



Glossaire de l'évaluation

Glossaire

Note : les 50 définitions présentées ci-dessous sont issues en majorité du Volume 6 de la collection MEANS : Évaluer les programmes socio-économiques (Euréval, 1999).

B

Bénéficiaire final

Personne ou organisation au bénéfice de laquelle est menée l'intervention. Le bénéficiaire final peut être touché directement par l'intervention ou par l'intermédiaire d'un ou plusieurs publics cibles.

Par exemple, une loi sur le désendettement peut contraindre les banques (le public cible) à restreindre leurs pratiques commerciales pour réduire les possibilités de crédit des particuliers endettés (les bénéficiaires finaux).

C

Cohérence

Interne : Correspondance entre les différents objectifs d'une même intervention. La cohérence interne suppose qu'il existe une hiérarchie d'objectifs, ceux de niveau inférieur constituant une contribution logique à ceux de niveau supérieur.

Externe : correspondance entre les objectifs de l'intervention et ceux des autres interventions publiques qui interagissent avec elle.

Complémentarité

Le fait que plusieurs interventions publiques (ou plusieurs composantes d'une intervention) contribuent à la réalisation d'un même objectif.

La complémentarité peut être fonctionnelle, si l'objectif est fonctionnel (ex : développer un secteur d'activité, créer un réseau). Elle peut être territoriale, si l'objectif concerne un territoire (ex. : politique intégrée de développement local).

Contrefactuel

Situation qui se serait produite en l'absence de l'intervention publique.

Par exemple, une entreprise a été aidée pour adapter la qualification de son personnel aux nouvelles technologies. Il n'y a pas eu de suppression d'emplois dans les deux années suivantes. En l'absence de l'aide (situation contrefactuelle), on estime que 50 emplois auraient été supprimés. En comparant la situation contrefactuelle avec la situation réelle, il est possible de déterminer les effets nets de l'intervention publique. [...]

Contrôle

Vérification de la légalité et de la régularité de la mise en œuvre des ressources.

Le contrôle juge en fonction de critères et de normes générales, connues et clarifiées à l'avance, applicables à l'ensemble d'un domaine politique ou professionnel, et qui ne sont pas spécifiques à l'intervention publique. Par exemple, dans le cas d'une aide aux PME, le contrôle vérifiera si les critères d'éligibilité ont été respectés, et si les entreprises destinataires ont respecté les règles d'utilisation de l'aide. Le contrôleur a une connaissance approfondie des normes (ex. : connaissances juridiques ou comptables). L'intervention du contrôleur a un caractère obligatoire et inspire le respect et l'autorité. Le contrôle recherche en priorité les erreurs et les dysfonctionnements. Il vise à obtenir un effet de dissuasion. [...]

Critère

Caractère, propriété ou conséquence de l'intervention publique sur la base duquel sera formulé un jugement.

Par exemple : un programme d'aide à l'embauche peut être jugé en fonction du critère « coût par emploi créé », ou « pourcentage de l'aide bénéficiant aux chômeurs de longue durée » (dans ce dernier cas, on suppose que l'intervention est d'autant meilleure que le pourcentage est plus élevé).

Un critère d'évaluation doit être explicite, c'est-à-dire qu'il doit faire clairement apparaître ce qui fait que l'intervention sera jugée meilleure ou moins bonne. [...] Pour être utilisé dans une évaluation, un critère doit être accompagné d'une norme (niveau de réussite à partir duquel l'intervention sera jugée bonne au regard de ce critère). Une intervention est généralement jugée sur plusieurs critères.

Descripteur

Description, sous la forme d'un texte concis, clair et stable, d'un objectif à atteindre ou d'un impact obtenu.

Par exemple, on peut examiner l'impact d'une mesure en termes d'égalité des chances et conclure en choisissant parmi des descripteurs préétablis tels que : (1) « la mesure a permis à la majorité des femmes destinataires de se qualifier pour des emplois considérés comme masculins », ou (2) « la mesure a attiré parmi ses destinataires une proportion élevée de femmes désireuses de se qualifier pour des emplois considérés comme masculins ».

