

[twitter](#)[facebook](#)[linkedin](#)[youtube](#)

16/12/2019

ARTICLE EX-POST

Événement du RAN sur les politiques et les pratiques du 8 novembre 2019 consacré à « L'évaluation des programmes de sortie »

Madrid, Espagne

Évaluation des efforts de désengagement, de déradicalisation et de réinsertion

En matière d'efforts de désengagement, de déradicalisation et de réinsertion – ce que l'on regroupe sous le nom de « travail de sortie » – les attentes placées sur les programmes sont élevées et les coûts engagés pour chaque trajectoire sont considérables. Il est indispensable d'évaluer ces programmes afin d'établir un meilleur fondement empirique ou factuel aux programmes de sortie. Ce processus implique différentes parties prenantes ayant des perspectives et des rôles divers : les praticiens mettant en œuvre les programmes avec leurs organisations, les décideurs ou les autorités (locales) en tant que bailleurs de fonds du programme et les chercheurs en tant qu'évaluateurs (externes). Le défi consiste à concilier confiance, exigences, temps et flux de travail, ainsi qu'à créer un langage commun en vue d'une évaluation. Cela signifie que l'évaluation doit être intégrée à la conception du projet

et qu'elle doit impliquer toutes les parties prenantes, tout au long du projet. La définition d'une théorie du changement partagée et d'un objectif commun est utile pour mettre en phase les attentes des différentes parties.

Évaluation des programmes de sortie

Cet article fait suite à l'événement du RAN sur les politiques et les pratiques consacré à « L'évaluation des programmes de sortie », au cours duquel des praticiens, décideurs et chercheurs impliqués dans l'évaluation des programmes de déradicalisation, de désengagement et de réinsertion se sont rencontrés pour discuter des meilleurs moyens d'évaluer ces programmes.

Les participants ont reconnu que la nécessité d'un **meilleur fondement empirique ou factuel pour les interventions de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent**, parmi lesquels les programmes de désengagement et de déradicalisation (appelés « programmes de sortie »), s'est accrue au fil des années. Ceci est en particulier illustré par le groupe d'experts de haut niveau de la Commission sur la radicalisation, dont le rapport final de mai 2018 comportait un appel à une « évaluation plus systématique des politiques et interventions de prévention afin de renforcer la base de connaissances sur les actions menées dans l'UE et les États membres », soulignant ainsi la nécessité de cartographier les initiatives existantes, de mener des recherches et d'organiser une évaluation par des pairs dans différents domaines ¹. L'un de ces besoins concerne le travail de sortie.

En ce qui concerne **le cas particulier du travail de sortie**, les attentes sont élevées et les coûts engagés pour chaque trajectoire individuelle sont considérables, car il s'attache à un public cible relativement peu nombreux, si on le compare à celui des efforts de prévention primaire. Motivés par la perception d'une menace extrémiste élevée dans différents États membres, le grand public et les politiciens attendent des programmes de sortie qu'ils débouchent sur la réintégration pacifique du public visé. D'autre part, le volume des critiques augmente suite aux attaques terroristes et aux cas de libération. Pour savoir si les programmes de sortie sont réellement efficaces, plusieurs parties prenantes ressentent le besoin d'évaluer leurs programmes. Les **décideurs** s'intéressent à l'efficacité des programmes de sortie parce qu'ils sont responsables de la sécurité de leurs concitoyens et ce sont souvent eux qui commandent et financent les interventions. Les organisations et les **praticiens** réalisant les programmes de sortie veulent savoir quels sont les éléments les plus efficaces, et dans quelles situations, s'ils font ce qui est nécessaire (méthodes et outils) et s'ils le font bien (qualité). Enfin, les **chercheurs** ou **évaluateurs externes** veulent étudier comment s'appliquent les théories du changement sous-jacentes et déterminer quels sont les éléments qui semblent le mieux fonctionner, afin de les comparer. En plus de cet intérêt théorique, ils ont souvent un rôle d'experts ou de formateurs/conseillers vis-à-vis des décideurs et des praticiens.

