

Commissariat général du Plan
Appui technique au développement de l'évaluation
Contrats de plan Etat-région

GUIDE POUR LA PREPARATION ET LA CONDUITE
D'EVALUATIONS REGIONALES

Version 3, juin 2003

SOMMAIRE

Présentation	2
La démarche du guide	3
Pourquoi évaluer ?	4
Qui évalue ?	5
Le projet d'évaluation	6
Cahier des charges type	7
Annexes	
La qualité en évaluation	20
La formulation des recommandations	21
Promouvoir l'évaluation	22
Liste des tâches	23
Bonnes adresses	24

PRESENTATION

Ce guide est encore un document de travail, qui doit aider les responsables des évaluations à :

- formuler un projet d'évaluation,
- rédiger un cahier des charges d'évaluation,
- conduire un projets d'évaluation.

Il comprend à la fois :

- des explications destinées à décrire la raison d'être et les finalités des divers éléments constitutifs de la démarche d'évaluation, de la commande et du processus,
- des propositions de rédaction des cahiers des charges.

L'utilisation de ce guide peut être combinée au recours à l'assistance technique en ligne du Commissariat général du Plan (Benoît Lajudie, 01.45.56.50.95, blajudie@plan.gouv.fr).

Il est possible, également, de se référer au "Petit guide de l'évaluation des politiques publiques"¹ (Conseil scientifique de l'évaluation, Mai 1996) ainsi qu'aux documents Means, "Evaluer les programmes socio-économiques" (Commission européenne, 1999). D'autres très bons travaux peuvent également être consultés, tels que le « Petit furet de l'évaluation » (Conseil régional Nord-Pas-de-Calais), le « Guide pour l'évaluation des politiques publiques des Pays-de-la-Loire » (Préfecture et Conseil régional des Pays-de-la-Loire), le « Glossaire de l'évaluation », de l'AFIGESE (voir l'annexe V, « bonnes adresses »).

Ce guide est un **document opérationnel**. Il peut être utilisé comme un **cahier des charges-type**. Il traite des étapes successives de la formulation de la commande d'évaluation. Ses rubriques sont présentées dans l'ordre qu'il convient de retenir pour rédiger un projet et un cahier des charges. Les responsables de l'évaluation dans les régions peuvent le suivre **pas-à-pas** pour formuler leurs projets d'évaluation, rédiger les cahiers des charges et organiser le déroulement des évaluations. Actuellement mis en ligne sous sa version 3, il est appelé à évoluer, notamment à la suite des observations que ses utilisateurs voudront bien faire.

¹ On pourra se référer en particulier à la partie de ce guide qui traite de la conception et du pilotage de l'évaluation, pp.24 à 47.

LA DEMARCHE DU GUIDE

La conduite d'une évaluation est un processus composé de plusieurs opérations. Chacune de ces opérations doit être réalisée de manière méthodique et correctement articulée aux autres.

Ce guide est un document technique d'aide à la conception et à la conduite d'évaluations réalisées dans le cadre des contrats de plan Etat-région. Il peut aussi être utilisé dans tous les cas d'évaluation de politiques territoriales (régionales ou locales) multi-partenariales.

A qui s'adresse-t-il ?

Il s'adresse principalement aux **chargés de mission évaluation** qui, dans les Préfectures de région et les Collectivités territoriales, ont en charge la fonction évaluation. Leur travail consiste à encadrer et à diriger la préparation (mise en forme du projet et de la commande, mise en place de l'instance partenariale) et la conduite de l'évaluation. Spécialistes de l'évaluation, leur responsabilité est de bâtir et de conduire des évaluations authentiques, rigoureuses et utiles. Ils doivent combiner des compétences en évaluation et en conduite de projet. Le guide se présente comme la « **feuille de route** » des chefs de projet d'évaluation.

Il s'adresse aussi aux **responsables opérationnels** des politiques évaluées. Ils mettent en œuvre les politiques évaluées : cela les conduit à jouer un rôle fondamental dans les évaluations. Leur position professionnelle les conduit à être attentifs aux résultats obtenus et à l'efficacité des politiques qu'ils mettent en œuvre et, bien souvent, conçoivent et font évoluer. La finalité ultime de l'évaluation est donc de leur être utile, et cette utilité sera d'autant plus grande qu'ils y seront familiarisés. Néanmoins, ils ne doivent pas être juge et partie. Il n'est donc pas souhaitable qu'ils soient les chefs de projet des évaluations.

De quoi traite-t-il ?

Il prend en compte le processus d'évaluation à partir du moment où un commanditaire a pris la décision d'évaluer. Il traite donc du projet, puis de la commande, d'évaluation.

Le projet prend en compte les objectifs à atteindre et les tâches à accomplir pour transformer la décision initiale en projet d'évaluation : description de la politique à évaluer, (contexte, objectifs, moyens, acteurs, résultats attendus...) et des grandes lignes de l'évaluation (commanditaires, type d'évaluation, origine de la décision et finalités, champ, objectifs, résultats attendus, partenaires, instance...)²,

La commande prend la forme d'un cahier des charges sur la base duquel sera passé un marché public. Ce document précise et rend opérationnels les éléments du projet d'évaluation. Il précise également l'organisation et le déroulement de l'évaluation : le rôle respectif du commanditaire, du chef de projet, de l'instance technique, du chargé d'évaluation. Le cahier des charges est donc aussi un document qui structure **le pilotage et le suivi de l'évaluation**.

² Ces éléments sont issus de la circulaire du Premier Ministre du 25 août 2000

POURQUOI EVALUER

Pratique récente, l'évaluation est en plein développement. Elle est apparue parce qu'elle est nécessaire. Elle se développe parce qu'elle est utile. Elle répond aux besoins des acteurs des politiques publiques. Trois changements majeurs expliquent sa nécessité :

- **Une complexité croissante.** L'époque où les choix étaient simples, où l'action produisait des effets univoques, est révolue. Le monde de l'économie relationnelle, de la société de l'information, de la ville et de la mondialisation, en même temps que de l'importance du local, est complexe. Les interdépendances sont multiples, entre les éléments économiques, sociaux, environnementaux, territoriaux. Les choix sont devenus complexes : quelle que soit la décision à prendre, il y a toujours plusieurs choix possibles, dont les effets ne sont pas certains. Il n'y a plus de décision univoque, à tel point que l'expérimentation tend à devenir une démarche ordinaire. L'anticipation, puis l'analyse, des effets des décisions devient indispensable.
- **Des acteurs et des partenariats plus nombreux.** L'époque où chaque acteur avait un rôle identifié, distinct de celui des autres, dans lequel il était maître de sa décision, est révolue. Nous sommes dans une situation où la multiplicité des acteurs fait écho à la complexité et aux interdépendances ambiantes. Ces acteurs, qui ont chacun leur domaine et leur rôle, ont à travailler ensemble. Le développement des partenariats en est la conséquence. Le débat entre acteurs qui, s'ils sont complémentaires, n'en ont pas moins des points de vue différents, est constitutif de la décision. Les objectifs, puis les résultats, de l'action, doivent être étudiés pour le nourrir.
- **La rareté des ressources.** L'époque où les moyens disponibles permettaient de répondre aux besoins, où la préoccupation principale était de faire les choses dans les règles, est révolue. Les besoins augmentent plus vite que les moyens et se diversifient fortement : les choix d'affectation des ressources sont de plus en plus difficiles. Il n'est plus possible de tout faire et la priorité doit être donnée aux choix les plus efficaces. Par leur anticipation comme par leur évaluation, les résultats de l'action deviennent les discriminants de la gestion publique.

