



# **L'évaluation des politiques publiques par les instances supérieures de contrôle :**

## **Continuité ou changement de paradigme ?**

Introduction à la conférence-débat du 18 juin 2013



# 1 Introduction

## 1.1 But de ce document

Ce document vise à servir d'introduction à la conférence-débat du 18 juin 2013 sur l'évaluation des politiques publiques par les instances supérieures de contrôle (ISC). Il ne s'agit pas d'un état définitif de la question, mais d'une présentation synthétique des principales caractéristiques de l'évaluation en tant que discipline spécifique et d'une comparaison de ses caractéristiques avec celles de l'audit. Ce texte a pour but d'engager la discussion sur les défis et les opportunités d'une institutionnalisation de la fonction d'évaluation au sein des ISC.

Le lecteur désirant approfondir ces notions pourra se référer aux manuels et synthèses de Rossi et al. (2004), Patton (1997), Monnier (1992), Perret (2001) et du Conseil scientifique de l'évaluation (1996). L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques et le rôle des ISC dans ce processus ont été analysés par Varone et Jacob (2004), Jacob (2005) et Mayne (2006).

## 1.2 Problématique

L'évaluation des politiques publiques (EPP) s'est développée en Suisse vers la fin des années 1980 sous l'impulsion des milieux académiques et des autorités fédérales (Jacob 2005 ; Bussmann et al. 1998). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, le principe de l'évaluation figure dans la Constitution fédérale (art. 170). A ce jour, le Parlement, le Contrôle fédéral des finances (CDF), ainsi que plusieurs offices fédéraux abritent des services spécialisés en matière d'évaluation. Notons encore qu'une centaine de lois et d'ordonnances fédérales contiennent des clauses d'évaluation (CDF 2012).

La République et canton de Genève s'est également engagée dans un processus d'institutionnalisation en instaurant en 1995 la Commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP) dans le cadre du dispositif de surveillance de l'Etat (Sermier et Varone 2008). La Constitution genevoise du 14 octobre 2012 confirme l'importance de l'évaluation des politiques publiques et en confie notamment la mission à la Cour des comptes.

Le fait que la Cour des comptes acquière la compétence d'évaluation participe d'une évolution notable des missions généralement confiées aux ISC, ainsi que le souligne l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de contrôle (INTOSAI, 2004). Cette évolution découle de la volonté des gouvernements, légitimée par les attentes de la population, d'améliorer la qualité des services publics.

Certaines ISC ont déjà adopté des approches évaluatives tandis que d'autres n'ont fait qu'emprunter certains concepts ou démarches caractéristiques de l'évaluation (Jacob 2005 : 86). Il n'en demeure pas moins que l'évaluation des politiques publiques reste une discipline récente encore peu balisée sur les plans institutionnel et professionnel, malgré l'existence de nombreuses sociétés d'évaluation. Elle s'est elle-même construite en puisant l'essentiel de ses concepts et méthodes dans les sciences sociales et économiques, la santé publique ou encore les sciences de l'éducation.

L'évaluation représente un défi pour les ISC dans la mesure où ces institutions ont construit leur crédibilité et leur respectabilité sur des méthodologies hautement standardisées et pleinement reconnues en matière de surveillance et de contrôle (Jacob 2005). Sans remettre en question ce cœur de métier, la pratique de l'évaluation implique pour les ISC d'acquérir et de développer de nouveaux savoirs et de nouveaux savoir-faire (INTOSAI 2010). Leur intégration durable relève d'une évolution de la culture institutionnelle des organes supérieurs de contrôle.

## 2 Qu'est-ce que l'évaluation ?

### 2.1 Définition

A défaut d'être toujours comprise, la notion d'évaluation connaît un grand succès sémantique qui tient, selon Rangeon (1993 : 12), à la diversité des pratiques qu'elle recouvre, mais aussi à une certaine ambiguïté quant à ses finalités. L'évaluation ne se réduit pas à la mesure mécanique des résultats d'une action. Elle porte un jugement en référence à des valeurs (cf. 2.5). Dans le contexte des politiques publiques, « évaluer, écrit Rangeon, consiste à expliciter et analyser les effets de choix politiques sous-tendus par des valeurs » (id. : 12). Les différentes formes d'institutionnalisation de l'évaluation éclairent d'une certaine manière les finalités recherchées à travers cet instrument : l'exercice d'un contrôle ou d'une surveillance démocratique et/ou une aide à la décision dans une perspective plus gestionnaire (cf. 2.2).

