

03/10/2019

Manuel d'examen par les pairs et d'auto-examen pour le travail de sortie



Une production du Centre d'excellence du RAN
Rédigé par **Maarten van de Donk**,
Milena Uhlmann et **Fenna Keijzer**,
Centre d'excellence du RAN



03/10/2019 **Manuel**

Manuel d'examen par les pairs et d'auto-examen pour le travail de sortie

Le travail de sortie est un élément important des stratégies visant à prévenir et contrer l'extrémisme violent. Que ce soit dans l'intérêt d'une société sûre ou de celui des personnes radicalisées et de leur environnement, il est essentiel de disposer d'un soutien efficace et durable. La facilitation du travail de sortie prend beaucoup de temps, exige des praticiens de première ligne bien formés et l'implication des parties prenantes concernées. Il est donc également coûteux.

Le public général, les gouvernements et les organismes de financement commanditaires ne sont pas les seuls à montrer un intérêt accru pour identifier et réaliser un travail de sortie de pointe et efficace. C'est également le cas des organisations qui réalisent le travail de sortie ainsi que de leurs praticiens, qui s'engagent à fournir des résultats de qualité aux participants de leur programme et à la société dans son ensemble.

Ce manuel d'examen par les pairs/auto-examen a été conçu pour faciliter le processus d'amélioration du travail de sortie et d'évaluation de son impact. En examinant de manière structurée le travail de leurs collègues ou leur propre travail, les praticiens peuvent identifier les améliorations possibles, la nécessité d'innover ou de s'adapter aux problèmes actuels/émergents, et/ou estimer si la justification initiale du travail est toujours respectée dans le cadre de la pratique quotidienne, ou si elle doit être ajustée.



Table des matières

Introduction	6
État des lieux du travail de sortie	6
Pourquoi ce manuel	6
Examen par les pairs et auto-examen	7
Présentation générale	8
Utilisation possible dans le travail de sortie	9
Possibilités de l'examen par les pairs/auto-examen	10
Limites de l'examen par les pairs/auto-examen	10
Directives pratiques pour organiser un examen par les pairs/auto-examen	11
ÉTAPE 1 : Préparer l'examen	11
ÉTAPE 2 : Le processus d'examen	12
Examen par les pairs	12
Auto-examen	13
ÉTAPE 3 : Suivi	14
Une feuille de route pour la mise en œuvre	16
Questionnaire	16
Liste de définitions	28
Cartographier votre réseau	33
Instructions pour répondre au questionnaire	35
Un plan de mise en œuvre	36
Liste de références	37

Introduction

ÉTAT DES LIEUX DU TRAVAIL DE SORTIE

Apparu en Europe dans les années 1990, le travail de sortie est un domaine professionnel plutôt récent. Les premières initiatives ont été développées sous la forme de programmes de déradicalisation/désengagement visant l'extrémisme de droite, p. ex. en Scandinavie. Le travail de sortie s'est ensuite élargi pour cibler les partisans d'autres idéologies et mouvements extrémistes. Le nombre de programmes a nettement augmenté dans toute l'Europe, suite à l'ascension et à la chute de l'État islamique et au phénomène des combattants terroristes étrangers. Aujourd'hui, la pression pour que les programmes de sortie fonctionnent efficacement est plus forte que jamais.

Cette pression est due aux fortes attentes des gouvernements commanditaires et du grand public en ce qui concerne les objectifs précis d'un programme de sortie, comme la protection et la sécurité générales de la société, la prévention d'une nouvelle propagation des idées extrémistes et la réintégration des personnes radicalisées dans la société. Ces fortes attentes sont également dues au coût élevé des programmes de sortie. Le travail de sortie doit répondre aux besoins individuels et à la situation du client, et nécessite souvent des interventions sur le long terme et des professionnels spécialisés. Les recherches empiriques sur les effets et la qualité du travail de sortie sont néanmoins plutôt limitées, à cause du nombre relativement modeste des échantillons disponibles. Dans ce domaine, l'absence de normes et de définitions internationales explicitement partagées complique l'évaluation du travail de sortie et les initiatives d'analyse comparative. Ces difficultés ont fait de l'évaluation des programmes de sortie une question complexe. Les études comparatives sont pratiquement inexistantes.

POURQUOI CE MANUEL

Avec le développement du travail de sortie et les efforts qu'il implique, on constate une demande croissante d'informations sur **sa qualité et ses effets**. Le travail de sortie atteint-il ses objectifs ? C'est ce que se demandent ceux qui ont commandité le travail de sortie, les chercheurs, ainsi que ceux qui dirigent les structures de travail de sortie et leurs praticiens.

En 2017, un groupe d'experts de haut niveau de la Commission sur la radicalisation a été créé au niveau de l'UE afin d'encourager les efforts de prévention et de lutte contre la radicalisation menant à l'extrémisme violent et au terrorisme, et d'améliorer la coordination et la coopération entre toutes les parties prenantes. L'une des recommandations du rapport final était « Pour les États membres bénéficiant du soutien de la Commission (en particulier par l'intermédiaire du RAN), d'explorer l'organisation d'examen par les pairs volontaires des programmes de sortie, de réinsertion et de réintégration dans les États membres et d'intensifier le partage des programmes déjà évalués/contrôlés. »¹

La demande d'examen par les pairs pose un problème. Il existe des instruments pouvant être utilisés par les professionnels pour évaluer l'impact et la logique de ce qu'ils font, afin d'améliorer leur travail d'une façon systématique. Mais, jusqu'à présent, ces instruments n'étaient pas adaptés au travail de sortie, car ils privilégiaient plus le fait de travailler sur le défi sociétal que l'aspect qualitatif du travail lui-même. Ce document vise à fournir au personnel de sortie des conseils pour utiliser ces instruments dans le cadre d'un examen par les pairs. Cela permettra aux structures de travail de sortie et à leurs praticiens de réfléchir

¹ Rapport final du groupe d'experts de haut niveau de la Commission sur la radicalisation (HL-CEG-R) (18 mai 2018)

à leur travail de façon structurée, afin de l'améliorer et de l'adapter si nécessaire, dans le but de renforcer son impact et sa qualité. L'examen doit être fait au niveau du programme, et non sur la base d'un cas individuel.

Ce manuel est une boîte à outils pratique en accès libre pour les structures de travail de sortie et les praticiens. Il est plus particulièrement destiné aux personnes qui organisent le processus d'examen par les pairs/auto-examen. Le questionnaire et les feuilles de travail sont destinés à tous ceux qui sont impliqués dans le processus d'évaluation. Dans l'ensemble des États membres, on trouve une Grande diversité de programmes de sortie. Il est donc impossible d'adopter une approche universelle pour le processus d'examen.

La réalisation de ce manuel pour l'examen par les pairs/auto-examen du travail de sortie a largement bénéficié des apports des participants à deux réunions qui se sont tenues en 2019 :

- La réunion de RAN Exit sur la gestion des structures de sortie, au cours de laquelle des gestionnaires et des chercheurs ont débattu de l'opportunité et des modalités de l'examen par les pairs/auto-examen dans ce domaine. (Francfort, 17 et 18 janvier)
- La visite d'étude du RAN au cours de laquelle une ébauche du questionnaire a été discutée avec des praticiens et un chercheur (Berlin, 7 et 8 mai)
- L'objectif général du groupe de travail RAN EXIT est de mettre en application les compétences des praticiens dans le travail de sortie. Pour tout commentaire ou suggestion, veuillez contacter le Centre d'excellence du RAN.

Examen par les pairs et auto-examen

Un examen implique que quelqu'un ait une vision systématique de votre propre travail (qu'il s'agisse de vous-même ou d'une équipe de collègues). Il s'agit d'un outil de réflexion pour améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficience de votre travail.

En rédigeant ce manuel, il est clairement apparu que la plupart des instruments présentés ici pour un examen par les pairs sont également adaptés à un auto examen. Ce manuel en a tenu compte, tout en établissant la distinction suivante :

- 1 Examen par les pairs** : dans un examen par les pairs, des experts en situation travaillant dans d'autres structures de sortie fournissent une perspective externe.
- 2 Auto-Examen** : dans le cas de l'auto-examen, des praticiens de la même organisation examinent la façon dont fonctionne leur propre structure de sortie. En réfléchissant, en portant un regard rétrospectif, les gens sont invités à penser à la façon dont la qualité peut être améliorée, dont les bons éléments peuvent être rendus durables et dont leurs compétences professionnelles peuvent être améliorées ou utilisées de façon plus efficace et/ou efficiente.

Les deux types d'examen nécessitent un questionnaire structuré similaire et sont tous deux abordés dans ce manuel. Le processus est néanmoins différent. Pour cette raison, deux chronologies seront présentées. L'examen par les pairs et l'auto-examen peuvent également être mélangés/combinés (vous évaluez votre propre travail et d'autres l'évaluent en même temps).

Présentation générale

Les examens professionnels sont un moyen d'évaluer la qualité, l'efficacité et/ou l'efficience. Souvent, il n'existe pas de critères d'ensemble recouvrant tous les aspects du type de travail ou de projet examiné. Pour cette raison, on utilise des méthodes d'intersubjectivité, en demandant à plus d'une personne (de l'extérieur et/ou au sein du même groupe) d'évaluer ce qu'elles constatent et de leur permettre de discuter de la façon dont elles sont parvenues à ce résultat. Cet échange entre pairs et collègues fournit des informations sur le(s) professionnel(s) dont le travail est examiné ainsi que sur son organisation.