Même si de nombreuses parties prenantes ressentent le besoin d'évaluer leurs interventions, il reste de nombreuses questions concernant les **approches pratiques et méthodologiques** relatives à la meilleure façon de concevoir, démarrer et réaliser ces évaluations, ainsi que sur la façon de communiquer ensuite les résultats et d'en tenir compte. Pour différentes parties prenantes, les réponses à ces questions sont essentielles pour pouvoir évaluer leurs approches.

L'événement du RAN sur les politiques et les pratiques a encouragé les échanges sur ces approches pratiques et méthodologiques en mettant l'accent sur la façon de **définir les objectifs et le succès**, de travailler avec une **théorie du changement** et d'**intégrer l'évaluation dans la conception du projet**. Cet article ex post apporte des précisions sur ces questions, puis contient certaines suggestions quant à la façon de **promouvoir la collaboration entre les différentes parties** impliquées dans l'évaluation.

Intégrer le suivi et l'évaluation à la conception du projet

Le fait de n'intégrer l'évaluation qu'à la fin d'un programme limite les possibilités de suivi et d'évaluation. Il se peut que certaines données nécessaires ne soient pas disponibles, ce qui risque de rendre beaucoup plus difficile de déterminer si un programme a réussi ou non. Plutôt que de s'attacher à une telle évaluation finale, il est donc indiqué d'**intégrer le suivi et l'évaluation** dès la conception du projet et de les considérer comme faisant **partie intégrante** du programme de sortie. Cela laissera du temps pour étudier l'**objet** et le but du programme et de l'évaluation, encouragera les parties impliquées à assurer le suivi et l'évaluation – garantissant les ressources en termes de temps, d'argent, d'expertise et de données – et de réaliser tous les ajustements

¹ https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/policies/european-agenda-security/20180613_final-report-radicalisation.pdf

(mineurs) nécessaires au cours du projet, permettant une bonne réception et un bon suivi des résultats de l'évaluation par les parties prenantes. Pour garantir que l'évaluation sera intégrée à la conception du projet, elle peut constituer un élément **obligatoire** de l'**appel à propositions** ou du contrat entre l'entité demandeuse et l'organisation mettant le programme en œuvre.

Il est utile d'investir du temps et des efforts dès le début du projet dans les **relations entre les contributeurs** ou les bailleurs de fonds d'un programme de sortie et les **praticiens** qui le mettront en œuvre. Pour toute évaluation, il est bon que tous les acteurs impliqués comprennent leurs rôles et agissent en conséquence, de façon à ce que tout le monde sache ce que l'on attend. Cela ne se limite pas seulement à discuter des rôles et des attentes mais également à parvenir à une compréhension commune de l'objectif, de la portée et des limites de l'évaluation. Il est essentiel d'**impliquer dès le début les praticiens** dans la conception de l'évaluation, car les praticiens ont en général une expérience de terrain ; on peut ainsi éviter que la conception du projet ou de l'évaluation s'attache à des aspects non pertinents et se prémunir ainsi les mauvaises pratiques².

Une autre raison importante d'intégrer l'évaluation à la conception du projet est de garantir **la collecte et l'accès aux données**, en particulier lorsqu'un évaluateur externe est impliqué. Pour que cette personne puisse accéder aux données pertinentes, une **relation de confiance** doit être établie entre les praticiens et l'évaluateur. Les organisations mettant en œuvre des programmes de sortie doivent prévenir à l'avance leurs praticiens qu'il y aura une évaluation et expliquer ce que cela exige de leur part. Cela implique de décider en commun du type de données qui seront collectées tout au long du processus, des modalités et du moment de leur collecte, ainsi que de la façon dont les données seront traitées pour le rapport d'évaluation. Il s'agit de facteurs importants pour parvenir à une **compréhension commune** de ce qui doit être fait et pourquoi, ce qui renforcera le sentiment de confiance entre les deux parties impliquées. En plus de l'évaluateur et des praticiens, le donateur du programme de sortie doit également comprendre pourquoi et comment la collecte des données débouchera sur une bonne évaluation.

Le suivi et l'évaluation peuvent aussi bien être réalisés par une personne appartenant à l'organisation que par un évaluateur externe. Le tableau ci-dessous récapitule certains facteurs à prendre en compte lorsqu'il s'agit d'un évaluateur externe ou d'un évaluateur interne.

