



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



« Chaire UNESCO en prévention de
la radicalisation et de l'extrémisme violents »
Université de Sherbrooke, Université Concordia
et Université du Québec à Montréal

AVEC LA COLLABORATION



CENTRE
INTERNATIONAL
POUR LA
PRÉVENTION
DE LA CRIMINALITÉ

Les intervenants et l'évaluation en prévention de l'extrémisme violent : entre contraintes et opportunités

PIERRE-ALAIN CLÉMENT, PABLO MADRIAZA ET DAVID MORIN

JUIN 2021



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation
la science et la culture



« Chaire UNESCO en prévention de
la radicalisation et de l'extrémisme violents »
Université de Sherbrooke, Université Concordia,
Université du Québec à Montréal

POUR CITER LE RAPPORT

Clément, P.-A., Madriaza, P., & Morin, D. (2021). *Les intervenants et l'évaluation en prévention de l'extrémisme violent: Entre contraintes et opportunités*. Chaire UNESCO en prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violents (Chaire UNESCO-PREV), Université de Sherbrooke.

FINANCÉ PAR



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Centre canadien d'engagement
communautaire et de prévention
de la violence

Canada Centre for
Community Engagement and
Prevention of Violence

LES AUTEURS



Pierre-Alain Clément

Titulaire d'un doctorat en science politique de l'Université du Québec à Montréal et chargé de recherche « terrorisme et radicalisation violente » à l'Institut des hautes études du ministère de l'Intérieur (IHEMI) à Paris.



Pablo Madriaza

Professeur associé à l'Université du Québec à Montréal, coordonnateur scientifique de la Chaire UNESCO en prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violents (UNESCO-PREV) et coordonnateur général du Réseau des praticiens canadiens en prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violents (RPC-PREV).



David Morin

Professeur titulaire à l'École de politique appliquée de l'Université de Sherbrooke et co-titulaire de la Chaire UNESCO en prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violents (UNESCO-PREV).

Table des matières

Synthèse décisionnelle	5
Contexte	5
Faits saillants	6
Pistes d'action	7
Pistes pour les décideurs	7
Pistes pour les intervenants	7
Pistes pour les évaluateurs	7
1. Introduction	8
1.1 Contexte de l'étude	8
1.2 Méthodologie employée	9
1.3 Limites de l'étude	10
1.4 Perception contradictoire d'une contrainte utile	10
2. Contrainte institutionnelle et défis pratiques	12
2.1 Contexte d'évaluation politisé et médiatisé	13
2.2 Contrainte institutionnelle pour l'accès aux financements	15
2.3 Évaluation démunie en définitions et en indicateurs	16
2.4 En mode essai-erreur : l'auto-évaluation formative au cœur des pratiques	18
2.5 Restituer la spécificité du métier : l'évaluation comme défi professionnel	19
3. Opportunité d'amélioration des pratiques et d'autonomisation	21
3.1 L'évaluation au service d'une définition coordonnée des responsabilités de chacun	22
3.2 Évaluer les besoins des intervenants en termes de carrière professionnelle	23
4. Adaptation au local comme principe de base	24
4.1 La bonne distance avec l'État, facteur de succès crucial du programme	25
4.2 L'évaluation des besoins et de la satisfaction des communautés	26
4.3 L'évaluation du service rendu à la communauté comme défense d'une pratique	27
5. Pistes d'action pour un instrument d'amélioration efficace et légitime	29
5.1 Pistes pour les décideurs	30
5.2 Pistes pour les intervenants	30
5.3 Pistes pour les évaluateurs	30
Glossaire thématique de l'évaluation	31
Annexe A - Détail des 57 intervenants de première ligne interrogés	33
Liste des références	35

SYNTHÈSE DÉCISIONNELLE

Ce rapport s'inscrit dans le contexte des actions menées au sein du projet PREV-IMPACT de la Chaire UNESCO en prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violents (Chaire UNESCO-PREV). Il s'appuie sur des données collectées par le Centre international de prévention de la criminalité (CIPC) lors d'une étude antérieure (Madriaza, Ponsot, & Marion, 2017) ainsi que sur un groupe de discussion organisé à Ottawa, en mars 2019.

Au total, ce sont 57 intervenants de six continents (Amérique du Nord, Europe, Afrique subsaharienne, Moyen-Orient et Maghreb, Asie et Océanie) qui ont été interrogés lors d'entretiens semi-directifs et lors d'un groupe de discussion. L'objectif de ce rapport est de poursuivre la remontée des expériences de terrain des intervenants de première ligne de la PEV, en particulier sur leurs démarches évaluatives.



Faits saillants

En dépit de la diversité des contextes d'implantation, des besoins des communautés visées et de la satisfaction des participants et des résultats des pratiques mises en œuvre, une certaine vision de l'évaluation émerge.

01

Au premier abord, **l'évaluation est perçue comme une contrainte additionnelle** qui pèse sur des organisations déjà précaires et aux ressources sous tension. Elle est également interprétée, dans une certaine mesure, comme un instrument de mise en conformité (compliance) et de réaction immédiate après une demande politique ou médiatique. Enfin, la pratique de la PEV est généralement **présentée comme difficilement compatible avec des indicateurs de performance classiques** dans des calendriers serrés. En somme, une majorité d'intervenants font état d'un certain scepticisme, pour ne pas dire d'une méfiance, vis-à-vis de l'approche actuelle de l'évaluation, qui correspond surtout à une évaluation sommative (le programme a-t-il fonctionné ?), à rebours de l'approche courante de l'évaluation formative (comment améliorer les pratiques ?).

02

Toutefois, dans le même temps, les intervenants admettent l'importance de l'évaluation de leurs pratiques. Celle-ci leur offre **l'opportunité de faire valoir leurs pratiques, normes et qualifications**. Elle permet de surcroît de **justifier un besoin d'autonomie et de coordination**, pour atteindre une juste répartition des tâches des parties prenantes. Elle permet, enfin, de **mettre en avant les besoins liés à la professionnalisation du métier** : formation, rémunération, gestion de carrière.

03

Surtout, les intervenants mettent l'accent sur les facteurs de succès de la PEV, qu'on peut résumer par une **approche centrée sur la satisfaction des besoins des communautés d'intervention**. Cela implique une distance réelle avec les financeurs et l'État, mais aussi de s'intéresser à l'utilité de la PEV pour les communautés : quel service rendu pour quels besoins ?



Pistes d'action

À la fois contrainte et opportunité, l'évaluation peut donc être un outil pertinent pour les intervenants en PEV, à plusieurs conditions : que chaque partie prenante perçoive l'intérêt d'une évaluation formative et sommative, y compris indépendante ; que l'évaluation tienne compte des conditions d'exercice du métier (qualitatif, sur la durée) et qu'il y ait une meilleure répartition de la charge de l'évaluation entre les parties prenantes (commanditaire, organisation, tiers de confiance).

PISTES POUR LES DÉCIDEURS

1. Dédier une fraction du financement à l'évaluation, dès le départ, sans diminuer les fonds alloués au fonctionnement.
2. Produire des évaluations croisées : auto-évaluation pour le retour du terrain, interne pour mesurer l'efficacité du programme et externe pour un traitement égal des organisations.

PISTES POUR LES INTERVENANTS

3. Co-construire avec les évaluateurs des indicateurs qui définissent les buts de chacun.
4. Évaluer les moyens de l'organisation (formation, rétention des talents, obstacles rencontrés).

PISTES POUR LES ÉVALUATEURS

5. Évaluer la qualité du lien construit avec la communauté.
6. Développer des indicateurs qualitatifs sur les pratiques.
7. Développer des indicateurs sur l'autonomie de l'organisation vis-à-vis du commanditaire.

Introduction

1.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE

À la suite de la montée des actes violents en lien avec l'extrémisme et le terrorisme dans différentes régions du monde et face aux limites de la réponse sécuritaire, les programmes de prévention et d'intervention se sont multipliés au cours des dernières années. Toutefois, cet essor s'est produit sans base conceptuelle et empirique clairement définie et rigoureusement délimitée. Heydemann soutient ainsi que « ce flou dans les frontières renforce les perceptions autour du CVE [*countering violent extremism*] comme une catégorie fourre-tout » (2014, p. 10). Face à l'urgence de contrer l'extrémisme violent, les intervenants (voir [Glossaire](#)) ont dû adapter leurs expériences d'intervention provenant d'autres secteurs. Ils ont aussi dû faire preuve d'innovation en multipliant les échanges de pratiques dont beaucoup n'ont pas encore fait la preuve de leur efficacité. Les acteurs de la prévention de l'extrémisme violent (PEV) ont ainsi eu assez peu d'éléments pour orienter leurs actions en se fondant sur des données probantes, des pratiques prometteuses ou éprouvées.

La littérature sur les programmes de PEV¹, qu'elle soit officielle, grise ou scientifique, fait notamment ressortir un triple manque dans ce domaine : les études fondées sur les preuves ou les données probantes (*evidence-based studies*), l'évaluation des programmes et la

remontée de l'expérience des intervenants de première ligne (*experiences of front-line practitioners*)². Dans le cas des programmes de PEV, une revue systématique sur la question effectuée par la Chaire UNESCO-PREV note une nette augmentation et une amélioration des études évaluatives à partir de 2016, même si leur qualité méthodologique moyenne demeure limitée (Madriaza *et al.*, à paraître en 2021). Cette augmentation est notamment due à la contribution de centres d'expertise et de spécialistes en dehors de l'espace académique. Près de 60 % des études examinées dans la revue systématique provient en effet de la littérature grise et celles-ci ont, en moyenne, une meilleure qualité méthodologique que les études publiées dans des revues spécialisées. Si le manque de données empiriques tend à se résorber depuis quelques années, les facettes de l'évaluation et la remontée de l'expérience des praticiens de première ligne demeurent lacunaires. Jusqu'en 2018, par exemple, seulement 16 % des publications scientifiques mobilisaient des données de première main, dont la moitié étaient des évaluations (voir [Glossaire](#)), et seulement 13 études prenaient en compte les opinions des praticiens (Ponsot, Autixier, & Madriaza, 2018, p. 2).

La question de l'évaluation des pratiques constitue aujourd'hui un enjeu d'autant plus central que des actions mal conçues comportent des risques. Or, certaines revues systématiques récentes démontrent le nombre encore réduit de programmes évalués et les

1 Ici, on se concentre strictement sur la radicalisation menant à la violence (RMV), ou encore la radicalisation violente, c'est-à-dire « le processus par lequel un individu ou un groupe adopte une forme violente d'action, directement liée à une idéologie extrémiste à contenu politique, social ou religieux qui conteste l'ordre établi sur le plan politique, social ou culturel » (Khosrokhavar cité par Madriaza, Ponsot, & Marion, 2017, p. 10). On la distingue de la radicalisation simple, ou cognitive, définie comme une adhésion à des idées qui, « à partir d'une posture de rupture vis-à-vis de la société d'appartenance, accepte au moins en théorie le recours à des formes non conventionnelles d'action politique éventuellement illégales, voire violentes » (Sommier, 2012, p. 15). La nature du lien entre radicalisation cognitive et comportementale n'est pas tranchée : la radicalisation cognitive est souvent perçue comme variable indépendante (prédicteur) de la radicalisation comportementale comme variable dépendante, en particulier chez les praticiens (Silber & Bhatt, 2007; Moghaddam, 2015), tandis que plusieurs recherches en font deux variables dépendantes (Sageman, 2009) pouvant éventuellement covarier (Skillicorn, Leuprecht, & Winn, 2012), suggérant que cette dichotomie est peu opérationnelle (Neumann, 2013, p. 45-46).

2 De nouvelles données ont pu être collectées plus récemment, comme lors des événements organisés à Ottawa par la Chaire UNESCO-PREV et le Réseau des praticiens canadiens pour la prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violents (RPC-PREV) : atelier « The prevention of violent radicalization : evidence-based guidelines to promote efficient interventions » (21-22 mars 2019) et le colloque « Prévention de la radicalisation violente et de l'extrémisme : pratiques, évaluation et coopération » (23 mars 2019).

problèmes méthodologiques associés à leur évaluation (Madriaza *et al.*, à paraître en 2021; Hassan *et al.*, 2021a; Hassan *et al.*, 2021b). Ceci s'explique par de multiples facteurs : le nombre limité de praticiens qualifiés pour évaluer la complexité méthodologique de l'évaluation, le financement limité, les compétences des intervenants et les contraintes politiques.

Malgré ce déficit, il existe un certain consensus parmi les chercheurs, les intervenants et les preneurs de décision sur le besoin de développer des modèles d'évaluation de la PEV. Pour les intervenants, les évaluations permettent d'améliorer leurs pratiques. Pour les chercheurs, elles aident à mieux comprendre les mécanismes et les processus qui expliquent le succès ou l'échec des interventions. Pour les preneurs de décision, elles permettent de guider la politique publique et d'optimiser l'usage des financements.

La question de l'évaluation vise à combler le « manque de pratiques éprouvées dans le champ de la prévention de la radicalisation » afin d'offrir aux intervenants de « bonnes pratiques sur lesquelles baser leurs propres interventions » (Ponsot, Autixier, & Madriaza, 2018, p. 24-25). Ces pratiques sont, en effet, à l'heure actuelle essentiellement fondées sur « d'autres champs (de prévention), leurs propres expériences ou l'innovation » (*ibid.*).

Alors que la littérature insiste sur la nécessité d'informer les décideurs et praticiens de première ligne, beaucoup de ces travaux ne sont pas calibrés pour faciliter le transfert de connaissances, qu'il soit vertical entre intervenants de première ligne (praticiens opérationnels) et décideurs politico-administratifs chargés des programmes de prévention (praticiens stratégiques) ou horizontal entre intervenants de programmes, villes ou pays différents.

Dans ce contexte, le présent document d'orientation (*policy paper*) entend contribuer, à sa façon, à faire remonter les voix de 57 professionnels à propos des enjeux de l'évaluation des programmes de PEV, exprimés dans des entretiens et un groupe de discussion menés entre 2017 et 2019 par la Chaire UNESCO-PREV et le Centre international pour la prévention de la criminalité (CIPC). Environ 1/3 de ces professionnels étaient des intervenants de première ligne, travaillant directement avec les participants des programmes de PEV. Un autre 1/3 étaient des coordinateurs de programmes de PEV et 1/4 étaient des directeurs d'organisations, la plupart travaillant ou ayant travaillé comme intervenants de première ligne également. Le reste est composé de chercheurs, formateurs et entrepreneurs indépendants. Les observations de ces 57 professionnels ont permis de faire émerger certains enseignements évaluatifs préliminaires à propos de l'évaluation des programmes

de PEV. Ils peuvent contribuer à informer la réflexion sur l'évaluation des programmes en PEV, la décision publique et les acteurs dans ce domaine.

Cette étude préliminaire ne constitue qu'une première étape d'un projet plus global, PREV-IMPACT Canada, sur l'évaluation des pratiques, dirigé par la Chaire UNESCO-PREV en partenariat avec le RPC-PREV et le CIPC, avec l'appui financier de Sécurité publique Canada. Ce projet, qui repose sur des démarches systématiques et structurées, vise à produire des données probantes, notamment à travers une revue systématique des programmes de PEV évalués et une comparaison internationale.