Ces trois évolutions transforment la gestion des politiques publiques. Les tâches deviennent, elles aussi, plus complexes. Il y a toujours plusieurs voies possibles pour atteindre un objectif. Celle qui obtient les meilleurs résultats, qui exploite le mieux les ressources, qui mobilise le mieux les acteurs, doit être recherchée. Il faut donc étudier les politiques publiques sous l'angle de leur **efficacité**. C'est le rôle de l'évaluation.

Or, les outils dont nous disposions jusqu'à présent avaient été conçus pour répondre à des besoins d'une autre nature : nos actions et dispositifs étaient-ils conformes à nos règles ? fonctionnaient-ils correctement ? Le contrôle et l'audit permettent de le savoir. Mais ils ne peuvent pas traiter de l'efficacité des politiques publiques : l'évaluation vient les compléter. Elle permet l'évolution de la logique des moyens à celle du résultat.

QUI EVALUE ?

L'évaluation est un processus qui mobilise plusieurs acteurs, chacun occupant une place et jouant un rôle précis.

Les acteurs de l'évaluation

Une fois la décision d'évaluer prise par les responsables au plus haut niveau, le processus d'évaluation va mobiliser trois types d'acteurs :

- un(e) chef de projet, en charge de la conception et du pilotage de l'ensemble de l'évaluation,
- les responsables opérationnels de la politique ou du programme évalué(e) et leurs partenaires (services divers, organismes professionnels, etc.), qui vont participer à l'instance technique d'évaluation,
- le, ou les, chargé(s) d'évaluation, en charge des travaux d'évaluation.

Le processus d'évaluation va mettre en rapport ces trois partenaires, qui ont chacun un rôle à jouer. La qualité de l'évaluation dépendra en grande partie de cette articulation.

Les modalités de l'évaluation

Trois formules sont possibles.

1 - L'auto-évaluation. Un maître d'ouvrage décide d'évaluer lui-même un programme, quelquefois à partir de travaux préparatoires (établissement de tableaux de bord et d'indicateurs divers). Il n'y a pas de chargé d'évaluation extérieur. L'expérience montre que ces travaux sont rarement évaluatifs : il s'agit le plus souvent de bilans de mise en œuvre, parfois assortis d'appréciations qualitatives, très rarement d'analyse et de jugements sur l'efficacité. Cette limite s'explique par la faible professionnalisation, due à la rareté des pratiques, et par la difficulté à prendre de la distance par rapport à ses propres pratiques professionnelles.

2 - Le pilotage par les services opérationnels. La fonction de chef de projet est assumée par des cadres qui sont également responsables du programme évalué. Il peut y avoir recours à un chargé d'évaluation externe. Les travaux réalisés sous cette forme sont rarement satisfaisants. Il y a plusieurs raisons à cela :

- la rédaction de la commande nécessite une connaissance des principes et des modalités de l'évaluation qui supposent une certaine professionnalisation, donc une pratique et une formation. Les responsables opérationnels pratiquent l'évaluation de manière occasionnelle et ils leur est difficile, dans les circonstances actuelles, d'atteindre un niveau critique de professionnalisme ;
- le pilotage des travaux, qui implique l'animation d'un dialogue intense entre le chargé d'évaluation et les acteurs opérationnels, nécessite impérativement, de la part du chef de projet, une certaine distance pour éviter d'être juge et partie.

3 - Le pilotage par un(e) chef de projet spécialisé en évaluation et le recours à un chargé d'évaluation extérieur. Cette formule permet d'éviter les écueils précédents. C'est celle qui donne, en l'état actuel des pratiques de l'évaluation en France, les meilleurs résultats. Elle permet de professionnaliser la fonction évaluation. **Elle implique la mobilisation des responsables opérationnels** des politiques évaluées dans la conception du projet d'évaluation (car ils connaissent parfaitement le domaine évalué), dans la réalisation des travaux (afin de favoriser les processus d'apprentissage) et dans l'élaboration des recommandations (car leur métier est, précisément, d'instrumenter et de mettre en œuvre des politiques et des programmes).

LE PROJET D'EVALUATION

Le **projet d'évaluation** précise les éléments relatifs à la politique évaluée et à la démarche d'évaluation envisagée. Il est quelquefois précédé d'un **mandat d'évaluation** établi par le commanditaire. La finalité majeure du projet d'évaluation est de rassembler les commanditaires, les partenaires de la politique évaluée et ceux de l'évaluation autour de la démarche. Si ces partenaires sont d'accord sur la politique à évaluer, les finalités et les grandes lignes de l'évaluation, cette dernière a toutes les chances de bien se passer et d'être efficace. Un projet clair d'évaluation permet l'élaboration d'une commande de bonne qualité, elle-même favorable à un bon déroulement des travaux.

Sa préparation incombe au chargé de mission évaluation, qui agit comme un chef de projet. Son travail au cours de cette phase consiste à exploiter les documents relatifs à la politique évaluée, afin d'en décrire et d'en comprendre les grandes lignes, et à rencontrer les acteurs, pour compléter ses connaissances, connaître les bases sur lesquelles les décisions ont été prises et connaître les attentes qui découlent de la mise en œuvre de la politique évaluée.

Le projet d'évaluation doit indiquer les éléments ci-dessous.³

Sur la politique à évaluer :

- description sommaire de la politique à évaluer,
- contexte : historique, intérêt économique, financier, social, culturel ou géographique, place au sein du contrat de plan, de ville, d'agglomération ou de pays,
- objectifs à court, moyen ou long terme,
- champ d'application : secteurs, populations, institutions et autres partenaires visés,
- acteurs impliqués : décideurs, gestionnaires, bénéficiaires de la politique,
- résultats attendus de la politique évaluée, tant au plan qualitatif que quantitatif, avec mention, autant que possible, des indicateurs pertinents,
- état des informations et des données existantes.

