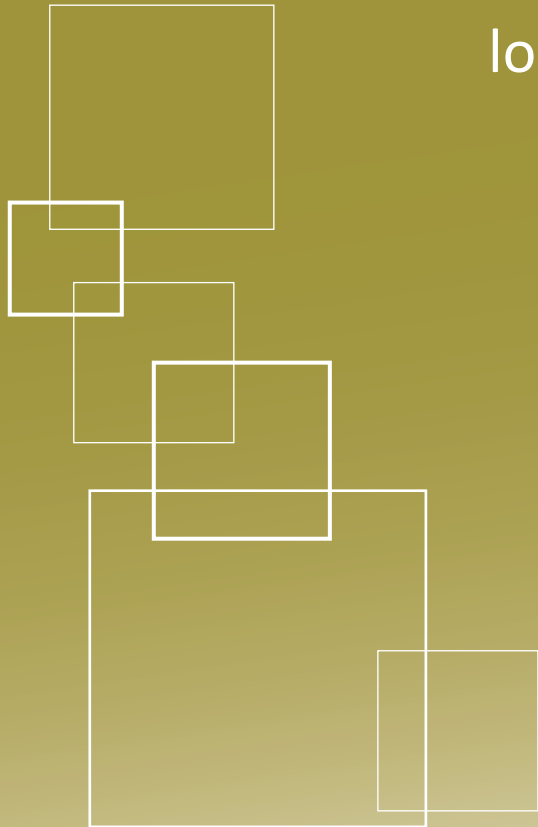




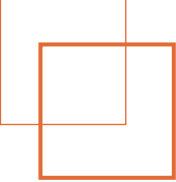
Méthodes d'évaluation et précautions à prendre lors de la mise en œuvre d'une évaluation

Maxime HAVAS, ADAYG





Une définition de l'évaluation



Évaluer un programme, c'est rechercher si les moyens mis en œuvre ont produit les effets attendus et ont permis d'atteindre les objectifs fixés, puis de formuler un jugement sur le programme, pour éventuellement le réorienter.



Qu'est ce que l'évaluation ?



Ni un contrôle, ni un audit ...

... mais un **projet** et un **outil** :

- **stratégique**, pour examiner des évolutions, des réorientations en fonction des priorités,

- et **opérationnel**, pour appuyer la mise en œuvre et le pilotage du programme.



Qu'est ce que l'évaluation ?



Outil qui peut aussi servir à :

- Communiquer,
- Négocier,
- Rendre compte,
- Améliorer les politiques.



Etablir une méthodologie adaptée



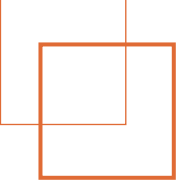
Des méthodes d'évaluation existantes :

- Assez générales ;
- Pas toujours adaptées.

→ Faire au cas par cas en suivant des principes méthodologiques généraux.