L'examen par les pairs est une méthode de contrôle de la qualité bien acceptée dans certains secteurs, et dont les résultats sont communiqués à l'utilisateur final. Par exemple, lorsqu'on publie des articles universitaires, il est courant d'effectuer ce processus d'examen. Les échanges entre les examinateurs et les auteurs restent néanmoins inconnus. Mais le seul fait que d'autres personnes aient pu y porter un regard professionnel est rassurant pour le lecteur.

La loi peut exiger, ou alors cela peut être considéré comme une condition préalable, que les professionnels deviennent/demeurent membres d'organisations professionnelles (pour les avocats, les médecins ou ingénieurs civils). Lorsqu'il est nécessaire, un examen par les pairs doit être présenté de façon transparente et utiliser des normes de qualités acceptées. L'examen par les pairs sur une base volontaire est également relativement fréquent ; il peut soit être réalisé par des représentants d'autres organisations travaillant dans le même domaine, soit par des personnes travaillant dans le secteur mais qui ne se consacrent pas exclusivement au travail d'examen.

Valeur ajoutée de l'examen par les pairs :

- 1 Bénéficier du retour d'une personne qui a l'expérience de votre travail
- 2 Fournir de nouvelles informations et des conseils et astuces pratiques pour améliorer la qualité, l'efficacité et/ou l'efficience
- 3 Éviter la pensée de groupe/biais que vous ou votre équipe pourriez développer

L'auto-examen est un moyen de conserver une vision et un contrôle sur vos réalisations professionnelles. C'est un moyen de « regarder dans le miroir », en décrivant ce que vous voyez et à partir de là de décrire ce qui fonctionne de façon satisfaisante et ce qui nécessite une amélioration ou une réflexion plus approfondie. Plus un outil d'auto-examen sera familier à un professionnel (en utilisant le langage auquel il est habitué, en abordant des sujets auxquels il est (in)consciemment confronté), plus il pourra en tirer et apprendre. Le fait de demander aux personnes de réfléchir sur la façon dont elles-mêmes et leur programme fonctionnent présente trois risques.

Premièrement, tout le monde ne sera pas capable d'examiner son travail en ayant une vue d'ensemble et en percevant tous les tenants et aboutissants. Deuxièmement, les individus peuvent avoir un autre point de vue que d'autres (p.

ex. gestionnaires, participants, opinion publique, partenaires de coopération) sur la façon dont eux et leur travail fonctionnent. Cela peut avoir pour conséquence aussi bien une sous-estimation qu'une surestimation. Troisièmement, les instruments d'auto-examen peuvent être utilisés, volontairement ou non, de façon tactique. Si les résultats d'un examen sont (imaginés comme étant) utilisés à des fins de Ressources humaines, p. ex. comme argument pour obtenir un meilleur poste, les gens peuvent mettre en avant leurs points forts et édulcorer leurs faiblesses. Plus les gens se sentent en sécurité en ayant des informations claires sur ce qui va suivre le résultat du processus, plus ils seront ouverts pour discuter de leurs lacunes professionnelles et des points d'amélioration du programme ou du projet sur lequel ils travaillent.

Même si un auto-examen doit nous inciter à l'auto-analyse et même à l'autocritique, il est important qu'il se déroule dans un esprit positif et qu'il soit tourné vers l'avenir. Dans l'idéal, il permettra aux gens, en réfléchissant et/ou en discutant avec leurs collègues, de trouver des solutions pratiques et concrètes pour fournir un meilleur travail.

Valeur ajoutée de l'auto-examen :

- 1 Moyen simple et peu onéreux de promouvoir l'importance de la réflexion
- 2 Aucune contrainte relative à l'ouverture à une tierce partie du travail quotidien/de la vie privée
- 3 Peut devenir un élément de la routine des mécanismes de contrôle et d'équilibre des pouvoirs

Ni l'examen par les pairs ni l'auto-examen ne sont appropriés pour juger si une approche est fondée sur des éléments probants. Ils ne peuvent d'autre part pas être utilisés pour la mesure de l'efficacité. Il faut pour cela une évaluation externe indépendante, reposant sur des connaissances universitaires et qui, dans l'idéal, travaille avec des groupes de contrôle. D'autre part, un examen par les praticiens ne constitue pas pour le commanditaire (gouvernement/bailleur de fonds) un outil de prise de décision pour poursuivre le financement. Cela nécessiterait également un audit externe. Les gouvernements et les bailleurs de fonds peuvent néanmoins demander des examens par des pairs ou des auto-examens qui constitueront des outils de contrôle de la qualité (de la même façon qu'ils peuvent exiger des professionnels bien formés).

Utilisation possible dans le travail de sortie

Comme cela a été mentionné, l'examen par les pairs/auto-examen se caractérise par une approche systématique. Cette approche systématique fonctionne en général avec :

- Un ensemble logiquement structuré d'éléments de questions sur différents sujets ;
- Des instructions claires sur la manière de répondre à ces questions. Par exemple, expliquer comment fonctionne un score allant de 0 à 5, mais également – lorsqu'on travaille avec des questions ouvertes – quel est le type de réponses utiles.

Cette approche permet de répéter le processus d'examen pour mesurer le progrès/changement, et de fournir un vocabulaire pour échanger en interne sur

la qualité au sein de la structure de sortie et avec les autres. D'autre part, toutes les personnes impliquées ont une garantie de transparence sur le déroulement du processus d'examen ainsi que sur la façon dont ses résultats seront utilisés.

Ces caractéristiques différencient l'examen par les pairs/auto-examen d'autres situations dans lesquels des professionnels parlent de leur travail, comme le coaching, les réunions de groupe au cours desquels on discute de cas individuels, ou les activités d'intervision/supervision.

POSSIBILITÉS DE L'EXAMEN PAR LES PAIRS/AUTO-EXAMEN

L'utilité de l'auto-examen et de l'examen par les pairs est multiple. Tout d'abord, la réflexion systématique sur le travail d'une personne contribue à prendre en compte les problèmes rencontrés dans différents aspects de la pratique quotidienne, et de les traiter de façon constructive. En étudiant systématiquement les spécificités de ces problèmes, il est possible de déterminer quand l'approche, les compétences, la base de connaissances ou le réseau d'une personne doivent être ajustés, améliorés ou étendus.

D'autre part, on prend conscience de ce qui fonctionne bien, et avec qui et dans quel type de contexte, ce qui peut être systématiquement pris en compte. Ces expériences positives peuvent également être utilisées pour améliorer son travail. L'examen par les pairs tient également compte de l'expérience des autres praticiens du travail de sortie. Le fait de discuter avec d'autres professionnels de ce qui fonctionne bien ou non permet un transfert de connaissances qui peut considérablement enrichir la pratique quotidienne.

En bref, l'auto-examen et l'examen par les pairs contribuent à mettre en évidence ce qui fonctionne bien et les ajustements devant être réalisés pour améliorer votre impact, les procédures suivies, ou la coopération au sein et en dehors de votre organisation. Ce sont des outils peu coûteux et rapides que les praticiens du travail de sortie de tous horizons peuvent utiliser sans que cela n'exige de formation supplémentaire, dès qu'ils en ont besoin et sans aide supplémentaire. L'examen par les pairs/auto-examen peut être utilisé pour évaluer l'évolution dans le temps. La méthode structurée utilisée permet de réaliser un instantané de la pratique quotidienne actuelle, mais il est également possible de la comparer avec les situations précédentes.

LIMITES DE L'EXAMEN PAR LES PAIRS/AUTO-EXAMEN

L'examen par les pairs/auto-examen est un outil permettant aux praticiens d'évaluer leur travail quotidien. Ce n'est pas la même chose qu'une évaluation. Les évaluations des programmes, projets ou mesures de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent sont en général fondées sur des bases empiriques et des résultats valides sur les performances ce qui a été mis en œuvre. Ces résultats découlent d'une analyse scientifique effectuée en général par une institution externe. Les évaluations débouchent généralement sur une appréciation de certains aspects du programme, du projet ou de la mesure, par exemple le concept sous-jacent d'un programme de prévention, la théorie du changement sur laquelle repose un projet de sensibilisation, ou l'impact d'une mesure d'intervention.

Le plus souvent, les évaluations du travail de sortie courent sur une durée plus longue (plusieurs mois, voire des années). Elles servent à donner aux responsables d'un programme de sortie ou d'un projet en rapport, à une institution de financement ou à des décideurs, des réponses à des questions telles que l'utilité et l'efficacité. Dans de nombreux cas, les résultats d'une évaluation sont publiés dans un rapport qui est souvent accessible au public.

En revanche, un examen par les pairs/auto-examen est destiné à une réflexion interne sur les pratiques et leur optimisation, uniquement en vue d'améliorer la qualité du travail en cours. Ses résultats ne sont pas destinés à être publiés. L'examen par les pairs/auto-examen peut néanmoins appuyer une évaluation et en constituer un élément. L'examen par les pairs/auto-examen et l'évaluation répondent à des objectifs différents, qui peuvent se compléter mutuellement.

