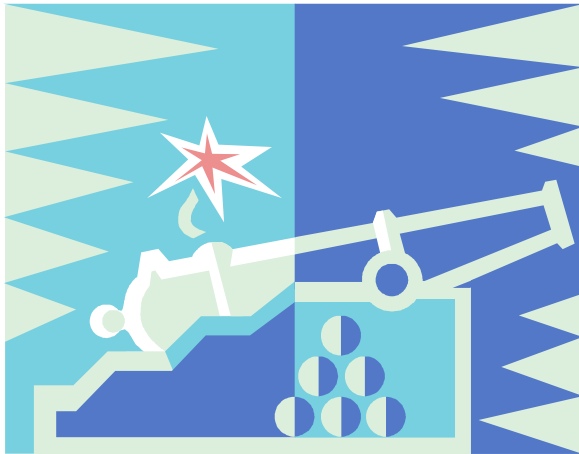


Modèles classiques des projets



Modèle balistique

Atteindre un objectif bien ciblé.
Le contexte intervient en arrière-plan.
Seul l'**objectif** à atteindre compte.
Pour le reste on parle de dommages collatéraux...

Modèle médical

Intervenir sur un organisme complexe pour combattre des maladies ou rétablir un équilibre.
Médicament > processus (souvent difficile à comprendre et maîtriser au stade expérimental) > analyse des **résultats**



Approche constructive

Prendre en compte la complexité:

- Les dynamiques sociales ne sont ni de simples machines, ni en tout point comparables à des organismes biologiques.
- Toute intervention sociale échappe en partie à ceux qui la mettent en œuvre.

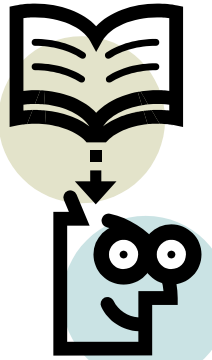
Car la grande différence des organisations sociales par rapport aux machines triviales et aux organismes biologiques c'est qu'elles se construisent dans une dynamique complexe d'interaction entre des acteurs doués de conscience et de liberté.



Toute démarche d'évaluation dans le domaine social relève d'enjeux démocratiques:

- Il s'agit de comprendre la complexité des processus sociaux impliqués dans une action afin de mieux faire place à la capacité créative des acteurs concernés. C'est-à-dire à la fois les demandeurs, les intervenants et les acteurs concernés.
- La lisibilité des enjeux et des actions est aussi importante pour les responsables politiques (qui doivent rendre des comptes) que pour les citoyens de la base, directement concernés par les actions en cours. L'évaluation contribue ainsi de manière constructive à l'action.

Accent mis sur les processus



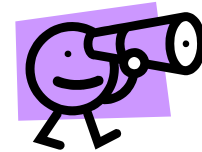
P_{lan}
> P_{rocédures}
> P_{rocessus}

La planification de type classique
est trop souvent entendue de manière linéaire: le plan précède les procédures de mise en œuvre, les processus sont sensés suivre un protocole préétabli que l'on tente de corriger par des mesures stratégiques et tactiques

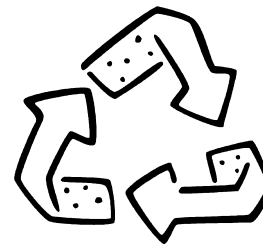
Une dynamique fondée sur l'apprentissage collectif

Implique que la cohérence d'un projet se construise de manière émergente par des procédures de dialogue, de participation, d'expérimentation, de confrontation ***favorisant une compréhension complexe des processus à l'œuvre dans le champ d'intervention considéré***

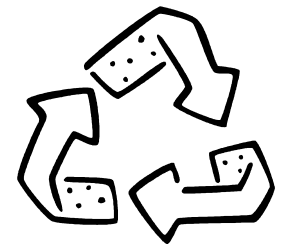
P_{rincipes}



P_{rocessus}



P_{rocessus}



P_{rocédures}

(dispositifs structurés d'apprentissage collectif)



