

L'évaluation de politiques publiques

Une présentation en quelques pages pour ma mère
(et mes collègues, mon élu...)

Version 1.2
20 février 2017

Par la Vigie de l'évaluation



[@EvaluationVigie](#)

www.evaluationvigie.fr



Partage et modifications autorisés, même à titre commercial sous condition de :

- citer l'auteur
- et d'autoriser le partage de tout support utilisant ce matériau.

L'évaluation de politiques publiques

Sommaire

1. POURQUOI « EVALUER » LES POLITIQUES PUBLIQUES ?
2. L'ÉVALUATION, C'EST QUOI ?
3. L'ÉVALUATION EN FRANCE
4. L'ÉVALUATION À L'INTERNATIONAL
5. RESSOURCES

Pourquoi « Évaluer » les politiques publiques ?

Ça marche ou ça marche pas?

01
PARTIE

L'évaluation de politiques publique 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.

Cela devrait être assez évident non ?

Pourquoi est-il si compliqué de dire si une politique publique marche ou ne marche pas?

- 1 L'administration n'a pas besoin de « marcher » pour subsister

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



Pourquoi est-il si compliqué de dire si une politique publique marche ou ne marche pas?



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

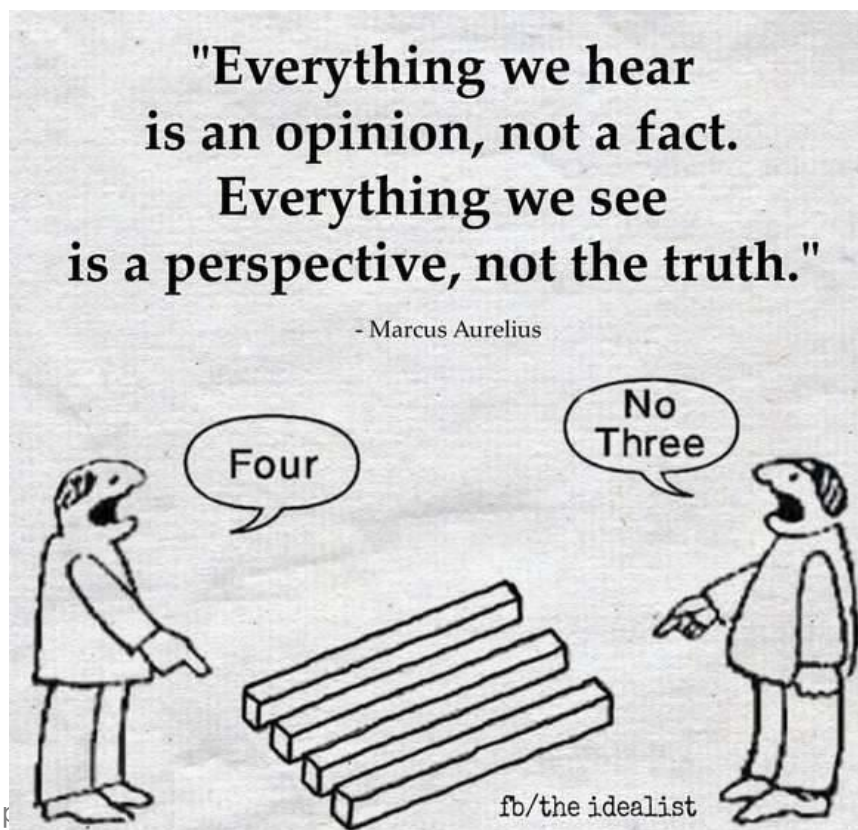
- Pour une entreprise, on voit vite si ça marche ou pas :
 - si elle vend et qu'elle fait des profits, ça marche! Sinon, ça marche pas. (en gros)
- Mais pour une administration?
 - Il y a toujours la queue à la Préfecture, ça veut dire qu'elle a du succès, ou au contraire que ça ne marche pas bien ?
- 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 de 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 cher peut survivre des dizaines d'années, et même plus !

Pourquoi est-il si compliqué de dire si une politique publique marche ou ne marche pas?

