

L'évaluation des politiques publiques

Enjeux et définitions

Sommaire

- I. L'évaluation, un objet évoluant dans un environnement complexe et contraint
- II. Définition de l'évaluation
- III. Pourquoi on évalue ? Quels enjeux ?
- IV. Les temps de l'évaluation
 - L'analyse de la politique publique
 - La détermination du champ de l'évaluation
 - La mise en œuvre de la démarche
 - La valorisation du rapport

L'évaluation, un objet évoluant
dans un environnement
complexe et contraint

Quels freins?

Objectif d'une évaluation

- Pour le dire simplement, l'évaluation de politiques publiques sert à dire ce qui marche ou pas dans l'action publique...

...en vue de corriger ce qui ne marche pas et de renforcer ce qui marche.
- Cependant dire si une politique publique marche ou pas recouvre de multiples freins et enjeux.

L'administration n'a pas besoin de marcher pour subsister

- Pour une entreprise, on voit vite si ça marche ou pas :
 - Si elle vend et qu'elle fait des profits, ça marche! Sinon ça marche pas
- Mais pour une administration?
 - Il y a toujours une file d'attente à la préfecture, ça veut dire qu'elle a du succès, ou au contraire que ça ne marche pas bien?
- Souvent, on a des intuitions sur ce qui marche ou pas...
 - Mais pas de preuves
 - Et chacun pense détenir la vérité (« la prison ça marche pas! »; « Mais non, c'est qu'il faut de la sévérité! »; etc.)
- L'évaluation des politiques publiques sert à clarifier et mettre les décideurs publics d'accord sur ce qui marche bien, et sur ce qui marche moins bien
 - Si on ne fait rien, une politique qui ne sert à rien et coûte chère peut survivre des dizaines d'années, voir plus !

ça marche !
Si ça marche pas...
ça marche pas !





Il n'est pas évident de savoir ce qui marche ou pas (1)

- On n'est pas capable d'évaluer d'un coup la totalité de l'action de l'Etat ou des collectivités
 - On doit d'abord définir un périmètre évalué: une politique, un programme, un projet public, sur une période de temps et un territoire.
 - Il est utile de définir en début d'évaluation ce que la dépense publique est supposée améliorer: ce sont les objectifs de la politique. Ils ne sont pas toujours simples, et même différents d'une personne à l'autre, ou d'une période à l'autre (ex: A quoi sert la politique spatiale selon vous?)
- Il peut donc être difficile de définir des objectifs

Il n'est pas évident de savoir ce qui marche ou pas (2)

- On ne sait pas toujours bien ce que ces politiques changent pour les gens et pour qui
 - Il faut pouvoir mener des investigations fiables sur le terrain, auprès des parties prenantes concernées : enquêtes; rencontres, analyse de statistiques, etc...
 - Parfois, les personnes concernées ne savent pas elles-mêmes ce que la politique a changé pour elles (*et vous? Qu'est-ce que la politique de soutien à la Culture a changé pour vous?*)
 - Pour être fiables, ces investigations de terrain s'inspirent des méthodes de la recherche scientifique (économie, sociologie, sciences politiques, ...)
 - Une difficulté essentielle est d'expliquer ce qui se serait passé sans la politique (quelle est la part de changement que l'on peut attribuer à la politique?)

Le savoir met en danger?

- Mener une évaluation sur sa politique, c'est accepter qu'on a pu faire des erreurs
 - Evaluer une politique, c'est s'exposer à découvrir que sa politique ne marche pas bien ! Pas facile à reconnaître lorsqu'il y a une **opposition forte**...
 - De plus, si ça ne marche pas, on peut se sentir contraint de changer sa politique, ou même de renier ses promesses de campagne
- Il faut évaluer au bon moment, pour les bonnes personnes et de la bonne manière
 - Ça ne sert pas à grand-chose d'évaluer si les décisions sont déjà prises!
 - L'évaluation doit être fiable sinon elle ne servira à rien
 - Qui va juger que ça marche bien ou pas ? L'élu? L'évaluateur? D'autres?

Définition de l'évaluation

Qu'est-ce que c'est ?