Évaluateur externe	Évaluateur interne
<ul style="list-style-type: none"> • En général un expert en suivi et évaluation • Consacre du temps au suivi et à l'évaluation du programme de sortie – s'assure qu'il y a assez de temps et d'espace pour mener ces activités • Une vision externe, plus objective • L'établissement de la confiance exige du temps et de l'attention • Des dispositions particulières peuvent être nécessaires pour assurer son accès aux données • Entraîne des coûts plus élevés • Expertise non garantie dans le domaine concerné et ses spécificités 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaît le domaine, l'organisation ainsi que leurs spécificités • Il ne s'agit pas toujours d'un expert en suivi et évaluation • Tend à être moins objectif, peut avoir un « double rôle » dans l'organisation • Les coûts sont moins élevés, car la personne est déjà intégrée à l'organisation • La confiance est déjà établie • L'accès aux données est plus simple à organiser • Il peut être plus difficile de s'assurer qu'il a assez de temps pour le suivi et l'évaluation car son rôle se juxtapose en général à un autre rôle en interne

Le fait de trouver dès le début un moyen d'aligner **la confiance, les demandes, le temps, les flux de travail et le langage** constitue l'une des difficultés de l'évaluation. Soyez attentif au fait que différentes parties peuvent utiliser des « langages » différents pour discuter des aspects de l'évaluation. L'organisation précoce d'une discussion entre les parties prenantes sur le processus d'évaluation et sa conception augmentera les chances d'atteindre des résultats d'évaluation utiles et assurera une meilleure acceptation des résultats de leur part.

² RAN 2018 - Directives sur l'évaluation des programmes et interventions de prévention et de lutte contre l'extrémisme

Définir les objectifs et le succès

L'un des problèmes rencontrés par les praticiens, décideurs et chercheurs est la **difficulté à déterminer ce qui définit le succès** d'un programme de sortie. Le succès peut être différent pour chaque partie prenante impliquée dans une intervention de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent, y compris pour le public visé. Le succès pour une personne (p. ex. le fait de ne plus croire à une certaine idéologie, d'avoir une situation stable et indépendante de toute aide extérieure comme celle apportée par les travailleurs sociaux) peut être inaccessible pour une autre. Les programmes sont donc souvent constitués d'**interventions personnalisées** et varient d'une personne à l'autre. Une autre difficulté à définir le succès concerne l'**attribution** : dans quelle mesure votre programme de sortie a-t-il contribué à la déradicalisation d'une personne ? Par ailleurs, un programme de sortie bien conçu peut également échouer pour des raisons politiques ou culturelles.

En général, la réussite des programmes de sortie se traduit par un désengagement (quitter un environnement radical et abandonner un comportement violent), une déradicalisation (abandonner une idéologie radicale), une intégration fonctionnelle (comme un logement, un emploi et des soins médicaux) et une réintégration sociale (famille, amis, communauté) sur le long terme³. Les **indicateurs** utilisés pour mesurer le succès sont ainsi le taux de récidive (que ce soit pour toute forme de crime ou seulement pour les crimes motivés par l'idéologie), le fait que l'individu ait trouvé un travail ou une formation à l'issue du travail de sortie, ou la mesure dans laquelle cet individu parvient à (re)bâtir une vie sociale en dehors du milieu extrémiste. La mesure du succès exige des **méthodes qualitatives et quantitatives** et des indicateurs, car il faut également mesurer les modifications des comportements et des croyances/idéologies.

Pour définir la réussite et formuler un indicateur mesurable, un autre facteur pourrait être l'**effort commun** du donateur, du praticien et/ou de son organisation, et de l'évaluateur du programme. Une définition générale du succès pourrait comporter les facteurs suivants : il n'y a pas de récidive, les relations familiales sont saines et le bien-être des participants est assuré tout au long du processus. Les parties impliquées doivent d'autre part accepter qu'un taux de réussite de 100 % ne puisse pas être atteint, et ce pour plusieurs raisons. En d'autres termes, un **taux d'échec réaliste** doit être intégré à l'évaluation du programme ou du cas.

Pour les parties prenantes, le fait de mieux comprendre **pourquoi et comment** un programme de sortie a réussi peut passer par le développement d'une théorie du changement.

