

Claire TOURMEN

Les compétences des évaluateurs

Le cas des évaluateurs de politiques publiques

Thèse de doctorat en sciences de l'éducation

Sous la direction de Gérard Figari et Patrick Mayen

Thèse réalisée en convention CIFRE

à Eureval (69)

Membres du jury

Gérard Vergnaud, Directeur de recherche émérite au CNRS, rapporteur

Marc Demeuse, Professeur, Université de Mons-Hainaut, Belgique, rapporteur

Jean-Marie Barbier, Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Gérard Figari, Professeur émérite, Université de Grenoble II, co-directeur de thèse

Patrick Mayen, Professeur, Etablissement National d'Enseignement Supérieur
Agronomique de Dijon (ENESAD), co-directeur de thèse

Résumé

Quelles compétences sont nécessaires pour évaluer et comment se développent-elles ? Ces questions, cruciales dans le champ professionnel émergent de l'évaluation de politiques publiques, sont posées mais ne sont pas résolues dans la littérature qui traite de l'évaluation.

Dans le cadre d'une thèse en sciences de l'éducation, réalisée en convention CIFRE au sein de l'entreprise Eureval, nous avons observé et analysé la façon dont des professionnels de l'évaluation de politiques publiques réalisent cette activité en situation réelle. Nous avons mené une analyse de ce travail avec le cadre théorique de la didactique professionnelle.

Nous avons mis à jour différents modes de pilotage de l'activité entre professionnels expérimentés et débutants. Nos résultats montrent que l'évaluation est une production de connaissances située, adressée et sous contraintes. Nous en avons tiré des leçons pour la description des compétences des évaluateurs et leur formation.

Publications parues et à paraître

TOURMEN, C., TOULEMONDE, J. (2005). Comment former à évaluer ? Quelques apports de la didactique professionnelle. *Education Permanente*, Automne 2005.

TOURMEN, C., FIGARI G. (2006). La référentialisation : une façon de modéliser l'évaluation de programme, entre théorie et pratique. Vers une comparaison des approches en France et au Québec. *Mesure et Evaluation en Education*, 29-3, 5-25.

TOURMEN, C. (2008, à paraître). *L'évaluation : une production de jugements située*. Revue Emploi-Formation, automne 2008.

TOURMEN, C. (2008, en cours de révision) *Evaluation skills: from practice to theory*. American Journal of Evaluation, automne/hiver 2008.

Je présente ici un extrait des préconisations, issues de ma thèse, pour la description des compétences des professionnels de l'évaluation de politiques publiques.

Le référentiel de compétences proposé

Nos résultats sur les compétences des évaluateurs

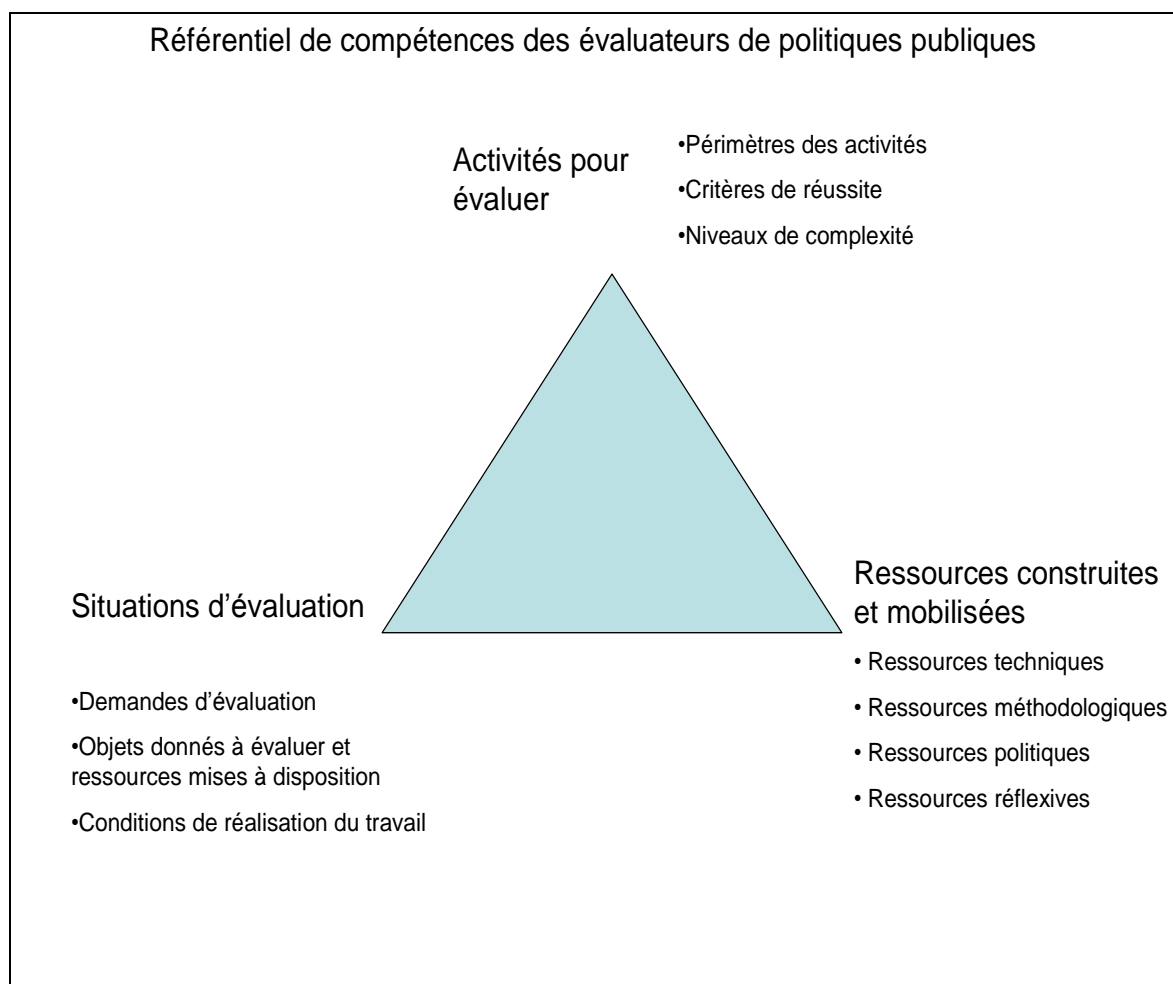
Nous nous basons sur 4 principaux résultats :