Les experts n'ont plus le monopole de la vérité

- « Si on admet qu'il n'y a pas de point de vue privilégié, en ce sens que nul ne peut prétendre détenir un pouvoir de vérité indiscutable en matière d'analyse des problèmes, de fixation des objectifs et de choix des moyens, il s'ensuit immédiatement que les mesures de réforme doivent s'attacher à multiplier les possibilités d'apprentissage collectif. Ce que nous entendons par là ne saurait se réduire à la négociation et au compromis. Les possibilités d'apprentissage collectif devront faciliter l'acceptation du caractère nécessairement provisoire et incomplet de toute perspective, tout en encourageant la critique mutuelle de ces différentes perspectives par les parties prenantes, qu'il s'agisse d'experts ou de profanes. Cela implique notamment que les parties prenantes soient tenues non seulement d'explicitier leur position, mais aussi de rendre compte des effets de cette position sur les autres parties, de même que sur les autres aspects du problème que celles-ci mettent en lumière. Autrement dit, les différents acteurs, experts ou profanes, sont invités à démontrer la cohérence de leur analyse non seulement à partir de leur propre position, mais encore du point de vue des autres positions qui se sont fait jour dans le cadre du processus d'apprentissage collectif. »

(N. Lebessis et J. Paterson, in. « La gouvernance dans l'Union européenne ». Cellule de prospective de la Commission européenne, 2001)

Evaluation et gouvernance

- « L'apprentissage collectif apparaît incontestablement comme le pivot autour duquel s'articulent les autres caractéristiques des nouveaux modes de gouvernance... La définition « au sommet » des fins et des moyens de l'action gouvernementale cède la place à l'établissement et à la promotion de procédures inclusives, participatives, orientées vers l'apprentissage collectif. »
- « Cela ne veut pas dire pour autant que les acteurs public n'ont plus à se soucier des objectifs à atteindre. Simplement, ceux-ci sont à concevoir comme des objectifs générés collectivement, intrinsèquement variables, comme l'expression d'une volonté contextualisée plutôt que d'une volonté générale qui, en tout état de cause, est devenue plus symbolique que réelle. Quant à la responsabilité des acteurs publics, elle ne s'en trouve nullement affaiblie ou diluée. En tant que gardiens d'un processus politique renouvelé et redynamisé par l'apprentissage collectif, leurs responsabilités sont plus clairement définies et plus lourdes que jamais. »

(N. Lebessis et J. Paterson, in. « La gouvernance dans l'Union européenne ». Cellule de prospective de la Commission européenne, 2001)

Enjeux pour la pratique d'évaluation

- Dès lors que l'on prend en compte la diversité des modes d'inscription de la connaissance dans le fonctionnement des systèmes d'action et de décision, les principes méthodologiques et déontologiques applicables au «management» politique et organisationnel de l'évaluation prennent davantage d'importance. En plus de la «boîte à outil» des sciences sociales, l'évaluation doit donc se constituer son propre corpus de principes méthodologiques, fondés sur les considérations à la fois épistémologiques et socio-organisationnelles, voire politiques. On ne renonce pas, bien entendu, à l'idéal d'une connaissance fiable et objective de la réalité sociale, mais cela ne suffit plus à définir les buts et les exigences de l'évaluation.
- **Défis méthodologiques**
 - le pluralisme des méthodes demande à être organisé
 - la définition de l'objet et la formulation des questions-clés doivent se faire sur la base de l'élaboration d'un point de vue politiquement et socialement légitime
 - Une attention particulière doit être portée à la légitimité des interprétations et des jugements de valeur qui fondent les conclusions, les recommandations et les propositions.

(Bernard Perret, in. « La gouvernance dans l'Union européenne ». Cellule de prospective de la Commission européenne, 2001)

—

Finalités de l'évaluation

- **Finalité déontologique:** rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens
- **Finalité d'apprentissage:** formation et mobilisation des agents publics et de leurs partenaires en les aidant à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs
- **Finalité gestionnaire:** répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre
- **Finalité décisionnelle:** préparer les décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique
- On devrait ajouter que, dans le contexte actuel de l'action collective, l'une des principales fonctions assurées par l'évaluation est de catalyser la coopération entre des acteurs publics autonomes engagés dans une même action (on a pu dire qu'elle était « le langage du partenariat »).

