



**HAL**  
open science

# DE “ WHAT WORKS ” EN “ BONNES PRATIQUES ” Y A-T-IL UN BON USAGE DU PRAGMATISME ANGLO-SAXON ?

Anne Wyvekens

► **To cite this version:**

Anne Wyvekens. DE “ WHAT WORKS ” EN “ BONNES PRATIQUES ” Y A-T-IL UN BON USAGE DU PRAGMATISME ANGLO-SAXON?. Les cahiers de la Sécurité Intérieure, 2004, 54, pp.7-19. halshs-02270522

**HAL Id: halshs-02270522**

**<https://shs.hal.science/halshs-02270522>**

Submitted on 25 Aug 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**DE « WHAT WORKS » EN « BONNES PRATIQUES »  
Y A-T-IL UN BON USAGE DU PRAGMATISME ANGLO-SAXON ?**

*Anne Wyvekens*

*Au cours d'une rencontre de professionnels de la prévention de la délinquance, un intervenant italien décrit un programme de lutte contre l'absentéisme scolaire repéré dans son pays comme étant une « bonne pratique ». Le représentant britannique, enthousiaste, s'exclame : « Ah oui, ça devrait marcher ! » Le Français prend la parole à son tour : « Pratiquement oui, sans doute, mais en théorie, est-ce que ça va marcher ? »*

La notion de « bonne pratique » et ses usages sont-ils définitivement des curiosités anglo-saxonnes, incompréhensibles aux mentalités hexagonales ? Que faire alors de leur intrusion, via les institutions internationales, dans les politiques publiques françaises ? Telles sont les questions que pose cette « histoire drôle », à l'ironie toute britannique. Questions à l'ordre du jour... D'un côté, on voit importer en France, à travers l'annonce d'un colloque criminologique<sup>1</sup>, la formule « *What works* » rendue célèbre aux Etats-Unis par Lawrence Sherman et son équipe<sup>2</sup>. Lors des réunions préparatoires à ce colloque on entend fuser, chez les chercheurs français, les inévitables sarcasmes anti-américains. A la même époque, un séminaire organisé par le Réseau européen de prévention de la criminalité<sup>3</sup> est consacré, à Paris, à « la description et l'échange de bonnes pratiques de prévention de la délinquance »<sup>4</sup>. Il a pour enjeu, à l'initiative de la Délégation interministérielle à la Ville, la discussion d'une grille de description de ces « pratiques » élaborée par la Grande-Bretagne, qu'il paraît inconcevable d'adopter au niveau européen avant d'avoir mis en question aussi bien sa construction que son usage.

« *What works* », « bonnes pratiques », sans parler du barbare « *benchmarking* »..., autant d'expressions qui s'introduisent peu à peu dans notre vocabulaire et qui, au-delà des mots, sont de nature à nous faire reconsidérer notre façon d'aborder les politiques publiques. On voudrait ici, en prenant appui sur plusieurs contributions recueillies à l'occasion du séminaire de la DIV et qui constituent notre dossier, poser quelques jalons : ni écrire l'histoire de la notion de « bonne pratique », ni s'essayer à l'épistémologie du « *what works* »,

---

<sup>1</sup> «What Works for Reducing Crime», 1ère Conférence mondiale des sociétés de criminologie, Paris, 13-14-15 mai 2004.

<sup>2</sup> US DEPARTMENT OF JUSTICE (1997), *Preventing Crime: what works, what doesn't, what's promising*, A Report to the United States Congress prepared for the National Institute of Justice by Lawrence W. Sherman, Denise Gottfredson, Doris MacKenzie, John Eck, Peter Reuter, and Shawn Bushway in collaboration with members of the Graduate Program Department of Criminology and Criminal Justice, University of Maryland, Washington DC, Office of Justice Programs, US Department of Justice.

Voir *infra*, dans la rubrique « Les fondamentaux de la sécurité », la traduction française de la synthèse du rapport, présentée par D. Monjardet.

