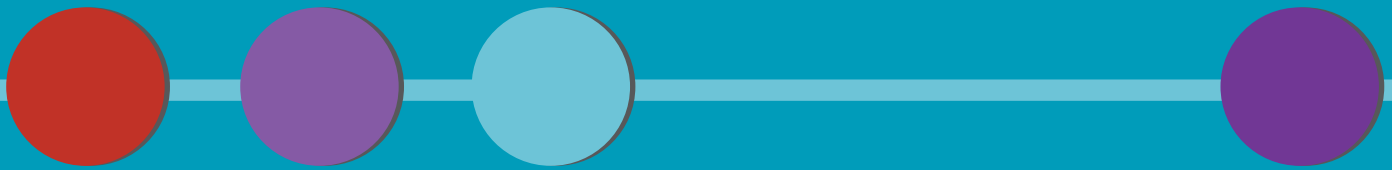


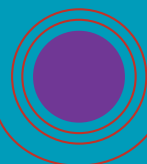
# INVESTIR DANS LA MÉDIATION SOCIALE ET CULTURELLE, ÇA VAUT LE COUP !

Conclusions de la Rencontre  
du 24 mai 2016



PROFESSION  
BANLIEUE

Médiation  
sociale  
et culturelle



LaFédé

ÎLE-DE-FRANCE

# Avant-propos

**d**ANS le cadre de la reconnaissance pleine et entière de la médiation sociale et culturelle, la Fédération des associations de médiation sociale et culturelle d'Île-de-France (LaFédé) et Profession Banlieue ont engagé depuis plusieurs années des recherches-actions sur le métier, ses principes déontologiques et l'utilité sociale de la médiation sociale et culturelle.

Une recherche-action a notamment été menée avec France Médiation en 2012. Elle portait sur l'utilité sociale de la médiation sociale et culturelle : il s'agissait d'aider les associations à se doter d'un référentiel d'évaluation qui leur permette d'analyser et de montrer l'utilité de leur action à leurs partenaires. Le rapport de cette recherche-action se voulait une nouvelle « pièce à conviction » de l'urgence d'inscrire la médiation sociale dans le droit commun des politiques publiques. Il attestait de l'importance des médiateurs sociaux, quels que soient leurs domaines d'intervention – santé, interculturel, relations de voisinage, école, etc. Mais la reconnaissance d'un nouveau métier est toujours une longue marche...

Aussi LaFédé et Profession Banlieue ont-ils souhaité poursuivre cette dé-

marche en 2015, afin d'estimer la valeur créée par la médiation sociale et culturelle, notamment en termes d'économies réalisées pour la collectivité dans deux domaines : la santé et l'éducation. Huit associations ont ainsi participé à une recherche-action visant à démontrer que financer la médiation sociale et culturelle est un investissement pour la société, qui rapporte plus qu'il ne coûte. Ce travail a été animé par le cabinet de conseil KiMSO.

Cette plus-value se mesure tant à l'aune des effets exprimés par les bénéficiaires – habitants et partenaires – sur la qualité de leur relation (dialogue maintenu, meilleure compréhension réciproque, temps gagné), qu'à partir de la valeur monétaire pouvant être affectée à certains de ces effets, comme l'économie réalisée par le non décrochage d'un élève ou la prise en charge précoce d'une maladie.

Le 24 mai 2016, une rencontre intitulée « Investir dans la médiation sociale : ça vaut le coup ! » était organisée par LaFédé et Profession Banlieue afin de présenter les étapes et les résultats de ces travaux et d'en débattre. Comment se saisir de cette nouvelle approche et quels outils implique-t-elle ? Quels sont les avantages mais aussi les limites d'une

telle démarche, son intérêt et ses risques ? Comment faire entendre ce nouvel argument pour conforter la place de la médiation sociale et culturelle, sans pour autant cautionner la seule approche financière des questions sociales ?

Florence Jany-Catrice, économiste, professeur à l'université de Lille I, chercheuse au Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques, et Éric Briat, directeur adjoint du Commissariat général à l'égalité des territoires (Cget), service de la ville et de la cohésion urbaine, sont intervenus en fin de journée pour partager les enjeux et les risques d'une telle démarche de mesure des coûts évités. Voici la restitution de leurs interventions.

**Investir dans la médiation sociale et culturelle,  
ça vaut le coup !**

# Mesure de performance et investissement social : des notions compatibles, mais avec quels risques ?

**Florence Jany-Catrice**, économiste, professeur à l'université de Lille I, chercheuse au Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques

**L'**ÉVALUATION est une pratique qui a toujours existé. Mais que signifie le terme « évaluer » pris dans un sens large ? Il signifie essayer de regarder si ce qui est fait est en cohérence ou en adéquation, intuitivement ou de manière un peu plus formelle, avec ce qui est attendu. Par exemple, j'ajuste mon intervention à la perception du retour que j'en ai... Évaluer, c'est ce qui distingue sans doute les êtres humains : ils évaluent en permanence afin de s'ajuster les uns par rapport aux autres, pour pouvoir faire cohésion.

