

Y a-t-il un dessin dans la courtepointe ?

Les trois logiques fondamentales de l'évaluation

Jean-Pierre Nioche

Professeur émérite, Hec, Paris

De quoi parlons-nous ?

- Des **évaluations *in tempore* ou *ex post***
- D'un point de vue **international**
- Evaluer une politique, c'est porter un jugement **fondé** sur l'intervention d'une autorité publique
- **Sur quoi est fondé le jugement ?**
- Y a-t-il **unicité, grande diversité (la courtepointe) ou quelques logiques fondamentales ?**

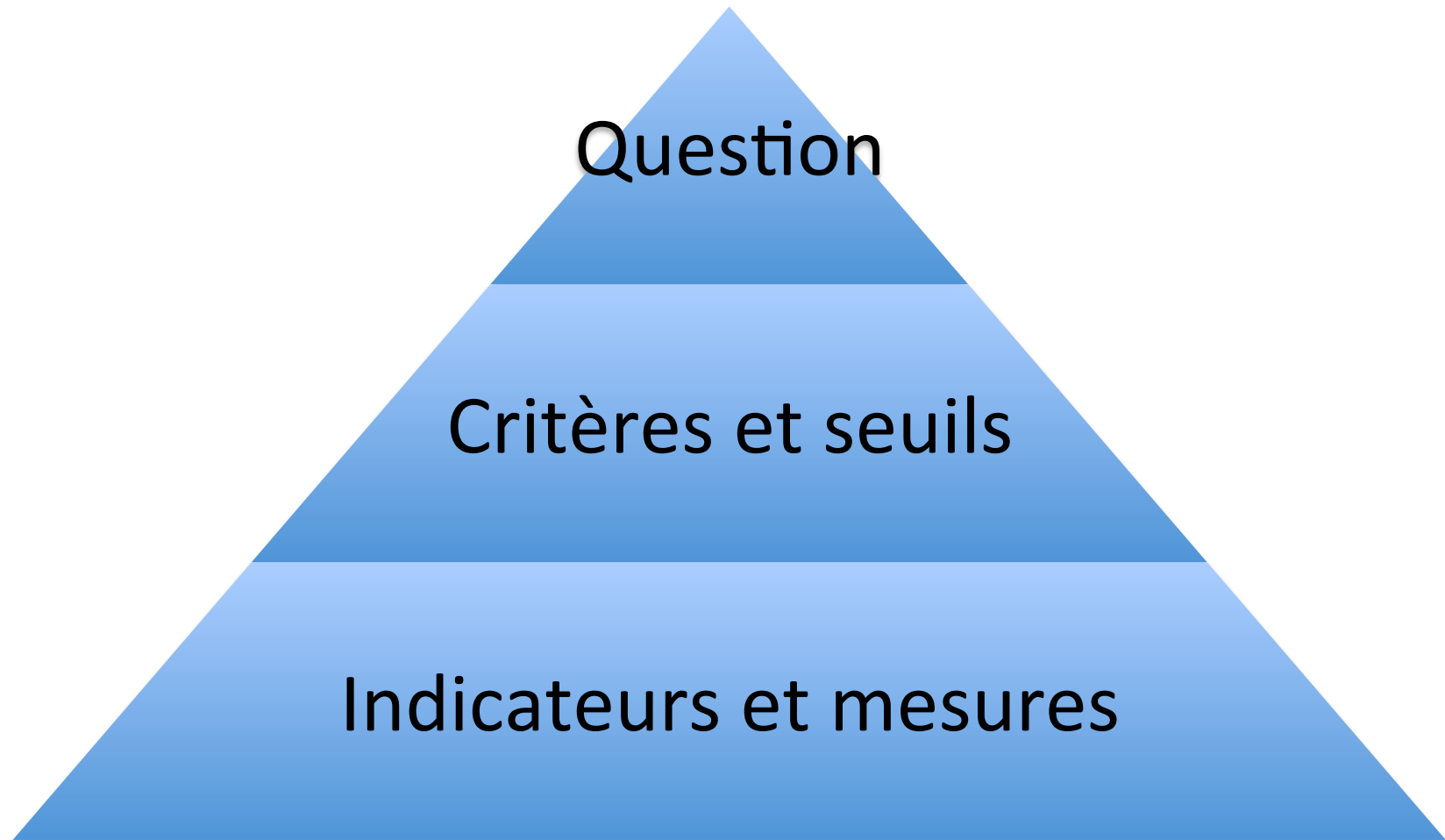
Plan

- I. Une diversité reconnue, mais pas ordonnée
- II. Trois logiques fondamentales structurent le champ de l'évaluation
- III. Quels usages faire de ces trois types-idéaux ?