Il existe de nombreuses définitions de l'évaluation, plus ou moins exhaustives et plus ou moins orientées en termes de finalité ou de domaine d'application. D'une manière générale, les éléments de définition de l'évaluation sont ses buts, ses temporalités, ses critères, ses méthodes, ses publics, voire ses formes institutionnelles.

Par exemple, dans le domaine de l'aide au développement, l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) définit l'évaluation de façon assez complète.

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée. (OCDE 2002 : 22).

A Genève, le manuel du contrôle interne définit plus brièvement l'évaluation des politiques publiques comme un « jugement sur le bien-fondé, la valeur et la performance d'une intervention publique par référence à des critères et à des normes explicites (ex: sa pertinence, son efficacité, son efficacité) » (République et canton de Genève 2006 : 111).

### 2.2 Finalités de l'évaluation

La littérature spécialisée prête à l'évaluation trois finalités ou usages principaux qui ne sont pas mutuellement exclusifs (Patton 1997).

#### a) Juger de la valeur et des mérites (dimension normative)

L'évaluation est un moyen de rendre compte aux citoyens, aux contribuables et à leurs représentants des actions menées eu égard à leur raison d'être. C'est le concept d'imputabilité (*accountability*). En ce sens, l'évaluation permet de juger la valeur et les mérites (*merit and worth*) d'une action finalisée. Elle constitue ainsi un outil de contrôle démocratique.

#### b) Améliorer les programmes ou les politiques publiques (dimension instrumentale)

L'évaluation peut avoir pour but d'améliorer la gestion de programmes ou de politiques publiques et d'aider à la prise de décision. L'évaluation permet non seulement d'établir un bilan des succès et des échecs, mais également d'en expliquer les raisons sur une base empirique. Suivant les objectifs spécifiques qui lui sont assignés, l'évaluation permet par ailleurs d'ajuster ou de réorienter les actions menées par rapport aux besoins et objectifs

poursuivis dans un programme ou une politique publique. En ce sens, l'évaluation constitue davantage une aide à la décision qu'un instrument de contrôle.

### **c) Générer des connaissances (dimension cognitive)**

L'évaluation peut également avoir pour but de générer des connaissances susceptibles d'être généralisées ou transférées dans d'autres contextes. Par exemple, l'évaluation d'un programme de santé dans un pays donné peut générer des connaissances utilisables ou applicables dans d'autres pays. L'idée consiste à développer des politiques fondées sur des données probantes générées par les activités de recherche et d'évaluation (*evidence based policies*).

## **2.3 Demande d'évaluation**

En matière de politique publique, on peut distinguer trois sources de demande d'évaluation. La demande peut émaner soit de l'autorité en charge de la politique, soit de la législation par le biais d'une clause d'évaluation, soit d'un organe indépendant qui exerce une surveillance sur l'action publique (parlement ou ISC).

Le type de demande renvoie à l'une ou l'autre des trois finalités mentionnées ci-dessus et génère ce faisant des attentes différentes parmi les parties impliquées. Alors que les gestionnaires du programme attendent des pistes d'amélioration, les financeurs sont plus intéressés à savoir s'il vaut ou non la peine de poursuivre leur investissement.