- **Evaluer ne se réduit pas à observer un objet pour le juger** : ce qui importe tout autant, c'est la capacité à préparer, expliciter, négocier et justifier les étapes permettant de fonder le choix des données collectées et le choix des référents servant à leur attribuer une valeur. En ce sens, évaluer nécessite des connaissances méthodologiques sur les modalités d'évaluation (ou de « référentialisation ») et un des critères de réussite du travail repose sur l'explicitation du processus de production des conclusions.
- **Les connaissances méthodologiques en évaluation ne suffisent toutefois pas** : un professionnel de l'évaluation mobilise aussi des connaissances sur les objets évalués et le système d'acteurs dans lequel il évolue. L'analyse de l'activité a mis à jour le fait que les professionnels expérimentés mobilisent des « théories » (ou invariants opératoires) sur les objets évalués et les stratégies des acteurs en situation. Elles leur permettent d'interpréter et de prédire leur déroulement/comportement et d'éviter les méprises à leur sujet. En ce sens, ils sont autant spécialistes d'évaluation que spécialistes des politiques publiques en général (voire d'un secteur d'action publique donné), de même qu'ils sont aussi spécialistes des logiques des acteurs publics. Ces « théories » peuvent être empruntées de croyances et d'a priori, plus ou moins justifiés, mais peuvent aussi être fondées sur des connaissances issues des corps de disciplines instituées.
- **Il ne suffit pas non plus de savoir dérouler une ou plusieurs méthodes d'évaluation et de savoir utiliser un ou plusieurs outils de collecte de données** : ce qui compte c'est la pertinence de leur choix en situation. D'où le rôle crucial des phases de diagnostic lors la conception d'une évaluation, d'ordinaire passées sous silence dans les guides d'évaluation de politiques publiques.
- **Enfin, les évaluateurs de politiques publiques ne peuvent pas, sauf situation particulière, rester centrés sur une logique technique et scientifique de production de connaissances sur les objets évalués.** Au contraire, l'évaluation de politiques publiques, telle qu'elle est pratiquée en France, est une production de connaissances située où les professionnels ont à agir dans un champ de contraintes fortes liées aux moyens et aux systèmes d'acteurs à qui l'évaluation est adressée et qu'elle concerne. En ce sens, il s'agit d'une activité de compromis où la prise en compte de la faisabilité de la démarche et de sa légitimité (à travers des critères liés à la validité des conclusions mais aussi à leur reconnaissance, utilité etc.) est facteur de souplesse et de réussite en situation.

Ces résultats nous amènent à proposer le référentiel de compétences suivant :

- Nous proposons un référentiel de situations qui permette de prendre en compte la dimension située de cette activité, à travers une tentative de description des dimensions agissantes de situation qui influent sur l'activité,
- Nous proposons une liste des activités des professionnels plutôt classique, à laquelle nous avons ajouté une étape de diagnostic. Nous la complétons d'une liste enrichie des critères de réussite en situation et de descripteurs permettant de discriminer différents niveaux de maîtrise de ces activités sur la base de nos résultats.
- Nous proposons enfin une liste des ressources nécessaires pour évaluer, ressources qui ne se limitent pas à des connaissances méthodologiques ou disciplinaires mais incluent l'ensemble des connaissances-en-acte identifiées dans l'analyse de l'activité.

Nous avons repris le schéma ICP de FIGARI (1994) l'appliquant aux compétences et aux professionnels de l'évaluation de politiques publiques. Il nous amène à caractériser : les situations d'évaluation, les activités réalisées pour évaluer et les ressources construites et mobilisées pour le faire.



Nous allons à présent détailler les trois catégories du référentiel.

1. Les situations d'évaluation

Notre recherche a mis à jour l'émergence progressive de situations d'évaluation à travers la présence de :

