fait l'objet de tiraillements sémantiques. Les premiers travaux de l'auteur dans les années quatre-vingt-dix, étaient référés à l'évaluation qualitative. Son approche est à présent identifiée par un terme nouveau : l'évaluation productrice de sens, qui a été définie dans une précédente publication :

« L'évaluation productrice de sens est une démarche d'élucidation approfondie qui permet de mieux apprécier, comprendre et agir sur le devenir d'un objet déterminé : processus, système, organisation, action, personne. »
(Alföldi, 2010, p.243)

Cette autre manière d'annoncer l'évaluation qualitative, est tout à fait applicable à l'évaluation interne dans les établissements et services du secteur social et médico-social.

Les problèmes de méthode

Produire du sens, voilà l'essentiel. Mais comment faire ? Spontanément et sans instrument, il n'est pas facile d'y parvenir. Les gens vraiment doués le peuvent sans doute. Il existe des personnes qui savent se montrer méthodique sans avoir suivi des cours de méthode. Une maîtrise quasiment innée : appréhender une problématique, l'analyser, en faire le diagnostic et synthétiser en quelques mots ou quelques lignes. Mais qui est doué ? Et qui ne l'est pas tout en faisant comme s'il l'était ? Difficile de se faire une idée car sans méthode explicite, le cheminement n'offre pas de traçabilité ? D'une manière générale, il est prudent de recourir à une méthode rigoureuse, ajustée à l'objet auquel on l'applique.

Mais laquelle choisir ? Il y a plus d'une méthode sur le marché, avec l'essor de l'évaluation des établissements. Les chefs d'établissement reçoivent sans cesse la publicité des prestataires d'évaluation. Saturés, ils ne lisent pas, jettent. Mais tôt ou tard il faut bien s'y mettre, alors que choisir ?

Depuis 2002, les cabinets ont travaillé dur. Plusieurs voies ont été explorées : référentiels, progiciels, recherche-action. Les approches sont quantitatives, qualitative, ou les deux. Certaines méthodes sont difficiles à localiser sur le continuum qualitatif-quantitatif. Il y a les méthodes livrées clef en main avec support informatique. D'autres prestataires proposent de co-construire un instrument ajusté à leur réalité de leur client. La loi de 2002 autorise les deux approches. Il faut aussi se méfier des outils de type « usines à gaz ». Certaines méthodes ont une conception cohérente, s'appuient sur des techniques sérieuses, mais leur application est trop couteuse en temps ; peu compatible avec les contraintes d'une équipe de professionnels dont la raison d'être est d'accompagner les personnes dans la vie quotidienne. Le temps consacré à évaluer la prestation ne doit pas pénaliser la prestation.

Qu'est-ce qui rend un instrument efficace ? Qu'il soit opérationnel, mais pas seulement. Il faut aussi que la mise en œuvre produise ce qu'on attend. Un bulldozer en état de marche, est un instrument qui fonctionne. Pour planter un jeune pommier dans un jardin à l'automne, mieux vaut une pioche. Par contre la pioche, pour bâtir une autoroute, ce n'est plus d'actualité.

Quand la méthode d'évaluation est choisie, il faut en assimiler les rudiments. Une méthode c'est un ensemble de concept et de techniques organisés selon une articulation plus ou moins complexe. Souvent il faut envisager un accompagnement

par un professionnel aguerri dans l'application des outils et des techniques. Les grosses structures créent une ressource à l'interne, par exemple un poste de responsable qualité. Celui-ci aura pour fonction d'accompagner les démarches évaluatives. Les organismes plus petits envisagent souvent de financer un accompagnement extérieur. Pratiquer les méthodes d'évaluation nécessite une compétence spécifique. On ne s'improvise pas évaluateur professionnel.

L'illusion de l'exhaustivité

On parle beaucoup de référentiels dans les pratiques d'évaluation modernes. Ces outils à la mode présentent des avantages et des inconvénients. Le terme recouvre des significations diverses, selon les auteurs. Voici ce qu'en dit Jean-René Loubat en 2002 :

« Le référentiel est un document récapitulatif de manière ordonnée, précise et exhaustive, tout un ensemble de critères permettant de déterminer la satisfaction ou non à des exigences qualitatives » (Loubat, 2002, p.61).

Cet énoncé mentionne le caractère exhaustif du référentiel. Cette caractéristique n'est pas sans poser problème. Est-il pertinent de vouloir cerner complètement l'activité lorsqu'il s'agit de prestation sociale et médico-sociale ? Il est raisonnable d'en douter sérieusement. Une équipe de professionnels, mobilisés autour de l'évaluation interne peut accorder un certain temps à l'évaluation. Mais pas de trop, sinon le temps réservé à l'utilisateur s'amenuise. La disponibilité des professionnels n'est pas illimitée, et l'évaluation prend du temps.