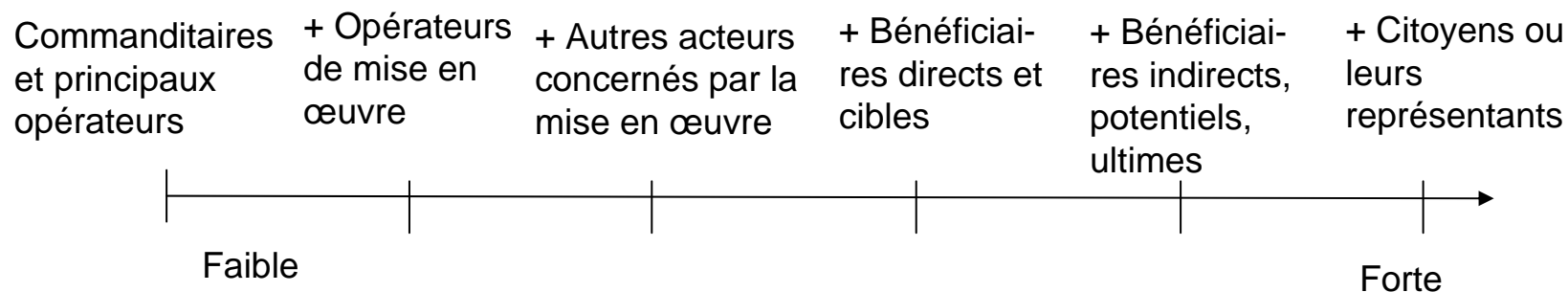


Choix méthodologiques à faire

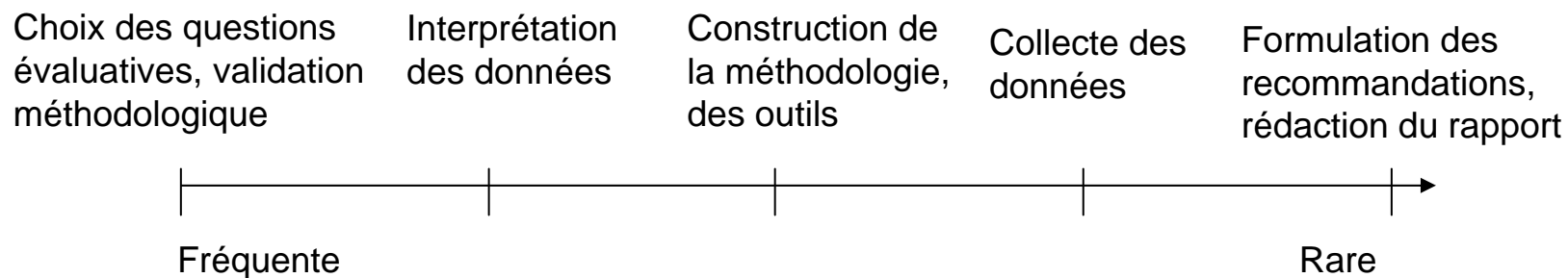
- 
- **Quoi** évaluer ? → cahier des charges, référentiel, questions évaluatives
 - Par **qui** ? → Un évaluateur externe, les services concernés, les partenaires, les bénéficiaires, les citoyens ?
 - À **quel moment** ? → ex ante, in itinere, finale, ex post

Qui évalue ?

- La diversité des participants, ou la largeur de la participation



- La profondeur de la participation



En général, quels protagonistes?

Qui décide du contenu de l'évaluation ?

Qui pilote les travaux d'évaluation ?

Qui produit le jugement final ?

Comité de pilotage (élus ou techniciens des autorités publiques)

L'équipe d'évaluation

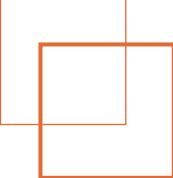
en lien avec

Bénéficiaires + Élus + Techniciens
(internes/externes)

RAEE, "Évaluer son projet de territoire"



Comparatif interne/externe

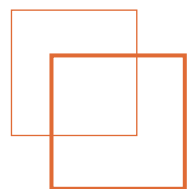


interne versus externe

	Avantages	Inconvénients
Evaluation interne	<ul style="list-style-type: none">• meilleure connaissance de l'objet de l'évaluation• accès plus rapide à l'information• mobilisation des acteurs par apprentissage	<ul style="list-style-type: none">• manque de recul• tentation d'auto-justification• manque de pratique évaluative
Evaluation externe	<ul style="list-style-type: none">• objectivité• expérience évaluative• meilleure acceptabilité dans le cadre d'un partenariat• respect des délais et du budget	<ul style="list-style-type: none">• difficulté d'accès à l'information• risque de non prise en compte des résultats

ARADEL, "L'évaluation du développement économique local, 12 bonnes questions à se poser"

Évaluer, à quel moment ?



Évaluation
ex ante



Préparation
du projet

- ✓ Faisabilité
- ✓ Besoins
- ✓ Résultats attendus

Évaluation
in itinere



RÉALISATION DU PROJET

- ✓ Avancement
- ✓ Pertinence
- ✓ Réajustement?

Évaluation
finale



- ✓ Résultats
- ✓ Effets
- ✓ Pertinence
- ✓ Reconduction?

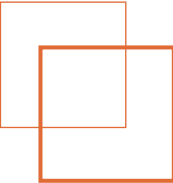
Évaluation
ex post



- ✓ Résultats
- ✓ Effets
- ✓ Impacts
- ✓ Pérennité



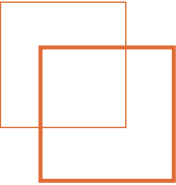
Les différents moments de l'évaluation (1/2)

- 
1. Constitution du comité de pilotage
 2. Choix du type d'évaluation
 3. Élaboration du **cahier des charges**
 - Choix des objectifs de l'évaluation, **questions**, critères
 - Dates, délais, budget
 - Partenaires
 - Restitutions : partenaires et fréquence
 4. Sélection de l'équipe d'évaluateur(s)
 5. Préparation de l'équipe projet pour recevoir l'évaluation

