

**Présentation du projet de recherche AM/10/016 financé
par les SSTC et intitulé « L'évaluation des politiques
publiques en Belgique »**

MARS 2003

Steve JACOB & Frédéric VARONE

jacob@spri.ucl.ac.be

varone@spri.ucl.ac.be

Association universitaire de recherche sur l'action publique



Université catholique de Louvain
Place Montesquieu 1/7
1348 Louvain-la-Neuve
<http://www.aurap.ucl.ac.be>

Ce projet de recherche intitulé « L'évaluation des politiques publiques en Belgique » et financé par les Services des affaires scientifiques, techniques et culturelles (SSTC) s'est déroulé en trois étapes dont nous présentons ici les principaux enseignements.

Etat des lieux de l'évaluation au niveau fédéral

La première étape de notre recherche nous a permis, à l'aide d'une **enquête quantitative** réalisée auprès des organismes publics fédéraux, d'esquisser les contours de la pratique évaluative en Belgique. Nous tirons quatre enseignements principaux de l'analyse descriptive des données collectées lors de notre enquête :

1. 56% des organismes publics qui ont répondu à notre enquête recourent à l'évaluation comme outil de gestion et de pilotage des politiques publiques. Ce taux très élevé indique que la pratique effective de l'évaluation s'avère largement supérieure à ce qui est communément admis dans la littérature et le secteur public en général.
2. Les évaluations réalisées portent généralement sur un programme d'action. Elles sont menées de manière *ex post* par un évaluateur interne à l'organisation qui recourt à des méthodes qualitatives et quantitatives, tout en impliquant l'administration et les fonctionnaires concernés dans le processus. Les résultats des évaluations sont publiés pour un large public et pris en compte (97% des cas). D'ailleurs, ils induisent des modifications à la marge, tant sur la politique publique évaluée que sur l'organisation en charge de sa mise en œuvre.
3. L'importance cruciale de la qualité de la méthodologie appliquée ainsi que de la clarté du mandat politique donné aux responsables de l'évaluation sont deux préoccupations partagées par l'ensemble des organismes publics interrogés. En effet, la rigueur méthodologique ainsi que l'intérêt et le soutien des acteurs politico-administratifs et des usagers de la politique sont deux conditions du succès de toute évaluation.
4. Enfin, en consacrant une partie du budget d'une politique publique à son évaluation et en octroyant aux acteurs politico-administratifs les compétences légales ou réglementaires nécessaires, l'évaluation pourrait, selon ceux qui n'en font pas (encore), se développer.

La qualité de l'évaluation au concret

Dans une deuxième étape, nous avons réalisé une **méta-évaluation** (évaluation d'évaluations) qui compare six évaluations portant sur la dépenalisation de l'avortement, le contrat de sécurité de la ville de Tournai, la gestion des crédits de coopération au développement par les Organisations non-gouvernementales, la simplification administrative pour les entreprises, la politique fédérale de l'emploi et, finalement, l'aide financière de l'Etat aux victimes d'actes

intentionnels de violence. Ces expériences belges ont, ensuite, été confrontées aux standards de qualité reconnus et appliqués par la communauté des évaluateurs.

Sept enseignements peuvent être formulés sur les forces et les faiblesses actuelles des évaluations réalisées au niveau fédéral. Leur présentation s'articule en fonction des étapes chronologiques d'une démarche évaluative.