THEORIE DU CHANGEMENT

Une **théorie du changement** est un concept utile qui fournit une description et une illustration complètes de la façon et de la raison pour lesquelles un changement désiré devrait se produire dans un contexte particulier (**qu'est-ce qui fonctionne, comment et pourquoi ?**). Les théories du changement expliquent les **relations causales** entre les entrées, les activités, les effets, les résultats et finalement l'impact. En tant que telles, elles aident à comprendre les facteurs combinés qui affectent une intervention ou un programme et qui peuvent déboucher sur un succès. Comme elles aident également à mettre en place les bases théoriques d'un programme ou d'une intervention, elles peuvent au final faciliter la conception de l'évaluation⁴. Une théorie du changement identifie les **forces et les faiblesses** de votre chaîne de causalité. Elle ne se limite pas montrer si un programme a réussi ou échoué, mais également comment et pourquoi, ce qui permet d'améliorer son efficacité. Les théories du changement apportent également la garantie que vous évaluez bien ce qu'il faut, permettent d'**identifier les effets indésirables** et **renforcent le consensus des parties prenantes concernant** l'évaluation et l'amélioration du programme.

Dans des situations complexes, il peut être difficile de prouver la causalité, car de nombreux facteurs s'influencent mutuellement. Dans les cas de (dé)radicalisation, un ensemble complexe de facteurs entre en jeu : idéologiques, influence des groupes de pairs et des acteurs extrémistes, famille, psychologiques. Pour parvenir à une meilleure compréhension des programmes de sortie et des facteurs de succès qu'ils contiennent, il est essentiel de développer une théorie du changement **adaptée au contexte** : pourquoi l'intervention que vous proposez pour un certain type d'extrémiste est-elle supposée déboucher sur le résultat que vous escomptez ? Lors du développement d'une théorie du changement, il est courant de procéder à rebours : on commence par

³ Manuel de réadaptation du RAN, version provisoire. Septembre 2019.

⁴ Voir p. 15 des Directives du RAN sur l'évaluation des programmes et interventions de prévention et de lutte contre l'extrémisme

identifier les **objectifs à long terme (impact)** du programme ou de l'intervention, puis on identifie toutes les conditions (**résultats et effets**) devant être en place pour obtenir cet impact, ainsi que la façon dont elles sont liées les unes aux autres⁵.

Voici un exemple schématique de théorie du changement :

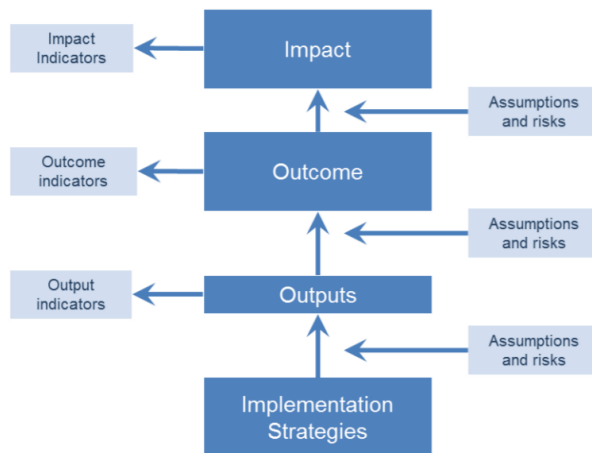


Figure 1 : Description schématique d'une théorie du changement⁶

Pour développer une théorie du changement, il est nécessaire de comprendre en profondeur le public visé. Cet objectif peut être atteint en combinant une recherche documentaire et des entretiens qualitatifs avec différentes parties prenantes telles que des **praticiens**, ou même des (anciens) membres du public visé, lorsque cela s'avère possible et approprié. Il est crucial d'impliquer les praticiens dans le développement d'une théorie du changement, car ils bénéficient souvent d'une expérience de première main auprès du public visé et peuvent donc rapidement déterminer si de supposés effets causals sont réels ou non. Il est également important d'impliquer les bailleurs de fonds du programme, car en se mettant d'accord sur une **théorie du changement commune** tout le monde se reconnaîtra dans les objectifs réalistes du projet et comprendra les modalités et les raisons des différents éléments du programme.

