



Bureau d'Études Sociologiques Christophe Beslay

Réseau RAPPEL
Journée nationale d'étude

Evaluer ses actions

Principes de l'évaluation

Christophe Beslay, Sociologue

11 octobre 2012, Paris

Plan d'intervention

L'évaluation :

 Définitions

 Objectifs

 Enjeux actuels

 Les types d'évaluation

Les registres d'évaluation

Questions de méthodes

Charte de l'évaluation des politiques et des programmes publics (SFE)



1.1. L'évaluation : éléments de définition

■ Définition technique :

« Evaluer une politique, c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés » (Décret du 22 janvier 1990)

■ Définition politique :

« Evaluer une politique, c'est former un jugement sur sa valeur » (Patrick Viveret, *L'évaluation des politiques et des actions publiques*, Rapport au Premier ministre, 1989)



1.1. Dimensions de l'évaluation

Evaluer =

- **Apprécier la valeur** : éthique, politique, économique, sociale...
- **Mesurer et vérifier** : résultats, performance, qualité...
- **Comprendre**
- **Faire évoluer**



1.2. Objectifs de l'évaluation

- **Rendre de comptes** : aux décideurs, aux financeurs, aux citoyens...
- **Gestion et suivi**
- **Aide à la décision**
- **Apprentissage et production de connaissance**
- **Outil de débat public**



1.3. Enjeux actuels de l'évaluation

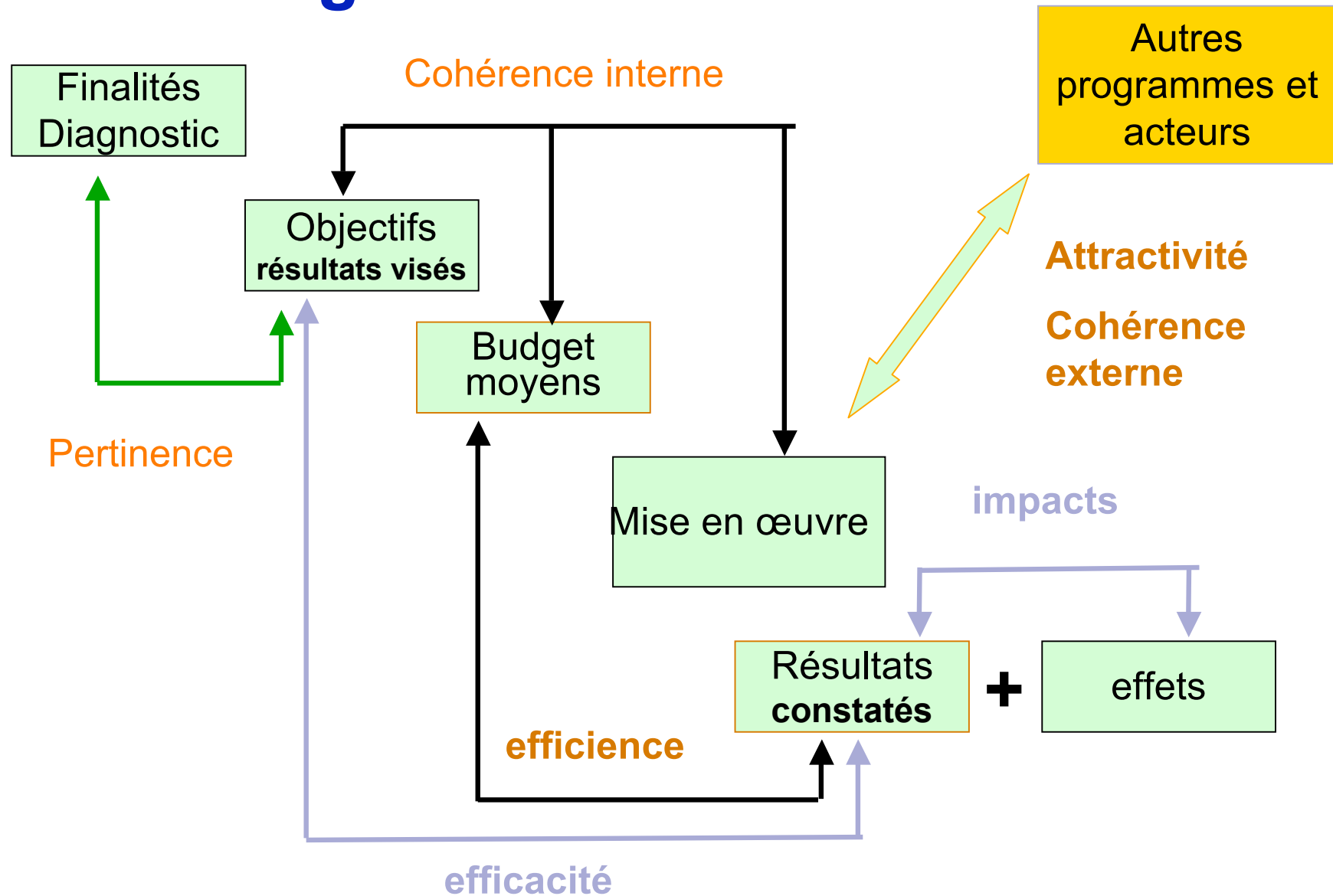
- **Recherche de la performance (« idéologie de la performance ») :**
 - Budgétaire
 - Organisationnelle
- **Culture de la preuve :**
 - Question de la confiance
- **La magie du « chiffre » :**
 - Croyance en la « vérité » des nombres
- **Illusions du rationalisme :**
 - Causalité
 - Mesurabilité
 - « L'homme a deux types de délires : l'incohérence absolue et la cohérence absolue » (Edgar Morin)



