

L'évaluation des politiques publiques

Définitions, préparation, conditions, exemples

Evaluation des Politiques Publiques

Farid HADJAB

INTRODUCTION : UNE DEFINITION DE L'EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

L'évaluation consiste à porter un jugement sur une politique publique ou un programme afin d'en améliorer la valeur. Elle se traduit de 3 façons:

■ apprécier le plus objectivement possible les effets du programme ou de la politique publique sur la société

- Quels sont les résultats mesurables, quels sont les effets directs ou indirects ?

■ comprendre le processus de mise en oeuvre de cette politique publique ;

- Comment les agents de la mise en oeuvre du programme se sont-ils organisés, en quoi cette organisation a-t-elle favorisé ou gêné l'atteinte des objectifs ?

■ aider les commanditaires à porter un jugement de valeur sur la politique publique ;

- La politique publique choisie a-t-elle permis d'apporter une réponse aux problèmes à l'origine de son lancement ?

**Ce qui est évaluable
et ce qui ne l'est pas**

1 - L'évaluation des politiques publiques

Ce qui est évaluable et ce qui ne l'est pas

Une politique n'est évaluable que si elle répond à 5 conditions préalables

- Elle poursuit des objectifs et des résultats définis
 - ◆ Des objectifs clairement identifiés, recensés et formalisés
 - ◆ Des objectifs hiérarchisés et des priorités clairement affichées
 - ◆ Des résultats attendus qualifiés et exprimés en termes quantifiables, mesurables

- Elle est formulée en termes de « programmes », plans d'actions...
 - ◆ Un programme est un cadre organisationnel et opérationnel qui regroupe des actions et des moyens (dispositif de production)
 - ◆ Une politique est un ensemble de programmes cohérents, clairement définis et liés entre eux (processus)

Une politique n'est évaluable que si elle répond à 5 conditions préalables (suite)

- Elle se fonde sur une réflexion sur les liens logiques, ou liens de causalité, entre les actions définies dans les programmes et les objectifs poursuivis / les résultats attendus
 - ◆ Quel est l'enchaînement qui mène des actions aux effets ?
 - ◆ Sur quelle théorie de l'action ou du changement social se fonde la politique ?
 - ◆ Que se passerait-il en l'absence de la politique ?
 - ◆ Comment tenir compte des autres causes susceptibles d'entraîner des effets sur les résultats attendus ?
 - ▮ *reconstitution et analyse logique de la politique (ou de sa théorie)*
 - ◆ description analytique, contexte
 - ◆ théorie d'action, raisonnement causal, hiérarchie des objectifs
 - ◆ éléments constitutifs : inputs, process, outputs, outcomes

Une politique n'est évaluable que si elle répond à 5 conditions préalables (fin)

- Il existe un système d'information cohérent autour de la politique à évaluer
 - ◆ Tableaux de bord, indicateurs...
 - ◆ Données « physico-financières » sur le budget, l'activité, les bénéficiaires...

- Les responsables (élus) et gestionnaires (administration) de la politique et des programmes sont sensibilisés à son évaluation
 - ◆ Différencier l'évaluateur du gestionnaire de la politique
 - ◆ Informer et communiquer sur l'évaluation
 - ◆ Intégrer l'évaluation dans leur système de valeur
 - ◆ Présenter l'évaluation comme moyen de connaissance et d'aide à la décision (outil de l'action publique, d'amélioration éventuelle de la politique)

Pourquoi évaluer

POURQUOI EVALUER ?

ENJEU : passer d'une logique de guichet à une logique de projet

logique de guichet

un catalogue d'actions
juxtaposées

sans articulation entre elles, ni
avec les objectifs politiques

régies par les opportunités
financières

logique de projet

une cohérence entre des
objectifs stratégiques et des
actions

inscrite dans la durée

permettant une évaluation de
cohérence et de pertinence

AVANT de lancer une évaluation, il faut préciser
POURQUOI on veut EVALUER

pour CONTRÔLER le bon usage des fonds publics ?

pour MESURER l'efficacité des actions ?

pour APPRECIER l'IMPACT de la politique publique ?

pour AMELIORER la mise en oeuvre de la politique publique

pour DONNER du SENS (= relier les actions à des orientations politiques)

pour PRODUIRE du CHANGEMENT (transversalité, décloisonnement,..)

pour MOBILISER les acteurs (participation, responsabilisation..)

pour MIEUX COMMUNIQUER sur ce qu'on fait

QUOI EVALUER ?

