

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple-Un but-Une foi

Présidence de la République

Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique



Journées Sénégalaises de l'Évaluation (JSE) 1^{ère} édition

28 – 30 Octobre 2008, Dakar, Sénégal
Méridien Président

Culture et pratique de l'évaluation au Sénégal : quel enjeu pour les politiques publiques ?

Jour : 28 Octobre 2008

Session : plénière d'ouverture

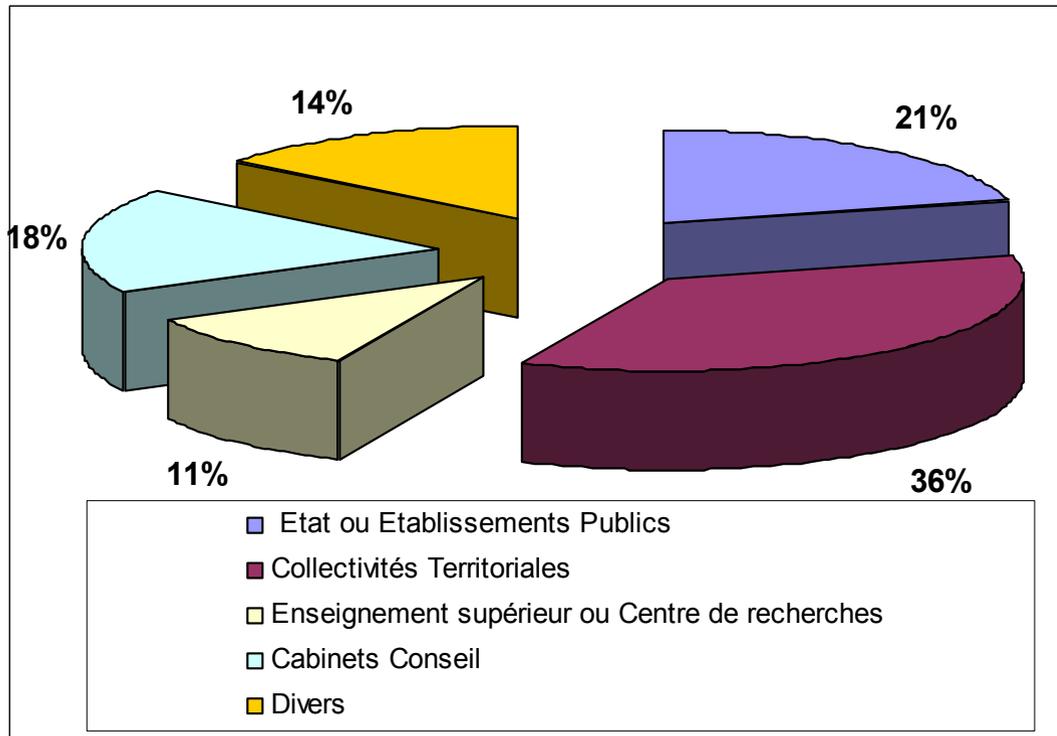
Thème : Evaluation et Gouvernance publique

Monsieur Guy CAUQUIL

Président de la  *Société Française de l'Évaluation*

Journées Sénégalaises de l'Évaluation
– 28 au 30 Octobre 2008

La répartition des adhérents institutionnels de la SFE



instituts de formations, associations, organisations privées, etc.



Ses finalités :