<sup>3</sup> Le Réseau européen de prévention de la criminalité a été créé le 28 mai 2001 par le Conseil de l'Union européenne (décision 2001/427/JHA). Le Conseil européen réuni à Tampere les 15 et 16 octobre 1999 avait conclu à la nécessité de renforcer le réseau des autorités compétentes pour la prévention de la criminalité dans les Etats membres. Ce réseau, « nouvelle étape dans la stratégie européenne de prévention de la criminalité », se compose de représentants nationaux désignés par chaque Etat membre (pour la France, actuellement, le responsable du pôle prévention de la Délégation interministérielle à la ville) et de « points de contact » désignés par ces derniers au sein du monde académique et de la société civile. Il a pour objet de faciliter les expériences, contacts et échanges en matière de prévention de la criminalité. Il doit également contribuer à une meilleure connaissance des phénomènes criminels et de l'efficacité des politiques préventives, avec un accent sur trois domaines également identifiés à Tampere : la délinquance juvénile, la criminalité urbaine, la criminalité liée à la drogue.

<sup>4</sup> Séminaire du Réseau européen de prévention de la criminalité, « Description et échange de bonnes pratiques », Paris, 25 septembre 2003. Les actes de séminaire sont publiés par la DIV **réf.**

simplement « introduire » à la question. En esquisser le contexte, puis s'interroger successivement sur ce que l'on entend, ici et là, par « bonnes pratiques » et sur les possibles usages de cette notion.

### Introduction au pragmatisme

Les expressions « *what works* » et « bonnes pratiques » introduisent l'une et l'autre à un registre que l'on peut qualifier sans grand risque de « pragmatique ». On est de toute évidence dans le domaine du « faire », de l'action. Au-delà de leur référence commune à un projet d'évaluation de cette action – laquelle est efficace ? –, les deux formules, si on y regarde de plus près, recouvrent une gamme étendue de questions et d'enjeux.

#### *What works*

Tous les bons manuels de criminologie évoquent le « *Nothing works* » de Robert Martinson<sup>5</sup>, comme marquant un tournant dans la pratique et dans la pensée pénales américaines : «... dévastateur sur le plan du traitement, il traduit aussi, de manière plus générale, la crise de la pénalité moderne. Car ce sont les assises mêmes de la peine utilitaire qui sont ébranlées »<sup>6</sup>. On a retenu de lui la réponse négative, plutôt que la question qu'il posait : « *What works?* », demandait-il, à propos de la prison. Vingt-cinq ans plus tard, le « *What works...* » de Sherman et son équipe n'est pas une question. C'est la réponse, sous forme de liste, à une injonction adressée par le législateur américain au ministre de la Justice : fournir au Congrès « un bilan indépendant et réalisé selon des méthodes scientifiques du degré d'efficacité des programmes de prévention de la délinquance financés par son ministère au niveau local et à celui des états ». Quels sont, parmi ces programmes, ceux qui ont eu un impact avéré, démontré scientifiquement, en termes de réduction de la délinquance ?

Que contient le rapport ? Les résultats d'une « méta-évaluation ». Sherman et son équipe ont repris, l'un après l'autre, les travaux consacrés à l'efficacité des programmes de prévention, et en ont mesuré la qualité, la fiabilité en utilisant un outil mis au point par eux, *The Maryland Scale of Scientific Methods*, pour établir, en fonction des résultats obtenus par chacun des programmes, une liste en trois classes : les programmes efficaces, ceux qui ne le sont pas, et enfin les programmes prometteurs.

L'introduction du rapport aborde les diverses questions méthodologiques et épistémologiques que pose ce genre de travail. La première est relative à l'objet même des évaluations : la *prévention* est un art, disent les auteurs, c'est-à-dire qu'il est délicat d'en mesurer les résultats. Et de continuer sur les forces et faiblesses des évaluations scientifiques de la prévention. Un accent particulier est mis sur une autre question « sensible » : celle de la généralisation. Un programme qui « marche » dans tel ou tel contexte « marchera-t-il », et jusqu'à quel point, ailleurs et dans d'autres circonstances ? La validité « interne » d'un programme ne préjuge pas de sa validité « externe ». « Le test de la validité externe ou le caractère généralisable des résultats d'une évaluation qui s'avèrent valides du point de vue interne s'appelle la *réplication* et il faudra que les répliques se multiplient pour que le champ souffre moins du caractère incertain de la validité externe des résultats aussi bien positifs que négatifs. » Autre question préalable : la distinction entre évaluation d'impact (quels sont les résultats d'un programme ?) et évaluation de processus (comment est-il mis en

<sup>5</sup> R. Martinson, *What Works? Questions and Answers about Prison Reform*, *The Public Interest*, 1974, n° 35, pp. 22-54.

