

L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

ÉVALUER, C'EST JUGER DE LA VALEUR D'UNE ACTION PUBLIQUE DU POINT DE VUE DE SES RÉSULTATS

Autrement dit, l'évaluation vise à se former une opinion sur l'action publique et ses effets, qui soit circonstanciée et étayée par des faits.

Par exemple, l'évaluation d'un dispositif d'insertion permettra de juger ce dernier selon ses conséquences effectives sur le retour à l'emploi de ses bénéficiaires, en prenant en compte les facteurs contextuels ou propres à l'intervention qui expliquent le niveau de cette contribution.

Elle peut être réalisée en interne par un service spécialisé en évaluation, ou en externe par une autorité administrative indépendante, un prestataire privé ou un centre de recherche.

L'évaluation intervient pendant ou après l'arrêt de l'action évaluée : elle peut être **intermédiaire, finale** ou **ex post**. Une évaluation **in itinere** ou chemin faisant collecte quant à elle des faits en continu de façon à améliorer l'action au fur et à mesure.

LES FINALITÉS DE L'ÉVALUATION : APPRENDRE, JUGER, DÉCIDER

Lancez ou demandez une évaluation pour :



► **Mieux connaître l'action évaluée** : l'évaluation est l'occasion de faire un état des lieux, d'estimer en quoi et dans quels cas une intervention a eu les effets attendus sur les publics visés... et pourquoi ;



► **Juger en connaissance de cause** : l'évaluation vous aidera à expliciter sur quels critères l'action doit être jugée, et fournira ensuite les éléments qui permettront in fine d'identifier les succès et les échecs de l'intervention ;



► **Prendre les décisions qui s'imposent** : les conclusions et les recommandations de l'évaluation permettront d'améliorer l'action publique, qu'il s'agisse d'adaptations à la marge ou bien de réformer en profondeur.



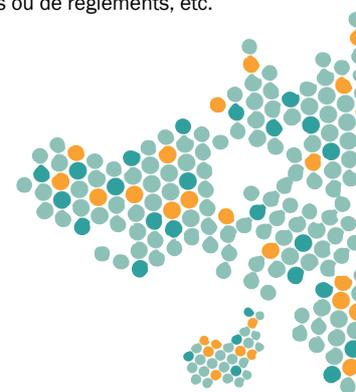
L'évaluation ne porte que sur des actions publiques ou d'**intérêt général**. Il peut s'agir de projets, de programmes, de politiques, de lois ou de règlements, etc.



On peut aussi évaluer une action en amont pour estimer sa capacité future à atteindre ses résultats attendus : c'est l'évaluation ex ante.



Si vous soupçonnez un mauvais usage de l'argent public ou de mauvaises pratiques de gestion, faites plutôt appel au contrôle de légalité ou à un **audit**. L'évaluation n'a pas vocation à traiter les questions de conformité à la règle et les dysfonctionnements organisationnels.



LES PRINCIPAUX REGISTRES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation s'attache toujours en amont à définir les critères sur lesquels l'action sera jugée. Ces critères sont généralement formulés sous la forme de questions, auxquelles le rapport d'évaluation répondra.

Les questions auxquelles répond l'évaluation ressortent généralement de l'un des registres suivants :

LA PERTINENCE	... analyse en quoi la stratégie de l'action évaluée est bien adaptée au problème public qu'elle cherche à résoudre ou atténuer.
L'EFFICACITÉ	... vérifie en quoi l'action menée a produit les effets attendus sur ses cibles.
L'EFFICIENCE	... estime si les effets obtenus l'ont été à un coût raisonnable, par exemple en comparaison d'autres types d'intervention.
L'UTILITÉ	... vise à juger l'action eu égard non seulement à ses effets attendus, mais aussi à ses effets inattendus, que ceux-ci soient désirables ou indésirables.
LA COHÉRENCE INTERNE	... vérifie que les différents objectifs stratégiques et opérationnels d'une action vont dans la même direction ou se complètent.
LA COHÉRENCE EXTERNE	... s'assure que les objectifs des actions menées par d'autres acteurs sur le même champ que celui de la politique évaluée vont dans la même direction ou se complètent.

 Ne cherchez pas forcément dans une évaluation à traiter de tous ces registres : posez plutôt les questions auxquelles vous n'avez pas de réponse et qui vous seront les plus utiles. Les ressources affectées à l'évaluation étant souvent contraintes, moins les questions seront nombreuses, plus il sera possible d'y répondre avec rigueur et de façon approfondie.

Les **questions relatives** à l'efficacité, l'efficacité et l'utilité sont souvent celles auxquelles il est le plus difficile de répondre, car elles impliquent de faire la part entre les effets de l'action et les changements socio-économiques constatés suite à l'intervention, qui peuvent tout aussi bien résulter de facteurs externes. Pour aboutir à des résultats crédibles, l'évaluation doit alors recourir à des protocoles de collecte et d'analyse rigoureux qui permettront, selon les cas, d'attribuer une part des changements observés à l'action, ou d'expliquer comment et dans quels cas l'action a contribué à ces changements.

.....
Par exemple, l'évaluation d'un dispositif d'insertion s'attachera d'abord à vérifier si les bénéficiaires ont effectivement retrouvé un emploi, puis à analyser en quoi le dispositif y a contribué, mais aussi, pourquoi, dans quels cas, comment, etc.

 On appelle évaluation d'impact une évaluation qui se consacre exclusivement à estimer la relation causale entre une action publique et des changements observés, généralement à long terme et sur ses bénéficiaires finaux.