1.4. Les types d'évaluation

- **Evaluation experte**
- **Evaluation participative**
- **Evaluation pluraliste**
- **Evaluation citoyenne**

2.1. Les registres d'évaluation





2.2. Evaluer = comparer

- **Pertinence.** Les objectifs par rapport :
 - Aux finalités (philosophie d'action)
 - Au diagnostic (situations à changer)
- **Cohérence.** Les moyens (financiers et humains) et la mise en œuvre (dispositifs organisationnels et réglementaires) par rapport aux objectifs
 - **Cohérence interne** : le programme évalué
 - **Cohérence externe** : par rapport à d'autres politiques ou programmes
- **Efficacité.** Les résultats constatés par rapport aux objectifs visés
- **Efficience.** Les résultats constatés par rapport aux moyens engagés
- **Utilité.** Les résultats par rapport aux finalités et au diagnostic



2.2. Evaluer = caractériser des dynamiques

- **Attractivité** : capacité à mobiliser les partenaires et les publics visés
- **Impacts** :
 - Effets sur d'autres aspects que ceux visés ou d'autres systèmes
 - Effets pervers : contraires à ceux visés
- **Faisabilité** : capacité à mobiliser les moyens
- **Durabilité** : capacité de l'action publique à perdurer dans sa forme et dans ses effets
- **Adaptabilité** : capacité de l'action publique à être mise en œuvre et à avoir des résultats dans d'autres contextes



3.1. Questions de méthodes (1)

- **Des Indicateurs :**

- De réalisation
- D'impact
- Quantitatifs : mesurer
- Qualitatifs : comprendre

- **Recueil des données :**

- Tableaux de bord
- Enquêtes

- **Analyse des données :**

- Experte
- Participative

- **Analyse des causalités :** les résultats observés sont-ils réellement dus au programmé mené ?

