

Quand « évaluation de dispositifs d'insertion » vaut « évaluation du travail de chargés d'insertion ».

Une mesure du travail en creux

Cédric Frétigné

La question de l'évaluation connaît, en sciences humaines et sociales, un regain d'intérêt certain. Dernièrement, des numéros spéciaux de revue ont entrepris de faire état de la « passion évaluative » (Nouvelle revue de psychosociologie, 2010) qui gagne différents espaces sociaux ou d'interroger ce qu'évaluer signifie, en termes de normes de référence, valeurs véhiculées et pratiques effectives (Cahiers internationaux de sociologie, 2010). De cet ensemble de travaux et réflexions ressort une interrogation forte visant à distinguer le plus précisément possible deux acceptions possibles de l'évaluation : une *mesure* se voulant énoncée en extériorité, de manière neutre et objective, visant à fixer la contribution effective à la production de richesses ou au rendu d'un service ; une *valeur*, référant à des normes comportementales attendues, pointant l'état d'esprit général, l'effort consenti et appréciant l'adhésion au projet (qu'il soit d'entreprise, associatif ou dans le cadre d'un service public).

Dans bien des cas toutefois, ce n'est pas le travail lui-même qui fait l'objet de l'évaluation, mais bien son résultat. Par une opération qui relève de la subsomption, de la conformité des résultats aux objectifs fixés *ex ante* est inférée la qualité du travail proprement dit. Inversement, de résultats jugés insatisfaisants naît un doute sur la (piètre) qualité du travail et une interrogation sur les compétences et le professionnalisme de la personne considérée.

Partant de ce cadre d'analyse général, nous souhaitons mettre ici l'accent sur la manière dont les évaluations de dispositifs d'insertion sociale et professionnelle contribuent incidemment à la production d'une *mesure* et à l'énoncé d'un *jugement* sur la qualité du travail des chargés d'insertion. Aussi *indirectes* soient-elles (ce n'est pas leur vocation première), les appréciations sur les résultats obtenus (les taux d'insertion de « bénéficiaires » accompagnés dans leur « parcours d'insertion ») sont clairement référées à l'activité ordinaire des chargés d'insertion, à leur professionnalisme (à la *mesure* de leur investissement professionnel et au *jugement* sur leurs compétences).

L'analyse des modalités d'évaluation de cinq dispositifs d'insertion sociale et professionnelle¹ en France constitue le matériau d'enquête qui soutient cette communication. Il s'agit plus précisément de repérer dans quelle mesure l'évaluation des dispositifs, telle qu'annoncée dans les cahiers des charges et au moment de sa mise en œuvre, contribue également (et dans quelle mesure) à évaluer la qualité de la prestation fournie par les chargés d'insertion et, *in fine*, leur travail lui-même.

La « philosophie de l'évaluation en débats »

L'évaluation est une activité sociale qui pénètre de plus en plus fortement au cœur des organisations, quelles que soient leur raison sociale et les finalités qu'elles poursuivent. L'évaluation des politiques publiques tient toutefois une place singulière dans cet ensemble. Élément catalyseur de la diffusion de cette forme d'activité sociale, le champ de l'action publique est le lieu de toutes les expérimentations, de tous les engendremens méthodologiques. La littérature consacrée au sujet et les fonds dévolus à l'évaluation proprement dite attestent de l'extension multiforme et de la généralisation des pratiques d'évaluation de l'action publique. À mots couverts le plus souvent, d'aucuns finissent toutefois pas s'interroger, *évaluant l'évaluation*, sur son coût effectif, son efficacité réelle. Les plus critiques parmi les analystes estiment même que, financièrement parlant, l'évaluation est bien fréquemment contre-productive pour ne pas dire ruineuse. La « bureaucratie de l'évaluation » génère ainsi des coûts induits, très peu étudiés au regard de la somme de travaux pointant les effets pervers des programmes sociaux et autres dispositifs d'insertion promus par les gouvernements successifs.

Dans le but d'en proposer une critique en règle, Danilo Martuccelli (2010) s'est dernièrement employé à distinguer les formes élémentaires de cette philosophie de l'évaluation. Sans revenir sur l'ensemble de ses développements, on peut souligner avec le chercheur les principes qui structurent et légitiment le recours à l'évaluation, évaluation le plus fréquemment fondée sur des indicateurs quantitatifs de performance.

¹ Un dispositif d'insertion sociale par le logement, un dispositif d'insertion pour les bénéficiaires du Revenu de solidarité active (RSA), un dispositif d'insertion pour des jeunes suivis par l'Aide sociale à l'enfance (ASE) et/ou la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), un dispositif dédié à la mobilisation professionnelle pour des jeunes chômeurs, un dispositif pour l'insertion par l'emploi de chômeurs de longue durée adultes.

« Tout est mesurable » constitue la pierre angulaire de cette philosophie. L'irréductible hétérogénéité des univers de sens est battue en brèche par le postulat d'une possible (et nécessaire) comparaison des éléments signifiants. Sur cette base, des règles d'équivalence sont forgées, des constructions par analogie établies, de la consubstantialité trouvée.

« Évaluer garantit le respect d'un principe de justice sociale ». Sur le terrain des grands principes démocratiques, ensuite, l'évaluation est présumée dire en toute objectivité *ce que chacun vaut réellement*. Échappant ainsi à toute appréciation biaisée au regard des pratiques de népotisme et plus généralement de favoritisme, l'évaluation s'offrirait comme le point d'appui méthodologique de la méritocratie.

« Évaluer génère une juste répartition des pouvoirs » constitue le troisième atout reconnu à cette pratique sociale. Rendant transparent ce qui restait opaque, *technicisant* à des fins d'objectivation ce qui semblait subjectif et orienté, l'évaluation permet de dégager une élite (des individus, des organisations) crédible, compétente, à laquelle il paraît légitime de confier les rênes du pouvoir.

« Évaluer est gage d'efficience dans les organisations ». Fondée sur un principe d'allocation rationnelle des ressources, l'évaluation fait gagner en efficience, rend optimal le rapport entre les *inputs* engagés et les résultats observés. Économie d'énergie, gain de temps, restriction des coûts financiers, l'évaluation est fondatrice d'un modèle de développement qui fait la chasse aux gaspillages, aux temps morts de l'activité, aux « grosseurs » dans les organisations.

« Évaluer est source d'efficacité ». Efficientes certes, mais tout bonnement efficaces, les activités conduites suivant les principes de l'évaluation gagnent en pertinence et rendent les services voulus. La pratique de la comparaison systématique, dite du *benchmarking*, conduit à l'importation d'idées nouvelles, à l'abandon de routines jugées improductives et à l'intronisation de préceptes managériaux à prétention universelle.

« Il y a une dimension performative de l'évaluation ». Qu'advient-il des pratiques de tous les jours quand un pilotage par l'aval devient manifeste, lorsque l'on sait que l'activité présente sera, un jour prochain, mesurée à l'aune d'indicateurs quantitatifs ? L'idée promue est ainsi qu'en prévision de la *prochaine* évaluation, l'activité des individus et des organisations soit de manière croissante organisée par référence aux attentes qui seront formulées par l'évaluateur. C'est pourquoi le rapprochement temporel des évaluations est également pratiqué afin de transformer le rapport à l'activité ordinaire et de maintenir salariés et/ou organisations sous pression. Le « fin du fin » consiste évidemment à actualiser en temps réel grâce à des outils informatiques de plus en plus puissants des tableaux de bord pour permettre à l'évaluation elle-même de devenir continue et permanente.

« Évaluer accroît la légitimité des organisations ». L'évaluation est présumée affermir la légitimité des dirigeants et contribuer à la production d'une société pacifiée. Technicité, scientificité et objectivité des procédures, outils et indicateurs sont tenues pour les meilleurs gages de l'efficacité, de l'efficience et de la transparence des prises de décision. La légitimité des élites et de leurs actions gagnerait ainsi à être fondée en toute rationalité, par la commande initiale d'évaluations en tout genre et sur tout sujet. *Last but not least*, de ces processus de rationalisation pourrait naître une société (enfin) rationnelle ou plus rationnelle, coupant court avec les romantismes surannés, le bricolage institutionnel, des décisions politiques irrationnelles, des stratégies économiques construites en aveugle, etc.