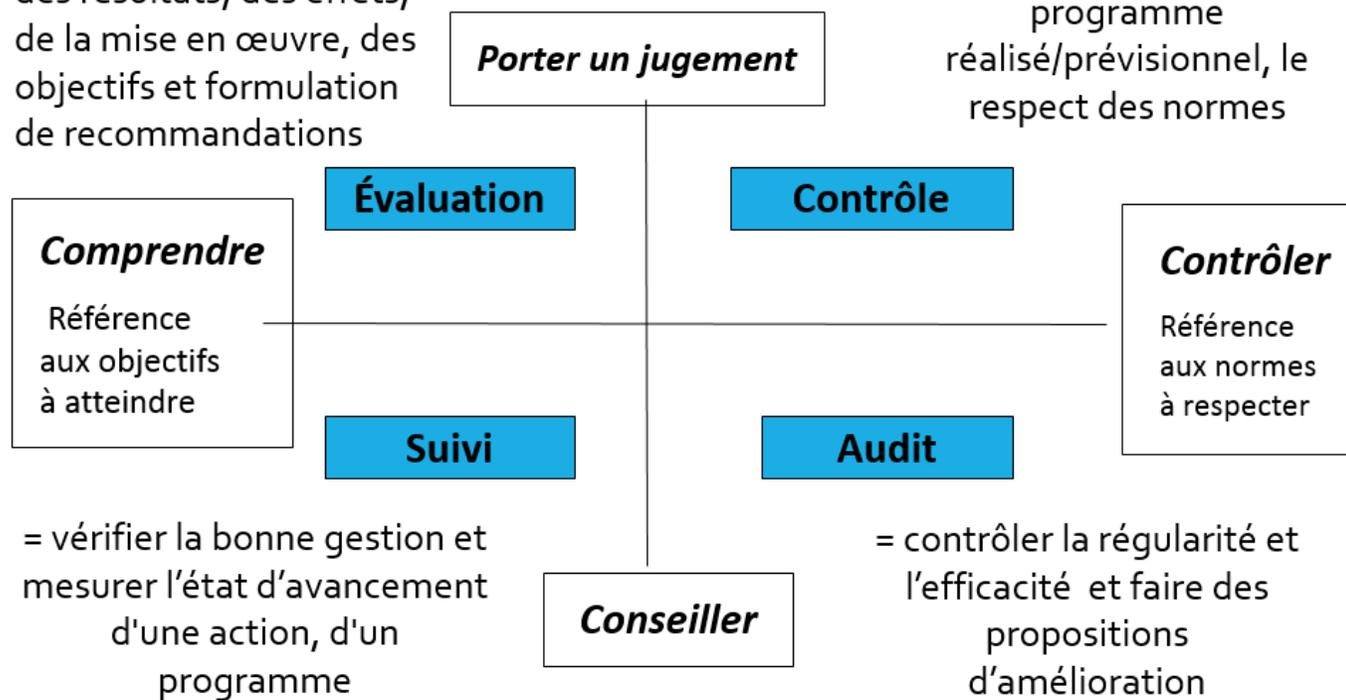
Les premières définitions en France

- Pour le « rapport Deleau » (1985), évaluer une politique publique c'est « *reconnaître et mesurer ses effets propres* »
- En 1990, à la suite du rapport Viveret sur l'évaluation des politiques publiques en France, l'évaluation c'est « *rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés* »
- « *Evaluer une politique, c'est porter un jugement sur sa valeur au regard des effets attendus et obtenus* » *Vigie de l'évaluation*
 - Notion de repérage, de jugement et d'attribution des effets