- Prendre en compte d'autres éléments, d'autres politiques



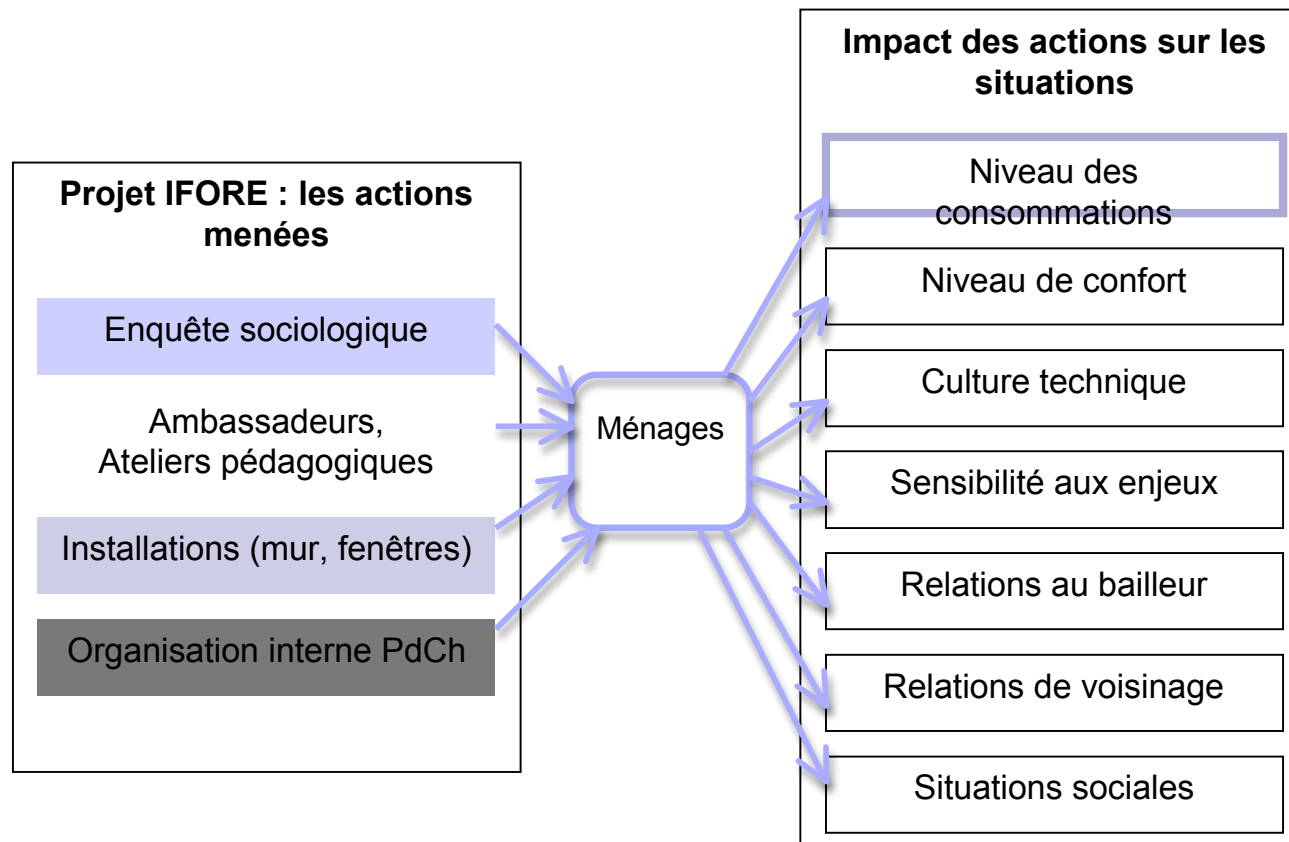
3.2. Questions de méthodes (2)

- **La gestion du complexe :**
 - **Le social est complexe** : un trop grand nombre d'éléments à prendre en compte
 - **Un compromis** entre l'idéal du modèle de l'évaluation (mesurer et comprendre) et la pratique de l'évaluation (notion de vraisemblance)