- **buts prescrits** : des textes de lois et des initiatives politiques et administratives prescrivent et encadrent des demandes d'études sur les politiques publiques qui s'expriment sous la forme de demandes « d'évaluation ». Elles sont définies comme la production de connaissances sur les dites politiques et autres programmes publics visant à leur attribuer une valeur à des fins de prise de décision et de reddition de comptes aux citoyens. L'objectif d'une évaluation est de produire un rapport d'évaluation présentant des conclusions étayées en réponse à une question posée par une administration (ou plusieurs) au sujet d'une politique, dans une démarche qui permet de répondre aux différentes attentes des commanditaires (connaissances, révision d'une politique, reddition de comptes aux citoyens...).
- **objets désignés pour être évalués** : les demandes désignent des politiques, des programmes publics, des projets voire des établissements publics comme pouvant faire l'objet « d'évaluations ». Ils peuvent être étudiés sous l'angle de la logique de leur conception, en réponse à des besoins sociaux et des projets politiques, la logique de leur déroulement, en réponse à des objectifs prescrivant des réalisations, et la logique de leurs effets sur la société, en réponse aux réalisations visant à provoquer certains impacts sur des publics cibles. Afin d'évaluer ces objets, les évaluateurs disposent d'un ensemble des ressources construites dans le champ professionnel et scientifique de l'évaluation de programmes et politiques publics (ouvrages théoriques, guides, glossaires...) qui prescrivent autant de modalités d'évaluation possibles.
- **conditions du travail** : enfin, des fonctions spécifiquement consacrées à ces tâches ont peu à peu émergé, se concrétisant sous la forme de deux emplois-types : des « responsables d'évaluation » en charge de la commande publique dans une administration et des « évaluateurs » en charge de la réalisation du rapport d'évaluation en tant que prestataires de service internes ou externes aux administrations commanditaires. Ils ont construit leur professionnalité sur leur compétence à évaluer différentes politiques (dans un même secteur d'action publique ou dans plusieurs), dans différentes configurations d'acteurs et avec différents moyens en temps, budget etc.

Ainsi, les professionnels de l'évaluation de politiques publiques peuvent avoir à traiter des situations variées, de différents niveaux de complexité. Leur principale complexité consiste à assurer la faisabilité de la démarche d'évaluation – limitée en temps et moyens – tout en assurant la légitimité des conclusions produites et de la démarche elle-même – légitimité combinant divers critères de réussite comme la validité des conclusions, leur reconnaissance, leur utilité et leurs effets positifs.

Nous caractérisons ici, sur la base de nos résultats, les principales dimensions agissantes de ces situations à travers certaines caractéristiques des demandes d'évaluation, des objets donnés à évaluer et des ressources mises à disposition, enfin, des conditions de réalisation du travail. Selon les différentes configurations possibles, la faisabilité et la légitimité d'une démarche d'évaluation seront plus ou moins critiques et appelleront différentes modalités de réponse.

Les demandes d'évaluation

La nature d'une demande d'évaluation influe sur la nature et la complexité de la situation à traiter. La légitimité de la démarche et sa faisabilité seront pour partie fonction de la nature de la demande, plus ou moins ample, claire, méthodologiquement exigeante etc.

<i>Dimension de situation</i>	<i>Caractéristiques agissantes</i>	<i>Indices (liste non exhaustive)</i>
<i>Demandes d'évaluation</i>	Demandes d'évaluation plus ou moins imposées	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation rendue obligatoire par la loi ou le programme concerné • Evaluation sur demande ponctuelle ...
	Demandes d'évaluation plus ou moins proches du pouvoir politique	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation demandée par les décideurs politiques • Evaluation demandée par les décideurs administratifs/financeurs • Evaluation demandée par les fonctionnaires en charge de la politique • Evaluation demandée par des représentants de la société civile (citoyens, associations, syndicats...) ...
	Demandes d'évaluation promouvant différentes finalités à la démarche	<ul style="list-style-type: none"> • Révision d'une politique (ses objectifs/ses réalisations) • Décision de continuer ou d'arrêter un programme • But premier de connaissance de la politique et de ses effets • But de restitution publique / débat public • Reddition de compte à des partenaires ou des citoyens ...
	Demandes d'évaluation plus ou moins claires	<ul style="list-style-type: none"> • Attentes confuses et implicites/ claires et explicites • Attentes négatives (refus d'information...), hostiles ou illégitimes (« pression » pour disqualifier une politique...) • Demande d'audit, de contrôle de gestion ou de suivi décalée par rapport à l'évaluation ...
	Demandes d'évaluation plus ou moins amples	<ul style="list-style-type: none"> • Demandes de connaissances sur tout ou partie d'un programme/d'une politique ...

	Demandes d'évaluation plus ou moins exigeantes et contraignantes	<ul style="list-style-type: none"> • Une exigence méthodologique forte • Dans l'urgence (- de 6 mois) • En réponse à des attentes changeantes en cours d'évaluation • Pour plusieurs demandeurs, pouvant avoir différentes attentes • Pour des demandeurs peu ou pas habitués à évaluer <p>...</p>
--	--	---

Les objets donnés à évaluer

La nature d'un objet donné à évaluer et des ressources mises à disposition influent sur la nature et la complexité de la situation à traiter. La légitimité de la démarche et sa faisabilité seront pour partie fonction de la nature des objets donnés à évaluer, plus ou moins vastes, connus, mesurables etc.

<i>Dimension de situation</i>	<i>Caractéristiques agissantes</i>	<i>Indices (liste non exhaustive)</i>
	Evaluer des objets de différents types ¹	<ul style="list-style-type: none"> • politique européenne • politique nationale • politique régionale ou interrégionale • politique départementale • politique ou projet local (municipal, associatif...) • projets d'aide au développement • établissements publics <p>...</p>
	Evaluer des objets sous différents angles	<ul style="list-style-type: none"> • Des objectifs (au regard des besoins, par exemple) • Des réalisations • Des résultats immédiats • Des effets à long terme <p>...</p>

¹ Nous reprenons ici les catégories habituellement répandues en France.