En revanche, l'évaluation s'est très profondément transformée dans le temps, en particulier dans le champ professionnel. Aujourd'hui, les modalités de l'évaluation sont devenues de plus en plus hétéromes, de plus en plus imposées par des acteurs extérieurs. L'évaluation est aussi plus institutionnalisée, davantage incarnée dans des outils parfois figés. Mais surtout, ces outils et ces modalités d'évaluation sont de plus en plus standardisés et normés. C'est peut-être là-dessus qu'il faut savoir rester vi-

gilant. La vigilance devient, sur ce sujet, une véritable posture politique.

## 1.

Entre les années 1945 et 1975, période des « Trente Glorieuses », parfois considérée comme période des « Trente piteuses » d'un point de vue écologique, la France a connu une forte croissance économique dont l'un des moteurs était la productivité. La productivité est un ratio simple qui se retrouve dans toutes les évaluations portant soit sur l'activité, soit sur les résultats : il s'agit de rapporter le volume produit aux efforts faits pour le réaliser. Par exemple, on dira qu'il y a des gains de productivité lorsque le nombre de voitures produites par heure travaillée augmente. La productivité a été un levier majeur de toute cette période considérée comme fastueuse du point de vue de la croissance. La productivité était assez centrale parce qu'elle était enchâssée dans une sorte de compromis : d'un côté il était demandé aux salariés d'augmenter leur intensité de

travail ; de l'autre, les gains de productivité étaient redistribués *via* l'augmentation des salaires et la protection sociale. Ce sont à la fois ces compromis et les dispositifs sur lesquels ils reposaient qui se dérobent.

Il s'agissait d'un mode de production efficace dans une période de très forte industrialisation où la majeure partie de l'activité consistait en la fabrication de biens devant permettre de reconstruire ce qui avait été détruit par la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui, les économies produisent de moins en moins de biens. Les économies accompagnent, éduquent, soignent beaucoup plus, dans des sociétés qui fabriquent peut-être plus de liens que de biens. Au niveau des statistiques nationales, 75 % de la population active est aujourd'hui occupée par des activités d'éducation, de soin, d'accompagnement social, de transfert d'informations, etc.

Le détour par cette période est utile car l'évaluation reste crispée sur cette notion de productivité. Et quand on essaie d'appliquer de manière homologique ce qui est fait

dans l'industrie à ce qui est fait dans les activités de services (toutes activités confondues, médiation sociale aussi) cela pose des questions redoutables. Que signifie, en particulier, la production de volumes d'activité d'éducation, de santé ou de médiation ? La réponse est moins nette, moins spontanée.

La question de la productivité est aujourd'hui redoutable car elle n'a plus la pertinence de la période de forte industrialisation. Cela se traduit par une certaine confusion entre l'évaluation de l'activité menée, et l'évaluation du résultat de cette activité. Par exemple, pour le médecin, soigner n'est pas le résultat de son action mais son action même. Pour le médiateur, accompagner n'est pas le résultat de son action mais son action même. Dans une économie de services, la production d'indicateurs statistiques témoigne ainsi d'une forte confusion qui n'existait pas nécessairement de manière aussi nette dans le cadre des activités industrielles.

La plupart des activités de service ont pour spécificité le besoin d'une coproduction. Pour être efficace, il faut sans doute un prestataire ou un professionnel efficace, mais aussi en face un public d'une certaine « efficacité ». Si un patient va voir un médecin en lui demandant de deviner ce qu'il a, il n'est pas du tout dans la coproduction... Il attend du médecin qu'il sache tout. Si le patient lui explique ses maux, il fait le pré-diagnostic et le médecin n'a plus qu'à valider ou invalider. L'efficacité du médecin va être profondément modifiée, envisagée du moins à l'aune d'une productivité de type industriel. La coproduction modifie à la fois le fait d'être efficace

en tant que professionnel et la manière par laquelle le professionnel entre dans un rapport social avec le public, les clients, les patients. Cela vaut aussi pour des activités marchandes, même si l'homologie avec cette sphère s'arrête là.

Cette nécessaire coproduction va à l'encontre de l'objectif de standardisation du monde des activités de services, qui s'arrête au portail d'un certain nombre d'activités. Celles-ci peinent à être standardisées parce que le public est toujours différent, plus ou moins engagé avec le professionnel dans l'activité qui est attendue de lui, et qu'il résiste en quelque sorte à la standardisation. Du coup, ce public, ces usagers, ces personnes qui sont accompagnées, ces patients, peuvent être tour à tour identifiés comme des problèmes ou comme des ressources.

