

L'évaluation des politiques publiques

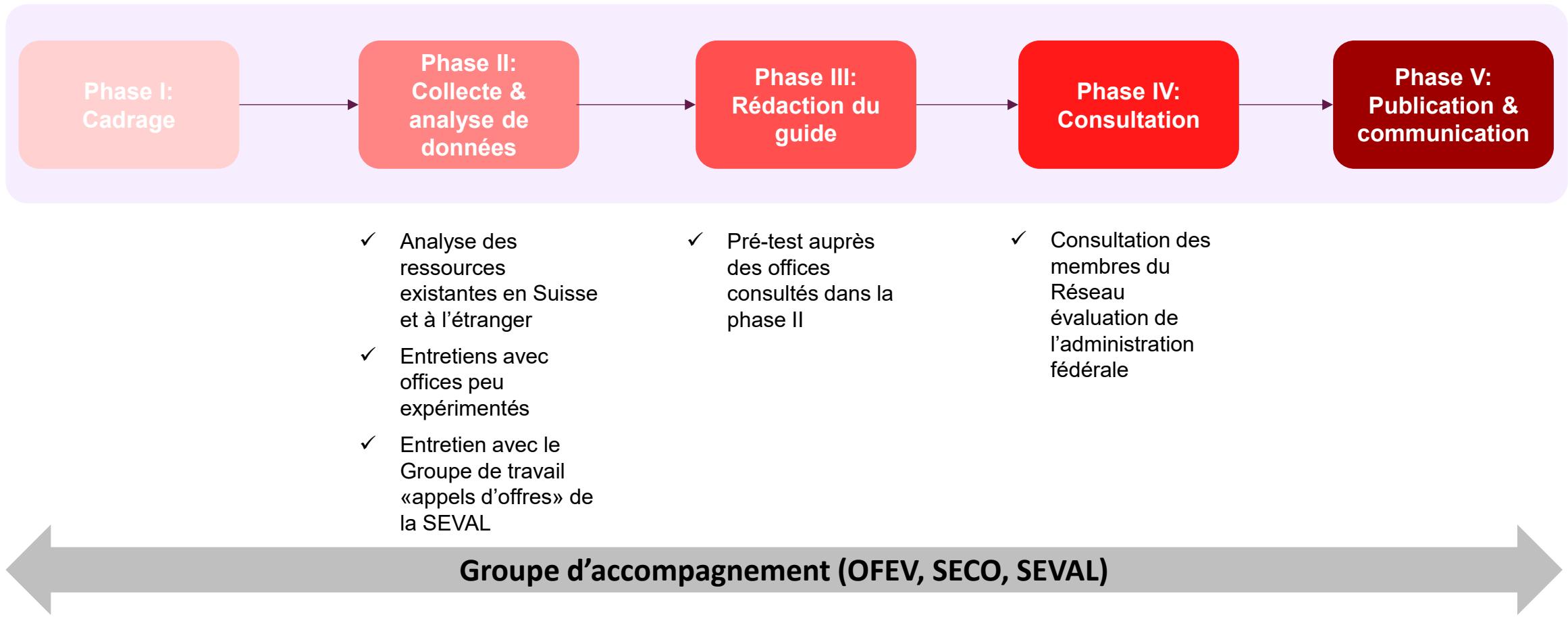
Guide pratique pour la planification, la gestion et l'utilisation des évaluations

Présentation synthétique

Objectifs du guide

- ✓ Remplacer l'ancien guide devenu obsolète
- ✓ Fournir un cadre de référence pour les collaborateurs ayant peu d'expérience en évaluation
 - Proposer des outils concrets et adaptables au contexte
- ✓ Offrir un cadre pratique pour la planification, la gestion et l'utilisation d'évaluations ex post externes
- ✓ Favoriser l'utilisation effective des résultats
- ✓ Renforcer la culture de l'évaluation dans l'administration fédérale suisse

Démarche de création du guide



À qui s'adresse ce guide ?

Collaborateurs de l'administration fédérale

avec peu d'expérience en évaluation

Également utile comme référence pour les personnes expérimentées

Périmètre du guide

- Évaluations rétrospectives (ex-post)
- Évaluations commanditées à l'externe
- Processus complet : préparation & adjudication du mandat, suivi & valorisation des résultats

Un outil didactique et accessible à tous

- Couleurs adaptées aux personnes daltoniennes
- Utilisation d'icônes pour guider la lecture
- Boîte à outils avec des modèles adaptables

Une lecture facilitée



Ressources à consulter



Posons-nous les bonnes questions



Boîte à outils: modèles et tableaux



Boîte à outils: listes de contrôle



Renvoi de la boîte à outils vers la page correspondante

2.2 COMMENT PILOTER LE PROJET D'ÉVALUATION ET QUI IMPLIQUER ?

Le pilotage rigoureux du projet d'évaluation est essentiel pour en assurer la qualité, la pertinence et l'utilité. Sur la base des réflexions menées lors de la préparation (voir chap. 2.1), l'organisation du projet doit être définie, sous la forme, a minima, d'un **groupe de projet qui assure la direction du projet**.