Il a été avancé que les théories du changement doivent être vues comme « **un organisme vivant** » ; tout comme le projet lui-même, elles évoluent au cours de leur existence. Le fait de concevoir une théorie du changement dès le début du projet sera utile pour identifier les objectifs et le succès, ainsi que pour déterminer pourquoi et comment votre intervention débouche ou non sur les effets et résultats désirés. Ceci autorise un **processus récursif** pour obtenir des connaissances empiriques sur les modalités et les raisons de l'efficacité de la prévention tertiaire. Cette manière de procéder permet également de faire évoluer ou d'ajuster le programme sur une base empirique, favorise la collecte des données et peut constituer un processus ascendant. Une théorie du changement est un modèle de pensée dynamique qui encourage l'apprentissage et l'adaptation, mais elle doit également encourager les exécutants d'un programme à être honnêtes avec leurs bailleurs de fonds. Il faut pour cela les informer sur ce qui ne fonctionne pas ou ne se déroule pas comme prévu, et sur la façon dont ces situations ont été gérées grâce à un ajustement de la théorie du changement et de l'intervention. L'honnêteté entraîne également la **transparence** dans la communication des résultats du programme, que ce soit aux bailleurs de fonds du programme ou au grand public. Pour défendre un bon programme, il subsiste cependant quelques obstacles si les praticiens et le grand public ont une vision différente de ce qui constitue sa réussite.

Pour permettre un **processus ascendant**, les différentes parties prenantes doivent être impliquées dans la mise à jour de la théorie du changement. Lorsque le programme sera mis en pratique, les praticiens joueront un rôle essentiel pour déterminer si certains éléments fonctionnent ou non. Pour s'assurer que leurs observations débouchent sur une mise à jour de la théorie du changement, ils doivent régulièrement communiquer avec l'évaluateur. L'implication des bailleurs de fonds dans ce processus permettra au final de mieux comprendre pourquoi le programme a fonctionné ou non. Les théories du changement permettent de déplacer le curseur depuis les seuls objectifs et indicateurs vers leur interdépendance et le processus dans son ensemble, ce qui devrait permettre de **mieux comprendre** l'efficacité du programme. L'une des questions auxquelles il est impossible de répondre est de savoir si toutes les parties impliquées pourront se mettre d'accord sur une théorie du changement commune et qui aura le dernier mot en cas de désaccord.

⁵ Voir définition sur <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>.

⁶ United Nations Children's Fund, Supplementary Programme Note on the Theory of Change, Peer Review Group meeting, 11 mars 2014, UNICEF, New York, 2014, p. 4. Voir www.unicef.org/about/execboard/files/PRGOverview_10Mar2014.pdf.

OBJECTIF ET TYPE D'EVALUATION

Une fois définis les objectifs du programme de sortie, on peut s'intéresser à ce que devrait être l'objectif de l'évaluation. Cela se reflète dans le type et la conception de l'évaluation. Différents objectifs de l'évaluation, tels que l'amélioration des méthodes de travail, le fait d'être responsables, la mise en évidence de l'impact sur le bénéficiaire et la société, exigent différents types d'évaluation. Les possibilités sont les suivantes :

- **évaluation de l'effet ou de l'impact**, qui s'intéresse au résultat et à l'impact ;
- **évaluation du processus**, qui s'intéresse à ce qu'il s'est passé et pourquoi ;
- **évaluation du mécanisme**, pourquoi l'intervention a-t-elle ou non fonctionné comme prévu ;
- **évaluation économique**, liée à une analyse coût-efficacité de l'intervention ;
- ou une **évaluation réaliste**, relative à ce qui fonctionne, dans quel contexte, pour qui et comment ?⁷

Pour parvenir à un consensus sur ce qui doit être évalué et pourquoi, les parties impliquées dans un projet, et donc dans une évaluation, doivent discuter au préalable de la nature de l'objectif de l'évaluation. Dans le meilleur scénario, ces discussions débouchent sur un objectif partagé et un accord mutuel sur le type et la conception de l'évaluation. Lorsque la théorie du changement a été développée dans un esprit de collaboration, il est probable qu'elle favorisera une compréhension commune des objectifs de l'évaluation. Si les parties prenantes placent dans cette évaluation des objectifs différents et que ceux-ci ne sont pas contradictoires ou redondants, il faut envisager de réaliser plusieurs évaluations. On peut envisager d'avoir un évaluateur externe impliqué dans un type d'évaluation (p. ex. une analyse coût-efficacité) et organiser parallèlement une évaluation collégiale ou une auto-évaluation centrée sur le processus, le mécanisme ou l'impact. Ces évaluations donneraient des résultats différents, mesurant des choses différentes.