Qu'un étudiant en thèse entreprenne une évaluation complète, qu'il en conduise tous les aspects à sa portée, envisage tous les recueils d'information possibles, fabrique tous les critères applicables : dans le cadre d'une thèse c'est faisable. Choisir comme terrain de recherche, un établissement médico-social avec sa problématique d'évaluation interne, peut également se concevoir. Le doctorant mettrait en chantier une évaluation complète, aspirant peut-être à l'exhaustivité. Il y passerait du temps, beaucoup, qu'il ne comptabiliserait pas, du temps investi pour forger un avenir futur. Une équipe professionnelle réalisant son évaluation interne n'est pas dans cette disposition. Le temps lui est compté, les moyens financiers aussi. Si elle entend évaluer correctement, il va falloir se résoudre à ne pas tout évaluer. Au-delà du caractère illusoire de l'exhaustivité, un autre obstacle attend les évaluateurs internes sur leur parcours : la part non évaluable.

La part non évaluable

Il faut se faire une raison : on ne peut pas tout évaluer. Quelque soit la réalité appréhendée, une part importante échappe aux moyens d'investigation offerts par la méthodologie d'évaluation. C'est vrai pour l'évaluation interne. Par exemple, vouloir évaluer le ressenti des usagers dans un établissement est une intention compréhensible. Se préoccuper du ressenti participe à la prise en compte de la personne : si l'utilisateur ne se sent pas bien, peut-être l'établissement ou le service peut-il remédier à quelque chose, au niveau de la prestation. Annoncer cette intention n'est pas incompatible avec la vision de l'utilisateur au centre du dispositif. Même si souvent les motifs de mal-être ne sont pas liés directement aux conditions de d'accueil ou de prise en charge. La détresse morale d'une personne atteinte d'une maladie évolutive grave n'est pas uniquement liée aux conditions d'accueil du lieu qui la reçoit. Cependant il entre dans les préoccupations légitimes de l'évaluateur interne de se poser la question : en dehors des circonstances propres à la personne

accueillie, en quoi les modalités de la prestation affectent son ressenti, son humeur, son devenir ? Mais comment faire pour cerner une question aussi sensible, complexe, intime ? Qui peut pertinemment prétendre évaluer le ressenti d'une autre personne ? Il est déjà bien difficile d'évaluer son propre ressenti, alors celui d'autrui... Il est raisonnable d'accepter avec un peu de modestie, qu'on ne pourra pas évaluer tout ce que l'on aurait voulu. Effectivement, tout n'est pas accessible au savoir-faire des évaluateurs, tout n'est pas évaluable.

Comment produire du sens

Concrètement, comment produire du sens ? Comment accéder à un énoncé qui fasse sens pour les usagers et pour leurs accompagnateurs ? L'utilisateur au centre du dispositif, la voie a été indiquée par la loi de rénovation de 2002. Mais ce sens-là est menacé de toutes parts, sous les pressions budgétaires, par la multiplication des procédures.

La recherche du sens, est un choix philosophique essentiel, un acte profond comme disent Bertrand Dumas et Michel Séguier :

« Le sens comporte une double acception de direction d'action de signification profonde, fournissant sa raison d'être et son objectif au développement » (Dumas, Séguier, 1999, p.199).

Opter pour le sens, c'est aussi ne pas méconnaître qu'en amont de toute acte d'évaluation, il y a de la part de l'évaluateur un acte d'implication. Odile Martin Saint-Léon positionne la notion de sens à la fois sur le plan intime, personnel et sur le plan social, professionnel.

« S'ouvrir au sens. Chercher du sens est le moteur du travail sur soi et du développement personnel. C'est un questionnement sur soi-même et sur la société. Quel sens a ma vie privée, mon travail ? Quel sens ont les événements de la vie sociale ? Face à l'avalanche d'informations qui se déversent chaque jour, comment est-ce que je me situe ? Chercher du sens c'est développer ses capacités de discernement et participer à la création de valeurs communes » (Martin Saint-Léon, 2004, p.106).

La quête du sens constitue un enjeu à ne pas négliger pour les intervenants du secteur social et médico-social. Comme tous les acteurs impliqués dans le monde moderne, ils s'interrogent sur leur métier, leur utilité, cherchent une motivation, et redoutent l'usure, la lassitude, le burn-out : du sens pour les professionnels menacés dans leur emploi et leurs compétences, du sens pour les militants dont l'engagement s'émousse parfois, du sens pour les gestionnaires exposés aux pressions économiques, du sens pour les associatifs qui ont du mal à maintenir les buts premiers de leur engagement.

La conformité : pas au prix de la créativité

La conformité oui, c'est nécessaire. La créativité aussi, ça n'est pas moins important. Il ne faudrait pas que la quête de conformité altère la créativité clinique sans laquelle la prestation sociale et médico-sociale n'est qu'une coquille vide. La mise en conformité des systèmes est surdéveloppée dans la culture sociale et médico-sociale moderne. Sans la créativité, rien n'avance dans l'accompagnement des populations en difficulté. On ne remplacera pas les métiers du social par des robots ni par des logiciels. Il importe de rappeler ce principe à l'heure où se développe l'évaluation externe. Il appartiendra aux prestataires habilités par l'ANESM, de vérifier la conformité des fonctionnements institutionnels. Le cahier des charges

établis par le décret du 15 mai 2007 est éloquent. L'avènement de l'évaluation externe, augure le redéploiement de l'évaluation des établissements vers la quête de la conformité. L'amélioration continue de la prestation : la perspective est à la limite du raisonnable ! Si l'on veut ne serait-ce que s'en approcher, il importe d'impliquer les acteurs, les engager dans une vraie remise en cause sur le fond de leur action, les faire réfléchir sur leur implication et ne pas réduire l'évaluation à une procédure de normalisation.