1. Les *cahiers des charges* des évaluations comparées sont souvent lacunaires, voire carrément absents. Il y a peu ou pas de réflexion ex ante sur les finalités et les questions de l'évaluation, sur les hypothèses propres à la logique d'action qui sous-tend la politique (ou modèle d'évaluation), sur les méthodes et données utilisées pour la mesure des effets induits et, finalement, sur les stratégies de valorisation politique des résultats de l'évaluation. Ces déficiences initiales ne sont pas comblées par la suite: il ne ressort des évaluations analysées ici que ce que les acteurs ont accepté d'y mettre, la démarche évaluative se caractérisant par des difficultés à infléchir les choix initiaux et à induire, chemin faisant, des améliorations notables.
2. Le nombre de *partenaires engagés* dans les six processus évaluatifs étudiés est somme toute assez réduit : l'administration y est généralement dominante, alors que le pouvoir politique (exécutif et législatif) et les bénéficiaires finaux de l'action publique semblent sous-représentés. Les relations entre les parties prenantes à l'évaluation s'avèrent de nature coopérative. Le choix des évaluateurs, souvent internes au secteur public, repose sur leur notoriété et/ou leurs compétences méthodologiques, ce qui garantit la crédibilité et légitimité des résultats de l'évaluation. La collecte des données nécessaires ne soulève pas de difficulté insurmontable, car elles sont fréquemment en possession des acteurs administratifs au cœur de l'(auto-)évaluation.
3. Les *rapports d'évaluation* se concentrent indéniablement sur la mise en œuvre des politiques publiques plutôt que sur les effets induits auprès de leurs destinataires (dans la société civile). Ils ne comprennent que fort peu de réflexions critiques sur les motivations initiales et la logique d'action de la politique évaluée. Par conséquent, les recommandations des évaluateurs concernent en premier lieu des adaptations incrémentales, à l'attention des services administratifs en charge de l'implémentation de la politique, plutôt que la remise en cause critique de la conception même, des objectifs et instruments de la politique.
4. En raison d'une réelle volonté de transparence, les rapports d'évaluation sont généralement bien diffusés. Néanmoins, la *valorisation politique* des conclusions et recommandations des évaluateurs reste faible, en raison d'un désintérêt avéré des décideurs politiques. Ce constat est valable aussi bien quand l'évaluation est décidée et réalisée par auto-saisine de l'administration que lorsque l'évaluation est la conséquence d'une clause évaluative. Les rares débats politiques suscités par un

rapport d'évaluation s'inscrivent plus dans des controverses partisans que dans une réelle discussion des problèmes de fond soulevés par l'évaluation. Aucun rapport ne se trouve à la base d'une modification substantielle de la politique considérée.

5. Par rapport aux standards de qualité, définis par les organisations professionnelles d'évaluateurs et déjà appliqués dans de nombreux pays, soulignons que les six évaluations belges comparées ne posent aucun problème de nature *déontologique* (par ex. absence de parti pris et conflits d'intérêts personnels, respect mutuel et protection de l'intégrité des partenaires, publicité du rapport). Elles semblent satisfaisantes mais pouvant encore faire l'objet d'améliorations sensibles par rapport à leur *faisabilité pratique* (par ex. rapport coûts-bénéfices de l'évaluation) et à leur *précision scientifique* (par ex. présentation du contexte de la politique évaluée, vérification et validité des données, motivation explicite des conclusions).
6. Par contre, le standard de l'*utilité politique* de l'évaluation apparaît comme nettement moins bien satisfait. Les éléments suivants portent, en particulier, à discussion : non-identification de toutes les parties prenantes de la politique évaluée, choix trop limité des informations collectées, difficulté de distinguer les conclusions des jugements de valeurs, lisibilité réduite de certains rapports et timing inadéquat pour la publication des résultats d'évaluation.
7. La *faible implication des acteurs politiques* aux niveaux du cahier des charges, de la démarche de collecte et de traitement des données et in fine de la valorisation politique des résultats de l'évaluation nous semble la faiblesse majeure des six évaluations comparées. Approprié par l'administration ou les autres acteurs de mise en œuvre, cet instrument de pilotage des politiques publiques semble donc sous-exploité, en tout cas comme lieu de débat public (donc avec les destinataires finaux) sur la pertinence et l'efficacité des politiques publiques.

Forts de ces constats, soulignons qu'une réflexion, voire un débat politique, sur (la pertinence de) l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en Belgique s'impose rapidement. En effet, à notre avis, c'est vraisemblablement au niveau de l'implication des acteurs politiques, tant législatifs qu'exécutifs, que se situe le principal handicap à un développement et à une amélioration des pratiques de l'évaluation au niveau fédéral. L'évaluation semble pâtir d'un manque de commanditaires politiques et/ou d'intérêt constant de leur part, plutôt que d'une opposition farouche des services administratifs dont les tâches de mise en œuvre sont évaluées.

L'institutionnalisation de l'évaluation : la Belgique au regard des expériences étrangères

La dernière étape de notre projet adopte une perspective résolument plus prospective puisque nous visons à formuler des **scénarios** sur le « design institutionnel » de l'évaluation en Belgique. Pour ce faire, nous nous basons sur les propositions d'ores et déjà formulées par des acteurs politiques, administratifs ou académiques, ainsi que sur les processus et dispositifs institutionnels observés à l'étranger. En effet, nous avons comparé les modèles d'évaluation des politiques publiques développés en France, en Suisse et aux Pays-Bas. Huit enseignements principaux découlent de cette analyse.