Les champs de l'examen par les pairs/auto-examen et de l'évaluation sont également différents. Alors qu'un examen s'intéresse avant tout au travail sur le cas et sa gestion, l'évaluation peut (également) chercher à avoir une vue d'ensemble et répondre à des défis structurels tels qu'un financement durable ou la charge de travail, ainsi qu'à des questions stratégiques telles que l'évaluation du travail de la structure de sortie, en relation avec une stratégie plus large de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent, qu'elle soit locale, régionale ou nationale.

Une évaluation peut fournir des réponses empiriques sur l'efficacité des approches et aidera à les améliorer. L'examen par les pairs/auto-examen ne fournira jamais une telle analyse objective d'une approche. D'un autre côté, du fait de son objectif subjectif, une évaluation externe ne permettra pas de développer leurs compétences, chose que permettra un examen par les pairs/auto-examen. La force d'un examen, c'est que les gens réfléchissent sur la spécialité qu'ils pratiquent quotidiennement.

L'examen par les pairs/auto-examen ne doit pas aborder des sujets sur lesquels le praticien n'a pas de prise. P. ex. des problèmes juridiques ou un manque de ressources financières peuvent être considérés comme un fait accompli. Pour éviter de longues discussions ne débouchant pas sur de meilleurs résultats pour les participants et le programme de sortie, il est bon de garder à l'esprit ce qui a été assigné à la structure de sortie par le gouvernement/les bailleurs de fonds commanditaires.

Directives pratiques pour organiser un examen par les pairs/auto-examen

L'examen par les pairs et l'auto-examen vont tous deux au-delà de la « simple discussion » sur la pratique quotidienne : ils nécessitent une approche systématique. En plus du contenu (sur quels éléments nous travaillons) abordé dans le questionnaire qui a été élaboré, il est important d'avoir un processus structuré clair afin d'éviter les sentiments d'insécurité ou de ne pas trouver de terrain d'entente sur les solutions résultant de l'examen.

ÉTAPE 1 : PRÉPARER L'EXAMEN

Même si l'examen par les pairs/auto-examen n'exige pas de ressources financières importantes ou beaucoup de temps, certaines conditions préalables doivent être remplies avant de démarrer un tel processus.

Premièrement, la structure de sortie doit considérer le changement et le développement comme des éléments essentiels de la gestion de la qualité, et disposer de certaines marges dans lesquelles il sera possible d'organiser ce changement et ces développements. Cela nécessite un soutien, aussi bien pour la direction que pour les praticiens.



Deuxièmement, il est nécessaire de déterminer des règles claires relatives à la propriété du processus. Qui est en charge du processus d'examen ? S'agit-il de l'organisation/direction ou de l'équipe ? Il faut savoir avec certitude qui dirige la réalisation de l'examen, qui interprète ses résultats et qui le met en œuvre.

Troisièmement, il est nécessaire de créer et maintenir un environnement sûr pour les membres du personnel. Il doit être absolument clair que les résultats de l'évaluation ne seront pas utilisés à des fins de gestion des RH. Il est très important de parler franchement de la façon dont pourrait être améliorée la pratique quotidienne. D'autre part, des accords clairs sur la façon de donner son avis et de faire face aux problèmes doivent être établis avant de démarrer le processus.

L'accès aux informations nécessaires pour effectuer l'évaluation doit être sécurisé. Les documents et données pertinents doivent être disponibles, tels que les documents de réflexion, les documentations de cas (anonymisées) ou les témoignages de vos clients. Ceci est particulièrement important en cas d'examen par les pairs.

Enfin, il est souhaitable que vous sortiez de votre routine quotidienne, le temps que durera l'auto-examen ou l'examen par les pairs. Vous pourrez ainsi vous concentrer sur l'examen sans être distrait par vos tâches habituelles. Une fois que vous avez démarré le processus d'examen, il est recommandé que vous l'acheviez dans un laps de temps défini, afin de ne pas perdre de vue votre objectif. Votre organisation doit vous laisser suffisamment de temps pour mener l'examen.

ÉTAPE

LE PROCESSUS
D'EXAMEN

2

ÉTAPE 2 : LE PROCESSUS D'EXAMEN

Examen par les pairs

Étape 1 : Déterminer le domaine d'action du praticien pair. À quoi et à qui doit-il/elle avoir accès ? Dans quelle mesure est-il autorisé à suivre le travail dans le cadre de sa pratique quotidienne ? Des marqueurs importants sont ici les cas où les examinateurs interfèrent avec la relation délicate entre les praticiens et les participants et également la façon de traiter les informations confidentielles.

Étape 2 : Sélectionner un collègue ou un groupe de collègues pouvant réaliser l'examen par les pairs. Il s'agit de préférence de praticiens également impliqués dans le travail de sortie, mais dans une autre organisation et/ou un autre lieu/projet au sein de la même organisation. Une autre option privilégiée consiste à chercher des personnes travaillant dans des domaines adjacents et également concernées par des formes complexes de facilitation des processus de resocialisation (p. ex. dans les domaines du rétablissement suite à l'abus de substances, de la probation et du travail de sortie de sectes et de gangs). L'examen par les pairs peut se faire dans le cadre d'un processus mutuel où la structure de sortie A réalise l'examen de la structure de sortie B et vice versa.

Étape 3 : Informer toutes les personnes concernées qu'un examen par les pairs va être organisé. Soyez précis à propos du calendrier, de ce que vous attendez des agents de sortie impliqués, de ce qui sera fait des résultats de l'évaluation et de la personne à contacter en cas de questions et remarques supplémentaires.

Étape 4 : Étudier ce manuel et identifier les questions exigeant que vous collectiez plus d'informations pour que les experts pairs puissent y répondre. Assurez-vous ensuite qu'ils aient un accès immédiat aux informations dont ils auront besoin, quand cela sera nécessaire.

Étape 5 : Répondre aux questions en tant qu'examineurs (et praticiens) pairs). La réponse à certaines de ces questions sera simple et rapide, alors que d'autres exigeront plus de temps car elles imposeront un effort de réflexion ou de faire des recherches. Laissez donc aux personnes suffisamment de temps pour y répondre.

Pourquoi ne pas répondre au questionnaire en tant que groupe d'examineurs pairs et/ou praticiens du travail de sortie ?

L'idée est que les personnes réfléchissent avant tout par elles-mêmes pour découvrir ensuite si leur point de vue est partagé. Dans le cas où c'est un groupe qui répond au questionnaire, il y a un risque que certains participants du processus d'examen imposent leur point de vue dans la discussion ou qu'émerge une forme de pensée unique (p. ex. le fait d'être systématiquement d'accord avec l'intervenant précédent).

Étape 6 : Évaluer et contextualiser les résultats de l'examen en tant qu'examineurs et praticiens en les comparant aux objectifs de la structure de sortie, avec vos propres attentes et avec les résultats de vos collègues et ceux des examineurs pairs. Cette étape doit se dérouler dans le cadre d'une réunion laissant la place à la discussion, en particulier lorsque les examineurs et les praticiens s'accordent sur le besoin de changement ou d'amélioration d'un élément précis ou lorsque le point de vue de l'extérieur et de l'intérieur diffèrent de manière notable. Dans ce cas, il est très important de discuter de la raison pour laquelle les participants ont noté un aspect comme étant (in)suffisant.

Étape 7 : Laisser les praticiens tirer des conclusions pratiques de leur propre examen et en discuter avec les examineurs pairs (les solutions ont-elles du sens, les examineurs tirent-ils des conseils et astuces de leur pratique quotidienne ?). Cela signifie que vous développez des idées sur la façon d'utiliser les résultats du questionnaire en vue d'améliorer votre travail quotidien. Cette tâche nécessite la mise en œuvre d'une stratégie de suivi pour que l'examen ait l'impact recherché et pour renforcer la durabilité des ajustements réalisés. Pour chaque partie du questionnaire, prenez du temps pour réfléchir à des actions de suivi et notez tous les accords trouvés. Au cours de cette étape, il est également important d'établir des priorités (les points à améliorer doivent être réalistes par rapport à la durée et aux ressources humaines et financières disponibles).

Auto-examen

Étape 1 : Informer toutes les personnes concernées qu'un processus d'auto-examen va être organisé. Soyez précis à propos du calendrier, de ce que vous attendez des agents de sortie impliqués, de ce qui sera fait des résultats de l'évaluation et de la personne à contacter en cas de questions et remarques supplémentaires.

Étape 2 : Étudier ce manuel et identifier les questions pour lesquelles vous aurez besoin de rassembler plus d'informations afin de pouvoir laisser les experts pairs y répondre. Assurez-vous ensuite que vous et vos collègues aurez un accès immédiat aux informations dont vous aurez besoin, lorsque vous en aurez besoin.

Étape 3 : Vos collègues et vous-même répondez aux questions. La réponse à certaines de ces questions sera simple et rapide, alors que d'autres exigeront plus de temps car elles imposeront un effort de réflexion ou de faire des recherches. Laissez donc aux personnes suffisamment de temps pour y répondre.

Étape 4 : Évaluer et contextualiser les résultats de l'évaluation en comparant les contributions des collègues, les objectifs de la structure de sortie et vos propres attentes.

