

Introduction : regards croisés sur l'évaluation

Ce travail a été réalisé pour le compte de la Métropole de Lyon au début de l'année 2016. Il a pour objectif d'apporter un éclairage sur l'enjeu de l'évaluation des politiques publiques. Afin d'illustrer les différentes postures possibles, nous avons interrogé cinq collectivités locales françaises dont les compétences sont proches de celles de la Métropole de Lyon, et dont les démarches en matière d'évaluation sont reconnues comme exemplaires, à savoir : le Département de Seine-Saint-Denis, le Département de Meurthe-et-Moselle, la Métro de Grenoble, la Ville de Nantes et Nantes Métropole.

| Liste des personnes interrogées | | | |
|---|---|--|---|
| Metro Grenoble | Nantes (Métrop. et Ville) | Département 93 | Département 54 |
| Hélène Clot Coordnatrice évaluation et observation Mission stratégie et innovation publique Grenoble Alpes Métropole helene.clot@lametro.fr 04 76 59 57 99 Entretien du 22 février 2016 | Audrey Daniel & Driss Saïd Pôle évaluation Dialogue Citoyen / Nantes, Ville et Métropole Audrey.DANIEL@mairie-nantes.fr 02 40 99 33 93 Entretien du 26 février 2016 | Gilles Alfonsi Chef du Service du projet de gestion et de l'évaluation / Pôle Stratégie et Innovation Département de Seine-Saint-Denis galfonsi@cg93.fr Entretien du 11 février 2016 | Catherine Coulin Chef du service CGOE / Contrôle de Gestion Observatoire Evaluation Département de Meurthe et Moselle Tél: 03 83 94 53 95 ccoulin@departement54.fr Entretien du 16 février 2016 |

Nous avons donc essayé de comprendre de quelle manière les collectivités interrogées avaient pu répondre à un certain nombre de questions clés concernant :

- la genèse des démarches d'évaluation ;
- le portage politique ;
- le portage technique ;
- les moyens humains ;
- la sollicitation de prestataires extérieurs ;
- le choix (et le volume) des politiques à évaluer ;
- les finalités de l'évaluation ;
- la publicité/diffusion des résultats.

1. La genèse des démarches d'évaluation des Politiques Publiques (EPP)

Comment ont été impulsées les démarches d'EPP au sein des collectivités interrogées ? La question est d'autant plus fondamentale qu'elle explique bien souvent les choix qui ont ensuite été opérés.

De l'impulsion politique... – A l'exception du Département de la Seine-Saint-Denis, il semble bien que l'impulsion politique ait été la plupart du temps déterminante. Ce n'est pas une surprise en soi, puisque la fonction d'évaluation n'est que rarement réglementaire : le choix de s'engager dans une démarche plus ambitieuse suppose donc une commande. Celle-ci n'est d'ailleurs pas toujours très explicite : à Nantes, il s'agissait de rendre visible les effets des politiques, ce que le DGS a interprété comme une commande d'évaluation. A la Métro de Grenoble, la commande était plus explicite puisque le Président était très sensible à ces questions (instigateur de la LOLF, il deviendra par la suite Président de la Cour des comptes).

...au relais « technique » via la DG – C'est souvent la DGS qui joue *in fine* un rôle important dans la transformation de la commande. A Nantes, c'est le DGS (lui-même rompu aux pratiques d'évaluation) qui a réellement structuré la démarche. Au sein du Département de Meurthe-et-Moselle, il a fallu quelques années pour que la commande politique puisse être retranscrite dans le projet d'administration, le temps de créer les

conditions de sa faisabilité (réorganisation interne, mise en place d'un observatoire permettant d'instruire les aspects quantitatifs de l'évaluation, etc.). En Seine-Saint-Denis, c'est même le DGS qui a initié la démarche, sans réelle commande politique, au gré d'une réorganisation des services.