<p><i>Les objets donnés à évaluer et les ressources mises à disposition</i></p>	<p>Evaluer des objets visant des objectifs différents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs explicites/formalisés • Confus/tacites • Limités • Nombreux et vastes • Fruits d'un décideur unique • Fruits de plusieurs partenaires • « sensibles », à enjeu politique ou administratif fort • Sans enjeu politique ou administratif fort <p>...</p>
	<p>Evaluer des objets ayant donné lieu à des réalisations différentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisations uniques • Multiples (plusieurs projets...) • Innovantes • Routinières • Connues (données de suivi) • Peu ou pas connues • Réalisations en cours • Déjà réalisées • Sur un territoire • Sur plusieurs territoires voire plusieurs pays • Conflictuelles • Coopératives <p>...</p>
	<p>Evaluer des objets ayant des effets de différents types</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En partie déjà connus (voire déjà évalués) • Inconnus • Non déroulés ou en cours de déroulement • Déjà déroulés • Concernant 1 seul type de public cible • Concernant plusieurs publics cibles • Dépendants de la seule politique • Dépendants d'autres facteurs externes à la politique • Difficilement observables (ex : publics « silencieux »...) • Facilement observables <p>...</p>
	<p>Evaluer avec des ressources plus ou moins nombreuses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guides méthodologiques et ouvrages sur l'évaluation mis à disposition • Institution utilisant une procédure/modalité d'évaluation de façon préférentielle • Existence d'évaluations ayant déjà traité de ce type d'objet <p>...</p>

Les conditions et moyens de l'évaluation

Enfin, les conditions du travail influent sur la nature et la complexité de la situation à traiter. La légitimité de la démarche et sa faisabilité seront pour partie fonction des conditions et moyens du travail, plus ou moins amples, favorables etc.

<i>Dimension de situation</i>	<i>Caractéristiques agissantes</i>	<i>Indices (liste non exhaustive)</i>
	Evaluer dans différents emplois	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable d'évaluation en administration • Evalueur externe prestataire de service (directeur de mission, consultant senior, consultant junior, chercheur, évaluateur indépendant...) • Expert associé à une évaluation • Evalueur interne à une administration <p>...</p>
	Evaluer dans des emplois plus ou moins institués	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialité d'évaluation reconnue dans l'organisation • Spécialité d'évaluation couplée à d'autres fonctions • Procédures d'évaluation instituées ou en cours d'institutionnalisation • Emploi pérenne ou précaire <p>...</p>

<i>Les conditions du travail</i>	Evaluer avec différents partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Avec des commanditaires déjà connus / inconnus • Avec des acteurs publics associés (Instance d'Evaluation, fonctionnaires en charge de la politique) motivés, productifs et/ou connaissant l'évaluation • Avec des acteurs publics associés (Instance d'Evaluation, fonctionnaires en charge de la politique) peu motivés, peu productifs et/ou connaissant peu l'évaluation • avec des citoyens ou représentants de la société civile • avec des évaluateurs compétents / en limite de compétence • avec des évaluateurs spécialistes du domaine concerné / non spécialiste du domaine concerné • avec des évaluateurs déjà connus / inconnus <p>...</p>
	Evaluer avec différents moyens	<ul style="list-style-type: none"> • budget conséquent • budget moyen • budget faible • Avec de nombreuses informations sur la politique • Avec peu d'informations sur la politique • Avec des outils déjà construits (questionnaires, BD, référentiels...) • Avec des outils entièrement à construire <p>...</p>

L'ensemble de ces conditions contribue à dessiner les contours des situations rencontrées par les professionnels de l'évaluation de politiques publiques.

Les activités réalisées par les professionnels en situation

Face aux différentes situations qu'ils peuvent rencontrer, les professionnels de l'évaluation de politiques publiques déploient un faisceau d'activités aux périmètres variables, pouvant être considérées comme plus ou moins réussies selon un ensemble de critères et témoignant d'un mode de pilotage plus ou moins complexe et maîtrisé.

Les périmètres des activités menées

Selon leurs fonctions et les situations rencontrées, les responsables d'évaluation (RE) et les évaluateurs (EV) peuvent réaliser tout ou partie des activités suivantes, de façon autonome ou avec aide, de façon ponctuelle ou régulière. Nous reprenons ici un descriptif plutôt classique des activités d'évaluation que nous avons emprunté à Eureval et complété, en ajoutant une activité de diagnostic qui n'est jamais décrite, à notre connaissance, dans les guides d'évaluation.

Phases de l'évaluation	Activités réalisées	Activité habituellement du ressort des responsables d'évaluation (RE) ou des évaluateurs (EV)
Concevoir une démarche d'évaluation	Diagnostiquer une situation d'évaluation : expliciter, clarifier et éventuellement reformuler la demande politique ou administrative, s'informer sur l'objet à évaluer et les moyens à disposition	RE
	Rédiger un mandat/projet d'évaluation	RE
	Constituer une instance d'évaluation /un groupe de pilotage	RE
	Sélectionner des prestataires en charge de l'évaluation	RE
	Animer une instance d'évaluation/un groupe de pilotage	RE
	Rédiger un cahier des charges d'évaluation	RE
	Diagnostiquer une situation d'évaluation : expliciter et clarifier et éventuellement reformuler la demande du commanditaire, s'informer sur l'objet à évaluer et les moyens à disposition	EV
	Préparer une proposition d'évaluation	EV
	Présenter, défendre et négocier une offre d'évaluation avec un commanditaire	EV
	Structurer un référentiel d'évaluation : questions, sous-questions, critères de jugement, indicateurs, au besoin seuils de réussite	EV
	Concevoir une méthode d'évaluation (méthodologie et choix des outils)	EV
	Animer une instance d'évaluation/un groupe de pilotage	EV
Réaliser un recueil de données	Préparer un plan opérationnel de collecte et d'analyse des données	EV
	Récolter et mettre en forme des données (passation d'entretiens, questionnaires, rédaction d'études de cas etc.)	EV
	Effectuer le suivi du recueil de données	RE
Produire et diffuser les conclusions d'une évaluation	Analyser des données (analyse statistique, synthèse d'entretiens ou d'études de cas...)	EV
	Rédiger un rapport final d'évaluation	EV
	Elaborer des conclusions et des recommandations	EV
	Faire une présentation orale, un résumé, un article présentant les conclusions et/ou recommandations d'une évaluation	EV

