



Evaluer les politiques publiques

Présentation au Midi du CES

Le 29 mars 2016

Raphaël Darquenne



Structure de la présentation

Contextualisation

Evaluer pour quoi ?

Evaluer ?

La réception des évaluations

L'évaluation en tensions

L'évaluation en critique

Se réappropriier l'évaluation

L'évaluation participative



Contextualisation

Constats

- Crise de l'Etat-Providence
- Insuffisance de la légitimité rationnelle-légale
- Insuffisance de la légitimité démocratique
- Rareté des ressources et accroissement des besoins
- Soupçon d'inefficacité
- Volonté de rationalisation budgétaire
- Souci croissant de rendre des comptes
- Nécessité de « relégitimer l'action publique »

Réactions

- Puissants mouvements de réforme des politiques publiques
- Volonté de modernisation et de responsabilisation
- Naissance du « New Public Management » ou « Nouvelle Gestion Publique »
- Apparition de l'Etat Social Actif
- Penchant pour la quantification et « Le chiffre »
- L'Evaluation comme priorité politique
- Une culture de l'évaluation

NPM

- Rapport qualité/Prix
- Accountability
- Renforcement du contrôle démocratique
- Transpositions du privé dans le public
- Gestion « Qualité »
- Evaluation sur les résultats
- Mesure de la performance (indicateurs, benchmarking,...)
- Régulation « Quasi-marchande »

ESA

- Activation des politiques et des publics
- Responsabilisation
- Contractualisation
- Individualisation
- Mise en concurrence
- Gestion par projets

Evaluer pour quoi ?

- Mettre les pratiques en question
- Construire des connaissances, comprendre ce qui se joue
- Apprécier la valeur, fonder des jugements
- Améliorer et orienter la gestion et la décision
- Améliorer les services rendus aux publics
- Rendre des comptes aux autorités
- Communiquer sur l'action à l'extérieur