<sup>6</sup> F. Tulkens, Les transformations du droit pénal aux Etats-Unis. Pour un autre modèle de justice, *Revue de science criminelle*, 1993, n° 2, pp. 219-237.

œuvre ?) : le second type est largement plus pratiqué que le premier. Sherman et son équipe, sans parler de bonnes pratiques, évoquent déjà tous les « sujets qui fâchent ».

### *Bonnes pratiques*

Venons-en aux « bonnes pratiques ». A défaut d'identifier le lieu de naissance précis de l'expression, on commencera par constater deux choses : son utilisation extensive et l'espèce d'évidence dont elle est gratifiée. Un petit tour sur Internet à partir d'un moteur de recherche, puisque c'est aujourd'hui un moyen simple d'avoir un aperçu d'à peu près n'importe quelle question, donne une idée de la diversité de ses usages. Taper l'expression « bonnes pratiques » (en français, donc) donne pour premiers résultats (dans l'ordre d'apparition à l'écran) des domaines aussi variés que les politiques énergétiques, la programmation informatique, l'assurance-maladie, la pharmacovigilance, le « local » (site du Sénat), l'élevage, la fabrication de produits de santé et d'aliments, la santé et la sécurité au travail, l'environnement, la pratique des langues officielles, les pratiques de laboratoire... Quant au contenu de l'expression, on s'aperçoit que, bien souvent, la notion n'est pas définie, elle va de soi : une bonne pratique, c'est une pratique... qui est bonne, qui a fait ses preuves et qu'on peut donc citer en exemple ou recommander à d'autres. Point n'est besoin d'en dire plus. C'est le cas tout au moins dans des registres, techniques ou administratifs, où l'efficacité se mesure de façon univoque ou est une simple question de bon sens.

Qu'en est-il en matière de politiques publiques, telles que la prévention de la délinquance par exemple ? On est confronté là à une double complexification. La première concerne l'identification des bonnes pratiques : il apparaît moins simple de qualifier des pratiques de « bonnes » dans ces domaines où l'efficacité en tant que telle fait l'objet d'appréciations multiples et où interviennent en outre des considérations politiques, idéologiques, etc. Ensuite, c'est la possible exemplarité ou reproductibilité des pratiques qui pose question. Reste à voir si d'autres fonctions ne peuvent être attribuées aux « bonnes pratiques » en matière de politiques publiques, en particulier dans le cadre des organisations internationales qui en dressent la liste : des fonctions d'échange, de réflexion, de transparence.

### **De bonnes pratiques**

Dans le domaine qui nous intéresse, la notion de bonnes pratiques n'est, bien souvent, pas plus définie. Ou du moins pas de façon « visible », comme si, là aussi, son sens allait de soi. C'est le cas sur différents sites Internet qui présentent, parfois sous la forme de bases de données, des listes de bonnes pratiques. Ainsi, concernant la prévention de la délinquance liée à la toxicomanie, le site EDDRA (Exchange on Drug Demand Reduction Action), « base de données en ligne destinée à diffuser aux décideurs et aux praticiens des informations concernant les actions visant à la réduction de la demande de drogue en Europe et à promouvoir l'évaluation de ces actions »<sup>7</sup>, ne donne aucune définition de la bonne pratique telle qu'il la collationne.

De même pour le Réseau européen de prévention de la délinquance<sup>8</sup>. Le lien « bonnes pratiques » y conduit à une page qui déclare être « le cœur du site ». En guise d'entrée en matière, on trouve une référence au premier rapport présentant des bonnes pratiques<sup>9</sup> et le rappel du triple but de ce rapport : « *to showcase good performance on the part of the local*

<sup>7</sup> Ce site (<http://eddra.emcdda.eu.int/>) est un outil du European Monitoring Centre for Drugs and Drug Addiction (EMCDDA) ([http://www.emcdda.eu.int/responses/methods\\_tools/eddra.shtml](http://www.emcdda.eu.int/responses/methods_tools/eddra.shtml)). En décembre 2003, la base de données contenait 463 entrées.