	Contrôler la qualité d'un rapport d'évaluation	RE
	Présenter et diffuser les conclusions d'une évaluation	RE

Selon les cas de figure, les professionnels réaliseront tout ou partie de ces activités.

Les critères de réussite des activités menées

L'ensemble des activités réalisées peut être orientée par et jugée par différents critères de réussite. La littérature en évaluation fournit plusieurs catégorisations des critères de réussite d'une évaluation (cf. pp. 45-47), habituellement découplés en critères de qualité et d'utilité. Nous proposons de les reprendre et de les détailler avec les critères de réussite identifiés dans notre recherche. Les critères de réussite concernent à la fois l'ensemble des activités listées ci-dessus et leurs produits et effets.

Critères de réussite	Descripteurs de réussite
Critères liés à la réalisation de l'activité : une démarche d'évaluation explicitée, acceptée et faisable.	Démarche explicitée et négociée avec les acteurs concernés
	Démarche acceptée par les acteurs concernés et démarche à laquelle les acteurs concernés participent de façon constructive (plus ou moins selon les modalités prévues, participatives ou expertes)
	Démarche faisable, réalisée dans les contraintes de temps et de budget fixées
Critères liés aux produits et effets de l'activité : des conclusions étayées, solides, pertinentes, reconnues, utilisées, produisant des effets positifs et ne produisant pas d'effets pervers, en un mot : pouvant être reconnues comme légitimes dans un contexte donné	Conclusions étayées sur les données récoltées et justifiées par la méthodologie employée (référentiel explicite)
	Conclusions « solides », non biaisées par rapport aux objets évalués, ou dont les biais sont explicités et maîtrisés
	Conclusions pertinentes par rapport aux questions posées, permettant d'enrichir la connaissance des objets étudiés
	Conclusions acceptées et reconnues par les acteurs à qui elles sont adressées (non remises en cause)
	Conclusions utilisées par les acteurs qui en sont destinataires (politiques, fonctionnaires, citoyens...)
	Conclusions utilisées aux fins prévues ou à d'autres fins légitimes (non instrumentalisées à des fins détournées)
	Démarche produisant des effets positifs sur les acteurs concernés : dialogue entre partenaires, apprentissage collectif, encouragement d'initiatives réussies...
	Démarche ne produisant pas d'effets pervers sur les acteurs concernés

	Evaluation permettant de faire reconnaître la valeur des responsables d'évaluation et des évaluateurs impliqués
--	---

Les critères de réussite renvoient à différentes sources de légitimité : une reconnaissance par les commanditaires et bénéficiaires de l'évaluation, une reconnaissance par les professionnels eux-mêmes sur base de critères propres à leur champ professionnel.

Les niveaux de maîtrise des activités menées

Enfin, comme nous l'avons montré dans cette recherche, ces activités peuvent être réalisées selon différents niveaux de maîtrise. Nous proposons, sur la base de nos résultats, des descripteurs permettant de caractériser un niveau de pilotage expérimenté de l'évaluation de politiques publiques témoignant d'une certaine maîtrise de cette activité.

Critère de maîtrise de l'activité	Descripteurs du niveau de maîtrise
Mener des actions d'exécution mais aussi de diagnostic et de régulation	Ne pas participer qu'à la réalisation d'évaluations mais aussi à leur conception et aux choix de réorientation en cours d'activité
Disposer de plusieurs modes opératoires d'évaluation	Mobiliser plusieurs modalités d'évaluation, outils et techniques de collecte des données (un nombre restreint pouvant être justifié par des choix disciplinaires et/ou un contexte spécifique)
S'adapter aux différentes situations rencontrées	Mobiliser des raisonnements de diagnostic permettant d'identifier l'état d'une situation en prenant en compte aussi bien les objets donnés à évaluer que les stratégies des acteurs concernés (implicites et explicites) et les moyens disponibles. Mobiliser des règles d'action permettant d'adapter les choix aux variations de situation : <i>si la situation est comme ci et comme ça, alors je fais ça...</i>
Anticiper de l'évolution de la situation et les conséquences de ses choix	Mobiliser des raisonnements d'anticipation de l'évolution de la situation pour y adapter les choix : poser, notamment dans les étapes de conception, des hypothèses sur les objets à évaluer et le déroulement de l'évaluation. Mobiliser des raisonnements d'anticipation des conséquences de ses choix : <i>si je fais ça, alors il risque de se produire ça...</i>
Viser des buts nombreux et arbitrer entre eux en situation	Viser plusieurs buts à travers une même activité et mener des compromis entre les différents buts et critères de réussite possibles de l'évaluation selon l'état de chaque situation (cf. les multiples critères de réussite ci-dessus)
Prendre en compte la faisabilité d'une évaluation	Etre attentif aux contraintes de réalisation de l'activité en situation et y adapter les choix : être attentif aux contraintes de temps, de budget, à l'ampleur des attentes et aux possibilités liés aux objets à évaluer.
Prendre en compte la légitimité de la démarche et	Etre attentif aux contraintes de construction et de

de ses conclusions	justification de la démarche et de ses conclusions en situation et y adapter les choix : être attentif aux biais, à la pertinence du discours, mais aussi à ses conditions de réception (utilité, reconnaissance...) et ses effets (y.c. pervers).
Analyser les conditions de réussite et d'échec d'une évaluation	Mobiliser des raisonnements d'analyse des résultats produits et des conditions de réussite et d'échec d'une évaluation en situation