Faciliter la discussion sur le questionnaire

- Pour préparer la réunion de discussion, il est utile d'avoir répondu à l'avance aux questionnaires afin de connaître les éléments nécessitant une attention, du fait de résultats inquiétants ou de différences de points de vue.
- Nommez un facilitateur, une personne qui prendra l'initiative pendant tout ou partie de la séance.
- Faites ressentir aux participants qu'ils ont été invités, afin de créer et entretenir un environnement sûr dans lequel il est possible de discuter de problèmes sensibles.
- La question du temps est fondamentale. Pour vous assurer que toutes les thématiques obtiennent une attention suffisante, indiquez clairement la durée pendant laquelle chacune d'entre elle sera discutée. Conseils pour bien gérer la question du temps :
 - Mettez immédiatement un terme aux discussions hors sujet ou irréalistes.
 - Signalez lorsqu'un sujet est plus à sa place dans une autre thématique.
 - Encouragez les gens à ne pas développer et à rester aussi factuels que possible.
 - Essayez de résumer pour aider l'assistance à mieux comprendre ce qui a été dit jusqu'à présent.
 - Posez des questions lorsque les participants s'expriment de façon trop abstraite. Essayez de limiter leurs propos à des dysfonctionnement et solutions tangibles ou demandez des exemples.
 - Lorsqu'aucun accord n'est atteint sur un point donné, ne prenez jamais la moyenne des scores. Enregistrez plutôt le fait que le groupe n'est pas d'accord et, si nécessaire, reportez à plus tard la discussion à ce sujet.

Étape 5 : Organiser une réunion avec toutes les personnes qui ont répondu au questionnaire. Discutez des thèmes qui ont été collectivement évalués de façon négative ou pour lesquels les réponses divergent largement. Tirez des conclusions pratiques de votre propre examen. Cela signifie que vous développez des idées sur la façon d'utiliser les résultats du questionnaire en vue d'améliorer votre travail quotidien. Cette tâche nécessite la mise en œuvre d'une stratégie de suivi pour que l'examen ait l'impact recherché et pour renforcer la durabilité des ajustements réalisés.

Pour chaque partie du questionnaire, prenez du temps pour réfléchir à des actions de suivi et notez tous les accords trouvés. Au cours de cette étape, il est également important d'établir des priorités (les points d'amélioration doivent être réalistes par rapport à la durée et aux ressources humaines et financières disponibles).

ÉTAPE 3

SUIVI

ÉTAPE 3 : SUIVI

Les priorités découlant de l'examen par les pairs/auto-examen nécessitent un plan de mise en œuvre. Celui-ci peut être élaboré soit par ceux qui ont été impliqués dans le processus d'examen, soit par la direction de la structure de sortie. Ce faisant, la structure de sortie traduit les besoins et les remarques de ses praticiens en actions pour lesquelles ils sont garants/responsables.

Voici les marqueurs importants :

- 1 Qu'est-ce qui a obtenu la priorité (objectif) ?
- 2 Qu'est-ce qui doit se produire (action)
- 3 Qu'est-ce qui doit être approuvé (permission) ?
- 4 Qui est responsable de la mise en œuvre (acteur) ?
- 5 Qui est impliqué/doit être informé (partie prenante) ?
- 6 Qu'est-ce qui est nécessaire (ressources) ?
- 7 Quand faut-il réaliser la mise en œuvre (temps) ?

Dans la section contenant les feuilles de travail, vous trouverez un formulaire pouvant être utilisé pour cette étape. Le formulaire peut être rempli en tant que proposition pour l'équipe de direction ou par l'équipe de direction elle-même. Dans tous les cas, il est important de remercier pour leur contribution ceux qui ont participé au processus d'examen et de les informer de l'exploitation des résultats et de la façon dont des progrès ont été réalisés.

Le cas échéant, il est bon d'informer les praticiens des raisons pour lesquelles leurs priorités et suggestions de mesures n'ont pas été intégrées au plan de mise en œuvre, afin d'éviter qu'ils aient le sentiment de ne pas avoir été écoutés. Il est conseillé de fournir régulièrement des mises à jour, que ce soit pour des actions spécifiques ou pour le processus dans son ensemble. Si cela a déjà été décidé, il est également possible d'annoncer quand se tiendra un autre cycle d'examen.

abstrait et contenir des déclarations très générales sur les modalités et les raisons du changement.

La théorie du changement d'un praticien sera spécifique à un cas et l'aidera à décider quelle mesure de soutien spécifique il faut apporter lorsqu'il travaille avec un client. La théorie du changement spécifique à un cas sera ajustée en fonction des résultats intermédiaires du processus de travail de sortie. Elle n'est donc pas toujours linéaire, mais elle peut être modifiée. Il peut également être difficile de mettre clairement et directement un résultat en relation avec une mesure spécifique, car d'autres facteurs peuvent avoir eu un impact sur le processus de changement. Une précondition pour construire une théorie du changement est la clarté sur ses propres objectifs (p. ex. quitter un groupe extrémiste (désengagement) ; condition préalable pour construire une théorie du changement est d'assurer la clarté Un bon outil pour développer ou vérifier la théorie du changement est accessible sur <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/?cn-reloaded=1> .

Des informations complémentaires sont disponibles sur : <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/> et https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2017/07/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf

Veuillez décrire la théorie du changement							
1 Que définit votre organisation							
2 Que vous utilisez dans votre travail quotidien							
3 Les hypothèses implicites liées à cette théorie du changement							
Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)							Commentaires
1 J'ai mis en place une théorie du changement claire							
2 Mon organisation a mis en place une théorie du changement claire							
3 La théorie du changement définie par mon organisation et la théorie du changement que j'applique dans mon travail quotidien en adéquation							
4 Mon organisation prend en compte les recherches universitaires dans notre domaine de travail							
5 Je prends en compte les recherches universitaires dans notre domaine de travail							
6 Notre théorie du changement s'applique au groupe cible actuel							
7 Il y a un lien clair entre la théorie du changement et les étapes que nous suivons dans le cadre d'un processus de sortie							
Mesures de suivi et accords							



2. Définir des objectifs et évaluer le changement

Une personne participant à un programme de sortie veut être aidée dans son processus de déradicalisation. Cette section aborde les objectifs de changement des participants, et dans quelle mesure et de quelle façon il est possible de les mesurer.

Veuillez décrire :							
1 Quels sont les objectifs que votre organisation a définis pour le travail de sortie							
2 Comment, à l'issue d'un processus de changement, vous savez que vous êtes sur la bonne voie avec le groupe cible, aussi bien en ce qui concerne son attitude que sa réintégration dans la société							
Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)							Anmerkungen
D'accord	Part. d'accord	Ne sait pas	Neutre	Part. pas d'accord	Pas d'accord		
1 Lorsque je travaille sur un cas, je définis des objectifs clairs, sur la base d'une théorie du changement claire							
2 Lorsqu'elle travaille sur un cas, mon équipe définit des objectifs clairs, sur la base d'une théorie du changement claire							
3 Notre organisation a défini des critères clairs indiquant quand les objectifs du travail de sortie ont été atteints							
4 Des critères clairs de succès sont définis par l'organisation lorsqu'elle travaille sur un cas individuel							
5 Lorsqu'elle travaille sur un cas individuel, l'équipe comprend clairement comment évaluer le désengagement d'un groupe							
6 Lorsque nous travaillons sur un cas, nous comprenons clairement comment évaluer un changement de comportement							
7 Notre organisation trace une ligne claire indiquant les limites dans lesquelles le travail peut être effectué							
8 Je suis pleinement conscient des limites de mes aptitudes et de mes compétences							
9 L'organisation connaît mes limites professionnelles et compétences							
Mesures de suivi et accords							

3. Déroulement du travail

La section 1 s'est intéressée à la théorie du changement, qui est la colonne vertébrale du travail de sortie. La section 2 a évoqué les objectifs qui déterminent quand le travail doit s'achever. Les questions et déclarations suivantes traitent de la façon dont la théorie du changement et les objectifs sont traduits en pratique quotidienne. Après quelques déclarations et questions générales, le processus au niveau du cas est divisé en six étapes ³. Veuillez noter que ces étapes suivent un ordre idéal, qui peut en réalité différer d'un cas à l'autre. Si le processus suivi dans votre organisation comporte plus ou moins d'étapes, vous êtes invités à déterminer dans quelle partie du processus de travail (décrit ci-dessous) s'inscrivent les actions.

Général							
Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)							Commentaires
1 Le déroulement du travail suit des étapes logiques qui mettent en relation des objectifs (p. ex. explorer et comprendre la situation) avec des justifications d'actions/hypothèses d'impact (p. ex. la connaissance des détails d'un cas est essentielle) et avec les instruments utilisés (p. ex. écoute active et questions de suivi spécifiques à un cas)							
2 Pour chaque étape du déroulement du travail, l'expertise nécessaire est disponible							
3 Pour chaque étape du déroulement du travail, le temps nécessaire est disponible							
4 Pour chaque étape du déroulement du travail, les informations nécessaires sont disponibles							
5 Il existe une structure ou une procédure interne pour signaler le manque de temps/d'informations ou pour communiquer de nouvelles idées							

³ Inspiré de Uhlmann, Milena (2017) : Evaluation of the Advice Centre on Radicalisation – Final Report. Research Report 31, Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, p. 39-44.