L'organisation de descripteurs sous forme d'une grille structurée peut constituer la première étape de construction d'un indicateur. Si l'énoncé de plusieurs descripteurs a été établi à l'avance, il est possible de s'en servir pour construire une grille d'observation qui permettra d'observer un phénomène ou un changement et de le décrire de façon à la fois qualitative et structurée. L'évaluation ne peut pas se permettre d'exclure de son champ d'analyse un objectif ou un impact pour la seule raison qu'il serait difficilement mesurable de façon quantitative, alors même qu'il serait considéré comme important. Dans ce cas, il est préférable de collecter des données qualitatives et de les structurer à l'aide de descripteurs.

Données

Les **données primaires** sont recueillies directement sur le terrain, grâce à une enquête réalisée par l'équipe d'évaluation auprès des publics concernés par l'intervention.

Les données primaires jouent un rôle important dans l'apport cognitif de l'évaluation. Elles s'ajoutent aux données déjà disponibles au début de l'évaluation (recherches et évaluations passées, données de suivi, statistiques). Les données primaires sont particulièrement utiles pour analyser les impacts et les besoins de façon approfondie.

Les **données secondaires** sont des informations préexistantes, rassemblées et interprétées par l'équipe d'évaluation.

Les données secondaires comprennent des informations issues du système de suivi, des informations produites par les offices statistiques et des informations provenant de recherches et d'évaluations antérieures.

Durabilité

La propriété des effets à perdurer à moyen ou long terme.

Les effets sont durables s'ils subsistent après la fin du financement attribué par l'intervention. Ils ne sont pas durables si une activité n'est pas capable de générer ses propres ressources ou si elle s'accompagne d'effets négatifs, notamment sur l'environnement, et que cela entraîne des phénomènes de blocage ou de rejet.

Effet

Changement socio-économique résultant directement ou indirectement de l'intervention mise en oeuvre.

Les effets comprennent les résultats et les impacts de l'intervention, qu'ils soient attendus ou non, positifs ou négatifs. [...]

Effet d'aubaine

Changement observé chez les destinataires directs à la suite de l'intervention publique ou déclaré par les destinataires directs comme une conséquence de l'intervention publique, alors même qu'il serait survenu en l'absence de l'intervention.

Par exemple : un agriculteur a reçu une aide pour créer un gîte rural. À l'occasion d'une enquête, il déclare que l'aide lui a permis de créer un gîte de meilleure qualité, mais qu'il aurait créé le gîte de toute façon en l'absence d'aide. La création du gîte ne peut donc pas être entièrement imputée à l'intervention. Il y a eu un effet d'aubaine. [...] L'estimation des effets d'aubaine nécessite une enquête auprès des destinataires directs, de préférence avec une analyse comparative portant sur des non-participants.

On parle aussi d'**effet de déplacement** lorsque l'effet est obtenu dans une zone éligible au détriment d'une autre zone, et d'**effet de substitution** lorsque l'effet est obtenu en faveur d'un destinataire direct, mais au détriment d'une personne ou d'une organisation qui n'est pas éligible à l'intervention.

Effet inattendu

Effet qui est révélé par l'évaluation et qui n'était pas envisagé au moment du lancement de l'intervention.

Les effets inattendus sont révélés par des techniques d'analyse inductive (étude de cas notamment). Ils ne font pas partie des objectifs. Un effet inattendu positif peut devenir un objectif implicite. S'il est négatif, on l'appelle aussi effet pervers. Par exemple, une aide est accordée pour le développement d'un territoire qui est désigné à cette occasion comme « défavorisé » et qui devient, à cause de cela, moins attractif pour les entreprises.

Efficacité

Le fait que les effets attendus ont été obtenus, que les objectifs ont été atteints.

L'efficacité peut être appréciée en répondant par exemple à la question : « Aurait-on pu obtenir plus d'effets en organisant la mise en oeuvre de façon différente ? » ou bien « Quels sont les opérateurs ou les mesures qui obtiennent les meilleures réussites ? ». Un indicateur d'efficacité se calcule en rapportant un indicateur de réalisation, de résultat ou d'impact à un objectif quantifié. Par exemple : l'objectif en terme de nombre d'entreprises créées a été atteint à 85 %. Le taux de placement obtenu par l'opérateur A est meilleur que celui obtenu par l'opérateur B. [...]