Une bonne partie de ces activités de services où l'important est d'abord le lien, ne peut pas être analysée comme un bien parmi d'autres. Pourtant dans certaines activités comme l'aide à domicile auprès des personnes âgées dépendantes, on identifie de vraies tendances à l'industrialisation : l'accompagnement doit être de plus en plus court car les Conseils départementaux financent moins les structures de l'économie sociale, disant « maîtriser les dépenses », et pensant que les professionnels gagneront en gains de productivité. Ces gains impliquant de passer moins de temps avec chaque usager, on observe des comportements par lesquels les aides à domicile réalisent les gestes à la place de la personne âgée dépendante qui, du coup, perd plus rapidement encore son

autonomie. Ces questions sont éminemment importantes, les gisements d'efficacité conduisant à l'inverse de l'effet escompté : moins d'autonomie...

Une sorte d'imaginaire industrialiste est encore associé à nos sociétés qui sont pourtant dans une période dans laquelle le besoin de densifier les liens et les relations sociales se fait sentir. C'est le cas de la médiation sociale mais aussi des universités ou de l'école, de la santé etc.

## 2.

La transformation dans l'évaluation de l'action publique. L'évaluation des politiques publiques progresse partout, ce qui est souvent considéré comme un progrès majeur. Parfois, on entend dire que l'État ne deviendra moderne et efficace que s'il se laisse évaluer par des acteurs « indépendants ». Or, il n'existe jamais d'évaluation indépendante puisque évaluer signifie « *mettre de la valeur sur* ». Dans l'évaluation, un point de vue (qui peut être plus ou moins collégial), est exprimé sur ce que veut dire être bon, être bien et, le cas échéant, être efficace.

Cette évaluation des politiques publiques progresse à la fois dans sa légitimité, dans son volume, mais aussi dans sa nature, et ceci pour plusieurs raisons. La première raison tient au contexte économique et au cadre budgétaire national et européen. La maîtrise des dépenses publiques désigne *de facto* la réduction à court terme et l'accélération de la délégation de services publics. Celle-ci s'accompagne d'une volonté de vérifier ce que font les délégataires pour soi et si ce qu'ils font est exac-

tement ce qui est attendu. La délégation de services publics joue donc un rôle fort dans la diffusion de l'expansion de méthodes d'évaluations standard.

Une seconde raison tient au fait qu'il est de plus en plus attendu que des acteurs privés, lucratifs, viennent financer les activités du social. Le seul vecteur permettant le passage à un financement privé des activités du social est le vecteur de l'évaluation : il s'agira, dans le projet, de mieux « mesurer » un certain nombre d'impacts. Le volet de l'évaluation des politiques publiques progresse.

Il y a aussi une vraie rhétorique liée au fait que l'État moderne, pour être efficace, doit « se laisser évaluer ». Certains auteurs affirment que les activités impossibles à bien évaluer car ne se laissant pas bien quantifier, ne devraient plus être prises en charge par l'État et ses partenaires puisque la mesure de leur efficacité par l'évaluation est délicate. D'autant que l'évaluation des politiques publiques a été conçue à partir d'outils issus du monde lucratif, de l'entreprise privée, bien avant que le monde de l'organisation publique et de l'économie sociale et solidaire s'en empare. Ces outils sont souvent présentés comme une évidence, comme si cela allait de soi de mettre un numérateur avec des résultats et un dénominateur avec des *inputs*, alors que, d'une certaine manière, leur logique formate les représentations ; en particulier celle qui laisse entendre qu'une relation causale lierait mécaniquement les contributions et les résultats.

La notion de « résultat » ne va pas non plus de soi. Dans certaines activités, les résultats sont potentiellement en concurrence les uns par rap-

port aux autres. L'activité d'une personne peut être plus efficace sur une dimension de son activité, mais être réalisée au détriment d'une autre dimension. Cela renvoie à la question de savoir si le projet est d'ordonner le monde social ou d'accepter une grande diversité dans la société. La notion de résultat ne doit pas laisser entendre qu'il n'y aurait d'équivocité ni dans ce qui est réalisé ni dans la finalité de l'organisation.

Ces mesures et ces indicateurs laissent entendre qu'existerait un schéma causal linéaire, c'est-à-dire une causalité produisant mécaniquement un effet. Si le résultat est atteint dans la médiation sociale par exemple, cela s'expliquerait par le fait que les médiateurs ou l'organisation auraient produit tel effet. Or il est souvent difficile de considérer qu'un acte puisse provoquer les effets souhaités. Souvent ceux-ci dépendent d'un faisceau d'actes, d'un faisceau d'acteurs, et de l'environnement qui, entre l'instant 1 et l'instant 2, peut lui-même avoir changé, tout comme les politiques publiques. La causalité n'est pas toujours facile à démêler.