La philosophie de l'évaluation a donc de solides arguments à faire valoir. On pourrait, avec Martuccelli, les décortiquer voire les démonter un par un. Il suffit toutefois, pour notre propos, d'en avoir évoqué les principes. Ce court développement rend explicite la difficulté, pour les acteurs sociaux, de s'en affranchir. S'ils subodorent bien que, sous ses beaux atours, l'évaluation remplit d'autres fonctions que celles explicitement affichées, ils se sentent assez fréquemment écrasés sous le poids des grands principes qui en régissent le fonctionnement officiel. On verra toutefois, dans la suite de cet ouvrage, les insatisfactions que suscite sa mise en œuvre effective.

Des professionnels sous évaluation

On sait, en sociologie du travail, la difficulté à apprécier la contribution productive propre à chacun. De longue date maintenant, notre discipline a mis l'accent sur la nécessaire prise en compte des formes de coordination et de coopération qui rendent très largement inappropriées les évaluations individuelles des salariés. Ce qui vaut pour l'emploi industriel vaut plus encore dans le cadre d'activités de service, fondées sur un principe de « collaboration » interactionnelle entre le vendeur et le client, le fonctionnaire et l'usager, etc. Concernant spécifiquement les métiers relationnels, Lise Demailly (2008, p. 19) a souligné

qu'ils « articule[nt] étroitement une expertise, un positionnement éthique et des pratiques d'interaction » (p. 19). Parmi l'ensemble des groupes professionnels qui peuvent se prévaloir de ce triple sceau, l'auteur étudie plus particulièrement ceux de l'éducation, du travail social et de la santé mentale. Dans ses développements, elle n'ignore pas les métiers de la formation et de l'insertion. Au demeurant, comment pourrait-il en être autrement sachant qu'entre 1982 et 2002 la famille professionnelle des « formateurs, recruteurs » est celle qui a connu la plus forte expansion avec un taux d'évolution de l'emploi de 341 % ? Cet ensemble est par ailleurs emblématique des métiers « où le *travail de la relation* est le plus important » (p. 21) puisque la relation de face à face est le mode de relation privilégié pour exercer son activité de travail et que l'action vise une « transformation plutôt globale » (p. 23) d'autrui.

Comment évaluer, *en propre*, l'activité de travail de ces professionnels de la relation ? Pour résoudre les problèmes liés à la complexité inextricable des compétences mobilisées, la solution adoptée consiste de fait à recourir à une évaluation indirecte, fondée sur une logique de dérivation. Évaluant l'efficacité des résultats d'un dispositif public, les évaluateurs en inféreront l'efficacité de la réponse apportée par le mandataire. Et pour rendre compte de l'efficacité à géométrie variable des opérateurs financés sur fonds publics, les évaluateurs procéderont à une deuxième inférence les conduisant à se prononcer sur l'efficacité du travail des formateurs et des chargés d'insertion eux-mêmes. Le saut qualitatif opéré conduit les professionnels concernés à mentionner qu'ils ne se « retrouvent » ni dans les procédures déployées, ni dans les résultats annoncés. Il leur semble, ainsi que leur activité effective n'est pas prise en compte, mieux, qu'elle fait office de point aveugle de la démonstration. Dès lors, on comprend que puisse naître des regrets voire de l'amertume à l'endroit de démarches d'évaluation qui rendent si infidèlement compte de l'exercice professionnel dans ses attributs les plus ordinaires. Dans ce cas de figure, l'évaluation est rarement vue comme formative mais présente tous les atours de la sanction. L'évaluation est redoutée, par avance délégitimée, si possible tenue à distance. Et l'on en arrive parfois à la situation que l'évaluation visait précisément à éviter : le repli sur le quant à soi et l'apathie comme réponses à l'injonction évaluatrice.

Le propos ne consiste pas ici à prendre fait et cause pour tel ou tel segment de la chaîne de l'évaluation. Il s'agit très clairement de marquer une rupture avec les logiques « vues d'en haut » insistant sur l'incurable « résistance au changement » d'acteurs de premier niveau pris dans leurs routines et réticents à l'idée même de modifier les cadres de leur action. Mais il s'agit également d'échapper aux logiques « vues d'en bas » dénonçant des démarches d'évaluation découplées des « réalités du terrain », aveugles et sourdes aux spécificités des activités d'accompagnement d'utilisateurs/bénéficiaires/allocataires. L'idée qui prévaut est à la fois plus simple dans son principe et plus complexe dans sa mise en œuvre. Il s'agit de repérer *ce qu'évaluer veut dire*, ce qui signifie, entre autres, de s'intéresser aux questions suivantes : qu'est-ce que l'évaluation engage en termes de connaissances produites ? Que donne-t-elle à voir de l'activité effective des opérateurs ? Quels usages sociaux en font les différents protagonistes ? Sur quels points les controverses se nouent-elles et sur quels terrains les accords s'établissent-ils ?

Les évaluations des différents dispositifs

- Un dispositif visant l'« accompagnement social » de bénéficiaires du RSA

Un premier dispositif porte sur l'accompagnement social de bénéficiaires du Revenu de solidarité active (RSA) impulsé par un Conseil général. Réglementé par le code des marchés publics, l'appel à projets stipule les modalités d'évaluation attendues... des « évolutions » du bénéficiaire durant la période de suivi et non celles de la structure ayant emporté le marché et encore moins celles du professionnel assurant la prestation. Pour faire, des outils sont imposés au prestataire avec obligation de les renseigner périodiquement. Un outil de suivi mensuel voisine ainsi avec un support offrant un récapitulatif des interventions sur l'année civile.

Bien qu'on ne trouve pas trace, dans l'appel à projets, d'éléments précis en matière d'évaluation, des indicateurs implicites apparaissent lorsque sont mentionnées les obligations contractuelles du soumissionnaire. Il s'agit en premier lieu de s'assurer que tous les bénéficiaires de l'action disposent bien de l'ensemble des droits sociaux auxquels ils peuvent légitimement prétendre. Il s'agit ensuite, et dans chaque cas, d'élaborer un projet personnel et/ou professionnel prenant en compte les capacités existantes de l'allocataire. Enfin, ce projet ne saurait être standardisé, dupliqué à l'identique d'une personne à l'autre. Il doit impérativement être personnalisé, de même que l'accompagnement à sa réalisation. Néanmoins, par méfiance envers la « religion » du projet personnalisé, il est bien rappelé que cette

démarche ne constitue pas une fin en soi mais n'est qu'un moyen en vue de permettre à chaque allocataire d'« atteindre des objectifs réalistes d'amélioration de sa situation personnelle ou professionnelle ». Ces exigences trouvent leur traduction dans des écrits (une fiche individuelle récapitulative des éléments du parcours) et la communication de données chiffrées (« orienter au moins 50 % des bénéficiaires suivis sur des actions visant la construction ou la réalisation d'un parcours professionnel adapté ou vers l'emploi »). C'est donc une synthèse des parcours, allocataire par allocataire, qui est demandée. On verra plus tard comment les données individuelles, agrégées sur une base informatique, permettent au Conseil général de s'assurer qu'au moins 50 % des « mesures » ont donné lieu, au terme du parcours, à une orientation à finalité professionnelle.