Étape 2 : Analyse de la situation

Veuillez décrire :

1 Comment est réalisée une analyse de situation du cas individuel, en commençant par le contact initial et en parcourant l'ensemble du processus de soutien

2 Comment s'effectue l'identification du soutien et des systèmes d'assistance pouvant être mobilisés pour influencer le participant et travailler avec lui

Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)



Commentaires

1 Il existe des outils pour réaliser une évaluation systématique

2 Les conditions de vie peuvent être décrites de façon suffisante, en tenant compte de l'histoire personnelle du participant ainsi que de sa famille

3 Les événements graves, moments décisifs et crises de la vie (points de déclenchement) ayant joué un rôle dans le processus de radicalisation du participant sont pris en compte dans l'analyse

4 La vulnérabilité, les facteurs de résilience et le niveau de (risque de) radicalisation sont suffisamment pris en compte dans l'analyse

5 L'analyse de la situation prend en compte les compétences et les possibilités d'action disponibles pour le participant

Étape 3 : Identification des objectifs et développement d'une stratégie							
Veuillez décrire :							
1 Comment vous transcrivez l'analyse en objectifs et en la stratégie qui en découle							
2 Quel est le rôle du participant dans ce processus							
Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)							Commentaires
3 L'analyse de la situation constitue une contribution suffisante pour travailler avec le participant, afin d'identifier des objectifs de soutien et de développer une stratégie pour atteindre ces objectifs							
4 Les objectifs sont catégorisés soit comme des étapes intermédiaires soit comme des objectifs finaux							
5 Les possibilités d'action pour les différents acteurs sont assemblées, afin de renforcer la capacité de ces personnes à s'occuper de l'individu vulnérable à la radicalisation ou radicalisé							
Étape 4 : Choix et utilisation de divers instruments multi-professionnels							
Veuillez décrire :							
1 Les principaux instruments que vous pouvez mettre en œuvre pour travailler sur le changement (aussi bien les vôtres que ceux fournis par d'autres professionnels)							
2 Qui assure le suivi de l'utilisation des instruments (p. ex. la livraison par le fournisseur est-elle suffisante et arrive-t-elle au bon moment, le participant est-il présent ?)							
Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)							Commentaires
1 Les instruments sélectionnés ont un objectif/résultat clairement formulé							
2 Les recommandations relatives aux instruments nécessaires sont acceptées par les autres professionnels à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation elle-même							

Étape 5 : Conversation de feedback et réflexion avec le participant sur l'effet des instruments multi-professionnels utilisés

1 Une fois que les instruments multi-professionnels ont été utilisés, une conversation de feedback sur leur impact se tient avec le participant et, le cas échéant, avec les autres personnes impliquées							
2 Le praticien du travail de sortie structure et guide les réflexions de façon à ce que, en collaboration avec le participant, elles puissent être canalisées pour former une nouvelle analyse de la situation							

Étape 6 : Nouvelle analyse de la situation basée sur la conversation de feedback

Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)							Commentaires
1 Selon l'impact – positif, négatif, nul – et en concertation avec le participant, l'objectif, la stratégie et les instruments multi-professionnels sont soit poursuivis, soit révisés, soit changés							
2 Le réseau professionnel est impliqué pour discuter de l'impact et des implications qui en découlent							

Mesures de suivi et accords

4. Le participant/groupe cible

Le terme participant est ici utilisé pour désigner la personne qui participe à un programme de sortie dans le cadre de son processus de déradicalisation et/ou de désengagement.

Veuillez décrire :							
1 Certaines caractéristiques de votre groupe cible (p. ex. type d'idéologie, genre, besoins généraux ou niveau de menace)							
2 Certaines caractéristiques générales de vos participants (p. ex. type d'idéologie, genre, besoins généraux ou niveau de menace)							
3 Si les participants participent volontairement au programme ou s'ils y sont forcés							
Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)							Commentaires
1 Les besoins des participants sont satisfaits							
2 Le participant connaît les objectifs du processus dans lequel il est engagé							
3 L'environnement ou le réseau social (positif) (p. ex. famille, amis) du participant est impliqué dans le processus							
Mesures de suivi et accords							

5. Le praticien

Le praticien joue un rôle essentiel dans le travail de sortie car il constitue le principal facilitateur et point de contact pour le participant/groupe cible. Le praticien peut également fournir une assistance par lui-même et/ou faire pour cela appel à d'autres professionnels.

Veuillez décrire :							
1 Les principales tâches du praticien							
2 Les principales caractéristiques et compétences que doit réunir le praticien							
3 Le profil des praticiens (p. ex. travailleurs sociaux, thérapeutes, experts de l'Islam, repentis)							
4 Comment les praticiens sont employés (par un programme, en freelance ou dans le cadre d'autres organisations)							
Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)							Commentaires
1 Les tâches du praticien sont claires							
2 Le praticien a la possibilité de mettre en œuvre ses propres idées au cours du traitement							
3 Il est possible de mettre en œuvre des approches personnalisées							
4 Les règles d'engagement avec les participants sont claires							
Mesures de suivi et accords							

6. Organisation

Le travail de sortie est effectué par un organisme institutionnel. L'organisation peut être spécifiquement destinée à réaliser ce travail ou être intégrée à une structure plus importante. Il peut s'agir d'une organisation gouvernementale ou non gouvernementale. Dans les questions et déclarations qui suivent, le mot « organisation » doit être compris comme l'unité qui fournit le travail de sortie.

Remarque : si vous travaillez à votre compte en tant que praticien du travail de sortie, appliquez les questions qui suivent à votre propre situation. Une section supplémentaire destinée aux praticiens indépendants se trouve à la fin de cette section.

Veuillez décrire :							
1	Comment le travail de sortie est organisé dans votre organisation en termes de hiérarchie, de responsabilités, de répartition des tâches, etc.						
2	Comment l'organisation utilise les enseignements tirés des cas individuels afin d'améliorer la qualité						
Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)		<input type="radio"/>	Commentaires				
1	L'organisation fournit au praticien ce dont il a besoin pour travailler avec les participants						
2	L'organisation assure la sécurité des praticiens dans le cadre de leur travail						
3	L'organisation facilite/fournit un échange collégial et/ou une supervision						
4	L'organisation propose aux nouveaux praticiens un soutien interne de la part de collègues expérimentés						
5	L'organisation assure la sécurité des participants au cours du processus de sortie						
6	L'organisation suit de façon structurée les contextes extrémistes en rapport avec son travail						
7	L'organisation est à l'écoute des nouveaux développements des contextes extrémistes et de la société						
8	L'organisation utilise les résultats de la recherche pour améliorer son travail de façon constante et structurée						

9 L'organisation permet à ses praticiens de participer à des formations supplémentaires (en interne ou en externe)								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Supplément : Auto-examen pour les praticiens indépendants

10 Vous formez-vous vous-même et tenez-vous à jour vos connaissances sur le groupe cible ?								
11 Travaillez-vous avec des protocoles de respect de la vie privée, par exemple lorsque vous êtes engagé par une force de sécurité ?								
12 L'organisation qui vous a mandaté est-elle attentive à votre sécurité ?								

Mesures de suivi et accords

7. Environnement

Une structure de travail de sortie ne fonctionne pas de manière isolée. Elle coopérera avec d'autres partenaires, que cette coopération soit structurelle ou sur la base du cas par cas. Les activités se déroulent dans une société (aussi bien le public général que les communautés/réseaux dont est issu le groupe cible) qui aura une opinion sur ce que devrait être le travail de sortie.

Veuillez décrire :								
1	Qui sont vos principaux partenaires de coopération	Utilisez la feuille de travail « Cartographier votre réseau »						
2	Comment vous percevez la façon dont la société apprécie votre travail							
Notez les déclarations suivantes (et ajoutez vos commentaires si vous le désirez)								Comments
1	Les bons partenaires de coopération sont en place							
2	Le programme du travail de sortie est bien intégré dans une structure interinstitutionnelle							
3	L'échange de données avec les partenaires fonctionne bien							
4	Il y a une compréhension claire de la façon de coopérer avec nos partenaires, en fonction de leurs responsabilités et compétences							
5	Des protocoles convenus sont appliqués afin de faire face aux possibles menaces sur la sécurité							
6	On sait clairement quand il faut impliquer une agence de sécurité							
7	Les tierces parties acceptent clairement les évaluations/jugements formulés par la structure de sortie sur le groupe cible							
8	La société considère de façon positive le travail réalisé							
9	Les relations avec les médias sont bonnes							
Mesures de suivi et accords								