Le positionnement de l'évaluation

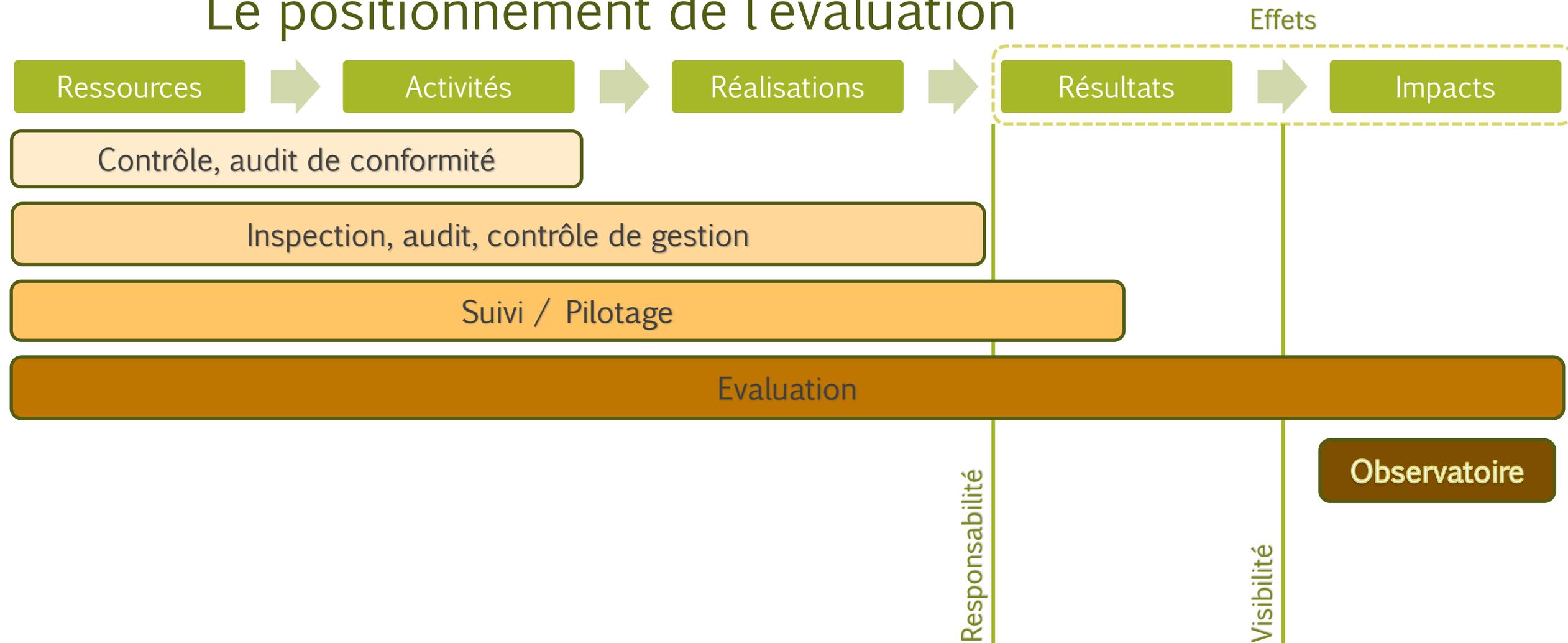
= comprendre et juger
sur la base de l'analyse
des résultats, des effets,
de la mise en œuvre, des
objectifs et formulation
de recommandations

= vérifier la conformité du
programme
réalisé/prévisionnel, le
respect des normes