Dans la pratique administrative, l'évaluation se réduit assez fréquemment au « contrôle de service fait ». Dans le cas présent, trois ensembles de productions doivent être réalisés. En premier lieu, une application informatique nommée EPI (« Évaluation des parcours d'insertion ») doit être alimentée pour la production de données statistiques par agrégation d'informations individuelles. Des indicateurs d'activité exprimés en chiffres absolus (nombre de personnes intégrées) ou relatifs (nombre de synthèses établies sur le nombre de personnes, nombre de participants à des actions de mobilisation sur le nombre total de personnes) pourront ainsi être produits, à l'échelon départemental, par territoire, par profil d'allocataire et, surtout, par organisme financé. L'établissement d'indicateurs de résultats attendus est ensuite rendu possible : nombre de personnes sorties avec un projet parmi l'ensemble, avec une ventilation possible entre projet social et familial d'une part, projet professionnel de l'autre. Le rédacteur du cahier des charges prend alors garde d'ajouter que « ces indicateurs pourront être complétés, le cas échéant, par tout autre indicateur jugé utile par le Département et le porteur de projet ». « Rapports intermédiaires et finaux d'évaluation pédagogique » forment une deuxième série d'éléments qui doivent être communiqués. Chacun fait état de l'ensemble des démarches initiées avec l'allocataire et argumente les évolutions et autres adaptations opérées durant l'accompagnement du parcours. Des annexes techniques et financières dûment renseignées sont enfin censées permettre un contrôle de la bonne exécution de la convention.

Dans les faits, c'est une logique plutôt énumérative qui préside à la synthèse opérée. Sous EPI mais également dans les « synthèses qualitatives », une succession d'informations est livrée sans réel « liant » entre elles. La juxtaposition l'emporte sur la coordination, donnant le sentiment d'un tronçonnage contraire à tout ce que la rhétorique du parcours et de sa continuité donne à entendre. À raisonner par ailleurs suivant un schéma unilinéaire pour ne pas dire évolutionniste, on oublie (ou ignore) les périodes stationnaires et les moments de « régressions » dans le parcours d'insertion. Ce que les professionnels de l'insertion énoncent tous à longueur d'entretiens semble proprement inaudible et irrecevable dans le cadre des pratiques d'évaluation mises en œuvre par les financeurs. Une grande partie du *réel du travail*, rendu invisible dans le cadre de l'évaluation, consiste à travailler au maintien à flot des bénéficiaires durant les périodes de transition où le doute le dispute à l'angoisse face à un avenir incertain. On peut bien évidemment discuter de la légitimité sociale de telles interventions et souligner leurs effets induits. La soumission à des raisonnements « pragmatiques » suscite des réponses calibrées qui tiennent à distance les projets jugés les moins « réalistes ». Il reste que, du point de vue des professionnels de l'insertion eux-mêmes, « maintenir hors de l'eau » les allocataires du RSA impose d'en passer par ces fourches caudines. Et ce travail là n'est semble-il jamais (ou presque) reconnu, au double sens du terme. Non reconnu au sens de non répertorié. Mais non reconnu, au sens également de non valorisé. C'est dire que l'évaluation qualitative fait ici figure de parent pauvre. Les dispositifs et procédures mis en œuvre par le Conseil général pour apprécier, dans le cadre de l'action considérée la qualité et l'efficacité de l'intervention sont au fond assez peu soucieux de promouvoir des éléments qualitatifs, coordonnés et présentés en contexte.

- un dispositif départemental liant éducation, formation et insertion

Co-piloté par un Conseil général et une Protection judiciaire et la jeunesse, l'ambition du dispositif soutenu dans le cadre du fond d'expérimentation sociale pour la jeunesse (http://avise.org/IMG/pdf/appel_projet_haut_commissariat.pdf) est d'opposer une force contraire à l'ensemble des freins qui nuisent le plus généralement aux démarches d'insertion de jeunes dits « en difficultés ». Sont ainsi rappelés que les « effets de seuil » ou les « effets de frontière » limitent leur accès à des formations en raison de leur âge, de leur statut, de leur lieu d'hébergement, du type de financement obtenu. De même, des « effets d'éviction » (pour ne pas dire des formes de discrimination) interdisent

parfois que leurs droits à l'insertion soient rendus opérants. Enfin, des « effets d'émiettement » de l'offre rendent délicat l'accompagnement de ces jeunes dans leurs démarches d'insertion. Pris en charge par des professionnels de l'action sociale qui s'avouent eux-mêmes peu compétents en matière de formation et d'insertion professionnelle, les bénéficiaires s'affrontent à des dispositifs changeants et complexes qui rendent malaisée leur mobilisation. L'ambition finale, via le dispositif d'accompagnement proposé dans le cadre de l'expérimentation sociale, vise à « faire accéder les jeunes à l'ensemble des dispositifs existants et à réduire au minimum les sorties « sèches » sans perspectives réelles d'autonomie de vie ». Pour ce faire, il s'agit d'abord d'améliorer les actions existantes : mieux organiser et fédérer l'ensemble des acteurs du territoire concernés par ce sujet ; rendre plus accessible l'ensemble des ressources et éléments d'informations disponibles, pour les jeunes et leurs familles. Plus spécifiquement, l'objectif est d'améliorer la réussite scolaire et de favoriser l'insertion professionnelle de jeunes fortement marqués par l'échec scolaire et par les difficultés d'insertion professionnelle.

Conformément aux attendus de l'appel à projets, un organisme indépendant assure l'évaluation du dispositif. L'objectif affirmé de l'évaluation est d'« identifier ce qui favorise et fait obstacle à l'entrée dans le dispositif départemental éducatif et de formation et d'insertion en direction des adolescents et des jeunes en situation de déscolarisation ». Elle entend procéder à l'analyse des parcours des jeunes depuis leur entrée dans le dispositif, « en accordant un intérêt particulier à la phase de définition d'un projet, mais aussi aux abandons ou aux modifications du projet ». Là encore, rien n'est dit d'une éventuelle évaluation de l'action des professionnels engagés dans le dispositif. Il reste que la réponse à l'appel d'offre précise qu'un outil d'évaluation de la situation individuelle des jeunes sera élaboré en concertation avec les professionnels concernés par leur accompagnement et en accord avec le comité de pilotage chargé de suivre l'expérimentation, afin notamment de responsabiliser l'ensemble des participants. L'outil imaginé, un questionnaire, comprend d'abord l'exposé de la situation actuelle en termes de formation, d'emploi ou d'hébergement. Les évolutions enregistrées entre les temps t et t+1 ont vocation à repérer les situations qui se sont améliorées et celles qui se sont dégradées. Au regard des éléments de réponses, l'évaluateur se propose ensuite d'identifier les besoins d'accompagnement des jeunes. En fonction de leur projet et des acquis manquants pour le réaliser, un second volet de l'évaluation consiste donc à recenser les démarches à prescrire et le parcours, de formation notamment, à élaborer. De manière prospective, l'annexe méthodologique de la réponse à l'appel à projets considérait même que la méthodologie d'évaluation mise en œuvre devait permettre d'identifier trois groupes de jeunes : ceux qui se sont engagés dans le dispositif au cours de sa première année d'existence (quel qu'en soit le résultat : poursuite ou abandon) ; ceux qui ne sont pas engagés dans le dispositif mais qui néanmoins sont inscrits dans un parcours de formation ou d'insertion professionnelle ; ceux enfin qui ne sont pas engagés dans le dispositif et qui ne sont inscrits ni en parcours de formation ni en parcours d'insertion. En complément du questionnaire construit et normalement administré à 100 jeunes (objectif revu à la hausse à 140 dans la phase opérationnelle de mise en œuvre du projet), il était initialement prévu que des entretiens qualitatifs au nombre de 20 soient effectués avec des jeunes de ces trois groupes pour affiner les éléments de compréhension « de ce qui favorise ou fait obstacle à l'entrée dans le dispositif ».