On notera au passage que, dans tous les cas, les collectivités en question ne partaient pas de rien : des pratiques proches de l'évaluation existaient déjà au sein de certains services, comme par exemple à la politique de la Ville (Grenoble). C'est souvent sur la base de ces premières expériences que les démarches ont été construites.

| Impulsion de la démarche d'EPP (et commanditaires) | | | |
|---|---|---|--|
| Metro Grenoble | Nantes (Métrop. et Ville) | Département 93 | Département 54 |
| 2008, politique + DGS Pratiques initiées autour des politiques de la ville, en 2001, puis développées plus largement à partir de 2008 sous l'impulsion du Président (Migaud) fortement relayé par le DGS de l'époque très sensible à ces questions. | 2004, politique + DGS Impulsion politique (Ayrault) et technique (DGS). En 2004, Ayrault demande au DGS de rendre visible les effets des politiques (2004). Ce dernier connaît très bien l'EPP et décide d'initier une démarche en interne. | 2010 environ. DGS. Pratiques préexistantes de diagnostic et de suivi, mais pas d'évaluation proprement dite. Au départ d'un chef de mission, décision du DGS de rendre les démarches d'évaluation plus opérationnelles. Pas de commande politique à l'origine. | Politique, puis technique (DG) au début des années 2010 Inscription dans le projet politique dès 2006, retranscrit dans le projet d'administration dans les années 2010 seulement (le temps de créer les conditions de faisabilité du projet). |

2. La question du portage (et de l'implication) politique

Au-delà de l'impulsion originelle, la question du portage politique de l'évaluation est systématiquement citée comme étant centrale. Pourtant, parmi les collectivités interrogées, les choix n'ont pas toujours été les mêmes.

Un VP à l'évaluation... – Même si ce n'était pas forcément le cas lorsqu'elles ont commencé leur démarche, la Métro de Grenoble, la Ville de Nantes et Nantes Métropole ont aujourd'hui un élu (vice-président) en charge de l'évaluation – parmi d'autres fonctions, en général. Cela assure, de leur point de vue, un portage et une visibilité affirmés de la politique d'évaluation au sein de la structure.

...ou une question portée par le Président : au risque d'être peu portée ? – Le Département de Meurthe-et-Moselle et celui de Seine-Saint-Denis ont de leur côté fait le choix de ne pas avoir de vice-présidence spécifiquement dédiée à l'évaluation. En théorie, c'est donc le Président qui porte directement cette question. En réalité, cette similitude apparente cache deux situations assez différentes : le Président du Département de Meurthe-et-Moselle est effectivement impliqué dans la démarche d'évaluation et participe aux comités de pilotage des différents travaux réalisés. En Seine-Saint-Denis, le portage politique de l'évaluation par le Président est moins fort car son implication est moindre – il ne participe pas aux comités de pilotage. Le portage de l'évaluation par le Président peut donc signifier un portage politique très différent, selon l'implication réelle de celui-ci dans les démarches.

L'implication des élus dans les évaluations – Il est à noter que, de manière générale, les élus en charge de l'évaluation ne sont pas toujours présents dans les comités de pilotage des évaluations, alors que les élus en charge de la politique évaluée sont le plus souvent impliqués : ce qui signifie que l'évaluation peut concerner potentiellement tous les élus à un moment ou un autre...

| Portage politique | | | |
|---|--|---|---|
| Metro Grenoble | Nantes (Métrop. et Ville) | Département 93 | Département 54 |
| Très fort. L'ex VP en charge de l'évaluation et des finances est devenu Président, il a proposé un poste de VP entièrement dédié à cette question. | Fort. Un VP « fort » qui porte à la fois l'évaluation et les finances. Des engagements pris dans le programme électoral : l'évaluation est mise en scène comme illustration d'un nouveau mode de gouvernance (transparence et co-construction avec les citoyens). | Assez faible. Portage par le Président... mais par défaut , peu impliqué (pas de VP évaluation). | Très fort. Portage du Président , qui s'implique fortement (pas de VP). |

3. Le portage technique / stratégique

Le portage technique apparaît également comme un enjeu central. Deux questions semblent devoir être tranchées de ce point de vue : Faut-il créer un service spécifiquement dédié à l'évaluation, ou au contraire confier cette mission à un service existant ? Et à quel niveau hiérarchique/stratégique convient-il de situer ce portage technique au sein de la structure ?

Un portage spécifique et transversal, rattaché à la DGS... - La Métro de Grenoble, la Ville de Nantes, Nantes Métropole et le Département de Seine-Saint-Denis ont fait le choix de créer une mission spécifique en charge de l'évaluation, animée par des spécialistes formés à cette question et dont l'essentiel du métier est dédié à la réalisation ou le pilotage de missions d'évaluation. Leur choix a alors consisté à rattacher (plus ou moins directement) cette mission à la DGS, afin d'assurer une dimension transversale à l'évaluation. Pour certaines collectivités, ce choix est dicté par la volonté de distinguer la fonction d'évaluation de celle de contrôle de gestion.