La question de l'imputabilité (savoir qui est responsable de ce qui vient de se produire) est également délicate. L'imputabilité est-elle individuelle ? sociale ? Est-elle liée simplement à l'organisation de la médiation sociale ? Quelle est la responsabilité des médiateurs ? de l'environnement social ? de l'environnement économique qui ne reste jamais vraiment stable ?

Quantifier n'est jamais un acte neutre. Braquer le projecteur sur telle ligne de l'activité signifie souvent laisser dans l'ombre tel autre élément.

Ainsi, deux types de glissements dans l'évaluation des politiques publiques risquent de se produire.

Le premier risque d'abord est celui de laisser entendre que la pratique de l'évaluation consiste à « mesurer ». Celle-ci sous-entend qu'il existerait une réalité et qu'il suffirait d'objectiver précisément la distance qui sépare la situation de la réalité de l'indicateur. Le rapport d'activité par exemple est important car il s'agit, d'une certaine façon, d'une narration de ce qui est fait. C'est une manière de prendre de la distance. L'évaluation fabrique de la réalité dans tous les domaines. Par exemple, le produit intérieur brut, le Pib fabrique une réalité de ce que serait la richesse de nos sociétés, bien qu'il laisse des tas d'activités humaines à l'extérieur de son périmètre. Les indicateurs de pauvreté en France expriment une réalité de ce qu'est la pauvreté ; il serait possible d'évaluer celle-ci de bien d'autres manières qu'en mobilisant le seuil de 60 % du revenu médian.

Ce premier glissement un peu discret reflète bien la différence entre évaluer, qui laisse une marge de manœuvre aux acteurs puisqu'il s'agit d'attribuer de la valeur, et mesurer, qui serait réservé à des techniciens sachant manier le double décimètre...

Le second risque réside dans le fait de passer d'une évaluation des politiques publiques à une mesure de la performance des services publics, comme si l'un pouvait se substituer à l'autre sans encombre. Évaluer les politiques publiques, c'est accepter l'idée que l'État soit garant de l'intérêt général, d'un intérêt général qui dépasse les intérêts particuliers et leur somme. L'État social serait

alors le garant des droits fondamentaux, des libertés, d'une forme de cohésion sociale avec ses partenaires et garant de l'égalité d'accès aux droits sociaux pour tous. Est-ce encore le cas? Le même glissement a lieu dans le domaine associatif.

Ce glissement de l'évaluation des politiques publiques à la mesure de la performance des services publics, reflète le passage d'un État garant de l'intérêt général à un État évalué à l'aune de la performance de ses services. Lorsque l'État devient prestataire de services, il n'y a plus vraiment en face un public universel mais des usagers, des clients, des publics cibles pouvant être découpés. L'État peut être efficace sans être garant de l'intérêt général, sa performance étant mesurée à l'aune de la prestation de services réalisée. Sont perdues de vue alors les questions de l'égalité des Hommes, de l'égalité des genres, de l'égalité entre territoires, etc. L'intérêt général est perdu de vue.

### 3.

Quels enjeux pour les activités productrices de commun comme la médiation sociale? Vouloir valoriser la reconnaissance des activités de médiation par des indicateurs peut conduire à certaines contre-performances.

Dans nos sociétés, tant que les choses ne sont pas comptées, elles tendent à être disqualifiées. Penser que l'argumentation par le chiffre devrait supplanter toute autre forme d'argumentation est un drame. L'intéressant dans le travail du cabinet KiMSO est tout ce qui renvoie à des monographies, à des expressions et des actes singuliers, des expériences

de vie partagées. L'intérêt de cette recherche-action sur les coûts évités par la médiation sociale et culturelle se trouve en grande partie dans la description fine des actions des médiatrices et de leurs effets, moins dans les chiffres qui sont présentés.

Pour évaluer, par exemple, les bibliothèques, vont être mesurés le nombre de personnes qui viennent par jour à la bibliothèque ou le nombre de clics sur les revues électroniques. Les personnes sont considérées comme des « Homo clicus » et non plus comme des lecteurs. Cela engendre des effets pervers: le rapport de la recherche-action précise, dans le cas de la médiation, le nombre de Cmu traitées, le nombre de patients suivant ou reprenant un traitement, etc. Mais ces chiffres dépendent aussi de la manière dont les pouvoirs publics forgent la politique de la Cmu. Des infléchissements peuvent avoir lieu qui ne sont pas liés au travail du médiateur. Une partie des évaluations y échappe parce que les résultats sont dépendants du contexte. Comme le politique est obsédé par le chiffre, il infléchit aussi les dispositifs au nom de leur efficacité.