Gouvernance générale du projet d'évaluation

Déterminez qui pilotera le projet d'évaluation, c'est-à-dire quelles personnes ou instances devraient être impliquées dans la conception du mandat d'évaluation et/ou dans la validation des résultats. Faut-il intégrer un/des autres services, ou d'autres offices/entités ? Les cantons sont-ils concernés dans la mise en œuvre de l'objet évalué ? Ces éléments influencent le type de design envisageable et les exigences posées dans le mandat. Les réflexions relatives à l'organisation du projet sont essentielles et doivent donc être prises en compte avant l'attribution du mandat.

Groupe de projet

Le groupe de projet constitue le noyau opérationnel du pilotage. Il assure la direction opérationnelle du projet d'évaluation. Désignez une personne de contact qui assure la **coordination opérationnelle** avec l'équipe d'évaluation et les parties prenantes.

Ce groupe de projet est responsable de gérer l'évaluation, ainsi que de garantir la qualité du processus et des produits (rapports). Il suit l'avancement, prépare les décisions à soumettre aux autres instances et veille à la bonne circulation de l'information.



Quelles personnes doivent être activement impliquées dans la démarche ?



[Composition, tâches et responsabilités du groupe de pilotage et du groupe d'accompagnement \(8\)](#)



[Matrice des rôles et étapes d'une évaluation ex post externe \(5\)](#)

Table des matières

1. INTRODUCTION

1.1 QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ?

- L'évaluation se distingue d'autres instruments
- Qu'est-ce qui déclenche une évaluation
- Pourquoi évaluer ?

1.2 SELON QUELS CRITÈRES ÉVALUE-T-ON ?

1.3 QUAND MENER UNE ÉVALUATION ?

1.4 ÉVALUATION INTERNE OU EXTERNE ?

- Comment se déroule une évaluation ?

À PRENDRE EN COMPTE LORS D'UNE ÉVALUATION :

- La réglementation en matière de protection des données
- Les questions éthiques et le contrôle de la qualité
- L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)

2. PRÉPARATION ET ADJUDICATION DU MANDAT

2.1 COMMENT PRÉPARER L'ÉVALUATION ?

- L'évaluation est-elle vraiment indiquée à ce moment- là ?