Ce document est composé de cinq parties. Cette introduction présente la méthodologie utilisée pour analyser l'information fournie par les participants (voir [Glossaire](#)) et les limites de cette analyse. Cette étude aborde les vécus des intervenants quant à l'évaluation de programmes. Ces vécus font ressortir une tension, l'évaluation imposant certes plusieurs contraintes substantielles (partie 2), mais contenant aussi certaines opportunités (partie 3), et étant conditionnée par des facteurs de succès cruciaux (partie 4). Enfin, on propose quelques pistes d'action pour rendre l'évaluation plus simple et profitable pour les intervenants (partie 5).

1.2 MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

Cette étude structure les propos des intervenants de première ligne effectués lors d'entretiens et d'un groupe de discussion, au regard de leur expérience de l'évaluation de leurs pratiques en PEV. Cette démarche empirique visait à poursuivre la remontée des expériences de terrain en PEV et explorer les démarches évaluatives développées par les intervenants.

Les entretiens ont été menés lors d'une précédente enquête du CIPC (Madriaza, Ponsot, & Marion, 2017) et le groupe de discussion a été mené par la Chaire UNESCO-PREV dans le cadre d'un atelier organisé à Ottawa, en mars 2019, intitulé « Prévention de la radicalisation violente et de l'extrémisme : pratiques, évaluation et coopération : dialogue entre l'Afrique, l'Europe et l'Amérique du Nord ».

L'objectif de l'étude de 2017³ était de dégager les principaux enjeux auxquels sont confrontés les intervenants de première ligne en PEV. Plus précisément, le but était d'obtenir une information spécifique et pratique concernant la mise en œuvre de ces programmes, en particulier l'information liée aux défis, aux difficultés ainsi qu'aux modes de gestion des interventions. Cette étude s'est effectuée en deux phases : une première phase exploratoire a été menée auprès de 27 experts en

3 La méthodologie complète de cette étude est présentée dans les Annexes 1 et 2 du rapport original (Madriaza, Ponsot, & Marion, 2017).

provenance de 14 pays. Par la suite, dans une deuxième phase, ont été interviewés 63 intervenants en provenance de 23 pays en Amérique du Nord, en Europe, en Afrique, en Asie et en Océanie. La plupart des entretiens ont été retranscrits, mais pas tous : 24 des experts et 54 des praticiens (seuls 51 sur ces 54 furent finalement utilisables). Les chercheurs ont analysé les entretiens restants à partir de grilles qui résumaient l'information des entretiens réalisés. En mars 2019, la Chaire UNESCO-PREV a récolté des données similaires dans le groupe de discussion mentionné plus haut.

La présente étude rassemble donc les témoignages de 57 intervenants de six continents (tous sauf l'Amérique latine), de tous types d'organisation (voir [Glossaire](#)) et aux trois niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire (voir Annexe). À partir de l'information obtenue, nous avons procédé à un codage ouvert sur différentes thématiques, y compris l'évaluation. Ces thématiques concernent la coordination entre parties prenantes, les enjeux théoriques (définitions et approches) et pratiques (rapport à la religion ou au genre, questions de sécurité et rapports avec la police, financement, etc.) et les facteurs de réussite et d'échec.

Pour la présente étude, nous nous sommes concentrés sur les propos en lien avec l'évaluation, c'est-à-dire les questions portant sur les exemples et les facteurs de réussite et d'échec ainsi que sur les suggestions de modification des programmes. D'autres thématiques abordées lors des entretiens ont offert un éclairage utile sur l'évaluation que les intervenants font de leur pratique : enjeux de coordination, rôle des enjeux terminologiques, modalités pratiques de l'évaluation, évaluation des rapports avec la police et le renseignement et enjeux du financement.

1.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

L'enquête menée auprès d'intervenants de première ligne représente un matériau unique pour répondre à la question des « enseignements évaluatifs » qui émergent sur la pratique de la prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violents. Cependant, la nature de ce matériau comprend certaines limites.

La présente étude ne prétend pas offrir une analyse exhaustive des pratiques d'évaluation des intervenants. Premièrement, l'enquête dont proviennent les données ne portait pas sur l'évaluation des programmes de prévention en tant que telle. Les entretiens posaient donc peu de

questions spécifiques à l'évaluation. Plusieurs questions afférentes ont toutefois été posées, qui ont fourni la base à cette étude. Deuxièmement, certains entretiens ont été retranscrits (soit 18 sur 90), le reste étant résumé dans les grilles d'entretien. Troisièmement, cette étude ne procède pas à une recherche de corrélations sur l'évaluation ni sur l'efficacité de la prévention. La nature qualitative et parcellaire du contenu ne permet pas d'effectuer de travail statistique : quantification des pratiques, quantification de l'efficacité, recherche de corrélations, test d'hypothèses, etc. Il ne peut donc pas servir à qualifier l'efficacité des pratiques et ne constitue pas une évaluation en lui-même. Quatrièmement, bien qu'elle s'intéresse aux perceptions des intervenants sur leurs pratiques, qui sont en soi pertinentes, cette étude ne fournit que des réponses indirectes et partielles sur l'évaluation de la prévention elle-même. Cette dernière souffre d'ailleurs d'obstacles épistémologiques inhérents à la mesure de toute action antiterroriste (Jackson, 2012). Idéalement, l'efficacité d'un programme de prévention devrait se mesurer en comparant le niveau de violence politique entre un groupe bénéficiant du programme et un groupe similaire n'en bénéficiant pas. Les obstacles matériels et éthiques s'opposant à une telle expérimentation sont manifestes et connus même si des expériences sont possibles⁴. De surcroît, la rareté statistique de la violence⁵ réduit la significativité de chaque évènement, ce qui limite toute conclusion fondée sur une expérimentation de la sorte.

En résumé, ces obstacles invitent à la modestie quant à la portée de cette étude. Son objectif est, répétons-le, de porter la voix des praticiens et de récolter leurs impressions quant à l'évaluation de la prévention et, plus largement, de leurs pratiques. Ce faisant, nous espérons offrir un éclairage et des pistes de réflexion sur le développement des pratiques d'évaluation de la PEV.

1.4 PERCEPTION CONTRADICTOIRE D'UNE CONTRAINTE UTILE

Les entretiens et le groupe de discussion font apparaître un premier constat général : l'évaluation apparaît surtout par son absence. Même lorsque des questions sont directement dirigées sur ce sujet, soit les intervenants donnent une estimation personnelle de leur travail, soit ils décrivent les méthodes d'évaluation mises en place, essentiellement des questionnaires. Dans tous les cas, ils donnent peu de détails, n'abordent pas réellement l'évaluation de programme en tant que telle et reviennent

4 Pour les études fondées sur les preuves (*evidence-based studies*), les essais contrôlés aléatoires (*randomised control trials*), ou à défaut les cadres quasi-expérimentaux (*quasi-experimental designs*), sont considérés comme la méthode la plus robuste pour l'évaluation de la prévention (Hofman, J. et Sutherland, A. (dir), 2018, pp. 127-137). Toutefois, ces deux méthodes ne vont pas sans poser des problèmes éthiques : consentement, confidentialité, accès à la meilleure intervention, etc. Ils posent aussi des problèmes pratiques : dans un programme volontaire, comment contrôler l'auto-sélection des participants ? Dans un programme obligatoire, comment constituer le groupe contrôle ?

5 « À l'échelle mondiale, les terroristes islamistes ont réussi à recruter moins d'un musulman sur 15 000 dans le dernier quart de siècle et moins d'un musulman sur 100 000 depuis le 11 septembre » (Kurzman cité par Schmid, 2013, p. 34).

rapidement à l'évocation de leur pratique. Comment interpréter cette absence apparente ? L'évaluation est-elle un enjeu que les intervenants préféreraient éviter ? Les résultats sont-ils insatisfaisants ? Le principe de l'évaluation est-il contesté ou bien ce sont ses modalités ? En somme, pourquoi évaluer ?

Un second constat qui a inspiré la structure de cette étude s'impose. Lorsque les intervenants abordent la question de l'évaluation, elle est perçue de façon contradictoire par les intervenants. Alors que les intervenants sont conscients de la nécessité et de l'opportunité de l'évaluation pour améliorer leur pratique, ils la perçoivent également d'emblée comme une contrainte dans l'exercice de leurs fonctions.

Reflet de cette ambivalence, l'ensemble des intervenants sont unanimes : l'évaluation n'est jamais qualifiée négativement en soi, comme s'il était impensable de s'y opposer. Par ailleurs, les intervenants n'hésitent pas à juger la qualité de leur travail. De manière prévisible, tous dressent un bilan en demi-teinte. Ils expliquent que leur travail, centré sur l'écoute des participants et la promotion de la tolérance et l'esprit critique, est diffus et de longue haleine. Pour cela, un soutien financier et institutionnel à long terme est requis. Les intervenants procèdent à des évaluations souvent d'implantation ou de satisfaction des participants. Ils soulignent les limites inhérentes à leur intervention et reconnaissent volontiers qu'ils pourraient mieux faire à de multiples niveaux. Ils évoquent les attentes parfois excessives qui pèsent sur eux et leur besoin de ressources pour produire de meilleurs résultats. Immédiatement, l'évaluation apparaît comme un espace de pratiques où s'expriment différentes attentes entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Elle est aussi le lieu d'expression de hiérarchies et de rapports de force dans l'organisation, entre organisations concurrentes et entre le commanditaire (voir [Glossaire](#)) et l'organisation financée, même si cet argument n'est qu'exceptionnellement mentionné.

En réalité, si les intervenants n'abordent pas nécessairement de front le sujet de l'évaluation, ils s'en emparent pleinement à travers leurs réflexions. De multiples contraintes pèsent sur la présentation de résultats fiables et significatifs, comme en témoignent les intervenants eux-mêmes. Les défis épistémologiques notés par les chercheurs (quoi mesurer, quand, comment, avec quelle fiabilité ?) sont très bien identifiés par les intervenants même s'ils ne sont pas formulés dans le langage scientifique. Les chercheurs eux-mêmes ne sont d'ailleurs pas unanimes sur la meilleure manière de délimiter le périmètre de l'évaluation. Celle-ci peut s'attacher à des dimensions plus ou moins facilement mesurables ou pertinentes pour l'action publique, comme les extrants (voir [Glossaire](#)), les effets (voir [Glossaire](#)), la

satisfaction ou la récurrence, impliquant autant de modèles d'évaluation⁶. La profusion de modèles reflète l'absence de consensus sur des éléments pourtant fondamentaux : des critères de succès explicites, des données vérifiables indépendamment et une évaluation systématique d'un ou plusieurs programmes (Horgan & Braddock, 2010, p. 285-286). « Le fait que [le mémorandum de Rome sur la réhabilitation et la réinsertion des délinquants extrémistes violents] n'ait pas été intitulé « Enseignements tirés et meilleures pratiques » [mais « Bonnes pratiques »] indique pourtant qu'il n'est pas encore possible d'évaluer les pratiques actuelles de manière comparative. » (Schmid, 2013, p. 53). Cependant, l'absence de « meilleures pratiques » valables pour tous n'est pas forcément un défaut, sachant que l'un des rares constats robustes sur la prévention est sa dépendance au contexte culturel, social et politique.

De surcroît, on comprend en filigrane que l'évaluation est aussi un instrument qui permet au bailleur de fonds, c'est-à-dire le plus souvent les gouvernements, de normaliser et conformer – donc de contraindre – des pratiques parfois très différentes à une stratégie d'ensemble supposée s'appuyer sur une cohérence et un usage légitime des fonds d'un programme national ou international. Cependant, les intervenants ne sont pas des receveurs passifs de nouvelles contraintes. L'évaluation est également le moyen pour eux d'objectiver un certain nombre de constats, d'appuyer empiriquement certaines pratiques éprouvées et de rejeter diverses attentes irréalistes. Dans ce contexte, l'évaluation initialement perçue comme une charge supplémentaire, voire un risque professionnel, est aussi vue comme le moyen de faire réaliser aux décideurs l'utilité et les besoins des intervenants.

L'évaluation pour les intervenants de première ligne se présente donc d'abord comme une contrainte extérieure dans un contexte de dépendance institutionnelle (partie 2). Toutefois, elle représente aussi une opportunité permettant de faire valoir des normes, des pratiques et des qualifications spécifiques et d'enrichir une gamme d'outils pour améliorer leurs pratiques (partie 3). Parmi ceux-ci, les intervenants plébiscitent l'adaptation au local comme un principe de base de l'évaluation (partie 4).

6 Par exemple, Hofman et Sutherland (2018) proposent pas moins de 24 modèles différents.

Contrainte institutionnelle et défis pratiques

En première analyse, l'évaluation apparaît comme une contrainte supplémentaire pour les intervenants, voire comme un outil de contrôle utilisé par les commanditaires, c'est-à-dire dans la majorité des cas, les gouvernements. Elle implique bien sûr des coûts en temps et en ressources pour des organismes souvent précaires en termes de fonds et de vocations. En outre, elle apparaît souvent comme un audit des pratiques professionnelles, voire une pratique de mise en conformité de celles-ci. Réciproquement, les fonctionnaires nationaux et internationaux ont besoin de montrer ou de démontrer aux décideurs et à l'opinion publique que les moyens alloués à la prévention donnent les résultats escomptés et sont utilisés de manière optimale. Il en découle une pression pour obtenir des évaluations positives des programmes soutenus.

Toutefois, que mesurer : moins de comportements violents ? Moins d'attitudes tolérantes à la violence ? La satisfaction des participants ? L'implantation d'un programme ? Selon l'indicateur considéré, le bilan ne sera pas le même. Certains indicateurs sont tout simplement impossibles à créer ou à croire, comme pour la mesure de la déradicalisation, qui est l'abandon d'une idéologie radicale. L'évaluation est également très sensible à la temporalité : une moins grande appétence pour une idéologie radicale à la fin d'un programme ne dit rien si elle n'est pas mesurée à plus long terme. Conscients de ces enjeux, les intervenants développent diverses techniques évaluatives afin d'améliorer leurs pratiques de manière incrémentale et propre à chaque terrain.

Dans ce contexte, l'évaluation devient ainsi un instrument de bureaucratisation : a minima, elle contribue à codifier la pratique professionnelle des acteurs ; a maxima, elle uniformise des pratiques hétérogènes.