Source : Ministère des affaires étrangères



Les différents moments de l'évaluation (2/2)

- 
6. Conduite de l'évaluation
 - Recueil des informations
 - Exploitation et analyse des données
 - Établissement d'un premier diagnostic

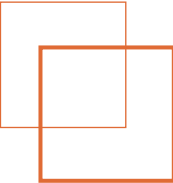
 7. Restitution au comité de pilotage pour formalisation d'un jugement sur la politique/ le programme, voire de recommandations

 8. Diffusion et utilisation des résultats

Source : Ministère des affaires étrangères



Cahier des charges

- 
1. Redéfinir le contexte = **état des lieux**
 2. Construction d'un **référentiel**
 - Reconstitue la **genèse**, le contexte
 - Redéfinit les **objectifs initiaux** et les **résultats attendus** de la politique : l'**arbre des objectifs**
 - **Base de comparaison** situation de départ/situation actuelle
 3. Donner un cadre à l'évaluation
 - **Questions évaluatives**
 - **Critères et indicateurs** à utiliser



3 dimensions pour les questions évaluatives



Objectif de l'évaluation



Finalité correspondante

Analyser les résultats au regard des objectifs



Cognitive

Reconnaître et mesurer les effets propres



Cognitive

Former un jugement sur le bien-fondé de la politique, du programme



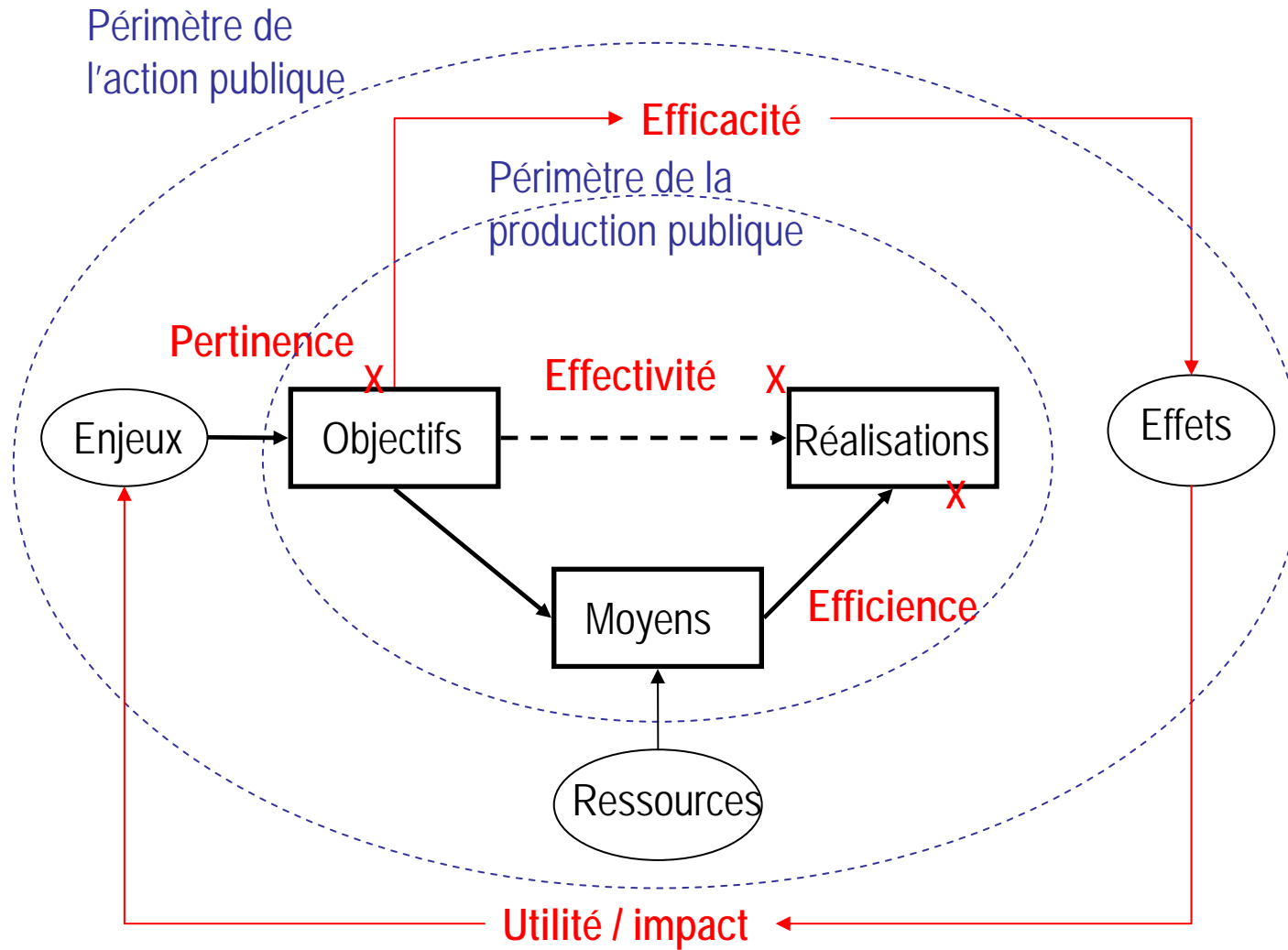
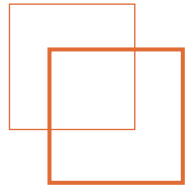
Normative