L'ensemble des éléments exposés ci-dessus permet de caractériser l'étendue, la réussite et le degré de maîtrise d'activités d'évaluation de politiques publiques en situation.

Les ressources construites et mobilisées dans l'activité

Les compétences ne peuvent enfin pas être réduites à la capacité à réaliser des activités d'un certain niveau en situation. Elles reposent sur la mobilisation de ressources qui permettent un certain niveau d'activités et s'y développent dans un même mouvement. Ce sont elles qui permettent à un professionnel de traiter de nouvelles situations.

En lien avec notre cadre théorique, nous décrirons ces ressources sous deux angles :

- **Les champs de connaissances mobilisés** : ils englobent les connaissances-en-actes nécessaires pour interpréter une situation et en prédire l'évolution. Ces « théories » sont à la fois, comme nous l'avons montré, personnelles, fruits de généralisation issues de l'expérience, et peuvent être fondées sur des connaissances issues de corps disciplinaires. Nous insistons sur le fait qu'elles ne sont pas nécessairement de même valeur : certaines peuvent être issues de croyances répandues et biaisées qui freinent la compréhension des situations et leur possible généralisation.
- **Les capacités techniques** : le maniement d'un outil et les schèmes d'utilisation associés sont autant de capacités techniques qui permettent l'activité et se construisent grâce à elle.

Nous avons classé l'ensemble des ressources identifiées (champs de connaissances et capacités techniques) en 4 groupes eu égard au niveau d'activité qu'elles permettent :

- **Des ressources** que nous qualifions de « **techniques** » : les connaissances sur les objets et les capacités à utiliser les outils de collecte et d'analyse des données qui permettent de mesurer les objets donnés à évaluer,
- **Des ressources** que nous qualifions de « **méthodologiques** » : les connaissances sur les méthodes et modalités d'évaluation qui permettent de construire et dérouler une démarche d'évaluation,
- **Des ressources** que nous qualifions de « **politiques** » : les connaissances sur les stratégies des acteurs et les institutions qui permettent de prendre en compte la dimension sociale et située de l'évaluation,
- Enfin, **des ressources** que nous qualifions de « **réflexives** » : les « théories » sur les conditions de réussite et d'échec des évaluations issues de l'analyse des

pratiques et les connaissances du champ de l'évaluation qui permettent de situer sa pratique par rapport aux différentes approches de l'évaluation.

Les ressources « techniques »

Nous avons tout d'abord identifié un ensemble de ressources permettant de mesurer des objets donnés à évaluer. Nous insistons sur les connaissances liées aux objets : sans elles, les évaluateurs déroulent des méthodologies qui « tournent à vide » et risquent de mal interpréter les spécificités des politiques et programmes concernés. En effet, les politiques et programmes publics sont des objets complexes pouvant rarement être réduits à des modèles de causalité simples. La connaissance de leur constitution, leur déroulement et de leurs effets peut être fondée sur les apports transversaux de la sociologie des politiques publiques et les apports liés à un domaine d'action publique (économie, santé etc.). De même, les professionnels sont censés avoir la capacité d'utiliser différents outils de collecte et d'analyse des données, capacités mobilisant des connaissances sur leurs propriétés de mesure, de coût etc. liées aux objets à mesurer et aux moyens disponibles.

Ressources mobilisées	Détail des ressources	Exemples de connaissances-en-acte	Apports possibles des champs de connaissances disciplinaires
Connaissances des objets donnés à évaluer	<p><i>Connaissance des processus de conception des politiques publiques</i> : comment les « problèmes » sont constitués et mis à l'agenda, les règles et procédures de prise de décision, les stratégies des acteurs pour influencer sur la prise de décision et les logiques de marchandage etc.</p> <p><i>Connaissance des processus de déroulement des politiques publiques</i> : comment les décisions sont appliquées ou non, les stratégies des différents maîtres d'œuvre etc.</p> <p><i>Connaissance des logiques de production des effets</i> (logiques des acteurs dans des domaines variés) : comment, dans un secteur donné, une politique peut produire des effets par rapport aux autres facteurs influençant les comportements des acteurs</p>	<p>« Il y a un certain nombre d'objectifs, ou d'intentions ou d'ambitions qui sont cités les uns à la suite des autres et qui vont pour autant pas se dérouler dans le même temps. » (Clarisse, cf. p. 204)</p> <p>« On peut très bien avoir des réalisations qui produiront pas du tout les impacts que l'on attend » (Clarisse, cf. p. 223).</p> <p>« je fais l'hypothèse qu'un agent de l'ANPE a d'abord une logique d'action déterminée par tel et tel point » (entretien exploratoire n°4, cf. p 229)</p>	<p>Apports de la sociologie des politiques publiques</p> <p>Apports de la sociologie des politiques publiques</p> <p>Apports de la sociologie et de différentes disciplines liées aux secteurs évalués : économie, sciences de l'éducation, études sur la santé publique etc.</p>