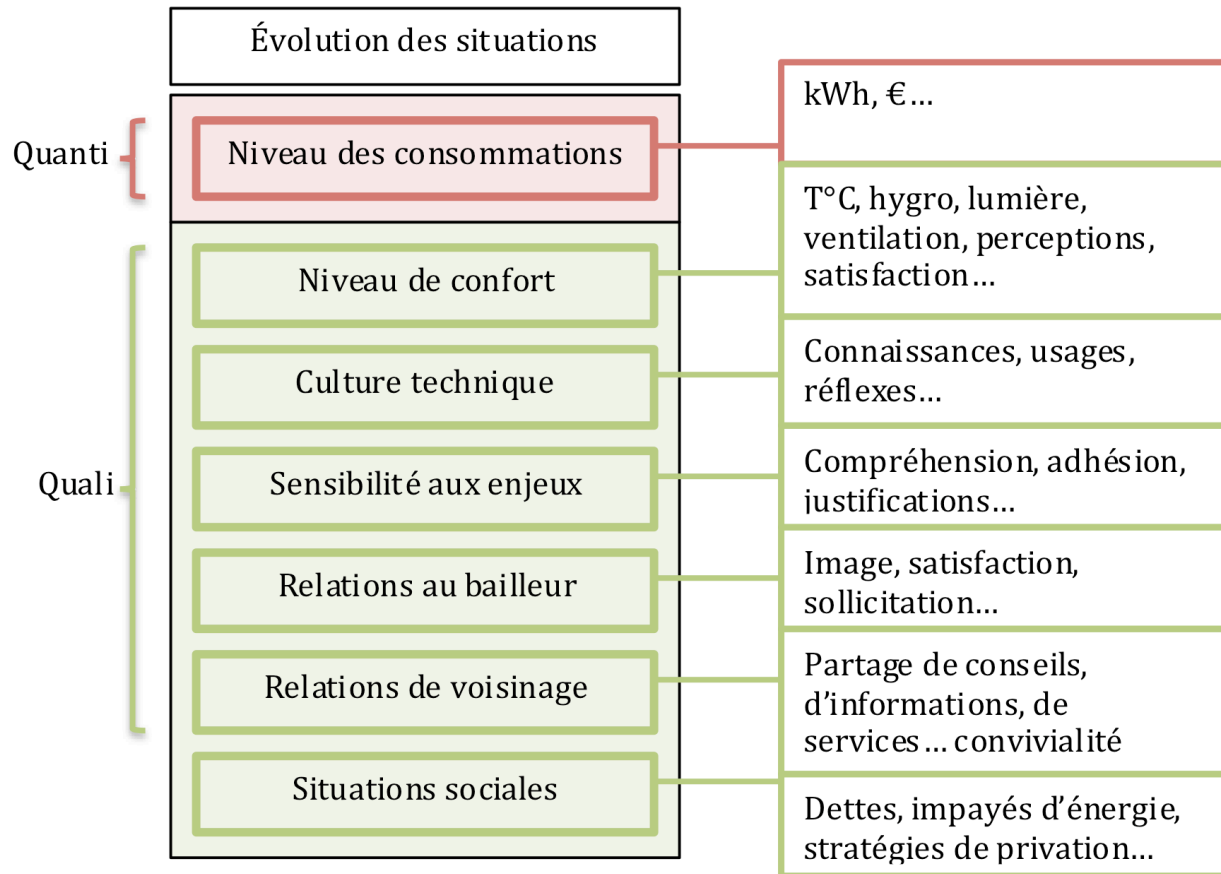
- **Un processus continu :**
 - **Tout au long du programme** : *ex ante* (pertinence), *in itinere* (cohérence), *ex post* (efficacité, efficience)
 - **Pilotage de l'action en continu** (réorientations, changements, améliorations...) : observation d'un « dispositif mouvant »

- **Evaluer = Acte politique de jugement**
 - Différencier Evaluateurs et Chargés d'évaluation

3.3. Exemple : projet IFORE – Pas de Calais habitat (1)



3.3. Exemple : projet IFORE – Pas de Calais habitat (2)



Pourquoi la Charte ?

L'évaluation des actions publiques revêt des formes diverses, tant par ses méthodes que par la manière dont elle s'insère dans le système d'action. Elle peut être interne ou externe. Elle peut être réalisée ex ante, concomitante ou ex-post. Cette diversité reflète celle des enjeux et des contextes dans lesquels elle s'inscrit, à côté d'autres pratiques telles que l'étude, la recherche, l'expertise, l'inspection ou l'audit. De ce fait, les conclusions, jugements et recommandations produits par les évaluations n'ont pas tous la même portée ni le même statut dans le débat public.

