

# L'évaluation des politiques publiques Au Conseil départemental du Gard

**ARPE - 19 novembre 2015**

# Plan de l'intervention

1 - La place et l'intérêt de l'évaluation dans le management des politiques publiques : une décision politique depuis 2001

Ce qu'il faut retenir

2 - Exemples d'évaluations réalisées au CD du Gard

10 ans de pratique sur tous les domaines, et à des temps différents de la politique

3 - la SFE et le réseau REVMED

Une réponse originale pour diffuser l'évaluation

# 1<sup>ère</sup> Partie

## la place et l'intérêt de l'évaluation dans le management des politiques publiques

Être clair sur les définitions  
pour mieux utiliser les différentes démarches  
Distinguer l'évaluation pluraliste et l'évaluation participative

## Évaluer pour mieux décider...dans un contexte financier contraint et en pleine mutation

- ❖ S'intéresser à l'utilité sociale = la capacité de la politique à répondre aux besoins sociaux
- ❖ Questionner la politique et ses effets sociaux : l'imputabilité à la politique publique
- ❖ Des résultats qui concernent le politique
- ❖ Des préconisations en débat

## définition

### Évaluer une politique publique,

visée à comprendre l'ensemble des maillons de la chaîne d'une politique publique, de la définition des objectifs jusqu'aux impacts finaux, afin d'en apprécier, d'un point de vue externe, son efficacité, son efficience, son utilité, sa cohérence, sa pertinence.

C'est porter un **jugement, argumenté, sur les valeurs escomptées de cette dernière.**

# Comparaison

	ÉVALUATION	CONTROLE	AUDIT	CONSEIL EN GESTION	ÉTUDE
CHAMP	externe	interne	interne	interne	nd
QUESTIONS	pertinence efficacité efficience utilité	régularité	efficacité efficience	efficacité efficience	nd
MODE D'INTERVENTION	ponctuel	ponctuel	ponctuel	constant	ponctuel
PORTÉE	orientation	sanction	amélioration	pilotage	connaissance

# Qui se préoccupe de quoi ?

Services  
Gestionnaires

REALISATIONS

PENDANT ET JUSTE APRES  
DANS L'ACTION DU QUOTIDIEN

----- limite de responsabilité de la collectivité -----

Directions  
opérationnelles  
Conseil en gestion

RESULTATS

EFFETS IMMEDIATS AUPRES  
DES BENEFICIAIRES DIRECTS

----- limite de visibilité -----

Directions Générales  
Mission Evaluation

IMPACTS

EFFETS A MOYEN ET  
LONG TERME

# Des exemples

Nombre de km de pistes cyclables créées

## REALISATIONS

Aides au permis de conduire et prêt de véhicule

----- limite de responsabilité de la collectivité -----

Nombre de personnes qui les empruntent

## RESULTATS

le bénéficiaire RSA a les moyens de se déplacer

----- limite de visibilité -----

Baisse de la pollution ou Augmentation des accidents de deux roues

## IMPACTS

les freins à l'insertion sociale et professionnelle sont levés



## L'organisation choisie

- ❖ Un portage par le président du CD lui-même, pas d'élu dédié
- ❖ Une implication des élus en fonction de la politique évaluée
- ❖ Une Direction de l'évaluation rattachée au DGS
- ❖ Aucune auto saisine : le déclenchement est politique

## Le pilotage : les instances d'évaluation

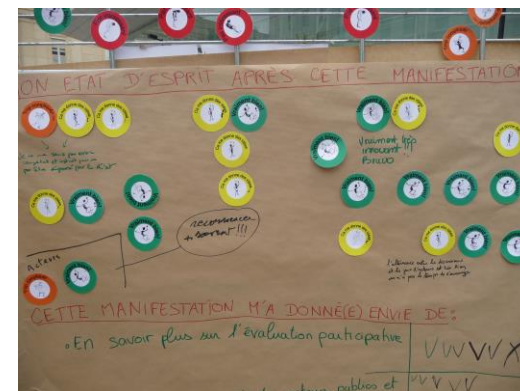
- ❖ un comité de pilotage : pour renforcer le partenariat - une représentation commune de la politique évaluée - une vertu d'apprentissage
- ❖ un comité technique avec les services concernés
- ❖ des groupes spécifiques pour articuler l'approche stratégique et la faisabilité des recommandations - les rendre opérationnelles
- ❖ des citoyens impliqués aux différentes étapes