Au final, trois dimensions méritent ici être prises en considération. En premier lieu, l'outil est-il renseigné ? En second lieu, qui le renseigne et que comprend-il effectivement ? Est-il donc un outil partenarial comme initialement envisagé et procure-t-il des informations exploitables ? Enfin, se montre-t-il ajusté aux objectifs écrits dans la réponse à l'appel à projets et permet-il une évaluation fiable des résultats ? Le questionnaire, rappelons-le, est au départ pensé comme un « outil d'observation partagé ». Son originalité réside dans le « croisement des regards » (entre différents professionnels, entre professionnels et jeunes accompagnés ou non de leurs représentants légaux). Que les avis et commentaires soient convergents ou non est *a priori* une donnée recevable. Les divergences de points de vue sont même considérées comme des bases de travail intéressantes, pour peu que ces écarts soient explicités et formalisés dans le questionnaire. En théorie, la rédaction des réponses au questionnaire est réalisée en présence des différents protagonistes. Plusieurs rencontres peuvent même être nécessaires si les professionnels considèrent nécessaires de surseoir à certaines questions. L'hypothèse suivant laquelle plusieurs semaines – voire plusieurs mois – peuvent être nécessaires avant que certaines questions puissent être abordées avec les jeunes est d'emblée envisagée. La comparaison entre t et t+1 est, dans ce cadre, pensée comme particulièrement riche en enseignements complémentaires. Il était également

d'emblée admis que si cette rencontre était rendue impossible en raison de la défection de jeunes en fugue ou rétifs à la pédagogie du projet, le questionnaire pouvait néanmoins être renseigné par leur référent et par tout autre professionnel concerné par ce dossier. En cas d'absence du principal protagoniste, les répondants avaient pour consigne d'indiquer en haut de chaque rubrique la date à laquelle les dernières informations connues et mentionnées ont été collectées.

De fait, moins de la moitié des questionnaires ont été retournés (60 sur 140). Le traitement, à la fois qualitatif et quantitatif (par recodage et catégorisation des réponses à certaines questions ouvertes), conduit à interroger l'adhésion des professionnels à la démarche. De fait également, des divergences de point de vue sont bien apparues entre les différentes personnes (le jeune, le référent, les responsables légaux et les autres professionnels), notamment au temps t. L'analyse des écarts a été considérée comme un point *a priori* sensible de l'évaluation mais promoteur. Au regard des finalités pratiques investies dans ce dispositif, elles sont présumées permettre de relever et de lever des incompréhensions mutuelles, de dégager des pistes d'intervention profitables à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.

Au final, l'évaluateur s'interroge lui-même : la multiplicité des indicateurs qualitatifs et la perspective chronologique ne rendront-elles pas l'évaluation très largement inextricable par défaut d'instrumentation ? En effet, la comparaison terme à terme des deux questionnaires pour chacun des jeunes est parfaitement possible. On y verra transparaître, quand les questionnaires sont dûment renseignés, les évolutions enregistrées. Mais comment opérer sur des données agrégées correspondant aux 60 questionnaires ? Aucun codage informatique n'ayant été initialement prévu, le dépouillement et l'exploitation des données s'opéreront à coup sûr de manière particulièrement empirique. Quel crédit les acteurs du dispositif eux-mêmes donneront-ils à cette opération d'évaluation ?

Plus au fond, des récriminations à l'endroit des différents protagonistes ont fusé. Les professionnels de l'action sociale ont fait porter la faute sur les prescripteurs de l'action. Cette opération, vue comme une tentative de contrôle, aurait été mal calibrée. Elle aurait surtout par trop bousculé des cultures professionnelles établies, exigeant des rencontres que l'histoire des institutions n'avait jamais favorisées par le passé. Comment en effet concevoir le partage d'informations entre un professionnel reconnu, disposant d'un code d'éthique, membre d'une association professionnelle et soumis à des règles d'activité codifiées (assistant de service social, éducateur spécialisé, etc.) et des « intervenants sociaux » aux titres et fonctions changeants, aux compétences malaisément décelables et à la légitimité réduite ? Si la « médiation familiale » fait l'objet, depuis, 2004, d'une reconnaissance institutionnelle par la délivrance d'un diplôme d'État de niveau II (Divay, 2009), il n'existe rien d'équivalent pour les « nouveaux métiers » de l'intervention sociale dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle. Mais, dans le cadre du comité de pilotage, le demi-échec du projet a fréquemment été imputé aux professionnels eux-mêmes. Certes, les jeunes et les familles ne sont pas oubliés par la critique. Non conscients des enjeux en termes d'insertion, les jeunes et les familles auraient fréquemment fait faux bond, se seraient retranchés derrière leur ignorance ou leur incompétence pour différer ou repousser les rendez-vous. Et lorsqu'ils y auraient pris part, la défiance les aurait conduits à rester bouche close ou à répondre, au compte gouttes, aux questions posées. D'où des questionnaires d'une pauvreté insigne, aux contenus largement inexploitable. Il demeure que l'accusation principale s'adresse aux professionnels de l'action sociale. Soucieux de préserver leur pré carré et le magistère du social qu'ils revendiquent, leur peu d'entrain constaté à renseigner les deux questionnaires attesterait de leur indécrottable « résistance au changement ». L'explication est un peu courte, on le sait. Depuis les travaux séminaux de Michel Crozier, elle est toutefois la plus fréquemment évoquée lorsque le quant à soi et l'intérêt bien compris des différents protagonistes conduit à entretenir des formes d'opacité, à maintenir les fameuses « zones d'incertitude » ainsi conceptualisées dans le cadre de l'analyse stratégique et systémique. Le repli sur le « colloque singulier » et l'argument juridique du devoir de confidentialité constitueraient autant de pare-feux avancés par les professions réglementées du social pour couper court à tout réel travail partenarial. Et via l'évaluation du dispositif, c'est bien l'évaluation de la qualité de leur travail qui se trouve mis au centre des discussions.

- un dispositif d'insertion dans le cadre d'un Foyer de Jeunes travailleurs (FJT)

Nous proposons ici de faire un focus sur les actions conduites auprès de résidents d'un FJT disposant d'un Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS). Des places sont en effet financées par le Conseil général et l'État pour des jeunes inscrits et suivis en Missions locales. Dans le cas présent, la durée de leur hébergement en FJT est fixée à 9 mois maximum. L'association est conventionnée pour 10 places annuelles réparties sur les trois antennes localisées sur son département d'exercice. Un tiers (Conseil général et/ou État) payant le loyer, les résidents n'ont aucune somme à verser pour leur hébergement. Agés de 18 à 25 ans révolus, la majorité écrasante des 26 personnes accueillies en 2009 est arrivée dans une situation en urgence après une rupture familiale brutale ou alors qu'elle était déjà hébergée par des tiers. Si certains jeunes occupaient un emploi (dont 5 en CDI), beaucoup étaient demandeurs d'emploi (9) ou stagiaires de la formation professionnelle (7). Leur niveau de formation initiale n'était jamais supérieur au baccalauréat et les trois-quarts d'entre eux avaient un niveau ne dépassant pas le CAP ou le BEP. Au regard de ces premières données objectivées, il apparaît que leur situation personnelle au regard de l'emploi et du logement est globalement marquée par une forme d'instabilité sinon de précarité. D'un point de vue qualitatif, cela se traduit par des éléments de diagnostic pointant assez invariablement une série de difficultés. Les professionnels mentionnent dans leurs « rapports sociaux » des *problèmes* de langue, d'insertion professionnelle. *Sans* soutien familial pour nombre d'entre eux, ils sont caractérisés comme *manquant* de réseaux sociaux, de revenus (stables), de ressources en termes de formation et de compétences à faire valoir.

Un grand constat d'impuissance accompagne ces comptes rendus. De fait, leur situation au regard de l'emploi ne s'est pas améliorée au terme des 9 mois de parcours. Quant à la situation en matière de logement, les chiffres sont, de l'avis même des professionnels accablants. Suivant la typologie *ad hoc* du FJT, parmi les 14 sortis en 2009, 4 sont sans logement, 3 en Centre d'hébergement et de réadaptation sociale (CHRS), 1 en FJT, 4 chez des tiers et 2 seulement ont eu accès à un logement autonome. Avec cette conclusion, il ne s'agit pas d'incriminer l'association porteuse du FJT ni de mettre en question les compétences des intervenants professionnels qui exercent en son sein. Au demeurant, jusqu'à présent, les financeurs de l'action CIVIS s'en tenaient, en matière d'évaluation, à des données factuelles relatives au nombre de jeunes hébergés dans l'année et à la durée de leur séjour. Il s'agit donc moins d'une évaluation que d'un contrôle *ex post* du respect de la convention en termes numériques. Les taux d'insertion (quels que soient les outils de mesure et les indicateurs retenus) sociale et professionnelle ne sont donc pas encore mis en avant pour juger de la pertinence de renouveler la convention. Il apparaît toutefois que le nouveau cahier des charges auquel l'association devra répondre comporte désormais, et pour les années futures, des indications concernant le « résultat obtenu par le dispositif ». Une attente de résultats quantitatifs en termes de devenir professionnel figure en première ligne des nouvelles exigences, ce qui ne laisse pas d'inquiéter les professionnels du FJT.

