



HAL
open science

Quelle posture adopter par l'évaluateur " embarqué " ?

Jean-Marie Dubois

► To cite this version:

Jean-Marie Dubois. Quelle posture adopter par l'évaluateur " embarqué " ? : Le cas de deux expérimentations sociales menées dans l'enseignement supérieur. Biennale internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnelles, Conservatoire National des Arts et Métiers, Jun 2015, Paris, France. halshs-01186494

HAL Id: halshs-01186494

<https://shs.hal.science/halshs-01186494>

Submitted on 27 Aug 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Quelle posture adopter par l'évaluateur « embarqué » ? Le cas de deux expérimentations sociales menées dans l'enseignement supérieur

Dubois Jean-Marie, ingénieur d'études, Département Formation et Certification, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq)

Résumé :

Les expérimentations sociales sont apparues récemment en France afin de tester à petite échelle des dispositifs innovants de politique sociale dans l'optique d'une généralisation. La volonté du Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse (FEJ) d'intégrer un protocole d'évaluation dès la phase de construction des projets a fait émerger de nombreux débats quant à la posture à adopter par l'évaluateur. En effet, dans le cadre de l'évaluation de deux expérimentations sociales menées dans l'enseignement supérieur, certains membres du Céreq (Centre d'études et de recherche sur les qualifications) se sont trouvés face à un dilemme. Bien qu'indépendance et neutralité paraissaient nécessaires pour garantir la crédibilité et la légitimité de la démarche évaluative, il s'est avéré que la coopération entre évaluateur et expérimentateur a été également essentielle pour faire de l'évaluation une démarche constructive.

Mots clés : expérimentation, évaluation, embarqué, indépendance, coopération.

Abstract :

Social experiments have recently emerged in France in order to test, on a small scale, innovative packages of social policy with the aim of generalizing them. The wish of the Fund for Experimental Youth projects (FEJ) to incorporate an evaluation protocol from the construction phase of the projects has given rise to many debates about the posture which has to be adopted by the evaluators. Indeed, in two social experiments launched in higher education, members of Céreq (the French Centre for research and qualifications) have faced a dilemma. Although independence and neutrality seemed to be necessary to ensure credibility and legitimacy of the evaluation process, it has been shown that cooperation between actors has been essential to make the evaluation a constructive process.

Keywords: experiment, evaluation, embedded, independence, cooperation.

Introduction

Lors du lancement de la première vague d'expérimentations sociales en 2009, le Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse (FEJ, ex-HCJ¹) a engagé d'importantes ressources humaines, financières et matérielles. L'objectif était de supporter la mise en place de divers dispositifs, principalement locaux ou régionaux, à destination des jeunes et couvrant un large spectre de l'action publique : l'aide à l'insertion professionnelle, la prévention du décrochage, l'amélioration de l'orientation scolaire, etc.

De manière innovante, dès la phase d'élaboration des projets d'expérimentation, des évaluateurs étaient associés afin d'en mesurer les effets et d'étudier la possibilité de généralisation de ces dispositifs. Entre 2010 et 2012, le CAR Céreq Rennes² a conduit l'évaluation de deux expérimentations sociales menées dans l'enseignement supérieur (cf encadré 1). Bien que similaires à plusieurs niveaux (thématique, terrain, acteurs, actions mises en place, etc...), ces expérimentations ont été conduites très différemment, ce qui a amené l'évaluateur à s'interroger sur son protocole, sur sa posture et sa place au sein de ces projets.

A partir de l'observation de ces deux cas concrets, cette communication rappellera en première partie le caractère innovant des expérimentations sociales ainsi que les avantages et inconvénients induits par cette initiative du FEJ. En deuxième partie, seront présentés les principes fondamentaux d'indépendance et de neutralité propres à toute évaluation, sans en oublier leurs limites très présentes dans le cadre spécifique des expérimentations sociales. Enfin, en dernière partie, l'article montrera la nécessité de développer une culture commune d'évaluation afin d'assurer une meilleure coopération entre acteurs.