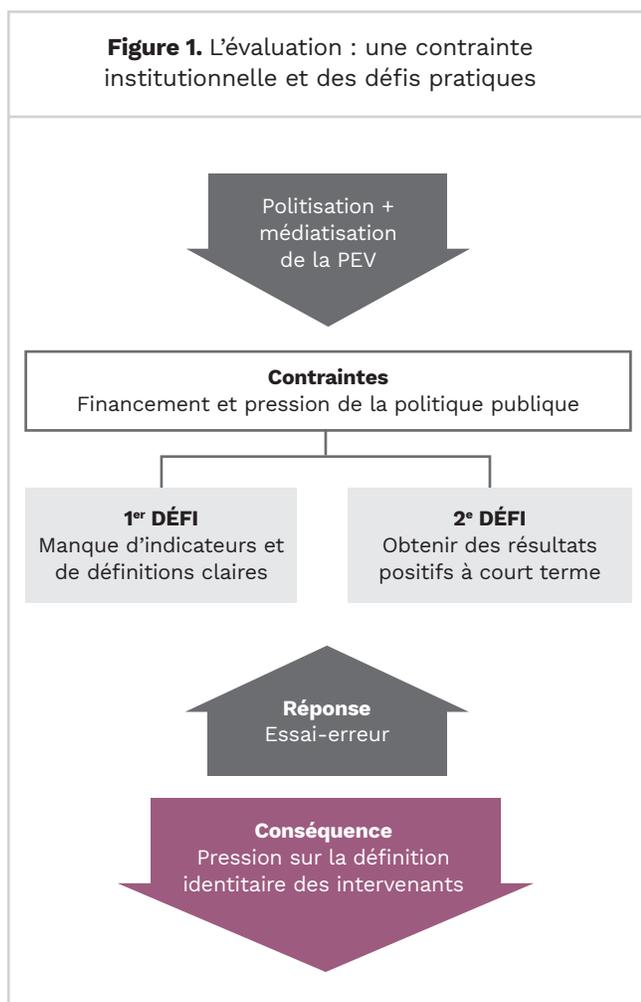
Elle fait ressortir deux enjeux toujours sensibles : la fonction sociale de l'intervenant et les moyens qui lui sont alloués. Le premier renvoie à la difficile insertion de l'intervenant dans un vaste projet d'ingénierie sociale : difficulté à tisser des liens avec les autres acteurs et les communautés visées (voir [Glossaire](#)), liens ambigus avec les services de renseignement et de police, nécessaire coordination des mesures dans une approche intégrée. Le deuxième renvoie aux moyens insuffisants alloués aux intervenants : absence de définitions consensuelles des concepts clés (« terrorisme », « radicalisation » et leurs dérivés) dont le sens est tenu pour acquis, champ professionnel faiblement structuré qui repose fortement sur la capacité de l'intervenant à puiser dans son propre bagage professionnel (modèles de la prévention de la délinquance⁷, modèles de la cohésion sociale).

Dans ce contexte, l'évaluation représente une série de contraintes qui complexifie un travail difficile à évaluer. De prime abord, le travail de PEV peut apparaître comme inadapté voire contradictoire avec le principe de l'évaluation. Pourtant, les intervenants ne s'opposent pas à l'idée d'amélioration de leur pratique, comme le montrent les nombreuses (auto-)évaluations formatives (voir [Glossaire](#)). Il n'en demeure pas moins que l'évaluation pèse sur les modalités et le financement des organisations.

⁷ Par exemple, la recherche-action « Accroître les capacités évaluatives des services de sécurité (ACCESS, 2017-2018) », menée en France avec une comparaison sur les terrains wallons et québécois, fournit un cadre évaluatif pertinent dans le domaine criminologique, dont les développements sur la prévention de la délinquance pourraient inspirer la construction d'un cadre évaluatif de la prévention de la radicalisation (Wuilleumier & Delpuech, 2019).

En outre, elle se déroule dans un cadre temporel inadapté au temps requis pour obtenir des résultats fiables. Enfin, la pratique de terrain n'empêche pas les intervenants d'être conscients des limites théoriques inévitables de l'évaluation en l'absence de consensus sur une définition, des objectifs et des indicateurs de la PEV.

Afin de bien saisir ces enjeux, nous avons développé un modèle (Figure 1) qui explique les contraintes auxquelles les intervenants sont confrontés lors d'une évaluation, les défis qu'ils doivent affronter, leurs réponses ainsi que les conséquences pour leur identité professionnelle. Dans les sections qui suivent, nous allons expliquer en détail chacun de ces éléments.



2.1 CONTEXTE D'ÉVALUATION POLITISÉ ET MÉDIATISÉ

On ne saurait banaliser l'enjeu de l'évaluation. D'une part, la jeunesse de la PEV rend les intervenants méfiants envers des programmes jugés peu robustes empiriquement, ce qui décourage leur évaluation (Madriaza, Ponsot, & Marion, 2017, p. 118). D'autre part, l'évaluation est susceptible d'être instrumentalisée dans des stratégies politiques ou bureaucratiques la détournant de son objectif initial de mesure⁸. Comme le dit un intervenant : « l'évaluation n'est plus une contrainte, mais un levier » (Madriaza, Ponsot, & Marion, 2017, p. 103). Dans le pire des cas, le risque est de transformer l'évaluation d'une politique fondée sur les preuves (*evidence-based policy*) en recherche de preuves fondées sur la politique (*policy-based evidence*). Par conséquent, l'évaluation est à la fois une démarche d'optimisation des politiques publiques, mais aussi une politique publique en soi qui mérite d'être interrogée. Les intervenants en ont conscience et soulignent d'emblée que l'évaluation de la PEV s'inscrit dans un contexte hautement politisé et médiatisé qui soulève différents enjeux vis-à-vis de l'évaluation elle-même.

Juger de l'efficacité de la PEV n'a de sens que sur le long terme. Ce n'est que par une absence de récurrence prolongée qu'on peut estimer qu'un individu est sorti de la violence. Or la PEV est fortement soumise aux changements de priorité politique, eux-mêmes liés à l'actualité médiatique qui se joue sur le très court terme. L'évaluation produite dans ce contexte peut être faussée de plusieurs manières.

De prime abord, la pression du court terme peut artificiellement gonfler les chiffres de succès, le retour à la violence n'ayant pas eu le temps de se produire. Le risque est alors de faire confiance prématurément à des entrepreneurs en déradicalisation aux « solutions » promettant des taux de succès surévalués. Si les intervenants n'évoquent pas ces entreprises, cette réalité est documentée (Schmid, 2013, p. 46-47).

Les intervenants évoquent en revanche deux types de problèmes qui compliquent l'évaluation résultant du décalage entre les priorités des intervenants et les priorités des décideurs et de l'opinion.

⁸ Application de la loi de Campbell (1979), selon laquelle « plus un indicateur social quantitatif est utilisé comme aide à la décision en matière de politique sociale, plus cet indicateur est susceptible d'être manipulé et d'agir comme facteur de distorsion, faussant ainsi les processus sociaux qu'il est censé surveiller. ». Autrement dit, l'évaluation peut être interprétée par les intervenants comme un instrument de surveillance ou de promotion, incitant à surévaluer la performance ou à justifier des ressources accrues. De surcroît, des biais liés à la dissonance cognitive peuvent justifier la persistance de certaines pratiques de prévention indépendamment de leur efficacité : la persévérance dans la croyance (maintien d'une croyance malgré d'évidentes données contradictoires), la justification de l'effort (surestimation d'un résultat obtenu par un effort) ou l'effet de vérité illusoire (croyance en une proposition après une exposition répétée).

Premier problème, l'usage politique et médiatique de l'évaluation. Les décideurs ont besoin de pouvoir justifier avoir agi contre la violence politique et en accord avec leurs engagements politiques. Les évaluations peuvent constituer un instrument à ce titre. Ainsi, un intervenant policier estime :

« Il est parfois difficile de traiter avec le niveau politique parce qu'il n'est pas toujours guidé par les faits et la connaissance. Il tend à être guidé par des valeurs qui ne correspondent pas toujours avec ce qui est nécessaire pour résoudre le problème ; mais nous avons eu la chance d'être soutenus depuis le début car cela nous protège de la critique à l'échelle du pays. » (EUR06)

En d'autres termes, si l'évaluation sert surtout à la communication politique, elle sera faussée si elle n'est pas objectivée au maximum. Sur un sujet aussi sensible que la violence politique, l'évaluation doit établir un lien qui n'est pas toujours évident entre préoccupations de l'opinion et pratiques de l'intervention :

« Notre travail est totalement lié aux débats politiques. Chaque attaque à Paris ou Bruxelles ou contre des mosquées par l'extrême droite affecte directement notre travail car nous voulons montrer que l'islam fait partie de la culture [du pays] alors que les sondages montrent clairement que son rejet est une opinion très populaire dans le pays. » (EUR19)

Aussi, la volatilité du soutien en fonction des priorités politiques a un impact sur le contenu d'un programme. Si des attentats surviennent après l'implantation d'un programme, il va être tentant d'en conclure qu'il est inefficace : « Nous avons été le bouc émissaire du gouvernement et de la terreur. » (EUR10) On peut ensuite s'attendre à un durcissement de la ligne politique et donc des programmes soutenus :

« Avec les nouveaux centres de déradicalisation, on parle de valeurs républicaines, de cours de citoyenneté, de laïcité. Cela repose sur le postulat que le jeune est mal intégré, qu'il n'a pas compris ce que c'était la République. La reconduction de l'appel d'offre nous a été refusée en raison du tournant politique. » (EUR10)

Pourtant, il paraît évident qu'on ne peut attendre une efficacité totale d'un programme. Il n'en demeure pas moins qu'il est difficile de le défendre devant l'opinion dans ces circonstances. Dans tous les cas, si on passe d'un modèle de PEV à un autre, que va-t-on évaluer ? Comment va-t-on comparer les résultats de programmes différents ?

Deuxième problème, la chronologie de l'évaluation. Les calendriers des projets eux-mêmes font peser des attentes d'évaluation en décalage avec les résultats qui peuvent être raisonnablement attendus. Les programmes sont fréquemment élaborés pour durer un an et remplir des buts bien définis. Or, une si courte période et des buts aussi spécifiques sont vus comme irréalistes par de nombreux intervenants :

« C'est un idéal difficile éthiquement, financièrement et en termes de temporalité aussi. Je pense que l'idée d'étudier les trajectoires de jeunes sur des périodes de dix à vingt ans, de voir par quels dispositifs ils sont passés. Dans ce cas, on pourrait peut-être avoir in fine quelque chose qui pourrait ressembler à une évaluation d'impact. » (EUR28)

Bien sûr, un tel horizon est impensable pour les bailleurs de fonds : « beaucoup d'entre eux ne sont pas en mesure de s'engager à un financement de long terme. La nature de notre travail a tendance à requérir des projets plus longs pour mesurer un impact qu'il est impossible de mesurer dans des projets à douze mois. » (ASI04)

Dans les pays fortement déstabilisés, on voit mal comment un programme peut justifier de son efficacité quand le niveau de violence lui-même empêche son implantation :

« La volatilité politique et la situation sécuritaire sont et vont continuer d'être un défi majeur pour assurer l'implantation des programmes dans les temps. L'argent a déjà été reçu pour l'activité et nous avons à expliquer aux bailleurs pourquoi nous avons dépensé l'argent mais pas réalisé ce qui était prévu. » (ASI04)

En résumé, le poids du court-termisme, qu'il s'agisse des priorités politiques ou des calendriers des commanditaires, s'accorde mal avec le temps nécessaire pour une évaluation de qualité de la PEV. Les intervenants déplorent cet assujettissement à des délais trop courts, répondant à des buts de communication (« notre gouvernement a agi contre la radicalisation ») ou de formalisme (« les procédures ont-elles bien été respectées ? »). En ce sens, l'évaluation d'un programme gagnerait à être libérée des considérations qui ne portent pas directement sur la prévention. Un moyen serait de ne pas assujettir l'évaluation d'un programme en PEV uniquement à une évaluation externe (voir [Glossaire](#)). Par ailleurs, évaluer l'évolution des participants à moyen ou long terme serait idéal.

2.2 CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES POUR L'ACCÈS AUX FINANCEMENTS

Dans un tel contexte de pressions politiques et médiatiques, l'évaluation est d'abord perçue ou ressentie par les intervenants comme une contrainte institutionnelle. Cette dernière se traduit très concrètement par la question de l'accès aux financements, un enjeu vital pour des organisations qui vivent de ces programmes.

Alors que « le financement est sans conteste un défi » (EUR18), « l'État veut donner aussi peu d'argent que possible et inclure autant de choses que possible dans ce budget. » (EUR06) De plus, les logiques de financement créent des hiérarchies entre organisations : « les initiatives de terrain ne reçoivent que peu d'argent, alors que les grosses organisations de jeunesse institutionnalisées en récupèrent la majorité. » (EUR03) De la sorte, l'évaluation apparaît naturellement pour les organisations de PEV comme un coût supplémentaire, voire le terrain où se joue en partie leur survie.

Cette précarité est le résultat du mode de financement des organisations de PEV. En effet, la PEV est elle aussi soumise à « l'approche par projets » (EUR26), qui se traduit de manière brutale : « le projet vit en fonction du financement. » (AFS06) Dans un contexte de pression sur la rationalisation des dépenses publiques,

« le plus souvent, le « projet » est le faire-valoir des institutions et le moyen privilégié de riposte et d'adaptation aux incertitudes de la conjoncture économique ou politique. Fonder ou justifier l'action par un projet est devenu la hantise de beaucoup d'organisations. » (Paturet, 2002, p. 65)

La méthodologie de projet découpe une activité humaine en produit circonscrit dans le temps et l'espace (en général un an), formant un tout qui peut être stoppé ou répliqué en fonction de ses résultats. Née dans et pour l'entreprise, certains s'interrogent sur son application à des services publics aux buts non marchands et à ses conséquences indésirables. Elle produit au moins deux effets qui altèrent la sincérité de l'évaluation : la normalisation de pratiques et de buts hétérogènes dans des cadres d'évaluation pensés en dehors de l'organisation et l'incitation à produire des évaluations positives.

En premier lieu, la méthodologie de projet contribue à façonner le type d'évaluation mis en œuvre. Effectivement, son objectif de « rationalisation » a la vocation de justifier la poursuite ou l'arrêt d'un programme. Elle représente donc une évaluation sommative (voir [Glossaire](#)), assez éloignée de l'évaluation formative qui demeure la pratique la plus courante parmi les intervenants. Elle permet de justifier le bon usage de fonds publics en vérifiant que l'implantation s'est déroulée comme prévu. (AMN02) Elle

introduit une pression sur les intervenants qui doivent traduire une pratique peu propice à la quantification en buts et critères de succès : « toute institution qui accorde du financement impose aussi des conditions. J'essaie d'imposer mes choix espérant que 50% soient acceptés » (MMO02). Cela ne semble toutefois pas toujours le cas et la pression n'est pas uniforme. MMO01 et MMO03 assurent ainsi ne pas avoir reçu de consignes sur le contenu ni leurs pratiques en échange du financement. Quand la pression existe, les indicateurs et mesures « sont l'une des choses que les donateurs examinent attentivement car cela les aide à reconnaître les projets bien conçus. » (ASI04) De plus, le formalisme de l'évaluation entraîne une lourdeur administrative pour les organisations. Un intervenant chargé de coordonner l'action de plusieurs organisations le reconnaît : « Nous devons les stimuler mais pas les surcharger. » (EUR23) Un tel développement des procédures indique-t-il une amélioration de l'évaluation des programmes ? Un intervenant indique clairement que les évaluations attendues étaient irréalistes : « Quand on a commencé le programme, le gouvernement voulait que nous évaluions tous les jeunes gens suivis. Je leur ai dit que c'était impossible. » (EUR03.)