## le rôle de l'OCTD

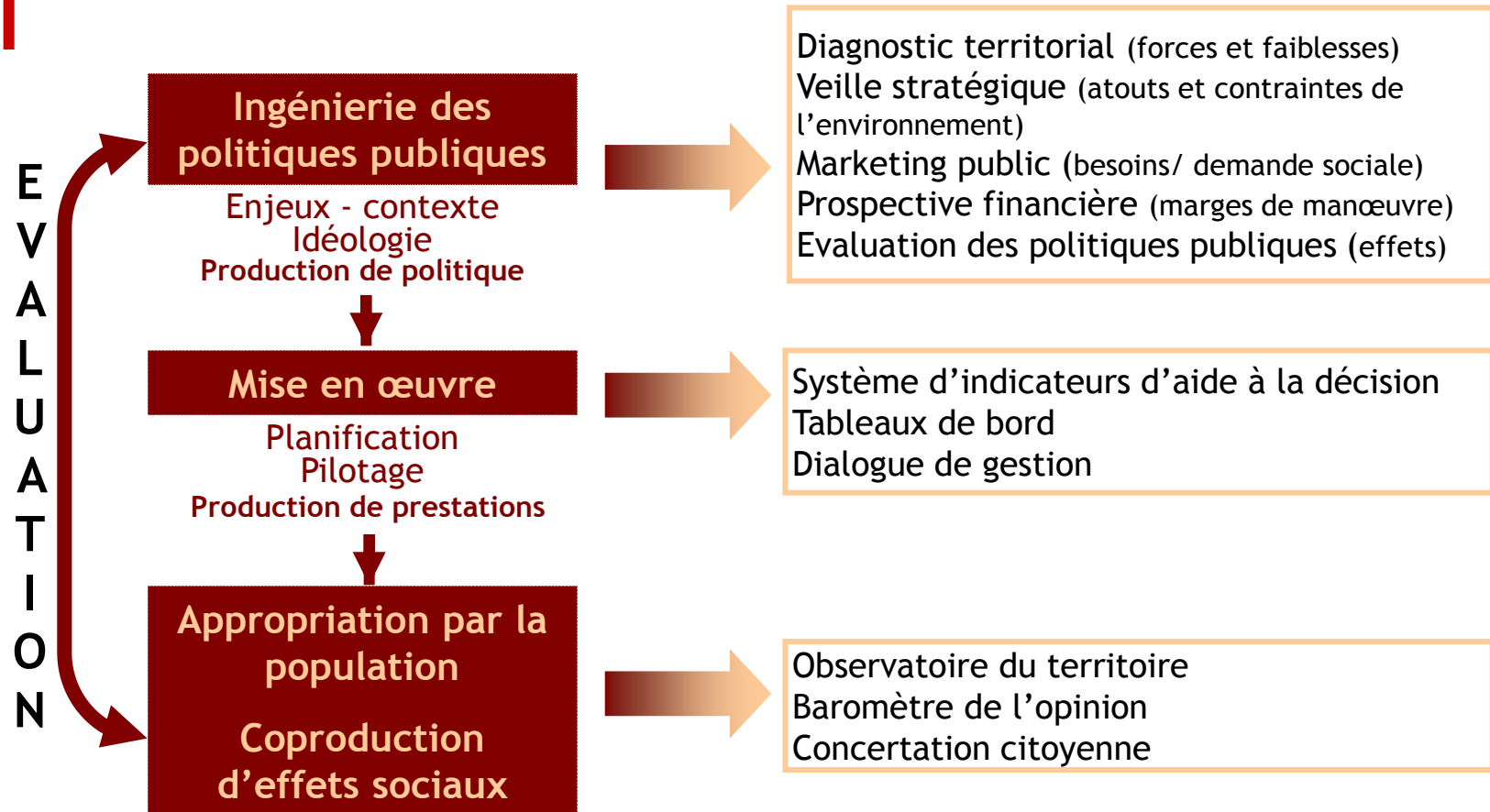
- Contenu du cahier des charges d'évaluation  
*Un exemple d'outil : le photolangage*
- Elaboration du référentiel d'évaluation
- Groupe quali durant la phase d'observation
- Associé dans l'élaboration des préconisations
- Membre à part entière du Comité de pilotage