Le questionnaire d'appréciation

Apprécier les effets de la prestation pose le problème des outils. Examinons à présent l'un de ces outils : le questionnaire, et plus précisément : le questionnaire d'appréciation. Destiné à recueillir l'avis des personnes sur des sujets qui les concerne, l'outil a une visée résolument pragmatique. Il le faut facile à présenter, simple à mettre en œuvre.

Faire le choix d'un questionnaire n'est pas anodin ; l'instrument n'a rien de neutre. Un questionnaire présente l'inconvénient de majorer l'effet d'induction. Un rapport de pouvoir s'exerce lors de la passation. L'opérateur est en position de force : sujet détenteur d'un savoir perçu comme plus ou moins scientifique, il s'adresse à un répondant réduit au statut d'objet d'étude. La teneur des questions, leur structure ouverte ou fermée, les échelles de cotation, la situation de passation, le langage pour communiquer sur l'outil, l'ergonomie de l'instrument, tous ces paramètres conditionnent les réponses des répondants, influencent leur point de vue, détermine ce qu'ils auront à en dire. La passation du questionnaire comporte une injonction dont le caractère implicite n'est pas dénué de violence symbolique. Pour recueillir une information qui présente l'intérêt de produire du sens, il importe de s'entourer de quelques précautions méthodologiques.

L'intitulé

Dans l'évaluation productrice de sens, l'instrument s'appelle bien *questionnaire d'appréciation* et non pas *questionnaire de satisfaction*. Réfléchir sur les processus d'induction, convie à être attentif sur l'intitulé des instruments. Parler de *questionnaire de satisfaction*, est éminemment suggestif. Et pourquoi pas *questionnaire d'insatisfaction* ? Ne veut-on qu'entendre des louanges ? Certainement nul ne peut prétendre à la neutralité. Lorsqu'on propose à un usager de remplir un questionnaire destiné à apprécier l'un ou l'autre aspect de la prestation, quand de surcroît celui qui interroge est le prestataire, il est judicieux de tendre autant que faire se peut, à réduire les effets de téléguidage dans la production des réponses.

Ouvert ou fermé ?

Le choix entre questions ouvertes ou fermées détermine l'orientation vers la production du sens. Un questionnaire d'appréciation évite les questions fermées. Obtenir une réponse par oui ou par non à une question telle que : « Les éducateurs répondent-ils à vos demandes ? » ne renseigne pas sur le sens. Les personnes, qui ont du mal à s'exprimer par écrit, cèdent volontiers à la tentation de répondre par oui ou par non. Le procédé qui consiste à ajouter une ligne en pointillé précédée du panneau : « commentaires », n'incite pas vraiment à exprimer son point de vue. Demander un commentaire ne marque pas que l'on recherche la pensée originale du répondant. C'est un peu comme si on signifiait : « vous pouvez ajouter quelques chose si vous y tenez, mais ce n'est vraiment pas indispensable ». Pourtant, ce que

pense la personne est ce qui importe. Bien plus qu'une affirmation par oui ou non. A l'opposé, la question ouverte est attractive mais elle offre l'inconvénient d'une analyse complexe. Demander aux répondants de dire ce qu'ils pensent sur un sujet très large, conduit à recueillir une information très large et donc plus complexe à traiter. Intercalée entre les deux, la question semi-ouverte est précisément celle qui équipe notre questionnaire d'appréciation. La question semi-ouverte, c'est la solution tierce entre les extrêmes !

La question fermée ne renseigne pas sur le sens ; la question ouverte nécessite plus de temps lors du traitement ; la question semi-ouverte offre un bon compromis : on demande au répondant de communiquer son avis original mais sur un point bien précis.

Les échelles de cotation

Fréquemment utilisée, la cotation consiste à exprimer son avis sur une échelle chiffrée. Ainsi, on assortit la question : « Les éducateurs répondent-ils à vos demandes ? » d'une échelle graduée de 1 à 5, avec pour consigne de cocher la case correspondante à la réponse. L'échelle de cotation fournit un moyen subtil d'empêcher les personnes de produire leur pensée originale. Ce genre de procédé tend à niveler les réponses, car dans l'analyse quantitative qui fait suite, les cotations sont reprises dans des calculs qui aboutissent à des moyennes. La moyenne a pour caractéristique de diluer les aspects les plus saillants. C'est pourquoi l'évaluation productrice de sens s'appuie d'avantage sur la production de discours que sur la production de chiffres. Bien sûr l'analyse du discours comporte aussi une part de manipulation du sens, mais un peu moins que l'interprétation des données chiffrées.

Comment se fait la passation

Un autre aspect significatif est le mode de passation du questionnaire. Le plus simple est l'envoi par courrier ou par mailing. Un petit texte explique le motif avec quelques indications sur la manière de compléter et retourner le questionnaire. Facile mais peu opérationnel, souvent le taux de retour est faible. La diffusion est impersonnelle et le procédé peut incitatif. Ce choix ne permet pas de recueillir les réponses des personnes les plus en difficultés ou les moins favorables au sujet traité. Un peu plus efficace est l'interview par phoning : l'ébauche d'une relation s'établit entre l'opérateur et le répondant. Mais il manque le contact direct. L'investissement réduit dans l'appel téléphonique incite peu à la parole. C'est encore plus vrai pour les personnes difficiles à mobiliser.