Efficience

Le fait que les effets ont été obtenus à un coût raisonnable.

L'efficience peut être appréciée en répondant, par exemple, aux questions suivantes : « aurait-on pu obtenir plus d'effets pour un même budget ? », « d'autres interventions ont-elles obtenu les mêmes effets pour un coût inférieur ? ». Un indicateur d'efficience se calcule par division entre les ressources budgétaires mobilisées et la quantité d'effet obtenu. Par exemple : le coût moyen de formation d'un chômeur de longue durée a été de 2 000 euros. L'intervention devrait aboutir à un coût par emploi créé de moins de 30 000 euros. [...]

Évaluation

Jugement sur la valeur d'une intervention publique par référence à des critères et à des normes explicites (ex. : sa pertinence, son efficience).

Le jugement porte principalement sur les besoins auxquels l'intervention doit répondre et sur les effets dont l'intervention est la cause. L'évaluation s'appuie sur une information spécialement collectée et interprétée pour produire le jugement.

Par exemple : évaluation de l'efficacité d'un programme, évaluation coût-avantages d'un projet, évaluation du bien-fondé d'une politique, évaluation de la qualité d'un service public.

Certaines définitions excluent la dimension de jugement et limitent l'évaluation à la mesure des effets de l'intervention. D'autres définitions encore plus restrictives limitent l'évaluation à l'estimation ex post des effets. [...]

Évaluation ex ante

Évaluation qui intervient alors que la mise en œuvre n'a pas encore commencé.

Pour que l'intervention puisse être évaluée ex ante, elle doit être connue avec suffisamment de précision, c'est-à-dire qu'il doit y avoir au minimum un projet de décision. [...] Cette forme d'évaluation contribue à faire en sorte que l'intervention soit aussi pertinente et cohérente que possible. Ses conclusions sont destinées à être intégrées au moment de la décision. L'évaluation ex ante porte notamment sur l'analyse du contexte. Elle apporte aux autorités responsables un jugement sur le fait que les enjeux de développement ont été correctement diagnostiqués, que la stratégie et les objectifs proposés sont pertinents, qu'il n'y a pas d'incohérence entre eux ni avec les politiques et orientations nationales et communautaires, que les impacts escomptés sont réalistes, etc. Elle apporte par ailleurs les bases nécessaires au suivi et aux futures évaluations en veillant à l'existence d'objectifs explicites et, dans la mesure du possible, quantifiés.

Évaluation à mi-parcours

Évaluation qui intervient vers le milieu de la période de mise en œuvre de l'intervention.

Cette évaluation porte un regard critique sur les premières réalisations et sur les premiers résultats, ce qui lui permet d'apprécier la qualité du suivi et de la mise en œuvre. Elle montre la traduction opérationnelle des intentions de départ et, le cas échéant, elle constate les modifications apportées de facto aux objectifs initiaux. Par comparaison avec la situation de départ, elle montre l'évolution du contexte économique et social général et juge si les objectifs restent pertinents. Elle examine si l'évolution des politiques et priorités des autres autorités publiques pose des problèmes de cohérence. Elle aide à préparer des ajustements et des reprogrammations et à les argumenter de façon transparente. [...]

L'évaluation à mi-parcours est une forme d'évaluation intermédiaire. D'autres évaluations intermédiaires peuvent intervenir durant les premières années ou les dernières années de la mise en œuvre.

Évaluation chemin faisant

Évaluation qui se prolonge pendant toute la période de mise en œuvre de l'intervention.

Cette forme d'évaluation accompagne le suivi des réalisations et des résultats. Elle est trop souvent confondue avec le suivi. L'intérêt de l'évaluation chemin faisant est de permettre une bonne collaboration entre l'équipe d'évaluation et les gestionnaires, ce qui favorise une meilleure appropriation des conclusions et des recommandations.