Cette citation suggère que la normalisation par l'évaluation n'est pas une injonction autoritaire formelle. Elle se traduit moins par des consignes directes que par des normes et des objectifs généraux. C'est à l'organisation de les interpréter et de les décliner pour satisfaire le commanditaire. (AFS03, AFS04) Les intervenants négocient en fonction de leur marge de manœuvre l'équilibre entre l'accomplissement des critères d'évaluation et la réalisation des actions jugées nécessaires :

« On veut s'assurer de suivre de A à Z ce que le gouvernement veut mais en même temps on n'a pas le choix de suivre les besoins des jeunes. Donc c'est sûr que quand je vais faire mon évaluation cette année, je vais bien plus l'axer sur les jeunes, sur le terrain, savoir ce qui se passe, quels sont leurs besoins. » (AMN09)

En second lieu, l'évaluation représente un enjeu de survie financière dans un contexte de ressources limitées. Les intervenants, en particulier ceux du groupe de discussion, ont longuement insisté là-dessus. Particulièrement explicite, cette intervenante explique comment l'évaluation sert des objectifs parfois contradictoires, entre information et persuasion. Lors d'une réunion servant à présenter les résultats d'un programme au regard de ses buts et à en tirer des leçons, elle estime que :

« On a essayé de commenter ensemble, tirer des leçons et à mon avis ce n'était pas vraiment suffisant pour évaluer le travail. La vérité, c'est qu'on était en fin d'exercice, il fallait justifier l'utilisation de cet argent. J'ai

posé beaucoup de questions sur le processus d'évaluation et à la fin j'ai eu l'impression que je gênais. J'ai compris en somme qu'on nous avait donné un peu de sous et qu'il fallait dire qu'on avait obtenu des résultats avec.» (AFS09)

Peut-être ces propos sans fard étaient-ils le résultat d'un contexte plus difficile que les autres ? Pourtant, avec ces intervenants qui décrivent un programme dont l'évaluation semble plus structurée (évaluation d'implantation, de résultat, de satisfaction), la question se présente dans des termes similaires :

« Évaluer l'impact global est une première difficulté. La seconde, c'est la logique de financement évidemment. Les biais liés aux stratégies de financement interviennent, quelle que soit la qualité du projet ; l'opérateur qui a besoin d'un financement va le valoriser de la meilleure façon. » (EUR27)

Il ne s'agit pas de soupçonner de triche systématique, mais de montrer que, dans un contexte de concurrence pour des financements limités, il est tentant pour les acteurs de faire primer l'aspect persuasif de l'évaluation sur son aspect informatif. On voit mal comment l'évaluation, un coût supplémentaire, pourrait se faire avec rigueur et exhaustivité sans moyens accrus dédiés : « Il y a aussi cet enjeu financier, où l'on essaye de « plaire » pour obtenir le plus de financement parce que dans les organismes communautaires c'est difficile. » (AMN09)

En somme, l'évaluation apparaît comme un instrument de cadrage de l'action de prévention, conditionnant l'accès au financement. L'évaluation devient un enjeu pour la survie d'organisations précaires, au risque de fausser les résultats et de favoriser les grandes organisations institutionnalisées et professionnalisées. En l'absence de critères robustes et indépendants, l'évaluation risque de mesurer moins l'efficacité d'un programme que la capacité d'une organisation à remplir ces critères. Afin de répartir ce coût et ce risque, il peut être judicieux de répartir l'évaluation entre les parties prenantes. Afin de laisser une chance aux petites structures locales, une part des financements pourrait être réservée à l'évaluation.

À ces contraintes institutionnelles s'ajoutent des défis concernant la mise en œuvre pratique de l'évaluation de programme.

2.3 ÉVALUATION DÉMUNIE EN DÉFINITIONS ET EN INDICATEURS

Le constat d'une définition toujours contestée de la radicalisation n'échappe pas aux intervenants : « on commence par un aspect avec lequel je n'ai pas d'idée

claire » (EUR25), ce qui explique que certains « ont une réticence personnelle avec le terme. » (EUR24) Dès lors, comment envisager l'évaluation de la prévention d'un phénomène qu'on ne sait définir ? Devant ce flou, le pragmatisme prime sur la quête de l'exactitude et du consensus scientifique. Ce pragmatisme conduit à différentes postures. Certains estiment qu'ils peuvent à toutes fins pratiques se passer de définition. Effectivement, plusieurs intervenants « ont mené diverses recherches sur le concept mais ils n'ont pas une définition ferme », ce qui les a amenés à conclure qu'avec « la radicalisation, vous n'avez pas besoin de définition. » (EUR01) D'autres intervenants, nombreux, préfèrent s'adosser aux définitions des gouvernements (EUR02, EUR03, EUR14) ou des services de police et de renseignement (EUR06, EUR07). Ceci est prévisible parmi ceux qui sont rattachés à des organisations gouvernementales. Cependant, plusieurs issus des milieux associatifs et communautaires font aussi ce choix.

Ce flou autour de la définition entraîne de profondes conséquences sur les programmes mis en œuvre et sur les attentes qu'on peut avoir d'un programme à évaluer. Au fond, la véritable ligne de partage concerne le traitement de la radicalisation cognitive : faut-il se concentrer sur la radicalisation comportementale ou faut-il englober aussi la radicalisation cognitive ?

La plupart des intervenants témoignent de leur malaise face au traitement de l'idéologie. Plusieurs rappellent que des valeurs aujourd'hui centrales, par exemple les réclamations des suffragettes, ont été historiquement considérées comme radicales. Par conséquent, la radicalisation peut être « ce qui fait avancer la société. » (AMN01) Ceux qui englobent la radicalisation cognitive sont en minorité et se retrouvent en Allemagne, en Suisse ou en France. Très rares sont ceux qui la jugent par des qualificatifs moraux (MMO02, MMO04, ASI06). Les autres s'attachent à relever le critère de « l'acceptation graduelle de la violence ou des moyens non démocratiques », car « nous ne sommes pas la police de la pensée, nous les empêchons de commettre des actes violents » (EUR06), que ce soit « contre soi-même ou les autres. » (ASI01) Ils sont conscients de leurs propres biais, les empêchant de se situer en surplomb idéologique : « d'abord parce que c'est difficile de changer les idées des gens et puis ils n'ont pas l'impression d'être légitimes pour faire ça. » (AMN01) Qu'il s'agisse d'efficacité ou de légitimité, « ils n'essaient pas de dire quelle idéologie est importante ou pas. » (EUR02) Pour eux, il est donc impensable d'un point de vue éthique et logique d'évaluer la PEV par sa capacité à modifier les croyances des participants.

De plus, les intervenants soulignent à quel point « vouloir changer les idées et les convaincre de penser autrement est absurde. » (MMO04) et que « parler uniquement de la radicalisation serait ennuyeux pour les participants. » (AFS07) Plus grave, le simple emploi du terme

radicalisation est tout simplement disqualifiant pour de nombreux intervenants aux yeux des participants : perte de crédibilité, de confiance. Dans ce cas, ils optent pour une voie indirecte, la promotion de la non-violence et de la tolérance (ASI04, AFS05). D'un autre côté, dans des sociétés fortement religieuses, cette dimension est utilisée pour désamorcer les lectures violentes des textes sacrés. Des programmes de formation des imams ont noté que les participants étaient plus ouverts quand l'argumentaire non violent s'appuyait sur les écritures, quitte à en faire une lecture traditionaliste (AFS05, AFS07, MMO03) ou à souligner que les extrémistes en font une mauvaise interprétation (ASI06).

On comprend dès lors que, pour des raisons de conviction philosophique et d'efficacité auprès des participants, la majorité des intervenants rejettent la notion de déradicalisation : ils lui préfèrent le désengagement. Pour eux, l'évaluation du désengagement de la violence est faisable. À l'inverse, ils jugent que l'évaluation de la déradicalisation est très difficile voire impossible. Choisir des critères d'efficacité en matière idéologique est donc périlleux, sans compter qu'il faudrait mesurer le changement en continu et à long terme. En outre, la contextualisation de l'intervention apparaît ainsi cruciale pour formuler des arguments audibles par les participants. Ici aussi, une évaluation localisée et adaptée aux marges d'action concrètes des intervenants s'avère essentielle.

Au-delà des définitions, les intervenants opèrent dans un contexte d'incertitude sur leur capacité à mesurer et prévenir le risque de violence. À nouveau, le manque de connaissances robustes prive souvent les intervenants d'une liste de facteurs qui augmentent ou diminuent le risque de passage à l'acte violent, sur lesquels leur action pourrait porter et être mesurée. De nombreux succès avancés par certains pays apparaissent comme moins performants qu'annoncés après une évaluation externe. Les programmes peu performants ne sont pas toujours rendus transparents. Enfin, l'évaluation demeure un luxe dans plusieurs cas (Schmid, 2013, pp. 47, 52-53). En réalité, « en ce qui concerne la déradicalisation, le désengagement et la contre-radicalisation, nous concluons qu'il est difficile d'identifier ce qui marche et ce qui ne marche pas en général, ou même ce qui est contre-productif. » (Schmid, 2013, p. v)

De multiples programmes se présentent sous la forme de la promotion de la non-violence et de la tolérance, suggérant que les intervenants adoptent le postulat selon lequel les griefs conduisent à la violence. Les intervenants mentionnent comme causes de la radicalisation des causes « économique ou idéologique », plus la stagnation culturelle, le manque d'information » (MMO06) ou encore la pression sociale sur les jeunes

hommes à être des pourvoyeurs dans un contexte de manque d'opportunités. (AFS03) Pourtant, ces intuitions répandues et plausibles ne sont pas toujours étayées par des sources scientifiques et des données fiables. « On suppose que les traumatismes et la discrimination sont des prédicteurs forts de trajectoires de violence mais cela ne correspond pas aux recherches que nous avons menées sur nos propres données. » (AMN04) Les intervenants expriment d'ailleurs leur volonté de disposer de données fiables pour mener des actions efficaces : « si on comprend les causes, on pourra cibler les racines du problème. » (AFS03) L'évaluation permet de montrer que les programmes sont conçus sans collaboration suffisante avec les chercheurs qui pourraient fournir des données et des hypothèses fiables sur la prévention. Par corollaire, l'évaluation permet de solliciter ces outils plus robustes et ne pas faire peser sur les intervenants des attentes indues.

Les intervenants ne demandent pas des grilles de prédicteurs de la violence : « le CVE au niveau local doit utiliser des recherches basées sur les preuves pour comprendre comment et pourquoi le discours des extrémistes fonctionne et comment le contrer. » (AFS07) Privés de tels instruments, ils sont contraints d'agir de manière générale, sans direction claire : « prévenir la radicalisation, ce n'est pas une action à entamer à un moment donné, c'est la transmission de valeurs que l'enfant intériorise et avec lesquelles il grandit. » (MMO03), une vision sans doute juste, mais n'offrant que peu de déclinaisons opérationnelles. À la question de savoir comment mesurer leur action, des intervenants policiers ironisent sur leur premier critère : « Numéro un : on se dit toujours, en plaisantant, que c'est quand rien n'a fait « boum ». » (AMN06) Au-delà de l'ironie, « si vous parlez de prévention primaire, à savoir vous ratissez large avec une action, le seul résultat que vous devez escompter c'est qu'il ne se passe rien », ce qui légitime l'importance « de pouvoir avoir un regard extérieur pour une évaluation globale, qu'elle soit sur l'impact ou sur le processus complet. » (EUR26)

Il est donc indéniable que les intervenants préfèrent travailler sur le désengagement (changer les comportements), plus facilement atteignable et mesurable, que sur la déradicalisation (changer les idées), au moins en contexte démocratique qui rejette la police de la pensée. En l'absence d'indicateurs clairs et localisés, toute attente d'évaluation demeure une contrainte qui ne sert pas l'amélioration de la qualité du service rendu. La construction de ces indicateurs pourrait, par exemple, s'appuyer sur un outil comme la *Influencing violent extremist organizations knowledge matrix*⁹. À partir des connaissances actuelles, celle-ci a évalué l'efficacité de 183 mesures visant à affaiblir les

9 Réalisé par le National consortium for the study of terrorism and responses to terrorism (START) de l'Université du Maryland (<https://www.start.umd.edu/data-tools/iveo-knowledge-matrix>). Les mesures mentionnées ici sont celles numérotées 114, 69, 39, 95, 172, 136, 30, 7, 8, 150, 140, 181 et 152.

« organisations extrémistes violentes ». Parmi les 32 les plus solidement étayées par les résultats empiriques (score de 7 à 9 sur 9), une douzaine suggère l'utilité des programmes de prévention au sens large, confirmant l'intuition répandue sur l'effectivité de la démocratie, la contre-productivité de la répression et les résultats ambivalents de l'apaisement. Les programmes de prévention peuvent directement opérationnaliser une mesure parmi les plus robustes, à savoir la plus grande efficacité des incitations positives que négatives dans la déradicalisation ou le désengagement. De manière plus large, des institutions pluralistes, légitimes, efficaces et redistributrices affaiblissent les organisations, contrairement à la répression brutale et indiscriminée. Les actions de conciliation diminuent la probabilité d'attaque, mais des négociations stimulent les saboteurs. De son côté, la Chaire UNESCO-PREV travaille actuellement sur une plateforme internet qui permettra de chercher, à partir de certaines caractéristiques, les programmes évalués qu'elle a identifiés et qui inclura une section associée aux indicateurs.

Les intervenants exposent bien leur positionnement vis-à-vis de l'évaluation : elle est souhaitable en principe. Cependant, elle doit être correctement menée. Elle doit prendre en compte la dimension qualitative du métier, fait d'expérimentations et d'essais parfois peu concluants. Elle peut inciter à des comportements de contournement faussant ses résultats (p. ex. en se donnant des objectifs déjà partiellement atteints). Elle n'a que peu de sens sans continuité du soutien à un programme et de la mesure elle-même. Ces problèmes sont démultipliés par le manque de buts et critères clairs et réalistes. Toutefois, l'évaluation est également le moyen de faire remonter ces préoccupations aux commanditaires et, pour les intervenants, de faire valoir leurs normes, compétences et pratiques.

2.4 EN MODE ESSAI-ERREUR : L'AUTO-ÉVALUATION FORMATIVE AU CŒUR DES PRATIQUES

Dans un tel contexte et dans l'attente d'évaluations externes encore rares, les intervenants entreprennent pour la plupart des auto-évaluations qualitatives¹⁰. Cette démarche s'apparente à de l'évaluation formative, c'est-à-dire un apprentissage en continu en fonction des retours du terrain. En l'absence de protocoles bien établis, les intervenants corrigent leur pratique à chaque fois qu'un problème est identifié. Parmi les critères de succès cités, « l'apprentissage par l'expérience est important » (EUR04), car « nous apprenons constamment des autres. » (ASI01) En un mot, « On est toujours dans le *learning by doing*. Donc, il n'y a pas d'approche académique, on

développe notre approche en expérimentant et toujours avec la possibilité de rattacher ce qu'on découvre à des analyses plus macro. » (EUR15 et EUR17) Cette vision n'est pas dénuée de sens scientifiquement : la démarche exploratoire, par essai et erreur, est une méthode de résolution de problèmes typique des phases initiales du développement des connaissances. Ainsi, cet intervenant explique justement que « l'un des principes indirects est l'essai-erreur donc l'État sait que certaines méthodes vont échouer, l'avantage étant que nous essayions. » (EUR19)

Précisément, les effets les mieux étayés scientifiquement vont dans le sens de l'intuition générale : les récompenses fonctionnent mieux que les punitions ; le ciblage de la population générale ou des individus à risque fonctionne mieux que le ciblage d'une communauté ; susciter l'empathie avec les victimes de la radicalisation violente marche mieux que d'en déconstruire les fondements idéologiques. Le résultat le plus robuste (score de 9 sur 9 dans la *Influencing violent extremist organizations knowledge matrix*) suggère un équilibre entre un usage important de récompenses (*soft incentives*) et un usage parcimonieux de punitions (*hard incentives*). D'autres mesures sont moyennement corroborées (score de 4 à 5 sur 9) : l'enrôlement actif et volontaire des meneurs de l'organisation; l'exposition à des idées et individus « autres »; et le soutien psychologique à long terme (surtout que la sortie est souvent précédée d'un évènement traumatique). En prévention primaire et secondaire, la construction de la résilience aux idées extrémistes par la stimulation de l'empathie envers les victimes de terrorisme a obtenu des résultats positifs (Gielen, 2019, p. 12). Toutefois, stimuler des changements cognitifs et idéologiques demeure très incertain et ne prépare pas forcément au changement comportemental (Pistone, Eriksson, Beckman, Mattson, & Sager, 2019, p. 20). Enfin, le ciblage des communautés musulmanes en tant que population à risque est potentiellement contreproductif (Lindekilde, 2012, p. 395-396; Gielen, 2019, p. 9).