L'entretien direct entre l'opérateur et le répondant passe mieux. L'opérateur se déplace, il va au devant, marque de la considération envers le répondant. Et bien souvent celui-ci en a bien besoin. Cette reconnaissance favorise la mobilisation. En guise d'accroche, il n'est pas inutile de demander : « Est-ce que vous pourriez m'accorder un quart d'heure de votre temps pour répondre à quelques questions ? ». Les acteurs modernes sont souvent pressés, donc peu enclins à donner de leur temps pour une contribution dont ils se sont pas demandeurs.

Quand des sujets non francophones ou illettrés sont conviés à exprimer leur avis, il faut leur proposer de retranscrire leur propos si nécessaire. Il importe ensuite de déformer le moins possible la pensée retraduite. Le choix de l'opérateur importe également : suffisamment proche du répondant pour susciter une confiance compatible avec le recueil d'une information qualitative. L'opérateur aura une bonne connaissance de la prestation évaluée, et saura expliquer les questions si nécessaire. Il pourra transcrire les réponses lorsque l'utilisateur le demande. Il ne le faut

pas trop proche non plus. Le professionnel en charge n'est pas le mieux à même de recueillir l'information libre de l'utilisateur, lequel peut craindre les conséquences négatives de propos contrariants. Un membre du conseil d'administration dans le cas d'une association, un professionnel de l'équipe à la retraite, occupent la bonne distance pour passer le questionnaire.

Choisir les termes

Construire un questionnaire est un acte de communication. Ce qui implique que la formulation des questions a pour destinataire le répondant, et non l'opérateur ou l'évaluateur. Bien souvent les questions ne sont pas adaptées aux personnes en difficultés. La complexité des termes relève trop du jargon professionnel. Le libellé des questions doit s'adapter aux capacités cognitives de ceux qui répondent. Voici une question posée à des parents par un lieu d'accueil : « Comment considérez-vous l'écoute des membres de l'équipe ? » Très certainement la notion d'« écoute » fait sens pour les professionnels, l'écoute prend rang parmi les compétences essentielles dans la relation d'aide. Mais il s'agit d'un concept professionnel. Les parents répondants en auront-ils la compréhension ? Dans le langage courant, écouter, c'est simplement faire fonctionner ses oreilles !

Ce problème devient visible quand le questionnaire d'appréciation cible un public d'adultes handicapés mentaux. Ici encore le choix des termes est essentiel. On trouve dans ce secteur l'une des limites de l'instrument. En effet, lorsque les personnes présentent une forte déficience mentale, il faut simplifier les questions, jusqu'à remplacer les mots par des pictogrammes. Mais alors comment comprendre, le message d'une personne handicapée qui pointe l'icône d'un sourire ☺ ou celle d'une grimace ☹ alors qu'on vient de lui poser la question : « Est-ce qu'au foyer, on fait bien attention à ta santé » ? Exprime-t-elle un ressenti ou tout autre chose ? Difficile de le savoir, l'instrument questionnaire manque de pertinence pour recueillir l'avis de personnes en grande difficulté de compréhension verbale.

L'ergonomie de l'instrument

Certainement l'ergonomie a trait à l'étude scientifique des conditions de travail, l'adaptation des outils et des postes. Puisqu'un questionnaire est un outil qui sert à recueillir de l'information, on peut s'interroger sur son ergonomie, c'est-à-dire la relation entre l'outil questionnaire et son principal destinataire : la personne qui répond. Ici encore, l'articulation entre le fond et la forme est essentielle. Des questions pertinentes échoueront si l'outil est rebutant. Or souvent les questionnaires sont peu attractifs, leur volume trop imposant. Exposer les usagers à une centaine d'items dans une brochure de dix pages, est peu incitatif. Ce l'est peu pour des personnes à l'aise avec l'écrit, car chacun se soucie de ne pas dilapider son temps. Ce l'est encore moins pour des personnes en difficulté avec l'écrit, bloquées dès qu'il s'agit de prendre un stylo.

De même, la présentation des zones de réponse est importante. Une question complexe nécessite un espace suffisant pour produire une réponse de quelque profondeur. Une question telle que : « Pour vous, quels sont les rôles de la famille d'accueil ? » ne doit pas être suivie d'une ligne de petits points, sans autre espace de réponse, la question suivante figurant dès la ligne du dessous. Il ne faut pas non plus laisser deux pages disponibles pour la réponse. La longue réponse appesantit considérablement le traitement qui attend les évaluateurs au retour des questionnaires. Enfin, l'outil questionnaire gagne à être attractif sur le plan

graphique. Il importe de soigner les polices de caractère, mettre des couleurs, agrémenter les encadrés.

Ajuster les questions au modèle d'évaluation

Chaque question doit avoir une fonction précise, être pertinente à l'objet d'évaluation, autrement dit : pas de question hors sujet. Chacune doit produire un matériau nourrissant pour l'analyse, un matériau suffisant mais pas pléthorique. Le traitement d'un questionnaire à dominante qualitative, prend du temps. Comme dit Luc Albarello, aucune question superflue n'a sa place dans un questionnaire.