Le positionnement de l'évaluation



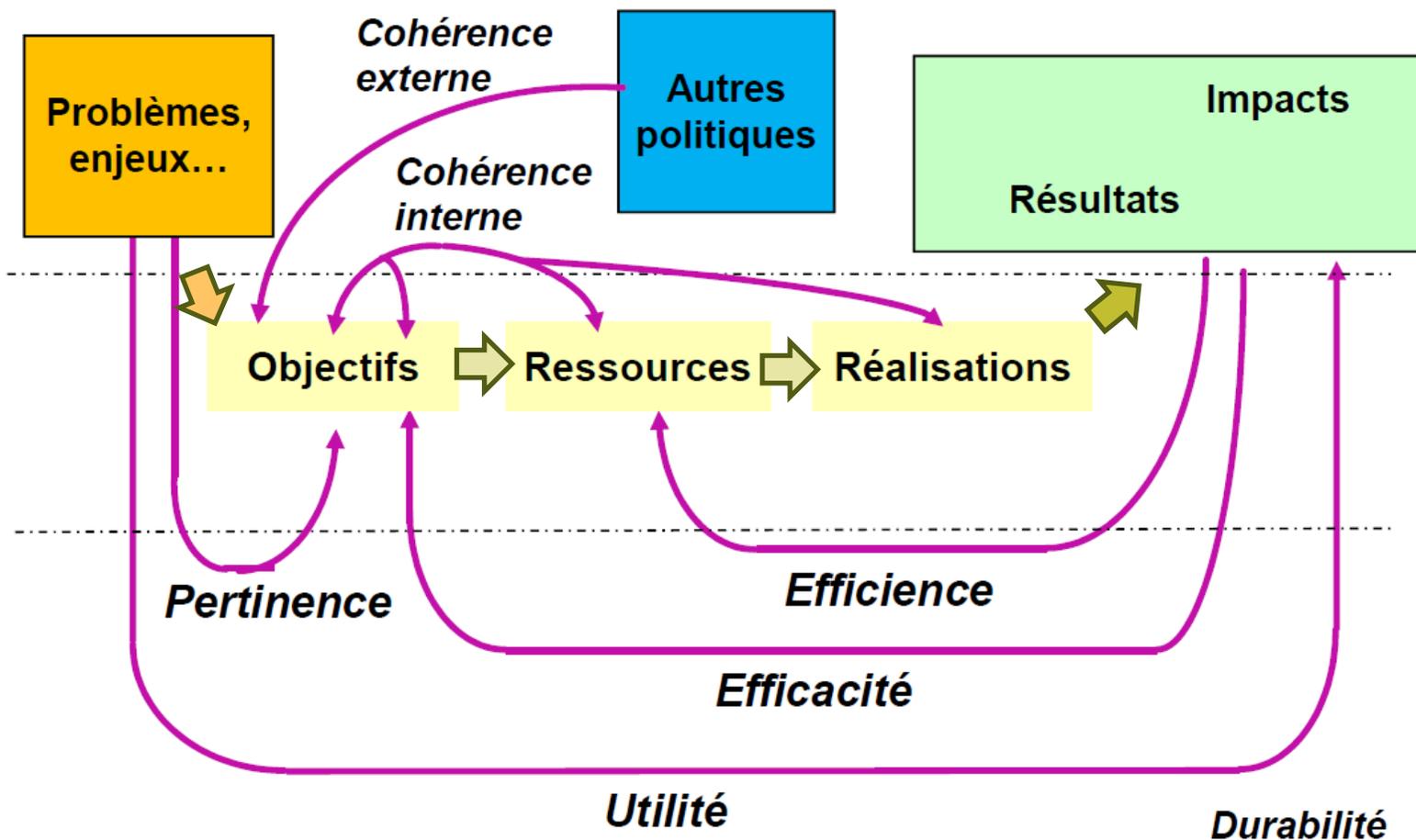


Éléments de définition

- **Ressources:** Ressources utilisées pour mettre en place l'intervention, le programme, l'action. Financeurs
- **Activités:** Ce sont les activités mises en place, ce que les opérateurs font, afin d'atteindre les objectifs d'un programme, d'une intervention. Opérateurs
- **Réalisations:** Souvent confondus avec les activités, ce sont les réalisations, résultats directs associés à la production d'un service de l'opérateur. Opérateurs/public cible
- **Résultats:** Les résultats de deuxième niveau représentant les conséquences à moyen terme d'un projet. Public cible/Bénéficiaire
- **Impacts;** Dernier niveau de résultats, les impacts représentent les conséquences de long terme d'un programme. Tous les destinataires

- **Annie Fouquet:** *«Évaluer une politique publique, c'est porter une appréciation sur sa valeur, au regard d'un certain nombre de critères tels que sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa cohérence, sa capacité à répondre aux besoins qui l'ont fait naître... Cette appréciation dépend du point de vue de celui qui l'observe : d'où l'importance des regards croisés » L'Évaluation des politiques publiques. Concepts et enjeux*

Une évaluation pour différents critères



Des évaluations sur différents moments

- **L'évaluation Ex-ante** : En amont de la mise en œuvre de l'action publique. Intérêt: permet d'interroger la **pertinence** et/ou la **cohérence**. Vérifie l'adéquation des objectifs par rapport aux besoins
- **L'évaluation In-itinere** : Pendant la mise en œuvre de l'action publique. Intérêt: Mesure les **cohérences**, et les premiers niveaux de réalisations/résultats (**efficacité**).
- **L'évaluation Ex-post** : A la suite de la fin d'un programme ou d'une action publique. Intérêt: L'ensemble des critères peuvent être mobilisés.