1. L'évaluation constitutive du processus d'expérimentation

1.1 Une découverte du processus tant que pour les expérimentateurs que pour les évaluateurs

Lorsque le FEJ a lancé ses appels à projets en avril 2009, il n'était pas courant en France d'imposer des soumissions conjointes du projet et de son évaluation. C'est ainsi que, de manière innovante, le FEJ a initié cette démarche en fixant des objectifs très ambitieux aux expérimentateurs (« *innovation de politique sociale* », HCJ, 2009, p.2) comme aux évaluateurs (« *renseigner sur les raisons pour lesquelles le programme fonctionne, pour réfléchir à la généralisation, ou au contraire fonctionne mal, pour pouvoir l'améliorer* », HCJ, 2009, p.2).

¹ Haut-Commissariat à la Jeunesse

² Centre Associé Régional de Bretagne au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq)

<http://cereq-bretagne.univ-rennes1.fr/>

**Encadré 1 : Présentation des deux expérimentations sociales
évaluées par le CAR Céreq Rennes**

Intitulé	« Science Insert »	« Les appreneuriales »
Thématique	Insertion professionnelle	Insertion professionnelle et alternance
Expérimentateur	Service Orientation Insertion Entreprise (SOIE) de l'Université de Rennes 1	Service de Formation Continue (SFC) de l'Université de Bretagne Sud (UBS)
Lieu de l'expérimentation	Bassin de Rennes	Bassins de Lorient et de Rennes
Objectif de l'expérimentation	Favoriser l'insertion professionnelle des étudiants des masters scientifiques de l'Université de Rennes 1	Améliorer par l'alternance l'insertion professionnelle des étudiants inscrits en lettres modernes et Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives
Durée de l'expérimentation	2 ans et 3 mois : du 1 ^{er} janvier 2010 au 31 mars 2012	2 ans et 6 mois : 1 ^{er} janvier 2010 au 30 juin 2012
Principaux bénéficiaires	≈ 1500 étudiants inscrits en masters scientifiques (1 ^{ère} et 2 ^{ème} année) à l'Université de Rennes 1	≈ 100 étudiants inscrits en licence lettres modernes à l'UBS ≈ 100 étudiants en licence STAPS (spécialités ergonomie et entraînement) à l'Université de Rennes 2 (UR2)
Principales actions	-Modules de Techniques de Recherche d'Emploi et/ou de stage -Forum des masters scientifiques -Plateforme numérique Triptik Etudiants/Entreprises/Anciens	-Forum de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) -Création d'une Unité d'Enseignement ESS -Création d'une plateforme numérique
Budget de l'expérimentation	1 749 900 €(90% du budget total)	1 547 103 €(95% du budget total)
Personnes travaillant dans le cadre du projet ³	6 (dont 4 recrutements)	3 à l'UBS (dont 1 recrutement) et 3 à l'UR2 (dont 2 recrutements)
Evaluateur	CAR Céreq Rennes	
Objectif de l'évaluation	Tester l'état d'acculturation des étudiants bénéficiaires aux problématiques liées à l'insertion professionnelle avant et après la mise en place des réalisations du projet	Tester les représentations qu'ont les étudiants de l'alternance et du monde professionnel et les facteurs qui contribuent à influencer ces représentations avant et après la mise en place des réalisations du projet
Budget de l'évaluation	152 064 €(10% du budget total)	86 550 €(5% du budget total)
Personnes travaillant dans le cadre du projet	2 (dont 1 recrutement)	2 (dont 1 recrutement)

Dans le guide pour l'évaluation des expérimentations sociales, le FEJ insistait sur l'importance d'un dialogue permanent entre le porteur et l'évaluateur : « *expérimentation et*

³ Les personnes qui ont travaillé dans le cadre du projet se sont impliquées de manière très diverse (temps, durée, etc...).

évaluation ont tout à gagner à être associées de façon étroite » (HCJ, 2009). Les modalités d'évaluation des deux expérimentations sociales - présentées dans l'encadré 2 - ont ainsi fait l'objet d'une discussion explicite dès la conception du projet. Voulue comme telle, l'évaluation a donc fait partie intégrante du processus d'expérimentation. Elle s'est déroulée au fil de son avancée, et pour cette raison, peut être rapprochée d'une évaluation « *chemin-faisant* ».