2

Ce n'est pas facile de SAVOIR ce qui marche ou pas

- On n'est pas capable d'évaluer d'un coup la totalité de l'action de l'Etat ou des collectivités.
- On ne sait pas toujours bien ce que ces politiques changent pour les gens, et pour qui.



Pourquoi est-il si compliqué de dire si une politique publique marche ou ne marche pas?

2

Ce n'est pas facile de SAVOIR
ce qui marche ou pas

- 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.
 - Souvent, ça aide de définir en début d'évaluation ce que la dépense publique est supposée améliorer : ce sont les objectifs de la politique. Et ils ne sont pas toujours simples, et même différents d'une personne à l'autre, ou d'une période à l'autre (par ex. à quoi sert la politique spatiale selon vous? Comment dire si ça marche ou pas si on n'attend pas tous la même chose ?)
- On ne sait pas toujours bien ce que ces politiques changent pour les gens, et pour qui
 - Il faut pour cela mener de véritables investigations auprès des gens, « sur le terrain » : enquête, 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, etc.)
 - Une difficulté essentielle est d'expliquer ce qui se serait passé sans la politique (il y a aussi souvent des changements, mais quelle est la part que l'on peut attribuer à la politique?)

Pourquoi est-il si compliqué de dire si une politique publique marche ou ne marche pas?

3 Qui veut vraiment savoir et faire savoir l'efficacité des politiques?

- Mener une évaluation sur sa politique, c'est accepter qu'on a pu faire des erreurs
- Il faut évaluer au bon moment, pour les bonnes personnes, de la bonne manière

Pourquoi est-il si compliqué de dire si une politique publique marche ou ne marche pas?



Qui veut vraiment savoir et faire
savoir l'efficacité des politiques?

- Mener une évaluation sur sa politique, c'est accepter qu'on a pu faire des erreurs
 - Évaluer une politique, c'est s'exposer à découvrir que sa politique ne marche pas bien ! Pas facile à reconnaître quand on a une opposition virulente...
 - Et après, on peut se sentir contraint de changer sa politique, voire de renier ses promesses de campagne quand l'expérience montre que « ça ne marche pas ». Délicat.
- Il faut évaluer au bon moment, pour les bonnes personnes, de la bonne manière
 - Ça ne sert pas à grand-chose d'évaluer si les décisions sont déjà prises !
 - L'évaluation doit être crédible (robustesse de la méthode, indépendance de l'évaluateur), sinon elle ne servira à rien.
 - Qui va juger que ça marche bien ou pas bien? L'élu? L'évaluateur? D'autres?

L'évaluation, c'est quoi ?

Des études techniques, administratives et aussi très politiques

PARTIE
02

Une bonne introduction



Les éclaireurs, épisode 1 : l'évaluation des politiques publiques

 27region



https://www.youtube.com/watch?v=IF5_KFBLDKc

L'inévitable définition

La définition qu'on y comprend rien

- 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 permet tant 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.

Comité D'aide au Développement (CAD) , OCDE

La définition un peu plus claire

Évaluer une politique publique, c'est

- ... porter un jugement sur sa valeur
- ... au vu des effets attendus et obtenus
- ... en vue de
 - l'améliorer
 - rendre des comptes
 - tirer des enseignements

Définition pratique de l'évaluation de politiques publiques

Quoi ?

→ Une **étude sur l'action** d'une administration

Pourquoi ?

→ **Connaître** les conséquences de l'action publique

→ Trouver des **solutions** pour faire mieux

→ Provoquer le **changement**

Comment ?

→ Par **l'observation** « sur le terrain »

→ Par la prise en compte de tous les points de vue

→ Par l'association étroite des décideurs

Combien ?