Sur l'évaluation

- origine du projet d'évaluation (commanditaire),
- type d'évaluation (ex ante, chemin faisant, ex post),
- opportunité ou nécessité de l'évaluation : exposé des motifs permettant de savoir pour quelles raisons l'évaluation a été décidée, quels en sont les enjeux et les finalités (utilisation escomptée), les résultats attendus,
- objectifs de l'évaluation,
- champ de l'évaluation,
- grandes lignes méthodologiques,
- dispositif d'évaluation (instance...),

Ces éléments seront ensuite intégrés au cahier des charges. Leur description détaillée se trouve dans la partie suivante de ce guide, consacrée au cahier des charges.

³ idem, circulaire du 25 août 2000

CAHIER DES CHARGES-TYPE

Introduction

La perspective de ce guide est opérationnelle : c'est la conception et la rédaction du cahier des charges de l'évaluation ; mais de nombreux éléments relatifs au pilotage de l'évaluation se trouvent dans cette partie.

Le cahier des charges découle largement du projet d'évaluation, mais ces deux documents ont des statuts et des fonctions différents : alors que le projet d'évaluation a pour but de réunir les acteurs autour d'un objectif, le cahier des charges a vocation à organiser le travail d'évaluation : celui des commanditaires, et des membres de l'instance et celui du chargé d'évaluation.

Le cahier des charges est simultanément :

- le cœur du projet d'évaluation, avec le projet d'évaluation,
- la principale composante de la commande,
- l'armature du processus d'évaluation.

Faisant écho au projet d'évaluation, son rôle est triple :

- il permet aux acteurs associés au commanditaire, qui sont, dans la quasi totalité des études d'évaluations membres d'une instance technique d'évaluation souvent appelée "comité de pilotage", d'avoir une vision commune de l'évaluation (son champ, ses objectifs, sa démarche, etc.). Cette vision commune est essentielle pour un bon déroulement de l'évaluation elle-même et pour une appropriation de ses conclusions et de ses recommandations propice à l'amélioration des politiques évaluées. Le cahier des charges permet également de formuler la commande d'évaluation dans les cas d'évaluations réalisées par un commanditaire seul, en dehors du partenariat.
- il permet aux candidats à l'évaluation d'acquérir, lors de la phase de consultation, la meilleure connaissance possible de la politique évaluée, afin de faire une proposition adaptée aux attentes du commanditaire,
- il permet au commanditaire (en l'occurrence au chef de projet et au comité de pilotage) et au chargé d'évaluation retenu d'avoir un dialogue efficace au cours du processus d'évaluation.

Il doit donc :

- décrire clairement l'objet de l'évaluation (motivation, objet à évaluer, attentes du commanditaire, modalités pratiques, partenaires impliqués, etc.)
- constituer un guide clair pour le chargé d'évaluation et l'instance d'évaluation.

Une grande partie du contenu du cahier des charges est issue du projet d'évaluation.

Un plan-type de cahier des charges

Le présent cahier des charges-type comprend douze rubriques, y compris les annexes. Ces douze rubriques permettent de rassembler toute l'information nécessaire à la réalisation d'une bonne commande d'évaluation. Elles permettent également de fédérer les membres de l'instance technique pour qu'ils puissent coopérer efficacement.

Les fondements, les finalités, les formes et les contenus possibles de ces rubriques sont explicités au fil des pages suivantes.

- 1 - Exposé des motifs : choix de la politique à évaluer
 - 2 - Finalités et enjeux de l'évaluation : résultats attendus
 - 3 - Champ de l'évaluation
 - 4 - Objectifs de l'évaluation
 - 5 - Questions évaluatives
 - 6 - Eléments méthodologiques
 - 7 - Documents existants et bilan informationnel
 - 8 - Dispositif de suivi de l'évaluation
 - 9 - Structure de l'étude, phasage et calendrier
 - 10 - Travaux d'évaluation
 - 11 - Dispositions diverses
- Annexes

1 - EXPOSE DES MOTIFS : CHOIX DE LA POLITIQUE A EVALUER

C'est l'**exposé des raisons pour lesquelles une évaluation a été décidée**. Cette partie doit permettre au chargé d'évaluation de connaître les motivations du commanditaire et, en conséquence, de procéder à une première approche des enjeux de cette politique ainsi que de l'évaluation. Il s'agit de **décrire la politique, le programme, l'action, etc., à évaluer**. Cette description a deux objectifs :

- dans le cas (le plus fréquent) d'évaluations mobilisant une instance partenariale de pilotage, formaliser un accord entre les composantes de l'instance qui facilitera la réalisation de l'étude, notamment en évitant les malentendus,
- donner aux candidats à l'évaluation les connaissances nécessaires à la meilleure formulation possible de leur proposition.

En effet, si la qualité des offres des candidats à une étude dépend de leurs compétences, elle dépend également beaucoup de la qualité des informations mises à leur disposition lors de la rédaction de la commande, dont le cahier des charges est l'élément principal.

Cette présentation fait partie de la préparation du projet d'évaluation. Elle consiste à analyser la politique à évaluer **par la lecture de documents et par des entretiens avec ses acteurs**, afin d'en comprendre la genèse, les finalités, l'organisation, les objectifs, etc. Il faut savoir pourquoi cette politique est importante, ce que ses promoteurs en attendent, à quels enjeux elle doit répondre, comment elle a été élaborée et comment elle a évolué... Savoir, ensuite, pourquoi il a été décidé de l'évaluer est essentiel, afin de fixer la démarche d'évaluation.

Ces informations permettront de construire le **référentiel** de l'évaluation qui, sachant ce que les décideurs souhaitaient lorsqu'ils ont conçu la politique à évaluer (objectifs, résultats attendus de la politique évaluée), pourquoi ils ont conçu, à l'époque, cette politique telle qu'elle se présente aujourd'hui, permettra de voir à la lumière de quoi elle pourra être évaluée. Il facilitera notamment le choix ultérieur d'éventuels indicateurs d'évaluation, qui compléteront des données de suivi de gestion de la politique évaluée.

Mais il n'est pas nécessaire, à ce stade, de procéder à la description détaillée de la politique à évaluer, qui encombrerait le cahier des charges et nuirait à la vision d'ensemble de la démarche, qui doit apparaître clairement. Il suffit que le **référentiel** de l'évaluation apparaisse bien, permettant de situer les grandes lignes de la politique à évaluer, les causes et les principaux aspects de son évaluation.

Une présentation détaillée est pourtant utile, à côté de la présentation simplifiée. On peut alors la faire figurer dans les **annexes**. Le volume de ces derniers n'est pas limité et de nombreux documents d'origines diverses peuvent alors être joints, dès lors qu'ils peuvent éclairer les candidats à l'évaluation. Des documents détaillés rédigés pour l'évaluation peuvent également figurer dans les annexes.