⇒ 3 registres classiques d'évaluation

- 1 - évaluer ce qui a changé pour le territoire et pour ses habitants (= résultats, impacts)
- 2 - évaluer l'organisation de l'action publique (cohérence, découplage, moyens mobilisés)
- 3 - évaluer la mobilisation des acteurs et habitants

Mettre en relation CONNAISSANCE et ACTION PUBLIQUE

Ce que n'est pas l'évaluation :

ni une simple accumulation
d'informations (actions, budgets,...)

ni la mesure des changements de la
situation sociale sur un territoire

(emploi, scolarité,
délinquance, ...)

ni un verdict après coup

Ce qu'est l'évaluation :

un processus en continu

pour connaître (certes),

mais aussi

pour comprendre, juger, débattre,
réorienter et décider...

pour mieux AGIR

Se référer à des INTENTIONS PUBLIQUES

La cible de l'évaluation des politiques publiques =

- ce n'est pas la réalité sociale locale
ni les changements généraux qui l'affectent
- c'est la volonté publique de transformer cette réalité sociale et sa traduction opérationnelle

Qu'est-ce que LA VOLONTE PUBLIQUE ?

Elle se traduit habituellement par :

- les moyens humains ou financiers mobilisés
- le choix des thèmes d'action privilégiés
- l'effectivité du portage politique
- la qualité de la coopération et du partenariat
- la convergence ou la divergence des objectifs , etc....

Comment préparer la réalisation d'une évaluation

Chaque évaluation soulève une première série de questions

- Que s'agit-il d'évaluer ? Comment évaluer ?
- Les réponses à ces questions entraînent d'autres
 - ◆ Quelles sont les données disponibles pour réaliser l'évaluation ?
 - ◆ Que faire de ces données ?
- Ces questions
 - ◆ définissent le champ des possibles
 - ◆ structurent le travail de l'évaluateur
 - ◆ déterminent les futures difficultés et la manière dont on devra les appréhender au mieux
- Il n'existe PAS de réponse a priori
 - ◆ Chaque réponse à ces questions dépend du contexte de l'évaluation, de l'objet à évaluer, des questions posées par l'évaluation

PAS de recette adaptée à toutes les situations

Autant de stratégies d'évaluation que de politiques à évaluer

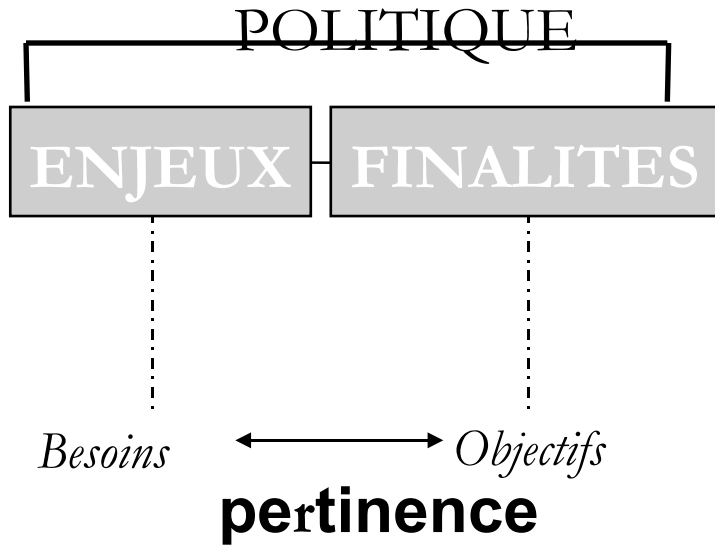
Programmer seulement ensuite l'évaluation

- Composer l'équipe d'évaluation
- Mettre en place les structures de suivi / pilotage
- Établir le planning de l'évaluation et le calendrier détaillé des différentes étapes

les SEPT REGISTRES D'ÉVALUATION d'une Politique Publique

- la cohérence
- la pertinence
- l'efficacité
- la faisabilité
- l'efficience
- l'attractivité