(Inspiré de: Bernard Perret, in. « La gouvernance dans l'Union européenne ». Cellule de prospective de la Commission européenne, 2001)

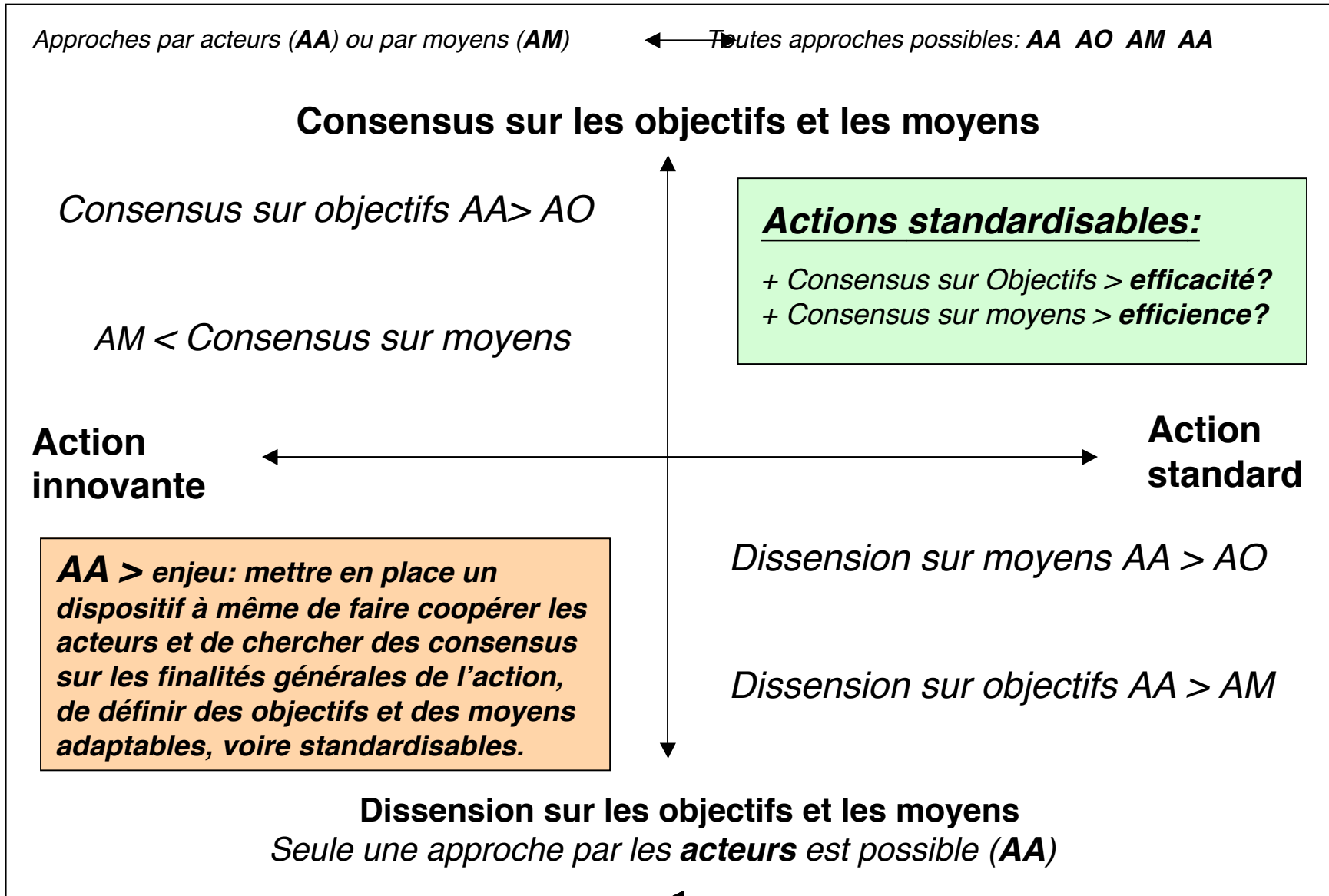
Deux concepts à ne pas confondre

	Contrôle	Evaluation
Origine des mots	Rôle= Feuille <i>roulée</i> d'un acte notarié. Contrôle> <i>contre</i> -rôle = registre tenu en double>inspection, pointage, vérification	> <i>Valeur</i> Evaluer c'est faire sortir la valeur, valoriser
Outils de base	Construits par des experts extérieurs. Nécessitent une validation en fonction de critères techniques	Dépendant de l'action, les outils d'évaluation doivent être construits en partie avec les acteurs concernés, en croisant les regards pour construire un
Enjeu principal	Vérifier la conformité à une norme, à un protocole, à des étapes, des niveaux de réalisation	référentiel commun Apprécier la qualité de ce qui se fait par rapport à ce qui est visé (en intégrant le contrôle si
Objet	Le contrôle porte sur des résultats (produits) et tend vers l'objectivité maximale possible	nécessaire) L'évaluation porte sur des processus (éléments de transformation) et comporte une part de jugement
Maîtrise	Externe	Interne, en dialogue avec un regard extérieur