Encadré 2 : Présentation des dispositifs d'évaluation

Dans le cadre de l'évaluation des expérimentations sociales « Science Insert » et « les appreneuriales », l'évaluateur Céreq a adopté une démarche similaire fondée sur plusieurs étapes :

- 1) Une étape préalable d'état des lieux des pratiques existantes d'insertion professionnelle dans les filières concernées (avec l'appui des enseignants) ;
- 2) Une observation continue des réalisations de l'expérimentation (participation aux comités de pilotage de l'expérimentation, aux différents évènements, etc.) ;
- 3) Des interrogations d'étudiants à différents moments afin de tester l'évolution de leur état d'acculturation aux problématiques liées à l'insertion professionnelle et l'impact des actions mises en place dans cette évolution (recours à la méthode des doubles différences) (Baslé, Dubois, 2012). Cette étape a été initiée puis abandonnée dans le cas de l'évaluation du projet « les appreneuriales » en raison du nombre restreint d'étudiants bénéficiaires ;
- 4) L'organisation d'entretiens auprès des multiples parties prenantes du projet (porteurs, enseignants, entreprises, étudiants, etc.). Selon leur niveau d'implication, les parties prenantes ont été rencontrées afin de revenir sur les actions mises en place et les réflexions sur les actions futures. Ce choix d'organiser des entretiens complémentaires aux enquêtes se justifie par le fait que de nombreux résultats sont difficilement quantifiables (ex. changement de mentalités).

Source : Baslé et al. (2013), *Science Insert : favoriser l'insertion professionnelle des étudiants scientifiques*, Net.doc n°110, 100p. ET Baslé et al.. (2013), *Les appreneuriales : je pense donc j'agis*, Céreq, Net.doc n°108, 96p.

Le caractère propre à cette posture se retrouve aussi pour partie dans des démarches où dominant les logiques de projet en construction plutôt que l'exécution d'un programme pré-défini. Parmi ces démarches figure en bonne place la recherche-action. Celle-ci se trouve confrontée à une savante dialectique qui articule implication et distanciation, affectivité et rationalité, impartialité et médiation (Beaupère, Podevin, 2010, p.193, Barbier, Fourcade 2008, p.1).

1.2 Une démarche par tâtonnements

Les délais de réponse demandés par le FEJ se sont avérés très courts (1 à 3 mois) pour les porteurs de projet qui ont dû se mobiliser et sélectionner les évaluateurs très rapidement (Bourgeois, 2010, p.88). Il était donc très difficile pour les expérimentateurs d'imaginer et de

décrire des actions « innovantes » dans un si court laps de temps. C'est pourquoi, au démarrage, les projets expérimentaux étaient souvent incomplets, les actions et les objectifs décrits succinctement, les expérimentateurs eux-mêmes n'ayant aucune certitude sur la forme que prendrait leur projet et encore moins sur les conditions permettant d'atteindre les objectifs fixés. Les dispositifs ont donc été en perpétuelle évolution : ainsi, de nombreuses actions non prévues au démarrage ont été réfléchies et mises en place au cours des trois années d'expérimentation.

Cela a rendu plus difficile la tâche de l'évaluateur qui a dû sans cesse faire évoluer son protocole et sa méthodologie, notamment dans le cadre du projet « les appreneuriales » où le nombre de bénéficiaires a été plus faible qu'initialement prévu, remettant en cause le recours à une méthode d'évaluation quantitative (cf. encadré 2). Ainsi, la façon dont les bénéficiaires et porteurs du projet se sont saisis de l'expérimentation a été largement prise en compte et analysée par l'évaluateur.

Par ailleurs, un des freins, déjà pointé en 2005 par le rapport de la Cour des Comptes, a résidé dans le décalage entre le rythme de l'évaluation et celui de la décision (Rouaud, Sulzer 2011, p.4). En aucun cas, au regard des temporalités choisies, de telles évaluations « chemin-faisant » ne pouvaient avoir comme finalité d'observer l'impact des actions sur l'amélioration de l'insertion professionnelle des étudiants. Dans le temps imparti, l'évaluateur pouvait tout au plus analyser les écarts entre résultats attendus et les premiers résultats observés, qui concernaient davantage l'appropriation des problématiques liées à l'insertion professionnelle qu'une réelle mesure de l'évolution de cette insertion.

Pris dans le processus d'expérimentation, l'évaluateur a adopté un positionnement spécifique qui n'a pas toujours été facilement identifiable pour le porteur de projet. Initialement, il se devait de conserver comme principes fondamentaux son indépendance, sa neutralité, son extériorité, sa liberté de jugement, autant de principes qui sont inhérents à la démarche évaluative en matière de politiques publiques.