« Une question ne doit comprendre qu'une seule idée à tester puisqu'il faut savoir, sans la moindre ambiguïté, à quelle idée se rapporte la réponse obtenue. » (Albarello, 2003, p.97).

Pour que le questionnaire fonctionne bien, il faut donc que chaque question corresponde à une idée utile.

Illustration : le questionnaire d'appréciation des jeunes à Notr'Asso.¹

Cette illustration retrace une application du questionnaire d'appréciation par les professionnels de l'association Notr'Asso, dont la démarche d'évaluation interne a été accompagnée par Alföldi Consultant², au cours de l'année 2011. Implantée à Paris depuis 1984, Notr'Asso est née de la volonté commune de quelques éducateurs et d'un groupe de jeunes : réaliser son projet de vie et devenir autonome. Le projet éducatif a évolué vers une prise en charge diversifiée. Les jeunes accueillis trouvent à Notr'Asso un soutien éducatif de proximité au quotidien, un soutien psychologique conduit par des psychanalystes, un accompagnement scolaire assuré par un éducateur dédié à cette tâche. Le service gère un parc de chambres en ville pour l'hébergement. Le leitmotiv du projet est l'accession à l'autonomie et le développement de la socialisation.

Le directeur de Notr'Asso a contacté l'auteur de cet article, pour accompagner le chantier de l'évaluation interne. L'équipe s'est montrée d'emblée intéressée par l'évaluation productrice de sens : l'envie de dire quelque chose sur un métier aux particularités subtiles, la volonté de ne pas se dérober : dire autant que possible ce que l'on fait. Après les discussions préalables, les travaux ont commencé fin novembre 2010 ; ils sont en voie d'achèvement au moment où paraît ce texte. Evaluer les effets de l'action sur l'usager, entrainé tout à fait dans la demande de l'équipe de Notr'Asso : parvenir à dire quelque chose de pertinent, de sensé, d'incarné, sur l'impact de leur accompagnement auprès des jeunes accueillis. Cette équipe de professionnels fortement investis, avait décidé d'expliquer l'utilité de Notr'Asso.

Un comité de pilotage a donc été constitué avec les éducateurs, une psychanalyste, la secrétaire comptable, la chef de service, le directeur. Une petite dizaine de

¹ L'auteur remercie Jean Plissonneau, président de Notr'Asso, et Patrick Tite qui en est directeur, pour avoir autorisé la communication sur l'expérience d'évaluation interne réalisée avec cette équipe professionnelle.

² Fondé en 2005, le cabinet Alföldi Consultant compte parmi ses activités, l'accompagnement de démarches d'évaluation auprès des organisations du secteur social, pour plus d'informations : alfoldiconsultant.com

personnes se sont retrouvées avec le consultant au cours de huit sessions, réparties sur l'année.

Dès les premières rencontres, la question s'est posée, comment montrer ce qui se passe dans la prise en charge éducative et thérapeutique ? La question du non évaluable est abordée. L'impact de la prestation advient dans un espace relationnel. Que montrer de ce qui a lieu dans une relation entre un éducateur ou un thérapeute et un jeune accueilli ? Une telle aspiration dépasse les visées de la conformité ; il ne s'agit plus seulement de vérifier si la charte des droits et libertés est affichée au bon endroit. On entre ici dans le subtil, l'humain, l'inter-humain. Ici le chiffre n'est pas tout. Dans cet espace relationnel, l'intersubjectivité est incontournable. On a vu qu'il est illusoire de vouloir tout évaluer. C'est bien vrai quand on parle de la relation éducative ou thérapeutique.

Le comité de pilotage a commencé par définir l'objet de l'évaluation interne : l'accueil et l'accompagnement personnalisé sur les aspects éducatifs, psychologiques et matériels auprès de jeunes de 17 à 21 en difficultés. Les participants se sont retrouvés dans cette formule co-construite, travaillée, affinée, négociée et validée. Ils ont ensuite repéré les dimensions dont ils allaient faire des critères. On était bien décidés à ne pas tout évaluer : pas de référentiel exhaustif, mais plutôt un petit nombre de critères significatifs de la prestation, importants au regard de la philosophie de Notr'Asso, des critères conformes aux exigences de la loi et aux recommandations de bonnes pratiques de l'ANESM, des critères en correspondance avec les orientations du projet d'établissement.

L'illustration présente porte sur l'un des onze critères sélectionnés par le comité de pilotage : la socialisation des jeunes. L'équipe s'est interrogée : dans quelle mesure Notr'Asso est vecteur de socialisation pour les jeunes accueillis ? Si elle a lieu, comment est perçue cette socialisation par les jeunes eux-mêmes ? Une des caractéristiques de l'évaluation productrice de sens, est qu'à peine a-t-on repéré la piste d'un critère, on s'interroge immédiatement : avec quelles informations va-t-on renseigner ce critère ? Si elles existent, sont-elles accessibles ? Si elles n'existent pas, peut-on les fabriquer ? Constatant qu'il n'y avait pas d'informations disponibles sur la socialisation des jeunes, le comité de pilotage a décidé de construire un instrument de recueil. L'idée du questionnaire d'appréciation a été retenue.

