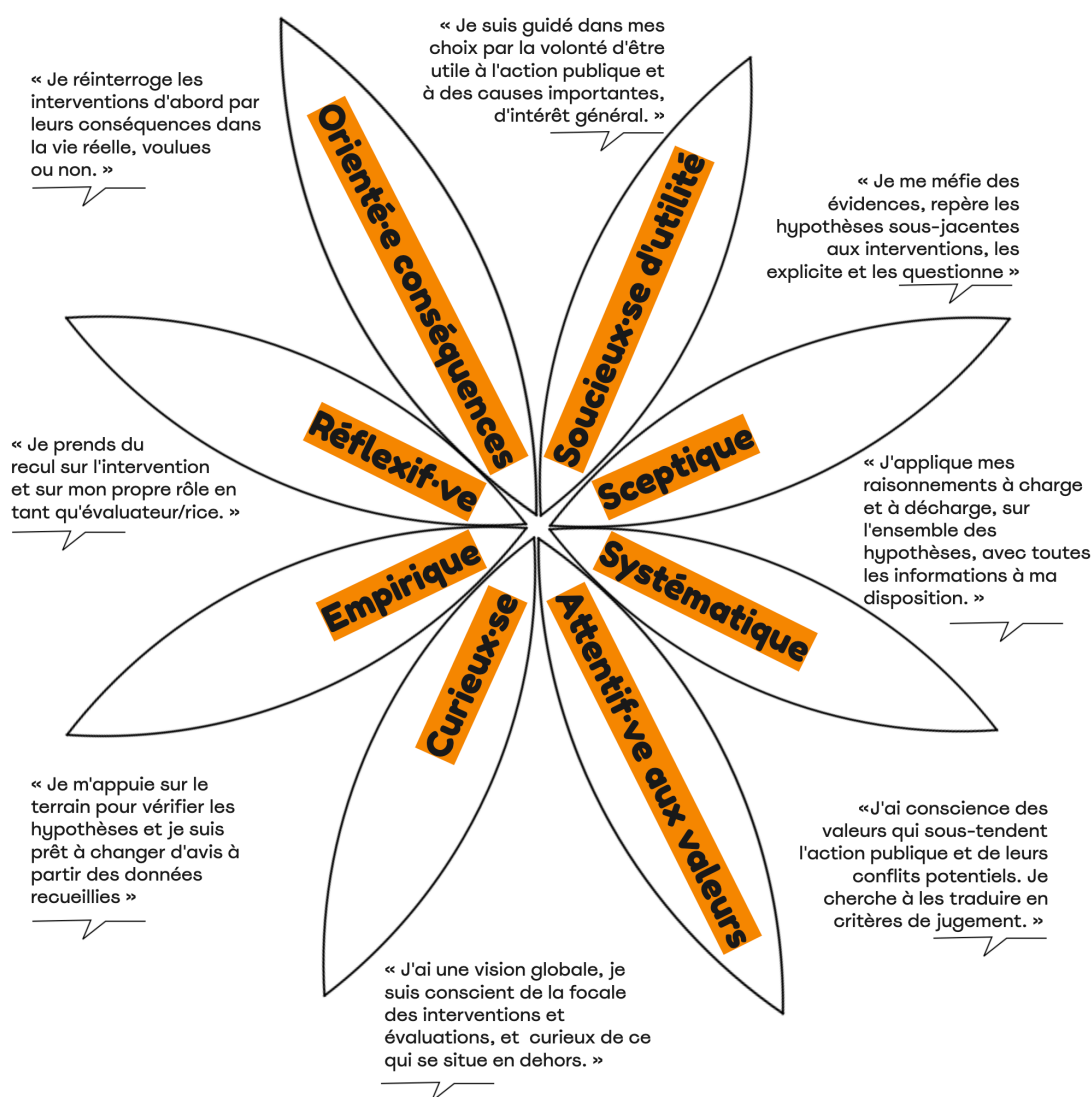


La ROS³ACE de la posture évaluative



La notion de **posture évaluative** désigne un ensemble original et spécifique de manières d'appréhender et de réagir à l'action publique. Cette posture est particulièrement celle des professionnelles engagées dans une démarche d'évaluation ; mais elle ne s'y limite pas, et peut s'appliquer dans de nombreuses autres situations : par exemple, dans la conception des politiques, leur gouvernance, l'organisation et la gestion de projet, la participation citoyenne, la diffusion des connaissances, etc. Elle n'est pas non plus l'apanage des évaluateurs/rices : de multiples activités font appel à une posture évaluative, et savoir prendre une posture évaluative fait partie des **compétences clés** que devraient développer les personnes travaillant avec l'action publique. Nous résumons ici certains des traits dominants de cette posture évaluative sous l'acronyme ROSACE : une posture Réflexive, Orientée conséquences, Soucieuse d'utilité, Sceptique, Systématique, Attentive aux valeurs, Curieuse et Empirique. Ces traits sont interconnectés et se recoupent parfois.