2. Le respect de l'indépendance : entre éthique et réalité

2.1 L'évaluateur face à ses contraintes éthiques

Dans les deux cas présentés, bien que l'évaluateur pouvait avoir quelques « a priori » quant au déroulement de l'action et à son bon fonctionnement au regard de son expérience sur la thématique, il n'a jamais participé aux réflexions sur l'élaboration des actions mises en place. Une claire distinction entre les rôles d'expérimentateur et d'évaluateur a donc été posée dès le démarrage pour garantir l'indépendance et la légitimité de l'évaluation :

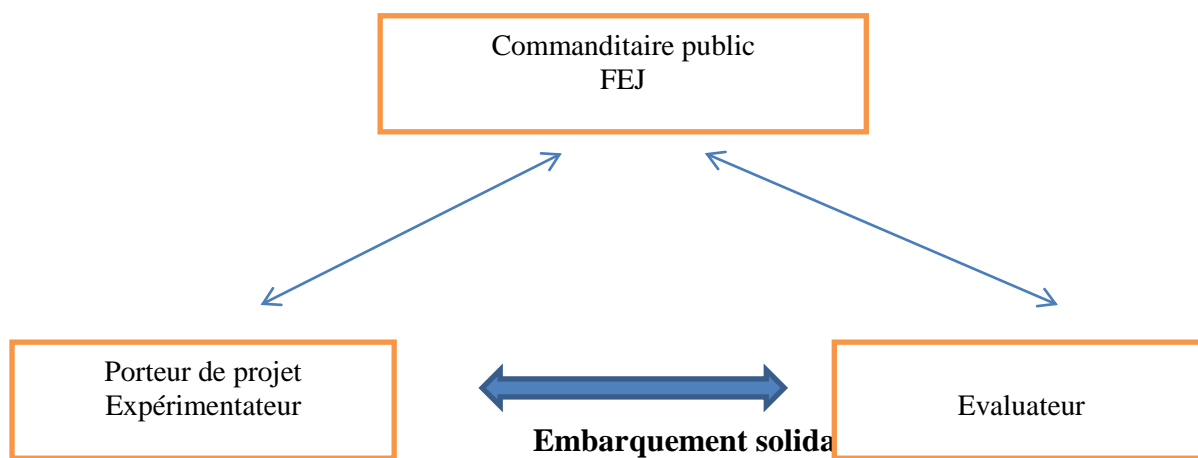
- D'un côté, il est difficile d'évaluer de manière objective un programme que l'on aurait contribué à construire. En effet, même s'il a fait partie intégrante du processus d'expérimentation (cf supra), l'évaluateur n'a pas participé à sa construction, ni à son orientation, ni porté de jugement sur la pertinence ou la valeur des objectifs stratégiques.
- D'un autre côté, on ne peut garantir la rigueur des méthodes évaluatives si celles-ci sont conçues et mises en œuvre par les porteurs de projet. Les expérimentateurs ne sont donc jamais intervenus dans le choix de la méthodologie d'évaluation.

L'indépendance a revêtu une importance particulière en matière de crédibilité de l'évaluation. Elle a impliqué une absence d'influence politique et de pression organisationnelle, un accès illimité à l'information et la possibilité d'enquêter sans entrave auprès de toute personne considérée comme pouvant jouer un rôle dans le projet, enfin la possibilité de mener des investigations et d'en publier les résultats en totale autonomie. Il ne pouvait donc y avoir de lien hiérarchique ou de tutelle entre l'évaluateur et l'expérimentateur.

C'est dans ce sens que l'évaluation des expérimentations sociales a été confiée à des équipes comme le CAR Céreq Rennes – composées essentiellement d'universitaires ou de consultants en cabinet de conseil privé - externes à la fois au FEJ (commanditaire) et aux structures porteuses des projets (expérimentateurs). Cette caractéristique est apparue centrale pour garantir l'indépendance du jugement des équipes.

Dans le cas des expérimentations sociales, la configuration triangulaire innovante avec un commanditaire/financeur qui n'est pas le responsable politique du projet évalué a rendu à la fois plus simple et plus compliquée cette affaire d'indépendance (cf encadré 3). En effet, cette triangulation a joué favorablement pour minimiser le risque de biais inhérent à toute situation où un des acteurs est à la fois responsable du projet et commanditaire de son évaluation. Par contre, elle a fait peser sur l'évaluateur un doute quant à son impartialité dans la mesure où il y a, par construction, solidarité entre expérimentateur et évaluateur, liés par un même destin sur les modalités de l'« embarquement ».