1. Dans la littérature, plusieurs définitions théoriques du **degré d'institutionnalisation** de l'évaluation coexistent. Alors que certaines se concentrent plutôt sur la culture d'évaluation et la maturité de cette pratique (par ex. nombre, types et diversité des évaluations réalisées dans tel ou tel secteur politique), d'autres se limitent à mesurer les organisations existantes (par ex. instances législatives ou exécutives en charge de l'évaluation, société nationale d'évaluation) et/ou les règles formelles en la matière (par ex. clauses d'évaluation, standards de qualité).

Quel que soit le mode d'opérationnalisation retenu, il est une évidence empirique que la **Belgique affiche un retard certain** par rapport à d'autres pays européens et anglo-saxons. Tant la maturité que l'institutionnalisation organisationnelle de l'évaluation y semblent faibles au regard des expériences déjà accumulées en France, en Suisse et aux Pays-Bas par exemple. Dès lors, il y a un intérêt à analyser en détail ces trois modèles nationaux pour, le cas échéant, s'en inspirer lors de l'élaboration de scénarios pour la situation belge.

2. De fait, les études de cas sur les dispositifs français, suisse et hollandais démontrent très clairement que l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques suit des processus et se traduit dans des dispositifs fort différents selon les cadres nationaux.

En **France**, l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques se trouve à la croisée de quatre champs de tensions : (1) le clivage entre l'évaluation de bilan ou de contrôle (Nioche-Deleau) et l'évaluation démocratique ou pluraliste (Viveret-Monnier), (2) l'opposition entre les attentes du monde scientifique (par ex. la rigueur scientifique du Conseil scientifique de l'évaluation) et celles du monde politique (par ex. l'utilité directe et le court terme selon la directive Jospin), (3) la surabondance de dispositifs car aucune organisation existante ne souhaite abandonner le monopole de cet instrument à d'autres acteurs politico-administratifs et (4) la dynamique entre les autorités centrales et les collectivités territoriales dans le processus d'institutionnalisation.

3. En **Suisse**, les programmes de recherche initiés à la fin des années 1980 ont permis l'émergence d'une communauté d'évaluateurs qui veille à stabiliser les acquis et à développer une évaluation de qualité. L'institutionnalisation de l'évaluation a été favorisée par

l'investissement personnel de certains acteurs et par le transfert de connaissances entre les institutions lorsque des personnes jouent un rôle charnière en passant du monde académique au monde politico-administratif. Cependant, la situation actuelle se caractérise par l'absence de coordination entre les diverses instances d'évaluation, fédérales et cantonales, législatives et exécutives. Cette diversité des pratiques institutionnelles n'est pas officiellement remise en cause, même si l'éparpillement empêche d'atteindre une masse critique et si certains services ont tendance, pour préserver des postes, à trop utiliser le terme évaluation au risque de le dénaturer.

4. Aux **Pays-Bas**, le débat relatif au développement et à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques est initié depuis plusieurs décennies. Il est lié aux réformes du cycle et des procédures budgétaires. Le dispositif institutionnel s'est construit progressivement et résulte d'un processus d'accumulation au sein des ministères, ce qui a conduit, dans une période plus récente, à l'adoption de clauses d'évaluation à portée générale. La mise en œuvre de celles-ci aboutit à une application uniforme de l'évaluation dans tous les ministères. L'architecture du dispositif actuel repose de facto sur deux acteurs centraux : le ministère des Finances et la Cour des comptes. Par contre, malgré un intérêt précoce du monde académique, le développement de l'évaluation n'associe guère les scientifiques à ses réflexions.

5. Afin d'ouvrir le débat sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en Belgique, nous proposons **trois scénarios** qui pré-structurent le débat sur le futur de l'évaluation des politiques publiques au niveau fédéral.

Le **modèle exécutif** repose sur des chargés d'évaluation au sein des administrations. Dans le prolongement des missions d'audit interne établies par la réforme Copernic, nous suggérons la désignation de chargés d'évaluation au sein des Services publics fédéraux; ceux-ci pourraient s'inspirer du rôle joué par le Centre de compétences en évaluation de l'Office fédéral de la santé publique en Suisse. Ces chargés d'évaluation devraient être responsables de la planification, de la commande et du suivi des exercices évaluatifs, dont la réalisation serait attribuée, à un évaluateur externe, suite à une procédure d'appel d'offres. Afin d'éviter un cloisonnement sectoriel, nous suggérons aussi la création, auprès du SPF « Personnel & Organisation » d'une « Conférence des chargés d'évaluation » qui aurait pour mission d'assurer la diffusion interne et externe des expériences particulières, d'organiser la formation continue en évaluation et de s'interroger, régulièrement, sur le suivi des recommandations contenues dans les évaluations abouties.