2.2 COMMENT PILOTER LE PROJET D'ÉVALUATION ET QUI IMPLIQUER ?

2.3 COMMENT RÉDIGER UN CAHIER DES CHARGES ?

2.4 COMMENT LANCER UN APPEL D'OFFRES ?

2.5 COMMENT SÉLECTIONNER LA MEILLEURE OFFRE ?

2.6 COMMENT RÉDIGER UN CONTRAT ?

2.7 COMMENT DÉMARRER LE PROJET D'ÉVALUATION ?

3. SUIVI ET VALORISATION DES RÉSULTATS

3.1 COMMENT ET QUAND COMMUNIQUER AVEC LE MANDATAIRE POUR ASSURER UN SUIVI EFFICIENT DES TRAVAUX ?

3.2 COMMENT EXAMINER LE RAPPORT ET CONCLURE L'ÉVALUATION ?

3.3 COMMENT VALORISER LES RÉSULTATS ET PRÉVOIR LA SUITE DE L'ÉVALUATION ?

BOÎTE A OUTILS

BIBLIOGRAPHIE

Des schémas pour illustrer le propos

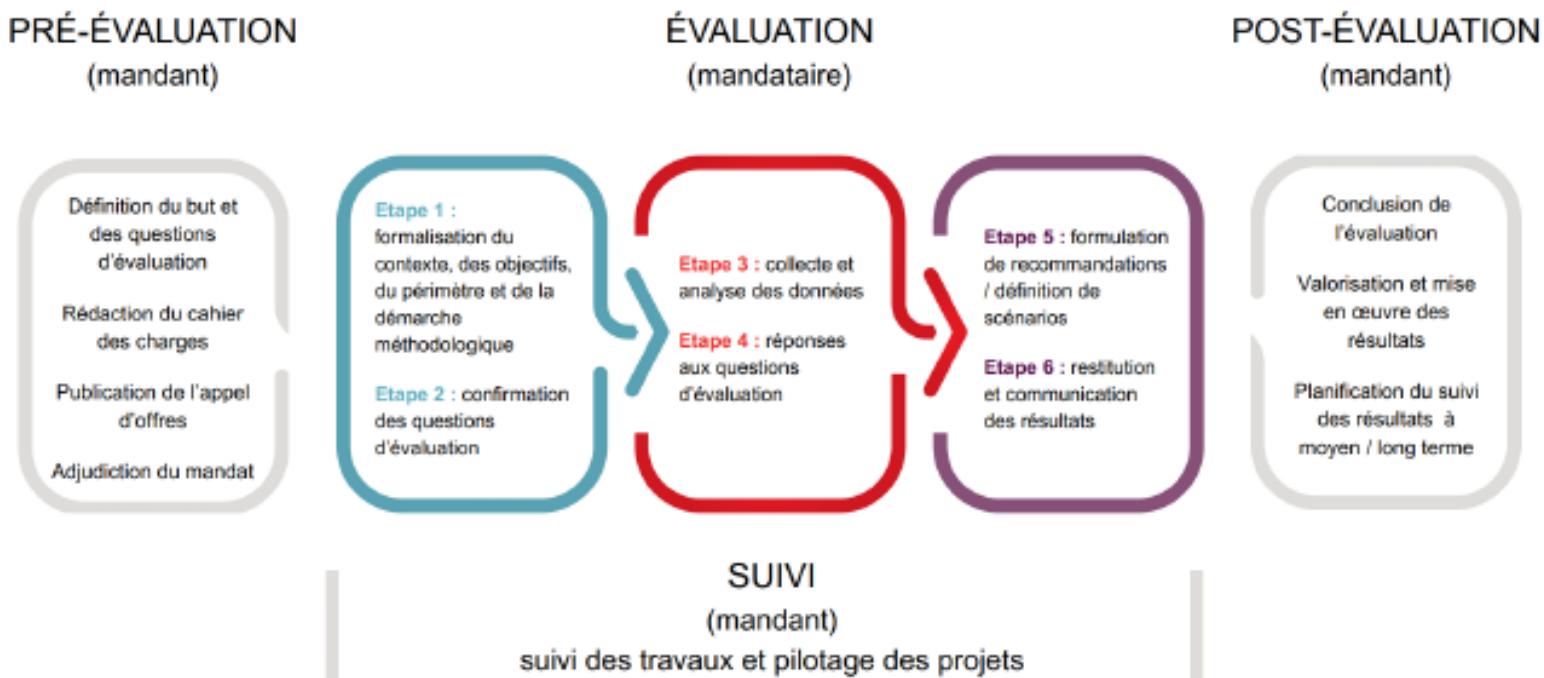
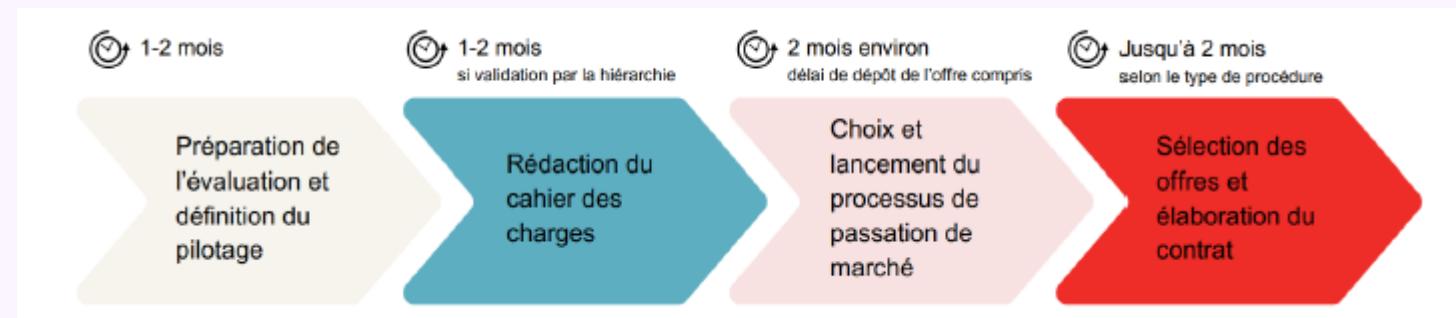