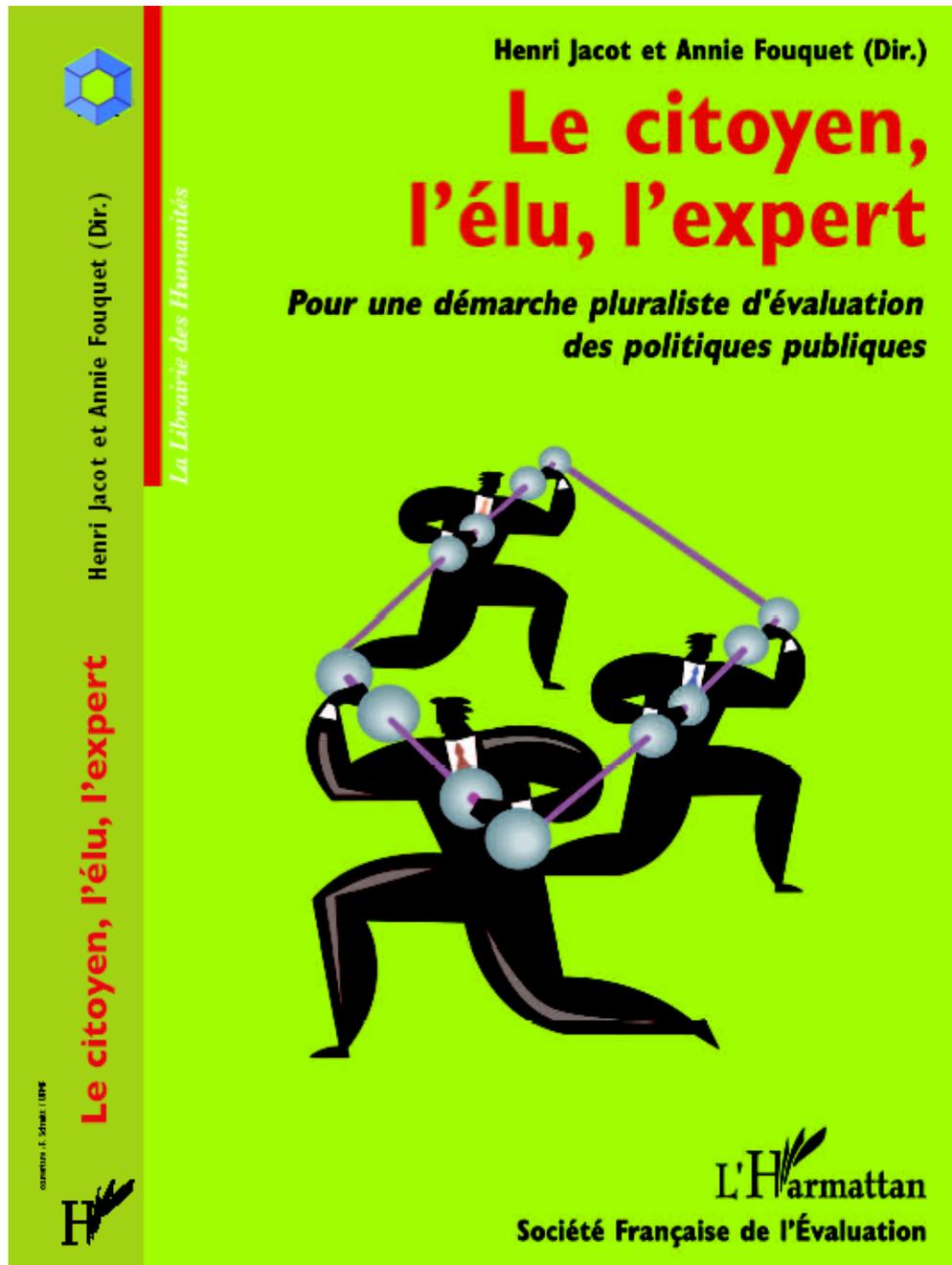
- Contribuer au développement de l'évaluation des actions publiques
- Etre un lieu de rencontre, de débat et de formation
- Diffuser les informations et travaux concernant l'évaluation
- Rassembler commanditaires publics, chercheurs et prestataires

Actes des
7èmes
Journées
Franco-
Suisse de
l'Évaluation

Lyon

Juin 2006

www.sfe.asso.fr



Guy CAUQUIL

Président de la SFE

INTRODUCTION

Comment articuler Evaluation et Gouvernance

TROIS ENJEUX STRATEGIQUES

- 1. L'évaluation est une activité stratégique***
- 2. L'évaluation est un vecteur de la gouvernance démocratique***
- 3. Comment faire de l'évaluation un vecteur de changement et de développement***



Introduction :

Que peut-on attendre d'une bonne évaluation ?

Que peut-on attendre d'une bonne gouvernance ?

Comment s'articulent Gouvernance et Evaluation ?



1a – POURQUOI EVALUER ?

Guy Cauquil

Directeur du cabinet CIRESE – www.cirese.fr

Président de la Société Française d'Evaluation – www.sfe.asso.fr



POURQUOI EVALUER = ?