Questions à se poser avant de se lancer dans une évaluation

Questions	Réponses	Nature de l'évaluation
Quelle est la finalité de l'évaluation?	Améliorer l'action	Formative
	Décider du maintien de l'action	Sommative
Qui est le destinataire de l'évaluation?	Les acteurs en cause dans l'action	Endoformative
	Un tiers par rapport à l'action	Récapitulative
Qui réalise l'évaluation?	Les acteurs de l'action	Interne
	Des agents extérieurs	Externe
Comment se situe temporellement l'évaluation par rapport à l'action?	L'évaluation est mise en place avant l'action	Ex-ante
	L'évaluation est mise en place en même temps que l'action	Concomitante
	L'évaluation est mise en place après le déroulement de l'action	Ex-post
L'action à évaluer est-elle novatrice?	Si l'action est nouvelle	De prototype
	Si l'action est habituelle	De transfert

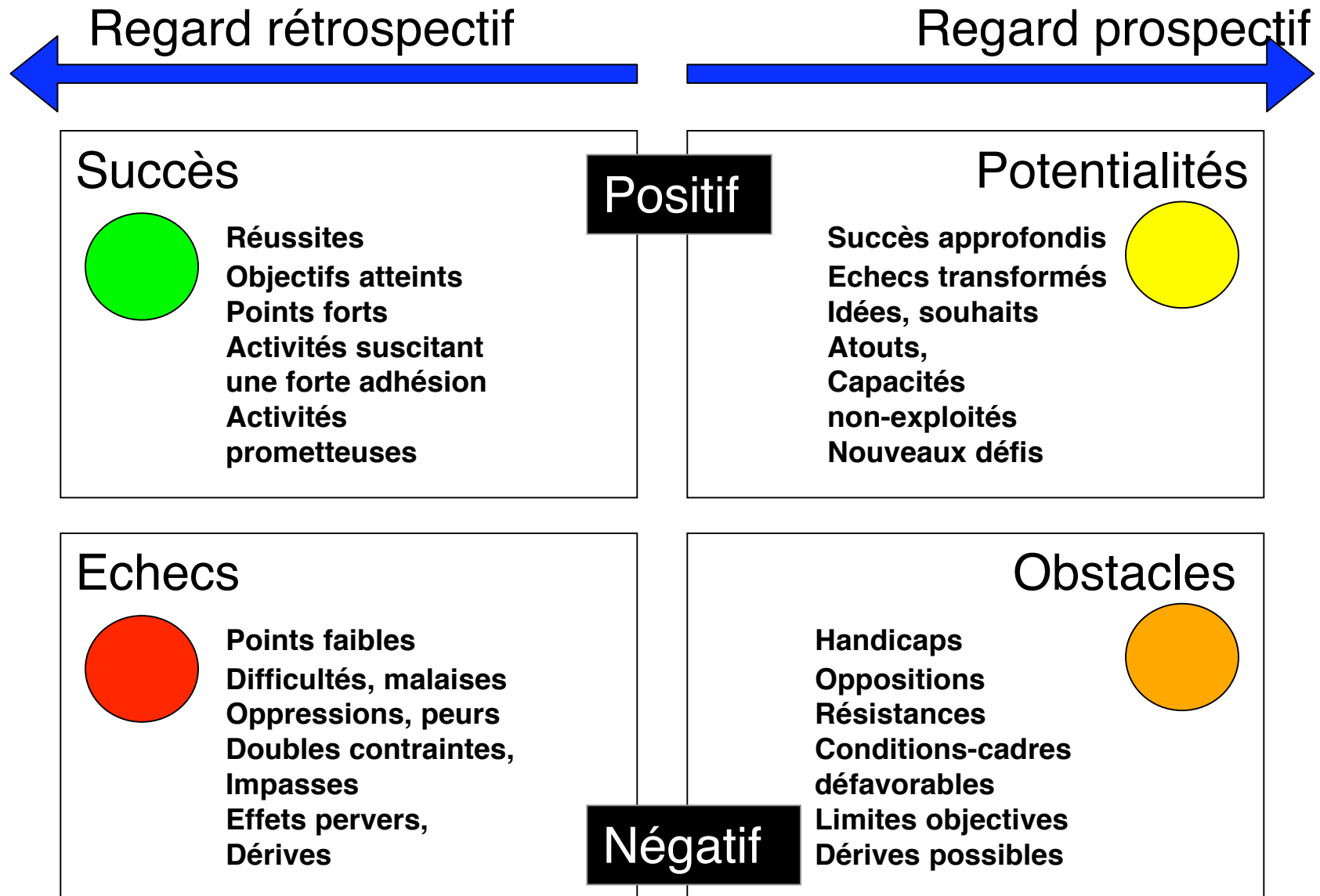
Contexte de l'action et orientation méthodologique de l'évaluation