L'évaluation chemin faisant peut être considérée comme une suite d'études approfondies, comportant des analyses successives sur des questions évaluatives apparaissant en cours de mise en œuvre. Par exemple, l'évaluation chemin faisant d'une aide au développement touristique a traité successivement les questions suivantes : « comment le public réagit-il aux aides proposées ? » (première année), « l'évolution du marché touristique est-elle en train de rendre l'aide inutile ? (troisième année), « parmi les projets aidés, quels sont ceux qui peuvent être considérés comme des cas de bonne pratique à reproduire ? » (quatrième année).

Évaluation ex post

Évaluation qui récapitule et juge l'intervention après son achèvement.

Elle vise à rendre compte de l'utilisation des ressources, de l'obtention des effets attendus (efficacité) et inattendus (utilité), ainsi que de l'efficacité des interventions. Elle cherche à comprendre les facteurs de réussite ou d'échec, ainsi que la durabilité des résultats et impacts. Elle cherche à tirer des enseignements généralisables à d'autres interventions. Pour que les impacts aient eu le temps de se matérialiser, l'évaluation ex post doit être conduite deux à trois ans après la mise en oeuvre. En vue d'analyser les impacts, les évaluations ex post sont susceptibles d'impliquer des enquêtes de terrain et de se dérouler sur des périodes longues.

F

Facteurs concurrents

Facteurs indépendants de l'intervention publique qui sont la cause en tout ou partie des changements observés chez les destinataires [...].

Un facteur concurrent peut freiner ou au contraire amplifier un impact escompté. Par exemple, l'emploi a augmenté de 10 % dans les entreprises aidées. Cependant, cette augmentation ne peut être imputée entièrement à l'intervention publique, car les entreprises aidées ont également bénéficié d'une bonne conjoncture macro-économique nationale (facteur concurrent). [...]

Un des objectifs de l'évaluation consiste généralement à départager les effets imputables à l'intervention publique et ceux qui sont imputables aux facteurs concurrents.

G

Groupe de pilotage (Comité technique)

Groupe restreint chargé de l'évaluation, généralement composé de fonctionnaires des administrations ou collectivités les plus directement concernées par l'intervention, auxquels on adjoint parfois quelques opérateurs, experts ou personnalités qualifiées.

La périodicité de ses réunions est importante et les procédures de travail sont peu formelles. Le groupe de pilotage agit en tant que médiateur entre les commanditaires et l'équipe d'évaluation, mais aussi entre les différents partenaires concernés par l'intervention.

I

Impact

Conséquence apparaissant pour les publics cibles ou les bénéficiaires finaux après la fin de leur participation à l'intervention ou après l'achèvement des équipements publics, ou encore, conséquence indirecte sur d'autres publics gagnants ou perdants.

[...] Les impacts peuvent être attendus ou inattendus, voulus ou non voulus.

Indicateur

Mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'une réalisation accomplie, d'un effet obtenu ou d'une variable de contexte (économique social ou environnemental).

L'information fournie par un indicateur est une donnée quantitative mesurant des faits ou des opinions (ex. : pourcentage des entreprises régionales qui ont été aidées par l'intervention publique, pourcentage des stagiaires qui se déclarent satisfaits ou très satisfaits).

Parmi les qualités d'un indicateur, on notera qu'il doit produire une information simple, facilement communicable et comprise à la fois par le fournisseur et l'utilisateur de l'information. Il doit aider les responsables de l'intervention publique à communiquer, à négocier ou à décider. Pour cela, il est préférable qu'il soit relié à un critère de réussite de l'intervention. Il doit refléter précisément ce qu'il est censé mesurer (validité de construction). L'indicateur et son unité de mesure doivent être sensibles, c'est-à-dire que la quantité mesurée doit varier significativement quand il apparaît un changement dans la variable à mesurer.

Les indicateurs peuvent être construits spécifiquement par l'équipe d'évaluation et quantifiés à l'aide d'enquêtes ou de données statistiques. Ils sont souvent empruntés au système de suivi ou aux séries statistiques. Un indicateur peut être élémentaire ou dérivé de plusieurs autres indicateurs sous forme de ratio ou d'index.

Instance d'évaluation

Groupe de pilotage élargi aux principaux protagonistes de l'intervention évaluée.

On peut associer à l'évaluation toute personne qui est potentiellement utilisatrice des recommandations, toute personne qui a un intérêt dans les informations produites, toute personne qui est susceptible d'être gagnante ou perdante dans le processus.