2 - FINALITES ET ENJEUX DE L'EVALUATION : RESULTATS ATTENDUS

Après l'exposé des motifs, qui concerne les fondements de la politique considérée et les fondements de son évaluation, il faut décrire des finalités de l'évaluation, c'est-à-dire de **l'usage que le commanditaire entend en faire**.

Les finalités découlent de raisons pour lesquelles l'évaluation a été décidée. Elles peuvent être nombreuses : une évaluation peut être destinée à informer les citoyens sur l'usage des fonds publics, à élever le niveau des connaissances, juger d'un succès ou d'un échec, aider à la décision dans une démarche de qualité, etc. Bien que toute évaluation doive permettre de répondre à des attentes dans l'ensemble de ces registres, la finalité dominante doit être explicitée afin de faciliter la préparation du projet d'évaluation. Les résultats attendus d'une évaluation dépendent notamment du moment où elle est décidée, en particulier du " cycle de vie " de la politique évaluée.

Ce sont les finalités de l'évaluation qui permettront **d'orienter** l'évaluation vers son usage prévu et de choisir en conséquence les objectifs de l'évaluation et les questions évaluatives. La majorité des évaluations conduites dans le cadre des CPER sont orientées vers l'aide à la décision concernant le pilotage des politiques évaluées.

3 - CHAMP DE L'EVALUATION

Le champ de l'évaluation doit décrire de manière exhaustive **l'ensemble des programmes, mesures, actions, etc., qui seront pris en compte dans l'évaluation**. Cette partie pourra décrire si nécessaire les parties qui pourraient être considérées comme faisant partie du champ de l'évaluation mais qui, pour diverses raisons, en ont été exclues. Le chargé d'évaluation pourra alors s'y intéresser s'il l'estime nécessaire.

Si la politique à évaluer a été décrite correctement et si elle est présentée de manière suffisamment détaillée en annexe, il peut alors suffire de définir le champ de manière globale, en renvoyant aux annexes pour une description plus détaillée de la politique elle-même.

4 - OBJECTIFS DE L'EVALUATION

Cette partie revêt, avec la description de la politique évaluée, une importance cruciale. Cette importance est accrue du fait que les objectifs de l'évaluation vont structurer le programme de travail du chargé d'évaluation, le phasage de l'étude, les rapports, etc.

Cette partie ne doit pas être confondue avec la description des finalités de l'évaluation. Alors que les finalités de l'évaluation décrivent l'utilisation prévue des résultats de l'évaluation, les objectifs de l'évaluation décrivent ses objectifs internes, c'est à dire les **connaissances, ou résultats, attendus, associés au programme de travail de l'évaluation**.

5 - QUESTIONS ÉVALUATIVES

Le cahier des charges peut comprendre des questions évaluatives formulées en tant que telles, **auxquelles on demande au chargé d'évaluation de répondre de manière circonstanciée**. Il peut également les intégrer aux objectifs de l'évaluation, en les formulant, ou non, sous la forme de questions directes. Elles ne sauraient être exhaustives. Une formulation claire des motifs, des finalités, des objectifs et des attentes de l'évaluation peut en tenir lieu. Quelle qu'en soit la forme, les questions évaluatives se rattacheront aux principaux critères d'évaluation⁴ :

- **la pertinence** : dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils justifiés par rapport aux besoins ? Leur raison d'être est-elle encore démontrable ? Correspondent-ils aux priorités des acteurs concernés ?
- **la cohérence** : les différents objectifs sont-ils cohérents entre eux (cohérence interne) ? La politique évaluée est-elle cohérente avec les autres politiques qui visent le même objectif (cohérence externe) ? Les moyens juridiques, humains et financiers mis en place sont-ils adaptés aux objectifs ?
- **l'efficacité** : dans quelle mesure les objectifs visés ont-ils été atteints ? Les instruments mis en œuvre ont-ils produit les effets attendus ? Pourrait-on obtenir plus d'effets en utilisant des instruments différents ?
- **l'efficience** : les objectifs ont-ils été atteints au meilleur coût ? Pourrait-on obtenir plus d'effets pour le même coût ?
- **les impacts (l'utilité finale)** : les effets obtenus (directs et indirects, attendus et inattendus) sont-ils globalement satisfaisants du point de vue des destinataires directs et indirects ?

D'autres critères peuvent être également pris en compte, en fonction de la nature des programmes évalués ou des enjeux du contexte : la **durabilité** des impacts, **l'équité**, la **reproductibilité**, etc. Ils pourront concerner la politique elle-même autant que les modalités de sa mise en œuvre (outils, processus...)

Le choix des questions évaluatives ne peut pas être fait à l'avance. Il dépend de chaque projet d'évaluation. Il nécessite un travail approfondi de recensement, par le chef de projet, des observations, attentes, satisfactions, insatisfactions, etc., des commanditaires, des responsables opérationnels, etc. Leur choix résulte donc d'un travail collectif. Le chef de projet doit les rédiger de sorte à susciter des réponses en termes d'efficacité, pertinence, cohérence, efficience, etc., de la politique ou du programme évalué.

La présence dans le cahier des charges de questions évaluatives clairement formulées peut faciliter le travail du commanditaire, notamment dans le cadre partenarial de l'instance d'évaluation, et les relations avec le chargé d'évaluation. De manière indicative et non exhaustive, leur formulation **dans le cas général** pourrait être la suivante :

- *Dans quelle mesure les actions du programme sont-elles adaptées aux objectifs (choix des secteurs, choix des modalités, etc.) ?*
- *Quel est le niveau de leur cohérence interne ?*
- *Quel est leur cohérence externe (interactions entre le programme évalué, d'autres actions mises en œuvre dans le contexte et les évolutions du contexte lui-même) ?*

⁴ Les questions associées à ces critères sont issues du volume 1 pp. 74, 75 de la collection Means " Conception et conduite d'une évaluation ", Commission européenne.