Depuis son origine, la SFE a accueilli tous ceux qui participent à ces pratiques. Tout en reconnaissant cette diversité, elle promeut les formes d'évaluation les plus à même de faire de l'évaluation une composante des organisations publiques et de la vie démocratique. C'est l'objet de la Charte adoptée en 2003 et actualisée en 2006. Cette Charte s'adresse aux personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel, qu'ils soient commanditaires, évaluateurs ou membres d'instances de pilotage.

Cette Charte combine plusieurs fonctions. Éducative, elle attire l'attention sur les enjeux et les problèmes. Indicative, elle guide la recherche de solutions. Incitative, elle n'a pas choisi la voie de la prescription.

La Charte est un guide de principes généraux, largement reconnus dans le milieu professionnel. Elle invite à s'y conformer. Elle ne méconnaît pas les possibles contradictions entre ces principes, dans certaines circonstances. Elle aide à prévenir les difficultés qui surgissent souvent en cours d'évaluation faute d'avoir clarifié au départ les questions de principe et de déontologie.



CHARTRE DE L'ÉVALUATION

DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES PROGRAMMES PUBLICS

Actualisée le 21 juin 2006

Préambule

L'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts.

L'évaluation contribue ainsi à rationaliser la prise de décision publique, à moderniser la gestion de l'administration et des services publics et à rendre plus efficace la dépense publique. Elle contribue simultanément au développement de la responsabilité et des pratiques de compte rendu interne ou externe, ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel. Elle participe aux progrès parallèles de la bonne gestion et du débat démocratique à tous les niveaux de gouvernement.

Ainsi définis, les enjeux de l'évaluation des politiques et programmes publics dépassent ceux de ses protagonistes directs et concernent l'ensemble des citoyens. L'évaluation doit être décidée, organisée et conduite en vue de l'intérêt général. C'est pour cela qu'elle doit s'exercer dans un cadre institutionnel explicite et que sa pratique doit être régie par des principes spécifiques.

Les membres de la SFE déclarent adhérer aux principes de la « Charte de l'évaluation », s'engagent à les appliquer en tenant compte des contextes particuliers rencontrés et à promouvoir la charte tant dans leur milieu professionnel qu'auprès des personnes et institutions concernées par l'évaluation et la délibération publique.

Les principes de l'évaluation en France

Pluralité

L'évaluation s'inscrit dans la triple logique du management public, de la démocratie et du débat scientifique. Elle prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts, ou de toute autre personne concernée.

Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit -chaque fois que possible- par l'association des différentes parties prenantes concernées par l'action publique ou par tout autre moyen approprié.

Distanciation

L'évaluation est conduite de façon impartiale. Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel informent les autres partenaires de tout conflit d'intérêt éventuel.

Le processus d'évaluation est conduit de façon autonome par rapport aux processus de gestion et de décision. Cette autonomie préserve la liberté de choix des décideurs publics.

Compétence

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques en matière de conception et de conduite de l'évaluation, de qualité de la commande, de méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats. Elles ont le souci d'améliorer et de mettre à jour leurs compétences, notamment en référence à celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation.

Respect des personnes

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées.

Elles s'interdisent de révéler l'origine nominative des informations ou opinions recueillies, sauf accord des personnes concernées.

Transparence

La présentation des résultats d'une évaluation s'accompagne d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, de ses destinataires, des questions posées, des méthodes employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et critères qui conduisent à ces résultats.

La diffusion publique des résultats d'une évaluation est souhaitable. Les règles de diffusion des résultats sont établies dès le départ. L'intégrité des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus.

Opportunité

Une évaluation doit être décidée lorsqu'elle est susceptible de – et organisée afin de – produire des résultats à l'égard des finalités mentionnées au préambule de cette charte : compte rendu démocratique, efficacité de la dépense, apprentissage organisationnel, facilitation d'évaluations ultérieures.

Responsabilité

La répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation est établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, enquêtes et analyses, formulation du jugement et des recommandations éventuelles, diffusion des résultats).

Les personnes et institutions participant au processus d'évaluation mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la conduite de l'évaluation.

Elles sont conjointement responsables de la bonne application des principes énoncés dans cette charte.