# Et une interpellation des citoyens dans la rue



# le management des politiques publiques



## points de vigilance

- ❖ durée (1an dont 6 mois de préparation) et coût
- ❖ importance de la faisabilité et de la pertinence d'une évaluation
- ❖ une commande précise mais pas exhaustive
- ❖ une approche robuste sans la « dictature » du chiffre
- ❖ des recommandations pragmatiques - innovantes et priorisées

## Ce qu'il faut retenir...pour en débattre

- ❖ C'est une discipline à part entière, un métier
- ❖ Qui mobilise des méthodes spécifiques : méthodes quanti et/ou qualitatives
- ❖ Qui ne s'oppose pas aux autres fonctions de pilotage des politiques publiques, mais qui les complète
- ❖ Qui peut faire appel à des processus de concertation citoyenne VS enquêtes bénéficiaires
- ❖ Et s'ouvrir au design social pour innover dans les préconisations

## Les finalités

### ❖ Aide décision

Ni bilan, ni outil de pilotage, une évaluation se déclenche quand on est face à des enjeux forts

### ❖ Transparence, démocratie

Rendre compte de la « bonne » utilisation des fonds publics.

### ❖ Managériale

Un temps suspendu

Transversalité

Implication des services et partenaires, sur le sens

Accompagnement au changement



# 2<sup>ème</sup> partie

## Panorama

### des évaluations réalisées

Des évaluations déclenchées à différents temps de la mise en œuvre de la politique publique

Des enjeux différents (ce qui a déclenché la demande)

Des résultats attendus (ce que l'on attend, l'utilité de l'évaluation)

## Liées à la reconduction de schémas

- ❖ **Le PDI - insertion** - réorientation vers insertion professionnelle différenciée selon les territoires, en fonction des besoins des bénéficiaires
- ❖ **Le PDLP - lecture publique** - vers un territoire mieux maillé en biblio de qualité - des liens avec le social à activer
- ❖ **Le PDALPD - logement** une lisibilité à améliorer - des interventions le plus en amont pour œuvrer de manière conjointe / pbs sociaux rencontrés
- ❖ **Le tourisme** - la cohérence des interventions et des différentes politiques, la gouvernance, les leviers -

# À fort enjeu social, et besoin de mieux comprendre les effets

- ❖ **La politique personnes âgées**  
une décision fondamentale vers le maintien à domicile et les solutions alternatives : maison en partage...
- ❖ **Les chantiers d'insertion**  
une confirmation du rôle de mobilisation et de la nécessité de mieux activer la formation
- ❖ **Le SAPMN - (un mode de placement des enfants)**  
vers une généralisation au niveau national

## Dans le cadre de politiques ou dispositifs expérimentaux, avant leur généralisation

- ❖ **Le RSA** - en parallèle du HCRsa - les effets pervers - le RSA jeunes
- ❖ **L'aide aux communes** - vers un nouvel accompagnement financier pour accentuer l'effet levier
- ❖ **EDGARD** (transports départementaux) - des adaptations aux besoins (TAD...) et des améliorations sur l'information, vers une articulation renforcée avec les autres AOT
- ❖ **Village senior** Développement d'une 3<sup>ème</sup> voie entre domicile et établissement pour PA -
- ❖ **Le module prévention pour les familles** pour diversifier nos réponses vers plus de prévention