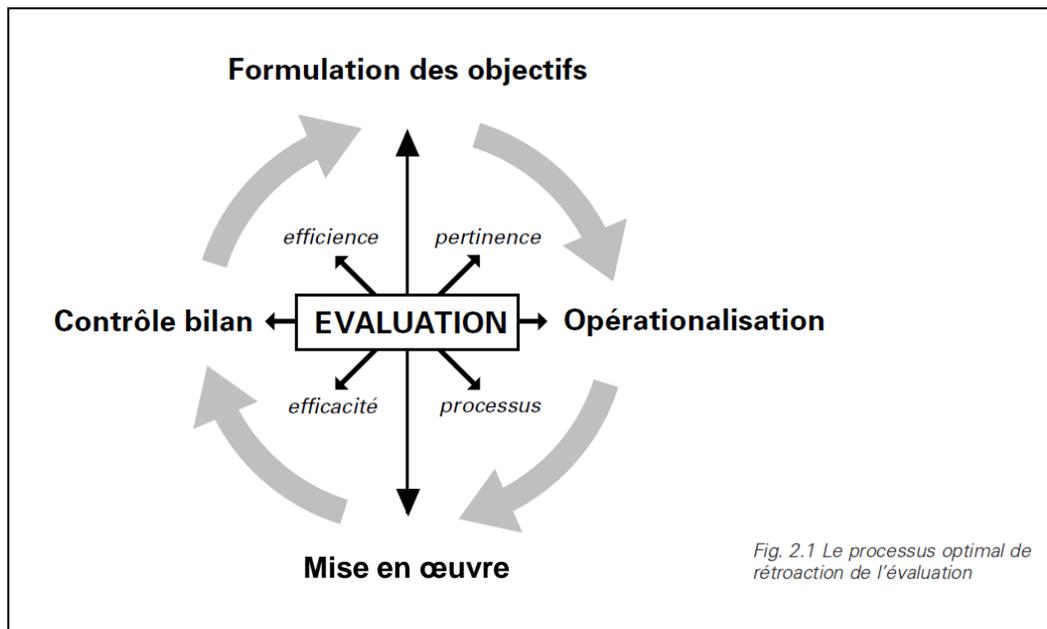
## **2.4 Critères d'évaluation**

Une démarche d'évaluation peut adopter différents angles prenant en compte les besoins, les objectifs, les ressources, les moyens et les résultats que l'on décompose habituellement en réalisations, effets et impacts. La liste ci-dessous présente les critères les plus usités. Elle est adaptée à partir des critères d'évaluation de programme du Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD) et de la Commission européenne (OCDE 1991 ; Commission européenne 2006). La plupart des évaluations combinent plusieurs de ces critères, mais les moyens et les données disponibles ne permettent généralement pas de tous les prendre en compte.

- **Efficacité** : les actions entreprises permettent-elles de produire les effets attendus ?
- **Efficience** : les effets obtenus l'ont-ils été à un coût raisonnable ?
- **Effectivité** : le programme se déroule-t-il comme prévu, quels sont les obstacles, les problèmes et les facteurs facilitateurs, ainsi que les bonnes et les mauvaises pratiques ?
- **Utilité** : l'intervention se justifie-t-elle eu égard non seulement aux effets attendus, mais aussi aux autres effets indirects ou secondaires (positifs ou négatifs) ?
- **Pertinence** : l'intervention est-elle en adéquation avec les besoins identifiés, les caractéristiques des publics cibles et/ou les objectifs à atteindre ?
- **Cohérence** : les différents objectifs stratégiques et opérationnels d'un programme sont-ils complémentaires et non redondants (cohérence interne) ? Les objectifs d'une intervention sont-ils en cohérence avec ceux des autres politiques de l'institution ou des autres institutions agissant sur le même territoire (cohérence externe) ?
- **Durabilité** : les résultats obtenus sont-ils à même de perdurer suffisamment longtemps pour être considérés comme véritablement atteints ?

Les travaux d'évaluation s'articulent avec le cycle des politiques publiques (cf. figure 1). Comme tout projet, une politique publique passe par plusieurs phases, que l'on peut résumer en quatre temps : (1) la formulation des objectifs, (2) l'opérationnalisation du projet lui-même, (3) sa réalisation et (4) son contrôle. On notera que ce contrôle peut contribuer à relancer un cycle. Au fil de ces phases, l'évaluation peut aider à renforcer l'orientation du projet et adoptera les différents angles mentionnés plus haut.

Figure 1 : Les critères d'évaluation et le cycle des politiques publiques



Source : OFSP 1997 : 19

## 2.5 Critères de jugement et mesure de la performance

Les questions d'évaluation, empruntant les angles mentionnés ci-dessus sont associées, plus ou moins explicitement, à des critères par rapport auxquels la mise en œuvre et les résultats d'une politique ou d'un programme peuvent être appréciés. Dans le cas de l'évaluation de programme, Rossi et al. (2004) distinguent les critères de jugement suivants :

- besoins et attentes de la population cible ;
- objectifs (généraux et spécifiques) du programme ;
- normes et standards professionnels (du domaine évalué) ;
- pratiques usuelles (*customary practice*), normes de programmes similaires ;
- valeurs éthique ou morales ; justice sociale, équité ;
- valeurs statistiques antérieures (*trends*) ;
- objectifs fixés par les promoteurs et/ou les responsables du programme ;
- appréciation par des experts ;
- données concernant les publics-cibles avant l'intervention dans le cadre d'expérimentations ou de projets pilotes (*baseline*) ;
- résultats attendus en l'absence d'intervention ;
- coût ou coût relatif (adapté à partir de Rossi et al. 2004 : 75).