Pour les équipes, les projets des résidents sont en effet très imprécis en début de séjour et rarement finalisés neuf mois plus tard. Des « sorties sans solution » sont assez généralement observées et les intervenants craignent que la possible centration de l'évaluation sur ces seules données quantitatives rende peu justice à leur action au quotidien. Par ailleurs, professionnels de l'action sociale ou de l'animation au sens large du terme, ils se reconnaissent mal outillés pour assurer ce travail d'accompagnement vers l'emploi. Et, telle une litanie, revient sans cesse la question de la durée du contrat de séjour. Comment, dans des délais si brefs et au regard des « difficultés » cumulées des jeunes escompter une sortie positive en quelques mois ? Les intervenants insistent sur la nécessité exprimée par les jeunes eux-mêmes de « se poser » après des années chaotiques où ils ont connu des instabilités voire des ruptures familiales accompagnées de violences, des résidences successives et temporaires, des scolarités heurtées marquées par de nombreux changements d'établissement et de filières, des emplois précaires sous statut varié (CDD, intérim, emploi non déclaré).

Au fond, pendant 9 mois, les jeunes résident au FJT une partie de la journée et, pour l'essentiel d'entre eux, toutes les nuits. Or, aucune évaluation n'est proposée de l'activité des conseillers en économie sociale et familiale qui apprennent à certains jeunes à « tenir leur foyer » (*tenir* leur budget en particulier). Aucune appréciation n'est portée sur l'activité des éducateurs qui, souvent à travers des conversations débridées, entreprennent d'instiller des idées relatives à l'importance de *tenir* propre leur logement. Aucune démarche n'est effectuée pour observer la « valeur ajoutée » de l'activité des animateurs socioculturels qui vont, quant à eux, insister sur la nécessité pour les jeunes de diversifier leurs loisirs et de *tenir* à distance la lucarne magique qui pourrait les confiner dans l'isolement relationnel et les

maintenir enfermés dans leurs quelques mètres carrés. Dans une veine critique, d'aucuns noteront que sous couvert de socialisation et d'insertion, ce que l'on évoque ici relève d'opérations d'*inculcations idéologiques*, voire de tentative de *normalisation*. On n'en disconvient pas. Il y a dans toute entreprise pédagogique des pratiques de *formation*, au sens de tentatives de façonnement des hommes ou des situations par référence à des normes sociales. On peut discuter de la légitimité des normes sociales en question, des justifications qui leur sont données, etc. et personne ne s'en prive au quotidien ! Dans le cadre qui est ici le nôtre, il convient toutefois d'être logique. On ne peut s'étonner qu'un dispositif visant – cela figure explicitement dans son titre – l'insertion dans la vie sociale s'attache à soumettre ses « bénéficiaires » à certaines des règles les mieux partagées aujourd'hui... de la vie sociale. Dans ce cadre, autonomie résidentielle et citoyenneté sont intimement liées. Le législateur a de longue date prévu qu'ester en justice implique *a minima* de pouvoir justifier d'un lieu de domiciliation, d'une adresse postale.

En définitive, *ce qui se passe* avec et pour les jeunes résidents durant les 9 mois passés en FJT reste dans l'ombre. On le mentionnait en introduction, il ne faut pas mésestimer le relatif « confort » que cette situation peut procurer à des intervenants sociaux dont le quant à soi est préservé. La « passion évaluative » conduit de plus en plus fréquemment à devoir *dire ce que l'on fait* et devoir *faire ce que l'on dit*, avec tous les inconforts que peuvent générer ces prescriptions. Dans le cas présent et pour quelques temps encore, les professionnels échappent à cette forme de contrôle sur leur travail. On peut toutefois se demander si le tournant annoncé de l'évaluation quantitative ne sera pas particulièrement dévastateur des pratiques professionnelles jusque là soigneusement protégées des regards inquisiteurs, sans qu'ils y gagnent de reconnaissance en retour. Si le financeur constate, année après année, que l'insertion professionnelle n'est pas au rendez-vous (et que la trajectoire résidentielle ne conduit que très marginalement au logement autonome), quelles conclusions en tirera-t-il ? Le risque est grand qu'il incrimine la structure taxée d'incompétence et ses professionnels jugés peu efficaces. Alors même qu'une évaluation qualitative de l'insertion sociale des résidents saisie au prisme de leurs « compétences à habiter » permettrait de créditer le FJT et ses professionnels d'une véritable habileté dans le champ de compétences qui est le leur (l'insertion par le logement), l'évaluation quantitative du devenir social et professionnel *ex post* fait totalement abstraction de l'action au quotidien des intervenants. Si les termes du nouveau cahier des charges se confirment, tout sera donc fait comme si les jeunes n'avaient aucune propriété sociale dirimante à l'entrée au FJT. D'inemployables selon une formule à la mode, il sera attendu que des résidents peu diplômés, peu expérimentés, chômeurs, dépourvus de réseaux sociaux *qui comptent* se muent en quelques mois en jeunes munis d'un projet d'insertion réaliste, employables sinon en emploi, disposant par surcroît d'un logement autonome. Et il sera attendu que les professionnels du FJT se muent en agents d'insertion... dans l'emploi.

- un dispositif d'« accompagnement individualisé vers l'emploi »

Dans le cadre d'une action financé par un Plan d'insertion dans l'Emploi (PLIE), un contrôle des « services faits » tient lieu semble-t-il d'évaluation. À cette aune, l'opérateur retenu donne pleinement satisfaction... puisqu'il accueille plus de bénéficiaires que le nombre initialement prévu et que le référent de parcours réalise plus d'entretiens que ceux prévus de manière forfaitaire dans la convention de partenariat. Restent toutefois en suspens plusieurs questions sur lesquelles nous nous arrêterons. Si, dans le cas présent, la reddition de compte et le contrôle des services faits valent semble-t-il évaluation, quelle place la *mesure* laisse-t-elle à l'appréciation de la *valeur* de l'activité d'accompagnement ? Dans la continuité, on peut également se demander quel sort est-il fait, dans l'évaluation-*mesure*, au *travail* d'accompagnement proprement dit et à la *valeur* qui est le sien en matière d'accompagnement ?

Le cahier des clauses administratives particulières précise l'attente à l'endroit des répondants au marché public. L'opérateur « référent de parcours » occupe normalement une fonction de conseiller en insertion professionnelle. Son activité vise à établir, avec les bénéficiaires, un parcours d'insertion « individualisé », « réaliste », « progressif » et « adapté ». Pour ce faire, l'accompagnement socioprofessionnel des bénéficiaires du PLIE s'opère en plusieurs étapes qui mobilisent, à différents niveaux, le référent de parcours. Les candidats au suivi sont d'abord reçus par ce référent de parcours pour un entretien de type informatif. Leur sont présentés l'action du PLIE et ce que pourrait être leur accompagnement par le référent de parcours. Ce dernier informe les personnes des pièces justificatives à fournir afin que leur dossier soit instruit par une commission dite de validation par le PLIE. Le référent de

parcours est tenu informé des candidatures retenues, à charge pour lui de prendre contact et d'organiser les rendez-vous individuels avec les néo-bénéficiaires afin de mettre en place la démarche d'accompagnement. Un contrat d'objectif tripartite (bénéficiaire, opérateur/référent, PLIE) concrétise l'engagement dans l'action. À partir de là, le référent de parcours est consacré comme « pivot » et coordonnateur de l'ensemble des activités mises en œuvre aux fins d'insertion sociale et professionnelle.