Dans une perspective d'amélioration



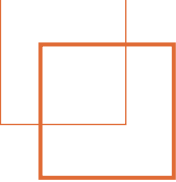
Instrumentale

D'où des critères ... (1/2)



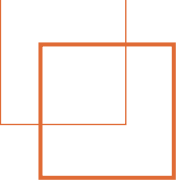


D'où des critères ... (2/2)

- 
- Des critères "classiques" choisis selon le moment de l'évaluation et ses objectifs ...
 - Et des critères plus spécifiques
 - adaptés à la politique évaluée
 - et aux questions évaluatives



... et des indicateurs (1/2)

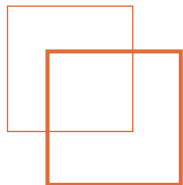


" Un indicateur est un paramètre ou une valeur dérivée de paramètres donnant des informations sur un phénomène" (OCDE)



Pour rendre compte de façon concise de phénomènes complexes

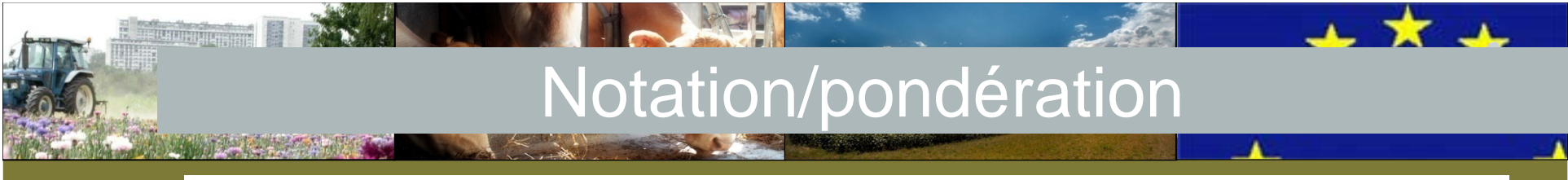
Les indicateurs collectent, de manière synthétique, des éléments de réponse aux questions évaluatives, **mais ne constituent pas l'évaluation à eux seuls.**