Sur le plan conceptuel, les contraintes conduisent les intervenants vers deux types d'évaluation en priorité, surtout qualitatives : l'évaluation d'implantation (voir [Glossaire](#)) et l'évaluation d'impact (voir [Glossaire](#)). La première est une « vérification que les financements ont été bien utilisés » (EUR26) selon le plan présenté pour l'obtention des fonds. La seconde mesure les extrants produits par le programme et quantifiables : évolution du taux de scolarisation (AFS05, AFS06) et nombre de participants aux activités (AMN09). Les intervenants sentent cependant qu'entre les extrants, ce qui est produit, et les effets, ce qui est voulu, les seconds sont plus importants. C'est pourquoi plusieurs tentent, avec des moyens limités, de sonder la satisfaction et l'impact

¹⁰ Certains intervenants mentionnent des évaluations quantitatives (indicateurs, statistiques) évoquées par ceux qui ont les ressources requises (temps, financement, compétences en la matière), mais ils restent minoritaires : OCE01, ASI03, ASI04, AFS01, AFS05, AFS06, EUR05, EUR20, MMO03.

cognitif des participants. L'obstacle majeur, au-delà des ressources limitées de l'organisation, est la faible disponibilité des participants. Ils sont peu disponibles à la fin de l'activité (AFS09), la mesure comme l'intervention sont ponctuelles (EUR27) et seuls les plus motivés participent aux activités (AFS10). Dans un protocole expérimental, une intervenante a :

« comparé les résultats de nos participants avec la moyenne estimée dans la littérature et la moyenne des auteurs de violence de droit commun, et cela a montré que nos participants faisaient bien mieux. » (EUR20)

Cette démarche était cependant spécifique à cette organisation et son programme. Dotés d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs et d'évaluations internes (voir [Glossaire](#)) et externes, le programme se prêtait facilement à une évaluation détaillée et rigoureuse.

Finalement, un dernier aspect propre à la prévention explique la rareté des évaluations rigoureuses. La conception théorique d'indicateurs de réussite de la prévention est peu applicable sur le terrain. Un intervenant explique ainsi : « La prévention est difficile à mesurer. On a trouvé peu de critères d'évaluation qu'on trouve vraiment applicables à notre travail. Donc on fait beaucoup d'auto-évaluation. » (EUR16)

L'auto-évaluation présente certes des problèmes de biais puisque l'intervenant est juge et partie, mais cette méthode ne saurait être la seule critiquable. Les évaluations internes et externes présentent aussi des biais. En revanche, on peut imaginer tendre vers une certaine objectivité par la confrontation d'évaluations partielles et aux biais connus. Une telle « évaluation croisée » bénéficierait à être coconstruite par les parties prenantes : intervenants de première ligne, concepteurs des programmes, bailleurs de fonds, chercheurs.

Dans sa thèse, cette chercheuse vise à :

« créer un outil d'évaluation de la radicalité, qui servirait aussi bien à déterminer le degré d'entrée que de sortie de la radicalité en faisant passer le test à deux moments et à mesurer l'évolution. Cette échelle psychométrique serait remplie par les intervenants auprès des participants. » (EUR12)

En l'occurrence, cette recherche est menée en partenariat avec des associations chargées de la PEV et au contact avec des participants. Ce type d'initiative est de nature à répondre à la question de la prévention comme défi professionnel, caractérisé par la nature difficilement mesurable de leur pratique.

2.5 RESTITUER LA SPÉCIFICITÉ DU MÉTIER : L'ÉVALUATION COMME DÉFI PROFESSIONNEL

« On spéculait encore, on balbutie. » (AFS09) Cette affirmation montre combien l'évaluation de la PEV pose aux intervenants le problème de définir les modalités de leur action et, par suite, des résultats attendus. S'agit-il d'inculquer aux citoyens un esprit de pluralisme ? Plusieurs estiment que leur rôle est global et qu'il faut prendre le problème le plus « en amont possible ». (EUR07) Ceci consiste à « consolider une culture et des structures démocratiques » (EUR21), à « enseigner aux jeunes la démocratie » (EUR03) ou encore à « apprendre aux enfants depuis leur naissance l'empathie et la compassion » (AMN07) et la « résolution de conflits depuis la crèche. » (EUR24) Pourtant, certaines voix tempèrent le réalisme d'une telle ambition : « On ne se fixe pas pour but de créer de super démocrates, on veut juste qu'ils soient moins attirés par la violence. » (EUR06) S'il est clair que la PEV implique une éducation à la non-violence dès l'enfance, la dernière remarque souligne les limites de l'intervention. On ne peut pas juger un programme à sa capacité de fabriquer de bons citoyens, un but louable en soi, mais difficile à mesurer et qui ne saurait reposer sur les intervenants seuls.

En d'autres termes, l'évaluation représente le défi de quantifier un métier qui est essentiellement qualitatif, sur mesure, peu reproductible. Alors que leur mission consiste, dans une certaine mesure, à atténuer des comportements individuels jugés antisociaux, leur tâche revient fréquemment à « faire du lien social ». Chargés de diminuer la polarisation de la société, leur mission est complexe. Eux-mêmes doutent de leur prise sur le problème et à fortiori de leur capacité à le résoudre : « On a affaire à un phénomène qui traverse toute la société, notre approche ne va pas solutionner le problème. Les approches socioéconomique ou religieuse ne vont pas résoudre le problème. » (EUR15 et EUR17)

Or, une telle démarche suppose sincérité et spontanéité, deux qualités que l'évaluation ne peut que difficilement capter. Ces deux qualités sont mêmes contradictoires avec le principe de l'évaluation. Ainsi, la PEV repose sur un savoir-faire qui s'enferme mal dans des cases. Les intervenants insistent sur la relation d'empathie et d'ouverture qui leur apparaît comme vitale. Naturellement, ils sont en peine de la décomposer en processus : « Comment on mesure un processus qualitatif ? Vous construisez des relations, de la confiance, comment vous mesurez ça ? » (AMN06) Plusieurs soulignent l'importance de l'attention portée au besoin d'expression de la jeunesse. Dans son évaluation, cet intervenant annonce que « 90% sont reconnaissants d'avoir rencontré une oreille attentive. » (EUR22) Pourtant, les enquêtes de satisfaction, peu pratiquées, ne peuvent fournir qu'une estimation parcellaire de l'efficacité d'un

programme et le problème est bien plus vaste. Décrivant son plus grand défi, cette intervenante estime qu'il consiste à faire dialoguer toutes les parties prenantes :

« Que le gouvernement, les leaders religieux, les parents, les jeunes, des représentants de la société civile et [les intervenants] puissent s'asseoir autour d'une table et poser le problème de la radicalisation des jeunes de façon claire. Le constat est là, tout le monde le sait mais tout le monde se tait. » (AFS05)

Même en imaginant plus modestement une étude comparée avec des groupes de contrôle sur la propension à s'engager dans la violence, la prévention emploie des méthodes qu'on imagine mal quantifier : « Comment mesurer quand vous empêchez quelqu'un de s'engager dans la violence ? Je ne crois pas que nous ayons développé quelque chose qui nous montre ça. » (AMN08)

De plus, les programmes sont encore trop jeunes pour avoir tranché les nombreuses questions qui demeurent sur l'ensemble de la pratique. Comment déterminer quelle action fonctionne quand « il faut avoir plus de dix ans pour dire si ça marche ou pas ? » (AMN01). On peut espérer qu'en arrivant à maturité et avec de l'expérience, on puisse construire des indicateurs, mais cela reste incertain. Dans ce contexte, les intervenants ne sont pas opposés à l'évaluation, mais réclament ou encouragent les évaluations externes (EUR19, EUR06, EUR08, EUR26). D'une part, cela permet de ne pas faire peser cette charge sur l'organisation et, d'autre part, de souligner la spécificité de cette tâche : il ne suffit pas d'être un bon praticien pour bien évaluer sa pratique. En effet, « il est difficile de faire une évaluation de type universitaire et on ne peut pas se permettre de faire de réelles évaluations. Nous aimerions des évaluations extérieures mais nous n'avons pas le budget et une force de travail limitée. » (EUR06)



Opportunité d'amélioration des pratiques et d'autonomisation

Certes, l'évaluation engendre coûts et pression. Cependant, les intervenants s'emparent de ces outils. En s'appropriant le sujet, l'évaluation constitue une opportunité et peut devenir un outil d'amélioration des pratiques, voire d'autonomisation. Effectivement, en matière de radicalisation, l'État souffre d'un déficit de légitimité pour porter un contre-discours crédible auprès du public visé. Il a donc besoin du milieu associatif et communautaire pour traduire des plans d'action qui resteraient sinon perçus comme imposés d'en haut en fonction d'une « idéologie officielle ». Les intervenants montrent qu'ils ont compris cette fonction sociale : « Les jeunes gens sont habituellement considérés dans nos sociétés comme une partie du problème, comme des fauteurs de troubles. Ils ne sont jamais considérés comme une partie de la solution, comme des partenaires égaux. » (ASI03)

En ce sens, l'évaluation permet aux intervenants d'exposer aux commanditaires les facteurs clés de succès. Elle permet aussi de justifier un besoin récurrent d'autonomisation, de coordination et de renforcement de leurs moyens et capacités. Des capacités qui peuvent aussi bien être matérielles qu'immatérielles. D'un côté, de bonnes évaluations permettent de justifier la pertinence d'un organisme et donc de renouveler son financement. De l'autre, elles permettent de faire valoir les conceptions et valeurs des intervenants. En d'autres termes, elles permettent de défendre les spécificités et la valeur ajoutée de tel organisme et telle pratique et de les placer au cœur des dispositifs de prévention.

Ainsi, les évaluations réalisées par les intervenants mettent en avant ces spécificités et besoins. La plupart des évaluations sont formatives, ce qui permet de justifier la poursuite et l'amélioration d'une pratique.

Elles évitent de conclure à la nécessité de stopper un programme dans son ensemble comme pourrait le faire une évaluation sommative. Les deux types d'évaluations les plus répandues, l'évaluation d'impact et l'évaluation d'implantation, permettent de moduler le type d'informations qui remonte depuis le terrain. Concrètement, l'évaluation d'impact permet de mettre en avant les activités réalisées sur le terrain. Cette approche centrée sur les communautés est à la fois un moyen de faire savoir aux décideurs que les approches surplombantes sont vouées à l'échec et de revendiquer une certaine autonomie dans leur travail. De même, l'évaluation d'implantation permet de promouvoir une certaine conception de l'intervention, qui plaide en faveur de la répartition de la responsabilité à l'ensemble des parties prenantes. Ce partage des responsabilités concerne autant le bilan (potentiellement négatif) que, dans les contextes conflictuels, la critique des violences de l'État. L'évaluation de satisfaction (voir [Glossaire](#)) ou de besoin (voir [Glossaire](#)) offre la possibilité de défendre la localisation de la PEV, c'est-à-dire l'adaptation d'un programme aux besoins et contextes locaux, mais aussi l'autonomie de l'organisation.

L'évaluation n'est donc pas un simple outil de contrôle et d'uniformisation. Le choix d'un type d'évaluation n'est pas non plus simplement le résultat des contraintes en termes de ressources, d'indicateurs ou de participants volontaires. Ce choix modèle également les aspects du métier qui sont valorisés et qui bénéficient directement aux intervenants. L'enjeu pour eux consiste à renforcer une identité professionnelle en construction et encore précaire.

Cet enjeu se manifeste d'au moins deux façons. Premièrement, l'évaluation permet de souligner combien

le problème de l'extrémisme violent dépasse de loin les capacités des intervenants et nécessite une définition coordonnée des responsabilités de chaque acteur (section 3.1). Deuxièmement, l'évaluation est l'occasion de faire état des enjeux de formation et de rétention des intervenants qui doivent pouvoir se projeter professionnellement dans le métier de la PEV (section 3.2).

3.1 L'ÉVALUATION AU SERVICE D'UNE DÉFINITION COORDONNÉE DES RESPONSABILITÉS DE CHACUN

Confrontés à l'immense complexité de la radicalisation, les intervenants sont conscients de la difficulté d'obtenir et de mesurer leurs résultats. Ils sont aussi conscients de la nécessité qu'une multitude d'acteurs prennent en charge les participants et communautés. L'évaluation formative d'implantation est un outil efficace à cet effet. Les organismes publics sont ainsi vus comme des partenaires nécessaires, dont le rôle doit être bien défini : « Nous engageons en premier la communauté pour gagner leur confiance et leur soutien, puis la police, et nous travaillons également avec d'autres organisations. Nous devons travailler avec l'État. » (AFS02)

Dans ces conditions, l'État coordinateur est vu comme un facteur de réussite : « Le succès a été le résultat d'une intervention multi-agences. » (EUR06) Les intervenants conçoivent finalement la prévention comme un mélange de travail social et de promotion de la démocratie. Conscients de l'ampleur de la tâche, ils ne se voient pas comme la solution, mais comme un maillon dans une chaîne plus longue. L'évaluation est également un moyen de répartir la responsabilité entre l'ensemble des parties prenantes. L'évaluation d'implantation, en particulier le volet coordination, permet de fixer les engagements et responsabilités de chaque acteur de la PEV. Il serait en effet injuste de faire peser sur les intervenants la responsabilité professionnelle ou morale des échecs que connaîtra inévitablement le programme, comme l'attentat à Vienne du 2 novembre 2020 l'a illustré.

Cette coordination est d'abord existante ou encouragée entre des organisations homologues. Être évalué par un professionnel connaissant la réalité de son travail assoit la légitimité du processus : « Nous avons aussi des évaluations de suivi avec des organisations équivalentes. Nous discutons également avec leurs directeurs, nous révisons les stratégies utilisées. » (AFS02)

Évaluer l'implantation, c'est également définir dans quel contexte le programme est mis en œuvre, en particulier avec quels acteurs travailler : « Nous devons faire une recherche approfondie sur les besoins et les intérêts de chaque groupe religieux et les positions de chaque communauté musulmane. » (ASI05) L'évaluation de la

coordination n'en est qu'à ses débuts et le bon équilibre reste à trouver. Si trop peu d'acteurs sont mobilisés, chaque acteur agit isolément. Dans le cas contraire, la coordination dilue la responsabilité et fait obstacle à l'intervention :

« On pourrait faire mieux pour impliquer la communauté pour l'aider à construire ces relations. Un grand nombre de choses que la communauté pourrait faire est offert par l'État-providence. En résumé, l'aide du gouvernement décourage les gens de s'entraider. On a essayé de les mobiliser mais on n'a pas été très bons à ça. On est réactifs alors qu'on devrait être proactifs. » (EUR06)

Il est donc nécessaire de définir le périmètre d'action de chacun. L'évaluation d'implantation fournit des données sur les mécanismes de coordination qui fonctionnent. De la sorte, les intervenants compilent des informations sur le nombre d'acteurs présents autour d'un programme, mais également la qualité de la coordination qui a été construite à cette occasion.