Les facteurs de succès de ce modèle sont la prise en compte des connaissances spécifiques des politiques publiques à évaluer, l'acceptabilité de l'évaluation par l'acteur administratif de mise en œuvre et le développement d'une culture évaluative au sein de l'administration. A l'inverse, l'adoption de ce scénario limite l'objet même des évaluations (pas d'interministérialité) en accordant une sur-attention à la mise en œuvre (au détriment de

l'analyse des effets induits dans la société civile), entraîne un risque de confiscation de l'évaluation par l'administration et/ou de domination de la logique organisationnelle.

6. Le **modèle parlementaire** d'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques prévoit le renforcement du rôle des organes parlementaires et/ou de contrôle traditionnels. Comme en atteste notre revue des expériences étrangères, plusieurs pays se caractérisent par une forte implication des organes parlementaires ou de contrôle dans l'évaluation. En Belgique, malgré l'attribution d'une nouvelle compétence à la Cour des comptes relative au bon usage des deniers publics (1998), les Parlementaires ne souhaitent pas accroître leur rôle dans l'évaluation; preuve en sont les propositions formulées depuis de nombreuses années qui n'ont jamais réuni de majorité suffisante pour leur adoption. En conséquence, ce modèle suggère de nouvelles missions pour les organes parlementaires (cf. exemple de la Mission d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale et du Comité d'évaluation des politiques publiques du Sénat en France, ou de l'Organe parlementaire de contrôle de l'administration en Suisse) ou de contrôle (cf. exemple de la Cour des comptes aux Pays-Bas). Suivant les cas, ces organes sont responsables de la commande, de la réalisation ou de l'attribution d'un mandat externe ainsi que du suivi de l'évaluation.

Les avantages escomptés de ce modèle sont l'utilisation de l'évaluation comme un nouvel outil du travail parlementaire et, plus encore, le lien direct entre l'évaluation (de la mise en œuvre et des effets induits par les lois) et la formulation de la législation. A contrario, la réalisation de ce scénario entraîne un risque d'instrumentalisation de l'évaluation à des fins partisans (par ex. évaluation comme instrument potentiel dans les mains de l'opposition). De plus, ce projet devra surmonter le manque de « constance » des parlementaires vivement décrié dans notre enquête et constaté sans aucune ambiguïté dans notre méta-évaluation.

7. Finalement, le **modèle pluraliste** présuppose la création d'un Conseil fédéral de l'évaluation. Ce modèle est le plus innovant au regard des instances existant actuellement au niveau fédéral en Belgique. Sur la base de l'exemple de la Commission externe d'évaluation des politiques publiques du canton de Genève (Suisse), du Conseil national de l'évaluation en France, ou encore du futur Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique en Wallonie, nous suggérons l'éventuelle institutionnalisation d'un conseil fédéral de l'évaluation. Cette proposition arrive d'ailleurs en tête (28,1%) des types d'institutionnalisation souhaités par les représentants des organismes publics interrogés dans notre enquête. Les missions assignées à ce Conseil fédéral de l'évaluation seraient multiples: il centraliserait les demandes d'évaluation des différents SPF avec la possibilité d'élargir la saisine à d'autres acteurs (Cour des comptes, Parlement, syndicats, etc.) y compris au Conseil fédéral lui-même (auto-saisine); il proposerait un programme annuel d'évaluation; il soutiendrait les administrations rencontrant des difficultés en matière d'évaluation; il participerait activement au développement d'une communauté épistémique, etc.

Les facteurs de succès de ce modèle sont l'implication de toutes les parties prenantes (en particulier les fonctionnaires, les organes de contrôle divers, les parlementaires, les partenaires sociaux, les évaluateurs académiques voire privés) et la compatibilité de ce scénario avec la culture de concertation communément admise et pratiquée en Belgique. Par contre, l'adoption de ce scénario risque de faire émerger des conflits avec d'autres organes de contrôle (la Cour des comptes ou les inspecteurs des finances par exemple), de se heurter au manque de connaissances spécifiques en évaluation (de certains partenaires sociaux) et aux coûts (ne serait-ce qu'en temps) nécessaires à la mise en œuvre d'un tel dispositif.