Le contrefactuel, autre point de vigilance, vise à estimer ce qu'il se serait passé sans intervention. Le taux de non-retour au conflit, par exemple, ne peut pas être le fruit de l'activité des médiateurs: comment savoir précisément ce qu'il se serait passé si le médiateur n'était pas intervenu. Il est intéressant de temps en temps d'essayer de le savoir ou combien cela aurait coûté sans intervention mais il ne faut pas considérer avoir un outil objectivé sur lequel il est possible de s'appuyer de

manière mécanique et systématique. Mieux vaut garder un espace de réflexion pour considérer la manière d'éviter les récives, sans s'armer ni nécessairement ni exclusivement du chiffre.

Le troisième risque est de vouloir « passer sous la toise », de répondre à des objectifs chiffrés imposés par les financeurs ou les pouvoirs publics. Par exemple, dans le champ de l'insertion par l'activité économique, 80 % des personnes ayant été accompagnées pendant 3 ans dans le cadre d'un dispositif, doivent avoir retrouvé un emploi dans les 6 mois. Si ce taux de retour à l'emploi n'est pas atteint, les subventions ne seront plus accordées. Cela entraîne des effets rétroactifs dans les pratiques: le public est trié par les agents d'insertion en fonction de leur degré de difficultés et de leur chance d'être embauché rapidement. Cela produit, à force, une certaine contre-performance au regard de la mission initiale d'insertion des publics éloignés de l'emploi. Cela s'appelle la performativité des indicateurs. Dans le rapport du cabinet KiMSO, un indicateur rentre dans ce cas de figure. Il s'agit du « nombre de solutions les mieux acceptées »: en jouant sur la subjectivité déclarée des individus, il est toujours possible de voir infléchir l'indicateur, plus que la situation elle-même...

Les représentations concurrentes des missions sont également essentielles. Avoir des représentations concurrentes des missions doit concourir à aider à faire société. Ainsi, Jean-Claude Boual, président du collectif des associations citoyennes, et Michel Chauvière, directeur de recherche au Cnrs, dans un article du *Monde* daté du

10 mars 2016, intitulé « Quand le social finance les banques et les multinationales » disaient à propos du travail social: « *Le travail social ne consiste pas à poser des rustines sur les dégâts du capitalisme. Il vise à l'émancipation des personnes vulnérables dans une société capable de reconnaître sa responsabilité dans la production d'inégalités et cherchant sans cesse à y remédier.* » Deux positions concurrentes sur ce qu'est la mission du travail social sont en tension permanente: d'un côté le travail social comme « rustine » du capitalisme, de l'autre, le travail social comme moyen d'interpellation, en capacité d'alerter l'ensemble des acteurs sur ce qu'il faut faire en matière d'inégalités, d'autonomisation et d'émancipation, y compris des personnes les plus vulnérables.

L'évaluation est un enjeu démocratique: les évaluations et les indicateurs sont nécessairement des conventions sociopolitiques. Un indicateur est toujours le fruit de rapports de force, de réseaux d'alliances dans lequel, à un moment, une grille d'analyse va être choisie pour répondre aux objectifs, au projet politique ou aux grandes questions sociales qui se posent à cet instant précis. Il s'agit d'une convention sociopolitique dans le sens où des choix et des représentations existent sur ce qui est bon, ce qui est bien, ce qui est bénéfique pour soi, pour le public, pour la société.

Il y a de ce point de vue, un enjeu d'*empowerment*, d'émancipation. Les acteurs de ces dispositifs d'évaluation doivent pouvoir influencer sur les politiques publiques. Une manière de le faire est d'échapper à l'hétéronomie des indicateurs d'évaluation, imposés par les différents

financeurs et inviter à être partie prenante d'évaluations très mesurées, permettant aux activités de devenir productrices de communs. Un enjeu identitaire fort parfois très sous-estimé se joue lors de cette évaluation: l'évaluation permet de définir, d'ajuster l'objet social de la profession (ou le projet collectif de la médiation sociale). L'évaluation soulève également un enjeu de débat public car elle permet de définir quel mode d'accompagnement (ou de médiation sociale) la société souhaite promouvoir et qui en décide. Il faut donc toujours être attentif aux objets de normalisation hétéronomes et aux limites de la mise en équivalence.



# Enjeux, écueils et perspectives de l'évaluation

**Éric Briat**, adjoint au directeur de la ville et de la cohésion urbaine, Commissariat général à l'égalité des territoires (Cget)

**à** L'ISSUE de cette journée, il est possible d'identifier quatre enjeux et quatre écueils au regard de chacun de ces enjeux. Il s'agit également de dégager quelques perspectives qui peuvent être fécondes pour lever les contradictions et les tensions identifiées et pour progresser dans le sens de la médiation sociale et de sa prise en compte par les partenaires publics et les acteurs locaux.