→ Les études durent généralement de 3 à 9 mois, pour un budget souvent compris entre 15 000 € et 70 000 €

→ Il faut plusieurs dizaines de jours de travail pour faire les recherches et rédiger un rapport d'évaluation, et plusieurs réunions très larges (le « comité de pilotage »)

Les différentes formes d'évaluation

L'évaluation d'une politique publique a pour objet d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux **objectifs** assignés et aux moyens mis en œuvre.

décret du 18 novembre 1998, créant le Conseil national de l'évaluation

L'évaluation doit se préoccuper de l'utilité, de la mise en oeuvre, de l'efficacité et de l'efficience des mesures qui ont pour but d'améliorer le sort des membres de la société

Freeman et Rossi in Evaluation, a systemic approach

Selon la temporalité



- Ex-ante
- In itinere
- Finale
- Ex-post

Selon la génération



- Managériale
- Pluraliste
- Participative

Selon son utilité



- Formative
- Sommative

Selon sa légitimité



- Validité scientifique
- Utilité sociale

Les différentes formes d'évaluation

Selon la temporalité

- Avant l'action évaluée (**ex-ante**)
- Pendant l'action évaluée (**In itinere**)
- Juste après l'action évaluée (**finale**)
- Un moment après l'action (**Ex-post**)

Selon la génération

- **Managériale** : l'évaluation est faite PAR et POUR l'administration
- **Pluraliste** : l'évaluation est partagée avec les institutions qui ont leur mot à dire
- **Participative** : l'évaluation est partagée avec les citoyens pour qui l'action est faite

Selon son utilité

- **Sommative** : l'important, c'est le rapport !
- **Formative** : l'important, c'est d'apprendre ensemble

Selon sa légitimité

- L'évaluation est crédible car ses résultats ont force de **preuve scientifique**
- L'évaluation est crédible car elle provoque une réflexion **propice au changement** de l'action publique

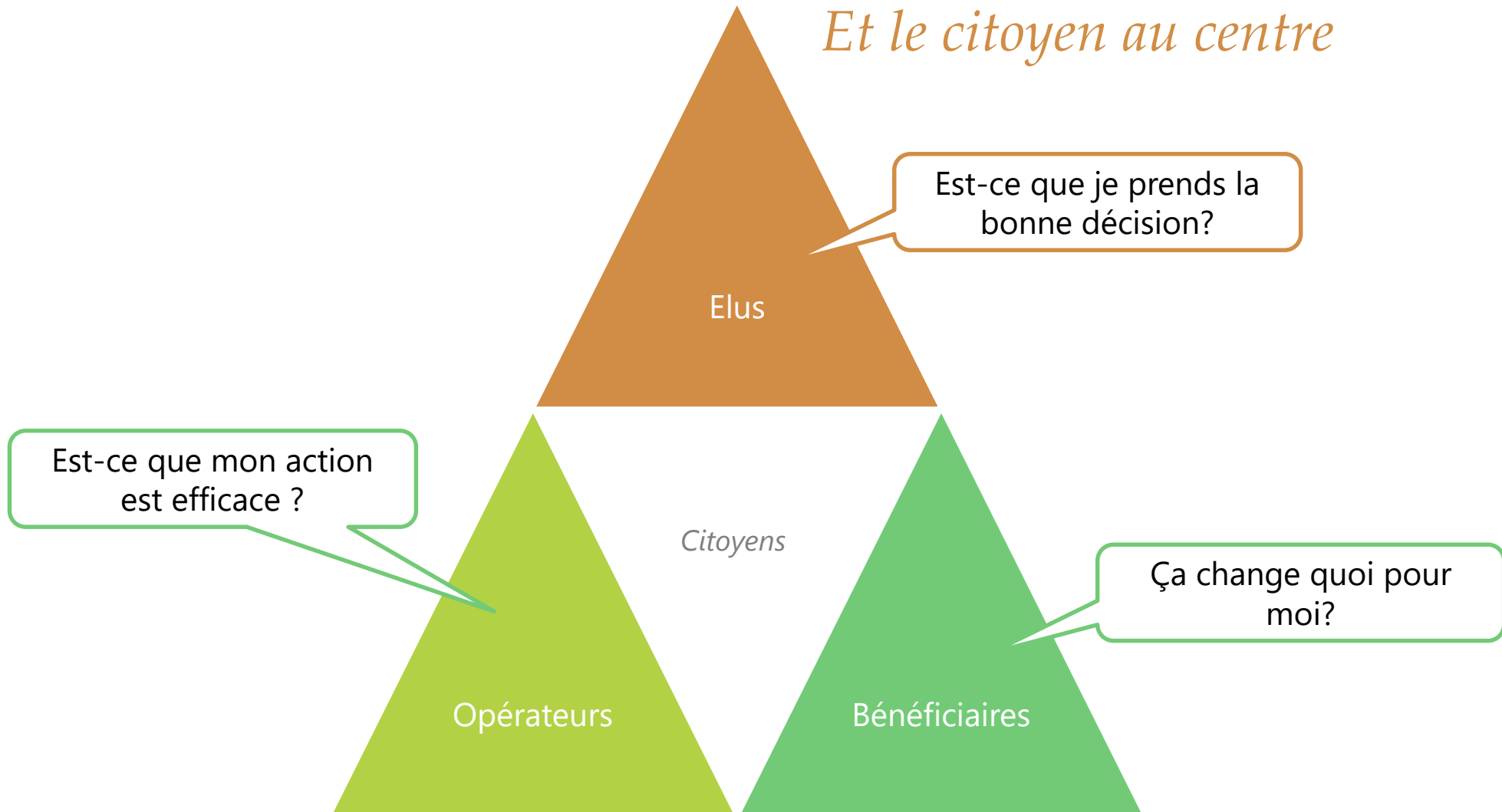
La différence entre l'évaluation et l'audit