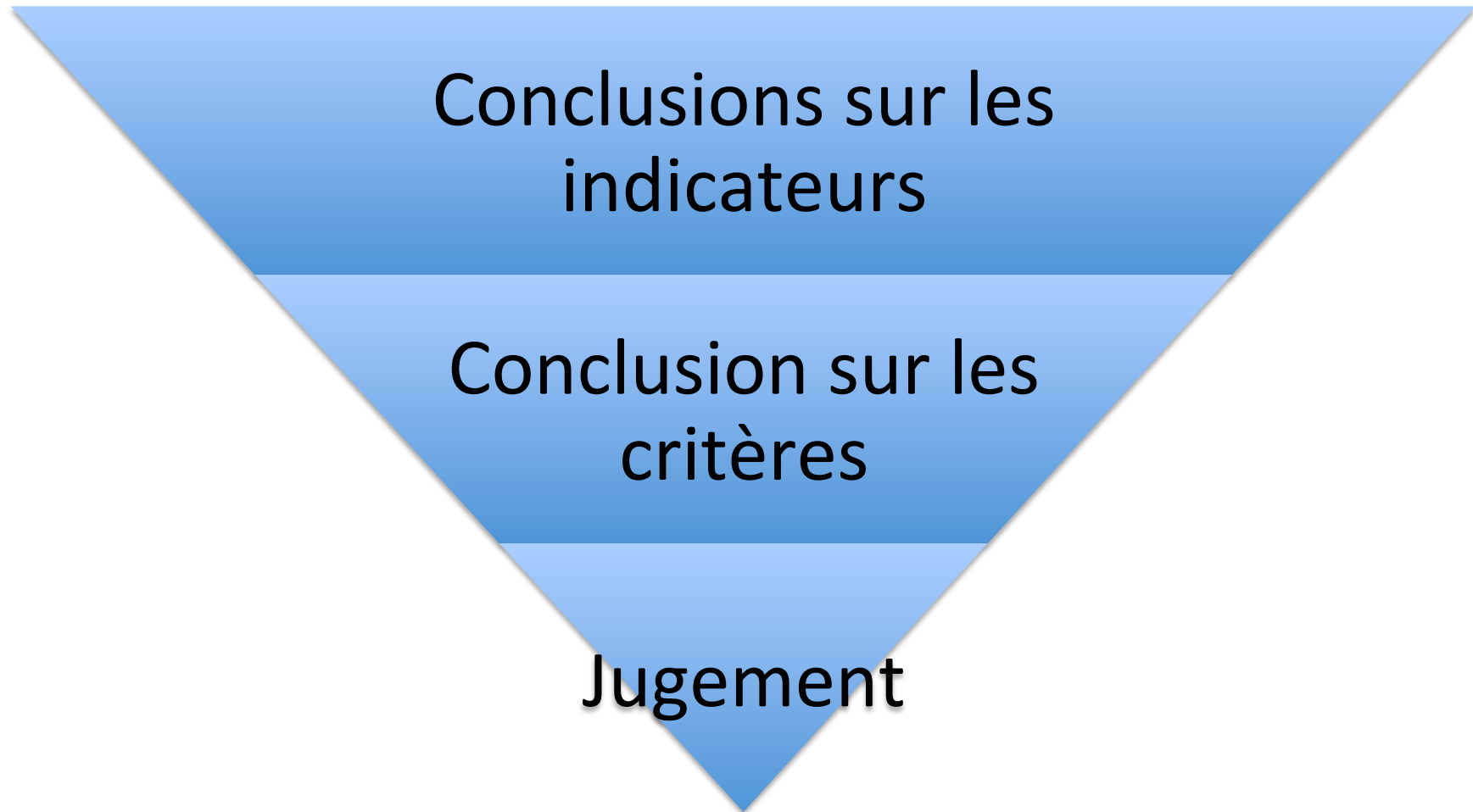
I. Une diversité reconnue, mais pas ordonnée