Dans les faits, le référent de parcours rencontré souligne que son travail est à la fois contraint par des orientations quantitatives en provenance des financeurs de l'action et par la nécessaire prise en compte, singulière, de chaque bénéficiaire. Entre traitement de masse (800 entretiens par an sont attendus à raison d'une moyenne de 10 par bénéficiaire) et individualisation des réponses (signature d'un contrat d'objectif adapté à chacun), le professionnel organise ainsi son activité ordinaire et ajuste ses pratiques de telle sorte qu'elles satisfassent cette double injonction. En résumé, il compose entre une routinisation des pratiques qui lui permet de gagner en efficacité et de « faire du nombre » et une écoute attentive qui l'autorise à adapter l'accompagnement aux besoins exprimés par chacun.

Pratiquement, cette activité est instrumentée. Si le matériau sur lequel travaille le professionnel est fait de pièces administratives diverses et surtout d'éléments discursifs (échanges verbaux avec les accompagnés), il est invité à réorganiser l'ensemble en quelques rubriques qui lui permettront de renseigner les documents communiqués par le financeur pour le contrôle des services faits. Et ce d'autant plus qu'aux 80 places financées viennent, de fait, s'ajouter le suivi « gratuit » d'une douzaine d'autres personnes. C'est dire si le travail de mise en forme des informations à des fins de contrôle administratif est conséquent, ce dont se plaint amèrement le référent de parcours. Mensuellement, en effet, des fiches récapitulatives concernant l'ensemble des personnes accompagnées sont adressées au PLIE. Ils font état, ligne par ligne, du sexe, de l'âge, du niveau de qualification, du statut présent au regard de l'emploi, des dates d'entrée et (éventuellement) de sortie du dispositif. Une synthèse annuelle, beaucoup plus exigeante, doit enfin être produite en fin d'exercice. Elle reprend les catégories mentionnées ci-dessus, auxquels sont ajoutées d'autres rubriques : le dernier emploi occupé dans l'ordre des professions et catégories sociales de l'INSEE, le « niveau d'instruction » reprenant la nomenclature des niveaux de formation de I à VI, l'appartenance à des « groupes vulnérables » (migrants, minorités, personnes handicapées) et tout autre caractéristique qu'il paraît souhaitable de porter à la connaissance du financeur. Dans le cadre d'un tableau croisé, pour chaque catégorie, doivent être définis le nombre de participants ainsi que le nombre et le pourcentage de sorties au regard d'indicateurs voulus comme extrêmement fins. De la « création d'activité » à l'abandon de l'accompagnement, un dégradé de statuts s'offre au référent qui doit précisément renseigner chaque rubrique.

En complément, le référent de parcours est censé s'enquérir, 12 mois, 18 mois et 36 mois après l'accès à l'emploi ou la formation dans les deux premiers cas, la création d'activité ou d'entreprise dans le dernier, de la situation effective de la personne.

Cet outillage « contraint » de l'activité se double de l'élaboration de supports *ad hoc*, forgés par le professionnel lui-même pour organiser son activité quotidienne. En premier lieu, son insatisfaction est grande à l'endroit des productions du PLIE qu'il perçoit comme autant d'entreprises de « mise en cases » des bénéficiaires. Selon lui, ces documents sont inexploitable pour le suivi effectif des personnes dont il assure l'accompagnement. Les étapes du parcours apparaissent peu et les caractéristiques de la « progression » d'un rendez-vous à un autre sont ignorées. C'est pourquoi, une fiche non contractuelle a été construite par le référent de parcours, manière d'aide-mémoire qui comprend de nombreux éléments d'ordre qualitatif. Des points sur la « motivation » et l'« autonomie » du bénéficiaire sont ainsi régulièrement faits et couchés sur papier en cours ou après l'entretien.

Ni linéaires ni mécaniques, les processus qui conduisent la personne à entrer dans une démarche d'auto-direction sont précisément détaillés rencontre après rencontre. La grande majorité des informations couchées sur papier échappent aux exigences formulées par le PLIE. Et pourtant, elles sont, pour le professionnel, les éléments *effectivement* constitutifs du parcours *réel* d'insertion sociale et professionnelle. Qu'en est-il des relations entretenues avec les partenaires également en charge de participer à l'accompagnement ? Où en sont les personnes concernées par des problèmes financiers dans leurs démarches avec les assistants de service social ? Des places en crèche ont-elles été trouvées pour les enfants en bas âge à moins que des assistantes maternelles n'aient été employées ? Les droits relatifs à la prise en charge des frais de garde par la CAF ont-ils été ouverts ? Les associations ayant compétence pour soutenir des étrangers dans l'obtention ou le renouvellement de leur titre de séjour ont-elles été saisies ?

Pour les personnes placées sous main de justice (ou ayant des enfants dans ce cas), qu'en est-il de leur situation actuelle ou comment y remédier à meilleur compte ? Des dépôts de dossier de logement ou de relogement auprès de bailleurs privés ou d'offices HLM ont-ils été réalisés en cas de situation locative insatisfaisante et les aides au logement auxquelles la personne peut prétendre ont-elles été réclamées ?

Sur le terrain attendu – l'accompagnement vers et dans l'emploi –, les actions de bilan sont minimisées par le PLIE qui leur préfèrent des informations sur le devenir des personnes. Vu de la fenêtre du référent de parcours, l'insertion professionnelle n'est en effet que la conséquence dernière – et heureuse quand elle est au rendez-vous – de l'ensemble des démarches qui l'ont précédée. Une fois encore, l'évaluation de la « progression » du parcours lui apparaît comme le parent pauvre des opérations visant à apprécier le travail effectué. Parce que cela lui paraît nécessaire au suivi effectif des bénéficiaires mais également pour donner du sens à son action, le professionnel attache donc une importance particulière, dans la fiche *ad hoc*, aux informations qui signent une évolution dans le parcours vers l'emploi.

Dans le cas présent, l'évaluation se résume en une *mesure* plus ou moins précise de l'efficacité de l'action. Il s'agit de dire si les objectifs fixés ont bien été atteints, par un contrôle de conformité par rapport au cahier de charges principalement. La *valeur* du travail produit est donc réduite à sa *mesure*. Dit autrement, le résultat obtenu semble suffire à apprécier la qualité de la prestation délivrée par le référent de parcours. On comprend mieux alors pourquoi les données qualitatives produites de manière surabondante par le professionnel pour satisfaire aux objectifs qui lui sont communiqués restent inexploitées par le financeur. S'ils servent, au quotidien, pour réaliser l'accompagnement demandé, ils ne sont jugés d'aucune utilité par le PLIE pour apprécier/évaluer la réponse apportée par l'opérateur. Il y a peut-être un paradoxe à considérer nécessaire d'individualiser la prestation (au point d'y insister très lourdement dans le cahier des charges) et à pratiquer une évaluation de l'action qui annule toute dimension qualitative (dans ses indicateurs comme dans ses résultats). À croire que cet accompagnement singulier est perçu comme un mal nécessaire qui ne vaut qu'à l'aune de ses résultats tangibles, c'est-à-dire *mesurables*. Une première forme de réification est ici décelable, celle de la personne accompagnée, qu'on la nomme allocataire, bénéficiaire ou usager. Le travail d'accompagnement réellement effectué est, quant à lui, sciemment maintenu dans l'ombre au profit d'indicateurs de performance dont le paragon est ici le taux de « solutions positives ». L'activité du référent de parcours (son investissement subjectif dans l'action notamment) est considérée sous le seul angle d'une série d'effets observés qui sont imputés à son action, au premier chef, les « solutions positives ». De même que les personnes accompagnées sont pensées et comptabilisées dans le cadre de l'évaluation en unités de « solutions positives », l'activité du professionnel est réduite et résumée à cet indicateur dont le chiffrage importe plus que tout. Telle la pierre philosophale, il supporte l'ensemble des espoirs de salut. Ainsi chosifié, l'exercice professionnel du référent de parcours se borne, dans l'évaluation, à renseigner les fiches mensuelles et le tableau de bord annuel. C'est la seconde forme de réification que l'on peut mentionner, celle du professionnel dont l'activité réelle, nécessairement complexe, est compactée en indicateurs quantitatifs finalement assez frustes.

