

## 1. Introduction

Dans le cadre du Cycle II des Ateliers de l'évaluation, dédiés à l'éclairage de l'action publique, la SOLEP a organisé le 7 décembre 2015 un Atelier n° 8 intitulé :

### **Fermer la boucle: Rendre compte efficacement et Valoriser les leçons de l'expérience**

La problématique posée par l'atelier :

- À quoi servent les évaluations en pratique?
- Comment, et à quelles conditions les évaluations ont-elles une influence sur les décisions?
  - « *qualités* » de l'évaluation
    - *crédibilité, timing, communication...*
  - *Conditions propres aux institutions en charge des programmes évalués*
    - *Institutions « apprenantes », ouverture au changement....*
  - *Facteurs contextuels*
    - *Évolution rapide du contexte*
    - *Pression extérieure (rendre compte sur les résultats)*

Les débats s'appuient sur deux exposés, présentés successivement ci-dessous. L'atelier s'achève par un bilan du Cycle II d'ateliers de la SOLEP, et par un tour de table autour d'un éventuel Cycle III.

L'atelier était hébergé par la Banque Européenne d'Investissement. Près d'une quarantaine de participants ont participé aux travaux.

## 2. Premier exposé : L'évaluation de la réforme de la psychiatrie au Luxembourg : un virage à prendre

**Par Mme Véronique Louazel**, pour le Ministère luxembourgeois de la Santé. Véronique Louazel mène des études dans le champ de la santé publique et du développement social, ainsi que des évaluations de programmes et politiques publiques. Diplômée de l'école de santé publique de Nancy, elle a travaillé plusieurs années au sein du département de santé publique du CRP - Santé (aujourd'hui Luxembourg Institut for Health - LIH) pour le compte du Ministère de la Santé, notamment sur la santé mentale, la psychiatrie et la prévention du suicide. Elle travaille actuellement en France sur la détresse psychique des agriculteurs.

L'évaluation a été commandée en 2012/2013 par le Ministère de la Santé Luxembourgeois, 10 ans après une première réforme du système de santé. La commande portait sur un état des lieux de l'offre de services, sur une analyse comparée de l'approche psychiatrique dans d'autres pays, sur les modalités d'amélioration de la prise en charge et les défis à venir. La méthodologie s'est notamment appuyée sur 120 entretiens, des groupes de travail est un processus participatif de validation. Le rapport suggérait sur cette base quatre priorités :

- Définition d'un cadre général incluant un système évaluatif : nécessité d'une définition des objectifs généraux sur plusieurs années, des objectifs opérationnels, globaux et mesurables par région et par secteur, avec un modèle flexible et ajustable.
- Définition des missions des services en lien avec le concept national et les objectifs nationaux : clarifier les missions, types de patients à accueillir, types de collaboration dans la filière, moyens, modalités d'évaluation.
- La détection et l'orientation précoce : définir par qui, comment et où orienter ?
- Stabilité des lieux de vie : favoriser le développement de l'extrahospitalier, des ressources communautaires ou de l'ambulatoire.

Cette évaluation a tout d'abord servi de base à un travail sur la gouvernance et la cohérence entre les politiques de santé, et a conduit à la rédaction d'un cadre de travail pour les différents ministères (Dépôt prévu au Conseil du Gouvernement). Elle a également conduit à une révision des politiques de remboursement certains médicaments, à une révision de l'offre de places et à la mise en place de Plans Alcool / Cancer/ Prévention du suicide.

Les leçons tirées ces évaluations :

- Les résultats ont été largement communiqués (conférence de presse, rapport en ligne...)
- Les professionnels ont été entendus (processus de validation) et se sont mis au travail (intersectorialité).
- Les recommandations portant sur la gouvernance et les missions des professionnels ont bien été intégrées, tandis que celles portant sur les aspects interministériels ont peu été suivies d'effets à ce stade. Frustration des professionnels de terrain, qui avaient été fortement impliqués dans l'évaluation et attendaient que l'évaluation conduise à des décisions plus rapides : les décisions politiques prennent du temps, or le temps politique n'est pas le temps de la prise en charge du patient. Les changements ministériels en 2013 ainsi que la pression du monitoring international ont néanmoins constitué des facteurs favorables à la prise en compte de l'évaluation.
- Bénéfices d'une politique plus lisible: Dé-stigmatisation des problèmes de santé mentale = moins tabou = prise en charge moins tardive = situations moins aggravées
- Bénéfices d'une politique évaluée: Des projets pilotes basés sur des besoins de santé = évaluation des résultats = généralisation du projet = équité de prise en charge sur le territoire et couverture des besoins

### 3. Second exposé : Closing the loop - Issues and challenges for organisations in the uptake of knowledge generated by evaluations

**Par Madame Bridget Dillon**, conseillère principale en matière d'évaluation et d'assurance qualité au Département pour le Développement International du gouvernement du Royaume-Uni (DFID). Depuis 2012, elle est experte nationale détachée à la Commission européenne, dans l'Unité d'évaluation de la Direction générale du développement et de la coopération - EuropeAid. Elle œuvre pour donner un nouvel élan à l'amélioration des pratiques de développement, y compris une approche plus axée sur les résultats. Elle a travaillé brièvement dans le milieu universitaire, puis avec des organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales, en Afrique, en Asie du Sud-Est et en Amérique latine.

