



FIFE2 - Forum « Innovations et perspectives méthodologiques »

Intervention « L'évaluation mixte, nouveau moteur du développement de l'évaluation des politiques publiques ? »

(Marrakech, 16 décembre 2016)

Formateur : Christian HUGUES, directeur associé

christian.hugues@evalua.com - Tel : 06 07 36 62 90

0. Pourquoi ce thème ?

- # **Volonté de tirer les enseignements de deux décennies d'expériences de postures évaluatives multiples :**
 - **En tant que prestataire de service pour conduire des évaluations :** identification des forces et faiblesses du statut d'évaluateur externe.
 - **En tant que prestataire de service pour réaliser des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de formation auprès de chargés d'évaluation de politiques publiques d'organisations publiques :** identification des forces et faiblesses du statut d'évaluateur interne.
 - **En tant que commanditaire d'évaluation, maire d'une commune française et membre du groupe d'élus en charge de l'évaluation des politiques publiques au sein d'une communauté d'agglomération française :** identification des conditions d'optimisation de l'utilité de l'évaluation pour les collectivités territoriales.
 - **En tant que récent praticien de l'évaluation mixte !**

1. Positionnement de l'évaluation mixte

Le processus évaluatif est généralement organisé en trois phases :

- **Phase 1. Préparation de l'évaluation** : identification de la demande ; formalisation de la commande ; élaboration du bilan ; organisation du dispositif d'évaluation ; rédaction des termes de référence ; sélection des évaluateurs.
- **Phase 2. Conduite de l'évaluation** : structuration de l'évaluation ; collecte et analyse de données ; formulation de conclusions et recommandations.
- **Phase 3. Utilisation de l'évaluation** : diffusion de l'évaluation et intégration des enseignements de l'évaluation dans le management de la politique publique.

1. Positionnement de l'évaluation mixte

- # **L'intervention des professionnels peut prendre plusieurs formes selon la configuration retenue :**
 - **Évaluation interne** : l'équipe en charge de l'évaluation des politiques publiques au sein de la structure commanditaire intervient sur les phases 1 à 3.
 - **Évaluation externe** : les phases 1 à 3 sont assurées en interne et le phase 2 est confiée à un prestataire indépendant du commanditaire.
 - **Évaluation mixte** : les chargés de mission interne et externe interviennent conjointement sur les phases 1 à 3.

2. Pourquoi l'évaluation mixte ?

Motivations conjoncturelles (Fr) : « effet ciseau »

- Montée en puissance du questionnement sur la performance des organisations publiques -> remise en question de leur légitimité -> intérêt pour l'évaluation des politiques publiques -> recrutement de chargés d'évaluation, souvent **inexpérimentés** appelés à mobiliser une expertise externe (**externalisation**).
- Organisations publiques soumises à de fortes tensions budgétaires -> remise en question du principe de sollicitation d'une expertise externe pour conduire les évaluations -> recherche d'une optimisation de la valeur ajoutée interne -> **internalisation** des évaluations dans un contexte de compétences internes limitées.
- Attractivité de l'évaluation mixte (**compromis**) : mobilisation d'une expertise à moindre coût (du point de vue de l'interne) et utilisation de l'expertise senior disponible sur le marché (du point de vue de l'externe).

2. Pourquoi l'évaluation mixte ?

- # **Motivations structurelles (Fr) : « syndrome du couteau suisse »**
 - **Assistance à Maîtrise d'Ouvrage** : la démarche constitue un laboratoire d'innovation en évaluation (« transfert de technologie » entre interne et externe, posture favorable à la **créativité en évaluation**).
 - **Formation-action** : la démarche favorise une approche « d'apprentissage » mutuel des évaluateurs interne et externe (reconnaissance de la richesse de l'interlocuteur, posture favorable au **renforcement mutuel de capacités**).
 - **Conduite de l'évaluation** : la démarche repose sur le principe de mutualisation des compétences pour répondre au questionnement évaluatif (existence de contraintes partagées entre les deux évaluateurs, posture favorable à l'émergence d'un **esprit d'équipe**).