Lors de la construction du critère, les évaluateurs ont retenu trois variables : le regard porté par les jeunes sur le lieu d'accueil (c'est-à-dire les locaux du siège de Notr'Asso), l'attention et la disponibilité que l'ensemble de l'équipe accorde aux jeunes, l'effectivité de la socialisation au sein de Notr'Asso. Ces trois variables ont servi d'ossature au critère présenté en figure 1.

CRITERE N°4 – LIEU D'ACCUEIL ET SOCIALISATION

Définition :

Ce critère permet d'apprécier :

- ¹le regard porté par les jeunes sur le lieu d'accueil,
- ²l'attention et la disponibilité que l'ensemble de l'équipe accorde aux jeunes,
- ³dans quelle mesure N'A (Notr'Asso) serait vecteur de socialisation.

L'évaluation est réalisée à partir d'un questionnaire proposé à l'ensemble des jeunes.

Niveau 1 : Lieu et équipe pas accueillants - ne permettant pas la socialisation

Les jeunes disent que :

- ¹N'A n'est pas un lieu confortable et accueillant et sans moyens matériels adaptés ;
- ²l'ensemble de l'équipe n'est ni disponible, ni accueillante ;
- ³N'A n'est pas un vecteur de socialisation.

Niveau 2 : Lieu et équipe plutôt accueillants - permettant une certaine socialisation

Les jeunes disent que :

- ¹le lieu est accueillant mais lacunaire ;
- ²l'ensemble de l'équipe n'est pas totalement accueillante et disponible ;
- ³N'A permet une certaine socialisation.

Niveau 3 : Lieu et équipe très accueillant - développant la socialisation

Les jeunes disent que :

- ¹le lieu est très accueillant et répond de façon optimale à leurs besoins ;
- ²l'ensemble de l'équipe est très attentive et disponible ;
- ³N'A est un bon vecteur de socialisation.

Notr'Asso- 2011

Figure 1 : Le critère de socialisation de Notr'Asso.

Simultanément, le questionnaire d'appréciation a été mis en chantier. Les trois variables du critère ont servi de trame à l'instrument montré à la figure 2. Le principe : une question par variable, a été respecté. Les questions ont été ajustées au public adolescent. Une petite phrase d'introduction rappelle le motif initial. Les formules fermées ont été évitées afin de susciter des réponses explicites de la part des jeunes usagers. Le questionnaire a été appliqué par les éducateurs auprès de tous les jeunes. Vingt ont répondu sur les trente-deux accueillis par Notr'Asso. Malgré leur proximité, les éducateurs n'ont pas rencontré de difficultés particulières dans la passation de l'outil. On peut néanmoins envisager un effet d'induction renforcé par la proximité entre répondants et opérateurs.

Questionnaire aux jeunes

Nous devons évaluer la qualité du lieu d'accueil et de la socialisation (relations avec les autres) à Notr'Asso, comme la loi du 2 janvier 2002 nous le demande. Nous avons besoin de votre avis. Pouvez-vous dire ce que vous pensez sur quelques questions importantes ?

1) Que pouvez-vous dire du lieu d'accueil (espace, confort, horaires, matériels à disposition...) ?

2) Que pouvez-vous dire à propos de l'attention et de la disponibilité que vous accorde tout le personnel ?

3) Qu'est-ce qui est le plus important pour vous : les réunions collectives, les ateliers, les rencontres avec les autres jeunes, les discussions dans le salon, les fêtes, les séjours, les sorties culturelles, autres ? S'il vous plait, expliquez votre avis.

Figure 2 : Le questionnaire aux jeunes de Notr'Asso.

La démonstration qui suit portera sur les réponses des jeunes à la première variable : le regard porté sur le lieu d'accueil. Le tableau de la figure 3 reproduit littéralement les réponses apportées par les 20 jeunes. En colonne de droite apparaissent les cotations établies par les évaluateurs internes lors du traitement des réponses.

Plusieurs constats sont significatifs. Tout d'abord les jeunes ont pleinement joué le jeu de l'évaluation qualitative : ils n'ont pas donné de réponses sans fond (« RAS », « Bien », « Moyen »). Ils ont formulé des avis circonstanciés, propos originaux d'une pensée qui s'exprime. On remarque un langage soigné, les tournures correctes. Les éducateurs ont précisé qu'ils n'avaient pas reformulé les réponses des jeunes. On constate également que les avis se sont exprimés avec une certaine liberté. Les répondants ont formulé aussi bien leurs critiques que les points de satisfaction. On obtient ainsi une vision pondérée, avec évocation des avantages et des inconvénients, pour cette variable sur le regard porté par les jeunes sur le lieu d'accueil.

Les réponses ont été synthétisées d'abord sur le plan quantitatif, puis sur le plan qualitatif. Le travail de cotation a permis aux évaluateurs de prendre de la distance avant de prononcer leur jugement d'évaluation. Sur 20 réponses, 10 sont cotées en niveau 3 (lieu de socialisation accueillant), 7 en niveau 2 (lieu de socialisation plutôt accueillant) et 2 en niveau 1 (lieu de socialisation pas accueillant). Une absence de réponse reçoit la cotation X. Les évaluateurs retiennent la cotation 2 pour l'ensemble de la variable, non du fait d'une moyenne supérieure des réponses à ce niveau, mais pour la charge qualitative des propos recueillis. Dans ce type de démarche, le sens prime sur la moyenne.