Des évaluations de différents types

Type d'évaluation	Légitimité	Questions posées par
Indépendante	Expertise reconnue / « neutralité »	Évaluateur
« Gestionnaire »	Responsabilité de la conception / mise en œuvre	Service(s) et/ou élus en charge
Pluraliste ou Participative	Diversité des points de vue	Instance d'évaluation incluant groupes cibles et/ou bénéficiaires
Citoyenne ou Représentative	Démocratique	Instance d'évaluation de citoyens et/ou d'élus



Enjeux de l'évaluation

Comment on évalue ? 5 phases principales

Pourquoi?

- Évaluer consiste à se poser les questions suivantes:
 - Qu'a-t-on fait?
 - Fallait-il le faire?
 - A-t-on bien fait? Comment faire mieux?

- Ces questions recoupent trois aspects de l'évaluation:
 - Apporter des connaissances nouvelles
 - Apprécier la valeur de l'action publique
 - Aider à la décision



Synthèse des enjeux de l'évaluation

Démocratique

- Connaître les sens et effets des actions menées
- Rendre compte de l'action publique
- Communiquer sur les résultats
- Mobiliser les citoyens par une mise en débat public

Stratégique

- Adapter, réorienter la politique publique
- Améliorer la connaissance des besoins et attentes
- Partager le diagnostic et les orientations avec les partenaires
- Faire converger les représentations, redonner du sens et mobiliser autour d'objectifs communs
- Repérer les opportunités d'évolution, de réorientation, de restructuration

Opérationnelle

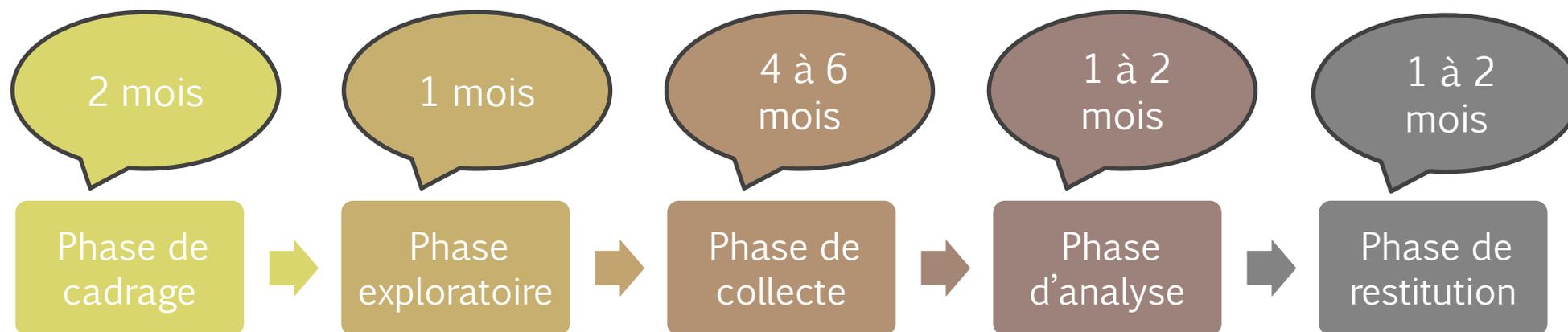
- Clarifier les objectifs et les résultats à atteindre
- S'accorder avec les opérateurs sur des recommandations partagées
- Conduire le changement avec les agents chargés de la mise en œuvre



Les temps d'une évaluation

Comment on évalue ? 5 phases principales

5 phases principales, à titre indicatif sur une année (à adapter au contexte LEADER)