FIGURE 3 - DÉROULEMENT D'UNE ÉVALUATION

Préparation et adjudication du mandat



Étapes clés

1. Préparer l'évaluation (finalités, périmètre)
2. Définir la gouvernance du projet
3. Rédiger le cahier des charges
4. Choisir le type de marché public
5. Lancer l'appel d'offres
6. Sélectionner la meilleure offre
7. Rédiger le contrat et lancer le mandat

Pertinence de l'évaluation

Aide et modèle pour le calcul du budget

Composition, tâches et responsabilités du groupe de pilotage et du groupe d'accompagnement

Identification des parties prenantes

Matrice des rôles et étapes

Modèle de structure – cahier des charges

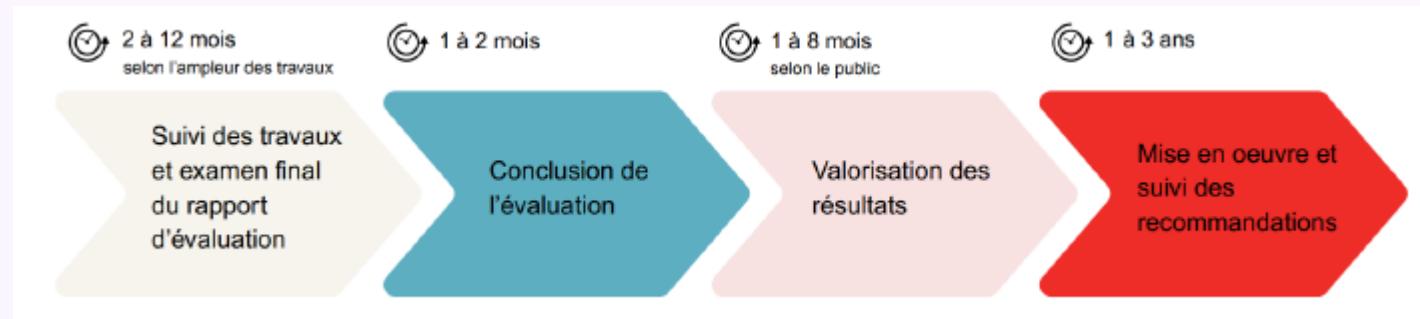
Aide pour la formulation des questions d'évaluation

Aide pour les aspects méthodologiques

Modèle de grille d'évaluation des offres

Outil de développement de modèles d'impact

Suivi et valorisation des résultats



Éléments et étapes clés

- ✓ Communiquer avec le mandataire
- ✓ Examiner le rapport intermédiaire et final
- ✓ Valoriser les résultats et prévoir la suite



Modèle de plan de suivi d'un mandat d'évaluation



Grille de relecture – Rapport d'évaluation



Éléments formels à figurer dans le rapport



Communication aux groupes cibles



Modèle pour la mise en œuvre des recommandations et la planification du suivi

La boîte à outils

Le guide propose des outils concrets à personnaliser selon vos besoins

Modèles | Tableaux de suivi | Listes de contrôle | Grilles d'évaluation

Préparation

- ✓ Liste : Pertinence de l'évaluation
- ✓ Aide et modèle pour le calcul du budget
- ✓ Liste : Identification des parties prenantes
- ✓ Liste : Composition des groupes de pilotage/accompagnement
- ✓ Matrice des rôles et étapes

Cahier des charges & sélection

- ✓ Modèle : Structure du cahier des charges
- ✓ Aide : Formulation des questions
- ✓ Aide : Aspects méthodologiques
- ✓ Outil : Modèle d'impact
- ✓ Modèle : Grille d'évaluation des offres

Suivi & valorisation

- ✓ Modèle : Plan de suivi du mandat
- ✓ Grille : Relecture du rapport
- ✓ Liste : Éléments du rapport final
- ✓ Liste : Communication aux groupes cibles
- ✓ Modèle pour la mise en œuvre des recommandations et la planification du suivi