<sup>8</sup> [http://europa.eu.int/comm/justice\\_home/eucpn/](http://europa.eu.int/comm/justice_home/eucpn/)

<sup>9</sup> [http://europa.eu.int/comm/justice\\_home/eucpn/docs/aalborgReport200212.pdf](http://europa.eu.int/comm/justice_home/eucpn/docs/aalborgReport200212.pdf)

*practioners in the Member States, to inspire others to implement good quality crime prevention in policy and practice across the EU, and to add value at EU level by exchanging practical ideas for projects which are replicable in other Member States, Applicant States and beyond* ». « *Good performance* », « *good quality crime prevention* », le « bon » semble aller de soi, de même que la répliation, et le mot *performance* évoque l'idée de résultats sans autre précision sur l'« essence » ou la nature des pratiques en question. Pour en savoir plus, il faut aller au rapport lui-même, qui donne la liste des critères permettant aux Etats de choisir les projets qu'ils présenteront comme « bonne pratique » (voir encadré). La caractéristique centrale, constitutive de la bonne pratique est qu'« elle doit avoir réussi à réduire ou à prévenir, de façon mesurable, la délinquance juvénile, le cambriolage ou les vols liés à la toxicomanie »<sup>10</sup>. Une bonne pratique en matière de prévention de la délinquance est donc bien une pratique « qui marche », une pratique qui parvient à réduire ou prévenir la délinquance. Il faut en outre, si possible, qu'elle ait un caractère de nouveauté, en d'autres termes qu'elle « ajoute à la connaissance des praticiens ». La liste des « critères » en énumère huit, parmi lesquels on trouve, sur le même pied, l'exigence d'évaluation et celle d'une description en anglais qui n'excède pas cinq pages...

D'autres domaines renvoient de même manière à une notion globale d'efficacité. Ainsi, en matière d'emploi, les « pactes territoriaux pour l'emploi » conçus en 1996 par la Commission européenne définissent une bonne pratique comme étant « une pratique qui permet de recréer l'adéquation entre la demande et l'offre d'emploi, de telle sorte qu'elle se traduise par l'embauche effective et durable de chômeurs<sup>11</sup> et la diminution du taux de chômage local »<sup>12</sup>. Ou bien, dans le cadre des Nations Unies et du programme UN-Habitat, qui concerne le « développement urbain durable », les meilleures pratiques sont « des initiatives ayant apporté une contribution exceptionnelle pour améliorer la qualité de la vie dans les villes et dans les communautés ». A ce stade, si on peut dire qu'une bonne pratique est une pratique qui marche ou qui est « intuitivement » considérée comme efficace, le contenu de ce « label qualité » reste pour le moins flou.

Puisque la notion de « bonne pratique » est présentée comme une évidence, rarement définie avec précision en tant que telle, immédiatement « mise en liste », et rapportée plutôt à des fonctions d'échange, on peut imaginer que l'analyse de ces listes en dise un peu plus sur le contenu de la notion. Lors du séminaire qu'il a consacré à l'échange de bonnes pratiques, le Réseau européen de prévention de la criminalité avait invité à s'exprimer des intervenants n'appartenant pas tous au champ de la sécurité. De la façon dont les uns et les autres ont abordé la question, en particulier selon le type de grille de présentation qu'ils utilisent, on peut dégager deux idées assez différentes de la notion de « bonnes pratiques ».

Ou bien une bonne pratique est une pratique qui marche – qu'elle soit évaluée ou pas – dans l'esprit du « *what works* ». L'évaluation est alors plutôt de nature interne. On juge une pratique à son efficacité, à son efficience : atteint-elle les objectifs qui lui sont assignés ? Dans certains cas, elle a été évaluée scientifiquement comme telle, dans d'autres, l'appréciation est plus intuitive. Ainsi pour EDDRA<sup>13</sup>, une bonne pratique est « une pratique descriptible, assortie d'objectifs clairement identifiés et formalisés, et accompagnée d'une évaluation ». On a ici l'énoncé de qualités relatives à la démarche plus qu'à ses effets : l'existence d'une évaluation suffit, le constat d'effets positifs n'est pas requis. Les grilles de présentation de ces pratiques sont de facture essentiellement descriptive. Ainsi, celle dite des « 5 I »<sup>14</sup>, que Paul

<sup>10</sup> Ce sont les trois types de délinquance auxquels le réseau s'intéresse.