La chaîne de l'évaluation « démarre » avec les finalités et objectifs

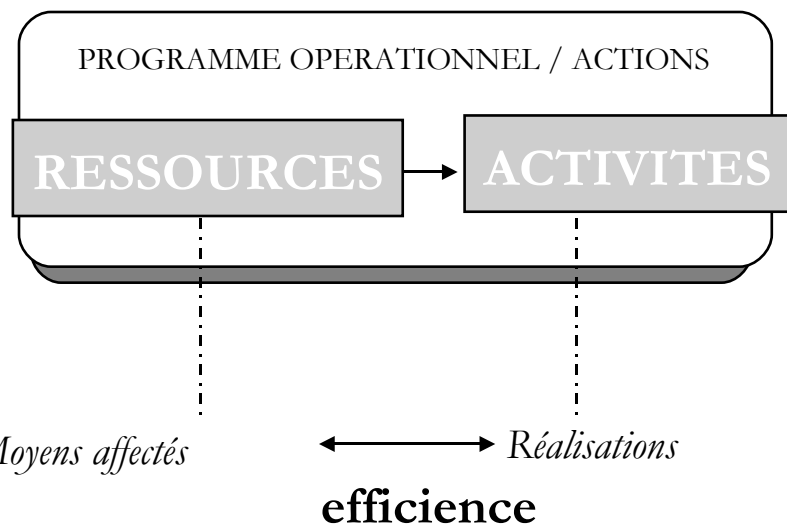


Face à certains **enjeux**, traduits en termes de **besoins**, la puissance publique décide d'une **politique** caractérisée par des **finalités** qui se traduisent en **objectifs**

La **pertinence** mesure le rapport entre les **objectifs** fixés et les **besoins**

La **cohérence externe** évalue le rapport et/ou l'articulation entre la politique évaluée et les politiques connexes

La chaîne de l'évaluation « continue » avec les moyens et réalisations



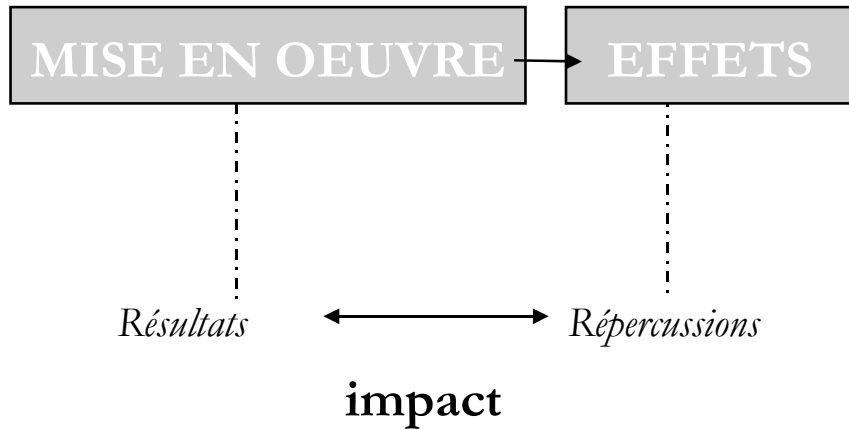
Les objectifs généraux se traduisent dans des programmes opérationnels et en actions qui disposent de **ressources**, mesurées par des **moyens affectés**

L'**efficience** mesure le rapport entre :

- les **moyens affectés** et les **réalisations**
- les **réalisations** et les **résultats obtenus**
- les **moyens affectés** et les **résultats obtenus**

La **cohérence interne** mesure le rapport entre les objectifs et les programmes / actions mis en œuvre