...ou un portage moins spécialisé, rattaché aux missions de contrôle de gestion
 – Au contraire, le Département de Meurthe-et-Moselle a fait le choix de rattacher les missions d'évaluation et d'observation du territoire au sein du service en charge du contrôle de gestion, considérant qu'il s'agissait de missions complémentaires. Autre particularité : les missions sont portées par des fonctionnaires formés à l'évaluation mais dont ce n'est pas la tâche unique ou principale (il s'agit pour la plupart de personnes en charge du contrôle de gestion), ce qui permet une grande flexibilité en termes de charge de travail.

Il semble que cette question soit toutefois assez symbolique, puisque les fonctions de conseil de gestion, d'observation et d'évaluation sont en réalité souvent complémentaires.

| Portage technique | | | |
|---|---|---|---|
| Metro Grenoble | Nantes (Métrop. et Ville) | Département 93 | Département 54 |
| Fort & spécialisé. Une mission évaluation a été créée et, après plusieurs évolutions, elle est aujourd'hui rattachée à la DGS via la direction en charge de la stratégie . | Fort & spécialisé. L'évaluation est aujourd'hui portée par une mission rattachée à la DGS . | Fort & spécialisé. L'évaluation est confiée à une mission existante, rattachée à la DGS via la direction de la stratégie . | Assez fort mais « non spécialisé ». L'évaluation est une mission parmi d'autres du contrôle de gestion , au même titre que l'observation. L'évaluation est pilotée par des agents dont ce n'est pas la compétence majeure (contrôle de gestion). |

4. Les moyens humains

La question des moyens humains dédiés à l'évaluation est évidemment centrale : combien de postes faut-il consacrer au portage technique de la mission d'évaluation ? La réponse à cette question est en lien avec la précédente, mais aussi la suivante (la délégation de mission à des prestataires extérieurs). La taille de la collectivité et le nombre de politiques à évaluer sont encore plus déterminants, ce qui rend les comparaisons entre collectivités évidemment difficiles. La Métro de Grenoble, la Ville de Nantes, Nantes Métropole et le Département de Seine-Saint-Denis dédient plusieurs postes de travail en équivalent temps plein à cette mission. Collectivité plus modeste, ayant fait le choix d'un programme d'évaluation plus restreint que les autres, le Département de Meurthe-et-Moselle dédie en général moins d'un équivalent temps plein par an à cette mission, avec toutefois des variations assez fortes d'une année sur l'autre. Ce fait a sans doute joué dans le choix de cette collectivité de ne pas créer une mission spécifique mais de répartir la compétence entre plusieurs agents au sein du service en charge de l'observation et du conseil de gestion (cf. point précédent).

| Moyens humains | | | |
|---|--|---|--|
| Metro Grenoble | Nantes (Métrop. et Ville) | Département 93 | Département 54 |
| Deux temps plein dédiés à l'évaluation-observation, avec des compétences spécifiques sur cette thématique, capables de réaliser en direct tout ou partie du travail. | Cinq temps plein dédiés en partie à l'évaluation (dont 3 à la ville et 2 à la métropole, services en train de fusionner). Compétences spécifiques, mais avec des missions parfois élargies/hybrides, par exemple au dialogue citoyen. | En plus du directeur, trois temps plein ayant des compétences spécifiques sur l'évaluation, capable de mener à bien des évaluations en direct si besoin. | Compétence partagée en interne, moins d'un ETP sur l'année en général (variable d'une année sur l'autre). |

5. La sollicitation de prestataires extérieurs (autonomie)

Toutes les collectivités interrogées ont fait le choix d'être au moins pour partie autonomes sur la réalisation technique des évaluations. Cela permet en général de porter la phase de lancement de l'évaluation en interne : il s'agit par exemple de créer et d'animer un comité de pilotage, d'accompagner les directions en charge des politiques évaluées à choisir le bon périmètre d'évaluation, de formuler avec elles les questions évaluatives, etc. Ensuite, les phases de collecte et de traitement des données sont soit réalisées en interne, soit déléguées à d'autres organismes, notamment à des bureaux d'études techniques.