- *Dans quelle mesure les dispositifs de gestion et de suivi mis en place sont-ils adaptés aux objectifs ?*
- *Les données de suivi sont-elles pertinentes et utiles ? Comment peuvent-elles être améliorées ?*
- *Dans quelle mesure les objectifs escomptés ont-ils été atteints, directement et/ou indirectement ?*
- *Les moyens mis en œuvre ont-ils produit les effets attendus ? Pourquoi et comment ?*
- *Pourrait-on obtenir plus d'effets en utilisant des moyens différents ?*
- *D'autres effets que ceux attendus ont-ils été produits (positifs et négatifs) ?*
- *Quel est le degré d'appropriation de la démarche et des actions par les acteurs concernés ?*
- *Les effets obtenus pourront-ils perdurer au-delà de la fin du programme, même en cas d'arrêt de tout financement public ?*
- *Parmi les actions et/ou les outils mis en œuvre et en fonction des résultats et effets obtenus, lesquels sont transférables et dans quelles conditions ?*
- *Quelles sont les conditions d'efficience des actions (les objectifs ont-ils été atteints au moindre coût et pourrait-on obtenir plus d'effets à moindre coût ? Plus d'effets au même coût ? Plus d'effets à moindre coût) ?*
- *Quelles sont les pistes d'amélioration envisageables et quelles peuvent en être les modalités ?*
- *Etc.*

Mais le questionnement évaluatif ne doit pas enfermer l'évaluation dans un cadre trop strict : la démarche d'évaluation produit des connaissances nouvelles et soulève des questions qui ne peuvent pas toutes être anticipées. Les chargés d'évaluation peuvent apporter des éléments absents du cahier des charges, etc. Il faut pouvoir les prendre en compte en fonction de leur importance. Des ré-orientations doivent donc être possibles, dans le cadre des responsabilités des divers acteurs : commanditaire, maître d'ouvrage, instance d'évaluation...

6 - ELEMENTS METHODOLOGIQUES

Les raisons principales de la mobilisation de professionnels de l'évaluation sont leur expérience, leur maîtrise des outils et des méthodologies de l'évaluation ainsi que leur capacité à apporter un regard extérieur aux acteurs de la politique à évaluer. On demande donc fréquemment, dans le cadre régional, au chargé d'évaluation, de procéder à un apport méthodologique complet. Dans ce cas, qui est le plus fréquent, le cahier des charges reste modeste en termes de recommandations techniques, mais il doit rappeler que les attentes sont fortes en termes de professionnalisme, de rigueur et de qualité.

La **formulation standard suivante** peut être intégrée aux cahiers des charges, qui rappelle l'indépendance de l'évaluateur et sa responsabilité dans le domaine méthodologique, mais qui exprime quelques souhaits du commanditaire, qui découlent de la première approche faite lors de la préparation de l'évaluation :

“ Le chargé d'évaluation aura à définir et proposer l'approche méthodologique la plus à même de réaliser les objectifs ci-dessus ”. La précision suivante est possible (par exemple) : *“ Il devra néanmoins procéder à la comparaison entre des données issues des statistiques générales et celles issues de la mise en œuvre de l'action évaluée. La comparaison entre les indications concernant chacune de ces populations sera utilisée pour procéder à l'évaluation (échantillonnage). La prise en compte, au moyen d'une technique d'investigation à préciser, du*

point de vue des opérateurs ainsi que des bénéficiaires de l'action évaluée serait opportune”.

Mais les commanditaires peuvent faire des prescriptions méthodologique précises, notamment lorsque les projets d'évaluation ont fait l'objet de travaux préparatoires.

De plus, **l'absence fréquente d'objectifs clairement formulés** par les responsables des politiques évaluées conduit à demander, dans le cadre d'une phase d'état des lieux, à ce que “ *le chargé d'évaluation procède à une reconstitution de la genèse de la politique évaluée, au moyen d'analyse documentaire et d'entretiens avec les acteurs concernés* ”. Une telle démarche a deux avantages. Elle permettra au chargé d'évaluation et aux membres de l'instance, qui en prendront connaissance :

- de reconstituer l'historique de la politique évaluée et d'identifier les objectifs,
- de faire apparaître les attentes et le motivations des décideurs, en l'absence d'objectifs explicites,
- de mettre en évidence les éléments à partir desquels on appréciera les résultats afin de porter des jugements évaluatifs (indicateurs),
- de connaître les “ théories d'action ”, la “ chaîne d'intentions ” des responsables, ce qui est essentiel pour présenter l'évaluation et ses recommandations de manière adaptée à ces derniers.

Cette commande adressée au chargé d'évaluation permettra de compléter le référentiel établi lors de la préparation du projet.

La formulation des recommandations requiert un traitement particulier. En effet, il est fréquent que des évaluations fournissent des analyses et des conclusions robustes et convaincantes, mais que les recommandations qui en découlent soient de moindre qualité.

Cette difficulté provient parfois de faiblesses dans les compétences de certains chargés d'évaluation, mais elle est souvent un effet de la différence de nature entre les compétences requises dans la phase d'analyse des politiques évaluées (compétences scientifiques et techniques) et celle des recommandations (compétences fonctionnelles et opérationnelles). Les politiques publiques sont souvent conçues à partir d'analyses produites par des experts, sur la base desquelles les services compétents des acteurs publics (c'est à dire les responsables opérationnels) conçoivent et mettent en œuvre les politiques qui visent les objectifs fixés.

La démarche de l'évaluation est souvent la même : l'expertise apportée par les chargés d'évaluation nécessite, pour être convertie en recommandations opérationnelles, l'intervention des services dont le rôle est de fournir des réponses instrumentales et opérationnelles aux enjeux mis en avant dans l'analyse.

Il est donc fréquent que la formulation des recommandations nécessite la collaboration du chargé d'évaluation et des services opérationnels concernés. Cette collaboration est toujours souhaitable car elle améliore la pédagogie de l'évaluation ; elle est souvent nécessaire car elle améliore la qualité de l'évaluation en facilitant la formulation de recommandations réalistes et opérationnelles. Cela se passe mieux quand ces services participent aux instances techniques.

Il est donc souhaitable de prévoir, dans le cahier des charges, un dialogue avec l'instance sur les recommandations, dont le champ, la forme et l'ampleur seront appréciés par chaque commanditaire. Il est de plus en plus fréquent, et souhaitable, que les évaluations s'achèvent par des séminaires au cours desquels les responsables opérationnels et les chargés d'évaluation travaillent, ensemble, à la formulation des recommandations.

7 - DOCUMENTS EXISTANTS ET BILAN INFORMATIONNEL

L'information pré-existante n'est jamais suffisante et le travail du chargé d'évaluation consiste précisément à créer de l'information nouvelle. Néanmoins, la description des informations existantes (notes, rapports, publications, documents divers) facilitera son travail dans sa réponse à la consultation et créera de meilleures conditions pour l'évaluation elle-même.

Il est donc nécessaire de fournir une liste des documents disponibles (également qualifiée de "bilan informationnel") et d'ajouter la clause suivante :

" Un détail des sources disponibles est précisé en annexe. Ces éléments ne sauraient toutefois constituer une base suffisante pour réaliser l'évaluation. Le chargé d'évaluation mènera donc toutes les investigations qu'il jugera utiles pour obtenir des informations complémentaires et répondre aux questions posées. Il aura notamment des entretiens approfondis avec des partenaires du programme, les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre, les bénéficiaires, etc. "

8 - DISPOSITIF DE SUIVI DE L'EVALUATION

Le dispositif d'évaluation comprend le commanditaire, l'instance d'évaluation, le chargé d'évaluation.