# Définir une nouvelle politique ou de nouvelles stratégies

- ❖ **La protection de l'enfance**  
mieux activer les politiques de droit commun, pour construire une politique de prévention
- ❖ **Le domaine de Pondres**  
définir une politique foncière départementale
- ❖ **Le PDIPR**  
les recommandations pour le PDESI à venir
- ❖ **Projet Ports de plaisance exemplaires en réseau** définir des scénarii de développement touristique et de mise en cohérence des projets portuaires de 8 collectivités

# Face à des choix, sur nos politiques « facultatives »

- ❖ **La propriété de Méjannes le Clap**  
choix à partir de 3 scénarii
- ❖ **Les dispositifs d'accompagnement à l'emploi**  
nécessité de prioriser dans notre palette...
- ❖ **Les aides à la création d'entreprises**  
rester centré sur notre cœur de cible : les BRSA
- ❖ **Fonds de revitalisation de Ganges - Le Vigan**  
des conditions nécessaires

## 3<sup>ème</sup> partie : La SFE et le réseau REVMED

- ❖ Créée en 1999 pour faire connaître, développer et professionnaliser
- ❖ 600 membres : collectivités, Etat, prestataires, universitaires et chercheurs
- ❖ Un colloque tous les deux ans. En juin 2015 à Montpellier.
- ❖ Une ouverture marquée de l'évaluation aux autres disciplines
- ❖ Des évolutions dans les cahiers des charges et la relation commanditaires/prestataires
- ❖ Des questions évaluatives plus ciblées
- ❖ Et des travaux sur l'importance de l'évaluation pour préparer et accompagner les réformes territoriales

# REVMED





## Des documents et principes fondateurs

- ❖ **Un réseau** « institutionnalisé » sans statut mais avec délibération des 11 collectivités
- ❖ **Une éthique** formalisée dans une charte
- ❖ **Des règles** de fonctionnement
- ❖ **Deux principes forts**
  - 1 - réaliser des évaluations dans chaque collectivité
  - 2 - mettre en commun compétences et expertises **sans échange financier**

## Quelques réalisations concrètes

- ❖ Réalisation du cahier des charges pour la 1<sup>ère</sup> évaluation de l'agglomération de Béziers, sur la politique d'enseignement artistique
- ❖ Entretiens en vue de monographies dans les quartiers Nord de Nîmes
- ❖ Évaluation commune CG30- CG84 sur la politique de prévention de l'Enfance
- ❖ Méthode et outils de suivi évaluatif des Plans Climat
- ❖ Formations communes

## Pour en savoir plus

<http://www.sfe-asso.fr>

(publications)

Le baromètre présenté en novembre 2014 au Sénat

REVMED [michel.lepenec@gard.fr](mailto:michel.lepenec@gard.fr)

SGMAP [www.modernisation.gouv.fr](http://www.modernisation.gouv.fr)

## | ...bonus

↪ Les outils

↪ Les méthodes d'évaluation

## Les principaux outils et documents de référence

- ↪ L'arbre des objectifs :  
**il met à plat les objectifs stratégiques et opérationnels de la politique publique.**
- ↪ Le diagramme logique d'impacts :  
**dérouler la logique d'intervention afin de reconstituer les hypothèses sur les résultats, effets et impacts attendus de la politique**
- ↪ Le référentiel et les critères **forment la base de jugement.**

# ARBRE D'OBJECTIFS

## Objectif politique

Rétablir une forme d'égalité des chances en faveur des PH

Renforcer la solidarité en faveur des PH et leur autonomie

## Objectif stratégique

Compenser de manière personnalisée le handicap

## Objectif opérationnel

Élaborer un plan de compensation personnalisé dans les délais fixés visant à:

- Laisser le choix de son domicile à la PH
- adapter/sécuriser l'environnement
- permettre ses déplacements
- ...