	et leurs logiques propres etc.		
Capacités techniques d'utilisation des outils de collecte et d'analyse des données	<p><i>Capacité à utiliser des outils de collecte de données</i> : enquête par questionnaire, entretiens, études de cas etc.</p> <p><i>Capacité à utiliser des techniques d'analyse des données</i> : analyse multicritères, analyse statistique, analyse coûts-avantages etc.</p>	« Ca c'est une règle d'or pour un questionnaire ou un entretien d'évaluation, il faut pas qu'on demande aux gens leur avis sur les séquences pédagogiques pilotes s'ils les connaissent pas. » (Jérôme, cf. p. 247)	<p>Apports des techniques d'enquêtes en sciences sociales</p> <p>Apports de l'épistémologie des connaissances</p>
Connaissances sur les outils de collecte et d'analyse des données	<p><i>Connaissances sur les propriétés des outils de collecte et d'analyse des données</i> : propriétés de mesure de différents objets (pertinence, facilité, biais...), propriétés de temps et de coût de mise en œuvre, propriétés d'acceptabilité par les commanditaires etc.</p>	<p>« Et si on n'a pas les données pour créer une cohorte, moi je sais ce que ça coûte » (Clarisse, cf. p. 245)</p> <p>« on sait aussi qu'avec certaines cibles les entretiens téléphoniques ça marche pas, il faut faire du face-à-face » (Clarisse, cf. p. 245)</p> <p>« quel est le politique qui va accepter de créer une cohorte témoin qui bénéficiera pas d'aides ? » (Clarisse, cf. p. 245).</p>	<p>Apports des techniques d'enquête en sciences sociales</p> <p>Littérature en évaluation de politiques publiques</p>

Les ressources « méthodologiques »

Nous avons ensuite identifié un ensemble de ressources permettant de concevoir et dérouler une démarche d'évaluation. Il s'agit de connaissances propres aux évaluateurs qui mobilisent des connaissances spécifiques sur ce qu'est une démarche évaluative et ses propriétés de pertinence et d'acceptation selon les contextes.

Ressources mobilisées	Détail des ressources	Exemples de connaissances-en-acte	Apports possibles des champs de connaissances disciplinaires
Capacités techniques de conception et réalisation d'une démarche d'évaluation	<p><i>Capacité à utiliser des outils d'évaluation</i> : référentiels, grilles de pondération entre critères, analyse multicritères, techniques de</p>	(le logigramme) « c'est important parce que c'est à partir de là qu'on va définir les critères d'évaluation concernés » (Arnaud, Cas Lyon Vélo, cf. p. 297)	Littérature dans le champ de l'évaluation des politiques publiques et de l'évaluation appliquée au

	benchmarking, outils de reconstruction de la logique d'intervention (logigramme), outils pour constituer et animer une instance d'évaluation etc.		domaine éducatif
Connaissances sur les démarches d'évaluation	<i>Connaissances sur les propriétés des démarches d'évaluation</i> : ce qu'est une méthodologie d'évaluation, différentes définitions de l'évaluation et des concepts associés (critères, indicateurs, référents...) selon les contextes et les paradigmes, propriétés de pertinence par rapport à un contexte et de compréhension pour les acteurs associés, voire effets de rejet...	« L'évaluation c'est une étude comme d'autres, à la différence près qu'elle produit un jugement. Et c'est ça qui fait la difficulté. Et c'est redoutable parce que l'évaluation elle dit est-ce que vous faites un truc efficace par rapport à vos objectifs. <i>Implicitement elle dit</i> : est-ce que vous faites ce qu'il faut ? » (Bruno, cf. annexe V, entretien n°9, p. 72)	Littérature dans le champ de l'évaluation des politiques publiques et de l'évaluation appliquée au domaine éducatif

Les ressources « politiques »

Nous avons également identifié un ensemble de ressources permettant de prendre en compte les stratégies des acteurs qui entourent l'acte d'évaluation. Il s'agit majoritairement de connaissances-en-actes sur les comportements des acteurs concernés, qui peuvent être le fruit de croyances répandues voire d'a priori réducteurs. La littérature sur l'évaluation et la sociologie des politiques publiques permettent toutefois d'éclairer certains pans de la logique des acteurs en situation.

Ressources mobilisées	Détail des ressources	Exemples de connaissances-en-acte	Apports possibles des champs de connaissances disciplinaires
Connaissances sur les stratégies des acteurs entourant l'acte d'évaluation	<i>Connaissances sur les acteurs concernés par une évaluation</i> : positions des acteurs dans la fonction publique, pratiques de travail habituelles, stratégies d'influence sur les politiques publiques... <i>Connaissances sur les stratégies des acteurs autour d'une démarche d'évaluation</i> : positions des acteurs autour d'une	« on a celui des décideurs qui veut que ça soit vite, bien et clair, on a le pôle des opérateurs qui veulent l'évaluation pour pouvoir continuer à financer d'autres choses, donc l'évaluation alibi parfois, et puis on a le poids des consultants qui vous promettent la lune et puis vous donnent un pâté informe après » (entretien exploratoire n°7, cf. p. 215)	Littérature dans le champ de l'évaluation des politiques publiques et de l'évaluation appliquée au domaine éducatif Sociologie des politiques publiques