Le commanditaire est le maître d'ouvrage de l'évaluation. Il la finance. Il désigne le chef de projet. Il est fréquent que le maître d'ouvrage travaille en liaison avec le ou les co-financeur(s) ou co-décideur(s), dans le cas des politiques partenariales (CPER, Fonds structurels, etc.).

Le cahier des charges doit désigner le maître d'ouvrage et commanditaire de l'évaluation.

L'instance technique d'évaluation

Souvent dénommée " comité de pilotage ", elle est composée de représentants du commanditaire, de ses partenaires, des acteurs de la politique évaluée, en particulier de ses responsables opérationnels, d'experts (experts en évaluation ou experts du domaine évalué), de représentants d'institutions diverses telles que le CESR, l'INSEE, la TG, etc.,

Elle assure le suivi en continu et la responsabilité technique de l'évaluation. Son rôle consiste, sur la base d'une décision d'évaluer prise par le commanditaire à :

- formuler le projet d'évaluation,
- élaborer le cahier des charges,
- choisir le chargé d'évaluation (**toujours** dans le cadre d'une consultation, le plus souvent dans le cadre d'un marché public),
- suivre les travaux,
- discuter et valider les travaux et les rapports.

Son programme de travail découle directement du processus d'évaluation. Les dates de ses réunions sont incertaines dans la phase de préparation de l'évaluation. Elles correspondent ensuite aux phases (étapes) de l'évaluation.

Le cahier des charges doit décrire son rôle et sa composition.

Le (la) chef de projet

Désigné(e) par le maître d'ouvrage de l'évaluation, il ou elle a pour fonction de piloter l'ensemble du processus : organisation matérielle, animation de l'instance, gestion opérationnelle du projet (secrétariat de l'instance, marché d'études). C'est habituellement le (la) chef de projet qui préside les réunions de l'instance et qui a deux types de rapports précis avec le chargé d'évaluation : le déroulement pratique des travaux, notamment le marché d'études, et leur suivi. Il y a entre le (la) chef de projet et le chargé d'évaluation un premier dialogue qui conduit à une pré-validation des travaux, avant leur transmission à l'instance. Cette pré-validation se fait en liaison avec le co-commanditaire lorsqu'il y en a un (cas général des CPER et des politiques partenariales). Il est souhaitable, au vu de l'expérience, que les chefs de projets soient des professionnels de l'évaluation, rompus à la pratique de la conception et de la conduite de projet en évaluation.

Le chargé d'évaluation

Le cahier des charges doit mentionner les modalités du choix du " chargé d'évaluation ", La formulation suivante peut être retenue :

" Le bureau d'études chargé de l'évaluation est désigné par XXX après avis de Commission des Marchés de ... et d l'instance technique de l'évaluation, dans le cadre d'une procédure de marché X ou Y ".

9 - STRUCTURE DE L'ETUDE, PHASAGE ET CALENDRIER

La structure de l'étude est étroitement liée au champ et aux objectifs de l'évaluation. Elle conditionne son phasage et son calendrier, ainsi que le nombre et la nature des documents à remettre au cours de l'évaluation.

Le processus d'évaluation, tel qu'il ressort des étapes antérieures, va donner lieu à des étapes qui pourront devenir autant de phases donnant lieu chacune à un rapport qui devra être présenté, discuté et validé par l'instance technique. La phase finale de l'évaluation donnera lieu à la présentation du rapport final. L'ensemble des travaux pourront faire l'objet d'un rapport de synthèse.

Le programme de travail détermine les réunions de l'instance.

C'est lors de la définition de ces phases que se précise le calendrier de l'évaluation : les délais de chaque phase et la date d'achèvement de l'évaluation.

Il est généralement utile de décrire le nombre de phases, le découpage fonctionnel auquel elles se réfèrent, la calendrier, et d'indiquer que :

- " *un rapport sera remis lors de chaque phase de l'évaluation, incluant un ou des résumés.*
- *une note de synthèse de 5 pages au maximum présentera l'ensemble des travaux d'évaluation* ".

10 - TRAVAUX D'EVALUATION

Cette rubrique consiste à demander au chargé d'évaluation de présenter ses travaux selon quelques règles qui sont de nature à en garantir la qualité, la transparence et l'accessibilité.

Documents attendus au cours de l'étude

La formulation suivante peut être retenue :

“ Chaque phase fera l'objet d'un rapport d'étape qui sera remis au maître d'ouvrage, qui le transmettra pour validation à l'instance technique de l'évaluation. Le rapport final d'évaluation sera remis après le dernier rapport d'étape. Une note de synthèse sera établie et remise avec le rapport final d'évaluation ”

Structure et présentation des travaux

La formulation suivante peut être retenue :

“ La présentation des travaux comprend une partie orale et audio-visuelle ainsi qu'une partie écrite, sous la forme de rapports. Leur présentation devra toujours permettre aux divers décideurs, qui ne sont pas toujours des spécialistes du domaine évalué, d'acquérir et de maîtriser les connaissances fournies par l'évaluation. Le chargé d'évaluation veillera à n'utiliser de concepts spécialisés que lorsque ce sera indispensable et après en avoir clairement définis le contenu et le rôle dans l'analyse. Il en sera de même pour les tableaux, graphiques et autres illustrations. Les limites de l'évaluation, en termes de portée, de méthodes et de conclusions feront l'objet d'un exposé spécifique.

Les rapports d'évaluation seront formulés de manière adaptée aux décideurs non spécialistes et leur structure devra être logique. Les rapports partiels et les chapitres les plus volumineux seront introduits par un résumé.

Une note de synthèse de 5 pages au maximum présentera l'ensemble des travaux d'évaluation, en présentant explicitement les conclusions, leurs enjeux et les recommandations qui en découleront ”.

Structure et présentation des conclusions et des recommandations

Le travail d'évaluation consiste à analyser une politique, en tirer des conclusions et en situer les enjeux associés, puis à les articuler à des recommandations adressées aux acteurs. La rigueur et la clarté de cette articulation sont fondamentales.