## Moyens

Budget

Personnel d'accueil

Instructeurs

EVA

EVAT

CDAPH

Prestataires de services

Associations

DSOL

GEVA

## Réalisations

Information des personnes

Instruction des demandes dans un délai de 4 mois

Évaluation des besoins et élaboration du PPC

Décision et versement de la PCH sur la base d'un plan de compensation

Mise en œuvre du plan de compensation:

- adaptation du logement
- adaptation du véhicule
- accompagnement dans l'entretien personnel
- accompagnement dans la vie courante
- accompagnement ou appareillage pour communiquer

Suivi du plan de compensation

# DIAGRAMME LOGIQUE D'IMPACTS

## Réalisations

Information des personnes

Instruction des demandes dans un délai de 4 mois

Évaluation des besoins et élaboration du PPC

Décision et versement de la PCH sur la base d'un plan de compensation

Mise en œuvre du plan de compensation:  
- adaptation du logement  
- adaptation du véhicule  
- accompagnement dans l'entretien personnel  
- accompagnement dans la vie courante  
- accompagnement ou appareillage pour communiquer

Suivi du plan de compensation

## Résultats

La PH jouit de ses droits dans un délai raisonnable

Les aides sont personnalisées en fonction des besoins et attentes de la PH

La PH vit dans le domicile de son choix

La PH peut se mouvoir

La PH est sécurisée

Ses besoins primaires sont assurés

La PH peut communiquer

La PH maîtrise son comportement (espace, temps, relation à autrui...)

Les besoins domestiques sont satisfaits

La PH choisit son « aidant »

La PH consacre moins de son budget personnel à la compensation de son handicap

## Impacts intermédiaires

La PH est respectée

La « libre-administration » de la PH est renforcée

Le « bien-être » et le « confort de vie » sont améliorés (PH et entourage)