- Unité originelle
- Diversité reconnue
- Que tentent d'expliquer trois métaphores et une révolution

L'unité de l'évaluation se trouve dans son déroulement
Scriven (1980) - Phase 1



L'unité de l'évaluation se trouve dans son déroulement
Scriven (1980) - Phase 2



L'unité de l'évaluation se trouve dans ses dimensions théoriques (Shadish, Cook, Leviton, 1991)

- Théorie des programmes d'action publics
- Théorie de l'utilisation des résultats
- Théorie des jugements de valeur
- Théorie de la connaissance
- Théorie de la pratique (des évaluateurs)

Une diversité reconnue dès les années 1980

- Evaluation « **expérimentale** » (ou quasi-exp.) vs/« **compréhensive** » (Bernstein et Freeman, 1976)
- Evaluation « **académique** » (*Evaluation Research*) vs/« **professionnelle** » (Stuffelbeam et Webster, 1981)
- Evaluation « **utilisation focused** » ou « **qualitative** » impliquant les parties prenantes (Patton, 1978, 1980, etc.)

Les « générations d'évaluation » expliquent-elles la diversité ?

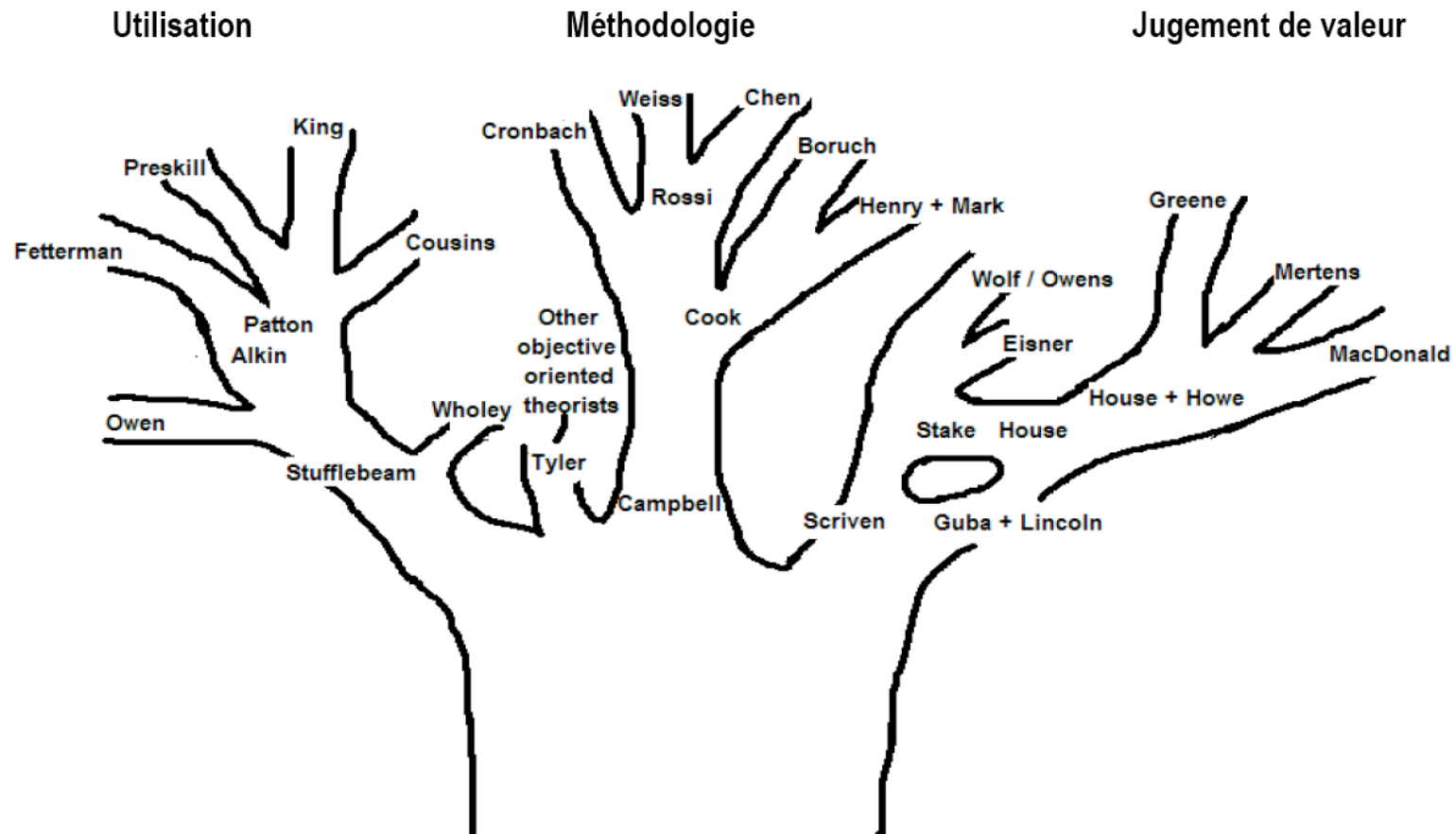
- L'évaluation « **pluraliste** » (cf. Patton) doit remplacer l'évaluation « **expérimentale** » (Monnier, 1987)
- L'évaluation de « **4^{ème} génération** » doit prendre la suite des évaluations expérimentales (1^{ère}), (2^{ème}), (3^{ème}) Guba et Lincoln, 1989)
- Une **5^{ème} génération**, « l'évaluation participative par la société civile », doit prendre la suite des 4 précédentes (Baron et Monnier, 2005)