## 2.6 Méthodes d'évaluation

La méthodologie d'une évaluation regroupe l'ensemble des méthodes analytiques, des procédures et des techniques utilisées pour collecter et analyser l'information permettant d'évaluer le programme. Elle est définie en lien avec les questions d'évaluation qui peuvent porter sur les différents critères d'évaluation en se fondant sur les types de données énumérées dans le paragraphe précédent. Du fait de la variété des objets évalués et des critères d'évaluation potentiels, il n'existe pas de démarche méthodologique type réutilisable dans toutes les évaluations.

L'évaluation fait appel à des méthodologies employées dans la recherche sociale appliquée, elle combine le plus souvent les techniques de récolte et d'analyse de données quantitatives et qualitatives. Les évaluateurs mettant en œuvre ces méthodes doivent se conformer aux règles de la démarche scientifique (notamment en termes de validité et de fiabilité). Dans les cas où ils ne maîtrisent pas entièrement ces dernières, ils ont recours à des spécialistes.

L'évaluation des politiques publiques se distingue des disciplines auxquelles elle emprunte ses méthodes par une construction théorique qui lui est propre, le modèle d'impact ou théorie d'action, qui permet de visualiser les changements d'orientations ou de comportements visés par les politiques publiques. Cet instrument permet, sous forme graphique, de faire le lien entre les objectifs, les mesures prises, les résultats directs et les impacts à long terme d'une politique ou d'un programme.

L'ensemble des représentations et des idées qui inspirent les concepteurs (et/ou les acteurs) de la politique publique quant à ses mécanismes, ses relations de causes à effets entre les mesures prises et leur impact économique ou social attendu représente ce que l'on nomme la théorie d'action (Conseil Scientifique de l'Évaluation 1996 ; Commission européenne 1999).

Toute évaluation à orientation causale présuppose un modèle d'effets. Un modèle permet de centrer l'évaluation, et en même temps de spécifier des hypothèses importantes qui devront être examinées dans l'enquête empirique (Bussmann 1995 : 53).

Figure 2 : Exemple de modèle logique simple pour un cours sur l'hygiène et la santé



Source : ZEWO 2011 : 11

## 2.7 Implication des parties prenantes

Le concept de « parties prenantes » est fréquemment employé dans les évaluations.

Les parties prenantes désignent « les individus, groupes ou entités qui ont un rôle et un intérêt dans les objectifs et la mise en œuvre d'un programme. Ce sont: la communauté dont le programme vise à modifier la situation; le personnel qui entreprend les activités sur le terrain; les administrateurs de programme qui supervisent la mise en œuvre; les donateurs et autres décideurs qui fixent la marche à suivre concernant le programme; et les partisans, [les] critiques et autres catégories de personnes qui influent sur l'environnement du programme ». (UNFPA, 2004)

La démarche d'évaluation peut impliquer les parties prenantes (ou leurs représentants) lors de différentes phases du projet : formulation des questions d'évaluation, établissement du plan d'évaluation, récolte des données, formulation des recommandations. Cette implication se limite le plus souvent à une consultation, mais elle peut, dans le cas de dispositifs d'évaluation pluralistes comprendre des compétences décisionnelles allant jusqu'à la formalisation du contenu de l'évaluation, le pilotage des travaux, la production d'un jugement sur les actions publiques évaluées et la formulation de recommandations (Baron et Monnier 2003).

## 2.8 Standards et professionnalisation

L'accroissement de la demande suscitée par l'institutionnalisation progressive de l'évaluation entraîne un besoin accru d'évaluateurs professionnels. La création de sociétés d'évaluation et le développement de standards d'évaluation participent à la professionnalisation de la discipline.

Les standards de la société suisse d'évaluation (SEVAL) s'inspirent des «*Program Evaluation Standards*» du Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). Ils visent à accroître la crédibilité, la compétence et la fiabilité des évaluations. Ils sont répartis en quatre catégories : utilité, faisabilité, déontologie et précision.

Les standards d'**utilité** garantissent qu'une évaluation est orientée sur les besoins d'information des utilisatrices et utilisateurs de l'évaluation prévus.

Les standards de **faisabilité** garantissent qu'une évaluation est exécutée de manière réaliste et mûrement réfléchie, avec diplomatie et dans la conscience des coûts.

Les standards de **déontologie** garantissent qu'une évaluation est exécutée correctement du point de vue juridique et éthique et qu'elle accorde à l'intégrité des parties prenantes et groupes concernés l'attention qui leur est due.