- L'évaluation s'intéresse à ce que l'action publique change sur le terrain, pour les citoyens
 - L'audit comptable vérifie « seulement » que l'argent a été dépensé selon les règles.
 - L'audit d'organisation vérifie « seulement » que chacun fait son boulot de manière à peu près efficace.
 - La contrôle qualité vérifie la satisfaction des usagers sur quelques critères prédéfinis (temps d'attente, facilité des démarches, etc.).
 - Mais seule l'évaluation va au-delà, et demande aux citoyens ce que la politique a changé pour eux, en bien et en moins bien, d'une manière générale.

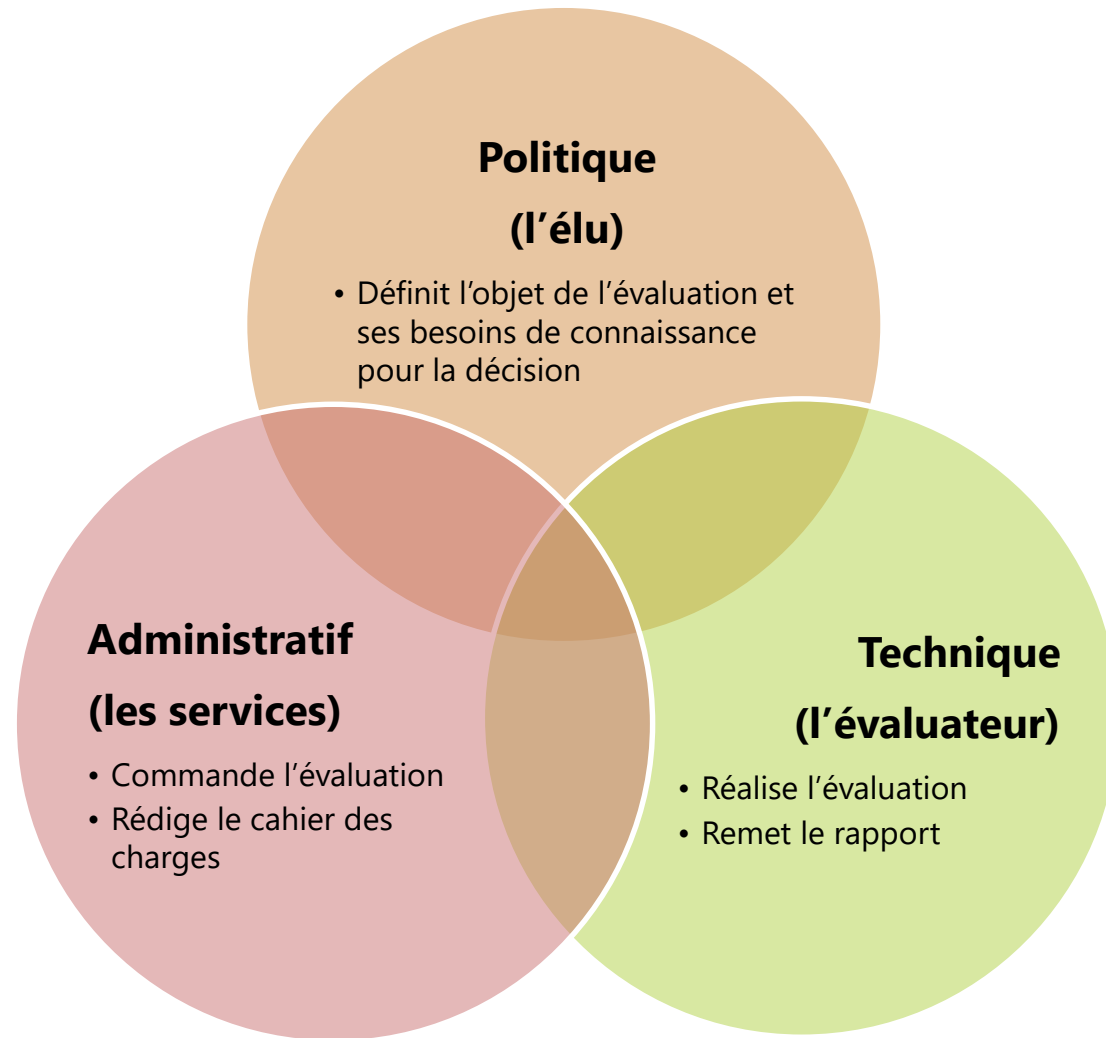
Les ingrédients de la « soupe évaluative »