## Les enjeux

### 1.

Tout d'abord, l'accroissement des exigences d'évaluation de l'action associative mais aussi de l'action publique est notable. Il faut désormais établir, prouver l'efficacité et l'efficacité des politiques publiques et des interventions associatives. Cette injonction, en matière de finances publiques, s'est concrétisée pour l'État, en 2002, avec la Loi organique relative aux lois de finances (Lolf), qui oblige les départements ministériels à produire un certain nombre d'indicateurs de résultats, et d'activité, et à mettre en évidence l'efficacité et l'efficacité de l'action publique.

Les premières années d'application de la Lolf et de ses exigences nouvelles en termes d'efficacité et d'efficacité ont représenté un vrai pro-

grès par rapport à la période précédente, où l'absence d'exigences en la matière explique une bonne part de la progression des dépenses de l'État, sans amélioration de la crédibilité de l'action publique du point de vue des citoyens, des usagers. Il a existé des périodes durant lesquelles il était difficile de démontrer l'utilité des dépenses publiques engagées qui, lorsqu'elles étaient décidées, résultaient davantage de rapports de force que d'une évaluation des effets attendus. Avoir mis en place des indicateurs qui mesurent l'efficacité et l'efficacité est donc un progrès, même s'il existe des écueils.

### 2.

Dans le contexte actuel, des solutions parfois concurrentes peuvent être proposées par différents acteurs locaux pour répondre aux mêmes difficultés ou aux mêmes publics. Cette situation de concurrence implique d'apporter la démonstration de la preuve de l'utilité d'un projet, de construire un argumentaire, de développer des stratégies de persuasion des partenaires et des parties prenantes. Dans cette perspective, il faut donc produire des analyses, qui peuvent être multifactorielles, et s'inscrire dans une logique de démonstration et de persuasion.

### 3.

Concernant la médiation sociale et plus largement les politiques publiques, les parties prenantes sont multiples, entre des commanditaires financeurs et des partenaires opérationnels. Mais il n'en demeure pas moins que, partant d'une grille d'analyse classique avec plusieurs parties prenantes, la relation à l'État, qui incarne l'intérêt général, n'est plus unique, ni univoque. Aujourd'hui, entre l'État, les collectivités territoriales, le monde associatif, les groupements intermédiaires... la relation, pour prendre une image dans le registre économique, ne renvoie ni à une situation de monopole ni, à l'inverse, de monopsonie, mais à une pluralité des parties prenantes.

Cette pluralité des acteurs implique une diversité des enjeux, une diversité des intérêts – même économiques ou financiers –, une diversité des objectifs. C'est effectivement générateur de complexité. Cela oblige à rechercher des méthodes communes pour aboutir à des constats partagés, à des constats qui permettent de dialoguer et de construire ensemble les actions sur le terrain.

### 4.

Réfléchir à l'intérêt d'investir dans la médiation sociale témoigne d'une volonté aujourd'hui forte et concrète



de travailler autour de la professionnalisation du métier de médiateur. Il s'agit de construire une légitimité d'intervention, qui va permettre de justifier, d'élaborer et mettre en œuvre des moyens de qualification, de formation et de promotion de la médiation sociale auprès de l'ensemble des acteurs et des partenaires de terrain.

## Les écueils

Face à ces quatre enjeux (l'exigence d'évaluation; le fait de vivre dans un contexte de solutions concurrentes; le fait d'être confrontés à une pluralité d'objectifs des parties prenantes; l'intérêt d'investir dans la médiation sociale), quatre écueils peuvent être identifiés :

### 1.

Il faut s'interroger sur les limites de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience. L'évaluation place l'évaluateur dans des logiques de représentation davantage que dans l'expression de la réalité. Un indicateur n'est pas le réel mais une représentation du réel. Dans la construction de l'indicateur, des choix sont faits, un certain angle est pris. Aussi, s'en tenir à un angle purement comptable et budgétaire pour l'évaluation des politiques publiques et des interventions dans l'espace public est une limite considérable. Il s'agit là d'un écueil absolument majeur.

Il faut davantage prendre en compte les interactions de la médiation sociale avec l'environnement et leurs effets sur cet environnement, par exemple en mesurant les économies réalisées par les parte-

naires grâce à l'intervention du médiateur. L'approche par les coûts évités est une approche extrêmement féconde. Les financeurs parlent le langage des coûts. Démontrer que nous évitons des coûts par notre intervention permet d'être plus convaincant et d'emporter l'adhésion. Mais il faut tempérer le discours d'efficacité et d'efficience par la prise en compte de méthodologies qui ne se résument pas à la seule approche « budgétaro-comptable ».