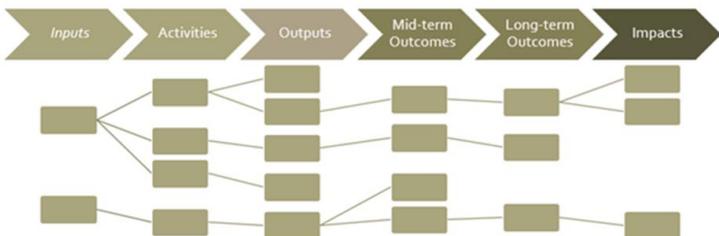
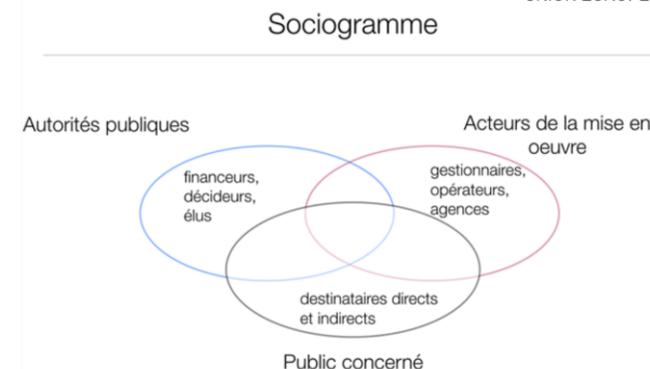
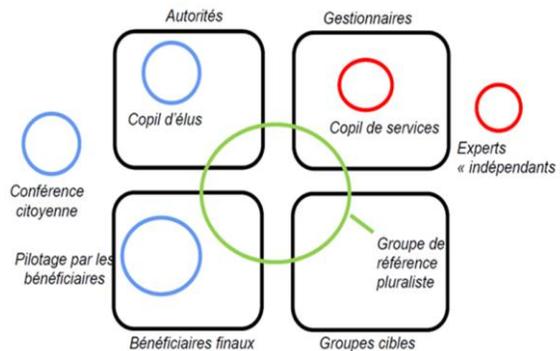
Dans le cadre d'une externalisation, intégrer le temps de la commande publique, la sélection de l'opérateur et de la préparation du cahier des charge.



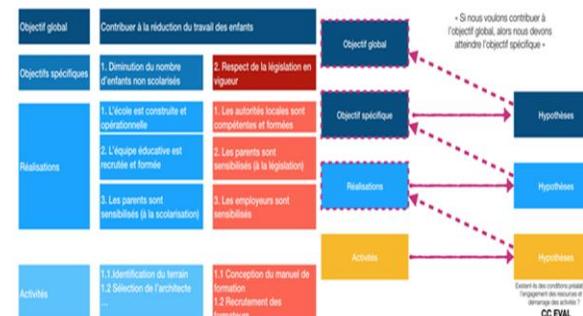
A. La phase de cadrage

■ Actions:

1. Réalisation d'un sociogramme
2. Réalisation d'une logique d'intervention et d'un diagramme logique d'impacts
3. Formation du comité de pilotage
4. Construction des questions d'évaluation et des critères de jugements
5. Réflexion sur les réalisations, résultats et impacts stratégiques
6. Elaboration des indicateurs et de la méthodologie



	Catégorie d'indicateurs	Exemples
SUIVI ET PILOTAGE	Indicateurs de ressource	- budget total programmé pour les actions en direction des clubs - taux de consommation budgétaire des actions
	Indicateurs d'activité	- nombre de dossiers de demandes de subvention gérés - délai de préparation de la Commission Permanente - délai de versement des subventions
	Indicateurs de réalisation	- taux d'avancement de la construction de l'équipement sportif - nombre de formations cofinancées - nombre d'adhésions de haut niveau soutenus
EVALUATION	Indicateurs de résultat	- taux de fréquentation de l'équipement - taux de satisfaction du public - % de cadres bénévoles formés dans le mouvement sportif
	Indicateurs d'impact spécifique	- évolution du nombre de licenciés dans la région - fréquentation des équipements sportifs, un an après
	Indicateurs d'impact global	- Taux de couverture du territoire en équipements sportifs - Indicateur de notoriété de la Région



