

FRANÇOIS LECOUTURIER est consultant à l'ASDIC. Il a réalisé ces dernières années un certain nombre de missions d'évaluation de dispositifs publics. Qu'il s'agisse de procédures de type contrat de ville, PACT urbain ou programme locaux d'insertion par l'économie (PLIE), de programmes nationaux de type « cafés musiques », de développement rural¹ ou encore d'actions multithématiques en milieu pénitentiaire, des constats peuvent être tirés de l'évaluation en terme de « qualification » des acteurs concernés.

LES EFFETS POSSIBLES D'UNE ÉVALUATION

Les effets produits sont variables selon les cas, en particulier qu'il s'agisse d'évaluations ponctuelles ou en continu, mais un certain nombre de constantes émergent.

Un **effet maïeutique** par lequel le regard permanent de l'évaluation et ses questionnements interpelle les acteurs et les amène parfois à prendre conscience de dysfonctionnements et à anticiper sur les conclusions de la mission. L'évaluation externe d'un dispositif se transforme alors pour partie en une auto-évaluation par les acteurs. Tant pis alors si l'évaluateur perd la primeur de ses analyses !

Le fait d'avoir sous la main un intervenant extérieur suscite un réflexe de (saine) **curiosité** de la part des acteurs du développement. En principe, il est l'interlocuteur privilégié auprès duquel on peut s'enquérir de ce qui se passe ailleurs et de la façon dont telle ou telle problématique est traitée. À l'évaluation d'être alors à la hauteur de cette curiosité et de savoir mobiliser les informations et les réseaux, sans se limiter à l'environnement proche.

Pour analyser l'action publique, l'évaluateur a besoin de recueillir et de traiter des informations « dormantes » ou inexploitées. Il amène alors parfois **les institutions et collectivités les plus volontaires à observer avec davantage d'acuité leurs actions et à les soumettre à leur propre analyse**. C'est ce qui se passe par exemple lorsque la Caisse d'allocations familiales de Lyon décide de profiter de l'évaluation d'un contrat de ville pour identifier et analyser ses propres actions en direction des jeunes, afin d'ajuster sa politique dans ce domaine.

Enfin lorsque les résultats d'une évaluation sont diffusés, **la restitution donne un cadre et organise le débat collectif**. Ils permettent souvent de « changer de focale » (prise de recul), de s'extraire du champ limité de la seule « bonne gestion » d'une procédure, ou encore de resituer l'action publique dans le contexte socio-historique qui fait souvent défaut à la réflexion... Bref d'outiller les acteurs dans leur recherche de sens.

Ces effets ne sont pas systématiques car l'évaluation est capable du pire - un exercice obligé et stérile - comme du meilleur - une mobilisation des esprits pour accompagner le changement.

TROIS CONDITIONS POUR UNE « BONNE » ÉVALUATION

Une mobilisation conjointe des acteurs du niveau politique et technique

À défaut de laquelle on peut observer un risque d'accaparement de la démarche par des techniciens au détriment des élus, voire une « protection » de ces derniers contre les remous possibles, par leurs propres services. À l'inverse une démarche imposée par les seuls élus peut être perçue par les techniciens comme une simple volonté de contrôle de leur action.

Un travail dans la durée

Une évaluation dans la durée permet une sollicitation permanente et répétée, qui ne se limite pas au rendu ponctuel du rapport d'évaluation, même si cette étape est nécessaire pour formaliser les résultats et permettre leur appropriation. On constate en effet que les rapports de mission semblent avoir une « durée de vie » plus longue lorsqu'ils sont livrés dans le cadre d'une évaluation permanente, du fait même de la présence continue de l'intervenant.

Une réelle volonté de tirer parti de ces missions d'évaluation

Volonté qui suppose des dispositions à accepter l'interpellation. Les évaluations prescrites ou imposées par l'un des financeurs, comme ce fut le cas pour les PLIE, voient leur portée considérablement limitée dans la mesure où les responsables techniques ou politiques assimilent la démarche à un contrôle administratif et n'en pas perçoivent pas nécessairement les acquis potentiels.

DES VERTUS FORMATRICES POUR QUELS ACTEURS ?

Une fois ces conditions posées reste à savoir quels sont, parmi tous les acteurs du développement social, les plus susceptibles de se saisir et de tirer profit de ces vertus formatrices de l'évaluation. La réponse la plus évidente est que cela concerne essentiellement ceux qui déterminent ou influent sur l'action publique. Car de ce point de vue les trois catégories que sont les élus, les professionnels et les habitants n'occupent pas la même position.

On pourrait résumer en disant que les **professionnels** sont agissants et plus aisément mobilisables parce que l'évaluation peut avoir des effets très immédiats et concrets sur les contenus (et parfois sur les orientations) de leur travail. Ainsi si l'évaluation d'une procédure sur un site permet d'améliorer la concertation des financeurs institutionnels, par exemple, le « confort » de travail des professionnels s'en trouvera logiquement amélioré.

De leur côté les **élus** décident mais sont parallèlement soumis à des contraintes politiques fortes qui viennent limiter leur réceptivité aux acquis potentiels de l'évaluation. C'est ainsi que l'on constate en certaines occasions une validation, voire une réappropriation par les élus des thématiques issues de l'évaluation, alors même que la concrétisation des changements préconisés piétine mystérieusement. Les élus connaissent ces limites, et ce réalisme pourrait parfois contribuer à expliquer chez certains d'entre eux un enthousiasme limité pour l'évaluation.

Quant aux **habitants** ils « pèsent » peu et, de ce fait, leur mobilisation s'avère aléatoire. Ceci pour deux raisons essentielles d'ailleurs liées entre elles : s'agissant de développement social urbain la culture publique de ce pays ne reconnaît pas de compétence, même discursive, aux exclus ou considérés comme tels. Même s'il ne s'agit pas de faire réaliser les évalua-

tions par les seuls destinataires de l'action publique, la simple participation de ces derniers à la démarche soulève donc des problèmes à la fois symboliques, techniques et politiques. Ce fut le cas dans l'évaluation du contrat de ville de Villeurbanne par exemple lorsque se sont « télescopées » l'évaluation et la mise en place des conseils de quartiers.

Cette difficulté est également **le signe de la faible dimension politique de l'évaluation, au sens de support au débat public**. Pour que cet outil puisse jouer ce rôle qualifiant de la même manière pour toutes les catégories d'acteurs, cela suppose d'évoluer vers une approche toujours plus démocratique que technicienne de l'évaluation. De ce point de vue les mentalités et les pratiques, y compris celles des équipes d'évaluation, peuvent encore largement évoluer. ■

François LECOUTURIER,
ASDIC

¹ • Programme de développement rural mis en œuvre par la Caisse des dépôts et consignations