La formulation suivante peut être retenue :

*“ La partie de l'évaluation consacrée à la **présentation des recommandations** respectera les indications suivantes :*

- *les conclusions de l'analyse seront rappelées (problèmes repérés par l'évaluation),*
- *les enjeux associés seront décrits (conséquences des problèmes sur la politique évaluée et raisons pour lesquelles il y a lieu d'intervenir),*
- *les recommandations qui en découlent leur seront articulées explicitement. Une recommandation qui ne serait articulée à aucune conclusion ou une conclusion qui ne serait associée à aucune recommandation ne seraient pas recevables. La hiérarchisation des recommandations sera motivée.*
- *une répartition entre les acteurs et des modalités de mise en œuvre seront proposées ”.*

11 - DISPOSITIONS DIVERSES

Budget

Les pratiques sont variables : certains annoncent à l'avance le budget affecté à l'évaluation, d'autres utilisent la dimension financière des offres pour juger la qualité des propositions. L'expérience montre qu'annoncer le budget conduit les candidats à fixer le montant de leur offre proche du montant plafond. Les offres restent comparables, au regard de la quantité et de la qualité des prestations offertes, mais l'élément prix n'est plus un élément discriminant. La bonne pratique consiste à ne pas afficher le budget alloué, mais elle oblige à avoir fait, en arrière-plan, une estimation réaliste des ressources nécessaires.

Confidentialité

La formulation suivante peut être retenue :

“ Le bureau d'étude chargé de l'évaluation s'engage à respecter les règles de discrétion professionnelle en vigueur, notamment en ce qui concerne le secret des entretiens réalisés au cours de l'étude. Il s'engage également à respecter les règles du secret statistique telles que définies par la loi n ° 51-711 du 7 juin 1951 modifiée, sur l'obligation, la coordination et le secret en matière de statistique. Notamment, seules certaines exploitations statistiques agrégées pourront faire l'objet d'une diffusion ”.

Documents attendus lors de la présentation de l'offre

La formulation suivante peut être retenue :

“ Chaque bureau d'études candidat devra établir une note de présentation synthétique de son offre en termes clairs à l'attention des personnes non spécialistes qui auront à décider. Il devra également décrire précisément l'équipe qu'il s'engage à charger de l'évaluation (identité, C.V., expérience, répartition des tâches) ”.

Il est en effet important de mentionner que les équipes proposées lors de l'offre devront impérativement, sauf accord explicite et motivé avec le commanditaire, être celles qui réaliseront effectivement les travaux, selon la répartition des tâches proposée.

“ Il devra également indiquer s'il fait l'objet d'une certification officielle de qualité. Il devra en tout état de cause décrire ses procédures internes de contrôle de qualité ”.

Il est important de préciser que : *“ les offres des candidats à l'évaluation devront comprendre une répartition des moyens entre les parties, phases ou thématiques de l'étude. L'analyse de cette répartition sera un élément de jugement des offres, au même titre que l'offre de prix ”.*

Critères de jugement des offres

Le code des marchés publics et les bonnes pratiques recommandent de juger les offres selon le critère du “ mieux disant ”. Il est habituel, et généralement suffisant, d'utiliser les quatre critères suivants :

- qualité technique de la proposition,
- qualifications et expérience du cabinet candidat (références)
- qualifications et références des consultants proposés (CV),
- prix.

Propriété de l'étude (rubrique optionnelle)

L'étude sera dans tous ses aspects propriété de XXX. Le prestataire ne pourra en faire usage sans l'accord de celui-ci.

L'option A de l'article 19 du CCAG relative aux prestations intellectuelles est applicable au présent marché. Monsieur le préfet de la Région XYZ partagera la propriété de l'étude avec le maître d'ouvrage.

ANNEXES

Annexe I : Qualité des travaux en évaluation

Annexe II : La formulation des recommandations

Annexe III : Promouvoir l'évaluation

Annexe IV : Liste des tâches

Annexe V : Bonnes adresses

ANNEXE I

Qualité des travaux en évaluation

Les indications de cette annexe peuvent être intégrées au cahier des charges, dans la rubrique 11, consacrée aux travaux d'évaluation. Elles peuvent également faire l'objet d'une rubrique spécifique.

Autant la position du commanditaire doit rester modeste en matière d'indications méthodologiques, autant elle doit être forte en ce qui concerne le contrôle de la qualité des travaux. Ceci se traduit par deux principes :

- le suivi actif et attentif du déroulement des travaux, qui peut conduire à un pilotage ferme, notamment en ce qui concerne le respect du cahier des charges,
- la formulation d'attentes claires et de critères de jugement explicites en matière de qualité des travaux.

Le deuxième point doit faire l'objet d'une formulation précise dans le cahier des charges. Cette formulation porte sur la méthodologie (analyse de la politique évaluée, outils et méthodes utilisés, structure et présentation des conclusions) et la présentation des travaux (documents attendus).

Outils et méthodes utilisés

Le chargé d'évaluation présentera les alternatives méthodologiques possibles, ses choix, leur portée et leurs limites. Il explicitera régulièrement son mode opératoire afin de :

- assurer la transparence de l'étude,
- permettre de situer la portée et les limites de ses analyses et de ses jugements,
- faciliter le dialogue sur l'évaluation et la politique évaluée avec le commanditaire de l'évaluation, l'instance de l'évaluation et les acteurs de la politique évaluée.

Analyse globale de la qualité des rapports

Les rapports devront être satisfaisants des points de vue suivants⁵ :

- satisfaction des demandes du cahier des charges,
- adéquation de la méthode pour répondre aux questions posées,
- fiabilité des données utilisées, et notamment des données nouvelles collectées,
- solidité de l'analyse et de l'interprétation des données,
- robustesse des connaissances nouvellement produites (résultats),
- impartialité des jugements de valeur portés sur la politique évaluée (conclusions),
- utilité des recommandations,
- clarté du rapport pour les différentes catégories de lecteurs

Le petit guide de l'évaluation des politiques publiques traite également de la qualité⁶, en mettant en avant les critères suivants : utilité-pertinence, fiabilité, objectivité, possibilité de généralisation, transparence.

⁵ Source Eureval-C3E

⁶ Voir pp.42-47

ANNEXE II

La formulation des recommandations

Les évaluations, comme d'ailleurs l'ensemble des études liées à des politiques publiques, sont souvent intéressantes dans l'analyse qu'elles présentent du sujet étudié, mais décevantes au niveau des recommandations. Cette faiblesse est gênante pour l'aide à la décision... mais elle n'est pas très étonnante. En effet, évaluer consiste à produire des connaissances sur une politique et sa mise en œuvre. Il s'agit principalement de comparer des résultats à des objectifs. On met ainsi en évidence des points forts, des points faibles et des voies d'amélioration. La compétence nécessaire relève essentiellement de l'analyse. Il faut pour cela savoir mettre en œuvre des techniques rigoureuses et transparentes d'investigation, d'analyse et d'interprétation. Le chargé d'évaluation est capable de dire où sont les points forts, les points faibles, quelles sont leurs causes, en quoi ils favorisent ou handicapent l'atteinte des objectifs de la politique évaluée, c'est-à-dire repérer les enjeux de l'évaluation. Ils peuvent ainsi identifier et hiérarchiser les facteurs de réussite ou d'échec, et les pistes d'évolution.