Les trois acteurs de l'évaluation

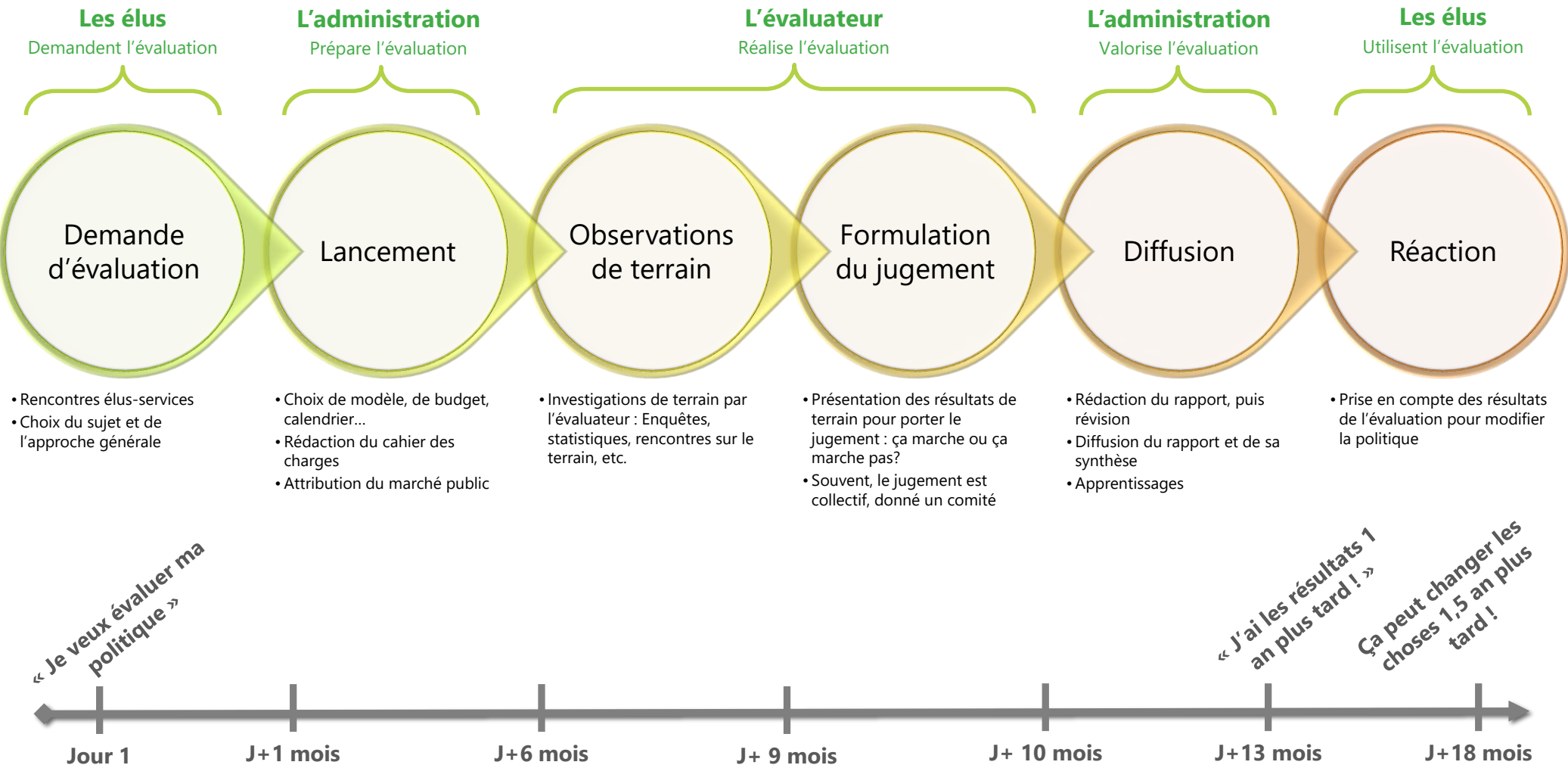
Et le citoyen au centre