La coordination ne se limite pas aux organisations de PEV, mais recouvre aussi l'ensemble des institutions de socialisation. C'est en premier lieu le cas des institutions scolaires et de solidarité familiale :

« Nous devrions plus investir dans les écoles et les institutions éducatives. Beaucoup de parents ont des problèmes à élever leurs enfants. Il est donc important de fournir du soutien à un stade précoce de parentalité, d'atteindre la mère quand elle est enceinte. Tous nos cas de jeunes radicaux viennent de familles nombreuses. Il est difficile d'élever une famille nombreuse et il y a un risque de négligence parentale. » (EUR23)

L'évaluation de ce contexte, impactant indirectement la performance d'un programme, fait partie intégrante de l'évaluation d'implantation. Elle permet de plaider pour un investissement de l'État qui dépasse le cadre strict de la PEV : politique éducative, familiale, de la ville, etc.

Les intervenants mentionnent en effet le soutien des pouvoirs publics comme un élément contextuel important dans l'évaluation d'implantation. Ce soutien est le miroir de la pression médiatique et politique, contrainte mentionnée plus haut. La contrainte se transforme en opportunité lorsque l'évaluation est utilisée pour justifier une attention accrue de la part du gouvernement. Les intervenants attendent de l'État un soutien en termes de coordination : « On a dû apprendre à travailler ensemble, à ne pas violer le secret professionnel tout en partageant les informations nécessaires et apprendre

à se faire confiance.» (EUR14) Une coordination qui implique également la société civile : « Nous devrions aussi renforcer le dialogue entre les forces de l'ordre et les leaders religieux. » (ASI05) Dans la prévention tertiaire, la coordination avec l'institution pénitentiaire est indispensable. En effet, alors qu'une approche sécuritaire trouverait logique de cibler les personnes les plus radicalisées comme participants, l'expérience montre qu'il est plus efficace de miser sur l'effet de groupe :

« Le problème principal est de s'assurer que les bonnes personnes soient sélectionnées. On s'attendrait à ce qu'on choisisse les plus radicalisées pour suivre les cours. Mais en fin de compte, on cherche à produire un effet en cascade. Autrement dit, on veut une masse critique de participants qui vont aller passer le message et communiquer leurs nouvelles compétences. C'est comme ça que vous avez les meilleurs résultats. » (EUR02)

Ce type de résultat contre-intuitif devrait apparaître dans une évaluation d'implantation au titre de l'importance d'avoir une relation de confiance suivie entre institutions sécuritaires et intervenants.

In fine, l'évaluation d'implantation permet de faire valoir la complexité de la PEV, en particulier la nécessité que l'État coordonne et délimite les responsabilités des différents acteurs. Pour cela, les rôles et attentes de chacun doivent être explicités et écoutés. C'est ce que suggère cette intervenante :

« Il s'agit de fixer des objectifs précis à un processus et un moment de restitution de l'évaluation. J'ajouterais l'aspect de co-construction, intéressant et porteur. C'est-à-dire que les objectifs doivent être fixés par les pouvoirs publics et le bailleur de fonds mais qu'il y ait des moments de concertation pour définir les modalités. » (EUR27)

Laco-construction d'indicateurs clairs et précis représente ainsi une demande récurrente des intervenants. Les évaluations devraient impérativement l'inclure.

3.2 ÉVALUER LES BESOINS DES INTERVENANTS EN TERMES DE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

L'évaluation informelle de leurs pratiques par les intervenants sert un dernier besoin : celui de carriérisation des intervenants. Autrement dit, il s'agit de faire du métier

d'intervenant en PEV une carrière crédible. Au-delà des besoins de financement stable, l'évaluation offre l'opportunité aux cadres des organisations de développer un argumentaire en faveur de fournir aux intervenants des moyens d'accomplir leur mission.

La plupart des intervenants estiment qu'ils ont (eu) besoin d'avoir une formation robuste sur la PEV, en particulier sur « la radicalisation, le jihadisme, les conflits au Moyen-Orient, les migrations et l'intégration. » (EUR23, mais aussi EUR06, EUR09, EUR21, EUR25) Il paraît étonnant que des intervenants de première ligne aient souffert de lacunes aussi centrales. En réalité, la demande en PEV a connu un pic de demandes qui n'existait pas avant, ce qui a nécessité un rattrapage. Cette demande a été remplie par des organisations qui n'en étaient pas spécialistes à l'origine. Dans l'intérêt des participants, des intervenants et de la société en général, il est capital de donner aux intervenants les moyens d'accéder à des formations et d'évaluer leurs compétences sur le sujet.

De manière plus générale, la PEV est menée par le secteur associatif. Plus la structure est petite, moins elle reçoit de financement. Cela pose un problème d'attractivité des compétences requises (EUR27, EUR21), en particulier pour un travail peu valorisé matériellement et symboliquement : « C'est difficile de trouver une personne qui accepte cette tâche. » (MMO03) La rétention de personnes crédibles (repentis, personnes respectées localement, etc.) est un défi ardu. (AMN07) La difficulté à objectiver le travail qualitatif accompli et à maintenir une distance psychologique avec le métier pèse également sur les intervenants :

« On ne court pas après les chiffres, combien de bénéficiaires on a vu aujourd'hui. On essaie d'être le plus vigilant possible sur la qualité de notre travail. On est très conscients de nos forces, nos faiblesses, nos points forts, nos compétences mais aussi nos limites. Une erreur que font beaucoup d'intervenants est de croire qu'ils pourront réparer tout le monde, ce qui est faux. On a ce syndrome du messie : « Je vais sauver cette personne. » On ne va jamais sauver personne. » (EUR25)

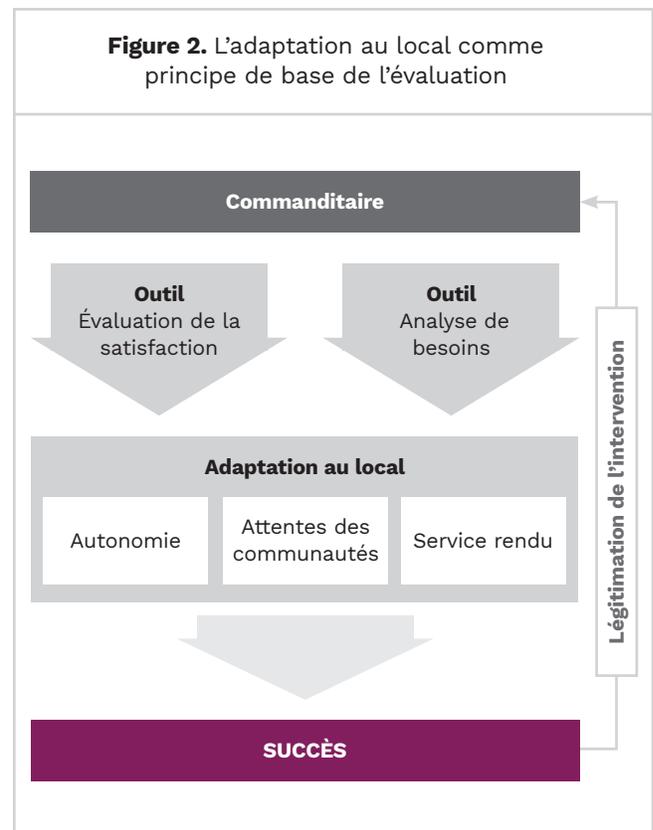
Ce constat clinique met en lumière l'importance à accorder à la sélection et à l'évaluation des qualifications professionnelles attendues des intervenants. Il est crucial pour la qualité de la PEV que la portée du travail à accomplir, son attractivité et ses contraintes soient clairement établies dès le départ. Ceci implique de définir avec réalisme les critères à partir desquels le travail sera considéré comme réalisé avec satisfaction.

L'adaptation au local comme principe de base

Les entrevues ont permis aux intervenants de dégager certains principes d'action qui, selon eux, pourraient être garants d'un programme réussi (résultant en une évaluation positive) ou, à tout le moins, de l'implantation réussie d'une telle démarche. L'idée centrale réside dans le fait d'éviter les approches centralisées autour de l'État. Au contraire, il est critique de s'approcher, autant que possible, du local et des communautés. Cette approche passe, toujours selon eux, par l'intermédiaire de l'autonomie des intervenants. Cette adaptation au local devient, dès lors, un élément du processus et un indicateur à évaluer.

La Figure 2 schématise cette idée.

L'adaptation au local permet ainsi de légitimer l'intervention auprès d'une communauté dont on répond aux besoins et recherche la satisfaction. Cela met au centre de la pratique de la PEV une approche sociale au service de la communauté plutôt que sécuritaire au service de l'État. De cette façon, à un niveau plus symbolique, l'évaluation basée sur l'expérience professionnelle permet aux intervenants de justifier une marge d'autonomie face aux institutions étatiques dont les participants ont volontiers une perception négative.



4.1 LA BONNE DISTANCE AVEC L'ÉTAT, FACTEUR DE SUCCÈS CRUCIAL DU PROGRAMME

Pour que leur action soit efficace, les intervenants jugent qu'ils doivent parcourir une ligne de crête entre, d'un côté, accomplir des programmes de PEV commandités par l'État et, de l'autre, démontrer qu'ils ne sont pas des agents de l'État. Au-delà du financement qui peut rendre suspect, l'État peut aussi devenir un partenaire encombrant pour les intervenants. Aux yeux des participants, un intervenant trop visiblement associé à l'État est un intervenant décrédibilisé et inaudible. Cela conduit certaines organisations à « ne pas s'appuyer sur un seul donateur et plutôt de travailler avec des donateurs comme l'ONU, l'Unicef ou USAID ». Le financement international et humanitaire permet alors de conserver « transparence et crédibilité. » (MMO05) Dans tous les cas, l'origine du financement peut affaiblir la crédibilité des intervenants. Si le financement rapproche l'organisation de l'État, l'évaluation peut l'en éloigner. Avec des modalités adaptées, elle peut servir à objectiver et justifier un besoin d'autonomie.

L'évaluation d'implantation est a priori celle qui représente le plus le mécanisme de contrôle de l'organisation par le commanditaire. Pourtant, elle peut aussi fournir des données sur les stratégies d'implantation, sur les intervenants et partenaires mobilisés et les contextes d'implantation. Utilisé ainsi, ce type d'évaluation peut montrer le besoin pour l'organisation de conserver des marges de manœuvre : choix des intervenants, choix de la démarche de prévention, attention portée au contexte local, etc. Le rôle de « tiers de confiance » entre participants et État peut tout à fait se justifier dans ce type d'évaluation : « L'une de nos difficultés est que le procureur est à la fois celui qui mène le programme et celui qui mène les poursuites. De plus, le gouvernement ne sait pas accepter l'incertitude. » (AMN04)

Ceci est d'autant plus vrai dans les pays qui privilégient une approche volontiers répressive sur la radicalisation. Cette organisation « ne voulait pas de financement étatique à cause de tout le stigmatisé. » (AMN04) sachant que, malgré tout, l'intérêt de l'État « pèse encore lourdement du côté du jihadisme » et que « le gouvernement et les médias sont réticents à parler d'extrémisme blanc. » (AMN07)

Dans la même idée, l'évaluation de satisfaction peut être mise au service du besoin d'autonomie des organisations. Cette intervenante européenne estime qu'après [les attentats du 13 novembre] 2015, « les parents ont commencé à se plaindre d'être traités comme des coupables ou des suspects alors qu'avant ils étaient traités comme des victimes. » (EUR10), et ce, dans un pays où « les discours sur la prévention sont quasi-inexistants, on est que sur de la répression. » (EUR11) Les pays qui connaissent un état de conflit larvé ou déclaré subissent cet effet de manière encore plus forte : « Les

interventions les moins efficaces sont celles ayant l'État comme partenaire car il perçoit la société civile comme un ennemi. » (AFS01) Dans de tels contextes, la marge d'autonomie des intervenants est une conclusion générale qui découle logiquement des évaluations d'implantation et de satisfaction.

De manière similaire, l'évaluation livre des données qui légitiment le besoin d'autonomie des organisations. Une partie des indicateurs directs utilisés (propension à parler à la police, nombre de participants au programme, report des violations des droits humains, abandon des châtiments corporels) impliquent la capacité pour les organisations de critiquer l'action de l'État en matière de répression de la radicalisation et, plus généralement, de droits humains. Il en va de même pour une partie des indicateurs indirects : acceptation de la violence, acceptation d'idées différentes, capacité d'esprit critique. Ces critères de succès sont inatteignables si les intervenants sont vus comme les relais d'une parole officielle :

« Les intervenants préfèrent conserver une certaine distance afin de maintenir leur indépendance. Ils veulent pouvoir soutenir ou critiquer les efforts de l'État. D'un côté, ils apprécient ce que le gouvernement essaie de faire en la matière. Mais il n'est pas forcément le mieux placé pour mener un contre-discours. C'est une tâche que la société civile et d'autres organes doivent mener. » (EUR01)

L'évaluation de besoins justifie elle aussi un besoin d'autonomie. L'État à la fois manie la violence et la prévient. Il a recours à la fois à la répression et à la prévention. Cette ambivalence rend difficile le succès des intervenants s'ils ne sont pas explicitement autonomes. En identifiant les besoins des communautés à partir du terrain, les intervenants peuvent objectiver la nécessité d'être vus comme des acteurs indépendants. L'origine du financement est, de fait, un critère d'évaluation des intervenants par les participants et communautés :

« Le souci vient surtout du financement occidental. On essaie de sensibiliser la population, de la rassurer, on est transparents. Les forces de l'ordre sont vues comme les ennemis, on évite d'être assimilés à elles. On insiste sur le fait qu'on est là pour écouter les gens, pas pour faire intervenir la police. » (AFS05)

Dans un pays en conflit, il peut être difficile de « bien comprendre à qui vous avez affaire en raison de l'omniprésence des personnes radicalisées dans la communauté. » (AFS03) ou de regagner la confiance des communautés après que le gouvernement a mené des « exécutions extrajudiciaires et des disparitions forcées. »

(AFS01) Dans tous ces cas, les évaluations d'impact et de besoin montrent l'importance pour les organisations d'avoir un positionnement transparent et indépendant.

En soulignant la méfiance de la population envers une intervention qui ne serait que le miroir d'un discours officiel, les intervenants plaident sans le dire pour une autonomisation de leur métier. L'État, commanditaire obligé pour les organisations, mais suspicieux pour le public visé, ne saurait de plus être le seul évaluateur de la PEV. Alternativement, une évaluation indépendante, ni complaisante ni contrainte par l'État, mais centrée sur les enjeux des communautés et des intervenants paraît plus appropriée.

4.2 L'ÉVALUATION DES BESOINS ET DE LA SATISFACTION DES COMMUNAUTÉS

Corollaire d'une action menée au service des communautés, les intervenants mettent en avant le besoin d'ancrer localement leur pratique pour répondre à des besoins locaux. Ceci implique d'évaluer localement les résultats obtenus. Cette vigilance se transcrit dans des modalités d'évaluation de la satisfaction et des besoins des participants ou des communautés, même si ces types d'évaluation sont bien moins évoqués par les intervenants.