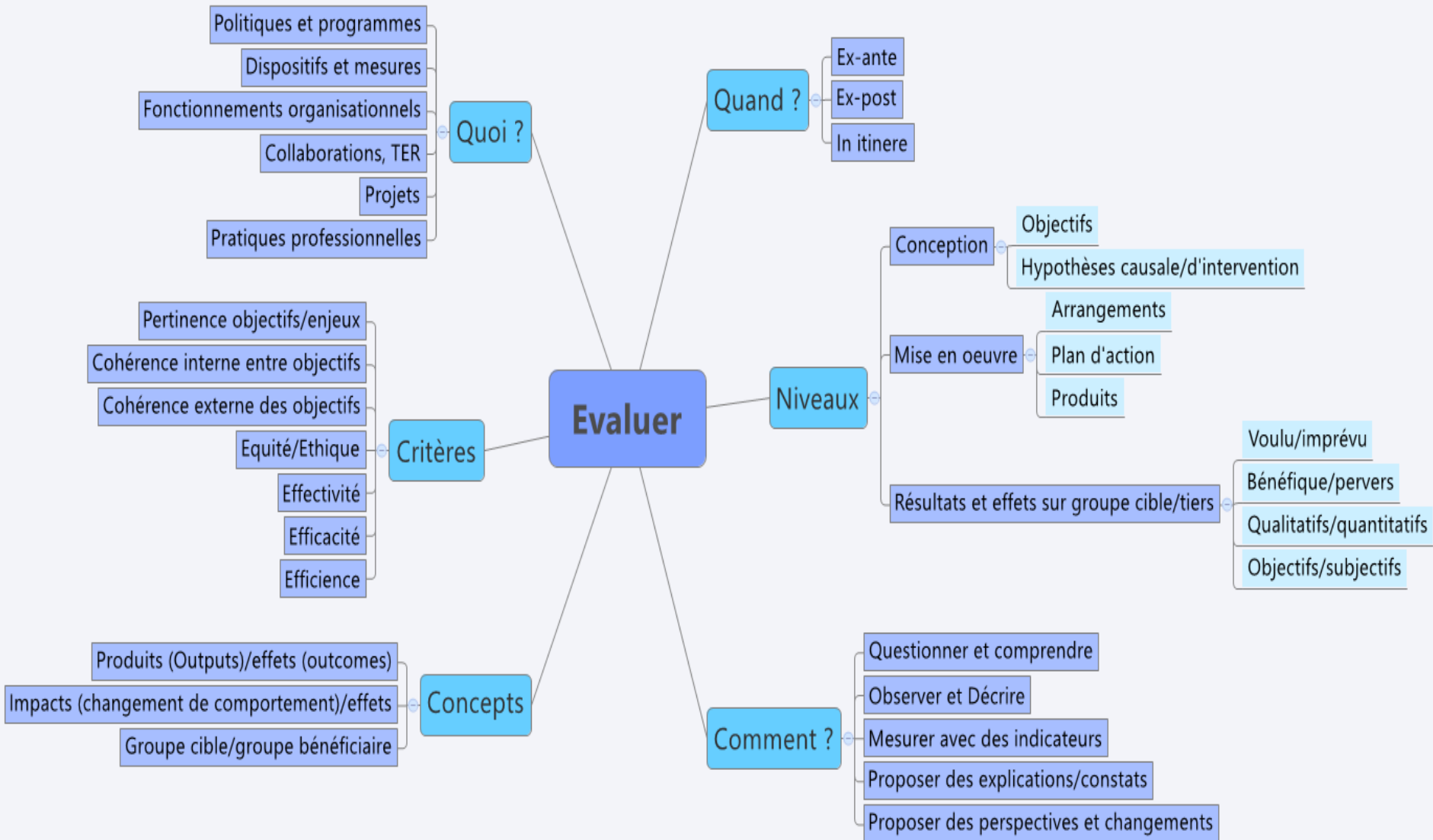


Et encore...

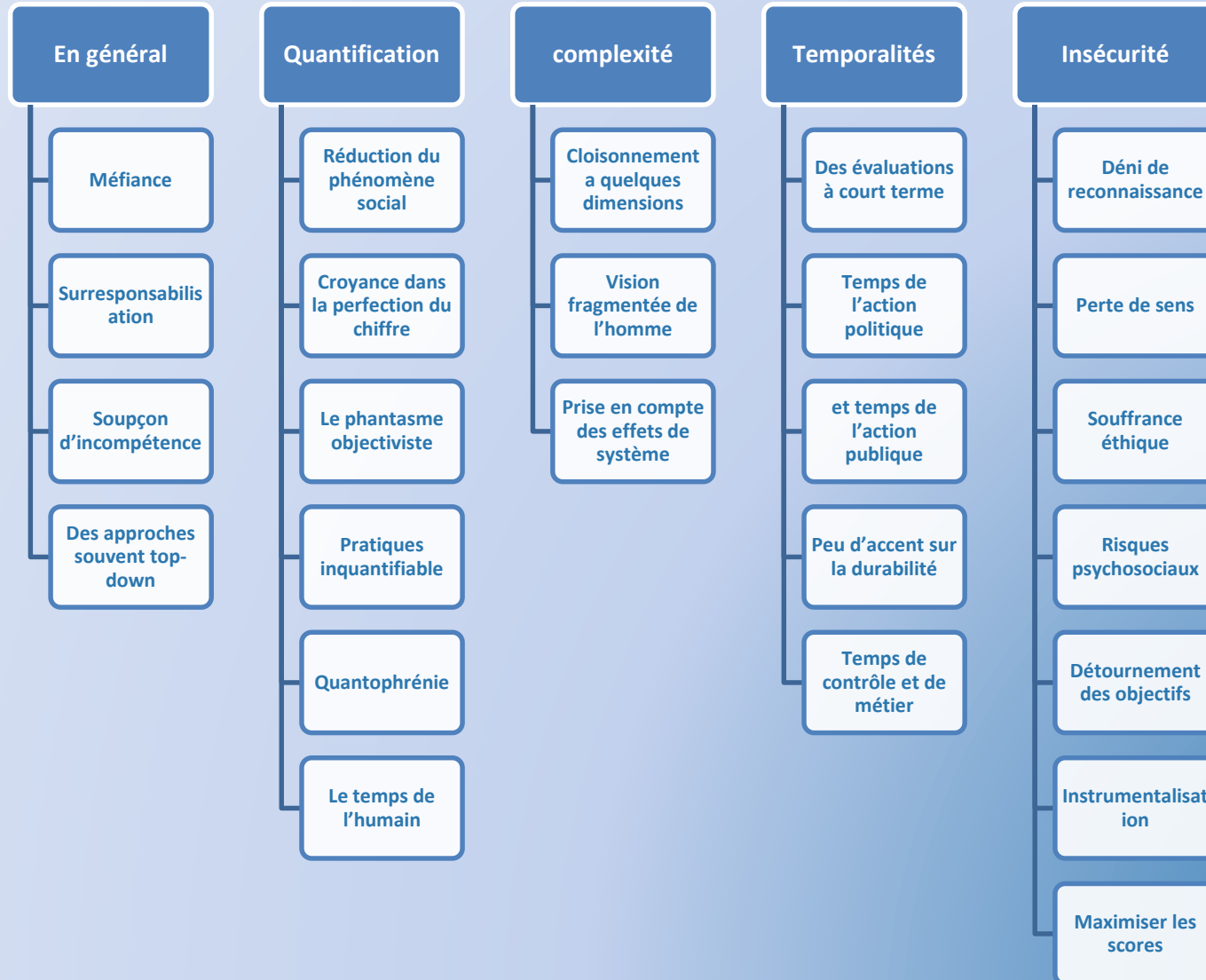
- Concevoir des nouveaux modes d'action, outils et projets
- Tirer les enseignements nécessaires à la poursuite de l'action
- S'inscrire dans une logique d'amélioration permanente de l'action
- Se doter des analyses et outils pour potentialiser l'action
- Souligner les Forces/Faiblesses et Opportunités/Menaces
- Créer une dynamique collective d'empowerment
- Faire valoir des points de vue alternatifs



Evaluer ?