Liste de définitions

Acteurs	Entités impliquées dans le processus de sortie. Ce terme peut faire référence à la fois aux experts/professionnels et à leurs organisations.
Systemes d'assistance	Ceux (professionnels ou informels) qui sont disponibles pour aider/soutenir l'individu dans son processus de sortie.
Hypothèses	Les hypothèses sont des postulats acceptés comme des vérités, sans se poser de question et sans en apporter la preuve. Il est nécessaire de remettre en question vos propres hypothèses : est-ce vraiment ma stratégie qui produit certains résultats ou y a-t-il d'autres influences externes ?
Échange collégial	L'échange sur les situations difficiles ou sur les réussites, ainsi que l'échange de nouvelles idées entre collègues travaillant dans une structure. Ces échanges contribuent au bien-être des spécialistes du travail de sortie, Assurent une perspective élargie et peuvent déboucher sur de nouvelles solutions.
Compétences	Alors qu'un savoir-faire nous indique ce qui est nécessaire pour accomplir le travail, les compétences nous indiquent comment intégrer les savoir-faire. Les compétences démontrent la capacité d'agir de façon appropriée dans différentes situations (c.à.d. travailler avec différents types d'individus qui prennent part à un programme de sortie).
Déradicalisation	La dissociation de croyances extrémistes.
Désengagement	Le fait de quitter un groupe extrémiste (n'implique pas automatiquement qu'une personne n'a plus de convictions extrémistes).
Structure de sortie	Les structures de sortie proposent en général un panaché de coaching, de solutions pratiques (logement, travail, école, éducation, etc.) et de soutien. En général, ce large éventail de services ne peut pas être fourni par un seul facilitateur ou son organisation. Il est donc assuré par un important réseau interinstitutionnel.
Processus de sortie	Processus consistant à passer d'un état d'esprit et/ou d'un environnement radicalisé et d'un comportement violent à une attitude compatible avec la société dominante.
Programme de sortie	Les programmes de sortie apportent un soutien aux individus souhaitant quitter un groupe extrémiste violent et/ou s'abstenir de pensées radicales.

Extrémiste	<p>Extrémiste Les extrémistes acceptent la violence en tant que moyen légitime pour atteindre des objectifs politiques. Ils exercent néanmoins nécessairement cette violence eux-mêmes. Avec cette notion, il est important de préciser que les programmes de sortie ne doivent pas être uniquement proposés aux individus ayant subi une incarcération et ayant commis des actes terroristes ⁴. Dans l'idéal, l'incarcération devrait être évitée en proposant ce type de programmes avant que l'individu ne s'engage dans des activités illégales. Ces programmes peuvent donc concerner des individus à différents stades du processus de radicalisation et d'engagement: depuis ceux qui ont des opinions bien arrêtées et légitiment l'utilisation de la violence, ceux qui s'alignent sur les groupes extrémistes mais qui n'ont pas encore mené des activités extrémistes violentes, jusqu'à ceux qui ont eux-mêmes mené des actions extrémistes violentes ou même des attaques terroristes.</p>
<hr/>	
Conversation de feedback	<p>Conversation entre le praticien de travail de sortie et le participant, portant sur les activités et outils récemment utilisés principalement dans le but de connaître le point de vue du participant à leur sujet.</p>
<hr/>	
Hiérarchie	<p>Structure organisationnelle verticale. P. ex. Il y a une différence entre celui qui dirige et celui qui exécute le projet.</p>
<hr/>	
Idéologie	<p>L'idéologie est le système d'idées et d'idéaux d'une personne ; elle peut former la base d'une théorie politique. Cette vision du monde devient un problème lorsque la légitimation de la violence fait partie de l'idéologie ou que celle-ci surévalue l'endogroupe avec toutes les conséquences que cela peut avoir. Le processus de déradicalisation comprend des modifications cognitives de ces croyances et valeurs.</p>
<hr/>	
Instruments	<p>Actions et outils pouvant être mis en œuvre dans le cadre de la méthode du programme de sortie.</p>
<hr/>	
Événements de la vie	<p>Le terreau de la radicalisation peut être la combinaison de plusieurs facteurs d'attraction (comment les personnes sont-elles attirées vers la cause/recrutées ?) et de facteurs d'incitation (quels sont les facteurs intrinsèques ?), pour finir par culminer dans la radicalisation à l'occasion d'événements majeurs de la vie et d'événements déclencheurs sur une échelle locale ou mondiale. ⁵</p>
<hr/>	
Interinstitutionnel	<p>Les structures de sortie n'agissent pas de manière</p>

4 Collection RAN des stratégies de sortie. https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/ran-best-practices/ran-exit-strategies_en#page=3&zoom=100,0,133

5 Collection RAN : Formation destinée aux praticiens de première ligne : https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/ran-best-practices/docs/training_for_first_line_practitioners_en.pdf

isolée. Elles peuvent s'intégrer à une coopération entre différentes organisations gouvernementales et non gouvernementales) et, en ce sens, être engagées ou fonctionner comme un élément d'un système interinstitutionnel coordonné par une tierce partie. Comme les programmes de sortie comportent souvent un large éventail d'activités, il y aura également des contacts avec d'autres fournisseurs de services destinés au groupe cible, soit en ayant une relation mutuelle avec ces derniers, soit en coordonnant un cadre interinstitutionnel constituant la structure de sortie proprement dite. La différence entre un ensemble de liens mutuels entre organisations et un ensemble de liens interinstitutionnels tient à ce que, dans le cas de ce dernier, il y a un contact conjoint entre les partenaires du réseau pour procéder à un examen de la situation et déterminer comment intervenir.

Pour plus d'informations, se référer à l'article de RAN EXIT « Le travail de sortie dans un cadre interinstitutionnel ».

Multi-professionnel	Coopération entre des experts de différents domaines.
Partenaires de réseau	Contacts professionnels pouvant être impliqués pour une coopération, des échanges ou des informations, sur une base structurée ou non structurée.
Objectifs	Les objectifs définissent quand un programme de sortie est un succès. Les objectifs d'un programme de sortie peuvent ainsi consister à quitter un groupe extrémiste (désengagement) ou à se dissocier de croyances extrémistes (déradicalisation). Il faut cependant noter que les objectifs doivent être personnellement adaptés au participant.
Organisation	Le travail de sortie est effectué par un organisme institutionnel. L'organisation peut être spécifiquement destinée à réaliser ce travail ou être intégrée à une structure plus importante. Il peut s'agir d'une organisation gouvernementale ou non gouvernementale. Dans les questions et déclarations qui suivent, le mot « organisation » doit être compris comme l'unité qui fournit le travail de sortie.
Participant	La personne qui participe à un programme de sortie dans le cadre de son processus de déradicalisation et/ou de désengagement.
Praticien	Le praticien joue un rôle essentiel dans le travail de sortie car il constitue le principal facilitateur et point de contact pour le participant/groupe cible. Le praticien peut également fournir une assistance par lui-même et/ou faire pour cela appel à d'autres professionnels. Certains praticiens travaillent à plein temps sur un projet dédié, d'autres ont affaire à des personnes radicalisées dans le cadre des dossiers qui leur sont

confiés ; certains sont des employés statutaires (p.ex. personnel des forces de police ou prisons ou employés municipaux), d'autres appartiennent à des ONG. Comme la situation est différente en fonction des pays, le terme « praticien » est utilisé dans l'ensemble de ce document.

Réseau professionnel

Terme souvent utilisé pour faire la distinction entre les professionnels travaillant sur un cas et le réseau social (famille, amis et communautés) de la personne participant à un programme de travail de sortie.

Facteurs de résilience

Facteurs qui démontrent et/ou favorisent la capacité à se remettre des situations d'adversité.

Savoir-faire

Un savoir-faire correspond à tout ce qui est appris grâce l'expérience et la pratique. Dans le travail de sortie, les savoir-faire peuvent être utilisés pour atteindre des résultats/objectifs prédéterminés (p.ex. savoir-faire de communication). Cela nous indique quelles sont les capacités nécessaires pour accomplir le travail.

Environnement social

Une structure de travail de sortie ne fonctionne pas de manière isolée.

Elle coopérera avec d'autres partenaires, que cette coopération soit structurelle ou sur la base du cas par cas. Les activités se déroulent dans une société (aussi bien le public général que les communautés/réseaux dont est issu le groupe cible) qui aura une opinion sur ce que devrait être le travail de sortie et qui ensemble forment l'environnement social.

Supervision

Les activités de ceux qui dirigent un projet de travail de sortie et s'assurent que les choses se déroulent correctement et selon les règles.

Groupe cible

Le groupe d'individus qu'un programme de sortie cherche à atteindre. Les caractéristiques de ce groupe cible doivent être cartographiées : type d'idéologie, genre, besoins généraux, etc.

Équipe

Le groupe/unité des praticiens du travail de sortie.

Théorie du changement

Une théorie du changement est « une théorie sur les modalités et les raisons du succès d'une initiative »⁶ qui expose les hypothèses sous-jacentes. La théorie du changement définie par une organisation peut différer de celle qu'utilisera un praticien du travail de sortie, car elle peut rester à un niveau plus abstrait et contenir des déclarations très générales sur les modalités et les raisons du changement. La théorie du changement

6 C.H. Weiss, 'Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation in Complex Community Initiatives for Children and Families » dans : J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr & C. Weiss (eds), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Volume I, concepts, methods and contexts* (pp. 65-92). Washington, DC: Aspen Institute 1995.