A. La phase de cadrage

- Objectifs :
 1. Améliorer les connaissances sur les acteurs impliqués
 2. Formuler des hypothèses sur le déroulé de l'action, sur ce qui est produit
 3. S'assurer de la représentation des points de vues des différentes parties prenantes dans la conduite de l'étude
 4. Cibler l'évaluation sur des éléments, enjeux et critères précis
 5. Réfléchir aux résultats, actions à approfondir, à expliciter
 6. S'assurer de la prise en compte des éléments devant guider l'analyse

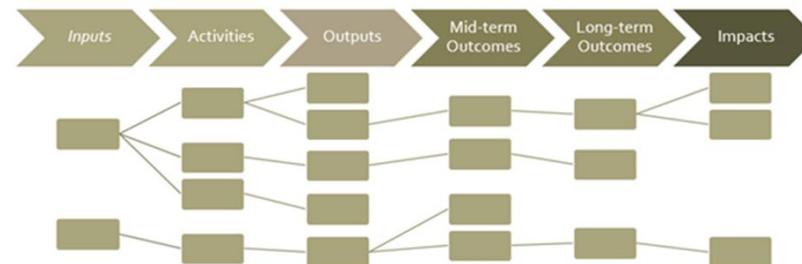
B. La phase exploratoire

- **Actions:**

- Entretiens exploratoires, analyses documentaires et observations pour :
 - Affiner le diagramme logique d'impact
 - Améliorer les indicateurs et la méthodologie (design table)
 - Redéfinir des éléments stratégiques

- **Objectifs:**

- Eviter la dispersion de ressources
- Améliorer la connaissance des effets produits
- Adapter l'évaluation à la réalité du terrain (revoir des réalisations, résultats, impacts)



C. La phase de collecte

- **Actions:**
 - Mise en œuvre de la méthodologie:
 - Questionnaires (ouverts, fermés, les deux)
 - Entretiens individuels (plus ou moins directif)
 - Entretiens collectifs
 - Les focus groups
 - Les observations
 - Analyse documentaire et statistique
 - Les études de cas
 - Les panels d'expert
 -
 -
 -

C. La phase de collecte

- **Objectifs :**
 - Recueillir de la donnée quantitative sur les différentes réalisations, résultats et impacts (**questionnaires**)
 - Préciser et approfondir les éléments recueillis dans le cadre de l'analyse quantitative (**entretiens**)
 - Approfondir une question complexe suscitant des opinions divergentes (**focus group**)
 - Connaître plus finement l'action publique en action (**l'observation, analyse documentaire**)
 - Approfondir la connaissance d'une action et de ce qu'elle produit (**étude de cas**)
 - Produire un jugement indépendant, collectifs et reconnus sur une action, une réalisation ou un résultat (**panel d'experts**)

D. La phase d'analyse

- 3 familles d'analyses :

- Croisement et synthèse de données

L'évaluation par
simple observation

L'analyse
cartographique

L'analyse statistique,
économétrique

L'échelle de
notation

- Analyse du changement, analyse d'attribution

L'analyse par comparaison
avec un groupe témoin

L'analyse sans groupe témoin,
par comparaison avant/après

- Analyse de contribution

L'analyse de
contribution

D. La phase d'analyse

- Objectifs:
 - Croisement et synthèse de données
 - Permet de mesurer l'atteinte d'objectifs et de déterminer les facteurs majeurs, stratégiques de la PP dans cette atteinte.
 - Permet une représentation graphique, comparaison entre bénéficiaires
 - Analyse du changement ou d'attribution
 - *Connaitre ce qui a été produit depuis la mise en œuvre du programme, mettre en avant les écarts. Si avec groupes témoins, notion de la valeur propre de la politique*
 - Analyse de contribution
 - *Explication approfondie sur la façon dont l'impact se produit (ou pas), permet de mieux identifier la contribution spécifique de la PP en détaillant la chaîne des relations de causes à effets*

E. La phase de restitution

- Actions:

- Élaborer des conclusions

- Prendre position par rapport à la question d'évaluation (« *c'est bien, c'est mal* » ; « *c'est suffisant, c'est insuffisant* »)
 - En s'appuyant sur un ou plusieurs constats, qui seront qualifiés en COPIL (vote coloré)