Des outils personnalisables

17

15. Grille de relecture – Rapport d'évaluation

Critère	Questions	Evaluation			Commentaires / Actions à demander
		+	+/-	-	
Respect du mandat	Le rapport couvre-t-il l'ensemble des objectifs et des questions d'évaluation ?				
	Les livrables attendus sont-ils bien fournis (contenu, forme, niveau d'analyse) ?				
Clarté et lisibilité	Le rapport est-il rédigé dans un langage clair, structuré et accessible ?				
	En particulier, l'objet d'évaluation est-il décrit de manière claire ?				
	Les graphiques, tableaux et annexes sont-ils bien présentés et utiles à la compréhension ?				
Qualité méthodologique	Les méthodes sont-elles décrites de manière transparente et cohérente avec l'offre ?				
	Les critères d'évaluation sont-ils mentionnés, justifiés et traités ?				
	Le rapport est-il correct dans les faits (éléments descriptifs) ?				
	La collecte et l'analyse des données sont-elles rigoureuses et crédibles ?				
	Le rapport aborde-t-il les limites de la pertinence des résultats ?				
Réponses aux questions d'évaluation	Chaque question est-elle traitée de façon claire, argumentée et fondée sur des résultats ?				
	Y a-t-il des lacunes ou des réponses incomplètes ?				
Conclusions et recommandations	Les conclusions sont-elles logiques et bien appuyées par les données ?				
	Les recommandations sont-elles claires, utiles, réalistes et actionnables ?				
Neutralité et indépendance	Le rapport adopte-t-il une posture neutre et équilibrée, sans jugement de valeur au-delà des appréciations liées à l'analyse ?				
Utilisabilité pour l'administration	Le rapport est-il utilisable pour la prise de décision, l'apprentissage, et/ou la redevabilité ?				
	Faut-il prévoir des produits complémentaires (résumé, présentation, fiche synthèse) ?				

Une navigation facilité

2.2 COMMENT PILOTER LE PROJET D'ÉVALUATION ET QUI IMPLIQUER ?

Le pilotage rigoureux du projet d'évaluation est essentiel pour en assurer la qualité, la pertinence et l'utilité. Sur la base des réflexions menées lors de la préparation (voir chap. 2.1), l'organisation du projet doit être définie, sous la forme, à minima, d'un **groupe de projet qui assure la direction du projet**.

Gouvernance générale du projet d'évaluation

Déterminez qui pilotera le projet d'évaluation, c'est-à-dire quelles personnes ou instances devraient être impliquées dans la conception du mandat d'évaluation et/ou dans la validation des résultats. Faut-il intégrer un/des autres services, ou d'autres offices/entités ? Les cantons sont-ils concernés dans la mise en œuvre de l'objet évalué ? Ces éléments influencent le type de design envisageable et les exigences posées dans le mandat. Les réflexions relatives à l'organisation du projet sont essentielles et doivent donc être prises en compte avant l'attribution du mandat.

Groupe de pilotage

Le groupe de pilotage assure la direction d'un mandat. Il est composé d'une personne directrice et d'au moins une autre personne de l'équipe de pilotage.

Ce groupe de pilotage a pour rôle de garantir la qualité de l'avancement, prioriser les tâches et veiller à



Quelles personnes doivent être activement impliquées dans la démarche ?



[Composition, tâches et responsabilités du groupe de pilotage et du groupe d'accompagnement \(8\)](#)



[Matrice des rôles et étapes d'une évaluation ex post externe \(5\)](#)

Renvoi entre les liens en marge du texte (n° du modèle) et l'outil correspondant en annexe (n° de la page)

10

5. Matrice des rôles et étapes d'une évaluation ex post externe

Titulaire de rôle	Description	Tâches principales, responsabilités, compétences
PILOTAGE		
Mandant de l'évaluation	L'office fédéral est le mandant	- Attribution formelle du mandat d'évaluation dans le cadre de la planification institutionnelle - Garantie des ressources financières et humaines nécessaires - Prise de connaissance et validation finale des résultats du projet d'évaluation
Groupe de pilotage	Partenaires internes intégrés selon les besoins	- Approbation du cahier des charges de l'évaluation (mandat) - Sélection du mandataire externe (équipe d'évaluation) - Approbation des livrables intermédiaires et finaux - Discussion et validation des constats avec le groupe d'accompagnement - Décision sur la diffusion et l'utilisation des résultats - Rédaction de la prise de position institutionnelle sur les résultats
Groupe d'accompagnement	Expertise spécialisée mobilisée selon les thématiques	- Apport d'expertise technique et thématique - Conseil et soutien méthodologique (notamment sur l'accès aux données) - Contribution à la discussion et à l'utilisation des résultats - Facilitation de l'accès aux acteurs et aux informations

En conclusion

L'évaluation renforce la qualité des décisions publiques
Ce guide accompagne les trois phases : préparation, suivi et valorisation
Des outils pratiques et adaptables sont à votre disposition

<https://www.bj.admin.ch/bj/fr/home/staat/evaluation/leitfaden-oeffentliche-evaluation.html>

Office fédéral de la justice (OFJ) - Domaine de direction Droit public

bertrand.bise@bj.admin.ch

Guide disponible en libre accès sur www.bj.admin.ch