= pour APPRECIER LA VALEUR

Valeurs Éthiques, Politiques (= *projet de société, égalité, équité, etc ...*)

Valeur Economique (= *plus-value, bénéfice,..*),

Valeur Sociétale (= *utilité sociale, amélioration des conditions d'existence,..*)

Valeur Budgétaire (= *rapport coût-efficacité*)

Satisfaction ...des attentes, des intérêts (= *autre type de Valeur*)

= pour MESURER et AMELIORER

Résultats constatés en comparaison des résultats attendus (= **efficacité**)

Performance gestionnaire (réalisation du budget, mobilisation des moyens,)

Qualité (conformité à des normes, à des objectifs, ... **écarts à réduire**)

= pour COMPRENDRE

Pourquoi et comment ça fonctionne

Quelles seraient les réponses les plus pertinentes

= pour FAIRE EVOLUER

www.cirese.fr



Que peut-on attendre d'une « bonne » évaluation ?

- Elle pose les bonnes questions en rapport avec les finalités de l'action publique évaluée
- Elle facilite les prises de conscience qui vont engendrer du changement
- Elle est conduite de façon compétente, indépendante et responsable
- Elle prend en compte la pluralité des points de vue des parties prenantes de l'action publique
- Elle est réalisée dans la transparence et diffusée afin d'alimenter le débat public
- Elle débouche sur des préconisations concrètes



La Charte Française de l'Évaluation

des politiques publiques et des programmes publics
définit les principes d'une « bonne » évaluation

Les 7 principes de l'évaluation en France :

- Pluralité
- Distanciation
- Compétence
- Respect des personnes
- Transparence
- Opportunité
- Responsabilité

Cf. La Charte française de l'évaluation

www.sfe.asso.fr



1b – Vers une “bonne” Gouvernance

Guy Cauquil

Directeur du cabinet CIRESE – www.cirese.fr

Président de la Société Française d’Evaluation – www.sfe.asso.fr



GOUVERNER ...

- C'est porter des valeurs et un projet de société
- C'est viser le mieux être de ses concitoyens
- C'est indiquer la direction , le sens
- C'est faire des choix et fixer des priorités
- C'est être juste, équitable et efficace
- C'est mobiliser les énergies autour de ce projet.....



Comment s'articulent gouvernance et évaluation ?

- **L'évaluation « ex ante » (préalable)** permet d'apprécier la cohérence et la pertinence des objectifs visés