### 2.

Élaborer des stratégies de persuasion et de promotion étayées par des constats méthodologiquement irréprochables ne doit pas conduire à banaliser et à formater les interventions. Il ne faut pas introduire une relation d'équivalence absolue avec l'ensemble des intervenants du même champ. L'exemple des nombreuses collectivités locales qui mettent en concurrence des structures porteuses de médiation et des entreprises privées de sécurité est frappant. Il s'agit d'être en capacité de dire aux collectivités que la médiation sociale peut apporter quelque chose de différent – et vraisemblablement, quelque chose de plus – à leur demande par sa posture spécifique : celle du tiers indépendant. Se banaliser au point de se mettre au même niveau qu'une entreprise privée de sécurité entraîne à un moment donné une forme de confusion des genres. Cette relation d'équivalence est dangereuse. La singularité de la médiation sociale doit être préservée et même portée haut, affirmée. C'est l'objet même du travail mené aujourd'hui sur la normalisation de la médiation sociale.

### 3.

La pluralité des objectifs renvoie à la multiplicité des parties prenantes, mais ne doit pas conduire à multiplier les indicateurs de résultat et d'efficacité. Souvent, plusieurs financements sont croisés : État, Département, Région, intercommunalité (quelle que soit sa forme juridique) et, le cas échéant, un autre partenaire du type établissement public (agences régionales de santé, caisses d'allocations familiales, Pôle Emploi, etc.). Cinq à six financeurs peuvent intervenir avec des demandes contradictoires en termes d'indicateurs d'évaluation et de formulaires.

L'État a une responsabilité à prendre pour aller dans le sens de la simplification, mais il ne peut pas porter de changements seul dans ce domaine. La libre administration des collectivités locales, inscrite dans la Constitution, a été plusieurs fois utilisée comme argument pour refuser l'uniformisation des formulaires. L'argument est fondé constitutionnellement, mais s'appuyer sur la Constitution pour refuser d'harmoniser les formulaires administratifs n'était peut-être pas nécessaire.

Le Cget cherche à travailler dans le cadre des contrats de ville, à la création de conférences de financeurs là où elles n'existent pas. Dans un certain nombre d'endroits, les partenaires locaux, et notamment l'État local, ont d'ores et déjà pris l'habitude de travailler en conférence de financeurs. Mais il faut évidemment aller plus loin dans le champ de la simplification, une démarche très attendue dans le monde associatif.

Avec les maîtres d'ouvrage publics, il faut essayer d'avoir les mêmes in-

dicateurs. Il s'agit de se mettre d'accord sur un nombre limité d'indicateurs robustes, en portant une attention particulière à la disponibilité de la donnée. Si la donnée n'est pas disponible, inventer les meilleurs ratios ou les meilleurs indicateurs conduit seulement à fabriquer de la charge de travail supplémentaire et beaucoup de déception à la sortie.

Il faut donc se mettre d'accord sur peu d'indicateurs, mais des indicateurs solides qu'il est possible de faire fonctionner et qui, lorsqu'ils sont quantitatifs, ne doivent pas être exclusifs, mais bien couplés à une approche qualitative. Les panels, les focus groupes, sont des méthodes qui permettent, à un moment donné, de faire ressortir des éléments qu'aucune donnée quantitative ne permettra jamais de faire ressortir. Il est important de pouvoir tester auprès des usagers ce qu'ont pu apporter l'action publique et l'action associative.

#### 4.

Avoir une approche économique pour construire un discours de légitimation de l'intervention en termes de médiation sociale est utile. Mais cette approche ne doit pas être la seule à être utilisée. Il faut regarder et exprimer les choses sur d'autres terrains : sur la dimension sociale, sur la dimension culturelle, sur la dimension politique.

### Quelles perspectives s'ouvrent devant nous à partir de l'identification de ces enjeux et de ces écueils ?

#### 1.

L'État est engagé aux côtés des structures dans une démarche de normalisation de la médiation sociale. Le terme peut faire peur. Cette démarche doit permettre à la médiation sociale de s'affirmer dans un environnement devenu compliqué, un environnement de mise en concurrence où la médiation est sommée d'exister et de se différencier. Cette démarche de normalisation, qui va aboutir cette année avec la mise au point d'une norme expérimentale, vise à qualifier, légitimer, différencier et promouvoir un métier, des interventions et des relations avec des partenaires et avec un environnement.