La réception des évaluations



L'évaluation en tensions

Subjectif	Objectif
Qualitatif	Quantitatif
Top-down	Bottom-up
Managériale	Démocratique
Sanctionnante	Formative
Simple	Complexe
Axée efficacité	Axée éthique
Axée projets	Axée gouvernance
Standardisée	Singularisée
Conformité aux normes	Sens, valeurs, stratégies
Contrôle	Evaluation
Technique	Humaine



L'évaluation en critique

- Les évaluations relèvent davantage du pouvoir que du savoir
- Les évaluations relèvent souvent de l'idéologie
- Les évaluations sont souvent partielles et partiales
- Or elle nous dit ce qu'il en est de ce qui est
- On connaît peu sur ce qui marche vraiment car on évalue mal
- Les tensions de l'évaluation renvoient à des tensions entre modèles de société
- Les évaluations manquent souvent de prise avec la société



Et encore...

- Les évaluations sont souvent mono-disciplinaires
- Les évaluations sont souvent un risque pour le politique
- Les évaluations prennent du temps et coûtent cher
- Les évaluations sont plus souvent imposées que choisies
- Les pouvoirs publics sont fondamentalement différents des entreprises (citoyenneté, territorialité, durabilité, égalité de traitement,...)
- Les victimes sont considérées comme responsables car dotées d'une autonomie formelle
- Laisser de côté les idéologies et l'illusion et aller voir ce qui se passe en réalité...



Se réappropriier l'évaluation

- « L'évaluation, chacun la pratique tous les jours et parfois sans s'en rendre compte »
- « L'évaluation est consubstantielle du progrès humain »
- « Le changement, ce sont les acteurs qui le construisent »
- Une prise de conscience des potentialités de l'évaluation complexe, pluridisciplinaire, multifactorielle et systémique
- Des réalités plurielles, des expertises diversifiées à partager



Et encore...

- Des logiques d'action complexes et contradictoires à comprendre
- La nécessaire prise en compte des expériences des acteurs et des effets d'apprentissage
- Une nécessité d'impliquer les acteurs concernés dans l'analyse
- Une devoir d'évaluer l'action publique à partir de ses réalités propres
- Le nécessaire développement d'intelligences collectives, de formes de démocratie participative et d'évaluations participatives
- Construire une action publique Juste et efficace



L'évaluation participative...

- Est pluridisciplinaire
- Est multifactorielle
- Met en oeuvre une diversité d'approches méthodologiques
- Implique les acteurs concernés dans l'analyse
- S'appuie sur leur expertise et leur expérience
- Part des récits et des réalités concrètes des acteurs en situation
- Prend en compte l'ensemble des interprétations et analyses des participants
- Permet l'articulation de savoirs d'usage et de savoirs experts





- Prends en compte les effets d'apprentissages produits par les pratiques et dans la rencontre entre les différents acteurs
- Se veut une évaluation globale de l'action, dans sa conception, sa mise en oeuvre et ses impacts et effets
- S'inscrit dans une visée de capacitation ou d'empowerment
- S'inscrit dans un cadre méthodologique d'analyse et d'évaluation rigoureux
- La confrontation des points de vue permet de reconstruire le jeu d'ensemble
- Les échanges et analyses permettent une distanciation de ses points de vue propre dans un processus d'appropriation de points de vues multiples
- La complexité des réalités sociales se dévoile progressivement



...un outil de création collective

- La prise en compte des convergences et des divergences permet la prise en compte des enjeux, des logiques des acteurs et du caractère conflictuel du jeu social
- La construction d'un diagnostic partagé par les acteurs permet leur mise en mouvement et la création de nouveaux outils d'analyse et d'action
- La prise en compte de la parole de chacun dans les analyses produites permet l'appropriation des résultats
- La dynamique collective créée par le dispositif permet l'émergence d'idées, d'outils et de pratiques innovantes
- L'évaluation formatrice prend appui sur des outils évolutifs et réflexifs portés par les acteurs
- L'évaluation participative est un outil de création collective
- L'évaluation participative potentialise l'action d'une multiplicité d'acteurs





www.reseaumag.be