CHAQUE ÉVALUATION EST UNIQUE

En amont, préparer l'évaluation



Il n'est pas rare qu'il se passe plus d'un an entre le moment où l'évaluation est décidée et celui où elle se termine. C'est pourquoi il faut **préparer l'évaluation en amont**, et en particulier identifier les raisons de l'évaluation et le périmètre sur lequel elle va porter, et **anticiper son usage**.



En parallèle, vous pouvez mettre en place une **instance d'évaluation**, dont le rôle consistera à minima à valider les **questions d'évaluation** et le cahier des charges et à suivre l'avancement de la mission. Une instance pluraliste est un atout : c'est aujourd'hui la diversité des points de vue qui s'y exprime qui fait la légitimité de l'évaluation.



La rédaction du **cahier des charges** est une étape essentielle, qu'il s'agisse d'une évaluation interne ou externe. Y figurent le contexte, le champ de l'évaluation, les questions, certaines orientations méthodologiques et les conditions de réalisation prévues de l'évaluation.

Réaliser l'évaluation



L'équipe d'évaluation développe une méthode et des outils de collecte et d'analyse en réponse au cahier des charges. **Chaque méthode est unique, mais s'appuie sur des outils éprouvés** : les analyses documentaire et de base de données permettent de tirer parti des données existantes ; les entretiens individuels et de groupe, les enquêtes et les études de cas permettent d'en collecter de nouvelles.



Dans la phase d'analyse, les informations collectées sont croisées au regard de chacune des questions posées. C'est pourquoi, en règle générale, la combinaison de plusieurs outils pour traiter de chaque question améliore la **robustesse des réponses** qui lui sont apportées.

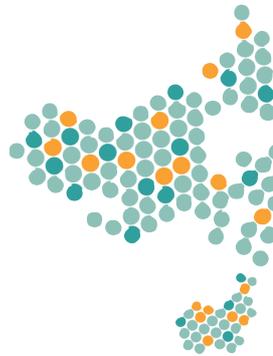


L'équipe collabore ensuite avec l'instance d'évaluation pour formuler les **conclusions de l'évaluation**. Il y en a généralement de deux types : celles qui permettent de tirer des leçons, et d'autres qui portent sur les problèmes identifiés lors de l'analyse et qui requièrent une intervention.



Autant les conclusions doivent toujours découler des constats tirés de l'analyse, autant les **recommandations ont une nature plus ouverte et politique**. Les recommandations stratégiques visent à résoudre les problèmes identifiés au niveau de la conception de l'intervention, et les recommandations opérationnelles à proposer des pistes de mise en œuvre.

 Formulez les conclusions et les recommandations avec une instance d'évaluation pluraliste pour leur donner plus de poids et favoriser leur utilisation future.





Après l'évaluation



L'évaluation ne se termine pas à la délivrance du rapport final. Pour en optimiser les résultats, faites en sorte que les recommandations soient bien prises en compte dans les décisions à venir, et **prévoyez-en la diffusion**, au moins au sein de votre organisation et auprès des partenaires que vous avez sollicités et si possible en direction des citoyens. Une évaluation permet en effet de leur rendre compte, mais aussi de diffuser des connaissances nouvelles ainsi qu'un diagnostic solide sur une situation, ce qui facilitera d'autant l'acceptation des mesures prises par la suite.

Les premiers développements de l'évaluation

L'évaluation des politiques publiques se développe aux États-Unis au milieu du XX^e siècle. L'objectif est, à cette époque, de pouvoir vérifier si les vastes programmes mis en oeuvre dans le cadre de la « Guerre à la pauvreté » engagée par le président Lyndon B. Johnson permettent effectivement de réduire la pauvreté, ce que des chercheurs viseront à vérifier en comparant sur le long terme les parcours de bénéficiaires et de non-bénéficiaires des actions menées. Ces évaluations sont particulièrement riches en connaissances nouvelles, mais parce qu'elles ne produisent leurs conclusions qu'au bout de plusieurs années, elles se retrouvent vite en décalage avec le temps politique.

C'est dans les **années 1970 et 1980** que l'évaluation devient progressivement un outil d'aide à la décision au service des autorités publiques, puis dans les années 1990 un outil de dialogue avec l'ensemble des acteurs politiques, administratifs, mais également issus de la société civile.

Et en France ?

Introduite en France dans les années 1970, l'évaluation y reste l'affaire des chercheurs jusqu'à ce que l'État décide, à la fin des années 1980, d'en faire un **instrument de modernisation**. Le gouvernement Rocard est ainsi le premier à inclure, dans le projet de loi instituant le RMI, un « dispositif d'évaluation indépendante et régulière des actions d'insertion menées ».

La **Commission européenne** sera ensuite un puissant aiguillon à la diffusion de l'évaluation, à travers notamment l'évaluation obligatoire des programmes financés au titre des Fonds structurels. Dans les années 1990, l'État et les Régions développent en parallèle l'**évaluation des Contrats de plan État-Région**, avant d'élargir cette exigence à toutes les contractualisations.

Au sein des services de l'État, l'évaluation a longtemps peiné à se développer, malgré une proximité apparente avec la **Loi organique relative aux lois de finances (LOLF)** et le lancement de la **Révision générale des politiques publiques (RGPP)** qui ont généralisé la gestion par objectifs. En 2008, la révision de la Constitution a également affirmé le rôle du Parlement, assisté de la Cour des comptes, dans l'évaluation des politiques publiques.

La **Société française d'évaluation (SFE)** a été créée en 1999 pour structurer et professionnaliser l'évaluation en France, et réunit l'ensemble des acteurs de la profession : chercheurs, décideurs et prestataires.

Pour en savoir plus

Retrouvez des guides, des outils sur l'évaluation sur notre site <http://quadrant-conseil.fr/ressources.php>

Impliquez-vous dans l'évaluation en vous rendant sur le site de la SFE : www.sfe-asso.fr