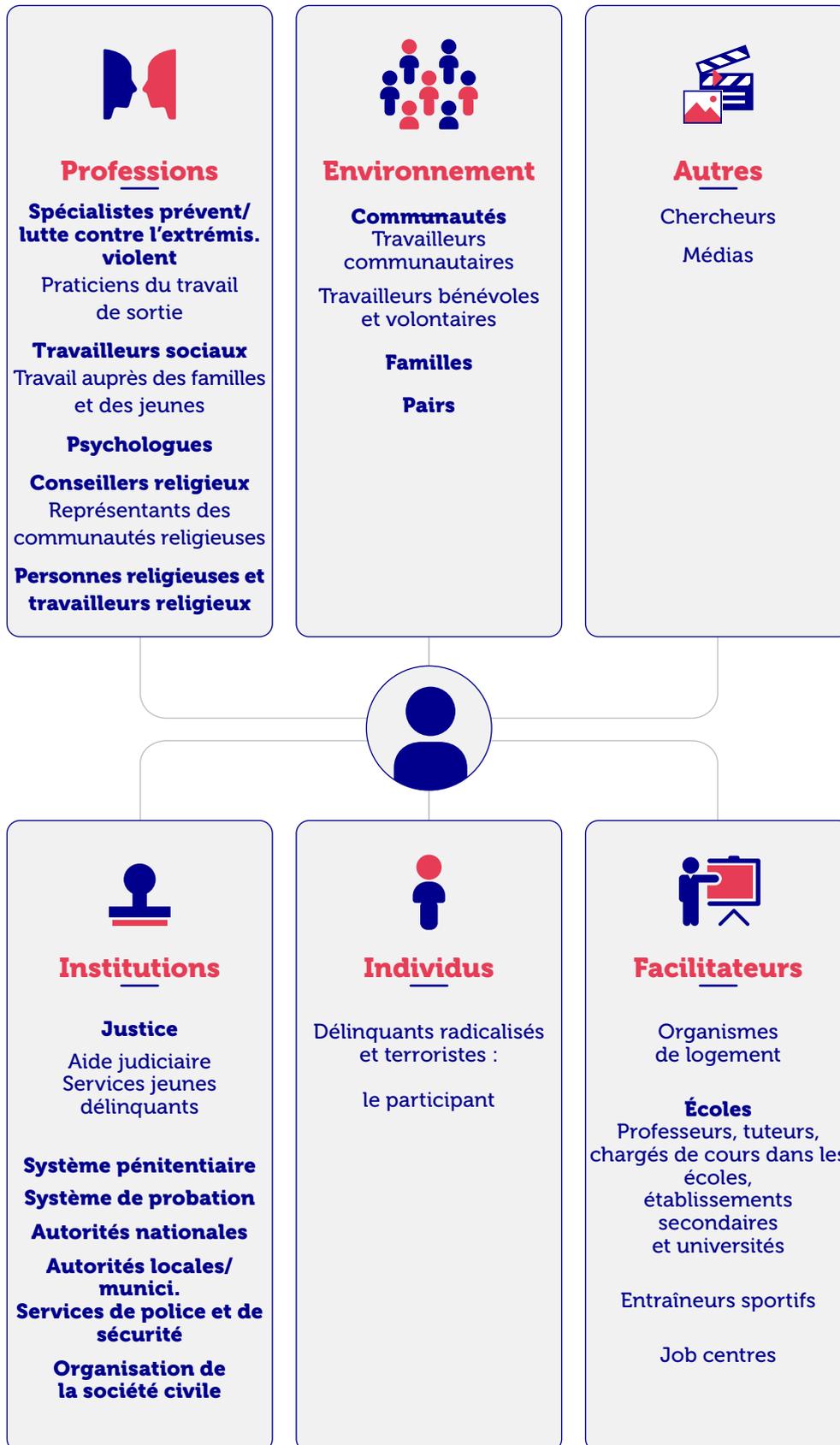
d'un praticien sera spécifique à un cas et l'aidera à décider quelle mesure de soutien spécifique il faut apporter lorsqu'il travaille avec un client. La théorie du changement spécifique à un cas sera ajustée en fonction des résultats intermédiaires du processus de travail de sortie. Elle n'est donc pas toujours linéaire, mais elle peut être modifiée. Il peut également être difficile de mettre clairement et directement un résultat en relation avec une mesure spécifique, car d'autres facteurs peuvent avoir eu un impact sur le processus de changement. Une précondition pour construire une théorie du changement est la clarté sur ses propres objectifs (p. ex. quitter un groupe extrémiste (désengagement) ; condition préalable pour construire une théorie du changement est d'assurer la clarté

Vulnérabilité

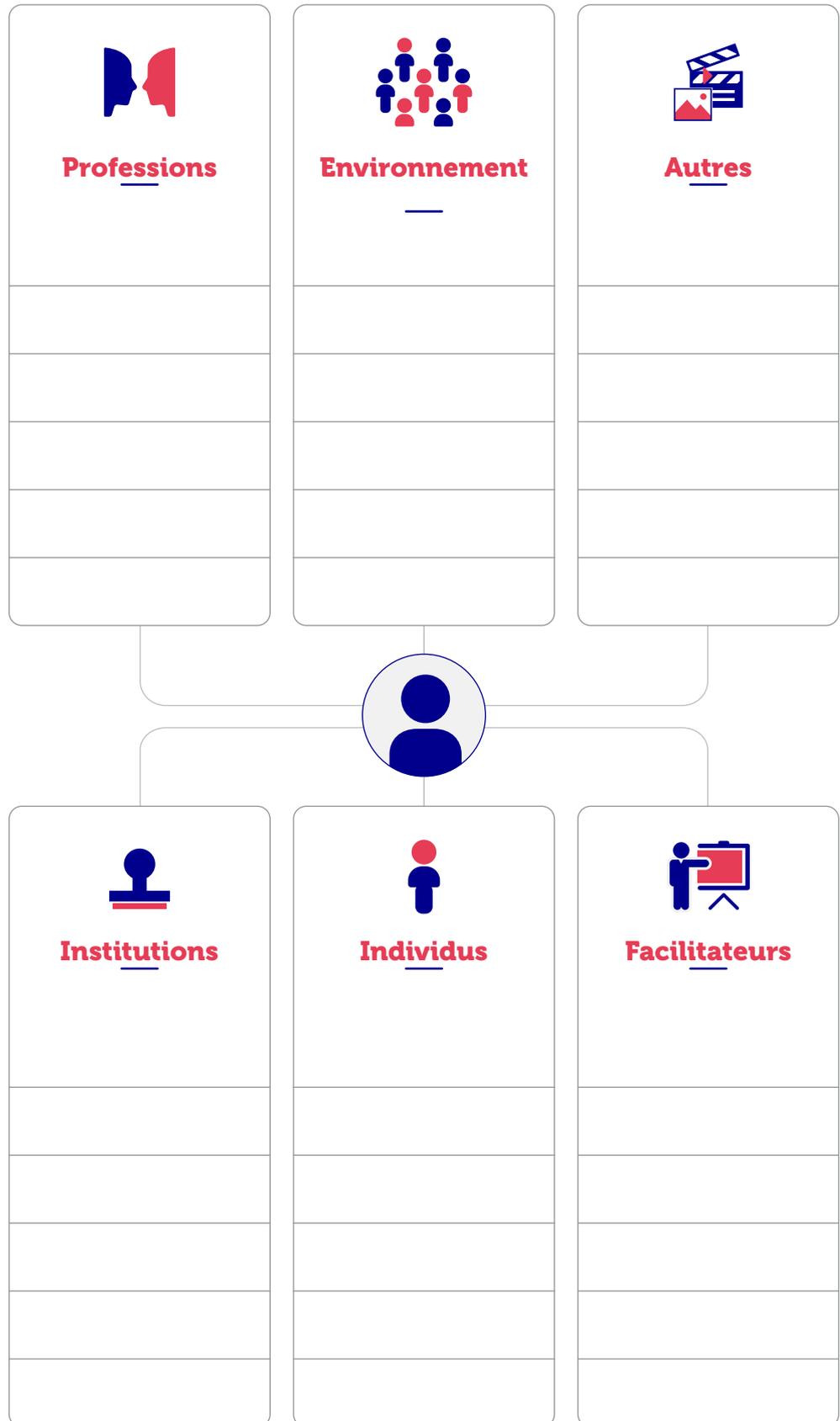
Contrairement aux facteurs de résilience, la vulnérabilité désigne la propension à être facilement influencé ou blessé par des facteurs externes.

Cartographier votre réseau

EXEMPLE



CARTOGRAPHIEZ VOTRE RÉSEAU



INSTRUCTIONS POUR RÉPONDRE AU QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire a été développé pour procéder à l'examen du travail de sortie. L'objectif de ce formulaire est de réfléchir aux points pour lesquels votre travail est conforme aux normes et à ceux pour lesquels il est possible de réaliser des ajustements et de progresser professionnellement. Pour cela, plusieurs éléments de votre travail ont été regroupés en différentes sections thématiques :

- 1 Théorie du changement/justifications
- 2 Définir des objectifs et évaluer le changement
- 3 Déroulement du travail
- 4 Le participant/groupe cible
- 5 Le praticien
- 6 Organisation
- 7 Environnement

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Pour que l'examen débouche sur un résultat optimal, nous vous demandons de donner franchement votre opinion professionnelle. Merci d'indiquer comment les choses fonctionnent à ce moment précis, et non comment elles sont supposées être ou que vous souhaitez qu'elles soient. Chaque section débute par des questions ouvertes. Dans certains cas vous trouverez une feuille de travail pour vous aider à répondre à ces questions. La deuxième partie des différentes sections est constituée de déclarations que vous pouvez noter en fonction d'une échelle comportant six valeurs. Pour chaque déclaration vous disposez d'un espace vous permettant d'expliquer votre choix, si vous le désirez. Ce n'est pas obligatoire. Votre commentaire peut cependant s'avérer utile en cas de recherche de suivi ou de solutions.