Les principales catégories de protagonistes sont les autorités (financeurs, gestionnaires, opérateurs) et les représentants des publics cibles. Il est possible, mais plus difficile, d'y impliquer des représentants des bénéficiaires finaux, ainsi que des gagnants et des perdants (c'est-à-dire ceux qui sont touchés, mais non visés par l'intervention).

Les protagonistes invités à participer à une instance d'évaluation expriment leurs attentes et leurs craintes ; ils améliorent la pertinence des questions posées et leur présence crédibilise l'évaluation. Une plus grande diversité de points de vue facilite leur confrontation au sein du groupe de pilotage, et permet d'élever le degré de consensus d'interaction et la robustesse des interprétations. Sous réserve de savoir tirer un parti positif des différences de vues, l'évaluation pluraliste renforce la richesse et la crédibilité des conclusions. La prise en compte des attentes de plusieurs partenaires permet une meilleure acceptation des conclusions et augmente l'intérêt qui sera porté à ces conclusions.

Logique d'intervention

Ensemble des hypothèses qui sont faites par les financeurs et les gestionnaires pour expliquer la façon dont l'intervention publique va produire ses impacts et va atteindre son objectif global.

La logique d'intervention est constituée des relations de cause à effet reliant les réalisations, les résultats et les impacts. Elle est souvent implicite, au moins en partie. L'évaluation aide à l'explicitier et s'appuie pour cela sur un schéma, le logigramme.

La logique d'intervention peut être précisée en reconstituant la **théorie du changement**.

M

Mandat

Document signé par les commanditaires pour formaliser leur volonté d'évaluer l'intervention. Par l'intermédiaire du mandat, le commanditaire délègue la conduite de l'évaluation à un groupe de pilotage ou à une instance d'évaluation. Le mandat précise ce qui va être évalué (le champ de l'évaluation), les raisons pour lesquelles l'évaluation est lancée et l'utilisation qui en est attendue. Le commanditaire précise la nature des recommandations qu'il attend de recevoir à la fin de l'évaluation. Il énonce quelques grandes questions auxquelles l'évaluation devra répondre, ce qui donne généralement une première idée des critères d'évaluation. Il fixe une date limite pour la remise du rapport et éventuellement une enveloppe budgétaire. [...]

Métaévaluation

Évaluation d'une autre évaluation ou d'une série d'autres évaluations.

Les critères de jugement sont généralement la fiabilité, la crédibilité et l'utilité. Le terme est quelquefois appliqué à l'audit de la fonction évaluative d'une organisation (vérification que les règles concernant l'évaluation ont été appliquées avec professionnalisme). On parle parfois de métaévaluation pour une synthèse faite à partir d'une série d'évaluations.

Méthode (ou méthodologie)

Plan de travail complet de l'équipe d'évaluation.

Une méthode est une procédure ad hoc, construite spécialement dans un contexte donné pour répondre à une ou plusieurs questions évaluatives. Certaines méthodes d'évaluation n'ont pratiquement aucune technicité alors que d'autres méthodes comprennent plusieurs outils.

N

Norme

Niveau que l'intervention doit atteindre pour être jugée réussie selon un critère donné.

Par exemple : le coût par emploi créé a été satisfaisant au regard d'une norme nationale constituée à partir d'un échantillon d'interventions comparables.

O

Objectif

Énoncé clair, explicite et préalable, des effets que l'intervention publique doit obtenir.

Si les objectifs ne sont pas énoncés d'une manière explicite, l'évaluation (particulièrement l'évaluation ex ante) peut contribuer à les clarifier. [...]

Les objectifs spécifiques concernent les résultats et les impacts d'une intervention sur ses destinataires directs. L'objectif global correspond à la finalité de l'intervention. [...] Les objectifs qui énoncent les réalisations à produire sont appelés objectifs opérationnels.

Si les objectifs d'une intervention publique n'ont pas été clairement définis au préalable, l'évaluation peut tenter de les clarifier après coup. Il est préférable dans ce cas de parler des objectifs implicites.