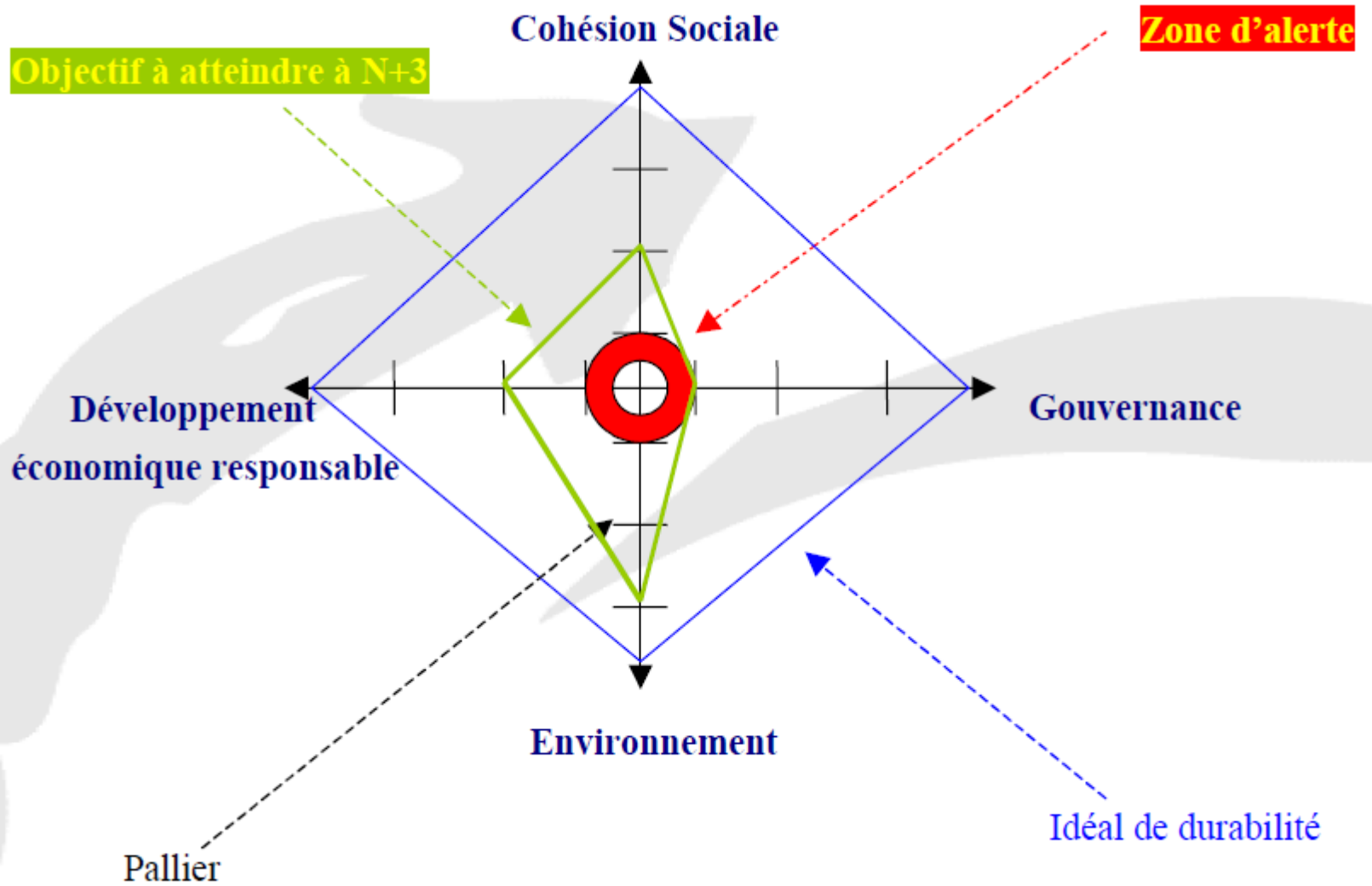
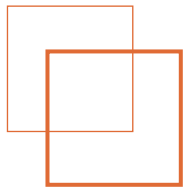
Un indicateur peut être **quantitatif** ou **qualitatif**

Mais doit respecter les points suivants :