Encadré 3 : la relation tripartite dans le cadre des expérimentations sociales



Source : Dubois J.M., Podevin G. (2011), *Entre indépendance et connivence : la délicate posture de l'évaluateur embarqué*, Céreq, bref n°294-1, 4 p.

2.2 L'évaluateur face à la réalité du terrain

L'expérience de ces deux expérimentations sociales a montré qu'il était difficile de garantir l'indépendance et la légitimité de l'évaluateur en toutes circonstances. Bernard Gomel et Evelyne Serverin (2012) ont évoqué le passage d'un rôle d'évaluateur à un rôle de co-expérimentateur, lequel produirait un brouillage entre l'observation, qui exige de la distance critique, et l'action qui implique un engagement peu propice à la critique.

Comme l'évaluation s'est déroulée au fil de l'avancée du projet expérimental, l'évaluateur était en situation d'observation, de collecte et d'analyse de ce qui se déroulait sous ses yeux durant la phase de mise en mouvement des acteurs, de leur enrôlement, et du déploiement de leurs logiques d'action. Il a donc souvent été amené à organiser des entretiens avec les acteurs de l'expérimentation : porteurs de projet, bénéficiaires, tiers... (cf. encadré 2) afin d'une part de présenter le protocole d'évaluation et ses objectifs et d'autre part de les interroger sur leur perception du dispositif. L'évaluateur a dû sans cesse garder à l'esprit que sa simple présence a introduit à elle seule des perturbations difficilement maîtrisables, neutralisables et quantifiables : appropriation du projet, changement dans l'orientation des actions, etc.

2.3 Un financement au fil de l'eau

Par ailleurs, dans un contexte de forte contraction des dépenses sociales de l'Etat, ces appels à projets ont eu un réel effet d'aubaine financière tant pour les porteurs de projet que pour les évaluateurs. L'obtention de ces financements a pu constituer un gage de stabilité permettant à ces deux acteurs le maintien de plusieurs postes salariés ainsi que le recrutement de nouveaux personnels (cf. encadré 1). Selon L. Bourgois (2010, p.88), « *ceci aura pu créer dans certains cas une forme de communauté d'intérêt liée à l'obtention du financement facilitant la mise en place des binômes* ».

Malgré tout, les modalités de versements de ces financements, très échelonnées et conditionnées au bon déroulement du projet, ont pu faire planer quelques incertitudes puisque expérimentateur et évaluateur n'ont jamais été assurés de recevoir l'intégralité des financements. Par exemple, à mi-parcours, la pérennité du projet « les appreneuriales » a été remise en cause par le FEJ au regard du nombre limité d'actions mises en place à cette date, nécessitant une intervention argumentée du porteur de projet justifiant ses dépenses et le décalage temporel des actions. Si la situation avait perduré, l'évaluateur n'avait-il pas intérêt à intervenir auprès de l'expérimentateur et/ou masquer une partie de la réalité pour conserver son financement ?

L'indépendance ne doit pas signifier isolement, absence de relations ou même d'interactions. Les relations avec les porteurs du projet se sont donc inscrites sous l'horizon de la confiance et de la compréhension empathique (Dubois, Podevin, 2011, p.3).

3. La coopération : une nécessité pour assurer la bonne marche du processus évaluatif

3.1 Deux acteurs qui se découvrent

Les réponses à ces appels d'offres initiés par le FEJ auront permis à l'évaluateur comme aux expérimentateurs de « collaborer » avec des acteurs et de « se familiariser » avec des pratiques qu'ils ne connaissaient que partiellement. Ainsi, même si les expérimentateurs étaient habitués à rendre des comptes à leurs financeurs quant à leurs pratiques et aux résultats de leurs actions, ils n'avaient que très peu eu recours à un évaluateur extérieur « *pour appréhender la valeur ajoutée et les lacunes d'un dispositif dans sa globalité, autant du point de vue des résultats que de ses conditions de mise en œuvre* » (Brezault, Olm, 2009, p.65).