Les « générations », un artifice rétorique

- Une pseudo histoire sans validation empirique
- Des évaluations diverses coexistent dans tous les pays, des générations passées renaissent
- Une fonction réthorique :
 - Faire appel à un prétendu « sens de l'histoire »
 - Dénigrer, en les rejetant dans le passé, les démarches que l'on critique
 - Valoriser, comme seule porteuse d'avenir, la démarche que l'on préconise

L'arbre de l'évaluation : une métaphore à l'envers

Alkin et Christie, in *The Roots of Evaluation* (2004)



Les vagues de l'évaluation

Vedung, 2010

- Des « vagues » d'évaluation se succèdent :
 - 1 *Science driven wave*
 - 2 *Dialogue oriented wave*
 - 3 *New Public Management wave*
 - 4 *Evidence Based wave*
- Reste proche du modèle des générations
- Mais ne cherche pas à « vendre » un modèle

Une révolution scientifique ?

- Le paradigme « post-positiviste » est en train d'être remplacé par le paradigme « constructiviste », mais cette révolution n'en finit pas (Dubois et Marceau, 2006)
- Le nouveau paradigme n'a pas les qualités pour l'emporter
- Il n'y a pas de critère admis par tous pour juger de la supériorité de l'un ou de l'autre
- Le modèle de la révolution n'apparaît pas pertinent

II. Trois logiques fondamentales (des types-idéaux) structurent le champ de l'évaluation

- **L'évaluation stratégique**, ou l'évaluation par les preuves
- **L'évaluation managériale**, ou l'évaluation par les objectifs
- **L'évaluation collaborative**, ou l'évaluation par la délibération

L' évaluation stratégique, ou l'évaluation par les preuves (*evidence-based*)

1. Une logique **scientifique**

- Sur quoi sont fondées les conclusions ? : une **démonstration conforme aux critères de la scientificité**
- Méthodologie : **essentielle, garante de la puissance de la démonstration**
- Dispositif organisationnel : secondaire, mais doit garantir **l'indépendance de l'évaluateur**
- Paradigme épistémologique : **positiviste ou compréhensif-interprétatif (Weber)**

2. Conception de la démocratie : **démocratie représentative**, informée par « la science »

L' évaluation stratégique, ou l'évaluation par les preuves (*evidence-based*)

3. Principaux devis et méthodes, par ordre de **validité décroissante**

- Expérimentaux (*Random Control Trials*, souvent baptisés à tort *impact evaluation*)
- Quasi-expérimentaux
- Avant-après
- Enquête *cross section*
- Analyse de processus
- *Theory driven*
- Etudes de cas
- Avis d'experts
- Avis de parties prenantes

L' évaluation stratégique, ou l'évaluation par les preuves (*evidence based*)

4. Ethique de l'évaluateur : un « **chercheur** » en sciences sociales

5. Compétences requises :

- Méthodologie de la recherche
- Econométrie
- Modélisation
- Statistiques causales
- Enquêtes, sondages,
- *Data mining*
- Méthodes qualitatives en psychologie, sociologie, etc.

