

EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Volontés et conséquences (pp) ?

Emmanuel JAECK

Conseiller Evaluation

Mission Prospective, Evaluation et
Concertation Citoyenne

Sommaire de l'intervention

Introduction : illustration de principes par un cas concret

1. Des Obligations et volonté(s)
2. Aux conséquences organisationnelles : focus sur la mission
3. Exemples d'évaluations aide à la décision : EEA et ESE



**Des Obligations
et volonté(s)
de faire de l'évaluation**



Des obligations réglementaires

- Déclaration des droits de l'H : art. 14 & 15
- Constitution Fr : art. 24 & 51
- Textes UE : programmes européens
- Textes nat. : CPER, ESE, santé, Politique de la ville, ...
- Textes sur les outils : A21, chartes, PETR, Leader, etc...
- Etudes d'impacts :
-



Des 'pressions'

Une ambiance générale (un discours ambiant) :

- Travaux parlementaires, d'autres CL , de l'Etat
- Des études qui sortent (docu Fr)
- Des médias qui se font l'écho
- La SFE, l'afigèse, l'INET,
- Des principes intrinsèques de développement durable
-

Des contraintes externes

- Des réductions qui posent la question des critères de choix...
- Devoir rendre compte (tutelle)
-

Une exigence démocratique grandissante (opinion -> preuve)

- Devoir rendre compte de l'utilisation des euros (des impôts)
- Pouvoir expliciter des arbitrages
- Justifier de la réussite des choix politiques
- ...

Double Volontés : Top down

PDT et DGS = création fonction management stratégique (2004)

Avec un impératif

= Avoir de l'opérationnel, souple et permettant de modifier les politiques si nécessaire

=> 2 niveaux

- études flash + précocité
- Mise en place d'un dispositif

Mais limités par manque d'indicateurs, de cibles, de référentiels, ...

= une volonté politique



Double Volontés : bottom up

- Direction formation professionnelle : obligations + volonté de la directrice de maîtriser une grosse direction
- Des directions avec obligation de faire : Europe, CPER, ...
- Directions font plus de demandes car ont besoin d'évaluer les dispositifs
- Mais aussi parce qu'il y a un service (mission évaluation) qui permet de formaliser ces besoins
- La réussite de certains exercices (cercle vertueux)
- Historiquement : une aimable pression du CESR (CESER)(révolu)

= un besoin et une appétence



Objectifs concrets pour l'institution

L'évaluation des politiques régionales est une démarche qui permet de fournir **des éléments pour l'aide à la décision**.

Elle **objective** des politiques, permet d'en **faire un bilan** et donne **des recommandations** afin de les adapter pour obtenir les résultats attendus par l'exécutif.

L'évaluation de politiques régionales « **optimise** » la mise en œuvre et l'atteinte des résultats.

Elle peut aussi permettre **d'identifier les facteurs externes** qui influencent les résultats de l'action et ainsi permet de se concentrer ce sur quoi l'institution peut véritablement **agir, à meilleur cout**.

Enfin, selon la volonté de l'exécutif, la démarche d'évaluation peut contribuer à une mise en œuvre **participative** en faisant concourir à l'étude les destinataires d'une politique : simplement en les interrogeant sur leurs ressentis ou bien en les consultant lors d'une réflexion **sur les facteurs d'explication**.



Bénéfices pour l'institution

- Aide à la compréhension -> bilan
- Aide à la décision -> arbitrage
- Aide à l'optimisation -> sélection/hiérarchisation
- Aide à l'harmonisation -> coordination/comparaison
- (Aide à la prise en compte des avis des destinataires/acteurs) -> participation
- (Aide à la formalisation des politiques) -> clarification

L'objectif ultime reste d'irriguer l'administration régionale d'une culture du **contrôle de gestion, de la prospective et de l'évaluation** indispensable dans une collectivité qui a beaucoup grandi en seulement quelques années, afin de lui apprendre à mieux fonctionner de manière transversale, en se décloisonnant.

