

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) - Première édition**

28, 29 et 30 Octobre 2008, Dakar, Sénégal  
Méridien Président

**Culture et pratiques de l'évaluation des politiques publiques : quels enjeux et défis pour le Sénégal ?**

**Jour : 29 octobre 2008**

**Session : « Institutionnalisation de l'évaluation »**

**Thème : scénarios d'institutionnalisation**

**Intervenant : Arnaud de Champris, vice président de la Société Française d'Evaluation**



Journées Sénégalaises de l'Evaluation - 28, 29 et 30 Octobre 2008

# De quoi s'agit-il ?

- Des objectifs généralement admis :
  - **stimuler l'acculturation** de l'évaluation parmi les acteurs publics
  - favoriser la **reconnaissance** de l'évaluation
    - comme **facteur d'amélioration de la qualité** de la décision et de l'action publiques
- Une condition : l'affectation de moyens
- Et pour ce faire « institutionnaliser » l'évaluation,
- Mais veut-on :
  - Créer une « institution » ?
  - Légiférer ?
  - Réglementer ?
  - Encadrer des pratiques ?
  - ... ?



## Les trois chemins de « l'institutionnalisation » de l'évaluation

- Les textes : de quel type ? A quel niveau ?
- Les procédures : prescrire le « comment faire » ?
- Les pratiques : obliger à faire ?





# Les trois facteurs du développement de l'évaluation en France

- La réforme de l'Etat
- La construction européenne
- La décentralisation
  
- ...et la double complexité :
  - des nouveaux modes d'action publique
  - et de la société démocratique
  
- Trois types de demande
- Trois processus conduisant inégalement à des formes d'institutionnalisation



# Trois processus d'institutionnalisation

- « Institutionnalisation » descendante : le cas français – l'expérience du CSE
- « Institutionnalisation » latérale et induite :
  - Des programmes européens...  
...Aux politiques contractuelles
- La reproduction spontanée des pratiques



## **Ce qui ne marche pas ....**

- « Institutionnalisation » descendante : le cas français – l'expérience du CSE

## **Ce qui marche ....plus ou moins**

- L'évaluation imposée...
  - des programmes européens...

## **Ce qui marche ...mieux ou bien**

- L'évaluation « auto-imposée » : les politiques contractuelles
- La reproduction des pratiques... ?



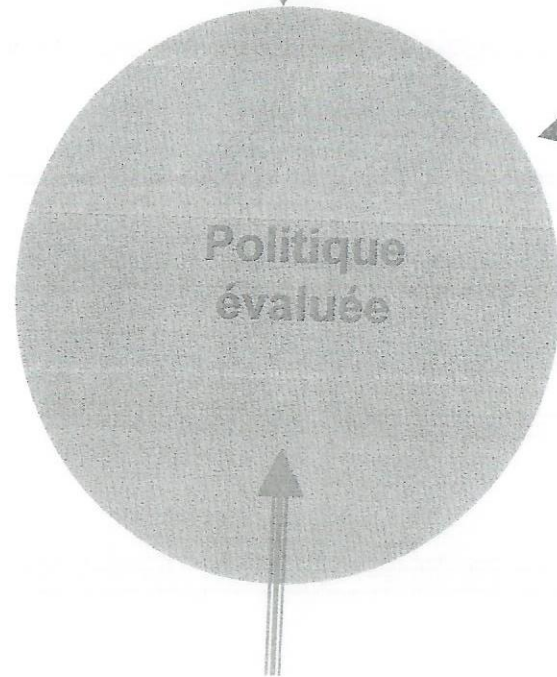


# Quelle convergence des attentes ?

*Obligation descendante : la pyramide hiérarchique*



*Contrainte exogène  
( partenariat co-  
financeur)*



*Besoin endogène :  
les acteurs de la  
politique*



# Certains facteurs d'échec

- **L'exigence descendante** : freins à tous les étages
- **La confusion des genres** et les conséquences en chaîne de l'équivoque évaluation-audit-inspection-contrôle : méprise, méfiance et craintes
- **L'imprécision de l'attente** et de la finalité : à question mal posée, réponse « à côté »
- « L'intellectualisme » : la recherche (même appliquée) ne produit pas (toujours) la connaissance nécessaire, la production scientifique ne suffit pas à l'évaluation ...même d'impacts
- Un portage déficient
- La carence de données statistiques
- Le décalage des langages
- Le décalage des agendas : quand l'évaluation n'est pas phasée avec un processus de décision



- **Les facteurs d'échec des évaluations sont les facteurs d'échec ...de « l'institutionnalisation » elle-même**
- **Au cœur des facteurs d'échec :**
  - **l'absence de vision commune de l'évaluation**
  - **l'absence de communauté cohérente des acteurs de l'évaluation**



# Certains facteurs de succès

- Une politique publique appelant par nature l'évaluation : les politiques ou programmes **contractuels et partenariaux**
- L'accord partagée par les parties prenantes sur les finalités
  - soit la volonté d'utiliser l'évaluation
  - donc de l'inscrire dans un **processus décisionnel**
- Une demande commune des acteurs de la politique évaluée fondée sur la conscience d'un **intérêt commun** : l'optimisation du pilotage, du calendrier et des moyens ;
  - bref, l'action publique comme dynamique de projet
- Des compétences techniques mobilisée par une **compétence évaluative générique**
- Des bases de données pertinentes, fiables, accessibles
- Etc...





- **Les facteurs de réussite des évaluations... sont les facteurs de réussite de « l'institutionnalisation » elle-même**
- **Au cœur des facteurs de réussite :**
  - La politique évaluée répond à des objectifs *collectifs* constitués des objectifs *respectifs* d'une pluralité de partenaires et d'opérateurs
  - La qualité du *dialogue évaluatif*, lui-même fonction de la juste posture des acteurs en présence
  - L'inscription de l'évaluation dans un *pilotage global* de la politique ou du programme évalué





L'utilité des évaluations est réciproquement déterminée par la nécessaire « institutionnalisation » de l'évaluation

- Mais...

- Quel que soit le mode d'institutionnalisation (Constitution, loi générale sur l'évaluation, clause d'évaluation pour certaines lois, décret etc)
- Quel(s) que soi(en)t le ou les outils institutionnels impliqués : parlement, cour des comptes, inspections, conseil national etc

- Une double condition :

- Une **communauté professionnelle** partageant principes, déontologie et finalités
- Soit une **professionnalité** propre de l'évaluation

- Soit les conditions de la rencontre du **besoin endogène** et de la **contrainte exogène**