L' évaluation collaborative*, ou l'évaluation par la délibération

1. Une logique politique et sociale

- Sur quoi sont fondées les conclusions ? : **leur acceptabilité par les parties prenantes**
- **La méthodologie est secondaire** et simplifiée pour faciliter son appropriation par les parties prenantes
- **Le dispositif organisationnel est essentiel** pour associer les parties prenantes au pilotage de l'évaluation
- Paradigme épistémologique : **constructivisme**

2. Conception de la démocratie : **démocratie délibérative**

* Apparaît sous de nombreux noms : *Stakeholder Evaluation, Pluralistic Evaluation, Democratic Evaluation, 4th Generation Evaluation, etc.* Quand les *stakeholders* deviennent eux-mêmes évaluateurs : *Participative Evaluation, Empowerment Evaluation*

L' évaluation collaborative, ou l'évaluation par la délibération

3. Principaux devis et méthodes

1. Avis de parties prenantes et d'experts
2. Etudes de cas
3. *Theory driven*
4. Analyse de processus
5. Enquêtes *cross section*

4. Ethique de l'évaluateur : **un médiateur** (maïeuticien, facilitateur)

5. Compétences requises

- Ingénierie des dispositifs organisationnels
- Savoir-faire relationnel
- Méthodes qualitatives en psychologie, sociologie, etc.
- Qualités rédactionnelles

L' évaluation managériale, ou l'évaluation par les objectifs

1. Une logique cybernétique et normative

- Sur quoi sont fondées les conclusions ? : **une boucle de rétroaction entre les résultats mesurés et des objectifs (ou des normes) fixés à l'avance dans un système organisé**
- Méthodologie : celle de l'**audit** (rigueur, protocoles formalisés, etc.)
- Dispositifs organisationnel : assurant l'**autonomie de l'évaluateur** par rapport au système évalué et lui donnant accès au **système d'information** de celui-ci
- Epistémologie (implicite) : **positiviste**

2. Conception de la démocratie : **démocratie représentative**, informée par des agents indépendants

L' évaluation managériale, ou l'évaluation par les objectifs

3. Principaux devis et méthodes

- Suivi-évaluation (comparaison avec un plan de marche)
- Evaluation de programme systématique intégrée dans les systèmes budgétaires « *performance based* » (ex. LOLF en France)
- Audit de performance *ad hoc*

4. Ethique de l'évaluateur : **un auditeur**

5. Compétences requises

- Comptabilité et révision comptable
- Contrôle de gestion
- Conception et critique d'indicateurs
- Systèmes d'information
- *Data mining*

III. Quels usages de ces trois types ?

Ce sont des types-idéaux utilisables :

- pour des états de l'art
- pour comprendre et dépasser des controverses
- pour aider à la définitions de stratégies par les acteurs de l'évaluation

Ces logiques fondamentales sont des idéaux-types

- Ils existent à l'état pur, mais aussi avec des recouvrements
- Les évaluateurs ne sont pas toujours conscients des logiques théoriques qui sous-tendent leurs pratiques
- D'où la fréquence de stratégies d'évaluation manquant de cohérence

Etat de l'art

1^{er} exemple : au niveau global

- **L'évaluation stratégique** reste la démarche de référence
 - dans la plupart des pays
 - pour les grands prescripteurs internationaux (Banque Mondiale, Ocd, Commission Européenne, etc.)
- **L'évaluation managériale** est
 - récente (années 1990 ; *New Public Management*)
 - mais s'appuie sur la tradition très ancienne de l'audit
- **L'évaluation collaborative** est
 - généralement minoritaire
 - en développement au niveau local et dans certains secteurs

Etat de l'art

2^{ème} exemple : au niveau d'un pays

- A un moment donné, la proportion des trois types d'évaluations dépend :
 - de la culture administrative (long terme)
 - de la conjoncture politique (court terme)
- Ex. en France, développement chaotique de l'évaluation :
 - Culture administrative défavorable,
 - La droite promeut plutôt l'évaluation stratégique et/ou managériale
 - La gauche promeut plutôt l'évaluation collaborative