L'évaluation de satisfaction apparaît à l'heure actuelle comme une modalité à rendre plus robuste : « On doit mettre en place un questionnaire de satisfaction avec des questions ouvertes à la fin. Pour l'instant on a seulement des retours sauvages mais ça ne vaut pas grand-chose. » (EUR08) D'autres l'envisagent dans une évaluation d'impact plus globale qui renvoie au service rendu à la communauté et à la coordination des acteurs :

« On fait une enquête de satisfaction, donc on interroge les enseignants, des travailleurs sociaux, on leur demande de relayer auprès des jeunes, et c'est vraiment essentiel leur propre évaluation, mais tout ça ne forme pas une évaluation d'impact. Je ne parle même pas de scientificité mais de l'impact à moyen et à long terme de ce type d'intervention alors que l'on sait que l'on intervient dans une chaîne éducative beaucoup plus large. » (EUR27)

L'évaluation de satisfaction offre l'occasion de défendre une approche locale de la PEV, contrairement à une vision descendante (*top-down*) qui existe chez les commanditaires, mais parfois aussi chez des intervenants :

« Trop de praticiens pensent qu'ils savent tout et veulent directement engager les communautés et leur dire quoi faire.

De mon expérience, ce qu'ils savent « en haut » est complètement différent de ce que les communautés ressentent et vivent au jour le jour. » (AFS01)

Cela n'invalide pas l'utilité pour un programme de bénéficiaire de l'impulsion et de la lisibilité d'une action unifiée de l'État, comme l'explique cet intervenant policier :

« Vous avez échoué en tant que gouvernement fédéral si vous avez négligé le besoin d'avoir des acteurs locaux, d'avoir une approche dirigée et soutenant l'échelon local. Je comprends la nécessité d'une orientation nationale mais il faut atteindre une flexibilité structurée. » (AMN05)

Cette flexibilité, les intervenants peuvent la documenter avec une évaluation de satisfaction ou encore une évaluation de besoins.

L'évaluation de besoins est, en effet, l'autre type de démarche évaluative ébauchée par les intervenants, sans qu'elle soit réalisée dans toute la sophistication possible. Cet intervenant mène des actions qui se prêtent à une telle évaluation sous la forme d'options parmi lesquelles choisir :

« Nous avons donné aux communautés un menu parmi lequel choisir ce qu'elles veulent. Les programmes de CVE qui viennent du gouvernement ne laissent que peu de choix aux villes. Notre cadre a été créé pour être diversifié, inclusif et pour permettre aux communautés de dessiner leur propre voie, le programme dont elles ont besoin. » (AMN04)

Pour que cette diversité de services soit offerte, il faut que la diversité des besoins remonte par l'évaluation. Chaque option doit pouvoir être évaluée en fonction de ses mérites propres par les communautés. Comme l'évaluation de satisfaction, l'évaluation de besoins est réalisée de manière indirecte et partielle, mais demeure une préoccupation récurrente : « Quand je vais faire mon évaluation cette année, moi je vais vraiment beaucoup plus l'axer sur les jeunes, sur le terrain, savoir ce qu'il se passe, quels sont leurs besoins. » (AMN09) L'ancrage local est une nécessité qui a pu s'imposer à des intervenants qui ne l'avaient pas forcément anticipée. Par exemple, plusieurs mentionnent avoir tenté des initiatives de PEV centrés sur des valeurs jugées fondamentales. Elles n'ont pourtant rencontré que peu ou pas d'écho sur la communauté, car déconnectée des préoccupations concrètes : sécularisme, égalité hommes-femmes, droits de l'enfant, etc. Il serait donc injuste de juger des résultats d'un programme au regard de ces critères. C'est

pour mettre en valeur leur connaissance fine du terrain et leur attachement aux intérêts des communautés que les intervenants évaluent la satisfaction des besoins des participants.

Le traitement de la religion est typiquement un sujet qui requiert une appréciation experte du terrain. Elle est volontiers perçue par les décideurs comme l'antichambre de la radicalisation. Cependant, mettre le focus sur cela est susceptible d'empêcher la construction de la confiance chez des participants et communautés fortement religieuses. Par exemple, les discours sur la religion musulmane venant d'intervenants non musulmans passent mal : « Si vous prenez frontalement une situation en disant « ce n'est pas ce que dit la religion musulmane, voici ce qui est vrai, vous vous êtes leurrés, vous croyez à des théories du complot, etc. », c'est clair que ça ne marchera pas, ça c'est clair. » (EUR14) Dans des pays à majorité musulmane, le sujet n'est pas plus simple à aborder :

« Pour pouvoir travailler dans le domaine de la prévention de la radicalisation au Niger il faut dissocier la radicalisation et la religion. Dans certains contextes elle remarque la stigmatisation musulmane. Et le plus souvent les gens se radicalisent parce qu'ils sont stigmatisés. » (AFS05)

Or, la religion n'est pas qu'un obstacle à l'intervention et peut se révéler efficace dans la PEV, à la surprise des intervenants : « On a obtenu des résultats étonnants, surtout dans le cas des madrasas au Pakistan. Ces séminaires islamiques peuvent jouer un rôle efficace dans l'éducation à la paix. Pourtant, pendant longtemps, le discours dominant consistait à voir ces écoles comme des terreaux du terrorisme. » (OCE02) De telles contraintes et résultats ne pouvaient que difficilement être prévus avant que les intervenants ne l'indiquent. Il est donc crucial que l'évaluation prenne en compte l'expérience des intervenants afin d'éviter des orientations nuisibles et la négligence de levier d'action inattendus. C'est pour incorporer ces enseignements essentiels que les intervenants insistent sur l'attention portée à la satisfaction et aux besoins des participants.

Une certaine approche théorique de la PEV implique de trouver des mécanismes universels de l'adoption de croyances et comportements radicaux. Pourtant, les intervenants de première ligne soulignent, parfois contre leurs premières intuitions, que cette approche est souvent contre-productive. Ils développent des mesures visant à jauger les besoins et la satisfaction des participants dans le but d'éviter d'avoir une action contre-productive. Le critère de la localisation apparaît paradoxalement comme une des rares « meilleures pratiques » applicables par tous. Une évaluation sincère de la PEV devrait donc

s'attacher à renforcer ces efforts de mesure des besoins et de la satisfaction.

4.3 L'ÉVALUATION DU SERVICE RENDU À LA COMMUNAUTÉ COMME DÉFENSE D'UNE PRATIQUE

Une évaluation efficace de la PEV ne saurait se faire en ignorant les spécificités du terrain : « Les interventions qui ont le plus fort impact sont les interventions centrées sur les communautés. » (AFS01) L'évaluation d'impact est donc naturellement un moyen de mettre en avant une pratique ascendante (*bottom-up*) de la PEV, c'est-à-dire centrée sur un service à rendre à la communauté d'intervention. Ceci implique une attention particulière portée aux perceptions des communautés sur l'intervention. Simplement par les mots et les positionnements implicites, une intervention peut être ralentie ou mise en échec par une mauvaise décision : « Je travaille dans un quartier où 80% de la population est maghrébine, donc dire le mot radicalisation ça vient beaucoup chercher les gens, ça va les effrayer mais aussi les interpeller car ils sont un peu fatigués de toujours entendre les mêmes discours. » (AMN09) Une autre a vu son groupe de participantes se fermer à la suite de commentaires jugés hostiles sur leurs voiles (EUR05).

Cette réalité montre que les intervenants doivent faire preuve d'une grande sensibilité culturelle, mais également bien comprendre leur rôle. Pour être efficaces, ils ne peuvent arriver comme les « sachants » du problème de l'extrémisme : « Comment vous engagez une communauté ? Comment vous travaillez avec elle ? Comment vous la respectez ? On ne peut pas fournir de solutions sans avoir une compréhension partagée du problème. » (AMN04) Plus spécifiquement, les intervenants ne doivent pas chercher à convaincre les participants de ne pas s'engager dans l'extrémisme, mais plutôt répondre à leurs besoins concrets et nouer une relation de confiance. Le but ultime consiste à diminuer l'éventuel attrait pour la violence. « L'échec, c'est d'ignorer ce que les gens veulent vraiment. C'est de dire voici ce qu'est et doit être la démocratie et de dire aux jeunes comment se comporter et vivre. » (EUR03) Les indicateurs directs utilisés dans les évaluations, notamment les évaluations d'impact, reflètent cet attachement à fournir un service utile : consultation des supports d'information, propension à parler à la police, nombre de participants au programme, report des violations des droits humains, abandon des châtiments corporels, taux de scolarisation et d'alphabétisation.

Ce jugement souligne le décalage entre les attentes de l'État et la réalité du terrain. D'un côté, les commanditaires suscitent des programmes de PEV pour éviter la violence politique. De l'autre, les intervenants insistent sur la nécessité de représenter une aide pour les participants qu'ils suivent : « On travaille avec les forces de l'ordre mais on négocie de ne pas être un

programme centré sur la sécurité.» (AMN04) Cette estimation est partagée y compris par des intervenants étatiques, comme ce policier : « Vous ne pouvez pas courir après les jeunes tout le temps car s'ils n'ont rien fait et qu'on est toujours sur leur dos, c'est facile pour eux de voir la police comme l'ennemi. » (EUR07) Plutôt que de voir des individus menaçants à qui on applique un remède conçu en laboratoire, il est essentiel pour réussir « de donner aux jeunes la possibilité de s'approprier le programme, de telle sorte qu'ils se sentent reconnus et pris au sérieux. » (ASI03) In fine, les résultats de la PEV sont reconstruits à partir d'indicateurs indirects chez les participants : acceptation de la violence, bien-être, acceptation d'idées différentes, capacité d'esprit critique, etc.

Face à une vision descendante (*top-down*) qui verrait des communautés à risque ou dangereuses dont il faudrait expurger les éléments perturbateurs, l'évaluation d'impact

renverse donc la perspective. La communauté visée a des besoins et l'action de l'État doit y répondre. En s'appuyant sur des indicateurs qui dépassent la simple tentative d'anticipation de la violence (primaire ou récidive), l'évaluation d'impact tente d'opérationnaliser ce critère de la confiance comme meilleur facteur de succès. Cette démarche revient à envoyer le message qu'il est crucial d'inclure les praticiens de terrain dans la conception et la conduite de l'évaluation : « le gouvernement doit comprendre le problème. » (AFS07) C'est d'ailleurs une demande des décideurs qui « veulent savoir ce qui se passe ici, alors les intervenants documentent ce qu'ils font pour le leur montrer » (EUR04), mais dans des termes compatibles avec leur métier d'intervenant. Il apparaîtrait donc comme incongru de concevoir une évaluation qui n'intègre pas cette dimension. Pour cette raison, il est nécessaire de concevoir des indicateurs dédiés à la mesurer.



Pistes d'action pour un instrument d'amélioration efficace et légitime

L'analyse des propos des intervenants de première ligne à propos de l'évaluation de leur pratique de la PEV montre une multiplicité de situations. Toutefois, derrière cette diversité émerge une certaine vision de ce qui est, ou devrait être, une pratique évaluative utile.

À la fois contrainte et opportunité, l'évaluation peut être un outil pertinent pour les intervenants en PEV. Deux conditions préalables sont nécessaires au développement d'une culture de l'évaluation en PEV. Premièrement, que chaque partie prenante perçoive l'intérêt d'une évaluation formative plutôt que sommative. Deuxièmement, que l'évaluation tienne compte des conditions d'exercice du métier, à savoir sa dimension qualitative et de long terme.

Ces conditions réunies, chaque section précédente met en lumière une possibilité d'amélioration. D'une manière générale, les types d'évaluations déjà réalisées (p. ex., d'implantation) sont à renforcer tandis que les types d'évaluations moins fréquentes (p. ex., de besoin) sont à développer. Ce besoin général ne saurait cependant peser exclusivement sur les organisations. La charge de l'évaluation devrait être partagée par plusieurs parties prenantes (commanditaire, organisation, tiers de confiance, éventuellement communautés) en fonction des moyens de chaque organisation.

Du côté des contraintes, restituer la spécificité du métier dans l'évaluation ne doit pas conduire à faire porter à

la seule organisation les coûts financiers et humains qu'elle implique. Le développement par essai-erreur de la PEV suggère de faire coconstruire les indicateurs d'auto-évaluation formative par les intervenants et les évaluateurs. Comme critère de financement, l'évaluation est propice à des manipulations entachant sa sincérité. Il est donc important de développer une évaluation externe indépendante. Parallèlement, il est nécessaire de dédier des fonds spécifiques pour la démarche évaluative. La temporalité courte des programmes et la volatilité de l'attention médiatique et politique nécessite une évaluation multipartite (intervenant, commanditaire, tiers de confiance). En outre, une évaluation à moyen terme offrirait des résultats plus robustes et compenserait des variations ponctuelles. Enfin, le développement d'indicateurs qualitatifs est capital, ce qui implique d'associer des chercheurs à des évaluations externes.

Concernant les opportunités, l'évaluation du service rendu requiert de renforcer l'évaluation d'impact. Elle devrait en particulier porter sur la qualité du lien construit avec la communauté. À cet égard, les intervenants devraient être associés à la création ou au raffinement des indicateurs. Le besoin d'une définition coordonnée des périmètres d'action de chaque partie prenante appelle là encore à coconstruire avec les intervenants des indicateurs adéquats. Ceci revient à renforcer l'évaluation d'implantation, notamment par l'évaluation du contexte d'intervention. L'évaluation des besoins et

de la satisfaction des communautés devrait être plus systématique. Elle devrait inclure les spécificités locales de chaque terrain d'intervention. Le positionnement des intervenants en délicat équilibre entre l'État et les communautés plaide en faveur d'une évaluation effectuée par un tiers de confiance (hors intervenants et commanditaires). Cette évaluation devrait inclure des indicateurs sur l'autonomie des intervenants. La tension du mode de financement des organisations sur leurs ressources vitales, comme la formation des intervenants et l'attractivité du métier, témoigne du besoin d'intégrer cette dimension dans l'évaluation.

Ces pistes d'amélioration peuvent être articulées en identifiant l'acteur en situation d'agir pour la mettre en œuvre (décideur ou intervenant) puis en formulant des modalités d'action pratiques.

5.1 PISTES POUR LES DÉCIDEURS

Accolée a posteriori à des programmes existants, l'évaluation prend l'aspect d'un outil de contrôle et une charge supplémentaire pour les intervenants. À l'inverse, si elle est intégrée dès la conception du programme en vue de l'améliorer, elle devient pertinente. Afin de la rendre la plus la plus objective possible, il est nécessaire de produire plusieurs évaluations situées, reflétant les préoccupations de chaque acteur, et de les compiler pour aboutir à une évaluation finale.

Pour cela, il serait judicieux de :

1. Dédier une fraction du financement à l'évaluation dès le départ, sans diminuer les fonds alloués au fonctionnement.

2. Produire des évaluations croisées : auto-évaluation pour le retour du terrain, interne pour mesurer l'efficacité du programme et externe pour un traitement égal des organisations.

5.2 PISTES POUR LES INTERVENANTS

3. Coconstruire (intervenants, chercheurs, évaluateurs) des indicateurs qui définissent les buts de chacun.
4. Évaluer les moyens de l'organisation (formation, rétention des talents, obstacles rencontrés).