- Formuler les recommandations

1. Peu nombreuses
2. Reliées à une ou plusieurs conclusions
3. Adressées à des autorités publiques identifiées
4. Instrumentale: illustrées par des suggestions opérationnelles
5. Caractérisé par un horizon temporel précis
6. Pondérées (hiérarchisées), si possible

E. La phase de restitution

- Objectifs:
 - Élaborer des conclusions
 - Idéalement pluraliste, la composition du COPIL sera centrale dans les conclusions qui seront formulées afin d’avoir des conclusions robustes et plus faciles à défendre
 - Si COPIL faiblement ouvert, privilégier un panel d’expert pour valider les constats
 - Formuler les recommandations
 - **Jury citoyen** : Faire émerger l’intérêt général, accroître la légitimité de l’action publique, produire des jugements coercitifs et collectifs
 - **Paperboard** : Formuler, associer des recommandations pour chaque groupe de parties prenantes
 - **Panel d’experts** : Rapide, recommandé dans le cadre de questions complexes ou quand les autres outils fourniront difficilement une réponse univoque



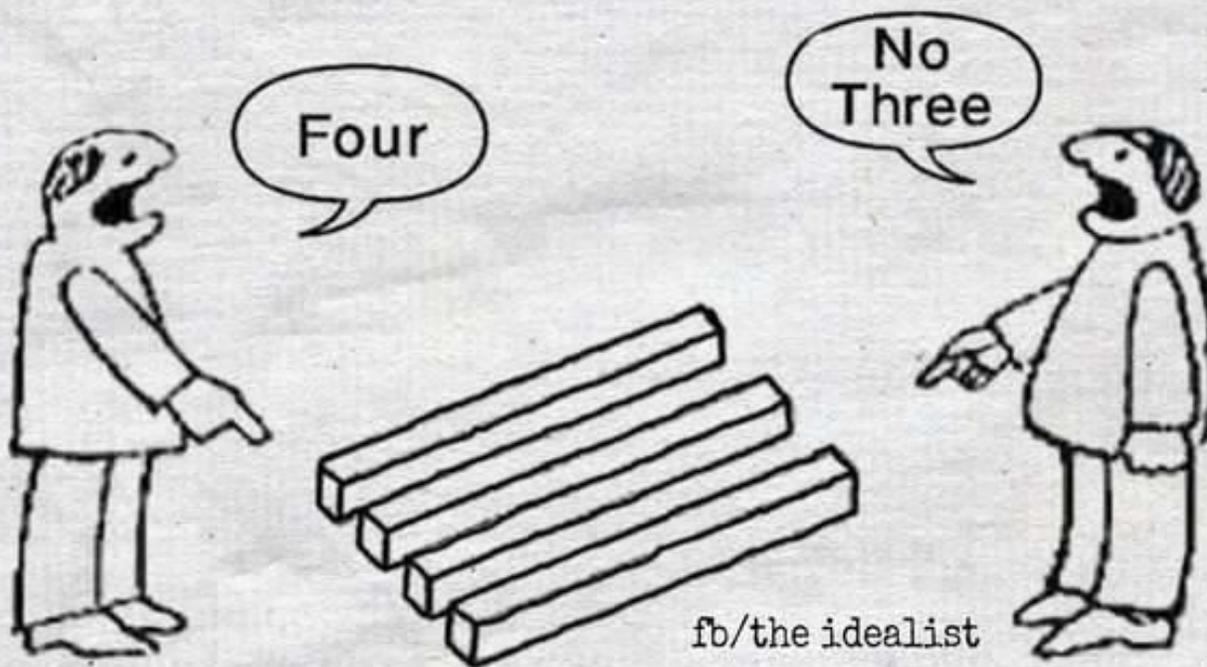
RÉGION
Nouvelle-
Aquitaine



UNION EUROPEENNE

"Everything we hear
is an opinion, not a fact.
Everything we see
is a perspective, not the truth."

- Marcus Aurelius



Merci pour votre
attention

Françoise Priou
Charlie Chaumont