Les standards de **précision** garantissent qu'une évaluation fournit et transmet des informations valides et utilisables (Widmer et al. 2000).

On assiste, dans le même temps, à la mise en place de cursus de formation spécifiques, donnant accès à des titres reconnus. En Suisse, le Centre de formation continue universitaire de Berne organise un diplôme et un master en évaluation et un des modules du master en Administration Publique de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) peut être suivi indépendamment du reste du programme et déboucher sur un certificat universitaire. En outre, l'évaluation des politiques publiques constitue un des piliers de la maîtrise en management public (MAP) de l'Université de Genève. En France, il existe des maîtrises en évaluation dans plusieurs universités, notamment Lyon 2, Paris 13, Picardie et Toulouse.

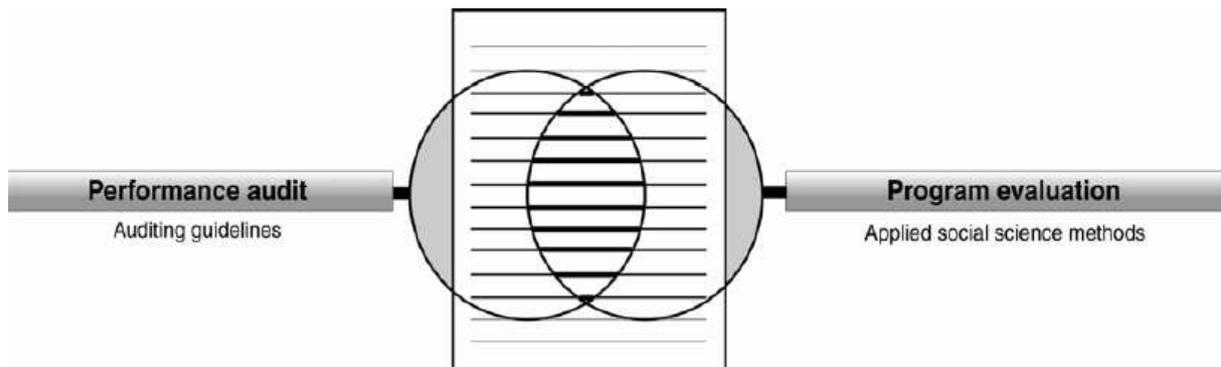
La SEVAL a également publié un référentiel des compétences requises en évaluation qui « spécifie les connaissances de base et méthodologiques ainsi que les aptitudes et compétences sociales et personnelles que ces connaissances doivent permettre de développer et qui, par leurs combinaisons, permettent de mener à bien des évaluations » (Horber-Papazian et al. 2012 :1).

## 3 Évaluation et audit

### 3.1 Développement de la fonction d'évaluation dans les ISC

Les ISC sont souvent les premières instances auxquelles ont été posées des questions à propos de l'efficacité ou de l'efficience des administrations qu'elles étaient chargées de contrôler. En y répondant, elles ont dû aller au-delà des critères de légalité des activités et de régularité des comptes qui constituaient le cœur de leur activité. Le développement des audits de gestion et de performance contribue dès lors à élargir la palette d'intervention des auditeurs. Ainsi, les frontières entre évaluation et audit de performance sont parfois mouvantes (cf. figure 3)

Figure 3: Le champ commun de l'audit de performance et de l'évaluation de programme



Source : INTOSAI 2010 : 8

De plus, les progrès réalisés par les entités publiques en matière de tenue des comptes limitent la nécessité de réaliser des audits comptables, ce qui permet aux ISC de dégager des moyens pour développer d'autres approches (Sangra 2008).

Dans le cas du Royaume-Uni, Lonsdale (2008) constate une tendance à la modification de la composition du personnel employé par les bureaux d'audit, qui fait place à davantage de diversité.

Le développement de la fonction d'évaluation peut aussi être attribué à des facteurs externes : complexification de l'action publique, difficultés de pilotage et de légitimation, développement de l'analyse des politiques publiques (Monnier 1992).

### 3.2 Audit et évaluation : quelles caractéristiques communes ?

Il existe des similitudes entre évaluation et audit sur plusieurs points essentiels, notamment les objectifs, la démarche et certaines méthodes employées, ainsi que la façon de présenter les résultats. Ces similitudes sont particulièrement importantes lorsqu'il s'agit d'audits externes de performance.