Sur le plan qualitatif, les évaluateurs formulent la synthèse suivante :

« Le lieu d'accueil est accueillant mais lacunaire. Au plan positif, il est marqué par le caractère attentionné, confortable, propre, convivial, calme, bien équipé en ouvrages culturels et en divertissements, des horaires adaptés, un sentiment de sécurité. Au plan négatif il est altéré par le manque d'espace et de confidentialité, le manque de nourriture disponible, d'animation, de divertissements, un certain manque de matériel informatique, un défaut de disponibilité sur le temps de midi. »

Les évaluateurs ont retenus les idées les plus significatives parmi les propos recueillis sur cette première question. On peut constater le caractère pondéré d'une appréciation qui synthétise les aspects négatifs et positifs.

Critère : Lieu d'accueil et socialisation		
Réponses des 20 jeunes pour la variable : Regard porté sur le lieu d'accueil avec cotation des évaluateurs en colonne de droite		Niv.
Rép. 1	« Manque d'espace et de bureaux pour recevoir les jeunes, nous aimerions aussi plus de boissons et de goûters aussi. »	1
Rép. 2	« Je trouve ça bien, le seul problème est la sonorité. Les entretiens ne sont pas très motivants. »	2
Rép. 3	« Ce que j'en pense : c'est un lieu bien attentionné, qui prend bien soin des jeunes. »	3
Rép. 4	Pas de réponse.	X
Rép. 5	« Le lieu d'accueil manque de vie. Le confort est plutôt bien. Les horaires sont convenables ainsi que les matériaux mis à disposition. »	2
Rép. 6	« Facilement accessible, spacieux, confortable, calme, bien équipé (machine à laver, réfrigérateur, etc.) Horaires convenables. »	3
Rép. 7	« L'espace est agréable, confortable. Il y a tous les matériels pour travailler dans de bonnes conditions et les horaires sont raisonnables. »	3
Rép. 8	« Le lieu d'accueil est agréable, confortable. Les horaires ça va, mais le répondeur entre midi et quatorze heures, pas trop top quand on doit joindre notre éducateur, on ne dispose pas toujours des numéros d'urgence sur nous. »	2
Rép. 9	« Je trouve que c'est un lieu d'accueil agréable, ouvert à tous et surtout un espace où on se sent en sécurité (un point primordial pour des jeunes adultes ou futurs adultes). C'est également un endroit de convivialité et de partage (dîner, goûter, repas de Noël organisés...). En bref c'est un lieu d'accueil où je me sens à mon aise. »	3
Rép. 10	« Ce lieu d'accueil est confortable, dispose de matériel informatique à l'intention des jeunes. Ce qui facilite les démarches via Internet, le traitement de texte, etc. Beaucoup de livres variés sont mis à disposition, ce qui me semble être un point important. La qualité de l'espace d'accueil est appréciable. »	3
Rép. 11	« Conformément à nos besoins d'aide, le service NA est assez bien organisé. »	2
Rép. 12	« Le lieu d'accueil est confortable, assez chaleureux, comme un salon. Par contre il n'y a pas assez de divertissements, une télé serait la bienvenue. »	2
Rép. 13	« Je trouve l'espace cool, il y a beaucoup de divertissements plutôt calmes (exemple : les livres, les réunions entre éducateurs et jeunes). »	3
Rép. 14	« Sur le lieu d'accueil les horaires sont bien, mais question matériel il manque des ordinateurs. »	2
Rép. 15	« Bon ben, le lieu d'accueil est hyper-cool ! sur tous les points de vue. »	3
Rép. 16	« Le lieu d'accueil de NA est assez spacieux, les horaires sont pratiques et le matériel à disposition et la qualité du matériel est satisfaisante. »	3
Rép. 17	« Je trouve NA c'est joli. Et niveau de la taille, c'est moyen (pas trop grand et pas trop petit). Les bureaux de chacun sont bien organisés et sont propres. Puis les horaires sont bien. »	3
Rép. 18	« Je pense que ce lieu d'accueil est adapté à répondre à nos préoccupations. »	3
Rép. 19	« Assez simple et banal. L'espace est assez bien, il y a de l'espace. Il manque des petites choses à grignoter. Sinon RAS les horaires sont respectés. »	2
Rép. 20	« Il n'y a pas assez d'espace quand beaucoup de jeunes sont là. Il faut un bureau par éducateur, car parfois on peut être gêné de dire certaines choses. Les chaises et tabourets ne sont pas confortables. Au niveau des horaires ça va. La pièce informatique manque d'espace si on y est à plusieurs jeunes. La machine à laver a un petit problème. Et dans les livres il faudrait mettre plus de mangas (Naruto). »	1

Figure 2 : Les réponses des 20 jeunes.