Exploiter toutes les forces

Il semble que toutes les parties impliquées dans l'évaluation des programmes de sortie s'accordent sur le fait que chaque partenaire a ses propres atouts et que, dans l'idéal, ils devraient se renforcer mutuellement. Cependant, **l'exploitation des atouts** des décideurs ou des bailleurs de fonds du programme, des praticiens, de l'organisation de sortie et des possibles évaluateurs externes peut être difficile dans la pratique quotidienne. Même si les partenaires sont interdépendants, il peut être difficile de travailler en dehors de son propre « silo ». Cet événement sur les politiques et les pratiques a proposé un exercice pour déterminer la valeur ajoutée de chaque partie impliquée et a formulé certaines idées initiales sur la façon d'améliorer la collaboration. Certaines des **principales qualités** des trois parties prenantes sont listées ci-dessous :

Décideurs / bailleurs de fonds	Praticiens et leur organisation	Chercheurs / évaluateur externes
<ul style="list-style-type: none"> • allouent des ressources (temps et argent) • peuvent associer différentes parties n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble • établissement des programmes (à la fois <i>pour</i> les politiques et <i>à partir</i> des politiques) • rôle essentiel pour communiquer les résultats de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • connaissances et expertise en rapport avec le groupe cible et les interventions • expertise « sur le terrain » • essentiels pour la collecte de données 	<ul style="list-style-type: none"> • capacité et compétences pour conduire une évaluation • expertise sur la façon de traiter les données collectées et de les rendre intelligibles • objectivité et perspectives différentes • font office d'experts ou de conseillers pour les praticiens et les décideurs

⁷ Voir p. 9 des Directives du RAN sur l'évaluation des programmes et interventions de prévention et de lutte contre l'extrémisme

RECOMMANDATIONS

En plus des qualités propres à chaque partie prenante, certaines **recommandations** ont été formulées pour améliorer la collaboration :