3. Attraits de l'évaluation mixte

Optimisation des attraits associés à l'évaluation interne :

- **Connaissance du système d'acteurs associé à la politique publique.**
 - Elaboration du référentiel d'évaluation.
 - Identification de la théorie d'action de de politique publique.
- **Connaissance du système d'information décisionnel du commanditaire.**
 - Elaboration des matrices référentielles (référentiel d'évaluation).
 - Absence de redondance entre données disponibles et données à collecter.
 - Collecte et analyse des données de gestion de l'organisation commanditaire.
- **Capacité à mobiliser les acteurs autour de la démarche d'évaluation.**
 - Diffusion d'une culture de l'évaluation au sein de l'organisation commanditaire.
 - Assiduité des acteurs internes en termes de présence dans le dispositif d'évaluation.
 - Relation de confiance avec le Président du dispositif d'évaluation.
- **Coût**
 - Budget à mobiliser pour conduire l'évaluation

3. Attraits de l'évaluation mixte

Optimisation des attraits associés à l'évaluation externe :

- **Indépendance et objectivité vis-à-vis du système d'acteurs**
 - « Révélation » de la théorie d'action (objectifs implicites).
 - « Résistance » aux pressions exercées par les parties prenantes aux différentes phases de la démarche d'évaluation.
- **Capacité à capitaliser sur une diversité de pratiques professionnelles.**
 - Adaptation de la méthodologie de collecte des données aux spécificités du contexte dans lequel se déploie l'évaluation.
 - Utilisation des enseignements tirés des évaluations réalisées dans d'autres contextes (organisations et politiques publiques).
- **Recherche d'une optimisation de la valeur ajoutée produite l'évaluation.**
 - Production de connaissances nouvelles.
 - Formulation d'un jugement de valeur pluraliste.
 - Enrichissement du système de prise de décision
 - Redevabilité vis-à-vis des parties prenantes de la politique publique

3. Attraits de l'évaluation mixte

Fertilisation croisée entre évaluateurs :

- **Contrôle mutuel favorisant une « mise sous tension » de l'enjeu de qualité des prestations :**
 - Adéquation des résultats de l'évaluation avec ses objectifs.
 - Fiabilité des données.
 - Triangulation des données et robustesse de l'analyse.
 - Clarté du rapport et du raisonnement évaluatif.
 - Accessibilité du rapport à des publics variés.
 - Confidentialité et anonymat.
- **Contrôle mutuel favorisant une « préoccupation permanente » autour de l'utilité de l'évaluation pour les parties prenantes :**
 - Adaptation des conclusions et recommandations aux contraintes et opportunités du système d'acteurs et de l'état de maturité du management de l'organisation commanditaire.
 - Portage des conclusions et recommandations par le dispositif d'évaluation : production d'un document spécifique et présentation du document aux décideurs politiques.
 - « Front commun » en faveur de la diffusion des enseignements de l'évaluation auprès des différentes parties prenantes de l'évaluation.

4. Limites de l'évaluation mixte

Difficultés inhérentes à l'évaluation mixte :

■ Formalisation de la commande

- Implication du tandem interne/externe dès la phase de préparation de l'évaluation (risque de décalage dans l'implication des deux évaluateurs).

■ Relation client/fournisseur entre évaluateurs interne/interne.

- Risque de création d'une relation de subordination entre les deux intervenants.
- Frein à une posture d'enrichissement mutuel à travers une lecture critique des pratiques professionnelles.

■ Relation expertise confirmée/en devenir entre évaluateurs externe/interne.

- Risque de création d'une relation de subordination entre les deux intervenants.
- Frein à une posture d'enrichissement mutuel à travers une lecture critique des pratiques professionnelles.

■ Travail en équipe

- Partage des responsabilités dans la rédaction des livrables.
- Partage des responsabilités dans l'animation du dispositif d'évaluation.
- Prise en compte des contraintes inhérentes à chacun des univers professionnels.

5. Synthèse

L'évaluation est un métier d'artisans :

- L'évaluation mixte améliore le « **tour de main** » des évaluateurs internes et externes en élargissant leur spectre d'intervention.
- L'évaluation mixte multiplie les **occasions d'échanges entre « sachants » et « apprenants »** dans le domaine de l'évaluation, à l'appui d'expériences de terrain (expertise de l'usage).
- L'évaluation mixte **rapproche les communautés** d'évaluateurs à travers une meilleure compréhension des spécificités des situations professionnelles (internes/externes).
- L'évaluation mixte est **porteur d'innovations en termes de conduite d'évaluations** (mobilisation d'expertises internes/internes).
- L'évaluation mixte est susceptible de **renforcer l'attractivité du métier d'évaluateur** au sein des organisations publiques (mobilité professionnelle du personnel).