= enjeux multiples dans l'espace et dans le temps



**Aux conséquences
organisationnelles :
focus sur la mission**



Conséquences pour l'institution

- Obligation de transversalité
- Benchmark possible (!)
- Outillages (indicateurs, tableaux de bord, SID, ...)
- Observation (observatoire (avec ARPE) + carto + suivi contexte)
- Procédures
- Postures
- Ouverture (extérieure / participative / active)
- Missions et Positionnement de l'**Unité d'évaluation** (dgs)

⇒ Obligé de regarder le résultat ...réel (!)... dans son contexte

= conséquences lourdes si complète

(changement de culture ?)



Historique de la mission

Volonté de l'Exécutif et de la Direction générale

2002

Création de l'observatoire des études d'impact à la **Direction générale**

2004

Création de la Mission Etudes et Prospective rattachée **au DGS** : Affirmation de la fonction stratégique et d'aide à la décision de l'évaluation : obligation de préconisations

2008

Adhésion à la Société Française de l'évaluation

2010

La Mission Prospective, Evaluation et Concertation Citoyenne est rattachée au **Pôle Audit Expertise Concertation**
=> + VP + commission

2014 La Mission Prospective, Evaluation et Concertation Citoyenne devient la Mission Etudes, Prospective et Evaluation et est rattachée au **pôle Développement Durable et Aménagement**

= progressif



Une mission dans un dispositif 'complet'

- Un(e) Vice-Président(e) Eval et une commission dédiée
- **Une mission et une unité d'évaluation dédiée**
- Des comités politiques qui intègrent EPR
- Une instance technique d'évaluation
- Des plans (ou programmes) d'évaluation
- Des budgets dédiés
- Des outils 'harmonisés' (*indicateurs, tableaux de bord, SID, ...*)
- Une intégration dans les procédures
- Une mise en réseau des directions (référents en cours)

= un écosystème d'évaluation



La Mission Prospective, Evaluation et Concertation Citoyenne

La Mission est un outil transversal visant à :

- la cohérence des politiques régionales, des méthodes et des outils de leur mise en œuvre
- l'adaptation des politiques régionales à l'évolution de leur environnement

Elle intervient à trois niveaux :

- 1 : Pilote la définition d'une vision prospective et stratégique régionale et facilite sa mise en œuvre**
- 2 : Observe le territoire en lien avec les politiques régionales**
- 3 : Contribue à la performance régionale (en lien avec le contrôle de gestion)**



L'Unité évaluation des politiques régionales

- Elle joue **un rôle transversal** avec l'ensemble des directions du Conseil régional visant à favoriser l'intégration progressive de l'évaluation dans la conduite de l'action régionale,
- Elle **réalise des études d'évaluation** en direct ou avec un prestataire
- Elle propose **l'ingénierie**, capitalise et facilite les transferts d'expérience...
- Elle conseille, **accompagne** les directions dans la définition et la mise en œuvre de leurs dispositifs d'évaluation (définition des indicateurs, questions évaluatives, ...) (CO-CONSTRUCTION)
- Elle joue **un rôle de mise en cohérence** des outils et des dispositifs notamment avec le SIG et le SID du contrôle de gestion
- Elle apporte des réponses à des questionnement stratégiques de la DGS. Elle **met en perspective l'Evaluation et la Prospective** pour proposer des orientations (nouvelles stratégies, dispositifs à faire évoluer...) ou suggérer des évaluations à mener.