P

Pertinence

Adéquation entre les objectifs explicites de l'intervention et les problèmes socio-économiques.

Les questions de pertinence sont particulièrement importantes dans le cadre d'une évaluation ex ante, car on s'interroge principalement sur la stratégie choisie ou sur la justification de celle que l'on propose. Dans le cadre d'une évaluation à mi-parcours, on peut vérifier si le contexte socio-économique a bien évolué comme on l'imaginait a priori et si cette évolution ne remet pas en question la pertinence de tel ou tel objectif initial.

Protagonistes ou parties prenantes

Individus, groupes ou organisations qui ont un intérêt dans l'intervention évaluée ou dans l'évaluation elle-même, et notamment : les autorités ayant décidé et financé l'intervention, les gestionnaires, les opérateurs, les porte-parole des publics cibles concernés, ceux des bénéficiaires finaux et des autres publics touchés sans avoir été ciblés.

Les protagonistes peuvent être porteurs d'intérêts légitimes dont l'évaluation doit tenir compte. Ils peuvent également avoir des intérêts purement privés qui ne font pas légitimement partie de l'évaluation.

Par exemple, dans le cas d'une intervention qui subventionne la création de nouveaux hôtels, les parties prenantes sont les financeurs, les gestionnaires, les nouveaux hôteliers (destinataires directs), les autres professionnels du tourisme, les anciens hôteliers qui subissent la concurrence des hôtels aidés, les touristes, les associations de protection de la nature, les entreprises de construction.

Politique

Ensemble d'activités différentes (programmes, procédures, lois, règlements) qui sont dirigées vers un même but, un même objectif général. [...]

Problème (ou besoin)

Enjeu ou difficulté qui affecte les publics concernés et que l'intervention publique vise à résoudre ou surmonter.

L'évaluation ex ante vérifie la réalité des problèmes invoqués pour justifier le lancement de l'intervention. L'évaluation à mi-parcours peut enquêter auprès des publics cibles pour exprimer les problèmes avec leur point de vue. Les problèmes constituent la référence de jugement pour une évaluation qui utilise les critères de pertinence et d'utilité.

Programme

Ensemble organisé de ressources financières, organisationnelles et humaines mobilisées pour atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs dans un délai donné.

Un programme est délimité en termes de calendrier et de budget. Il fait l'objet d'un effort préalable de définition d'objectifs pertinents, et d'une recherche systématique de cohérence entre ces objectifs. Les trois étapes du cycle de vie d'un programme sont la conception, la mise en œuvre et l'évaluation ex post. Un programme est toujours sous la responsabilité d'une autorité responsable, ou de plusieurs autorités responsables agissant dans un cadre de partenariat. [...]

Q

Projet

Opération non divisible, délimitée en termes de calendrier et de budget et placée sous la responsabilité d'un opérateur.

Par exemple : la mise en place d'une nouvelle filière de formation, l'extension d'un réseau d'assainissement, la réalisation d'une série de missions par un organisme de conseil aux entreprises. [...]

Public cible (ou destinataire direct)

Personne ou organisme qui est directement atteint par l'intervention.

Les destinataires reçoivent des aides, des services, des informations, ils utilisent les équipements créés grâce à l'intervention (ex. : la famille qui utilise un réseau téléphonique amélioré grâce à l'intervention publique, l'entreprise qui a reçu une aide ou un conseil). [...]

Attention, les publics cibles ne sont pas forcément bénéficiaires de l'intervention : par exemple, une loi sur le désendettement peut contraindre les banques (le public cible) à restreindre leurs pratiques commerciales pour réduire les possibilités de crédit des particuliers endettés (les bénéficiaires finaux).

R

Question d'évaluation

Question posée par le commanditaire dans le cahier des charges et à laquelle l'équipe d'évaluation devra apporter une réponse. Les questions ont en principe trois dimensions : descriptive (que s'est-il passé ?), causale (dans quelle mesure ce qui s'est passé est-il réellement un effet de l'intervention ?) et normative (l'effet est-il satisfaisant ?). Une évaluation comprend généralement plusieurs questions.

Réalisation

Ce qui est financé et accompli (ou concrétisé) avec l'argent alloué à l'intervention.