La chaîne de l'évaluation « se termine » par les résultats et impacts



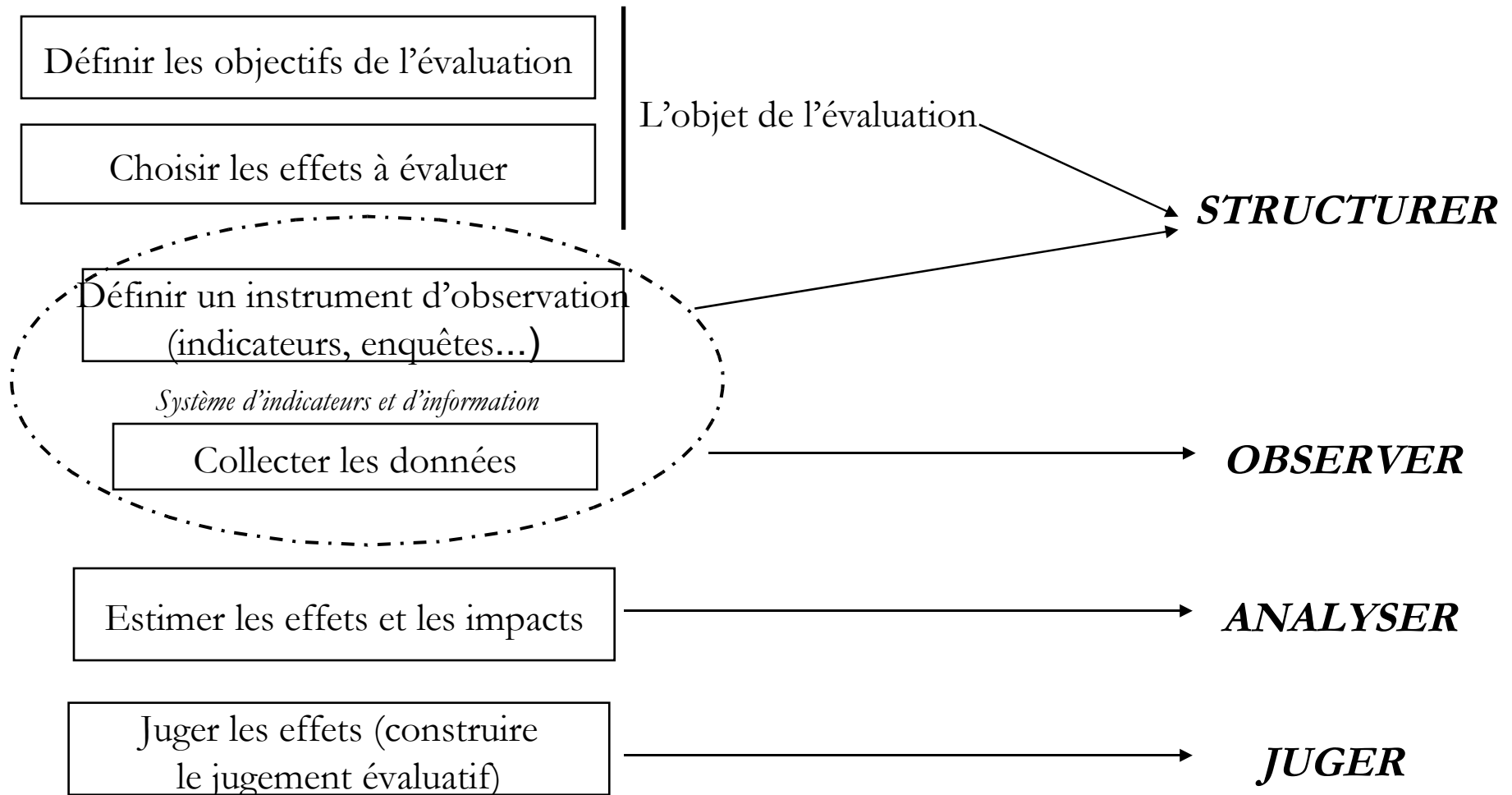
Les programmes opérationnels et les actions produisent des **résultats**, qui induisent dans l'environnement des **répercussions / effets**

L'**efficacité** mesure le rapport entre les **résultats obtenus** et les **objectifs fixés**

L'**impact** mesure le rapport entre les **résultats obtenus** et les **répercussions induites** ou **effets**