Réflexif • La posture évaluative appelle une attitude critique vis-à-vis de l'action (■ *sceptique*), mais qui s'applique aussi à soi-même et au processus évaluatif : Quel rôle m'est attribué, lequel voudrais-je jouer ? Mes valeurs, croyances, émotions affectent-elles ma pratique ? Les approches, les mesures que j'utilise affectent-elles la description, le jugement de l'action ? Quelles conséquences de ma démarche sur les personnes concernées ? Peuvent-elles être lésées ? Ce travail réflexif gagne à être étendu aux acteurs impliqués dans l'évaluation, dont les publics intéressés.

Orienté Conséquences • L'action est d'abord regardée du point de vue de ses conséquences (ses effets, ses résultats, son impact...) dans la vie réelle, qu'elles soient positives ou négatives... ou inexistantes. Adopter une posture évaluative, c'est suspendre son jugement sur l'action tant qu'on n'a pas un retour du terrain : les caractéristiques de l'action sur le papier, sa conformité à la loi ou l'adoption de « bonnes pratiques » ne suffisent pas. Il faut se donner les moyens d'obtenir ce retour du terrain (■ *empirique*).

Soucieux d'utilité • Se placer dans une posture évaluative amène à se poser la question : en quoi ma pratique est-elle utile à l'action, ou plus généralement à des finalités importantes, d'intérêt général, auxquelles elle pourrait contribuer ? Produire de la connaissance ou du jugement ne suffit donc pas : il faut prendre en considération aussi la façon dont ces éléments pourront être utiles et utilisés, et intégrer dans sa pratique des approches et méthodes favorisant l'utilisation.

Sceptique • La posture évaluative appelle à remettre en cause tout ce qui apparaît de prime abord comme « évident » dans une action publique, et dans la manière de l'évaluer : les termes employés, les allégations sur ce qui marche ou pas et pourquoi, sur ce qui est « bien » ou non, les indicateurs et la façon de les mesurer, etc. Il faut donc expliciter les différentes facettes de l'action pour les interroger ensuite, individuellement ou collectivement. Cette interrogation doit aussi s'appliquer à soi-même (■ *réflexif*).

Systématique • La posture évaluative, c'est décrire et juger l'action d'une façon méthodique.

Dans ce processus toutes les hypothèses établies, tous les critères vont être discutés, triangulés, recoupés... à charge et à décharge, avec toutes les informations à disposition. De cette systé- maticité dépend pour une bonne part la crédibilité du jugement évaluatif. Cela ne doit pas empêcher la synthèse, l'interprétation et, in fine, la vision d'ensemble (■ *curieux*).

Attentif aux valeurs • Intégrer une posture évaluative, c'est accepter de porter un jugement sur une action à partir de critères explicites et de données ad hoc (ou a minima de fournir les éléments permettant à d'autres de juger). C'est aussi reconnaître qu'une action (et la façon de la mesurer) est porteuse de valeurs spécifiques, souvent implicites ; et que le jugement qui en sera fait (est-elle « bonne » ou « mauvaise » ?) dépend des valeurs et des croyances des personnes ou des groupes concernés. L'attention aux valeurs se matérialise alors par un travail continu pour aider ces derniers à en prendre conscience et à les mobiliser pour porter un jugement adéquat.

Curieux • La posture évaluative est une attitude curieuse vis-à-vis de l'action, mais également de ce qui l'entoure : Quels problèmes publics justifient l'intervention, lesquels sont laissés de côté ? Comment l'action est-elle motivée, par qui ? Qui bénéficie, qui subit, qui n'est pas concerné ? Quelles autres actions existent ? ... C'est en questionnant les effets de cadrage et en replaçant l'action dans un ensemble plus vaste qu'il est possible de l'interroger de façon plus pertinente.

Empirique • La posture évaluative, c'est enfin une grande importance donnée au recueil d'informations sur le terrain, à travers toute la gamme des méthodes et outils des sciences sociales. Les données collectées permettent de construire et de tester des hypothèses, mais peut-être et surtout de les réviser au fur et à mesure. Cela nécessite une volonté constante de trianguler et recouper de l'information, ainsi qu'une attitude ouverte vis-à-vis de la possibilité de réexaminer ses croyances (■ *réflexif*).

💡 *Aller plus loin :*

Archibald, T., & Moussavou, L. O. (2016). La « pensée évaluative » : Une activité mystérieuse et quotidienne. *Éducation permanente*, 208, 33-40.



Pour en savoir plus

Retrouvez des guides, des outils sur l'évaluation sur notre site <http://quadrant-conseil.fr/ressources.php>

Impliquez-vous dans l'évaluation en vous rendant sur le site de la SFE : www.sfe-asso.fr