Le Département de Meurthe-et-Moselle a par exemple choisi de systématiquement traiter le volet quantitatif des évaluations en interne (à partir des données de l'observatoire départemental et des données de suivi-évaluation issues des dispositifs de pilotage du contrôle de gestion) tandis que le volet qualitatif, qui nécessite le plus souvent des dispositifs de type enquêtes ou focus groupes, est systématiquement confié à des prestataires extérieurs pour mieux répondre aux principes de neutralité,

indépendance, distanciation vis-à-vis des autres parties prenantes à l'évaluation (usagers, partenaires, opérateurs, citoyens) ainsi que pour bénéficier de spécialistes pouvant apporter du benchmark.

Dans les autres collectivités interrogées, le choix de déléguer une partie de travail d'évaluation est généralement guidée par des motivations diverses : soit parce que le temps de travail demandé par l'évaluation le nécessite, soit parce que des compétences spécifiques sont requises, soit enfin parce qu'un portage extérieur de l'évaluation est jugé nécessaire (besoin de mise à distance de la collectivité vis-à-vis des partenaires ou des personnes impliquées).

| Part du travail externalisé | | | |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------|--|
| Metro Grenoble | Nantes (Métrop. et Ville) | Département 93 | Département 54 |
| Plutôt minoritaire. | Plutôt minoritaire | Plutôt minoritaire. | Equivalent : le quantitatif est traité en interne (compétences et outils disponibles), le qualitatif en externe. |

6. Le choix (et le volume) des politiques à évaluer

Evaluer toutes les politiques serait évidemment impossible. Les collectivités interrogées conviennent qu'il faut donc choisir un volume de dispositifs à évaluer qui soit à la fois réaliste et significatif. Il faut également choisir le bon moment – par exemple en anticipation d'un renouvellement de plan ou de programme.

Choisir les politiques à évaluer : en interne... ou avec la société civile ? – Pour choisir les politiques qui vont être évaluées, les collectivités interrogées procèdent à des arbitrages différents. La plupart des collectivités établissent ce choix en interne : soit sur la base d'une discussion et d'un arbitrage entre élus, soit sur la base d'un choix opéré par les directions... soit encore les deux. La limite de ce dispositif interne est qu'il repose sur la bonne volonté des directions et des élus : s'ils s'opposent à l'évaluation de leurs politiques, il est difficile de leur forcer la main. La Métro de Grenoble a toutefois choisi de débattre de ces choix au sein d'une institution ouverte à la société civile : le comité permanent d'évaluation. Ce dernier a la possibilité, en théorie, d'imposer ses choix, afin que la réticence d'une direction ou d'un élu ne puisse pas empêcher une évaluation d'être réalisée.

Planifier... ou pas ? – Le choix des politiques à évaluer se fait donc souvent au fil de l'eau, en fonction des opportunités ou des priorités politiques du moment, comme c'est par exemple le cas du Département de Meurthe-et-Moselle, qui jusqu'à présent établissait sur la base d'une discussion entre élus une liste annuelle de trois ou quatre politiques publiques à évaluer. Ce Département prend toutefois le parti d'évoluer vers une programmation pluriannuelle. Un cheminement que les autres collectivités interrogées ont déjà opéré, en proposant en général une liste de dispositifs à évaluer s'étalant sur une période de deux à trois ans.

Quel volume ? – Enfin, le volume de politiques à évaluer peut paraître de prime abord très hétérogène, puisque le Département de Meurthe-et-Moselle affiche un objectif modeste de 3 à 4 politiques par an, là où le Département de Seine-Saint-Denis affiche une programme de 100 dispositifs à évaluer sur 3 ans. En réalité, les écarts sont bien moindres, car le programme pluriannuel du Département de Seine-Saint-Denis est davantage une feuille de route qu'un réel programme. Au final, les collectivités interrogées sont contraintes par les moyens (humains et financiers) dédiés à cette question, et il semble qu'elles réalisent entre 2 et 4 évaluations par chargé de mission (équivalent temps plein) et par an.