#### Objectifs

- Répondre à un besoin d'informations sur des activités étatiques
- Rendre compte auprès du public (*accountability*)
- Améliorer la gestion publique en vue d'offrir aux citoyens un service de qualité
- Apprécier l'organisation des services en regard des objectifs assignés (effectivité)
- Analyser le rapport entre les coûts et les résultats obtenus (efficience)
- Examiner les produits organisationnels (audit de performance)

#### Démarche et méthodes

- Réalisation des travaux par des spécialistes
- Récolte d'informations auprès des administrations
- Méthodes de contrôle fondées sur des éléments d'appréciation valides, fiables et objectifs
- Utilisation de plusieurs méthodes différentes, quantitatives et qualitatives

#### Présentation des résultats

- Présentation des résultats dans un rapport
- Rapports présentant la situation de manière argumentée, afin de faciliter les changements et les améliorations par le biais de recommandations.

### 3.3 Audit et évaluation : quelles différences ?

Le tableau 1 présente de façon schématique les principales différences entre audit et évaluation. Afin de mieux souligner ces différences, il compare une conception de l'audit, centrée avant tout sur l'examen de la conformité, à une vision idéale de l'évaluation, mettant en avant la fonction d'apprentissage. Dans les faits, il existe plutôt un continuum entre le contrôle classique et l'évaluation des politiques publiques.

*Tableau 1 : Principales différences entre audit de conformité et évaluation*

	<b>Audit de conformité</b>	<b>Evaluation</b>
<b>Objet</b>	Entité administrative	Politique publique ou programme
<b>Rôles</b>	Fournir des garanties en matière de légalité des activités ou de régularité des comptes Améliorer la gestion Analyser les risques	Accroître les connaissances Améliorer la qualité du service et la gestion (Re)considérer le bien-fondé de la politique
<b>Référentiel</b>	Normes comptables et légales Directives et standards nationaux et internationaux en matière de révision	Référentiels en lien avec l'objet d'évaluation (cf. 2.5) Standards d'évaluation
<b>Critères</b>	Principalement conformité (légalité et régularité), subsidiairement économicité/efficience	Efficacité, efficience, effectivité, utilité, pertinence, cohérence, durabilité
<b>Prise en compte du contexte</b>	Focale sur le cadre légal et réglementaire	Considération de tous les facteurs susceptibles d'influencer l'objet d'évaluation et ses produits
<b>Processus de travail</b>	Le contrôle se déroule selon des modèles standardisés	Les méthodes de travail sont adaptées aux questions d'évaluation, aux spécificités de l'objet et peuvent être ajustées en cours de processus
<b>Implication des parties prenantes</b>	Limitée à l'audit	Intégration (possible mais non systématique) des parties prenantes, y compris les bénéficiaires ou leurs représentants
<b>Transparence des méthodes</b>	Référence à des standards reconnus Peu de détail sur les méthodes effectives	Transparence indispensable à l'appréciation de la qualité de l'évaluation et gage de crédibilité Nécessité de démontrer la validité et la fidélité des données recueillies
<b>Publicité des rapports</b>	Diffusion restreinte des audits internes (exécutif et services audités) publication (partielle) des audits externes	Diffusion des résultats aux parties prenantes

## 4 Conclusion

L'évaluation et l'audit constituent des outils complémentaires caractérisés par des finalités et des processus spécifiques. À ce titre, ils ne peuvent pas être substitués l'un à l'autre. Selon Mayne (2006), audit et évaluation ont chacun leurs points forts et font également face à des défis d'ordres différents (cf. tableau 2). L'audit bénéficie d'une crédibilité importante du fait du caractère très codifié de ses méthodes, mais il peine, pour les mêmes raisons, à prendre en compte la complexité des politiques publiques. De son côté, l'évaluation, grâce à l'adaptabilité de sa démarche, parvient à réduire cette complexité pour la rendre intelligible par l'ensemble des parties prenantes, mais au prix d'une vraie exigence à assurer sa crédibilité.

Tableau 2 : Points forts et défis de l'audit et de l'évaluation

	Audit	Evaluation
<b>Points forts</b>	Crédibilité importante Associations professionnelles influentes Standards bien établis et suivis Intérêt public fort (lutte contre le gaspillage ou la mauvaise gestion)	Aborde la question des résultats et de l'effet spécifique de la politique ou du programme évalué Explique le pourquoi des résultats Reconnaît la complexité et l'incertitude Fait preuve d'adaptabilité dans l'élaboration et dans la mise en œuvre
<b>Défis</b>	Aborder la complexité Prendre en compte les politiques produites conjointement, notamment dans le cadre de partenariats publics-privés	Accroître la crédibilité Convaincre les parties prenantes de l'utilité du processus (culture d'évaluation)

Sur le plan opérationnel, le fait de confier les missions de contrôle externe de l'administration et d'évaluation des politiques publiques à une même institution comporte des avantages certains. Il est ainsi possible de réduire les risques de redondance dans le choix des thèmes, de transférer des connaissances et d'établir des synergies entre auditeurs et évaluateurs, ainsi que de réduire les coûts administratifs (Sangra 2008). Dans cette perspective, les ISC sont appelées à reconnaître les apports respectifs de l'audit et de l'évaluation et à organiser leur complémentarité.