La notation des déclarations est principalement destinée à vous aider dans votre réflexion et à constituer le point de départ d'une discussion. Vous pouvez naturellement modifier vos réponses après avoir entendu l'opinion des autres participants.

À la fin de chaque section, vous trouverez un espace pour noter les actions et accords de suivi. Naturellement, ces accords ne pourront être consignés qu'à l'issue de la discussion et du consentement de la direction, mais vous pouvez déjà suggérer des actions de suivi.

Si vous estimez qu'un élément/sujet important n'a pas été mentionné, vous pouvez l'indiquer sur la dernière page ou le soulever au cours de la discussion.

Une liste de définition est annexée à ce questionnaire. Si malgré tout vous ne comprenez pas la question ou la déclaration, vous pouvez la laisser en blanc ou demander conseil à (NOM DE LA PERSONNE RESPONSABLE)

Date limite pour rendre ce formulaire : x.xx

Un plan de mise en œuvre

Les priorités dégagées par l'examen par les pairs/auto-examen nécessitent un plan de mise en œuvre. Celui-ci peut être élaboré soit par les personnes qui ont été impliquées dans le processus d'examen soit par la direction de la structure de sortie, qui traduisent en actions les besoins et remarques des praticiens dont ils sont responsables / à qui ils rendent compte. Dans cette feuille de travail, vous trouverez le formulaire pouvant être utilisé pour la phase de suivi. Pour plus d'informations sur la phase de suivi, voir la page 14

Étape 1 : Objectif Améliorer l'expertise en matière d'identification des traumatismes		
Étape 2 : Action Formation de 3 heures par un thérapeute spécialisé		
Étape 3 : Approbation Accord du directeur, des bailleurs de fonds, etc.		
Étape 4 : Acteur Responsables d'équipe		
Étape 5 : Partie prenante Praticiens		
Étape 6 : Ressources Budget pour le formateur, temps pour les praticiens		
Étape 7 : Temps T + 6 mois		

Liste de références

Commission européenne. Rapport final du groupe d'experts de haut niveau de la Commission sur la radicalisation (HLCEG-R) (18 mai 2018). **Lien** : https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/policies/european-agenda-security/20180613_final-report-radicalisation.pdf

Réseau de sensibilisation à la radicalisation, groupe de travail RAN EXIT (2018). Directives pratiques : Gestion des programmes de sortie. **Lien** : https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-exit/docs/ran-exit_practical_guideline_frankfurt_17-18_01_2019_de.pdf

Center for Theory of Change. How Does Theory of Change Work? **Lien** : <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/how-does-theory-of-change-work/>

Development, Impact & You (DIY). Clarify my Priorities: Theory of Change. **Lien** : <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/?cn-reloaded=1>

Uhlmann, Milena (2017): Evaluation of the Advice Centre on Radicalisation – Final Report. Research Report 31, Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Collection RAN des stratégies de sortie (2019). **Lien** : https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/ran-best-practices/ran-exit-strategies_en

Collection RAN : Formation destinée aux praticiens de première ligne **Lien** : https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/ran-best-practices/docs/training_for_first_line_practitioners_fr.pdf

C.H. Weiss, « Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation in Complex Community Initiatives for Children and Families » dans : J. Connell, A. Kubisch, L. Schorr & C.Weiss (eds), (1995). *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Volume I, concepts, methods and contexts* (pp. 65-92). Washington, DC: Aspen Institute.

Réseau de sensibilisation à la radicalisation, groupe de travail RAN EXIT. Le travail de sortie dans un cadre interinstitutionnel. (2016). **Lien** : https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-exit/docs/ran_exit_work_multi-agency_setting_milan_01112016_en.pdf

Réseau de sensibilisation à la radicalisation. Groupes de travail RAN EXIT et RAN P&P : « Intersection entre des domaines connexes : réhabilitation, resocialisation et activités de sortie ». Jeter des ponts. (2019). **Lien** : https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/ran-papers/docs/ran_exit_pp_building_bridges_prague_050619_en.pdf

Deutschen Hochschule der Polizei (2019). Radikalisierungsprävention und Beratungsarbeit. Begleitforschung zu einer Beratungsstelle mit den Schwerpunkten Prävention, Intervention und Deradikalisierung. **Source** : https://www.dhpol.de/Schriftenreihe_Band_09.pdf

Universität Hamburg. Evaluation der Hamburger ‚Fach- und Beratungsstelle für religiös begründete Radikalisierung – Legato‘. **Lien** : <https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sowi/professuren/hentschel/forschung/legato/legato-abschlussbericht-voe.pdf>

Bundeszentrale für politische Bildung (2019). Übersicht: Evaluationen von Projekten der Radikalisierungsprävention. **Abgerufen von:** <https://www.bpb.de/politik/extremismus/radikalisierungspraevention/290345/uebersicht-evaluationen-von-projekten-der-radikalisierungspraevention>

Armborst, Andreas/Biene, Janusz/Coester, Marc/Greuel, Frank/Milbradt, Björn/Nehlsen, Inga (2018): Evaluation in der Radikalisierungsprävention: Ansätze und Kontroversen, PRIF Report 11/2018, Frankfurt/M. **Abgerufen von:** <https://www.hsfk.de/publikationen/publikationssuche/publikation/evaluation-in-der-radikalisierungspraevention-ansaeetze-und-kontroversen/>

Phänomenübergreifende Erfolgsfaktoren für die Deradikalisierung rechtsextremistischer und ‚islamistisch‘ konturierter Haltungen - erste zentrale Befunde aus Evaluationen. In: Burzan, Nicole (Hg.) 2019: Komplexe Dynamiken globaler und lokaler Entwicklungen. Verhandlungen des 39. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Göttingen 2018. **Abgerufen von:** http://publikationen.sozioogie.de/index.php/kongressband_2018/article/view/1076

Zur sozialen Diagnostik von Deradikalisierungsprozessen ‚islamistisch‘ orientierter Personen. In: Interventionen. Zeitschrift für Verantwortungspädagogik. 13. Ausgabe, September 2019, 16–27 (gem. mit Johanna Kohler, Marion Lempp, Florian Neuscheler; **Abgerufen von:** <https://violence-prevention-network.de/ueber-uns/publikationen/interventionen-zeitschrift-fuer-verantwortungspaedagogik/>)

Abschlussbericht zur Evaluation der Beratungsstelle Hessen – Religiöse Toleranz statt Extremismus. Esslingen, April 2018 (gem. m. Florian Neuscheler. **Abgerufen von:** <http://www.violence-prevention-network.de/de/publikationen/evaluationsberichte>

Warum und wie steigen Rechtsextreme aus? **Abgerufen von:** <https://www.bpb.de/politik/extremismus/rechtsextremismus/236552/warum-und-wie-aussteigen>

« Ausstiege » als « Umstiege ». Neuperspektivierungen der Lebensgestaltung im Prozess der Abstandnahme von rechtsextremen Haltungen. Dans : Melter, Claus (Hg.): Diskriminierungs- und rassismuskritische Soziale Arbeit und Bildung. Praktische Herausforderungen, Rahmungen und Reflexionen. Weinheim und Basel 2015: Beltz Juventa, 211-228

Conseil économique, social et environnemental. (2019). Livret « Étude d'impact : Mieux évaluer pour mieux légiférer » (<https://www.lecese.fr/travaux-publies/etude-dimpact-mieux-evaluer-pour-mieux-legiferer>).

La mesure 49 du plan d'action « Prévenir pour protéger » prévoit une évaluation du dispositif français : « Mobiliser l'expertise de la recherche-action dans l'évaluation de la prévention de la radicalisation pour capitaliser les expériences locales et répertorier les bonnes pratiques ». (2018). France.

France Stratégie - institution autonome placée auprès du Premier ministre - organise des séminaires sur l'évaluation d'impact des politiques publiques, en partenariat avec différents laboratoires de recherche et institutions. Voir notamment les documents de synthèse : « La France évalue encore peu l'impact de ses politiques publiques » et « Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger ».

Article issu d'une conférence : Patrick O'Halloran, « The challenges of evaluating attitudinal change: A case study of the effectiveness of international countering violent extremism (CVE) programs », Canadian Political Science Association Conference. 3 mai 2017, Canada.

UNDP (2018). Boîte à outils « Improving the impact of preventing violent extremism programming. A toolkit for design, monitoring and evaluation ». United States

Institute of Peace (USIP) (2018). « Evaluating the impact of P/CVE Programs »

Hedayah (2018). Guide de l'organisation Hedayah « Evaluate Your CVE Results: Projecting Your Impact ».

RAND (2018). Study on assessments of counterterrorism (CT) and preventing and countering violent extremism (PCVE) programmes.