- être pertinent
- efficient
- simple
- disponible
- exact



Notation/pondération

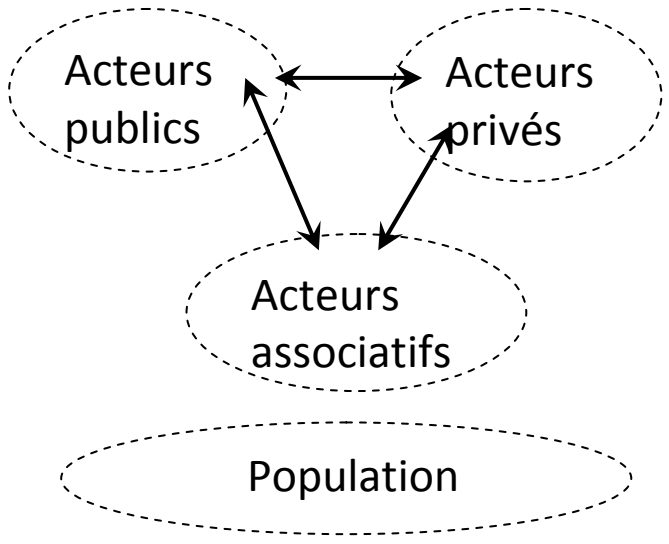


Le champ des politiques territoriales

Des territoires

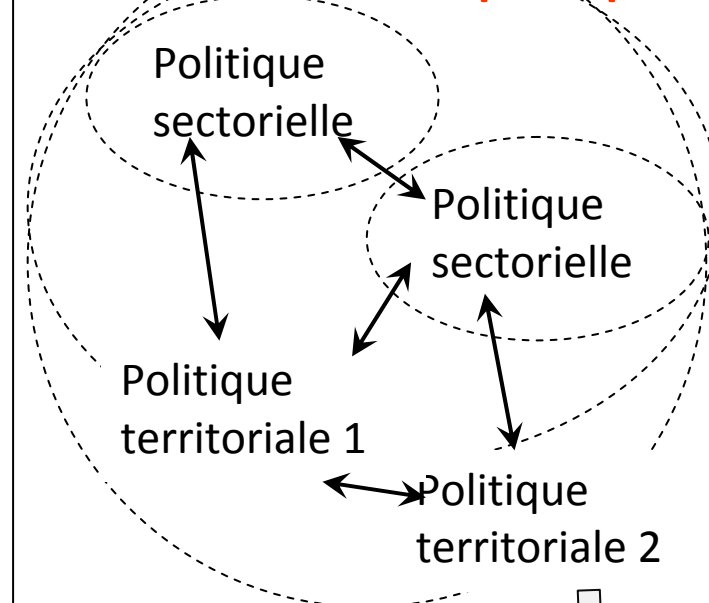
Des politiques sur ces territoires

**Mobilisation, Coordinations,
Partenariats inter acteurs**



Stratégie globale, projet de territoire, plan d'actions

Cohésion de l'action publique

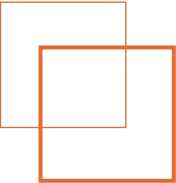


Contractualisation

Paillard D., "L'évaluation des politiques territoriales"



Boîte à outil “territoriale”

- 
- grilles et fiches d’instruction “territoriales”
 - questionnaires qualitatifs individuels agrégeables (échelles d’appréciation)
 - grilles d’auto - évaluation de la démarche locale
 - analyse d’opérations significatives
 - séminaires d’évaluation
(restitution des résultats et échanges → optimisation)



Facteurs de succès



1. Portage politique clair :

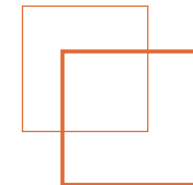
- ✓ demande d'évaluation
- ✓ suivi, publication des résultats
- ✓ réintégration des résultats dans le process

2. Gestion de la temporalité: inscription dans la durée

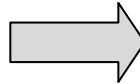
- ✓ Programmée dès l'origine du projet
- ✓ Ne pas la réaliser dans un moment de crise ou de conflits
- ✓ Doter le projet d'un bon dispositif de suivi alimenté régulièrement
- ✓ Choisir un évaluateur critique mais constructif et pédagogue : un animateur
- ✓ Se donner le temps des restitutions pour impliquer l'ensemble des acteurs tout en débattant en interne les conclusions



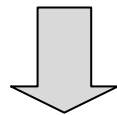
Des choix collectifs et concertés associant les partenaires régionaux et locaux



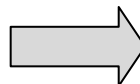
Rendre les politiques évaluable



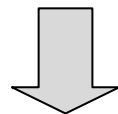
- **Expliciter les objectifs territoriaux du contrat**
- **Activer les partenariats**
- **Établir la situation de départ, la situation souhaitée à terme**



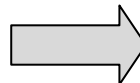
Définir les besoins d'évaluation



- **Priorités : Rendre compte ? Piloter ? Mobiliser ?**
- **Champs d'étude ?**
- **Agrégations ? rythmes ? niveaux de précision ?**



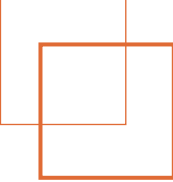
Instrumenter les évaluations et valider les outils



- **Architecture : régionale, locale, les deux ?**
- **Système de suivi "territorial" ? (champs, critères, indicateurs)**
- **Règles, guide, procédures, outils techniques ?**

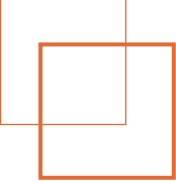


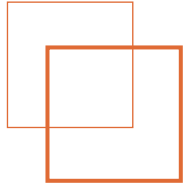
Quelques questions posées à l'évaluateur

- 
- Manque de clarté des objectifs
 - Absence de témoin à t0
 - Une évaluation pas prévue au départ
 - Un manque de recul : difficulté d'apprécier les effets réel
 - À l'inverse, l'évaluation peut venir trop tard



Quelques questions posées à l'évaluateur

- 
- Les liens de causalité et la place des facteurs exogènes
 - Choix des indicateurs : un nécessaire arbitrage entre pertinence et accessibilité
 - Évaluation et contrôle
 - L'implication du comité de pilotage



Merci pour votre
attention !