Un porteur de projet s'engage à produire une réalisation en contrepartie immédiate de l'aide qui lui est attribuée. S'il ne réalise pas ce qui était prévu, il ne reçoit pas l'aide ou il doit la rembourser en tout ou en partie. Les opérateurs sont responsables des réalisations et doivent en rendre compte de façon régulière et systématique par l'intermédiaire du système de suivi. [...]

Résultat

Avantage (ou inconvénient) que les destinataires directs obtiennent dès la fin de leur participation à l'intervention publique ou dès l'achèvement d'un équipement public.

Les résultats sont observables au moment où l'opérateur termine son action et où il rend des comptes sur l'argent dont la gestion lui a été confiée. À ce moment, il peut montrer, par exemple, que l'accessibilité s'est améliorée grâce à la construction d'une route, ou que les entreprises qui ont reçu un conseil se déclarent satisfaites. Les opérateurs peuvent connaître les résultats et en faire un suivi régulier. Il leur appartient d'adapter la mise en œuvre de l'intervention en fonction des résultats obtenus.

Redevabilité

Obligation, pour les acteurs qui participent à la mise en place ou à la mise en oeuvre de l'intervention publique, de donner des informations et des explications aux responsables politiques et aux citoyens à propos des résultats attendus/obtenus et à propos du bon emploi des ressources publiques.

Le devoir de redevabilité est une dimension importante de l'évaluation dans une perspective démocratique. Les autorités publiques renforcent progressivement l'exigence de transparence vis-à-vis des contribuables sur la bonne utilisation des fonds qu'elles ont la charge de gérer. Dans cet esprit, l'évaluation doit contribuer à expliquer de façon simple où a été dépensé l'argent public, quels effets il a produits et en quoi les dépenses étaient justifiées. Les destinataires de ce type d'évaluation sont bien évidemment les responsables politiques et in fine, les citoyens par l'intermédiaire des médias. [...]

Rétroaction (ou feedback)

Il y a rétroaction lorsque l'observation des résultats et des impacts sur le terrain est utilisée pour corriger la mise en oeuvre ou pour apporter des changements plus radicaux, y compris la remise en cause de son existence même.

[...]

Suivi

Examen exhaustif et régulier des ressources, des réalisations et des résultats de l'intervention publique.

Le suivi repose sur un système d'information cohérent comprenant comptes-rendus d'activités, bilans, tableaux de bord, indicateurs, etc. Les informations du système de suivi proviennent principalement des opérateurs et sont utilisées en premier lieu pour piloter l'intervention publique. Lorsque le suivi comporte un jugement, celui-ci fait référence à l'atteinte des objectifs opérationnels. Le suivi a une vocation de rétroaction et d'apprentissage direct. Il est généralement sous la responsabilité des acteurs chargés de la mise en oeuvre.

Par exemple : suivi des consommations budgétaires, suivi des délais de réalisation, suivi du pourcentage de PME dans les entreprises bénéficiaires, suivi du niveau de qualification atteint par les stagiaires.

Système d'évaluation

Ensemble des règles, institutions, procédures et ressources qui organisent la fonction d'évaluation dans un contexte institutionnel donné. [...]

Subsidiarité

Ce qui justifie qu'une autorité publique décide et mette en œuvre l'intervention, plutôt que de laisser faire l'initiative privée ou une autre autorité publique.

Le principe de subsidiarité justifie l'intervention publique quand il y a défaillance du secteur privé, d'une part, et quand les autres échelons d'administration publique ne seraient pas aussi efficaces, d'autre part. La subsidiarité est une composante de la raison d'être de l'intervention. [...]

Synergie

Le fait que plusieurs interventions publiques (ou plusieurs composantes d'une intervention) produisent ensemble un impact supérieur à l'addition des impacts qu'elles produiraient isolément (ex : l'intervention finance l'agrandissement d'un aéroport qui facilite le remplissage des équipements touristiques, également financés par l'intervention).

Si rien n'est précisé, la synergie fait référence à des impacts positifs. On peut cependant évoquer des phénomènes de renforcement d'impacts négatifs, de synergie négative ou d'antisynergie (ex : l'intervention subventionne la diversification des entreprises alors qu'une politique régionale favorise le renforcement de l'activité dominante).