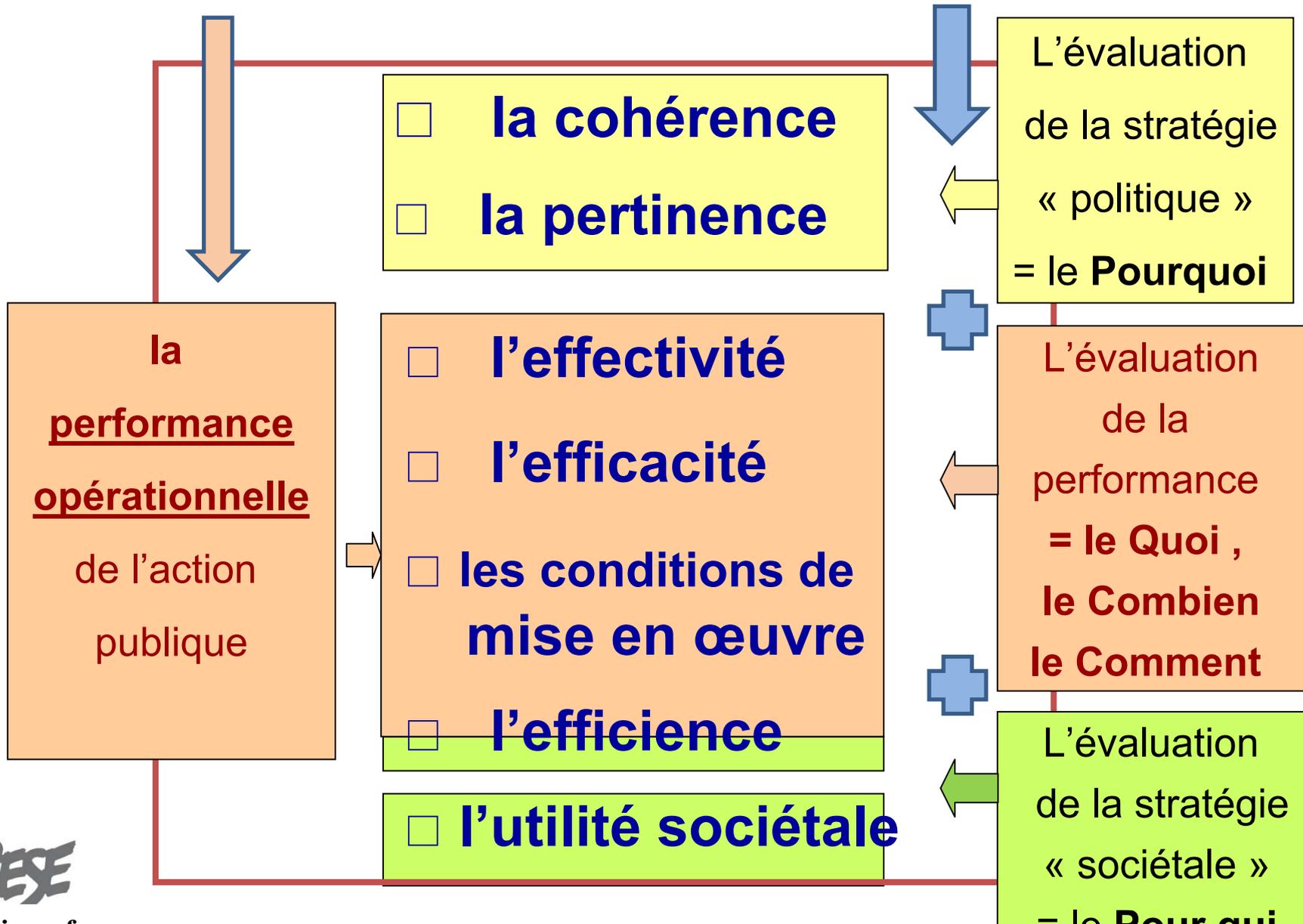
Elle permet aussi d'identifier les conditions de réussite
- **L'évaluation « in itinere » (chemin faisant)** permet de garantir

la performance et la qualité de l'action publique

Elle permet de rechercher les conditions optima de mise en œuvre (pilotage opérationnel)
- **L'évaluation « ex post » (après)** permet d'apprécier les impacts et de vérifier quels ont été les principaux bénéficiaires de l'action publique



Comment s'articulent la mesure de **LA PERFORMANCE** et **L'EVALUATION**



Comment l'évaluation peut-elle contribuer à une « bonne » gouvernance ?

- Prendre avant tout en compte les besoins et les intérêts de la population
pertinence Utilité sociale
- Définir des objectifs partagés et des indicateurs de résultat qui soient négociés
Valeurs participation
- Assurer la cohérence et la continuité de l'action publique dans la durée
effectivité Mise en oeuvre
- Garantir sa transparence et sa performance
efficacité
- Rendre compte des ressources mobilisées et des résultats obtenus
transparence démocratie



La gouvernance et l'évaluation sont l'une et l'autre confrontées à la complexité

La gouvernance doit à la fois réguler :

- des enjeux stratégiques
- des jeux d'acteurs
- des contraintes logistiques et économiques
- des spécificités culturelles, etc...

L'évaluation

- propose une approche systémique de l'action publique
- mobilise une multiplicité des méthodes et de regards
- ... pour examiner les divers registres de l'action publique
(*pertinence, cohérence, efficacité, efficience, conditions de mise en œuvre, etc...*)

L'évaluation est particulièrement adaptée à la compréhension des situations complexes et au pilotage des expérimentations

TROIS ENJEUX STRATEGIQUES :

1 – L 'ÉVALUATION

un acte plus stratégique que technique

2 - L 'ÉVALUATION

vecteur des pratiques démocratiques

3 - L 'ÉVALUATION

levier de changement et de développement



1A - L'EVALUATION est un acte d'abord POLITIQUE puis TECHNIQUE

es **enjeux** de l'évaluation sont d'abord **politiques** :

- « Qui » à intérêt (ou non) à cette évaluation ?
- Quelles questions évaluatives doit-elle éclairer ?
- Quelles sont les règles du jeu (instances d'évaluation, diffusion, etc.) qui vont la régir ?

es questions de **méthodes** ne viennent **qu'après** :

- Comment définir le périmètre et les objets pertinents ?
- Quelles seront les démarches et les méthodes les mieux adaptées ?