Les trois dimensions de l'évaluation



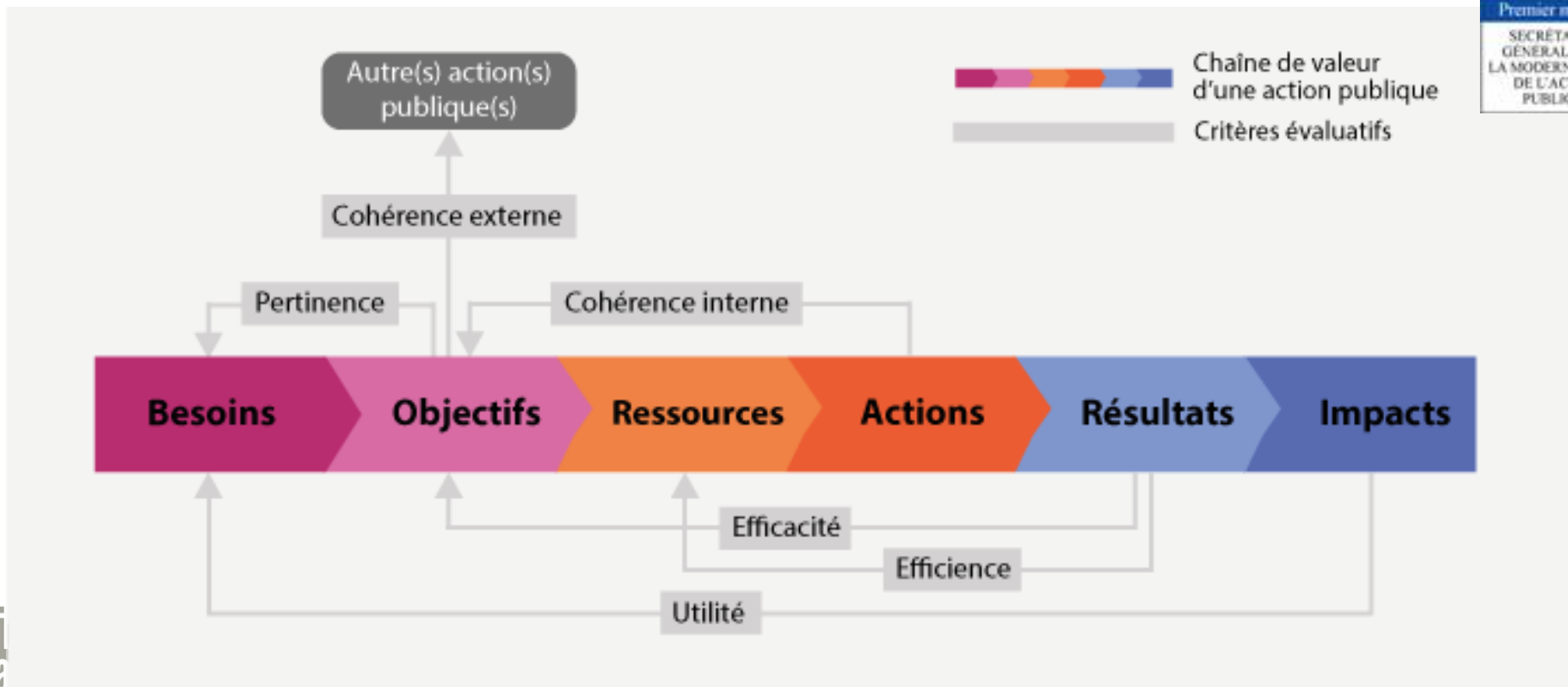
Les étapes chronologiques d'une évaluation