<sup>11</sup> C'est le texte original qui souligne.

<sup>12</sup> Source : [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/innovation/innovating/pacts/down/dec97/samuel2.pdf](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/innovation/innovating/pacts/down/dec97/samuel2.pdf) (cité par Ivana Obradovic, ce numéro, p....).

<sup>13</sup> Cf. l'article d'I. Obradovic, *ibid.*.

<sup>14</sup> Voir sa présentation dans l'article de Stephen Sizmur, ce numéro, p.

Ekblom, chercheur au Home Office britannique, propose au Réseau européen comme grille commune de présentation des bonnes pratiques en matière de prévention de la délinquance, est-elle présentée par lui comme destinée à « saisir des données informatives » (*capture knowledge*) sur des pratiques considérées comme bonnes. Les rubriques de ces grilles de présentation ne constituent pas des *critères*, mais de simples items destinés à classer les différentes observations. Le fait de viser à l'exhaustivité est également caractéristique de ce type de grille.

Ou bien alors une bonne pratique apparaît d'abord comme une pratique qui serait moralement ou politiquement bonne, c'est-à-dire une pratique dont le caractère vertueux s'apprécierait au niveau de la démarche de travail elle-même, voire résiderait en ce qu'elle change quelque chose dans la manière de travailler. Là, elle n'est pas directement jugée par rapport à son objectif immédiat mais plutôt par rapport à un contexte et selon des critères externes, des valeurs, des choix politiques. La grille utilisée par le programme UN-Habitat renvoie plutôt à cette deuxième définition de la bonne pratique : ses rubriques sont avant tout des critères, et l'exhaustivité dans la description fait place à l'établissement de priorités. Plus précisément, ces pratiques sont des initiatives qui se sont révélées être un succès et qui 1) ont contribué de manière tangible et visible à l'amélioration de la qualité de vie des populations concernées ; 2) sont le résultat d'une coopération efficace entre les secteurs public, privé et la société civile ; 3) sont durables d'un point de vue social, culturel, économique et environnemental<sup>15</sup>. Par ailleurs, l'organisation utilise également une grille descriptive, mais celle-ci n'intervient que dans un second temps. Comme le précise Nicholas You, il s'agit de l'« usage *combiné* d'un ensemble commun de critères *et* d'un format standardisé de description »<sup>16</sup>.

Au-delà de la question de savoir si l'on peut évaluer un programme de prévention de la délinquance – question que posait déjà le rapport Sherman en évoquant *l'art* de la prévention – c'est à cette ambivalence du qualificatif « bonnes » que renvoient les interrogations de Daniel Sansfaçon ou d'Ivana Obradovic lorsque l'un et l'autre se demandent à quelle aune mesurer une « bonne » pratique. Comme le souligne D. Sansfaçon<sup>17</sup>, il y a la preuve empirique, certes, mais il y a aussi des visions du monde qui en outre ne sont pas toujours, loin s'en faut, explicites ni explicitées. De quel risque parle-t-on ? se demande quant à elle I. Obradovic<sup>18</sup> lorsqu'elle associe l'identification de bonnes pratiques à une stratégie de gestion des risques : risque social ? sanitaire ? politique ? C'est également sur cette ambivalence que portait, de façon plus opératoire, la remarque du rapport Sherman constatant que l'évaluation des programmes de prévention porte plus souvent sur leur processus que sur leur impact.