1B – Avant de MESURER des ECARTS, il importe d'APPRÉCIER la PERTINENCE et la COHERENCE des objectifs

5 questions de type « politique » :

- Qui a fixé les objectifs ? Comment ? Avec qui ?
- A quelles valeurs font-ils références ?
- Ces objectifs sont-ils équitables ? A qui profitent-ils ?
- Sont-ils cohérents avec le développement durable ?
- Sont-ils pertinents au regard de l'analyse de la demande sociale et de la réalité locale ?



1C – L'ÉVALUATION

est UNE DES FONCTIONS DE LA GOUVERNANCE

L'évaluation contribue au **pilotage stratégique**

L'évaluation alimente le **débat public**

L'évaluation est **co-produite** par :

- Les **commanditaires** (responsables de la qualité de la commande, portage politique, ressources allouées, etc.)
- Un **dispositif d'évaluation** (plus ou moins pluraliste, plus ou moins transparent, plus ou moins légitime, etc.)
- Des **« experts »** chargés de conduire l'évaluation (plus ou moins qualifiés, +/- adaptés à la commande, etc.)



2 - Développer l'évaluation pour renforcer les processus démocratiques

- **La fonction démocratique de l'évaluation dépend du système culturel et institutionnel**
- **L'évaluation suppose un débat public qu'il convient d'organiser**
- **La démocratie a tout à gagner avec l'évaluation**



2A – L'évaluation suppose un DEBAT PUBLIC qu'il convient d'organiser

- **Prendre en compte la pluralité** des points de vue est une exigence de base de **l'évaluation** comme de la **démocratie**
- La **dimension participative** d'une évaluation est une garantie d'**objectivité** et d'**efficacité**
- Le **débat évaluatif** demande à être régulé par des **procédures** et par **un dispositif d'évaluation pluraliste**. Il se situe en amont de la décision



2B – La DEMOCRATIE et le DEVELOPPEMENT ont tout à gagner avec l'évaluation

Les «gouvernants» peuvent y trouver un véritable outil de pilotage permanent de leur action publique..

...une fois dépassées les peurs ou les tentations ...

- d'être « jugé » personnellement,
- d'être bien ou mal « noté »,
- d'en faire un instrument de règlement de compte, ...

Les citoyens y trouvent de leur côté un espace d'expression et de responsabilisation active



3 - Faire de l'évaluation un vecteur de changement et d'éducation au développement

- **L'évaluation est un vecteur de changement**
- **L'évaluation participative est formative**
- **L'évaluation est un levier de structuration
des politiques publiques comme des projets**



3A – L'ÉVALUATION EST UN VECTEUR DE CHANGEMENT

- ... à condition **d'être portée institutionnellement et politiquement**
- ... à condition **d'organiser une confrontation des points de vue** (de l'utilisateur, des professionnels, de l'institution employeur, des financeurs publics, etc..)
- ... à condition **de mettre en place une démarche participative et dynamique**



3B – L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE est FORMATIVE

- C'est en participant activement à l'évaluation que les diverses parties prenantes (décideurs, opérateurs, citoyens, financeurs) **comprennent réellement les enjeux et les contraintes** de l'action publique évaluée

La **mise en œuvre des préconisations** sera d'autant plus facile que les décideurs, les financeurs et les acteurs de terrains auront été **activement associés** à l'une ou l'autre des phases du processus d'évaluation



3C – L’EVALUATION est un LEVIER DE STRUCTURATION des POLITIQUES PUBLIQUES et des PROJETS

L'évaluation est souvent l'occasion d'expliciter les objectifs et les résultats attendus d'une action publique ou d'un projet (DLI)

L'identification des freins et des facteurs de succès est l'occasion d'améliorer la performance et la qualité de l'action publique

Cela suppose de mettre en place un dispositif continu d'évaluation



CONCLUSIONS :

**L'évaluation : un outil de la gouvernance
une pratique démocratique
un levier de changement**