5.3 PISTES POUR LES ÉVALUATEURS

Tous les intervenants insistent sur la dimension qualitative de leur métier, en particulier la relation de confiance avec les communautés et participants. Cette confiance ne peut se construire que si les intervenants abordent la prévention en termes de services à rendre aux communautés. L'identification qualitative des besoins a priori puis l'estimation de la satisfaction a posteriori sont des données cruciales à cet effet. Alors que la PEV est déjà dépourvue en définitions et indicateurs, cette dimension qualitative est difficile à mesurer.

Afin d'y parvenir, on peut envisager de :

5. Évaluer la qualité du lien construit avec la communauté.
6. Développer des indicateurs qualitatifs sur les pratiques.
7. Développer des indicateurs sur l'autonomie de l'organisation vis-à-vis du commanditaire.





Glossaire thématique

01

GÉNÉRALITÉS

Commanditaire : Mandataire et financeur d'un programme de PEV auprès d'une organisation.

Communauté : Partie de la société visée par un programme de PEV, circonscrite sur un territoire et dotée de traits communs : habitants d'un quartier, groupe religieux, élèves d'une école, membres d'une association, etc.

Effets : « Résultats ou *outcomes* qui sont directement associés aux objectifs visés, aux changements souhaités par la mise en place des activités du programme. Ces effets peuvent être prévus ou imprévus » (IRD PQ, 2015, pp. 19-20).

Évaluation : « Appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision » (Société canadienne d'évaluation, citée dans Leblanc (dir.), 2017, p. 5).

Extrants : « Résultats opérationnels ou outputs qui découlent directement des activités du programme et qui prennent la forme des biens et services livrés à la clientèle (le nombre d'heures de prestation de services, le nombre d'activités de groupe réalisées) » (IRD PQ, 2015, p. 19).

Intervenant : Professionnel de la PEV en contact direct avec les communautés et participants.

Organisation : Institution dans laquelle travaille un intervenant.

Participant : Bénéficiaire d'un programme de PEV délivré par une organisation.

02

BUTS

Évaluation formative : Évaluation qui est « orientée vers l'amélioration continue des services »(IRDPQ, 2015, p. 17).

Évaluation sommative : Évaluation qui est « orientée vers une prise de décision concernant la continuité ou la cessation d'un programme » (IRDPQ, 2015, p. 17).

03

ACTEURS

Évaluation externe : « Évaluation d'une action de développement conduite par des services ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en œuvre » (OCDE, 2002, p. 23).

Évaluation interne : « Évaluation conduite par un service et/ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en œuvre » (OCDE, 2002, p. 26).

04

TYPES

Évaluation de besoins (ou de pertinence) : « Type d'évaluation visant à recenser les besoins d'une population avant la mise en œuvre d'une intervention » (Meunier et Michaud, 2018, p. 26). Elle permet de savoir si le programme en place « est en adéquation avec les besoins des acteurs » (IRDPQ, 2015, p. 18).

Évaluation de satisfaction : « L'évaluation de la satisfaction consiste à prendre en compte l'opinion et le point de vue des acteurs concernés par le programme. [...] L'évaluation s'attarde à la qualité perçue des acteurs à l'égard, entre autres, de l'organisation des services, du fonctionnement du programme, de la qualité des pratiques, des services rendus ou des résultats obtenus. La satisfaction est déterminée par l'écart entre la qualité attendue par le client avant la prestation et la qualité perçue, pendant ou à l'issue, de la prestation. L'évaluation de la satisfaction peut contribuer à l'évaluation des besoins, d'implantation ou de résultats » (IRDPQ, 2015, p. 20).

Évaluation d'impact (ou de résultats, d'efficacité) : « Évaluation qui vise à vérifier si un programme qui fonctionne déjà depuis un certain temps répond aux objectifs visés. Il s'agit d'évaluer les changements effectifs découlant des actions du programme et de mettre en évidence la conformité de ces changements avec les résultats attendus » (IRDPQ, 2015, p. 19).

Évaluation d'implantation (ou de mise en œuvre, de processus) : « Évaluation qui s'intéresse au fonctionnement d'une intervention. Elle vise à cerner les facteurs internes et externes influençant son déroulement et à déterminer si la mise en œuvre de l'intervention se déroule conformément à ce qui a été prévu au moment de sa conception » (Secrétariat du conseil du trésor, 2013, p. 9).

Évaluation économique : « Analyse comparative d'options possibles sur la base de leurs coûts comme de leurs conséquences » (Drummond, cité dans Lance, 2004).

LÉGENDE

Identification des 57 intervenants de première ligne interrogés

Origine : Afin de préserver l'anonymat des intervenants, on ne précise l'origine qu'au niveau continental.

AFS : Afrique subsaharienne
 AMN : Amérique du Nord
 ASI : Asie
 EUR : Europe.
 MMO : Maghreb et Moyen-Orient
 OCE : Océanie

Secteur : Définit si l'organisation relève d'un statut public ou privé.

Organisation : Définit la qualité de l'organisation.

La catégorie **ONG** regroupe toute entité privée sans but lucratif (association, centre de recherche, réseau, laboratoire d'idées, etc.)

La catégorie **collectivité** regroupe toute entité publique d'un niveau administratif inférieur à l'État (province, région, département, municipalité, etc.) Sur la soixantaine d'intervenants interrogés, environ un tiers est en contact direct avec des participants, un tiers est coordinateur de programme, un quart est directeur d'organisation et on compte quelques chercheurs, formateurs et indépendants de la PEV.

Niveau : Définit le niveau de prévention, divisé en trois :

Primaire : prévention générale à destination de larges portions de la population sans discrimination.

Secondaire : prévention spécifique à destination des populations identifiées comme susceptibles de se radicaliser.

Tertiaire : prévention de la récurrence de personnes condamnées pour des faits liés à la radicalisation ou au terrorisme.

Les intervenants n'ont pas toujours été spécifiques sur leur niveau d'action qui a été reconstitué à partir de leurs propos, ce qui induit un certain flou.

Origine	Secteur	Organisation	Niveau
AFS01	privé	ONG	PS
AFS02	privé	ONG	P
AFS03	privé	ONG	P
AFS04	privé	ONG	P
AFS05	privé	ONG	PS
AFS06	privé	ONG	P
AFS07	privé	ONG	P
AFS09	public	État	P
AFS10	public	État	PS
AMN01	privé	ONG	PS
AMN02	public	Établissement d'enseignement	P
AMN04	privé	Établissement médical	PS
AMN05	public	Police	PST
AMN06	public	Police	PST
AMN07	privé	ONG	T
AMN08	public	État	PST

AMN09	public	Collectivité	P
ASI01	privé	ONG	PST
ASI03	privé	ONG	PS
ASI04	privé	ONG	PS
ASI05	privé	ONG	P
ASI06	privé	ONG	PST
EUR01	privé	ONG	PS
EUR02	privé	ONG	PS
EUR03	privé	ONG	PS
EUR04	privé	ONG	PS
EUR05	privé	ONG	PS
EUR06	public	Police	PST
EUR07	public	Police	PST
EUR08	privé	ONG	PST
EUR09	privé	ONG	PST
EUR10	privé	ONG	PST
EUR11	public	Établissement d'enseignement	P
EUR12	public	État	PS
EUR14	public	Collectivité	PS
EUR15	public	État	PS
EUR16	public	État	PST
EUR17	public	État	PS
EUR18	privé	ONG	PS
EUR19	privé	ONG	P
EUR20	privé	ONG	PST
EUR21	privé	ONG	PS
EUR22	public	Police	PST
EUR23	public	État	PST
EUR24	privé	ONG	P
EUR25	privé	ONG	PST
EUR26	public	Collectivité	PST
EUR27	public	Collectivité	P
EUR28	public	Collectivité	PS
MMO01	public	État	PST
MMO02	public	Collectivité	P
MMO03	privé	ONG	P
MMO04	privé	ONG	P
MMO05	privé	ONG	PS
MMO06	privé	ONG	PST
OCE01	privé	ONG	PS
OCE02	public	Établissement d'enseignement	P

Liste des références

- Campbell, D.** (1979). Assessing the impact of planned social change. *Evaluation and Program Planning*, 2(1), 67-90.
- Gielen, A.-J.** (2019). Countering violent extremism : a realist review. *Terrorism and Political Violence*, 31(6), 1149-1167.
- Hassan, G., Brouillette-Alarie, S., Ousman, S., Kilinc, D., Varela, W., Lavoie, L., & Venkatesh, V.** (2021a). *A Systematic Review on the Outcomes of Primary and Secondary Prevention Programs in the Field of Violent Radicalization*. Montréal: Canadian Practitioners Network for the Prevention of Radicalization and Extremist Violence (CPN-PREV). Récupéré sur <https://cpnprev.ca/wp-content/uploads/2021/03/CPN-PREV-2nd-Systematic-Review-2.pdf>
- Hassan, G., Brouillette-Alarie, S., Ousman, S., Kilinc, D., Varela, W., Lavoie, L., & Venkatesh, V.** (2021b). *A Systematic Review on the Outcomes of Tertiary Prevention Programs in the Field of Violent Radicalization*. Montréal: Canadian Practitioners Network for the Prevention of Radicalization and Extremist Violence (CPN-PREV).
- Heydemann, S.** (2014). Countering violent extremism as a field of practice. *United States Institute of Peace Insights*(1).
- Hofman, J., & Sutherland, A. (dir.)** (2018). *Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism*. Santa Monica et Cambridge: RAND Europe. Consulté le 03 17, 2021, sur https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2000/RR2094/RAND_RR2094.pdf
- Horgan, J., & Braddock, K.** (2010). Rehabilitating the terrorists : challenges in assessing the effectiveness of de-radicalization programs. *Terrorism and Political Violence*, 22(2), 267-291.
- IRDPQ** (2015). *Cadre de référence en élaboration de programmation et en évaluation de programme*. Québec: Institut de réadaptation en déficience physique de Québec. Récupéré sur https://www.ciusss-capitalenationale.gouv.qc.ca/sites/default/files/cadreref_elaborationevprogramme2015.pdf
- Jackson, R.** (2012, 02 06). *Does counter-terrorism work ? Or, counter-terrorism as divination...* Consulté le 03 17, 2021, sur richardjacksonterrorismblog: <https://richardjacksonterrorismblog.wordpress.com/2012/02/06/does-counter-terrorism-work-or-counter-terrorism-as-divination/>
- Lance, J.-M. R.** (2004). Les approches d'évaluation économique utiles au champ de la santé publique. *Journées annuelles de santé publique 2004* (p. 11). Montréal: Institut national de santé publique du Québec. Récupéré sur <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/jasp/rchives/2004/20041129/03evaluationeconomique/jasp2004-lance-approches.pdf>
- Leblanc (dir.), J.** (2017). Guide pour soutenir la mise en place d'une démarche évaluative. *Avenirs d'enfants*. Récupéré sur https://agirtot.org/media/488447/ae-guide_en_evaluation.pdf
- Lindekilde, L.** (2012). Value for money ? Problems of impact assessment of counter-radicalisation policies on end target groups : the case of Denmark. *European Journal on criminal policy and research*, 18(4), 385-402.
- Madriaza, P., Morin, D., Deli, C., Girard, M., Durocher, L., Grijalva-Lavallée, R., & Preteroti, J.** (à paraître en 2021). *Les enjeux méthodologiques de l'évaluation de programmes de prévention de l'extrémisme violent : une revue systématique* [titre provisoire]. Montréal: Chaire UNESCO en prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violents (Chaire UNESCO-PREV).

- Madriaza, P., Ponsot, A.-S., & Marion, D.** (2017). *Prévention de la radicalisation menant à la violence*. Montréal: Centre international pour la prévention de la criminalité. Consulté le 03 17, 2021, sur https://cipc-icpc.org/wp-content/uploads/2019/08/FR_Rapport_Radicalisation_Final_Aout2017.pdf
- Moghaddam, F.** (2015). The staircase to terrorism : a psychological explanation ». Dans P. Neumann (dir.), *Radicalization* (p. 161-169). Londres et New York: Routledge.
- Neumann, P.** (2013). The Trouble With Radicalisation. *International Affairs*, 29(4), 873-893.
- OCDE.** (2002). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Paris: OECD Publication. Récupéré sur <http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- Paturet, J.-B.** (2002). Le projet comme « fiction commune ». *Empan*, 45(1), 63-68.
- Pistone, I., Eriksson, E., Beckman, U., Mattson, C., & Sager, M.** (2019). A scoping review of interventions for preventing and countering violent extremism : current status and implications for future research. *Journal for deradicalization*(19), 1-84.
- Ponsot, A.-S., Autixier, C., & Madriaza, P.** (2018). Factors facilitating the successful implementation of a prevention of violent radicalization intervention as identified by front-line practitioners. *Journal for deradicalization*(16), 1-33.
- Sageman, M.** (2009). Hofstad case study and the blob theory. Dans ARTIS, *Theoretical frames on pathways to violent radicalization* (p. 117). Theoretical Frames on Pathways to Violent Radicalization. Consulté le 03 17, 2021, sur https://sites.lsa.umich.edu/satran/wp-content/uploads/sites/330/2015/10/ARTIS_Theoretical_Frames_August_2009.pdf
- Schmid, A.** (2013). *Radicalisation, de-radicalisation, counter-radicalisation : a conceptual discussion and literature review*. La Haye: International centre for counter-terrorism. Consulté le 03 17, 2021, sur <http://www.icct.nl/app/uploads/download/file/ICCT-Schmid-Radicalisation-De-Radicalisation-Counter-Radicalisation-March-2013.pdf>
- Secrétariat du conseil du trésor** (2013). *Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante en évaluation*. Québec: Gouvernement du Québec. Récupéré sur https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf
- Silber, M. D., & Bhatt, A.** (2007). *Radicalization in the West: The Homegrown Threat*. New York: New York Police Department, NYPD Intelligence Division.
- Skillicorn, D., Leuprecht, C., & Winn, C.** (2012). Homegrown Islamist radicalization in Canada : process insights from an attitudinal survey. *Revue canadienne de science politique*, 45(4), 929-956.
- Sommier, I.** (2012). Engagement radical, désengagement et déradicalisation – Continuum et lignes de fracture. *Lien social et Politiques*(68), 15-35.
- Wuilleumier, A., & Delpeuch, T.** (2019). *Évaluer l'action de sécurité publique*. Paris: Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice. Récupéré sur https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/collection_number/portrait/photo/9782111459700.pdf



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



« Chaire UNESCO en prévention de
la radicalisation et de l'extrémisme violents »
Université de Sherbrooke, Université Concordia
et Université du Québec à Montréal

AVEC LA COLLABORATION



CENTRE
INTERNATIONAL
POUR LA
PRÉVENTION
DE LA CRIMINALITÉ

FINANCÉ PAR



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Centre canadien d'engagement
communautaire et de prévention
de la violence

Canada Centre for
Community Engagement and
Prevention of Violence



2500, boul. de l'Université
Sherbrooke (Québec)
J1K 2R1
CANADA



1455, boul. De Maisonneuve O.,
Montréal (Québec)
H3G 1M8
CANADA



1430, rue Saint-Denis
C.P. 8888, succ. Centre-ville
Montréal (Québec)
H3C 3P8
CANADA