La PH est plus autonome physiquement

La sociabilisation et la vie citoyenne de la PH sont renforcées

Les métiers liés à la dépendance des personnes se développent

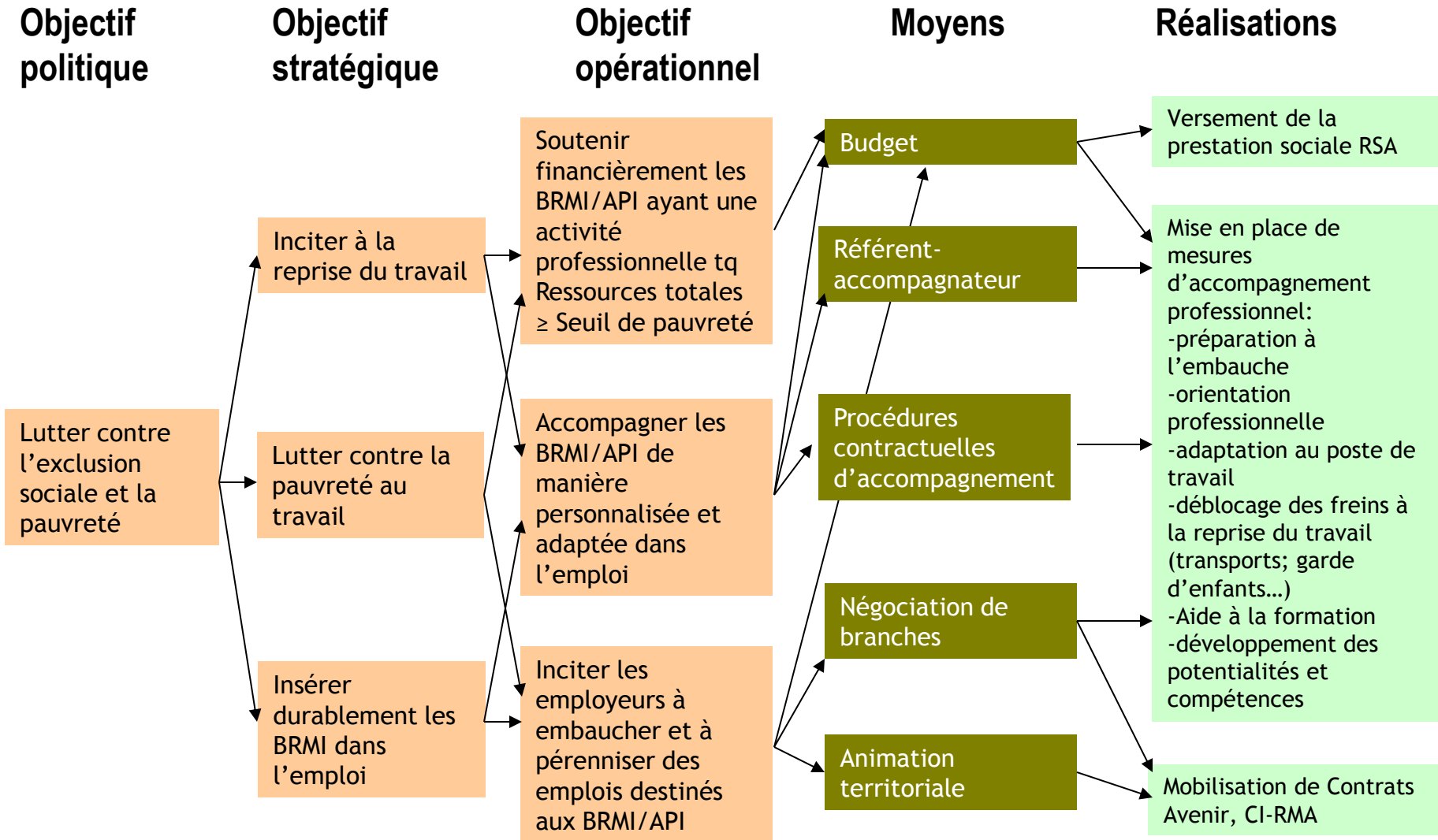
## Impacts globaux

Épanouissement de la PH

Reconnaissance / soulagement de l'entourage

Développement local

# ARBRE D'OBJECTIFS





# DIAGRAMME LOGIQUE D'IMPACTS

## Réalisations

Versement de la prestation sociale RSA

Mise en place de mesures d'accompagnement professionnel :  
-préparation à l'embauche  
-orientation professionnelle  
-adaptation au poste de travail  
-déblocage des freins à la reprise du travail (transports, garde d'enfants...)  
-Aide à la formation  
-développement des potentialités et compétences

Mobilisation de Contrats Avenirs ; CI-RMA

## Résultats

Des BRMI/API bénéficiaires du RSA, mobilisés, retrouvent une activité rémunérée ou augmentent leur quotité d'heures de travail

Les ressources totales des BRMI/API bénéficiaires du RSA augmentent avec le revenu d'activité et se stabilisent

Des employeurs offrent plus facilement des emplois aux BRMI/API s'ils sont éligibles au RSA et/ou acceptent d'augmenter leur nombre d'heures de travail

## Impacts intermédiaires

Des BRMI/API bénéficiaires du RSA récupèrent de l'autonomie financière et professionnelle

Les acteurs privés s'impliquent et se mobilisent dans l'insertion

Les conditions d'embauche et de travail sont plus favorables

## Impacts globaux

Le CG intervient moins dans les aides financières/sociales

Des BRMI/API bénéficiaires du RSA sortent durablement de l'exclusion et de la précarité sociales

Les créations durables d'emploi favorisent le développement local

# Enquête et analyse

## ↪ Deux grands types d'enquête :

- ✓ Enquête quantitative (ex : questionnaire)
- ✓ Enquête qualitative (ex : entretien, focus groupe)