- **Débutez la collaboration dès l'étape de conception du projet et intégrez-y l'évaluation.** Le suivi et l'évaluation font partie intégrante de la conception du projet et sont mieux élaborés lorsqu'on en tient compte dès le début.
- **Reconnaissez l'interdépendance des objectifs et des besoins des différentes parties prenantes.** Si les praticiens peuvent utiliser l'évaluation pour améliorer leur travail avec d'anciens extrémistes/terroristes (violents), les bailleurs de fonds seront peut-être plus intéressés de savoir si le programme est efficace. Même si cela signifie que les deux veulent obtenir les meilleurs résultats, il faut avoir conscience qu'une différence de perspectives peut déboucher sur des exigences différentes.
- **Investissez suffisamment de ressources pour établir la confiance.** Lorsque les parties prenantes ont chacune une perspective différente, il faut s'assurer qu'elles disposent de suffisamment de temps pour se comprendre mutuellement et travailler à un langage commun. À la fin, vous ne voudrez pas réaliser l'évaluation parce que vous y êtes obligé, mais parce qu'elle vous aide à vous améliorer. Expliquez pourquoi certaines choses sont importantes pour vous et pourquoi vous en avez besoin. L'évaluation sera plus fiable et probante lorsqu'il est possible de reconnaître ses erreurs et de mener des échanges ouverts et honnêtes.
- **Pratiquez une bonne gestion des attentes** dans ce que vous faites et attendez. Pour mettre en place une culture de l'évaluation ouverte et honnête, il est important de discuter des attentes de chaque partie prenante et de ce que vous pouvez produire ou non. Les contraintes de temps s'expriment souvent dans le cadre d'un financement à court terme. Cela influence également les résultats de votre évaluation : si le financement du projet ne court que sur deux ans, il sera difficile de déterminer quel en a été l'impact sur le long terme.
- **Partagez vos inquiétudes et/ou motivations relatives à l'évaluation.** Ne soyez pas trop timide pour faire part de vos inquiétudes liées au fait que l'avenir du projet dépend de l'organisme de financement. Si vous estimez que les attentes sont trop élevées, partagez vos inquiétudes avec les autres parties prenantes et expliquez pourquoi vous êtes inquiet. Il est également important de faire connaître vos motivations relatives à l'évaluation et ce que vous espérez réaliser grâce à celle-ci.
- **Ayez une compréhension commune des termes utilisés dans une évaluation.** Soyez clair et direct au sujet de vos résultats, de vos indicateurs et des autres termes utilisés dans l'évaluation. Que signifie le désengagement ou la déradicalisation pour l'ensemble des parties prenantes ? Qu'est-ce que le taux de récurrence et comment sera-t-il mesuré ? Le récidivisme tient-il compte de tous les types de crimes ou uniquement des crimes liés à l'extrémisme violent ? Que signifie le succès pour le programme de sortie ?
- **Déterminez clairement qui est responsable de chaque partie de l'évaluation.** Décidez ensemble de l'attribution des responsabilités et des rôles, des tâches et des responsabilités que cela comporte. Lorsque toutes les parties prenantes sont informées des rôles qui leur sont attribués, elles peuvent agir en conséquence ou être avisées au cas où elles s'écartent de ce qui a été convenu.
- **Décidez collectivement de la façon dont les résultats de l'évaluation seront communiqués.** La présentation des résultats de l'évaluation est un élément important pour communiquer vos résultats de façon instructive et accessible à un large public. Selon l'objectif de l'évaluation, les résultats peuvent être présentés différemment en fonction de chaque public. Décidez collectivement du niveau de transparence, des informations partagées avec l'organisation et ses praticiens, les bailleurs de fonds, la sphère politique au sens large, et le grand public. Il peut être nécessaire d'adapter le niveau de détail en fonction du public concerné.

Dans la lignée de ces recommandations, deux documents sont conseillés à la lecture :

Évaluation collégiale et autoévaluation

Suite aux ateliers RAN MS de 2018 sur l'évaluation des interventions de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent, l'une des feuilles de route 2019 du RAN a été consacrée à l'évaluation. Le principal document de cette feuille de route est le manuel **Peer Review Manual Exit Work**. Il fournit aux organisations impliquées dans le travail de sortie, ainsi qu'à ses praticiens, une liste de contrôle approfondie permettant de juger de la qualité de leur travail et d'obtenir des informations préliminaires sur leur efficacité. Ces contrôles constituent une première étape pour que les programmes et interventions se basent sur des connaissances de pointe et puissent justifier leurs méthodes et activités.

Les évaluations collégiales et les autoévaluations sont une pratique commune dans différents domaines tels que les services médicaux, le travail social et la recherche, par exemple. L'objectif de base de l'évaluation est d'avoir une vision critique sur le travail fourni par vous et/ou vos collègues, afin d'en améliorer la qualité. Pour être efficace, il est nécessaire de mettre en place une méthode de réflexion claire, ainsi qu'une procédure transparente et sûre motivant les praticiens à pratiquer la franchise.

L'avantage de l'évaluation collégiale, c'est que votre travail est examiné par des personnes extérieures à votre organisation mais ayant le même profil ou ayant des responsabilités professionnelles similaires. Le fait de conserver une certaine distance leur permet d'avoir une vue d'ensemble et d'être à l'abri des biais susceptibles de se produire dans un groupe de praticiens travaillant dans la même organisation. Parallèlement, ces personnes peuvent faire des suggestions basées sur leur expérience du terrain. L'auto-évaluation, qui intervient lorsqu'un groupe de praticiens évalue son propre projet et ses propres performances, ne bénéficie pas de ce point de vue extérieur. D'un autre côté, l'auto-évaluation est plus facile à organiser. Les programmes consacrés au travail de sortie peuvent largement bénéficier d'une méthode de réflexion structurée sur l'intervention, afin de déterminer quelles en sont les forces et les faiblesses, et quelles sont les actions nécessaires pour réaliser un meilleur travail de sortie.