## 5 Références

- Baron G, Monnier E (2003). Une approche pluraliste et participative : Coproduire l'évaluation avec la société civile, Informations sociales, n° 1 10  
[http://www.unige.ch/ses/socio/sandrocattacin/enseignement/is2010/Baron\\_Monnier\\_2003.pdf](http://www.unige.ch/ses/socio/sandrocattacin/enseignement/is2010/Baron_Monnier_2003.pdf)
- Bellanger F et Tanquerel T (éd.) (2008). Surveillance et contrôle de l'administration. Genève, Zurich, Bâle : Schulthess
- Bussmann W (1995). Accompagner et mettre à profit avec succès les évaluations des mesures étatiques: Guide de réflexion. Genève : Georg  
[http://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat\\_buerger/evaluation/materialien/evalmassnahmen-f.pdf](http://www.bj.admin.ch/content/dam/data/staat_buerger/evaluation/materialien/evalmassnahmen-f.pdf)
- Bussmann W, Klöti U et Knoepfel P (1998). Politiques publiques. Évaluation. Paris : Economica
- Commission européenne (1999). Évaluer les programmes socio-économiques, conception et conduite d'une évaluation. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes
- Commission européenne (2006). Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne. Bases méthodologiques d'évaluation Volume 1. Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes
- Conseil Scientifique de l'Évaluation (1996). Petit guide de l'évaluation des politiques publiques. Paris : La documentation française  
[http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/fr/interministere/doc/petit\\_guide\\_cse.pdf](http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/fr/interministere/doc/petit_guide_cse.pdf)
- Contrôle fédéral des finances (CDF) (2012). Application des clauses d'évaluation au sein de l'administration fédérale. Audit. Berne : Contrôle fédéral des finances  
[http://www.efk.admin.ch/images/stories/efk\\_dokumente/publikationen/andere\\_berichte/Andere%20Berichte%20%2838%29/10361BE-QP-Ev-Klauseln-Final-Publ-Vorb-120221.pdf](http://www.efk.admin.ch/images/stories/efk_dokumente/publikationen/andere_berichte/Andere%20Berichte%20%2838%29/10361BE-QP-Ev-Klauseln-Final-Publ-Vorb-120221.pdf)
- UNFPA (Fonds des Nations Unies pour la population) (2004). Trousse d'Outils de l'Administrateur de Programme pour la Planification, le Suivi et l'Évaluation. Outil Numéro 1: Glossaire des termes de planification, de suivi et d'évaluation. New York : UNFPA.  
<http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/french/outil1glossaire.pdf>
- Horber-Papazian K, Sager F, Friedrich V, Balthasar A et Varone F (2012). Les compétences requises en évaluation. Berne : SEVAL [http://www.seval.ch/documents/seval\\_compétences\\_fr.pdf](http://www.seval.ch/documents/seval_compétences_fr.pdf)
- Jacob S (2005). Institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques. Etude comparée des dispositifs en France, en Suisse et aux Pays-Bas. Bruxelles : Peter Lang
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). The Program Evaluation Standards: How to assess Evaluations of Educational Programs (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Lonsdale J (2008). Audit et évaluation: les points communs. L'expérience du National Audit Office du Royaume-Uni. Journée annuelle 2008 de la SEVAL, 5 septembre 2008, Université de Berne [http://www.seval.ch/documents/kongresse/2008/jt08\\_abstr-ref2\\_lonsdale\\_f.pdf](http://www.seval.ch/documents/kongresse/2008/jt08_abstr-ref2_lonsdale_f.pdf)
- Mayne J (2001). Addressing Attribution through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly, The Canadian Journal of Program Evaluation, 16 (1): 1–24  
<http://www.pnud.ne/rense/AfrEA%202007/AfrEA%202007%20Workshops/W18/WKSHP%20Perrin%20-%20Mayne%202001%20%28article%29.pdf>
- Mayne J (2006). Audit and Evaluation in public Management : Challenges, Reforms and different roles. Canadian Journal of Program Evaluation, 21(1): 11–45  
[http://www.magisterevaluacion.es/attachments/article/5/6.2\\_Mat.Complementario\\_Ian%20Davies\\_Evaluati on\\_and\\_Performance\\_Mayne.pdf](http://www.magisterevaluacion.es/attachments/article/5/6.2_Mat.Complementario_Ian%20Davies_Evaluati on_and_Performance_Mayne.pdf)
- Monnier E (1992). Évaluation de l'action des pouvoirs publics. Paris : Economica
- OECD (1991). Development Assistance Committee Principles for Evaluation of Development Assistance. Paris: OECD
- OCDE (2002). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Paris : OCDE. <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>
- OFSP (Office fédéral de la santé publique) (1997). Guide pour la planification de l'évaluation de projets ou programmes de santé. Berne : OFSP  
<http://www.bag.admin.ch/evaluation/02357/02362/index.html?lang=fr>