| Choix des politiques à évaluer / volume annuel | | | |
|--|---|--|--|
| Metro Grenoble | Nantes (Métrop. et Ville) | Département 93 | Département 54 |
| Un programme pluriannuel liste les grosses politiques faisant l'objet d'une évaluation + une liste de dispositifs plus légers est élaborée au fil de l'eau. Un Comité permanent d'évaluation propose une liste d'évaluation à réaliser, avec la capacité (en théorie) de pouvoir forcer une direction ou une VP récalcitrantes à réaliser cette évaluation. | Un programme d'évaluation est établi chaque année et s'étend sur deux ans (le temps de la réalisation), en discussion avec les partenaires, les directions et les élus. Deux à trois dossiers structurants par an et par chargé de mission. | Programme pluriannuel d'évaluation (sur trois ans) avec un certain nombre de dispositifs choisis en interne, en collaboration avec les directions . En réalité, seulement une grosse dizaine d'évaluation par an (3-4 par an et par chargé de mission). | Jusqu'à présent, choix des politiques « au fil de l'eau », en fonction des opportunités et des priorités politiques, des révisions de schémas départementaux. Réalisation en cours d'un programme pluriannuel. Pas de consultation externe (choix interne) : discussion entre élus, arbitrage par le Président. 3 ou 4 politiques/dispositifs chaque année. |

7. Les finalités de l'évaluation : lesquelles privilégier ?

Une autre question fondamentale touche à la motivation principale des évaluations. On distingue assez classiquement au moins quatre finalités possibles, qui ne sont pas exclusives :

- L'évaluation gestionnaire vise à l'amélioration de la mise en œuvre de la politique (bonne coordination des acteurs, juste affectation des moyens, etc.) ;
- L'évaluation démocratique a pour objet d'améliorer la transparence, d'informer et de rendre des comptes à la population sur les effets d'une politique ;
- L'évaluation formative (ou endoformative) renvoie à la dimension mobilisatrice de l'évaluation : elle informe les acteurs, les mobilise, donne du sens à leur action ;
- L'évaluation décisionnelle, enfin, s'adresse aux preneurs de décision et a pour but de permettre un arbitrage quant à la continuation, l'arrêt ou la réorientation d'une politique.

Il est intéressant de constater que la plupart des collectivités interrogées ont donnée à leur processus d'évaluation une finalité qui semble davantage gestionnaire que décisionnelle : c'est à dire que l'évaluation a pour objet d'identifier des améliorations dans la gestion et la mise en œuvre d'une politique, sans aller jusqu'à remettre en cause fondamentalement sa pérennité ou sa pertinence. Le Département de Meurthe-et-Moselle semble faire exception à cette règle, puisque l'évaluation intègre également cette dimension décisionnelle qui peut aller jusqu'à remettre en cause un dispositif – tant que celui-ci n'est pas obligatoire, bien entendu. A Nantes et à Grenoble, la tendance consiste à faire évoluer l'évaluation vers une finalité de plus en plus démocratique, dans une optique de co-construction des politiques publiques (une dimension sans doute plus compliquée à mettre en œuvre à l'échelle départementale).

| Finalités de l'évaluation | | | |
|--|--|--|---|
| Metro Grenoble | Nantes (Métrop. et Ville) | Département 93 | Département 54 |
| Gestionnaire, formative et démocratique : très tournée vers l'appui aux directions, le conseil de gestion... mais aussi de plus en plus le dialogue public. | Gestionnaire et formative (historiquement), mais aussi décisionnelle (avec un engagement formel sur « ce qui va changer») et de plus en plus démocratique (c'est la dimension qui devient dominante à Nantes, implication citoyenne à la fois en largeur et en profondeur). | Gestionnaire, formative : appui, conseil de gestion, préconisations d'amélioration... | Décisionnelle, gestionnaire : complémentaire au contrôle de gestion. |

8. Le suivi des préconisations

In fine, une évaluation aboutit bien entendu à des préconisations. La plupart des collectivités interrogées considèrent que le travail d'évaluation s'arrête au moment où le rapport d'évaluation est rendu et les pistes de préconisations présentées. Mais elles admettent également que ces propositions d'amélioration doivent tout de même faire l'objet d'un suivi – ce que Driss Saïd compare à une sorte de « service après-vente. » C'est sur ce point que les positions peuvent être un peu différentes selon les collectivités.