8. Quel que soit le scénario privilégié à ce jour par tel ou tel acteur politico-administratif en Belgique, il nous semble opportun de lancer un **débat politique** sur le mode d'institutionnalisation de l'évaluation à promouvoir dans le futur. En effet, la Belgique se trouve à un moment clé dans le sens où des évaluations sont d'ores et déjà pratiquées (cf. les résultats de notre enquête écrite), mais dont la qualité pourrait être sensiblement améliorée (cf. les résultats de notre méta-évaluation), notamment grâce à un cadre institutionnel plus abouti.

Mise en perspective : huit propositions pour ouvrir le débat

Il ne nous semble nullement trop tard, dans le cadre de la réforme Copernic mise en œuvre actuellement, pour (re)lancer le débat sur la place de l'évaluation des politiques publiques dans la modernisation de l'action publique. Et ce pour deux raisons : d'une part, il existe déjà une pratique déclarée sur laquelle se baser et, d'autre part, il y a une réelle volonté affichée d'institutionnaliser cet outil d'analyse et de pilotage des politiques publiques. En nous basant sur les enseignements de notre projet de recherche, nous formulons ainsi huit propositions d'action participant à pareille entreprise.

Proposition 1 : Porter le débat dans l'arène parlementaire

Au cours des dernières années et en raison de la crise de légitimité que traversent les institutions publiques, de nombreux débats parlementaires se sont attardés sur le rôle des institutions et sur la modernisation de la vie politique. Afin de poursuivre ces travaux, il est grand temps de lancer un véritable débat parlementaire (associant députés et sénateurs) sur la nécessité et les possibilités d'institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques et de créer des organes formels ayant pareille mission. En effet, pour accroître la qualité et l'utilité politique des évaluations conduites jusqu'à présent, il faut veiller à en généraliser la pratique et, par-là, la sortir du volontarisme certes actif, mais somme toute peu systématique, qui conduit à confiner l'évaluation dans de petits cercles d'initiés, desquels elle connaît des difficultés évidentes à s'extraire. Par ailleurs, l'institutionnalisation de l'évaluation auprès du Parlement permettrait à ce dernier d'opérer un contrôle objectif des activités gouvernementales, ce qui représente en soi une de ses missions fondatrices dans une démocratie parlementaire.

Proposition 2 : Organiser des Etats généraux de l'évaluation

En plus du débat parlementaire, il pourrait être utile d'organiser des « Etats généraux de l'évaluation » qui regrouperaient les partis politiques, les instances de contrôle (Cours de comptes, inspecteurs de finances), les organes de planification (Bureau fédéral du plan, Ministère des finances) et d'autres acteurs concernés par la qualité des prestations publiques (médiateurs fédéraux, syndicats, etc.) pour dresser un inventaire de la situation actuelle et débattre de la coordination des efforts à mener en matière d'évaluation.

Proposition 3 : Ancrer des clauses d'évaluation dans les législations fédérales

Au-delà des discours et afin de développer un réflexe évaluatif et d'inscrire l'évaluation des effets de l'action publique dans la culture politique et administrative, il nous semble utile d'inclure systématiquement des clauses d'évaluation dans les (principales) législations. Il est possible de procéder de deux manières. Dans une version maximale, il est nécessaire d'adopter une clause évaluative de portée générale qui pour chaque législation adoptée indiquerait les modalités et le budget nécessaire à l'évaluation de celle-ci. Dans une version minimale, des clauses d'évaluation pourraient être insérées dans des législations particulières qui favoriseraient le développement de la pratique dans certains secteurs politiques (par ex. la

justice, la mobilité, etc.), pour certains types de politiques (par ex. programmes innovants, projets-pilotes, etc.) et/ou à partir d'une certaine taille des politiques à exécuter (par ex. selon un seuil financier prédéfini). Quelque soit l'option choisie, il serait de la responsabilité de l'administration de veiller à la mise en œuvre de ces clauses et celle du Parlement de s'assurer du suivi à donner aux recommandations énoncées par ces évaluations.