Le manuel RAN Peer and Self Review Manual a pour but de fournir des conseils pratiques à ceux qui veulent travailler à améliorer leur programme de sortie. Le principal élément du manuel est un questionnaire pouvant être utilisé aussi bien pour l'évaluation collégiale que pour l'auto-évaluation. Outre des explications sur la façon d'utiliser ce questionnaire, une méthode et plusieurs feuilles de travail, cet outil a pour mission d'inciter les praticiens à réfléchir à la qualité de leur travail et à l'améliorer.

Le document **Practical Guideline for Policy Makers and Practitioners for Planning, Implementing and Following-Up on Evaluations in Exit / Intervention Measures (in the Field of Islamist Extremism)** a été produit par l'Allemagne avec le soutien de la Commission européenne, dans le cadre de l'approche par projet. Après l'Allemagne, plusieurs pays dont la Belgique, la République tchèque, le Danemark, la France, l'Italie et les Pays-Bas s'y sont impliqués, ainsi que The Asimetric Group, le Deutsches Jugendinstitut et le RAN. Ces directives insistent sur l'attention devant être accordée au démarrage, à la mise en œuvre ou à l'exécution des évaluations, ainsi qu'à la façon dont on communique à leur propos. Après avoir répondu à la question « *Pourquoi évaluer ?* », les sujets suivants sont abordés :

Avant l'évaluation (phase de planification)

- Bases de l'évaluation
- Cadre de coopération des parties prenantes impliquées
- Concevoir une évaluation
- Démarrer une évaluation

Pendant l'évaluation (phase de mise en œuvre)

- Mettre en œuvre une évaluation
- Se préparer aux suites de l'évaluation

Après l'évaluation (phase de suivi)

- Communiquer les résultats d'une évaluation
- Mettre en œuvre les résultats d'une évaluation

La réalisation d'une évaluation n'améliore pas que la pratique, mais aussi les politiques : c'est un élément indispensable de la conception, de l'exécution et du bilan des politiques. Elle constitue ainsi une condition nécessaire pour élaborer une approche stratégique cohérente et fonctionnelle dans le domaine de la prévention et de la lutte contre l'extrémisme violent. En procédant à une évaluation et à des échanges structurés sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés du travail de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent, mais aussi en ce qui concerne les choses à faire et à ne pas faire pour planifier, mettre en œuvre et assurer le suivi d'une évaluation, nous pouvons apprendre les uns des autres et des expériences que nous avons accumulées. Par conséquent, les mesures et approches sont orientées de façon plus efficace

Ce document n'est en aucun cas un guide exhaustif sur la façon d'évaluer les programmes axés sur le désengagement, la déradicalisation et la réinsertion. Il est destiné à fournir certains éléments importants pour la conception d'un projet et à mettre en lumière la façon dont l'évaluation peut être intégrée dès le départ ; il soulève également des questions relatives à la définition des objectifs et des succès et indique comment il est possible d'utiliser une théorie du changement pour déterminer ce qui fonctionne, comment et pourquoi. Concernant l'évaluation des efforts de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent, les différentes parties impliquées ont souvent des perspectives et des souhaits variés. En reconnaissant ces différences et en exploitant les forces de chacun dans un travail collaboratif fondé sur la confiance, depuis la conception du projet jusqu'à la mise en œuvre des résultats de l'évaluation, les praticiens, décideurs et chercheurs pourront découvrir plus facilement ce qui fonctionne le mieux, pourquoi et comment.

Suggestions de lectures complémentaires

RAN : *Directives sur l'évaluation des programmes et interventions de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent* (juillet 2018). Source https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/ran-papers/docs/ms_workshops_guidelines_evaluation_of_pcve_programmes_and_interventions_july_2018_fr.pdf.

UNDP (2018). *Improving the impact of preventing violent extremism programming. A toolkit for design, monitoring and evaluation*. Norvège, Oslo. Source https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Global%20Policy%20Centres/OGC/PVE_ImprovingImpactProgrammingToolkit_2018.pdf.

Hofman, J. & Sutherland, A. (2018). *Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism*. RAND Europe. Source https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2000/RR2094/RAND_RR2094.pdf.