- un dispositif de « mobilisation professionnelle » de jeunes en insertion

Si « motiver » et « mobiliser » les jeunes autour d'un « projet » personnel est le cœur de cible du dispositif ici considéré, comment les professionnels procèdent-ils pour ce faire et, rapportées aux préoccupations portées dans cette communication, comment apprécient-ils les résultats de leurs démarches ? Comment également le financeur de l'action, un Conseil régional en la circonstance, évalue-t-il le service rendu par l'opérateur qui a remporté le marché public ? Et qu'en est-il de l'évaluation de l'activité des professionnels proprement dits ?

L'Espace dynamique d'insertion (EDI) s'inscrit dans un vaste programme proposé par un Conseil régional en vue de la formation et de l'insertion professionnelle des personnes âgés de 16 à 26 ans révolus, sorties sans qualification du système scolaire, résidant sur son territoire et en situation de demandeur d'emploi. Même si cela peut sembler tautologique, le Conseil régional tient à rappeler, dès le préambule du cahier des clauses techniques particulières que « l'insertion professionnelle des jeunes est bien la finalité [ultime] du dispositif régional d'insertion ». La formation et ses dispositifs afférents ne sont donc que les outils nécessaires à la réalisation de cet objectif. Dans ce cadre, « l'insertion professionnelle signifie prioritairement l'acquisition d'une qualification professionnelle et/ou d'une

certification et/ou l'accès à l'emploi durable ». C'est à cette aune, semble-t-il, que sera jugée la qualité de la prestation fournie par les détenteurs des différents lots du marché public.

L'EDI est bien physiquement un « lieu » (lieu-ressource comme on aime à le présenter généralement) qui accueille les bénéficiaires à raison de 20 heures par semaine. Il propose des ateliers collectifs qui contribuent diversement à la « socialisation » des jeunes (lorsque cela est jugé nécessaire) jusqu'à l'« insertion » (quand c'est possible) en passant par la « mobilisation ». Parmi les classiques, on trouvera des ateliers « expression-communication » permettant à la fois de travailler ses compétences linguistiques, à l'écrit comme à l'oral, mais également ses compétences langagières afin d'adopter le bon ton et d'employer le vocabulaire ajusté aux différentes circonstances de la vie sociale et professionnelle. Des ateliers dédiés à la pratique de sports collectifs ambitionnent de travailler sur le contrôle de soi, le respect des règles du jeu, des participants qui, avant d'être des adversaires, sont des partenaires de jeu, de l'arbitre. Des ateliers à vocation culturelle et/ou artistique visent une ouverture sur des univers inconnus des jeunes à travers des visites commentées de monuments, musées et autres lieux artistiques. Également, il s'agit de les confronter aux exercices pratiques de la composition artistique, de la création, dans un but de renforcement de l'estime personnelle. Des ateliers à contenu « professionnalisant » sont également proposés, pour aider les jeunes à préparer leurs recherches de stage ou d'emploi. Un travail sur le CV, la lettre de motivation, la présentation de soi (look, postures) et des simulations d'entretien d'embauche sont réalisés pour rendre « présentables » d'abord, « employables » ensuite les participants de l'EDI.

C'est ce travail de tous les jours qui fait, du point de vue des formateurs et chargés d'insertion rencontrés, la réussite du dispositif et le « sauvetage » de jeunes assez mal partis dans la vie. Il reste que l'on ne peut qu'être intrigué par la succession de formules employées par les professionnels pour « évaluer » la qualité du travail fourni et expliquer tant les succès que les échecs observés. Une approche très empirique, fondée sur des perceptions parfois fugaces, rend justice des appréciations portées. « On “voit □ l'évolution » est-il parfois rapporté à propos du comportement de jeunes ; « on “sent □ du changement » constate-t-on par ailleurs. Le formateur avec lequel nous avons plus particulièrement travaillé s'attache à une série d'indicateurs non répertoriés dans la boîte à outils du financeur de l'action. Tel jeune arrive-t-il désormais à l'heure en formation (ou avec un retard ne portant pas à conséquence) ? La tenue vestimentaire de tel autre a-t-elle connu un changement significatif permettant une mise en relation, sans avoir à rougir, avec un employeur ? Le vocabulaire de l'une s'est-il édulcoré ? L'agressivité de l'autre s'est-elle estompée ? Globalement, les jeunes retirent-ils leur casquette en entrant dans la salle de formation ? Stoppent-ils la « pause fumette » de onze heures ? Coupent-ils leur mobile à bon escient ? Sont-ils respectueux des tours de parole ? Argumentent-ils suivant les règles attendues ou continuent-ils à user de « vannes », d'insultes voire à jouer de la force pour se faire respecter et faire respecter leur point de vue ?

Tout un travail visant à canaliser l'énergie de jeunes issus de milieux populaires est assurément conduit. Il s'agit moins de lutter contre la « tchatche » et la mise en avant du capital physique qui structurent leurs pratiques et représentations sociales ordinaires que de les inviter à ouvrir une parenthèse le temps de la formation. Les tentatives d'oppositions frontales aux *habitus* intériorisés et revendiqués (de *bad boys* notamment) échouent lamentablement et nombre de professionnels ont renoncé à cette stratégie du passage en force. Les professionnels étant bien fréquemment eux-mêmes issus de cet univers, ils savent, plus souvent qu'à leur tour, combien ces référents identitaires participent de l'équilibre de vie de ces jeunes. Il ne s'agit donc pas de chercher à les « transformer » du tout au tout, mais d'introduire une dose de « pragmatisme » dans leur approche des milieux professionnels et du monde du travail. Les convaincre que le « racisme » n'explique pas tout et que la discrimination a (parfois) bon dos. Leur rappeler que la forme juridique du contrat de travail introduit la subordination, ce qui diffère certes de l'esclavage, de la domination sans limite ou de l'arbitraire incontrôlé, mais qui appelle de leur part le respect de la hiérarchie, l'application de procédures et de règlements, l'adoption de marques de civilité voire de déférence.

C'est donc une expérience marquée par la « concrétude » des relations quotidiennes qui signe, du point de vue des professionnels, la qualité du travail. Et c'est sur cette base qu'il leur paraît nécessaire d'évaluer leur contribution aux « évolutions » des jeunes en matière de « socialisation », « mobilisation » ou « insertion ». L'ineffable « motivation » est ainsi appréciée à l'aune de considérations qui renvoient au registre du savoir d'action. Les formateurs et chargés d'insertion s'accordent à reconnaître que la formalisation de cet ensemble de compétences sociales relève de la gageure. Tout en dénonçant les indicateurs retenus par le financeur pour apprécier la qualité du service rendu (les indicateurs de

placement), ils reconnaissent la difficulté à quantifier différemment ce que le passage par l'EDI *fait* aux jeunes. Tout en regrettant que leur activité effective soit si peu restituée dans les documents produits à des fins d'évaluation, eux-mêmes peinent à décrire, par une *évaluation qualitative interne*, la valeur-ajoutée de leur travail. Dans le cadre de notre collaboration avec un responsable d'EDI, nous avons eu toutes les peines du monde à l'amener à écrire sur son activité ordinaire. Non qu'il se sentait illégitime pour le faire, non même qu'il n'en voyait pas l'intérêt, mais il peinait à traduire les savoirs d'action mis en œuvre en des formulations objectivées et, par certains côtés, totalisantes.