Mais la formulation de recommandations précises relève d'un autre savoir-faire, qui est celui des acteurs opérationnels. Ceux-ci savent, dans leur domaine de spécialité, répondre de manière opérationnelle à des orientations qui leur ont été fixées. Ils sont les seuls à disposer d'une expérience et d'une compétence de terrain. Ils connaissent, de surcroît, leurs marges de manœuvre. Ils sont maîtres de l'action.

L'évaluation leur apporte les connaissances fines sur les résultats, les effets, les impacts, des actions qu'ils mettent en œuvre. Les recommandations, puis les évolutions des politiques évaluées qui peuvent s'ensuivre, découlent donc d'un dialogue, d'un travail commun des évaluateurs et des acteurs opérationnels. Les évaluateurs identifient les marges de progression, les acteurs opérationnels les traduisent en actes.

C'est pourquoi il est souhaitable que les évaluations s'achèvent par des échanges entre les chargés d'évaluation et les acteurs opérationnels, sous la forme de séminaires de sortie, sous l'égide des responsables chefs de projet qui, en tant que spécialistes de l'évaluation, veillent à la qualité des travaux.

ANNEXE III

Promouvoir l'évaluation

L'enjeu est d'impliquer les cadres opérationnels en charge des politiques évaluées. En effet, leur rôle est généralement double :

- un rôle de conception : ils définissent souvent la politique elle-même, à partir des orientations qui leur sont fixées,
- un rôle de mise en œuvre.

Cette position en fait les acteurs principaux de la prise en compte des conclusions et de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation. Il faut donc, pour que l'évaluation soit utile, qu'ils s'approprient la démarche et ses résultats.

Mais ils résistent fréquemment à l'évaluation. Il faut donc les inviter à s'y intéresser. Là encore, deux voies sont possibles : l'obligation (qui ne produit guère d'adhésion à la démarche), et la conviction.

C'est la conviction qui produit les meilleurs effets. Il faut présenter l'évaluation comme le moyen d'en savoir plus sur les effets des politiques que les acteurs considérés mettent en œuvre et, en conséquence, de les améliorer.

La promotion de l'évaluation en elle-même ne suffit pas à mobiliser les responsables des politiques publiques. La question se pose de manière identique pour les responsables administratifs et pour les responsables élus : c'est la mise en évidence de l'utilité qu'elle peut avoir pour eux, dans le cadre de l'exercice de leurs activités et de leurs responsabilités, qui peut les conduire à s'intéresser à elle, et même à la souhaiter.

La communication sur l'évaluation doit donc porter sur les connaissances que l'évaluation peut fournir à ceux qui mettent en œuvre les politiques publiques. Il est donc essentiel d'avoir avec eux, dans le cadre de la préparation de l'évaluation, des échanges sur les questions qu'ils se posent, les problèmes qu'ils rencontrent, afin d'identifier les sujets sur lesquels l'évaluation peut leur apporter des connaissances (qui concernent les résultats) et les objectifs possibles de l'évaluation.

C'est ainsi que la perspective d'un enrichissement professionnel peut être esquissée, qui se substitue à la crainte d'une évaluation encore fréquemment perçue comme un contrôle.

ANNEXE IV

Liste des tâches

Le pilotage d'une évaluation consiste à :

- 1 – Elaborer le projet d'évaluation
- 2 – Organiser l'instance d'évaluation
- 3 – Rédiger le cahier des charges
- 4 – Choisir le chargé d'évaluation
- 5 – Piloter l'évaluation
- 6 – Valider et diffuser l'évaluation

ANNEXE V

Bonnes adresses

Nombreux sont les acteurs des politiques publiques et de l'évaluation qui en soutiennent activement le développement, sous différentes formes : guides méthodologiques, actions d'échange et de soutien, formations, etc. En particulier, la « communauté professionnelle » de l'évaluation a créé la Société française de l'évaluation, qui joue un important rôle collectif.

Des guides méthodologiques

Le petit guide de l'évaluation des politiques publiques, Conseil scientifique de l'évaluation (La documentation française, 1996) (www.evaluation.gouv.fr),

Evaluer les programmes socio-économiques, Commission européenne, collection Means, 1999
Pilote de l'évaluation des contrats de ville 2000-2006 Délégation interministérielle à la ville, 2002.

Deux régions ont rédigé des guides pour l'évaluation, disponibles sur le site www.evaluation.gouv.fr. Ces démarches sont directement issues de la pratique de la conception et du pilotage d'évaluations. Il s'agit des guides suivants :

Région Nord-Pas de Calais : **le petit furet de l'évaluation** (2002),

Région Pays de la Loire : **guide pour l'évaluation des politiques publiques** (2002).

D'autres régions rédigent des documents d'appui à l'évaluation. Plus modestes que les guides complets mentionnés ci-dessus, ils visent essentiellement à stabiliser et mieux partager les acquis locaux de l'expérience.

D'autres formes d'appui méthodologique

Les grands organismes en charge de l'évaluation dans leur domaine propre mettent en œuvre des actions d'appui technique tels que des séminaires, des documents techniques, etc. C'est le cas, en particulier, de la DATAR, pour ce qui concerne l'évaluation du volet territorial des contrats de plan Etat-Régions, de la mise en œuvre des Documents uniques de programmation (Docup) des Fonds structurels communautaires, de la DIV pour la politique de la ville, du ministère de l'écologie et du développement durable, du ministère de l'agriculture, de l'alimentation, la pêche et de l'aménagement rural, du ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, de l'ADEME, etc.

L'AFIGESE (Association finances, gestion, évaluation des collectivités territoriales) anime un réseau de responsables de l'évaluation dans les collectivités territoriales. Elle a édité un glossaire de l'évaluation qui constitue aujourd'hui la seule approche de cette nature en France. www.afigese.asso.fr.

Formation

Plusieurs organismes (organismes publics et consultants privés) organisent de bons séminaires de formation à l'évaluation. Ces séminaires sont complémentaires des séminaires d'initiation organisés par le Commissariat général du Plan.

La Société française de l'évaluation (SFE)

De création récente (1999) la SFE est une association 1901 qui rassemble tous les professionnels de l'évaluation (commanditaires, évaluateurs, experts). Elle est insérée dans les réseaux internationaux de l'évaluation. Elle organise, chaque année, les Journées françaises de l'évaluation, sous la forme d'un colloque de deux jours. Elle anime des groupes de travail permanents sur des thèmes variés, et elle développe des groupes locaux et régionaux. Ces groupes permettent aux différents partenaires de l'évaluation d'avoir des échanges libres et approfondis. Elle travaille, en particulier, à un projet de charte qui, en s'inspirant notamment des pratiques en vigueur dans les pays les plus avancés, établirait les bases professionnelles et déontologiques de l'évaluation en France.

Son site : www.sfe.asso.fr