

## Théorie et définition de l'évaluation

---

### 1- Les 4 finalités de l'évaluation

On reconnaît en général quatre finalités à l'évaluation :

- une **finalité « déontologique »** : rendre compte aux citoyens, aux gestionnaires et aux financeurs de la manière dont une politique a été mise en œuvre et des résultats obtenus ;
- une **finalité « décisionnelle »** : préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique ;
- une **finalité « gestionnaire »** : mieux répartir les ressources humaines et financières entre différentes mesures et objectifs de la politique ;
- une **finalité d'« apprentissage »** ou de « mobilisation » : contribuer à la formation et à la mobilisation des agents et de leurs partenaires, en les aidant à comprendre les processus auxquels ils participent, et à s'approprier les objectifs.

### 2- Le vocabulaire de l'évaluation

L'évaluation s'appuie sur quelques notions précises relevant de :

- *la qualité du programme ou de la politique qui s'exprime par les critères pertinence et cohérence ;*
- *l'analyse des réalisations et résultats du programme ou de la politique qui permet de juger de l'efficacité et l'efficience.*

Elles sont présentées ci-dessous.

#### ***La qualité du programme ou de la politique***

**Pertinence:** vérifie "l'adéquation entre les objectifs explicites du programme d'intervention et les problèmes du territoire (enjeux environnementaux, sociaux, économiques ...) que ce programme est censé prendre en charge".

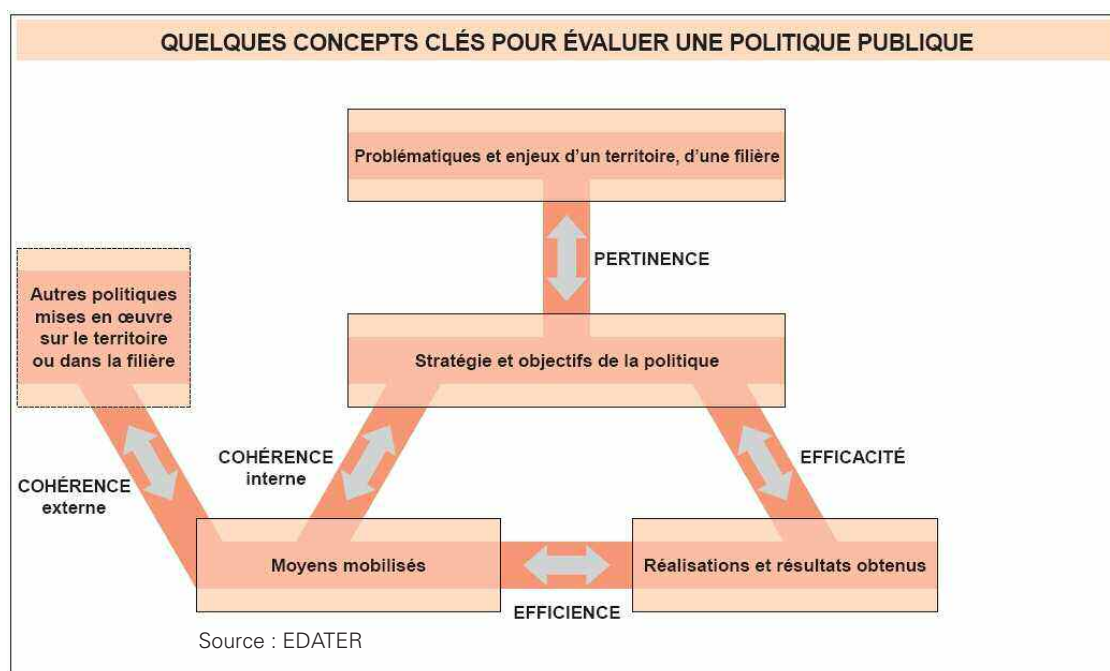
**Cohérence interne:** vérifie que les moyens mis en œuvre sont proportionnés aux stratégies et objectifs définis et que les différents acteurs publics élaborent des stratégies, qui se déclinent en axes prioritaires, puis en mesures, se concrétisant par des actions qui se complètent et qui, en aucun cas, ne se contredisent.

**Cohérence externe:** vérifie que les stratégies et objectifs de la politique publique concernée sont en concordance avec les autres politiques mises en œuvre sur le territoire ou dans la même filière.

#### ***L'analyse des réalisations et résultats du programme ou de la politique***

**Efficacité:** savoir "si les objectifs formulés dans le programme sont en voie d'être atteints, de connaître les réussites et les difficultés rencontrées, l'adéquation des solutions choisies ou encore l'influence de facteurs concurrents exogènes au programme lui-même",

**Efficience:** "revient à rapprocher les résultats obtenus, ou mieux encore les impacts produits des ressources mobilisées".



### 3- Les 4 moments de l'évaluation

#### ***L'évaluation ex ante***

Elle intervient classiquement en début de cycle, alors que le programme n'a pas encore été adopté. Elle aide à la définition de la stratégie du programme et consiste à estimer les résultats et les impacts prévisibles. C'est à ce moment qu'interviennent les notions de pertinence et de cohérence, ainsi que la préparation des autres temps de l'évaluation, notamment par la définition d'indicateurs.

#### ***L'évaluation intermédiaire (à mi parcours)***

Elle intervient au deuxième stade du cycle de programmation, pendant la période de mise en oeuvre des interventions.

Elle permet surtout de s'interroger sur les premiers résultats à mi-parcours du programme. Elle donne l'occasion d'établir les premières constatations et conclusions sur l'avancement du programme et la qualité de sa mise en oeuvre. Elle donne lieu à des recommandations opérationnelles sur une réorientation éventuelle de l'action (ou de la stratégie) pour la seconde partie du programme. Elle ne permet pas, en général d'analyser les impacts du programme, qui n'ont pas eu le temps de se révéler.

#### ***L'évaluation finale ou ex post***

Elle récapitule et juge l'ensemble du programme, notamment ses impacts. Elle vise à rendre compte de l'utilisation des ressources, de l'efficacité et de l'efficience des interventions et de l'obtention des effets et impacts attendus et d'autres inattendus. Elle porte sur les facteurs de réussite ou d'échec, sur la durabilité des résultats et impacts, et cherche à tirer des enseignements généralisables à d'autres programmes ou d'autres territoires.

#### ***L'évaluation en continu (in itinere, ou chemin faisant)***

L'évaluation *in itinere* est conduite tout au long de la vie du programme. Elle consiste à rendre compte, au fur et à mesure, des conditions de mise en oeuvre du programme, de son avancement, et des résultats acquis. Elle repose sur la réalisation d'un diagnostic continu, permanent, de la situation du programme, qui permet de savoir comment les résultats ont été obtenus.

**Cette évaluation permet de réorienter l'action quasiment en continu, du moins de manière plus rapide qu'avec la seule évaluation à mi-parcours. Elle permet également d'assurer une mobilisation continue des acteurs.**