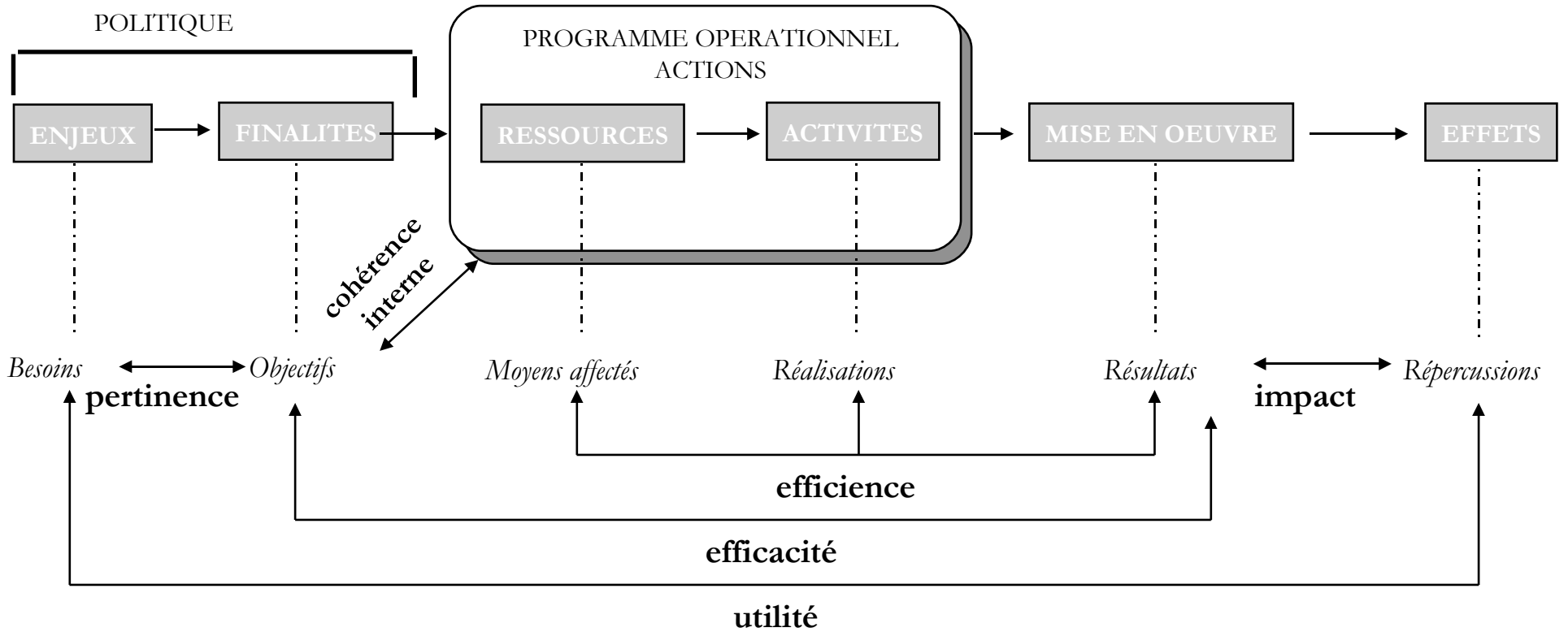
L'**utilité** mesure le rapport entre les **impacts** de la politique et les **enjeux / besoins**

L'évaluation nécessite un dispositif d'information - observation



Qu'évalue-t-on ? La chaîne de l'évaluation

ENVIRONNEMENT / SOCIÉTÉ



Comment rendre évaluable une politique publique

Passer des INTENTIONS PUBLIQUES à des ORIENTATIONS STRATEGIQUES EVALUABLES

Ce qui suppose de commencer par :

- 1° expliciter collectivement les intentions publiques
- 2° les préciser, les actualiser
- 3° les traduire en objectifs quantitatifs et qualitatifs évaluables

(cf. l'arbre des objectifs)

Ce qui impose simultanément de :

- **Evaluer à la fois les actions et le système d'acteurs local**
(= coopérations, transversalité,...)

Mesurer quantitativement les résultats

et

Analyser qualitativement les processus de transformation.

Rendre les intentions évaluables

- Les programmes publics sont souvent énoncés sur un mode INTENTIONNEL
(or, les intentions ne sont pas évaluables en terme d'efficacité)
- ces intentions doivent être énoncées en terme d'OBJECTIFS CONCRETS EVALUABLES
- L'arbre des objectifs est un bon outil de programmation et de suivi des actions

L'arbre des objectifs

STRATEGIQUE

OPERATIONNEL

Objectifs

actions

POLITIQUE

Orientation politique N°1

orientation politique N°2

Orientation politique

[Yellow box]

Résultats visés
dans un délai donné

[Yellow box]

modalités + moyens

[Blue box]

[Blue box]

modalités + moyens

[Blue box]

modalités + moyens

[Blue box]