Après avoir analysé les réponses des jeunes, les professionnels de Notr'Asso disent à leur tour ce qu'ils en pensent dans un encadré prévu à cet effet :

« Nous constatons que les réponses des jeunes correspondent bien à la dynamique de l'adolescence à savoir le besoin d'être « ensemble » et l'exigence d'une attention particulière personnalisée. Les jeunes mentionnent le manque d'espace, nous estimons que celui-ci explique en partie la difficulté dans la confidentialité des entretiens. Sur ce constat, après une première tentative infructueuse, nous envisageons un déménagement dans des locaux mieux adaptés à nos besoins. Nous constatons que les jeunes mettent en relief le cadre contenant et sécurisant de Notr'Asso, qui correspond effectivement à la perception qui est la nôtre. »

Le sens produit par l'analyse des vingt réponses, conduit ensuite les évaluateurs à formuler deux préconisations, lesquelles vont entrer dans les outils de pilotage de l'amélioration continue de la qualité. Les professionnels reconnaissent tout à fait le manque d'espace. Ils entendent se servir de la demande des jeunes, pour apporter un argument supplémentaire au changement de locaux. Le déménagement du service est en discussion avec le groupe qui préside aux décisions de l'association. Les évaluateurs internes formulent ainsi leur préconisation :

« Au cours de l'année 2013, le directeur envisage de solliciter les ressources du groupe SOS sur le projet de déménagement dans le cadre du rapprochement associatif, du fait de l'existence d'une société immobilière au sein du groupe. Cette demande suppose un accord préalable du financeur. »

Les évaluateurs internes attribuent à cette préconisation le label : « améliorer dès que possible ». Il n'y a pas urgence, on peut envisager les choses dans le moyen terme. Le référent chargé d'assurer le suivi de cette préconisation sera le directeur ; il lui appartient effectivement de négocier le projet de déménagement.

L'évaluation productrice de sens s'attache tout particulièrement à identifier les traits méritant d'être valorisés. Ainsi les évaluateurs de Notr'Asso prennent en considération la reconnaissance positive exprimée par les jeunes. Ils y adhèrent d'autant mieux que ce ressenti favorable correspond à leur propre perception. Ils formulent la préconisation suivante :

« Lors de la réunion de restitution des résultats de l'évaluation interne, le directeur fera état du caractère positif du ressenti exprimé par les jeunes sur le caractère très humain des relations qu'ils entretiennent avec les professionnels ».

Un double label est associé à cette préconisation : « valoriser cet aspect positif » et « pérenniser cette condition favorable ». En effet, il ne s'agit pas seulement de se féliciter d'une compétence attestée par l'évaluation ; il faut rester vigilant et attirer l'attention de tous sur la nécessité de persévérer dans cette voie. De nouveau le référent de cette préconisation est le directeur, il communiquera auprès de tous sur les résultats de l'évaluation interne lors de la réunion de restitution.

*

* *

Cette courte démonstration met en œuvre l'évaluation productrice de sens dans l'appréciation des effets de l'action auprès d'utilisateurs adolescents ou jeunes adultes. Le recours à un instrument aussi simple que le questionnaire d'appréciation n'a rien de miraculeux. Aucun lapin n'est sorti du chapeau et il n'y a pas de magicien. Simplement on se donne un peu de peine, on fait travailler les méthodes et on ajuste les outils. On s'efforce de recueillir une parole significative et peut-être obtient-on ainsi quelque chose de la pensée originale de l'utilisateur.

Le questionnaire d'appréciation, construit dans un esprit d'ouverture et appliqué avec convivialité, donne accès à une information sensible. Considérant le volume et l'aspect de l'outil, l'efficacité réside dans un questionnaire qui tient sur une page. Entre trois et cinq encadrés contiennent les questions, une seule par idée, avec les emplacements pour les réponses.

Bien entendu le questionnaire d'appréciation n'évite pas les processus d'induction. Les informations recueillies donnent une vision plus ou moins déformée de la réalité qu'on veut cerner. Cet outil n'est certainement pas la panacée en matière d'évaluation d'impact, mais avec un peu d'application, il apporte quelques enseignements intéressants. Le questionnaire d'appréciation permet ainsi d'explorer la pertinence de certains objectifs du projet d'établissement. Ni procédé magique, ni une solution miraculeuse, juste un outil utile, s'il est appliqué avec rigueur et conviction.

Bibliographie

ALBARELLO Luc, 2003, *Apprendre à chercher – L'acteur social et la recherche scientifique*, Bruxelles, De Boeck, 197 p., 2^e éd.

ALFOLDI Francis, 2010, [1999], *Evaluer en protection de l'enfance*, Paris, Dunod, 3^e éd., 258 p.

DUMAS Bernard, SEGUIER Michel, 1999, *Construire des actions collectives – Développer les solidarités*, Lyon, Chronique Sociale, 226 p.

LOUBAT Jean-René, 2002, *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 259 p.

MARTIN SAINT-LEON Odile, 2004, *Le développement personnel... et après ?*, Saint-Etienne, Le souffle d'or, 128 p.

Résumé

L'article envisage la difficulté d'évaluer les effets de la prestation. Après avoir développé l'approche de l'évaluation productrice de sens, le texte aborde l'illusion de l'évaluation exhaustive et la notion du non évaluable. Le cheminement passe par la démonstration d'un outil permettant de cerner les effets à condition d'une certaine méthodologie : le questionnaire d'appréciation. Un exemple concret illustre l'application d'un questionnaire d'appréciation dans le cadre d'une évaluation interne réalisée dans un établissement de région parisienne accueillant des adolescents dans un projet d'autonomie et de socialisation.