Théorie du changement

Ensemble des hypothèses, conditions et risques constituant la façon dont l'intervention publique est susceptible de produire ses impacts et d'atteindre son objectif global.

Par rapport à la logique d'intervention, la spécificité de la théorie du changement est d'intégrer l'ensemble des facteurs susceptibles, à chaque étape de la chaîne causale, de favoriser ou au contraire de freiner l'atteinte des effets.

Si produire une théorie du changement devrait faire partie de la conception d'une intervention, elle est de fait souvent produite au moment de l'évaluation. Dans certains cas, elle peut même en être le produit.

Il est possible d'élargir la théorie du changement à une **théorie explicative**, en y intégrant l'ensemble des hypothèses rivales susceptibles d'expliquer les changements constatés à la suite de l'intervention.

Utilité

Le fait que les impacts obtenus par l'intervention correspondent bien aux besoins de la société et aux problèmes socio-économiques à résoudre.

L'utilité est un critère d'évaluation très particulier puisqu'il abandonne toute référence aux objectifs affichés par l'intervention. Il peut être judicieux d'appliquer ce critère lorsque les objectifs sont mal définis ou lorsqu'il y a beaucoup d'effets inattendus. Autrement, il peut être utilisé lorsque l'intervention évaluée existe depuis longtemps, ou est susceptible d'avoir des effets très larges ou des effets inattendus. Les lois, par exemple, peuvent être évaluées selon ce critère. Ce critère doit être utilisé avec précaution et il est nécessaire en particulier de définir au regard de quels problèmes socio-économiques l'intervention sera évaluée. [...]

V

Validité de construction

Qualité d'une méthode d'évaluation qui reflète fidèlement les changements ou les besoins que l'on cherche à mesurer ou à identifier.

La validité de construction implique que les impacts attendus soient exprimés dans des termes suffisamment précis et que les observations réalisées sur le terrain permettent d'analyser de façon fiable et sensible ce qui doit être observé. Par exemple, si l'on cherche à estimer l'impact d'une aide sur l'innovation grâce à une enquête auprès des PME régionales, il faut que la notion d'innovation ait été définie de façon précise et que les questions posées correspondent précisément à ces définitions [...].

Validité interne

Qualité d'une méthode d'évaluation qui limite autant que faire se peut les biais imputables aux instruments de collecte ou de traitement des données.

Par exemple, l'intervention a entraîné, dans les PME aidées directement et indirectement, un doublement du taux d'innovation par an pour 1 000 emplois. Ce type de conclusion est plus solide si la collecte et l'analyse des données ont tenu compte très précisément de toutes les particularités de l'intervention et de son contexte : catégories d'entreprises aidées, type d'aide, etc.

Pour obtenir une meilleure validité interne, on est amené à contrôler strictement une série de paramètres au risque de créer une situation artificielle qui limiterait d'autant la possibilité de généraliser les conclusions (moindre validité externe).

Validité externe

Qualité d'une méthode d'évaluation qui permet d'obtenir des conclusions généralisables à d'autres contextes (groupes, zones, périodes...) que celui de l'intervention évaluée.

Par exemple, l'évaluation permet de conclure (1) que l'intervention a entraîné, dans les PME aidées directement et indirectement, un doublement du taux d'innovation et (2) qu'une aide similaire, attribuée à des PME dans d'autres régions, aurait vraisemblablement un effet identique. Seule une forte validité externe permet d'extrapoler les leçons apprises lors de la mise en œuvre de l'intervention évaluée. Elle est particulièrement recherchée lorsque l'évaluation vise à identifier et à valider les meilleures pratiques. La validité externe est également requise lorsque l'évaluation utilise les conclusions d'évaluations réalisées sur des interventions similaires.





QUADRANT
CONSEIL

16, rue Bleue - 75009 Paris

+33 (1)84 17 89 49

www.quadrant.coop

RCS : 794 942 383 Paris – Quadrant
Conseil est une SARL SCOP à capital va-
riable enregistrée comme organisme de
formation sous le no11755219275. Cet
enregistrement ne vaut pas agrément de
l'État.