l'arbre des objectifs
contre exemple : le PROJET URBAIN de

POLITIQUE

1.1
Redonner place
aux habitants
dans leur
espace quotidien

1.2
Redonner sens
aux espaces
dans la déclinaison
d'un projet de ville

STRATEGIQUE

Faciliter le partage
équilibré de la rue

développer les espaces
publics ou
semi -publics

développer un
programme concerté
de gestion urbaine
de proximité

TACTIQUE

Sécuriser les voies de transit

Maîtriser le stationnement

Ce n'est pas une action

Aménagement des berges

jardins familiaux

Ce sont des actions

Intégrer Parc de la source
dans concept Parc à thèmes

Développer une culture commune

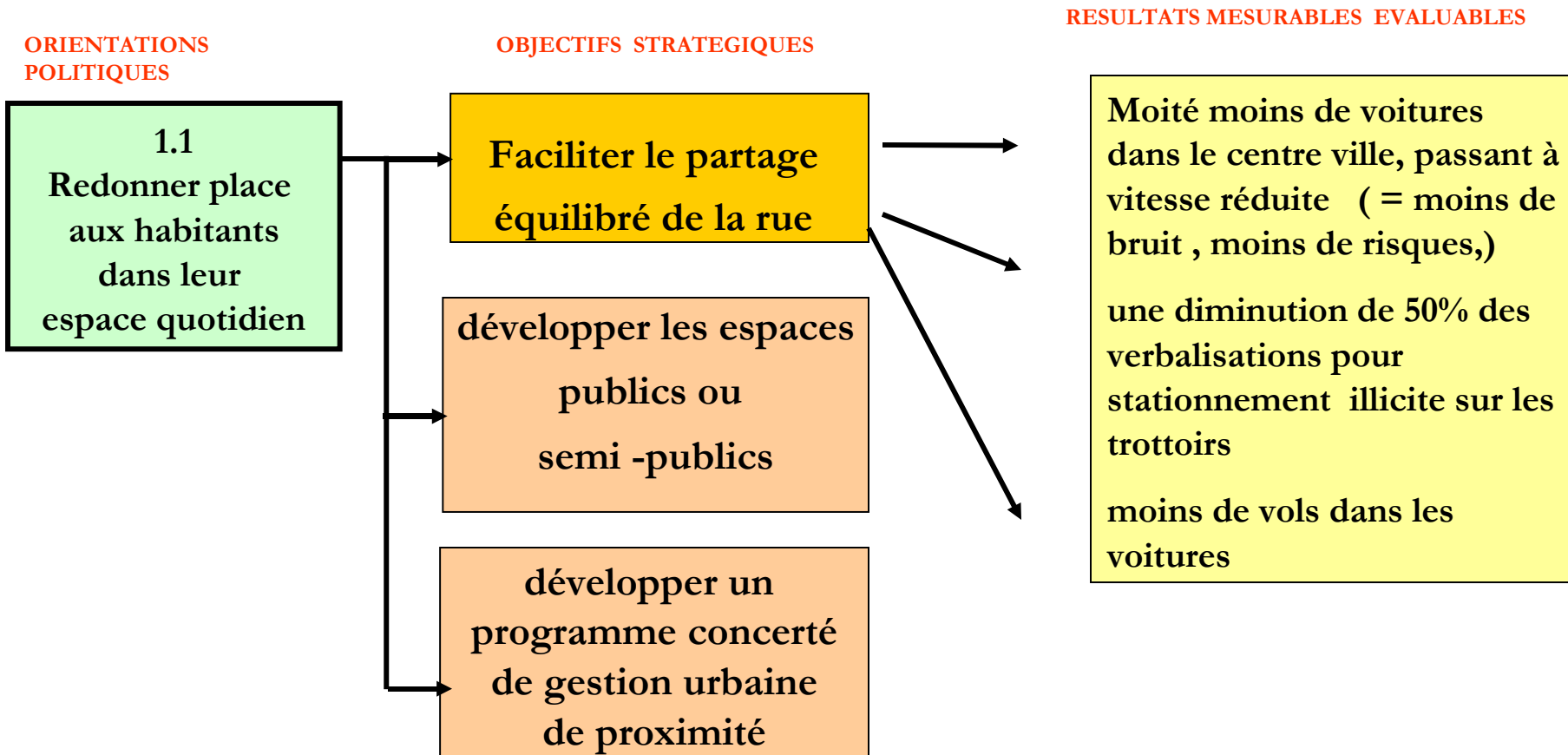
Travailler au concept de
territorialisation des services

*Ce sont des intentions
et pas des changements visés
observables pour les habitants*

*Ce ne sont pas des actions
Ce sont des objectifs*

l'arbre des objectifs
exemple A1 : le PROJET URBAIN de

*Reformuler l'objectif en terme de
résultat visé et observable
pour les bénéficiaires ou le territoire ciblé
dans un délai de 3 ans*