Il a été décidé de ne pas faire ce travail de normalisation par la fabrication d'une norme législative, qui se serait imposée aux structures et à l'ensemble de leurs partenaires après avoir été discutée et votée au Parlement, mais bien de constituer un groupe de travail (suivant la méthode de l'Afnor) réunissant les acteurs de la médiation, les partenaires des collectivités locales, des entreprises, l'ensemble des partenaires qui ont affaire avec la médiation d'une manière ou d'une autre, pour qu'ils se mettent autour d'une table et définissent ce qu'est le métier et ce qu'il n'est pas, son champ d'intervention et ses limites. Ce travail, engagé depuis plus d'un an maintenant, sera extrêmement utile. Mais il va falloir par la suite faire vivre cette norme expérimentale, s'en

prévaloir. Dans le dialogue avec les collectivités locales, les entreprises de transport, etc., dire « être conforme à cette norme » reviendra à donner un gage de qualité et d'identité par rapport aux activités menées.

Il va falloir maintenant communiquer, promouvoir autour de cette norme. Le Cget, et probablement aussi le Sg-Cipd, accompagneront cette nouvelle étape.

#### 2.

Le deuxième élément sur lequel il faut continuer à travailler est la question de l'ancrage territorial. Il s'agit réellement de déterminer la bonne échelle d'appréciation des difficultés et des solutions à apporter.

Cet ancrage territorial est tout à fait essentiel en termes de politiques publiques. La réflexion s'est souvent construite par rapport à des catégories socioprofessionnelles, à des professions, à des couches sociales, en laissant de côté l'approche remplaçant les publics dans le cadre de vie qui est le leur. Or, au travers de la politique de la ville, nous partons de ce cadre de vie, d'une échelle territoriale dans laquelle nous mesurons des concentrations urbaines de pauvreté. Dans ces quartiers, il y a des publics, mais des publics qui interagissent avec un certain territoire, en l'occurrence un territoire où cette concentration de pauvreté entraîne des difficultés multiples et le plus souvent, cumulatives. Dans les zones rurales, les phénomènes de pauvreté se rencontrent aussi mais de façon plus diffuse.

L'approche territoriale est très utile, parce qu'elle complète l'approche

en termes de public. Donc les outils de géolocalisation, les outils qui permettent de travailler les difficultés et les remèdes apportés par la médiation grâce à son ancrage territorial, sont absolument utiles.

### 3.

La question de l'utilisation des données doit être expertisée davantage. La première utilisation évidente consiste à mettre en regard l'avant avec l'après; la phase du diagnostic, les difficultés initiales existantes, avec le bilan: ce que l'action a pu produire dans un cadre donné. Au-delà, il s'agit de travailler collectivement sur la question de la confrontation des données, une confrontation scientifique, fondée sur des protocoles de recherche, et avec des finalités d'évaluation aussi fines et crédibles que possible.

Deux exemples pour illustrer ce propos:

- Dans une évaluation de la médiation sociale en milieu scolaire – rendant d'ailleurs des conclusions positives qui font ressortir que le dispositif est utile pour réduire la violence à l'école –, un des éléments les plus convaincants est d'avoir travaillé sur deux groupes d'enfants, l'un ayant bénéficié d'un dispositif de médiation sociale en milieu scolaire, l'autre non. C'est une méthode classique d'évaluation de politiques publiques, mais elle n'est pas toujours appliquée. L'avoir utilisée dans ce cas précis, a permis de démontrer pleinement pourquoi la médiation sociale en milieu scolaire était un dispositif efficace et qui méritait d'être soutenu.

Il s'agit probablement de l'un des meilleurs arguments à disposition

du Cget lors des rencontres avec les ministères partenaires, pour discuter de l'extension de ce dispositif auprès des collectivités territoriales, voire même pour essayer de convaincre nos services déconcentrés, car cela ne va pas forcément de soi de les convaincre qu'il faut mettre des moyens sur ce terrain. Il s'agit, au travers de cette étude d'un exemple d'utilisation intelligente des données à des fins évaluatives, mais aussi de décisions de politiques publiques.

- Autre exemple: les logiciels de géolocalisation des interventions n'ont d'intérêt que parce qu'ils permettent de rapprocher des données produites par différents partenaires (dans les limites prévues par la Cnil) pour mieux saisir la réalité sociale et les interactions qui viennent souvent atténuer le caractère univoque des indicateurs utilisés. Un indicateur d'impact ou de résultat ne permet pas à lui seul de savoir si l'action est vraiment responsable de l'évolution de la situation ou si d'autres facteurs ou événements expliquent ce changement.

Avec ces outils de géolocalisation, croiser et rapprocher des données, les faire tourner ensemble, permet de disposer de processus d'évaluation qui sont beaucoup plus fins, afin de mieux dialoguer et travailler mutuellement à l'amélioration des interventions de médiation sociale.