	évaluation, stratégies d'utilisation des résultats et de pression/rejet/acceptation etc.	<p>« La facilité des experts, c'est de satisfaire le commanditaire » (Kevin, cas Lyon Vélo, cf. p. 294)</p> <p>« Le choix d'arrêter ou de poursuivre un programme il vient pas de l'évaluation souvent... il s'agit de choix plus politiques » (entretien exploratoire n°11, cf. p. 242).</p>	
--	--	---	--

Les ressources « réflexives »

Nous avons enfin identifié un ensemble de ressources permettant de « théoriser », au sens de SHADISH, COOK et LEVITON (1991), les conditions de réussite et d'échec d'une pratique d'évaluation et de la situer par rapport aux différentes approches possibles de l'évaluation (ou paradigmes). Comme le notaient SHADISH, COOK et LEVITON, « la plupart des praticiens de l'évaluation sont des théoriciens spontanés de l'évaluation. Ils pensent à ce qu'ils font, savent quelle méthode utiliser dans quelle situation, pèsent les avantages et les inconvénients de leurs choix et apprennent de leurs réussites et de leurs échecs des évaluations passées » (1991, p 35). Un retour réflexif sur son activité – seul, en formation ou avec des collègues – serait la condition du développement de ces ressources – à condition qu'elles soient encadrées afin de ne pas renforcer des pratiques limites qui peuvent être acceptées dans un contexte donné.

Ressources mobilisées	Détail des ressources	Exemples de connaissances-en-acte	Apports possibles des champs de connaissances disciplinaires
Connaissances sur les conditions de réussite et d'échec des évaluations	<i>Connaissances sur les conditions de réussite et d'échec des évaluations selon les situations</i> : les configurations plus ou moins favorables, les pratiques plus ou moins adaptées et efficaces, les différents critères de réussite et leur combinaison (voire contradiction) en situation, des histoires d'évaluations considérées comme réussies ou échouées...	<p>« une évaluation réussie c'est celle qui allie les deux (critères d'utilité et de qualité méthodologique) mais sachant que c'est pas toujours le cas... » (entretien exploratoire n°4, cf. p. 243).</p> <p>« Ce n'est pas parce qu'une évaluation est méthodologiquement bonne qu'elle sera automatiquement prise en compte » (entretien exploratoire n°4, cf. p. 243).</p>	<p>Littérature dans le champ de l'évaluation des politiques publiques et de l'évaluation appliquée au domaine éducatif</p> <p>Sociologie des politiques publiques et sociologie de la décision</p>

Connaissances sur les différentes approches possibles de l'évaluation	<i>Connaissances sur les approches de l'évaluation et leurs propriétés : les « paradigmes » et leurs variations historiques et culturelles, leurs propriétés de pertinence dans un contexte donné, d'efficacité et d'acceptabilité...</i>	« Si l'évaluation est très corporative, comme on dit, si vous voulez si elle est extrêmement hiérarchisée, il est clair que vous pouvez avoir des évaluations d'experts qui produisent des effets, si le patron est convaincu il décidera. Mais dans les politiques partenariales et locales l'expérience qu'on a constaté c'est que les évaluations produisent souvent la plupart de leurs effets par le biais des processus d'apprentissage. » (Bruno, cf. p. 254)	Littérature dans le champ de l'évaluation des politiques publiques et de l'évaluation appliquée au domaine éducatif
---	---	--	---

L'ensemble des ressources exposées ci-dessus permet de caractériser les connaissances et capacités techniques supposées nécessaires à une bonne maîtrise de l'évaluation de politiques publiques.

I. Les usages possibles du référentiel de compétences proposé

Le référentiel de compétences que nous proposons n'a pas été conçu pour être uniquement descriptif. Nous assumons le fait qu'un référentiel – au sens premier du mot – serve de référent dans un champ donné. Il tire sa légitimité de la recherche que nous avons menée, même si nous avons conscience que pour être pleinement utilisé et approprié, il eut fallu associer des acteurs concernés à son élaboration. Il est toutefois d'ores et déjà approprié par Eureval à des fins d'accompagnement des parcours des salariés en interne et de formation.

Nous l'avons conçu dans une visée pratique :

- Aide au recrutement
- Aide à l'accompagnement du développement des compétences dans une organisation (cf. l'usage qu'en fait Eureval)
- Aide à l'évaluation des compétences (VAE)
- Aide à la formation à l'évaluation de politiques publiques.

En effet, un tel référentiel pourrait par exemple guider les processus de VAE² : les candidats pourraient, pour faire la preuve de leurs compétences, montrer qu'ils ont rencontré différentes situations, de niveaux de complexité différents, et expliquer comment ils les ont traitées, comment ils ont adapté leurs activités, ce que cela a produit comme résultats et les leçons qu'ils en ont tirées (ressources développées). Les jurys de VAE pourraient s'en servir pour évaluer les compétences des candidats sur la base des mêmes critères.

Ceci pourrait aussi devenir un outil pour les formateurs. Nous avons conseillé aux formateurs à l'évaluation de confronter les débutants à des situations variées. Ils pourraient alors s'inspirer des éléments de situation listés pour construire leurs études de cas et les faire varier, mais aussi, dans l'esprit de ce que proposent CHRISTIE et ROSE (2002), construire avec eux et sur la base de leur expérience un répertoire de règles d'actions qui servirait de synthèse à la formation. Ils peuvent également construire leurs programmes de formation sur la base des ressources listées.

² Une procédure de VAE est par exemple en train de se mettre en place, en 2007, au Master II d'évaluation de l'université de LYON II et de l'IEP de Lyon.