Comprendre et dépasser les controverses

1^{er} exemple : la guerre des intégrismes

- Les « **randomistas** » vs/ « **collaborativistes** »
- Or aucun des trois types d'évaluation ne peut prétendre être le tout ou l'optimum de l'évaluation,
- Chacun a ses avantages, ses inconvénients et ses limites d'utilisation
- **La cohabitation est donc normale et souhaitable.**

Comprendre et dépasser les controverses

2^{ème} exemple : la question de la qualité

- La fausse controverse entre démarche « qualitative » et « quantitative »
- Chaque évaluation doit être jugée en fonction
 - de ses objectifs
 - de la logique dont elle s'inspire

Choix d'une stratégie d'évaluation

1^{er} exemple : une institution chargée
d'évaluation

- Les différents types sont un référentiel pour choisir une stratégie d'évaluation
- Qui doit tenir compte de la mission et des compétences de l'institution
- Ex. : la Cour des Comptes en France, écartelée entre les différentes logiques

Choix d'une stratégie d'évaluation

2^{ème} exemple : un prescripteur

- Quel objectif donne-t-il à l'évaluation ?
 - Comprendre le lien entre une politique et ses effets
 - Rendre des comptes aux citoyens (*accountability* / reddition)
 - Stratégique : arrêter, poursuivre, changer
 - Améliorer une politique pérenne
 - Maîtriser la dépense
- Ex. : quel type d'évaluation permet le mieux de maîtriser la dépense ?
 - L'évaluation managériale est un instrument d'amélioration de l'efficience des politiques pérennes, pas de leurs remises en cause
 - L'évaluation stratégique permet de poursuivre ou arrêter une politique, donc des dépenses. Mais elle n'est pas systématique et permanente
 - L'évaluation collaborative est un mauvais instrument de maîtrise des dépenses

Choix d'une stratégie d'évaluation

3^{ème} exemple : l'offreur d'évaluation

- La stratégie, habituellement définie par rapport aux :
 - secteurs (social, santé, éducation, etc.)
 - clients (gouvernements locaux ou nationaux, établissements publics, organisations internationales, etc.)
- Peut aussi se définir par rapport à une **expertise particulière** dans l'un ou l'autre des types

Pas de conclusion,
mais à votre écoute pour
vos questions et commentaires

Références

- Alkin M. ; Christie C. A. (2004) « An Evaluation Theory Tree » - in M. C. Alkin (Ed.), *Evaluations Roots : Tracing Theorists' Views and Influences*, Thousands Oaks, CA : Sage, pp. 12-67
- Baron, G. et Monnier, E.,(2003) « Une approche pluraliste et participative : coproduire l'évaluation avec la société civile », *Informations sociales*, n° 110, septembre 2003
- Bernstein, I. ; H. Freeman (1975), *Academic and Entrepreneurial Research*, New York, NY : Russell Sage.
- Dubois, N., Marceau, R. (2005), « Un état des lieux théoriques de l'évaluation : une discipline à la remorque d'une révolution scientifique qui n'en finit pas », *Revue Canadienne d'évaluation de programme*, Vol. 20, N° 1, 1-36
- Guba, E.G. ; Lincoln Y. S. (1989), *Fourth Generation Evaluation*, Beverly Hills, CA : Sage
- Monnier, E. (1987, 1992), *Evaluations de l'action des pouvoirs publics*, Paris : Economica
- Patton, M., (1978) *Utilisation Focused Evaluation*, Beverly Hills, CA : Sage
- Scriven, M.,(1980), *The Logic of Evaluation*, Inverness, CA : Edgepress
- Shadish, W. R., Cook, T. , Leviton, L. C., (1991), *Foundations of Program Evaluation – Theories and Practice*, Newbury Park, CA : Sage
- Stuffelbeam, D. L. & Webster, W. G. (1981), « An Analysis of Alternative Approaches to Evaluation », in H. E. Freeman & M. A. Solomon (Eds.) *Evaluation Studies Review Annual*, Vol. 6, pp 70-85, Beverly Hills, CA : Sage
- Vedung, E. (2010) « Four Waves of Evaluation Diffusion », *Evaluation*, Vol. 16, n°3, 263-277