Une Unité d'évaluation qui doit intervenir à tous les stades d'une politique

- L'écriture des programmes/projets -> clarification des objectifs
- Conception des outils de suivi et de pilotage
 - Système Indicateurs -> co-construction indicateurs
 - Système Tableaux de bord -> fixation des cibles
 - -> contribution procédures et outils
 - -> participation , définition
- **Analyses** -> **Etudes et évaluations**
- Animation des études -> Sensibilisation/culture
- Examen des constats/recommandations -> Réunions et méthodo
- Intégration des recommandations -> Passage au plan d'actions

= en continu tout le long d'une politique



Exemples (réussis)
d'évaluations en amont
pour de l'aide à la décision



L'évaluation du CPER et du PO

Les évaluations Ex ante (EEA) :

Etape essentielle à la construction des programmes européens par exemple, l'évaluation ex ante est conduite en même temps que l'élaboration des programmes, dans un processus interactif avec leurs rédacteurs.

Ses conclusions sont destinées à être intégrées au moment de la décision.

Elle analyse les leçons tirées de l'expérience, apprécie la solidité du diagnostic territorial, évalue la pertinence et la cohérence du programme, de même que ses impacts attendus et son dispositif de suivi et de mise en œuvre.

(voir contenu détaillé en suivant)



Ex : Contenu d'une Ex ante UE

La pertinence du programme & La cohérence stratégique

Les Cohérences

- La cohérence interne du projet de document & Cohérence des dotations financières
- La cohérence externe du PO avec les autres instruments concernés
- La logique d'intervention

La recevabilité du PO proposé (cohérences réglementaires)

- Conditionnalités ex ante du PO
- Respect de la prise en compte des priorités transversales
- Intégration de l'ESE

Outils et dispositifs (moyens et procédures)

- Pertinence des indicateurs & Batteries d'indicateurs & Etablissement des bases de référence, des étapes et des valeurs cibles
- Plan d'évaluation, Cadre de performance (impacts), Partenariat
- Modalités de mise en œuvre du programmes



L'évaluation du CPER et des programmes européens

Evaluation Stratégique Environnementale (ESE) :

Elle doit permettre au maître d'ouvrage
d'analyser les effets sur l'environnement d'un projet, plan ou programme
et **de prévenir** ses conséquences dommageables.

Cette analyse comporte :

Voir suivante ->



Ex : Contenu d'une ESE

- Analyse de l'état initial de l'environnement
- L'identification des incidences probables du PO
- L'examen des dispositions correctrices et alternatives envisagées pour éviter ou compenser
- Les mesures de suivi des incidences
- Le rapport d'évaluation environnementale

- Les consultations
 - La consultation de l'Autorité environnementale (AE)
 - La consultation du public
 - La consultation des associations
 - Le Bilan de consultation
- Le rapport final d'évaluation environnementale

- La prise en compte de cette évaluation dans le programme
- L'information a posteriori



Programme d'études 2015

Etudes stratégiques

- Evaluations européennes et CPER & CPIERs

Etudes flash

- Evaluation des plates formes technologiques
- Evaluation des maisons de santé



Conclusion

Bilan provisoire



Bilan provisoire

Les points satisfaisants

Des évaluations suivies de préconisations et d'ajustements des politiques, une aide stratégique à la décision

Une culture qui progresse dans les services et chez les élus, des attentes fortes, notamment des citoyens (qui s'intéressent à l'utilisation des fonds publics)

Un lien entre évaluation et contrôle de gestion renforcé

Un lien entre l'observation et l'évaluation

Un souci permanent d'opérationnalité

Un dispositif d'indicateurs qui se développe dans un souci de fiabilité et de cohérence



Bilan provisoire

Ce qui reste à améliorer

La perception de l'intérêt de l'évaluation comme outil d'aide à la décision ou de réajustement des politiques : inégale que ce soit par les élus ou par les services

Une participation plus large au processus : développement de la concertation citoyenne dans l'évaluation

La communication des conclusions de l'évaluation : les craintes sur les risques d'instrumentalisation des conclusions de l'évaluation subsistent (4 pages, ...)



Merci de votre attention

emmanuel.jaeck@cr-mip.fr

(jusqu'à fin décembre...)

