

Évaluation : des avancées internationales

L'OCDE vient de publier, le 6 juillet, ses recommandations sur l'évaluation des politiques publiques, adoptées par le Conseil sur proposition du Comité des hauts responsables du budget et du Comité de la gouvernance publique (OECD/LEGAL/0478). Nourri par vingt ans de travaux sur l'évaluation et une étude comparative dans 42 pays, dont 35 de l'OCDE, ce texte adressé aux exécutifs centraux mais applicable à tous niveaux de gouvernement, les encourage à instaurer des institutions et des pratiques favorisant l'utilisation et la qualité des évaluations et leur intégration dans le cycle de l'action publique.

L'OCDE invite à dépasser les pratiques évaluatives individuelles pour développer une approche systémique appliquée à l'ensemble du gouvernement, inscrite dans une programmation pluriannuelle et soutenue par des référents chargés de coordonner les évaluations et de conseiller les bonnes pratiques. Le document formule plusieurs préconisations, dont le bien-fondé est incontestable et qui ne paraissent pas hors d'atteinte. Son intérêt est d'insister sur les moyens d'assurer la qualité et l'utilité de l'évaluation.

Une planification précoce associant les parties prenantes doit assurer la qualité des évaluations. Y concourent aussi divers mécanismes encadrant les pratiques et garantissant les compétences des évaluateurs : normes professionnelles et lignes directrices, examen par les pairs, dispositifs de contrôle de qualité, actions de formation, procédures de qualification.

L'évaluation doit elle-même se fixer l'utilité pour objectif (*utilization-focused*), et le recours aux évaluations (les connaître, les commander au bon moment et sur les bons sujets, appliquer leurs conclusions...) devrait devenir un réflexe de gouvernement, soutenu par un dispositif de suivi précisant les responsabilités de chaque acteur pour la mise en œuvre des recommandations.

Où en est la France ? Selon l'enquête comparative de l'OCDE¹, notre pays se caractérise par un paysage institutionnel de l'évaluation de bonne qualité. En revanche, en ce qui concerne la qualité, et plus encore l'utilisation des évaluations, nous sommes moins performants et absents d'un peloton de tête où l'on trouve les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni, l'Allemagne ou encore la Pologne et l'Estonie.

Si l'institutionnalisation de l'évaluation, beaucoup étudiée, est un facteur favorable à son développement, elle ne suffit pas en effet à conforter une culture de la redevabilité encore fragile dans la sphère publique française. L'animation de la communauté évaluative dans laquelle la Cour des comptes française indique (dans son rapport d'activité pour 2021) s'être engagée, va dans le sens du rôle assumé par la majorité des institutions supérieures de contrôle de l'OCDE : dans la veine de leur fonction d'audit de performance, elles jouent un rôle essentiel pour améliorer la qualité des systèmes d'évaluation, plus encore qu'en réalisant elles-mêmes des évaluations.

Ces questions sont amplement débattues dans les rencontres internationales consacrées à l'évaluation. La Conférence de la Société européenne d'évaluation, tenue en juin dernier, a élargi la réflexion sur les enjeux actuels de l'évaluation : l'approche systémique et transdisciplinaire appropriée au contexte de la transition écologique ; le rôle nouveau des évaluateurs, associés à la conduite du changement, dont l'indépendance doit être redéfinie à l'aune de leur crédibilité ; les interrogations enfin sur l'évaluation elle-même (le « tournant sceptique » décrit par Estelle Raimondo et Peter Dahler-Larsen en conclusion de la Conférence), qui ne doit pas devenir une discipline auto-référente productrice de nouvelles évaluations, et dont le développement nous aveuglerait sur sa réelle utilité.

Une lecture critique du rapport du Conseil d'État par Patrick Gibert et la suite des travaux qu'il conduit avec Manel Benzerafa sur les systèmes de suivi de la performance nous encouragent à poursuivre dans cette revue la chronique lucide, constructive et documentée de l'évaluation. À lire aussi, les articles consacrés à l'Initiative d'Inspecteurs des impôts sans frontières lancée il y a moins de dix ans par Pascal Saint-Amans, où la DGFIP prend une part active, et qui rapporte aux pays en développement 100 dollars de recettes fiscales supplémentaires pour un dollar dépensé, grâce à un mode original de partage de compétences en temps réel.



Danièle Lamarque,
rédactrice en chef

¹ Le rapport *Improving governance with policy evaluation, Lessons learned from country experiences, 2020*, précise la méthodologie adoptée : les données recueillies par un questionnaire adressé aux gouvernements ont été traitées selon des méthodes statistiques et leur cohérence mesurée par le coefficient alpha de Cronbach.