Proposition 4 : Instituer un groupe de coordination au sein de l'administration fédérale

La réforme Copernic remodèle la structure administrative. Consciente de l'évolution de la gestion publique, elle distingue les services publics fédéraux qui remplissent des missions de support et de direction de ceux qui sont ancrés dans des compétences sectorielles. Dans cet esprit, il nous semble nécessaire d'instaurer, éventuellement auprès du SPF « Personnel et Organisation » ou du SPF « Finances » un groupe de coordination de l'évaluation fédérale. Ce groupe de coordination aurait pour mission de planifier les évaluations à mener au niveau fédéral, de favoriser le partage des connaissances et des expériences entre les autres SPF.

Proposition 5 : Créer une plate-forme d'échange entre les niveaux fédéral, régional et communautaire

L'évaluation des politiques publiques doit tenir compte du cadre politico-administratif dans lequel elle s'inscrit. Ainsi, la structure institutionnelle particulière de la Belgique aboutit à la conduite de politiques publiques associant différents niveaux de pouvoir (fédéral, communautaire, régional et même communal). Afin d'associer ces différents niveaux lors de réflexion et même de coordination de la conduite d'évaluation, il est nécessaire de créer une plate-forme de rencontre multi-niveaux. Selon les secteurs, cette plate-forme aurait pour mission de coordonner les initiatives régionales et fédérales en matière d'évaluation. Cette plate-forme pourrait également devenir un lieu de rencontre et d'échange entre les acteurs impliqués essentiellement au niveau de l'évaluation régionale et/ou fédérale.

Proposition 6 : Réaliser des méta-évaluations en se référant aux standards de qualité

Comme pour d'autres exercices, l'évaluation des politiques publiques est perfectible lorsqu'on l'a pratiquée. Ainsi, et comme nous l'avons fait sommairement dans le cadre de ce projet de recherche, il est enrichissant de jeter un regard rétrospectif et critique sur les évaluations déjà conduites. En effet, en procédant, à intervalles réguliers, à des méta-évaluations (c'est-à-dire des évaluations d'évaluation) il est possible de mettre en lumière les efforts entrepris et de tirer des enseignements sur la pratique en cours. Grâce à l'utilisation de standards de qualité définis par des sociétés nationales d'évaluation il est possible d'accroître la crédibilité, la compétence, la fiabilité et l'utilité des évaluations. Ainsi, dans le cadre du groupe de coordination de l'évaluation fédérale ou de la plate-forme de rencontre multi-niveaux, il serait possible de procéder à des méta-évaluations pour comparer différents dispositifs organisationnels d'évaluation (par exemple les forces et faiblesses de pratiques mises en œuvre par des ONG ou la Cour des comptes, les forces et faiblesses d'évaluations sectorielles comme l'interruption volontaire de grossesse, l'euthanasie, la coopération au développement, etc.) ou différentes évaluations réalisées par l'un ou l'autre partenaire.

Proposition 7 : Visibiliser la pratique évaluative par des supports organisationnels et matériels

Pour accroître l'offre et la demande d'évaluations, il faut veiller à renforcer la visibilité tant des évaluateurs que des commanditaires. Ceci passe par la mise en œuvre d'un support technique de visibilité de la communauté évaluative. Cette visibilité peut s'organiser à différents niveaux. D'une part, à l'instar des sociétés nationales et/ou régionales d'évaluation, il est possible d'organiser un lieu de rencontre entre tous les acteurs concernés par le développement de l'évaluation des politiques publiques en Belgique. D'autre part, la création d'un portail internet consacré à l'évaluation des politiques publiques en Belgique permettrait de remplir des objectifs complémentaires. A titre d'exemple, mentionnons la publication et la diffusion des cahiers des charges, des rapports d'évaluation mais également la constitution d'un répertoire des compétences méthodologiques et/ou sectorielles mobilisables.

Proposition 8 : Enseigner les approches et techniques de l'évaluation aux futurs évaluateurs et commanditaires

Les résultats de notre recherche mettent en avant une volonté affichée de recourir à l'évaluation. Toutefois, l'enthousiasme de uns se heurte parfois à l'écueil des incompétences et de la démotivation des autres. En effet, l'évaluation des politiques publiques est un exercice qui mobilise des méthodes et des savoirs particuliers, sans être pour autant trop complexes. Jusqu'à présent, les universités ne dispensent pas ou peu de cours en analyse et évaluation des politiques publiques. Il est donc nécessaire de réfléchir à la mise sur pied de véritables programmes de formation en matière d'évaluation (au niveau universitaire et lors de formation continuée) afin de pallier cette « carence » actuelle. Si besoin est, il pourrait également être utile de développer des guides ou fiches pratiques, claires et opérationnelles pour les fonctionnaires.