## ↪ Les méthodes d'analyse

- ✓ Analyse du changement
- ✓ Analyse d'attribution
- ✓ Analyse de contribution

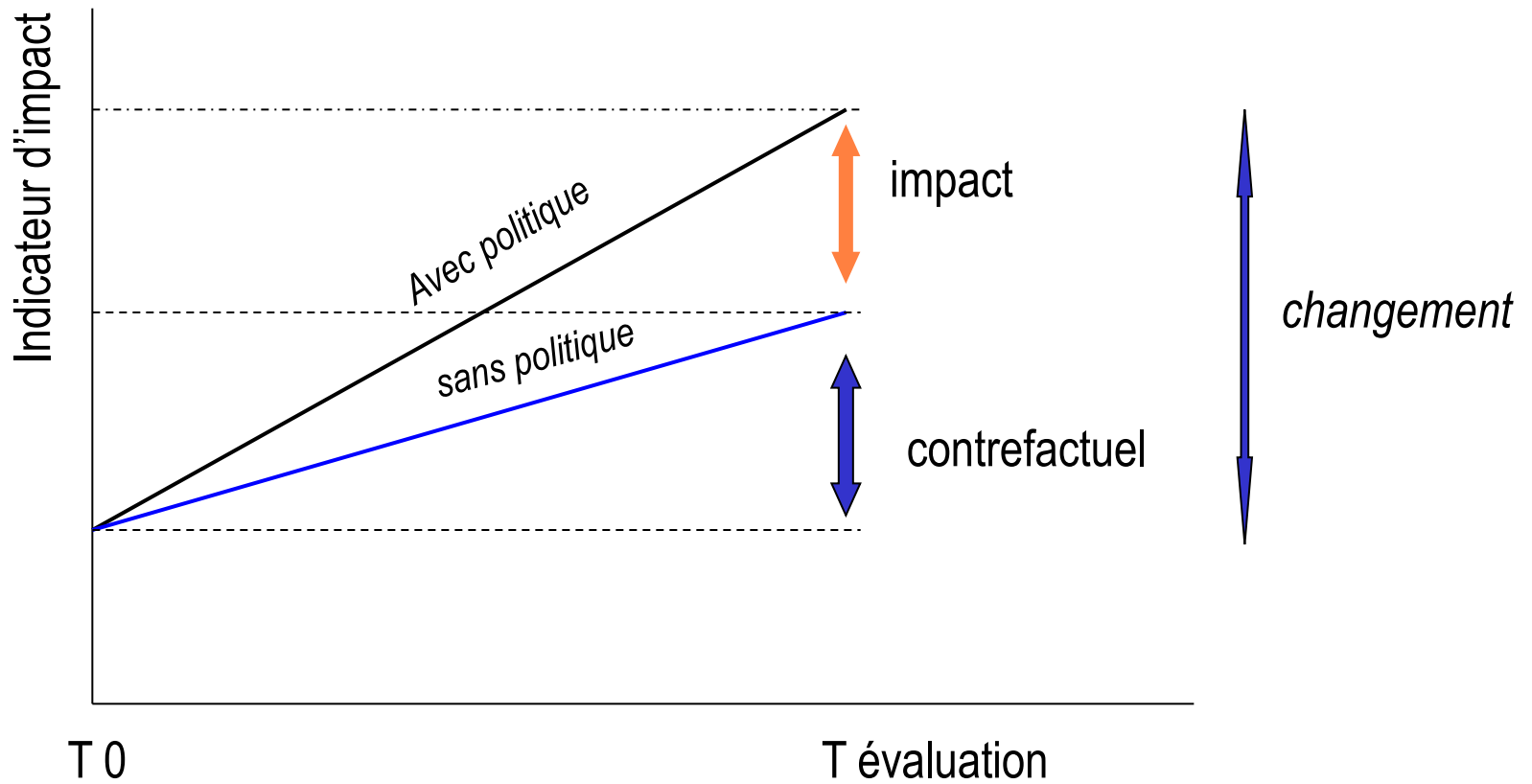
## Les méthodes d'analyse

↳ Analyse du changement : Mesure de l'évolution des indicateurs mesurés / qualifiés sur une période de temps (sans relation de causalité entre l'intervention et le changement)

## Les méthodes d'analyse

↪ Analyse d'attribution : Appréciation des changements observés que l'on peut effectivement attribuer à l'intervention, à partir d'une comparaison avec un groupe témoin non bénéficiaire de l'intervention (contrefactuel)

## Scénario contrefactuel



## Les méthodes d'analyse

↪ Analyse de contribution : Démonstration prouvant que l'intervention est une des causes des changements observés (ou pas). Repose sur des chaînes d'arguments logiques.