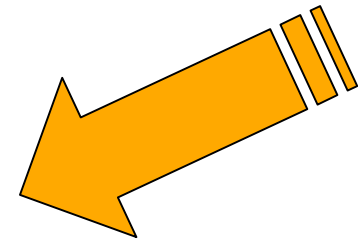
Grille SEPO / principes de base

- Les trois diapositives suivantes présentent un outil simple permettant de réaliser des évaluations participatives des processus en jeu dans un projet.
- Il s'agit de la grille SEPO (Succès/Echecs/ Potentialités/Obstacles), qui sert de base à des animations permettant à un collectif de faire le point sur ses avancées et d'assurer un suivi de ce qu'il met en œuvre.
- Il n'est pas prudent de se lancer dans le maniement de cet instrument sans préparation ni accompagnement. La grille SEPO n'est pas un outil magique. C'est un support pour une démarche structurée de réflexion en groupe. Il est donc préférable de préparer une telle démarche avec des personnes ayant déjà apprivoisé l'outil.
- L'expérience montre que des collectifs qui ont bien apprivoisé cette démarche parviennent à se l'approprier pour le suivi de leurs propres projets.
- Cette démarche pouvant révéler des conflits de perspectives, il convient également de maîtriser diverses stratégies permettant de mieux comprendre ces derniers et d'en faire quelque chose de constructif.
- La démarche SEPO peut être complétée avec un travail visant à construire des indicateurs permettant de prendre la mesure de certains résultats quantitatifs ou qualitatifs.

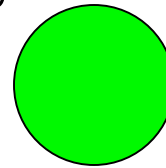
**Un document plus complet et des renseignements peuvent être obtenus
auprès de Dominique Froidevaux, Tél. 079 636 46 91 / dominique.froidevaux@etat.ge.ch**



Regard rétrospectif

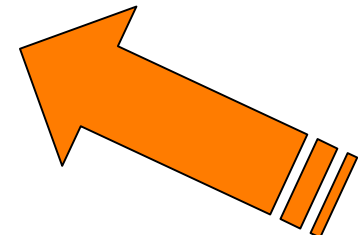


Succès
*succès qualitatifs,
et quantitatifs,
objectifs atteints,
points forts,
joie, plaisir*



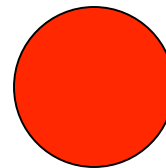
Facteurs-clefs

☐ Mettre en évidence les facteurs, conditions, influences qui ont été décisifs pour les succès et échecs