- INTOSAI (Organisation internationale des institutions de contrôle des finances publiques) (2004). Lignes directrices pour la mise en œuvre des normes de vérification de résultats : normes et lignes directrices relatives à la vérification de résultats basées sur les normes de contrôle et l'expérience pratique de l'INTOSAI. Paris : INTOSAI  
[http://www.issai.org/media%28382,1033%29/ISSAI\\_3000F.pdf](http://www.issai.org/media%28382,1033%29/ISSAI_3000F.pdf)
- INTOSAI (Organisation internationale des institutions de contrôle des finances publiques) (2010). L'évaluation de programmes pour les Institutions supérieures de contrôle. Introduction. Paris : INTOSAI <http://www.intosai.org/uploads/24eprogrammevaluierungf.pdf>
- Lonsdale J (2008). Audit et évaluation: les points communs : L'expérience du National Audit Office du Royaume-Uni. Journée annuelle 2008 de la SEVAL, 5 septembre 2008, Université de Berne [http://www.seval.ch/documents/kongresse/2008/it08\\_abstr-ref2\\_lonsdale\\_f.pdf](http://www.seval.ch/documents/kongresse/2008/it08_abstr-ref2_lonsdale_f.pdf)
- Patton M Q (1997). Utilization-Focused Evaluation. Thousand Oaks, London: Sage
- Perret B (2001). L'évaluation des politiques publiques. Paris: La Découverte
- Rangeon F (1993). « La notion d'évaluation ». In : Rangeon et al. (éd.). L'évaluation dans l'administration. Paris : Presses universitaires de France
- République et canton de Genève, département des finances (2006). Manuel du contrôle interne, Partie I. Genève : Etat de Genève  
[http://www.ge.ch/conseil\\_etat/2005-2009/doc/Manuel\\_controle\\_CE\\_13\\_12\\_06.pdf](http://www.ge.ch/conseil_etat/2005-2009/doc/Manuel_controle_CE_13_12_06.pdf)
- Rossi P H, Lipsey M W and Freeman H E (2004). Evaluation. A Systematic Approach. Thousand Oaks, London: Sage
- Sangra E (2008). Éléments de définition. Journée annuelle 2008 de la SEVAL, 5 septembre 2008, Université de Berne [http://www.seval.ch/documents/kongresse/2008/it08\\_abstr-ref1\\_sangra\\_f.pdf](http://www.seval.ch/documents/kongresse/2008/it08_abstr-ref1_sangra_f.pdf)
- Sermier C et Varone F (2008). « Architecture de la surveillance à Genève : état des lieux et perspectives ». In Bellanger F et Tanquerel T. Surveillance et contrôle de l'administration. Genève, Zurich, Bâle : Schulthess
- Varone F et Jacob S (2004). Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : Un état des lieux comparatif. Revue Internationale de Politique Comparée, 11(2): 271–292  
[http://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RIPC\\_112\\_0271](http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RIPC_112_0271)
- Widmer T, Landert C et Bachmann N (2000). Standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (standards Seval). Berne : Seval  
[http://www.seval.ch/fr/documents/SEVAL\\_Standards\\_2001\\_fr.pdf](http://www.seval.ch/fr/documents/SEVAL_Standards_2001_fr.pdf)
- ZEWO (2011). La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement. Zurich : Fondation ZEWO [http://impact.zewo.ch/francais/docs/Guide\\_F.pdf](http://impact.zewo.ch/francais/docs/Guide_F.pdf)