Au démarrage, l'évaluateur a donc connu quelques difficultés pour mettre en œuvre sa démarche : la disponibilité des personnes sollicitées, le problème d'identification de l'évaluateur et de son rôle, la visibilité et l'intérêt du dispositif à ses débuts. Une confusion a

ainsi pu être faite entre l'évaluation du dispositif expérimental mis en œuvre et un jugement porté sur la légitimité de la structure à intervenir sur ce champ ou sur la qualité du travail des acteurs impliqués. Afin de répondre aux nombreuses interrogations émanant des expérimentateurs, l'évaluateur n'a eu de cesse d'expliquer sa démarche lors de ses diverses interventions au sein des comités de pilotage. Autrement dit, comme le stipule le guide pour l'évaluation des expérimentations sociales, il a fallu sensibiliser les porteurs de projet à l'idée que « *l'évaluateur n'évalue pas l'expérimentateur mais l'expérimentation* » (HCJ, 2009, p.4).

De plus, la méthode d'évaluation avec constitution d'un groupe test et d'un groupe témoin (protocole prévu à l'origine) paraissait très éloignée de la culture d'origine des expérimentateurs pour diverses raisons (Brezault, Olm 2009, p.72) :

- des raisons éthiques : il semblait difficile d'exclure une partie du public d'un dispositif et de sélectionner aléatoirement les bénéficiaires (sentiment d'injustice) ;
- des raisons d'efficacité du dispositif : le dispositif devrait être adapté en fonction des besoins ressentis par les acteurs, et non sur une base aléatoire ;
- des raisons politiques : en termes d'affichage politique, exclure une partie du public d'un dispositif d'accompagnement, même pour une période limitée, était très difficile à justifier au motif de l'égalité des ressources d'accès.

Après cette période de tâtonnements propre à toute démarche innovante, les porteurs de projets ont tous les deux fait part de leur intérêt voire de leur besoin d'évaluation et de leur volonté de l'intégrer à leur réflexion. Au cours d'un entretien, un des porteurs du projet « science insert » a même précisé qu'il tenait « *à ce que l'évaluateur soit associé à tout ce que nous faisons, dans le cadre de la transparence totale* ». Ils y voyaient notamment une opportunité de démontrer l'utilité et la légitimité de leur implication dans le champ ciblé. Les expérimentateurs identifiaient ici l'évaluation comme un apport de connaissances favorisant les apprentissages institutionnels des différents acteurs du projet.

Le fait que les expérimentateurs soient sensibilisés aux questions de l'évaluation, ainsi que leur adhésion à la méthodologie proposée, ont participé à la réussite et l'instauration d'une relation de confiance entre les deux parties. En effet, « *toute évaluation prend place dans une situation qu'elle perturbe* » (Potier, Bencivenga, 2005, p.113). Le langage et les informations partagées étaient nécessaires pour comprendre les exigences de l'expérimentation évaluée.

3.2 Un rôle essentiel joué par l'évaluateur

Les appels d'offres faisant l'objet d'une réponse conjointe de l'évaluateur et de l'expérimentateur, ces derniers étaient liés dans une situation de co-construction avant même que leur projet n'ait été retenu par le commanditaire et que le programme n'ait démarré.

L'évaluateur s'est assuré que la population ciblée par l'expérimentation soit bien définie, que les actions expérimentales différaient significativement du droit commun et que les objectifs de l'expérimentation soient clairement définis et évaluables. Toutes les contraintes du porteur du projet ont été intégrées dans l'évaluation et ont conditionné *in fine* les modalités de sa mise en oeuvre (Brezault, Olm, 2009, p.8).

Les points de tension propres à toute démarche de changement ont nécessité que l'évaluateur se positionne fréquemment en « facilitateur » des échanges, voire en « traducteur » (Callon, 1988). Cette opération de recombinaison de l'information, qui a reposé notamment sur la

volonté de construire un langage commun comme condition de la coopération entre acteurs, est constitutive du processus d'appropriation et aussi du processus d'évaluation (cf. outils de suivi-évaluation, Baslé et ali., 2013).