*Ce sont des intentions
c'est à dire
= ce que nous voulons faire*

l'arbre des objectifs

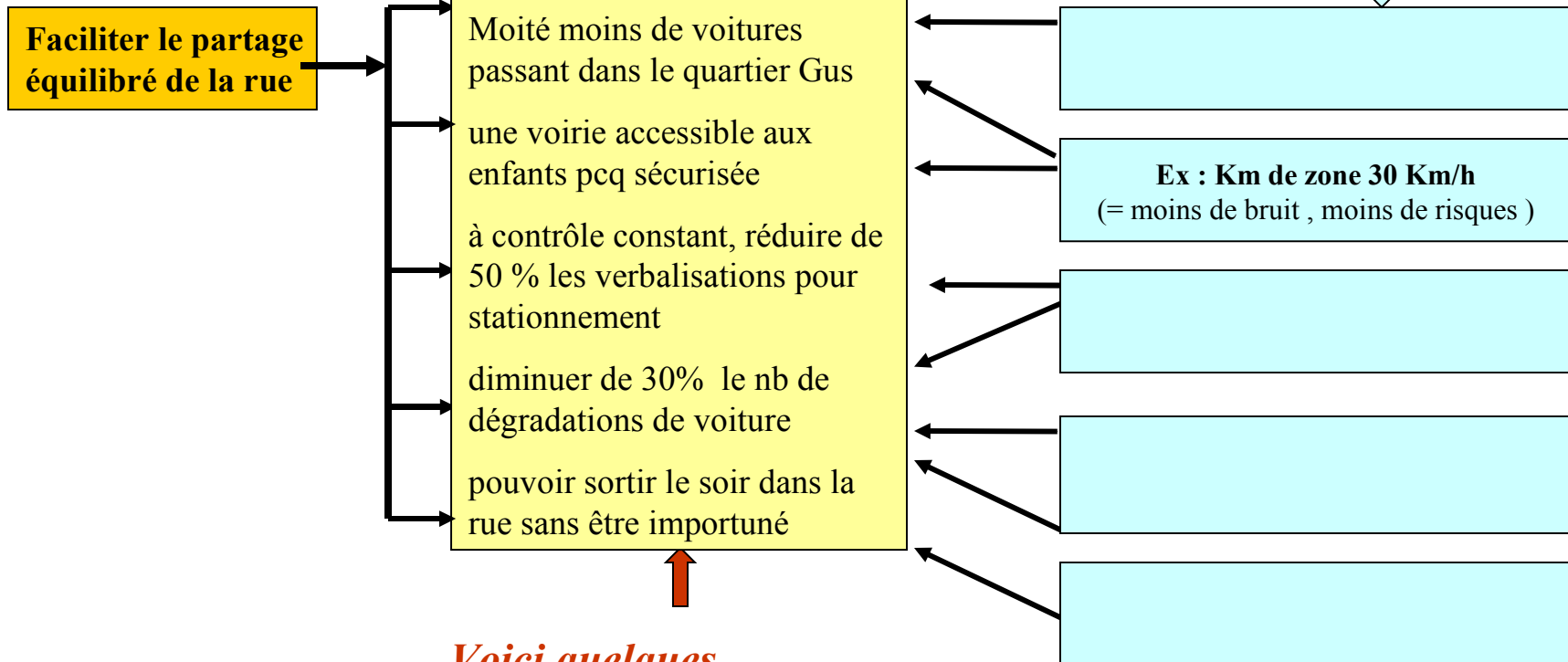
exemple A2 : le PROJET URBAIN de

*Nommer des **actions** concrètes
(= modalités + moyens)*

pour obtenir ces résultats

OBJECTIFS STRATEGIQUES

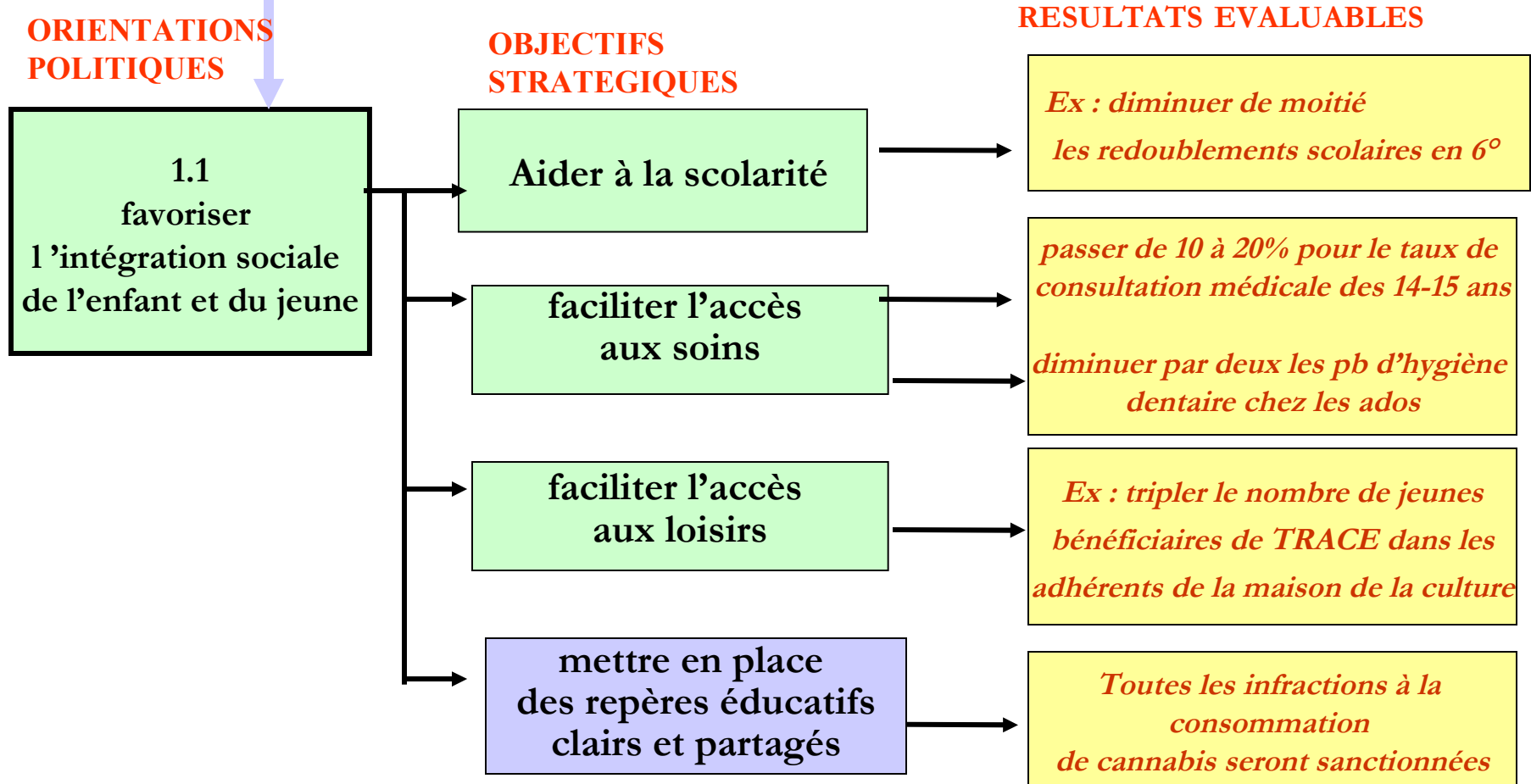
RESULTATS EVALUABLES



*Voici quelques
changements concrets visés
pour les habitants
dans un délai de trois ans*

l'arbre des objectifs
exemple B 1 : le PROJET EDUCATIF de

*Reformuler l'objectif en terme
de résultat visé et observable
dans un délai de 3 ans
pour les enfants ou les jeunes*



*Ce sont des intentions ou des objectifs
= ce que nous voulons faire*

l'arbre des objectifs

exemple B 2 : le PROJET EDUCATIF de

*Nommer des actions concrètes
(= modalités + moyens)
pour obtenir ces résultats*

RESULTATS EVALUABLES

OBJECTIFS STRATEGIQUES

développer l'aide
à la scolarité

Lutter
contre l'exclusion
par la santé

Faciliter l'accès
aux loisirs pour
le plus grand nombre

= résultats visés par *le soutien scolaire*

*diminuer de moitié les
redoublements scolaires en 6^o*

= résultats visés par
la lutte contre exclusion sanitaire

*Diminuer par 2 les pbs
d'hygiène dentaire chez les ados*

*passer de 10 à 20% pour le taux
de consultation médicale
des 14-15 ans*

= résultats visés par *l'aide aux loisirs*

*tripler le nombre de jeunes
bénéficiaires de TRACE dans les
adhérents de la maison de la culture*

*Inscrire ici les
changements concrets visés
pour les enfants ou les jeunes*

[Empty box for actions]

[Empty box for actions]

EX :équiper le quartier d'une
plate-forme médicale de proximité

[Empty box for actions]

[Empty box for actions]

[Empty box for actions]

