

# En situation anormale, l'évaluation doit devenir la norme

---

THOMAS DELAHAIS ✉ ET MARC TEVINI ✉ (QUADRANT CONSEIL, OCTOBRE 2020)

Pour une profession dont l'objet même est de se rendre utile, le bilan provisoire de la crise sanitaire n'est pas brillant. Où sont les évaluateurs/rices dans la coordination de la réponse nationale ou européenne au COVID, pour penser et mettre en œuvre le déconfinement, la démarche de massification des tests, les mesures de reconfinement, les conséquences économiques, sociales de la pandémie ?

**Ils et elles se font rares et pourtant, nous voyons bien comment nous pourrions nous rendre utiles !** Dans le débat public, l'évaluation est trop souvent ramenée à un avis « objectif » pour « rendre compte » des politiques. Mais nous sommes aussi des spécialistes de l'analyse des problèmes publics et de la cohérence des solutions apportées. Nous savons qu'une politique réussie, ce n'est pas seulement des objectifs édictés par un ministère, mais bien plus des acteurs de terrain qui décident d'agir dans une direction commune, parce qu'ils sont convaincus que c'est la bonne chose à faire. Nous savons enfin qu'elle ne se jugera pas sur des indicateurs, inlassablement rabâchés et finissant par obérer toute analyse en profondeur, mais bien plus sur la façon dont elle aura résonné avec les valeurs des Français·es — valeurs contradictoires, difficiles à expliciter, parfois à assumer, mais qu'il faudra mettre au jour pour se réconcilier autour de cette crise.

Nous ne sommes pas les premiers évaluateurs à protester de notre utilité, en France et dans le monde. Nous pouvons certes rédiger des rapports, mais aussi apporter à la gestion de la crise de la posture évaluative, c'est-à-dire une posture critique adaptée à l'action publique :

- en mettant en regard des connaissances de nature différente et en leur permettant de dialoguer, en atténuant ainsi l'écrasement du débat par les experts et les spécialistes autoproclamés, mais aussi en traduisant ces avis pour l'action publique ;
- en rendant explicites les théories du changement sous-jacentes aux mesures d'urgence, en travaillant sur les défis de leur mise en œuvre et sur les conséquences probables, désirables ou non, et sur les moyens de les améliorer ;
- en collectant des données ad hoc sur les conséquences de ces mesures pour les vérifier, quitte à ce que celles-ci soient incomplètes ou insuffisantes, et ainsi fournir les éléments essentiels à une prise de décision informée ;
- en mettant ces données et ces connaissances en perspective de ce qui compte vraiment pour les uns et les autres, et ainsi se donner des éléments de jugement ;
- en jouant enfin notre rôle de vigie vis-à-vis de l'intérêt général, de l'équité entre toutes et tous, et de défense des plus faibles ou des plus marginalisés.

## **Et si, puisque la commande ne vient pas, c'était à nous, évaluateurs et évaluatrices, de prendre l'initiative ?**

Nous devons *reconsidérer notre pratique évaluative*, notre propre prise de risque pour expliciter et défendre nos valeurs, mieux exploiter nos marges de manœuvre à toutes les étapes du cycle des politiques publiques. Si les acteurs publics ne viennent pas nous chercher, c'est peut-être avant tout que trop peu de personnes sont sensibles à nos apports. Prouvons-leur qu'ils ont tort.

*Trouvons de nouveaux alliés.* La recherche en sciences sociales a montré son rôle essentiel de sentinelle (par ex. sur les violences domestiques ou les effets de la déscolarisation des plus pauvres). Ce sont eux qui ont invité très tôt à s'appuyer sur cette crise pour réinterroger nos valeurs instrumentales et finales : que voulons-nous pour l'avenir ? Et quels sont les moyens acceptables pour y arriver ? Nous n'avons pas su initier ce mouvement, mais nous pouvons y contribuer, en proposant des évaluations plus pertinentes, mieux à même de reconsidérer en profondeur les politiques publiques ; et en nous attachant à une traduction des apports de la recherche dans les termes de l'action publique qui manque cruellement.

Il convient également de *(re)gagner la confiance* de ceux qui innovent au service de la société, des organisations militantes, des acteurs de terrain, et les aider à être les acteurs du changement qu'ils appellent de leurs vœux. Faut-il changer de position, ne plus être prestataires pour être partenaires de plein exercice dans des expérimentations à venir ?

Nous sommes également les mieux placés pour *engager le travail critique nécessaire* sur les évaluations en cours. Les deux exercices récemment engagés par la [Présidence](#) et [l'Assemblée nationale](#) restent descriptifs et s'attachent trop peu à répondre aux critiques qui ont été faites à l'État— et la façon dont ils vont être utilisés n'a rien d'évident à ce jour. Nous ne pouvons pas nous contenter d'une évaluation cadrée par les pouvoirs en place. Comment multiplier les points de vue sur cette crise ? Une réelle évaluation est nécessaire, dans laquelle les parties prenantes pourront délibérer collectivement, réfléchir à ce que cette crise révèle de leurs attentes et de notre destin commun en tant que nation. Peut-elle être autre chose qu'une évaluation participative, indépendante des pouvoirs publics ?

Au total, l'évaluation peut encore donner de son meilleur en reposant sur ses quatre pieds : l'utilité à la décision et la construction de connaissances aussi robustes que possible, oui ; mais aussi la prise en compte des valeurs et la contribution active à l'intérêt général. La crise sanitaire actuelle doit être pour nous un coup de semonce : si nous n'arrivons pas à trouver notre place dans cette nouvelle normalité, serons-nous encore là dans quelques années ?