Nota : Il faut au moins 2 mois pour attribuer un marché public

A la recherche de l'impact perdu...

- L'évaluation de politiques publiques identifie « ce qui a changé » pour déterminer si la politique publique est efficace ou pas.
- Mais il y a d'autres approches (« registres ») présentées dans ce beau schéma du SGMAP



Jargon : les registres de l'évaluation

- **Efficacité** : *est-ce que ça a marché?*
 - Adéquation des effets (impacts, résultats) au regard des objectifs
- **Efficience** : *est-ce qu'on a le même impact pour moins cher?*
 - Ratio effets/ ressources
- **Pertinence**: *est-ce qu'on avait besoin de ça ?*
 - Adéquation des objectifs aux besoins / enjeux / problèmes
- **Cohérence externe** : *est-ce que ça renforce ou affaiblit d'autres politiques?*
 - Contradiction/synergie/Complémentarité
- **Cohérence interne**: *est-ce que les différents outils/instruments se renforcent ou sont-ils contradictoires ?*
 - Contradiction/synergie/Complémentarité
- **Utilité**: *est-ce que les impacts produits sur la société répondent aux enjeux de la société? (indépendamment des objectifs de la politique)*
 - Adéquation des effets au regard des besoins / enjeux / problèmes

Mise au point sur l'évaluation d'impacts

- Il existe une forme particulière d'évaluation dont on parle beaucoup : il s'agit de **l'évaluation d'impacts** par attribution.
- L'évaluation d'impact s'intéresse presque exclusivement à l'efficacité. Son objectif est **d'identifier l'effet causal d'une intervention publique sur le résultat désiré**.
- C'est la plus ancienne forme d'évaluation, qui connaît un regain d'intérêt depuis les 2000 à la faveur de méthodes économétriques renouvelées.
- On la repère aux mots clefs suivants : **groupe témoin, expérimental ou quasi-expérimental, indicateur d'impact, stratégie de sélection**, etc.
- Ces travaux sont complexes et puisent leur légitimité dans la science économique. Ils ne répondent pas à tous les besoins. Il existe aussi d'autres méthodes pour apprécier l'impact (analyse par contribution).
- Ressources spécifiques:
 - Société française de l'évaluation, 2011, "évaluation des impacts, des programmes et services publics », Les cahiers de la SFE n°6.
 - IE G World Bank (2012), "World Bank Group Impact Evaluations – Relevance and Effectiveness", juin

L'évaluation en France

03

PARTIE

Chronologie rapide

1970 : la RCB

1990 : Conseil Supérieur de l'évaluation (CSE)

2001 : LOLF

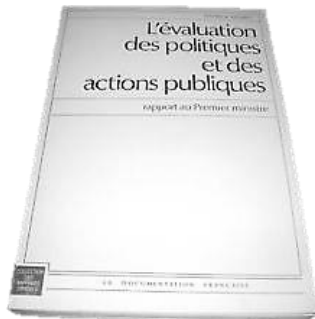
2008 : Révision constitutionnelle

1989 : Circulaire Rocard, Rapport Viveret*

1998 : CSE devient Conseil National de l'évaluation

2007 : RGPP

2012 : MAP



**Le Parlement vote la loi. Il contrôle l'action du
Gouvernement. Il évalue les politiques publiques.**

Article 24 de la Constitution française de 1958, adopté le 23/7/2008



« L'évaluation ne doit pas être réservée aux seuls experts et décideurs. Elle sera diffusée aux citoyens pour que ceux-ci s'impliquent dans les choix publics (...)
Car l'État ne s'évalue pas naturellement.

