

**« Évaluer les établissements et services sociaux et médico-sociaux :
des savoir-faire à reconnaître ». Pierre SAVIGNAT. DUNOD. 2009**

Membre du conseil scientifique de l'ANESM et de la Société française de l'évaluation, Pierre Savignat se propose de clarifier les notions et concepts utilisés dans l'évaluation, et de questionner les différentes lectures de la commande évaluative.

L'auteur resitue la notion d'évaluation et de qualité dans l'histoire, les débats, les controverses ayant conduit à la loi du 2 janvier 2002. Il retrace le cheminement des réflexions qui ont animé le secteur à partir de 1980, liant l'émergence de la notion d'évaluation à l'évolution des rapports entretenus entre les associations et les pouvoirs publics.

L'évaluation représenterait « une chance pour les opérateurs de faire valoir ce qu'ils font, et donc une possibilité de dialogue renouvelé s'éloignant au moins pour partie, de modes plutôt quantitatifs et financiers ». Plus largement, elle marque le passage progressif d'une obligation de moyens à une obligation de résultats.

Une opposition s'est exprimée très tôt entre les tenants d'une évaluation « dure » issue d'un paradigme scientifique valorisant des démarches quantitatives d'une part, et les acteurs attachés à une évaluation « molle » relevant d'une approche clinique et phénoménologique d'autre part, l'administration centrale ayant initialement privilégié le premier courant.

La construction progressive d'un cadre institutionnel a permis le développement de la démarche évaluative sur le terrain. Le passage du CNESM à l'ANESM marquerait la reprise en main par l'État d'un processus qui, à l'origine, reposait plutôt sur la synergie des acteurs. Ainsi, les représentants des gestionnaires, des professionnels et des usagers ne disposent désormais plus, au sein de cette instance, que de voix consultatives.

Pierre Savignat s'inquiète au passage de la fragilité de l'édifice ANESM au regard du climat de rationalisation des dépenses publiques qui pourrait

conduire à l'absorption de l'agence par la CNSA ou la Haute Autorité de Santé.

Aujourd'hui, le rapprochement avec le secteur sanitaire engagé par la création des ARS soulève de nombreuses incertitudes. De nouveaux enjeux se dessinent, autour desquels se positionnent les différents acteurs que sont les pouvoirs publics, les gestionnaires d'établissement, ou encore les professionnels.

Evaluation et démarches qualité : P. Savignat développe une analyse critique de la mise en œuvre des démarches qualité, de leur portée et de leurs limites. Il présente un panorama des réalisations effectives en la matière et en termes d'outils de certification et de référentiels. Mais fait montre d'une grande circonspection à l'égard de ces démarches. S'il reconnaît qu'elles constituent un apprentissage évaluatif, faisant prendre conscience aux acteurs que « la qualité est un construit et non un donné », il leur reproche :

- leur caractère normatif se résumant trop souvent à la mesure d'un écart entre le prescrit et le réalisé,
- une approche techniciste dominée par la méthodologie.

L'auteur souligne avec raison que la conformité ne dit rien de la qualité de l'accompagnement, et que les cotations ne renseignent que l'effectivité et non la pertinence. Il dénonce par ailleurs la confusion trop longtemps entretenue par certains auteurs entre diagnostic qualité et évaluation, aboutissant à une lecture réductrice de l'évaluation.

Si les démarches de contrôle ou de diagnostic qualité vérifient la légalité/régularité d'un processus, l'évaluation sort de la sphère du programme pour juger celui-ci sur la base de sa pertinence et de ses effets. Le processus évaluatif se fonde ainsi sur le questionnement en cascade des intentions du projet, des objectifs d'accompagnement, des moyens rapportés aux objectifs, des résultats, effets et impacts produits par les actions. Il est question, en définitive, de l'utilité du dispositif.

Sans préconiser de méthode particulière, l'auteur expose les principes, repères et dimensions de nature à conduire, concrètement, des évaluations qualitatives et participatives.

Tout en reconnaissant l'intérêt de l'approche quantitative, Pierre Savignat défend le caractère irréductiblement qualitatif de toute évaluation : « Évaluer, c'est se poser la question du sens de ce qui est fait, c'est-à-dire faire émerger le qualitatif sur le quantitatif ».

Il insiste sur l'importance de ne pas nier la complexité des phénomènes observés. Ainsi, si l'évaluation de l'impact et des effets des actions produites est utile autant que nécessaire (et d'ailleurs intégrée à la commande par l'ANESM), il importe de manier ces concepts avec précaution. Les relations causales sont difficiles à mettre en évidence et l'accompagnement de personnes ne s'inscrit pas dans une linéarité de production.

La dernière partie de l'ouvrage est consacrée à l'évaluation externe. L'auteur en analyse la commande ainsi que les conditions de mise en œuvre, en la distinguant de l'audit ou d'une démarche de certification. Il défend en effet une forme de diagnostic partagé, intégrant les acteurs internes dans une coproduction de l'évaluation.

Pour conclure, nous pouvons avancer que le livre de Pierre Savignat constitue un ouvrage de référence sur l'évaluation dans le secteur social et médico-social. L'auteur y développe sans dogmatisme une lecture de l'évaluation, visant à ouvrir « un large espace de débat ». Alliant rigueur et précision, sans sécheresse académique, il défend une approche pertinente de l'évaluation qui apporte un éclairage intéressant à la compréhension de la recommandation de l'ANESM.

On regrettera cependant que l'ouvrage traite si rapidement les questions de l'évaluation des effets, de l'efficacité et de l'efficience. Au-delà d'une définition de ces termes et d'un appel à la prudence vis-à-vis de possibles dérives, il aurait été utile que l'auteur s'engage sur des repères plus opérationnels, même si le livre n'a pas vocation à constituer une ressource méthodologique.

Nous défendons dans nos interventions la même lecture de l'évaluation que Pierre Savignat. En accompagnant la construction d'un cadre évaluatif adapté à chaque situation, nous veillons à dépasser le simple diagnostic de conformité en ouvrant un espace de questionnement du sens et de la valeur des accompagnements, sans éluder l'analyse de leurs effets.

À l'heure où la pression pour la mise en œuvre des évaluations s'accroît, ce livre constitue une contribution bienvenue, utile aux acteurs du secteur désireux de faire reconnaître la valeur du travail d'action sociale.

**le comité de lecture
Technè-conseil**