### Des pratiques exemplaires

Etroitement liée à la question de savoir *en quoi consistent* les bonnes pratiques – puisqu'on a vu qu'elles sont listées et font l'objet d'une communication par les moyens les plus modernes –, se trouve celle de savoir *à quoi servent* leur recensement et leur description. La première fonction est d'ordre opérationnel et s'inscrit dans une logique managériale. S'agissant des acteurs de la prévention, il s'agit de faire connaître des pratiques qui ont démontré leur efficacité, afin que d'autres praticiens puissent les reproduire, c'est-à-dire profiter des leçons des initiateurs. Objection classique, ici encore : une pratique qui « marche » dans un contexte donné aura-t-elle le même impact ailleurs, dans d'autres

<sup>15</sup> Cf. la contribution de Nicholas You, ce numéro, p. ...

<sup>16</sup> Souligné par nous.

<sup>17</sup> Ce numéro, p.

<sup>18</sup> Id., p.

conditions ? C'est ce que Sherman évoquait en parlant de « répliation » et en distinguant la validité interne et la validité externe des évaluations. Dans une formulation plus prosaïque, l'idée de « recettes » qu'appelle la notion de bonnes pratiques fait sourire plus d'un spécialiste du domaine : « S'il y avait vraiment des pratiques efficaces, qu'il suffirait de reproduire, ou même de transposer, cela se saurait... »<sup>19</sup>. Sans plus même parler de la notion d'efficacité, on a du mal à imaginer qu'il suffirait de copier systématiquement un processus, une manière de faire, pour atteindre les résultats escomptés. Même les Anglais en font la remarque, comme Stephen Sismur<sup>20</sup> quand il explique « qu'une initiative réussie n'est pas un vêtement prêt-à-porter », mais bien plutôt « une garde-robe variée, voire hétéroclite, dont certains éléments "vont bien" et d'autres pas du tout, tandis que d'autres encore feront l'affaire moyennant quelques retouches ». Et que l'évaluation doit être « réaliste ».

Dans cet ordre d'idées, l'exemple britannique illustre une utilisation des connaissances sur « ce qui marche » réalisée dans une perspective plus large que le listage et l'échange de « bonnes pratiques » : le Crime and Disorder Act « se positionne résolument en faveur d'une approche des problèmes locaux fondée sur les preuves scientifiques »<sup>21</sup>...

Le même type de fonction gestionnaire peut s'envisager du côté des financeurs : a posteriori d'abord, pour vérifier que les deniers investis l'ont été à bon escient, mais également, pourquoi pas, en amont, en se servant des « modèles » de bonnes pratiques pour n'investir que dans des programmes qui soient susceptibles, selon ces modèles du moins, de porter les fruits attendus. Sur ce point, l'objection qui s'élève consiste à douter non pas du caractère réaliste, praticable, de l'intention, mais bien de sa légitimité. Se borner à financer des actions qui seraient en quelque sorte pré-estampillées, n'est-ce pas d'une part stériliser toute inventivité, d'autre part (verso de la même pièce) imposer à tous un certain type de pratique, aux termes peut-être d'une sorte de « loi du plus fort » ? C'est la crainte manifestée notamment, en matière de prévention de la délinquance, par les pays latins face à ce qui serait l'influence dominante de la Grande-Bretagne : adopter la grille des 5 I, construite à partir des pratiques et des politiques britanniques, n'est-ce pas, à terme, s'obliger à ne plus valoriser que des pratiques de même inspiration et faire l'impasse, par exemple, sur notre précieuse prévention sociale, qui ne rentre que malaisément dans les *frameworks* de nos voisins ? Si les « bonnes pratiques » ne vont pas jusqu'à créer une culture européenne commune<sup>22</sup>, le langage qui est le leur a tendance à se généraliser et à imprimer sa marque au contenu des programmes.

### **Donner à voir des pratiques**

Les fonctions « culinaires » ou managériales des descriptions de bonnes pratiques ne convainquent donc que jusqu'à un certain point. Ces grilles plus ou moins sophistiquées et le temps parfois considérable passé à les peaufiner<sup>23</sup> sont-ils pour autant dénués de toute utilité ? Derrière une utilité instrumentale contestable s'en dessine une autre, qui « approfondit » ou « affine » en quelque sorte l'usage que l'on peut faire de ce type de collecte.

Pour UN-Aids, le programme des Nations Unies concernant la lutte contre le sida, *“Best Practice is the continuous process of learning, feedback, reflection and analysis of what works (or does not work) and why. It is the basis from which UNAIDS, its cosponsors and partners identify, exchange and document important lessons learned. Best Practice is*

<sup>19</sup> Dominique Monjardet, entretien.