Evaluer pour gouverner autrement, Le Monde,
Article publié le 09 Décembre 1997
Par JEAN LECA ET JEAN-CLAUDE THOENIG

*L'ensemble de l'action
publique qui doit être
passé au crible de
l'évaluation*

*déclaration de Jean-Marc Ayrault
au 1er CIMAP du 18/12/2012*



Partout ?



Alsace	RÉGION AQUITAINE	AUVERGNE	BASSE-NORMANDIE	Bourgogne	BRETAGNE BREIZH	Région Centre	COMMISSION ALPES	Alsace
68	33	63	14	21	35	45	51	2A
Franche Comté	RÉGION GUADELOUPE	SUYANE	HAUTE-NORMANDIE	SIV Les références locales	Alsace	la Région Limousine	LIMOUSIN	Lorraine
25	91	93	76	92	34	19	57	
MARTINIQUE	RÉGION ÎLES DE LA GUYANE	Provence Alpes Côte d'Azur	Région PACA	PAYS DE LA LOIRE	PICARDIE	la Région Poitou Charentes	RÉGION NORMANDIE	Rhône-Alpes
92	31	59	13	44	80	86	94	69



Partout ?

- Toutes les politiques ont vocation à être évaluées !
- Tout le monde fait de l'évaluation :
 - Cour des Comptes
 - Parlement
 - Gouvernement
 - CGSP, CAE, CESE...
 - Les collectivités territoriales : Régions, départements, agglomérations, villes, parcs...
- Des affrontements de chapelles : SFE, économistes, corps d'Etat
- Un marché global encore ridicule, un impact global limité

L'évaluation à l'international

1/ Dans le monde

2/ Dans le monde francophone

03
PARTIE

1/ Dans le monde

- OICE/ IOCE : Organisation internationale de coopération en évaluation
 - Plateforme pour la coopération mondiale et le partenariat en matière d'évaluation
 - Ses membres sont les sociétés nationales et régionales de l'évaluation. Soutiens : Nations unies, OCDE...
- Evalpartners
 - Une initiative conjointe de l'OICE et de l'UNICEF lancée en 2012 à Chiang Mai
 - 34 membres institutionnels
- 2015 : Année internationale de l'évaluation
 - Lancée à São Paulo en octobre 2013
 - De nombreux événements à venir dans le monde, sous de formes très diverses



Dans le monde francophone

- 2013 : constitution du réseau francophone de l'évaluation (RFE) sous l'égide de l'OIF
 - 1^{ère} participation au programme scientifique à la conférence annuelle de l'Afrea en mars 2014, à Yaoundé.(139 participants)
 - Liens étroits avec les instances internationales (VP de l'OICE), contribution au projet Evalpartners
- Le Forum International Francophone de l'Evaluation (FIFE)
 - Premier FIFE à Dakar en 2014. Plus de 20 pays, 200 participants d'horizons variés.
 - Deuxième FIFE à Marrakech en décembre 2016
 - 4 jours de formations, ateliers, conférences, forum



Ressources

0 PARTIE 4

Pour aller plus loin

• Sur internet

- Betterevaluation.org : un guide complet
- 3ieimpact.org : bibliothèque d'évaluations
- Eval.fr : Centre de ressources en évaluation
- Evaluationvigie.fr : l'actualité de l'évaluation en France...et le [kit de démarrage en évaluation de politiques publiques](#)

• Organisations

- SFE : sfe.asso.org
- SEE : www.europeanevaluation.org
- RFE : rfe-asso.blogspot.ch
- SGMAP : modernisation.gouv.fr
- France stratégie (évaluation d'impacts seulement)



Ce support vous est offert par



La vigie de l'évaluation.

Toute l'actualité de l'évaluation en France...et un peu ailleurs



Une remarque ?

Dites-moi tout :



@evaluationvigie



info@evaluationvigie.fr



<http://evaluationvigie.fr>



[linkedin.com/in/evaluationvigie](https://www.linkedin.com/in/evaluationvigie)