C'est bien le contrôle de service fait qui semble, une fois encore, primer. On peut en attester sur la base de deux séries d'informations complémentaires. La première repose sur une exploitation du cahier des charges, en particulier du cahier des clauses techniques particulières. Au total, le document fait plus de 120 pages. Dans cet ensemble, un seul paragraphe est dédié à l'évaluation pour plusieurs consacrés aux critères administratifs de la reconduction du marché et aux modalités de vérification du service fait. « L'évaluation de la prestation » est ainsi appréhendée : « l'organisme précisera clairement les résultats attendus au regard des objectifs visés par chacun des parcours ainsi que les outils et les modalités mis en œuvre pour les identifier, les mesurer et les évaluer ». Aucun autre élément ne vient compléter cette notation particulièrement évasive et relativement indéterminée. Quant aux termes de la reconduction du marché, ils sont beaucoup plus clairement instrumentés et fondés sur quelques indicateurs aisés à renseigner. Ils s'appuient sur l'état de la réalisation de la prestation et peuvent donc être analysés à partir des éléments communiqués pour le contrôle du service fait. L'action étant territorialisée (à chaque lot correspond une zone géographique), le respect de l'implantation (et de l'origine spatiale des bénéficiaires) peut se vérifier à partir des données administratives communiquées pour chaque jeune accueilli. Idem pour la gratuité des formations qu'il est possible de vérifier en demandant un contrôle des comptes de la structure. La capacité à mettre en œuvre les objectifs fixés dans la commande régionale s'appréciera, comme dans de nombreux autres cas rencontrés, à partir d'indicateurs quantitatifs dont les taux de placement ou taux de solutions positives semblent constituer le modèle.

Une dimension qualitative apparaît dans les exigences formulées par le Conseil régional. Toutefois, elle ne porte pas sur le parcours des jeunes et les modalités pédagogiques mises en œuvre pour assurer socialisation, production de projets professionnels et insertion. Elle consiste à s'assurer que les moyens humains et matériels dévolus à l'action sont conformes (en nombre certes, mais aussi en qualité) aux attendus du cahier des charges. Pour n'en donner que deux brefs exemples, un responsable pédagogique a-t-il été désigné ? Ou alors, l'équipe pédagogique comprend-elle, comme indiqué dans le cahier des charges, des formateurs disposant d'une connaissance des publics visés, d'un diplôme de l'enseignement supérieur (licence ou équivalent), en sciences de l'éducation ou en formation pour adultes (pour au moins une personne de l'équipe) ou une expérience professionnelle de trois ans dans le domaine de l'insertion des jeunes demandeurs d'emplois ou dans le champ professionnel d'un module abordé dans le cadre des parcours proposés ?

Évaluer certes, mais quoi évaluer ? Il semble que le Conseil régional ne sache pas bien lui-même sur quels éléments faire porter sa prescription dans le cadre de l'EDI. S'agit-il d'évaluer les acquis des bénéficiaires de l'action ? Clairement, c'est sur ce terrain qu'est porté le débat par le financeur puisqu'il a entrepris de mener une réflexion sur l'« évaluation des stagiaires ». Il reste que la discussion engagée pose question aux organismes de formation. Très explicitement, ils se demandent s'il ne s'agit pas plutôt d'autoproduire les outils de leurs propres évaluations. Un courrier adressé au directeur de la formation professionnelle du Conseil régional par le président de l'union régionale des organismes de formation insiste ainsi sur l'inquiétude manifestée par ses mandants à l'endroit d'une telle initiative. Loin de les satisfaire et de les rassurer, la réponse apportée a contribué à aviver les craintes puisqu'il est fait mention en son cœur à la nécessité « de développer ce type de démarche visant la qualité d'accueil et d'accompagnement des stagiaires ». Las, ce n'est donc pas l'évaluation des stagiaires qui semble recherchée mais bien celle des organismes de formation soumissionnaires via l'évaluation de la qualité de leurs prestations d'accueil et d'accompagnement. Il n'y a rien de scandaleux, dans l'absolu, à émettre ce type d'exigences. Tous les responsables d'organismes de formation s'accorderaient aisément à soutenir cette orientation. Mais, dans les faits, tous s'interrogent sur les indicateurs et les outils de mesure retenus et se défient des conclusions que le financeur pourrait tirer des résultats des évaluations conduites dans cet esprit. Et les formateurs s'interrogent également : sera-ce l'occasion, même incidemment, d'introduire une évaluation de leur travail ? On le sait, « l'évaluation ne peut [donc] être totalement dissociée d'un

jugement, lequel se réfère de près ou de loin à des règles, des valeurs ou des croyances plus ou moins claires » (Amado et Enriquez, 2010, p. 7). Rien de très surprenant donc, dans un contexte où le travail sur les « compétences sociales » est si difficile à objectiver, que d'observer des formes d'attentisme des directions d'organismes de formation et de repli sur un certain quant à soi des formateurs et autres chargés d'insertion. L'enjeu est de taille : Dans le cadre d'une telle évaluation, la qualité du service rendu serait-elle reconnue et la professionnalité des interventions (et des intervenants) confirmée ? Avec, toujours, cette lancinante question : quels outils seront-ils mobilisés pour apprécier et mesurer cette activité assez peu formalisable du travail avec, pour et sur autrui qui porte pour nom l'« insertion professionnelle et sociale » ?

Conclusion

Certes l'évaluation n'est pas une pratique scientifique. Assurément idéologique, le premier enjeu est de savoir si elle est dialogique, partagée, ou si elle est mise au service des dominants et contribue ainsi la réification des rapports sociaux. Certes, l'évaluation est souvent quantophrénique. Assurément normative, le deuxième enjeu est de savoir si elle fait une place aux dimensions formatives ou si elle s'en tient aux orientations sommatives. Certes, l'évaluation est plutôt attentive aux effets, résultats, impacts. Assurément, elle se préoccupe peu de la « boîte noire » que constitue pour elle l'activité réelle et son flux quotidien. L'enjeu, bien connu depuis vingt ans au moins, est alors de procéder à une contre-évaluation « centrée prioritairement sur l'analyse du dispositif de formation lui-même, de ses composantes, de ses articulations majeures, et pas seulement sur la mesure de ses performances et l'analyse de données comptables » (Froissart et Aballéa, 1988, p. 13). Cette évaluation, qualitative, « repose sur l'idée que les performances d'une action, sa réussite, ses résultats, ne peuvent s'apprécier sans prendre en compte un ensemble d'éléments constitutifs de la conception, de la mise en œuvre et du déroulement de la formation elle-même. ».

Ce qui vaut pour les activités de formation vaut également pour les activités d'insertion. Tous les professionnels rencontrés dans notre travail de « recherche dans l'action » l'ont énoncé, chacun avec leurs mots : « l'évaluation est aveugle à notre activité de tous les jours » ; « l'évaluation ne rend pas compte de ce que l'on fait » ; « nos démarches avec les personnes reçues sont un impensé de l'évaluation », etc. Parmi les clés pour le débat, la principale concerne assurément la reconnaissance du travail effectué par les professionnels au contact de publics dits en difficulté. Tant que les évaluations réalisées leur paraîtront fortement éloignées de leur « cœur de métier », tant qu'elles apparaîtront ignorantes de leur activité ordinaire, il y a fort à parier qu'ils n'y adhéreront que du bout des lèvres. La reconnaissance n'est pas un vain mot. Les travaux en sciences sociales ont bien montré, ces dernières années, combien les acteurs sociaux luttent pour la reconnaissance (Honneth, 2000), sont soucieux des marques de reconnaissance que l'on peut leur témoigner. Ils accordent également une grande attention au respect de leur dignité et sont attachés à la promotion de leur *estime de soi* (Payet et Battagay dir., 2008). Nulle surprise donc à constater les réserves que les formes actuelles d'évaluation suscitent chez les formateurs d'adultes ou les chargés d'insertion.

Amado G et Enriquez E. (2010), « Introduction au dossier “La passion évaluative□ », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8, p. 7-10.

Divay S. (2009), « La médiation sociale : “un nouveau métier□ plus de dix ans après son émergence ? » in D. Demazière et C. Gadéa (dir.), *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La découverte coll. « Recherches », p. 242-253.

Froissart C. et Aballéa F. (1988), *L'évaluation qualitative. Une approche appliquée à la formation*, Noisy-le-Grand, ADEP éditions coll. « Délégation à la formation professionnelle », 79 p.

Honneth A. (1994), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf coll. « Passages », 2000, 232 P.

Martuccelli D. (2010), « Critique de la philosophie de l'évaluation », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CXXVIII-CXXIX, p. 27-52.

Payet J.-P. et Battagay A. (dir.) (2008), *La reconnaissance à l'épreuve. Explorations socio-anthropologiques*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion coll. « Le regard sociologique », 319 p.