Enjeu principal abordé par la présentation : comment faire en sorte que les connaissances générées par l'évaluation conduisent à un changement de politique et de pratique.

Il faut tout d'abord reconnaître que l'évaluation a une dimension politique : elle touche au champ d'influence et de pouvoir au sein des organisations, et implique souvent des jugements différents sur un même objet. Sur cette base, l'enjeu primordial est de bien positionner l'évaluation au sein de l'organisation.

Un autre enjeu est celui de l'utilisation par l'évaluation des constats (« evidence » en anglais). Une réelle culture de l'apprentissage est nécessaire au sein de l'organisation pour que les connaissances produites soient réellement exploitées. Cela implique de récompenser l'apprentissage et de récompenser l'utilisation de l'évaluation (exemples : palmarès de la meilleure évaluation, de la meilleure utilisation des constats, encouragement à l'analyse des échecs).

En cela, le rôle des leaders au sein de l'organisation est important pour développer et valoriser cette culture de l'apprentissage. Les leaders devraient définir clairement le niveau de risque que l'organisation est prête à prendre en matière d'innovation. Ce sont également eux qui doivent encourager les synergies entre les services d'évaluation et les services opérationnels. Par exemple, lorsqu'une évaluation est dite stratégique, il faut que la composition du groupe de référence soit également stratégique et pas uniquement technique.

Comment assurer la bonne prise en compte des recommandations de l'évaluation ?

- Il faut focaliser et ajuster la communication sur l'évaluation et sur ses résultats. Il faut traduire les messages de l'évaluation vers ses différents utilisateurs potentiels, et assurer une forme de courtage, promotion de ces messages vers les décideurs.
- Il faut des leaders pour assurer l'utilité de l'évaluation. Identifier ceux qui pourront porter le message de l'évaluation parmi les décideurs (« MOVERS and SHAKERS »). Une simple dissémination des rapports ne suffit jamais.
- Il faut penser à la dissémination et à la promotion de l'évaluation dès son lancement, et pas à la fin (feedback loop). En règle générale, l'évaluation est beaucoup trop peu utilisée ex-ante pour aider à la formulation des politiques.
- L'exemple de coopération britannique DFID montre que cette évolution est possible.
- Il existe un rôle possible de la société civile pour encourager une culture de l'apprentissage.

Lectures utiles :

- HOW DFID LEARNS (ICAI, 2014) <http://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/How-DFID-Learns-FINAL.pdf> Le rapport propose une méthode de dissémination de connaissances, de transmission et d'adoption des leçons qui soit plus systématique et réellement intégrée à la structure.
- THE KNOWLEDGE TRANSLATION TOOLKIT – Bridging the know-do gap (IDRC, 2011) <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=851>
- STUDY on UPTAKE of LEARNING (EU, 2014) [https://ec.europa.eu/europeaid/study-uptake-strategic-evaluations-eu-development-cooperation-2014\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/study-uptake-strategic-evaluations-eu-development-cooperation-2014_en)

- HOW THE WORLD BANK LEARNS (WB, 2014)  
<http://ieg.worldbank.org/evaluations/learning-and-results>

#### 4. Bilan et perspectives : vers un troisième cycle d'Ateliers ?

Quelques grandes questions :

- Comment assurer une plus grande visibilité des travaux en matière d'évaluation de la SOLEP, notamment par rapport au volet prospective ? Luc Lefebvre rappelle que contrairement au volet prospectif, la SOLEP ne réalise pas elle-même d'étude. Elle assure une diffusion des concepts, des méthodes, des standards-éthique et un partage d'expérience.
- Comment impliquer les politiques dans les travaux de la SOLEP ? Analyser l'aval de l'évaluation pourrait être une piste de travail.
- Aborder la complémentarité/confusion entre audit et évaluation, en insistant sur l'apport spécifique de l'évaluation pour aider à améliorer et non pour accuser.
- L'évaluation par des structures de petite taille (O.N.G. ou commune par exemple) : quels enjeux et quelle faisabilité ?
- Enjeu de l'indépendance de l'évaluation et de l'évaluateur, de conciliation entre distance critique, aspect participatif et utilité pratique des recommandations.

Quelques thèmes possibles évoqués par les participants :

- La question du rôle de la RDI et de l'évaluation en la matière pourrait constituer un thème d'atelier.
- le post-OMD avec les Objectifs de développement durable (ODD) depuis 2015.
- Le Plan Junker et son évaluabilité
- La COP 21