Les relations entre l'évaluateur et l'expérimentateur ont souvent été basées sur la confiance et la volonté réciproque de conduire au mieux l'expérimentation en recherchant ensemble les solutions les plus à même de répondre aux exigences du projet. En effet, « *il est nécessaire que celui qui évalue ne tienne pas compte de la supériorité engendrée par sa position privilégiée d'observateur et qu'il s'engage à coopérer avec le sujet qu'il est en train d'évaluer* » (Yuren, 2000, p.51). Pour cela, l'évaluateur a souhaité se situer au plus près du déroulement de l'expérimentation afin de vérifier que les outils d'évaluation proposés et que les protocoles afférents offraient la meilleure appréhension possible des phénomènes en cours de développement. La présence d'une mission d'animation du FEJ (MAFEJ) et d'un coordinateur territorial au sein de chaque région (DRJSCS⁴) aura permis aux différents évaluateurs de se rencontrer et d'échanger aussi bien sur cette question du positionnement que des méthodes employées.

L'évaluation « *n'est une action éthique que lorsqu'elle implique une relation à l'autre qui ne peut se confondre avec une action sur l'autre ; lorsqu'elle implique la reconnaissance réciproque des personnes* » (Porcher, Abdallah-Preteille 1998, p.89). En effet, l'évaluation n'agit pas « pour » mais « avec » les acteurs (Landrier, 2010, p.127). Dans le cadre du projet « les appreneuriales », connaissant son expertise en matière de politique d'emploi et de formation, les expérimentateurs ont longtemps espéré que l'évaluateur leur délivre divers conseils ou préconisations, ce qu'il s'est toujours abstenu de faire par souci éthique (cf. Baslé et ali, 2013). Par contre, il a rendu compte régulièrement de l'avancement de ses actions et des résultats intermédiaires devant le comité de pilotage.

Ces explications et argumentations, de même que la communication au sein des comités de pilotage, ont été les conditions nécessaires pour qu'une confiance réciproque s'établisse entre évaluateur et expérimentateur. Conditions aussi pour que les rôles, périmètres, outils respectifs, soient clairement distingués, acceptés, et que l'on puisse éviter d'éventuels recouvrements, chevauchements, redondances des actions, notamment auprès de publics bénéficiaires. Il y a donc un réel besoin de transparence et de coordination, particulièrement sur les méthodes. En témoigne par exemple la co-construction des questionnaires sur l'état des lieux des actions existantes en matière d'insertion professionnelle réalisée dans le cadre du projet « science insert », à mi-chemin entre les impératifs scientifiques de l'évaluation et la réalité de terrain. *A contrario*, un manque de coordination avec l'Université de Bretagne Sud lors de cette même étape a conduit à une plus grande sollicitation des étudiants entraînant chez eux un sentiment de lassitude/d'agacement, et par conséquent une baisse de la qualité des données recueillies.

Enfin, par la configuration triangulaire innovante des expérimentations sociales, les évaluateurs n'étaient pas tenus de rendre des comptes aux porteurs de projet. Malgré tout, l'évaluateur a été invité par les expérimentateurs à restituer une partie des résultats de leurs études à l'occasion de séminaires venant conclure le déroulement de l'expérimentation. Malgré cette étape de valorisation, se pose la question de la capitalisation scientifique de ces rapports finaux d'évaluation à moyen terme, de leur exploitation par des acteurs similaires ?

⁴ Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS)

Ces derniers en connaissent-ils l'existence ? Seront-ils en capacité de réunir les conditions nécessaires de transfert et généralisation ?

Conclusion

Comme le notait déjà Guy Berger en 1977, « *la détermination de la position de l'évaluateur est essentielle à la détermination du sens de l'évaluation* ». Or, l'évaluateur dans le cadre de ces deux expérimentations sociales s'est retrouvé face à une mise en tension. D'une part, afin de garantir sa légitimité vis à vis du commanditaire, il a dû maintenir une certaine indépendance à l'égard de l'expérimentateur pour porter sur le projet un regard neutre, extérieur et critique. D'autre part, cette même indépendance était menacée par la coopération et les échanges entre ces acteurs, nécessaires afin de réunir les conditions pour rendre le dispositif évaluable et évalué. Ce paradoxe a pu se résoudre grâce à une gestion consciente et transparente des nombreuses interdépendances consenties entre évaluateur et porteur de projet au sein d'un processus d'apprentissage partagé (Dubois, Podevin, 2011, p.3). En effet, il est apparu souhaitable que soit maintenue une confiance mutuelle dans les volontés et capacités de chacun à respecter indépendance d'esprit et autonomie d'action.