<sup>20</sup> Cf. ce numéro, p.

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> Voir l'entretien avec Michel Marcus, ce numéro, p.

<sup>23</sup> C'est le cas par exemple pour le travail de Paul Ekblom.

*shared through exchange forums, networks, Best Practice Collection publications, and technical assistance*''<sup>24</sup>. On a là, clairement exprimées, à la fois la définition de la bonne pratique comme une réflexion sur « ce qui est efficace » et la fonction qu'a la notion une fois mise en liste : un processus d'apprentissage, de réflexion, d'analyse, d'échange, les deux étant étroitement liés.

L'intérêt de la description – détaillée, réfléchie – de pratiques, d'actions, de programmes transcende leur qualité de *bonnes* pratiques. Qu'elles soient bonnes ou pas n'a au fond que peu d'importance. On notera d'ailleurs, dans certains domaines tout au moins, un phénomène récent consistant à ne plus parler de « bonnes pratiques » mais de « pratiques », tout simplement. C'est le cas au Forum européen pour la prévention de la délinquance. Les listes de pratiques reprennent des actions dont les promoteurs jugent pertinent qu'elles soient connues largement, voire imitées, même si elles ne sont pas, au sens strict, évaluées comme bonnes. Ce qui importe, c'est la réflexion à laquelle leur identification et leur description obligent leurs protagonistes, réflexion pour eux-mêmes et réflexion pour les autres.

#### *Voir soi-même*

L'idée de pratique, comme le dit Michel Marcus, désigne « ce qui *distingue* dans un métier » quand on l'envisage dans son exercice quotidien, et « ce qui peut faire sens » une fois qu'on l'envisage au sein d'une politique d'ensemble. Les deux types de grilles évoquées se rejoignent alors, au moins jusqu'à un certain point. Ce qui compte, c'est bien moins l'impact des programmes que le fait, pour les acteurs, de s'arrêter pour considérer ce qu'ils font. Le regarder en décrivant l'action elle-même, en s'obligeant à la décortiquer pour la rendre lisible au travers des grilles qui leur sont plus ou moins imposées, et donc à prendre un certain recul par rapport à ce qu'ils font. Le regarder en vérifiant, à la demande de telle ou telle institution, si leur démarche correspond à tel critère de durabilité, de respect des libertés, de juste répartition des genres. Regarder et donc comprendre pour l'action et, ainsi, se donner les moyens de changer l'action que l'on mène, de l'améliorer. C'est le *practice* au sens de possibilité d'essayer, sans forcément être sanctionné si on échoue. C'est l'expérimentation – qui va d'ailleurs avec l'évaluation, mais dans un sens au fond plus constructif, dynamique, pas simplement sanctionnateur.

#### *Faire voir aux autres*

Inviter les acteurs à décrire leurs pratiques, c'est d'autre part les inciter à regarder ce qu'ils font pour le faire voir aux autres : aux financeurs, certes, comme dans la démarche initiée par le Congrès américain – qui n'est rien d'autre qu'une injonction adressée à l'exécutif de rendre des comptes –, mais également aux autres acteurs dans une perspective d'échange et là aussi de changement, de dynamisation. Comme en matière de recherche, rien de tel que la confrontation, la comparaison, pour poser à sa propre action des questions nouvelles, et lui donner des impulsions nouvelles. Enfin, et peut-être surtout, décrire une pratique, une politique permet de la faire voir, de la soumettre au regard des citoyens : soit ce que l'on appelle communément la transparence, qui permet l'*accountability*, le fait de rendre des comptes sur ce que l'on fait.

On a ainsi, doublement, une vision dynamique de la « bonne pratique », plus réaliste, plus modeste aussi mais, si on le veut bien, plus exigeante que le mode de la « recette ».

---

<sup>24</sup> UNAIDS, Department of Policy, Strategy and Research, *Responses that work and lessons learned: how to identify and propose them for the UNAIDS best practice collection*, document préparatoire au séminaire sur les bonnes pratiques organisé par le REPC le 25 septembre 2003.