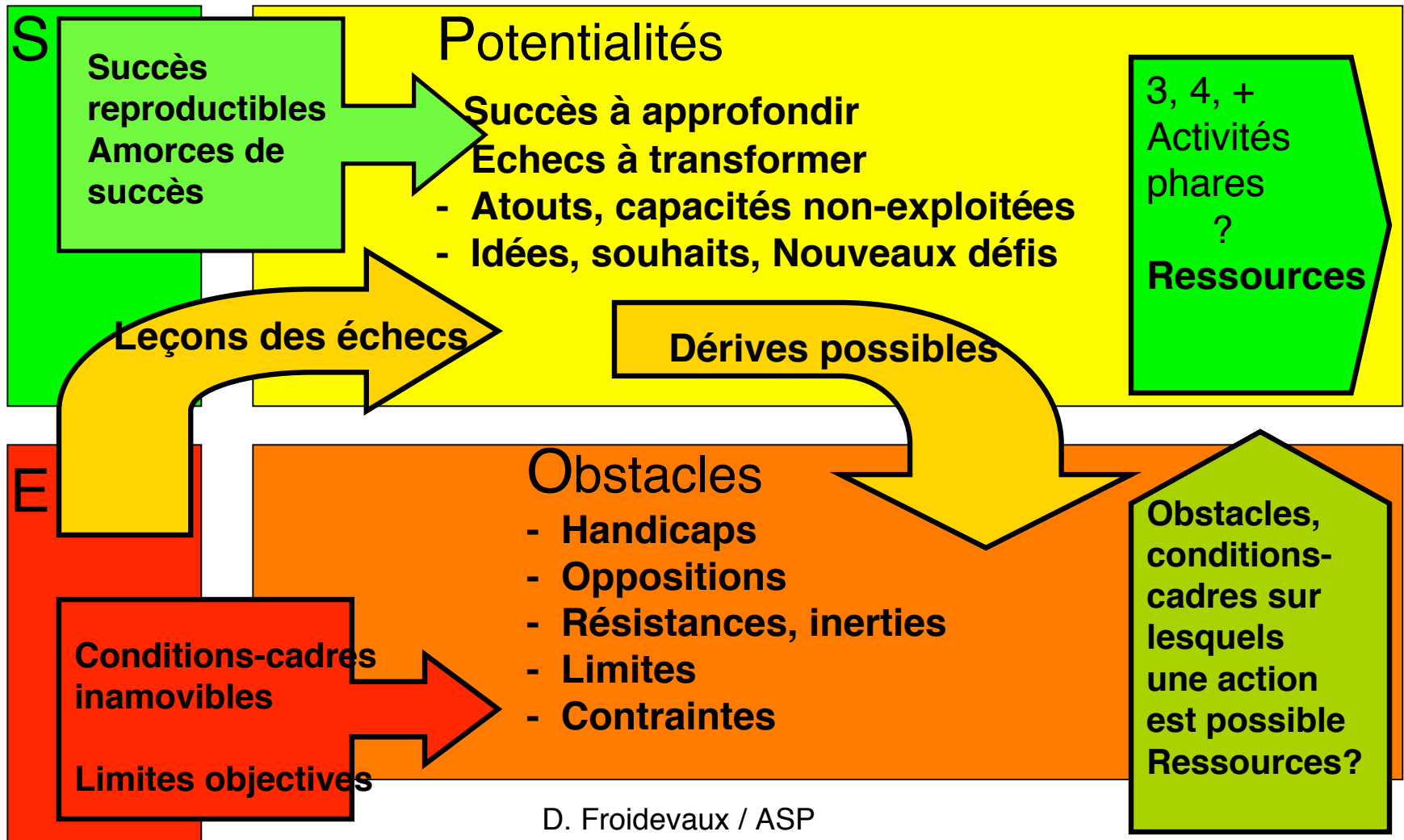
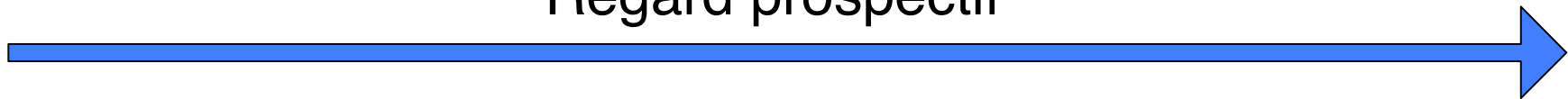


« Mieux
vivre
ensemble

Echecs
*Points faibles,
Difficultés,
Impasses,
craintes, dérives,
handicaps*



Regard prospectif



Approche constructive du conflit

Face aux conflits, inévitables dans tout processus, on retrouve fréquemment trois types de stratégies

- Domination, *rapport de force, manipulation*
- Compromis, *consensus mou, oscillations, doubles contraintes*
- Intégration, *co-opération, co-ordination, co-conseil, co-construction*

Ce sont les stratégies du 3e type qui sont les plus Intéressantes pour aider les acteurs à avancer

- méthodes co-opératives > responsabilisations multiples
= travailler en maintenant des différences
- métissages culturels = créer du neuf sans noyer les différences
- créer des situations constructives favorisant des découvertes communes
- associer des intérêts divergents autour d'objectifs ou de dispositifs communs
- passer à un autre registre que celui où les divergences priment = maintenir le lien
- concertation continue en favorisant une reconnaissance dans la réciprocité
- reconnaissance des minorités actives = chance de réviser le point de vue majoritaire