Or, il n'existait aucun réel dispositif opérationnel contraignant s'imposant aux parties et garantissant l'effectivité de ces principes, et par là même la légitimité de l'évaluation. Il n'y avait donc pas de bonne ou de mauvaise posture de l'évaluateur, les objectifs fixés au démarrage pouvant l'amener à être très proche de l'action, ou au contraire très en retrait. Il a malgré tout essayé de conserver comme *leitmotiv* la production de conclusions aussi solides, valides, fiables, crédibles et robustes que possible. Il s'est également évertué à convaincre de la pertinence de sa posture et de sa méthodologie, tout en refusant de s'inscrire dans une logique de conseils normatifs pour privilégier le dialogue et la collaboration. L'évaluation ne pouvait être qu'une démarche constructive et d'appropriation, par les acteurs eux-mêmes, de la réflexion sur les pratiques et les résultats.

En définitive, si cette posture de l'évaluateur « embarqué » dans le courant de l'action, et suivant une logique de procès plus que d'une recherche de résultats immédiats, s'est révélée complexe et difficile à tenir, n'est-ce pas parce que l'évaluateur, en évaluant une expérimentation, s'est retrouvé tout autant à expérimenter une évaluation ?

Bibliographie

Barbier R., Fourcade F. (2008), *Efficacité, éthique et méthodologie dans la recherche action existentielle*, colloque Efficacité et équité en éducation, novembre, Université de Rennes 2, 24p.

Baslé, Dubois (2012), *Sensibiliser les étudiants scientifiques universitaires aux questions d'insertion* », Bref n°296-2, Céreq, février 2012.

Baslé M., Beaupère N., Dubois J.M. (2013), *Science insert : favoriser l'insertion professionnelle des étudiants scientifiques*, Céreq, Net.doc n°110, 100p.

Baslé M., Dubois J.M., Podevin G. (2013), *Les appreneuriales : je pense donc j'agis*, Céreq, Net.doc n°108, 96p.

Beaupère N., Podevin G. (2010), *La recherche action : un processus d'émancipation et d'apprentissage pour et par l'évaluation*, in T. Couppié, D. Epiphane, I. Recotillet, E. Sulzer (eds), *Evaluation et données longitudinales : quelles relations ?*, Marseille, Céreq, Relief n°30, p.191-202.

Bencivenga M., Potier V. (2005), *Évaluation des politiques locales: évaluation interne et externe, principes et dispositifs, méthodes*, Le Moniteur éditions, 197p.

Berger G. (1977), *Mais qu'est-ce qui nous prend à évaluer ?* Pour, n° 55, mai-juin 1977, p.14.

Bourgois L. (2010), *Nouvel élixir de jouvence des politiques sociales ? De l'aide au développement des pays du Sud aux politiques de Jeunesse en France : une analyse politique de l'expérimentation sociale*, mémoire de Master 2 management des politiques sanitaires et sociales, Université Pierre Mendès France Grenoble, septembre 2010, 104p.

Brezault M., Olm C. (2009), *Politiques locales de la jeunesse et expérimentations sociales : vers une cohérence des politiques de la jeunesse ?*, Credoq, cahier de recherche n°266, 87p.

Callon M. (1988), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.

Dubois J.M., Podevin G. (2011), *Entre indépendance et connivence : la délicate posture de l'évaluateur embarqué*, Céreq, bref n°294-1, 4 p.

Gomel B., Serverin E. (2012), *L'expérimentation des politiques publiques dans tous ses Etats*, Informations sociales, n°174, Cnaf, p.128-137.

Haut Commissariat à la Jeunesse (2009), *Guide méthodologique pour l'évaluation des expérimentations sociales*, <http://www.expérimentation.jeunes.gouv.fr/IMG/pdf/guide-pour-l-evaluation-des-experimentations.pdf>

Landrier S. (2010), *Eléments de réflexion sur la spécificité de l'évaluation d'une expérimentation sociale*, in T. Couppié, D. Epiphane, I. Recotillet, E. Sulzer (eds),

Evaluation et données longitudinales : quelles relations ?, Marseille, Céreq, Relief n°30, p.123-129.

Porcher L, Abdallah-Preteille M. (1998), *Ethique de la diversité et éducation*, Paris, PUF, 224p.

Rouaud P., Sulzer E. (2011), *Les démarches d'évaluation en question*, Céreq, Bref n°281, 4p.

Yuren T. (2000), *Quelle éthique en formation ?*, Paris, L'Harmattan, 103p.