Au Département de Seine-Saint-Denis, on revendique clairement que l'évaluation s'arrête une fois les préconisations réalisées : les destinataires sont alors libres de mettre en œuvre ou pas ces propositions et un retour 6 mois après peut être réalisé ; le travail d'appropriation est donc fondamental. Au CD de Meurthe-Et-Moselle, les choses sont un peu différentes : un point est fait systématiquement 6 mois ou un an après le rendu de l'évaluation afin de constater ce qui a été mis en œuvre ou pas, mais surtout, les préconisations qui peuvent être faites en matière de pilotage sont suivies plus directement par le contrôle de gestion, qui prend alors le relais. Dans ce cas, l'application des préconisations peut donc être plus engageante pour le destinataire de l'évaluation.

La Metro de Grenoble affiche de son côté la volonté de pousser autant que possible la mission d'évaluation jusqu'à l'accompagnement des directions dans la rédaction des délibérations permettant de transformer la politique dans le sens des préconisations. Mais il s'agit là plus d'un idéal que d'une réalité systématique, puisqu'il arrive aussi que certaines évaluations soient « enterrées ». Finalement, c'est peut-être la Ville de Nantes qui va le plus loin, puisque dans les synthèses d'évaluation le terme « préconisation » est aujourd'hui remplacé par l'expression « ce qui va changer » : un engagement qui suppose de s'être assuré très en amont de la possibilité politique et technique d'engager les changements proposés.

| Suivi des préconisations | | | |
|--|--|--|---|
| Metro Grenoble | Nantes (Métrop. et Ville) | Département 93 | Département 54 |
| Variable. Autant que possible la mission évaluation accompagne les destinataires de l'évaluation dans la rédaction des délibérations permettant d'appliquer les préconisations... mais ce n'est pas systématique. | Assez poussé : une partie au moins des préconisations fait l'objet d'un engagement de la part de la collectivité (« ce qui va changer »). Les services en charge de l'évaluation assurent un accompagnement à l'instruction des préconisations, avec un droit de suite dans le dialogue citoyen (retour sur ce qui a été fait quelques mois après l'évaluation). | Assez léger : un retour peut être fait au bout de quelques mois, mais beaucoup dépend de la volonté des destinataires de l'évaluation à s'approprier les résultats. | Variable. Un retour est généralement réalisé au bout de 6 mois ou un an, afin de voir ce qui a été réalisé ou non – et pourquoi. La mise en œuvre de certaines préconisations est réalisée par le conseil/contrôle de gestion. |

9. La publicité et la diffusion des travaux

Les résultats de l'évaluation doivent-ils être systématiquement rendus publics ? Cette question est en réalité très en lien avec la précédente, puisque la finalité démocratique suppose une large publicité des résultats, tandis qu'un évaluation dont la finalité est décisionnelle ou gestionnaire n'a pas forcément vocation à être aussi largement diffusée. Il se peut même que le choix de publier a priori soit contreproductive puisqu'elle peut rendre certaines directions ou certains élus récalcitrants (dans ce cas, on risque de ne pas évaluer une politique pour cette simple raison).

La Métro de Grenoble, la Ville et la Métropole de Nantes ont fait le choix d'une diffusion à la fois large et systématique des résultats des évaluations – qui font alors l'objet d'une synthèse mise en ligne sur le site Internet de ces collectivités. Les rapports détaillés, beaucoup plus volumineux, ne sont en revanche pas systématiquement mis en ligne, mais ils sont publics – c'est à dire accessibles sur demande.

Les Départements de Seine-Saint-Denis et de Meurthe-et-Moselle ont une démarche moins systématique en la matière : les rapports sont accessibles sur demande, et des synthèses sont parfois réalisées. Mais ces dernières sont prioritairement destinées aux élus et aux partenaires et ne sont pas systématiquement mises en ligne et/ou destinées à un plus grand public.

| Publicité et diffusion | | | |
|---|---|--|---|
| Metro Grenoble | Nantes (Métrop. et Ville) | Département 93 | Département 54 |
| Quasiment tous les rapports sont mis en ligne sur le site Internet de la Métro, en libre accès ; ils font l'objet d'une synthèse , sur laquelle davantage de publicité est faite en termes de diffusion. | Tous les rapports font l'objet d'une synthèse, rendue publique et mise en ligne . Les rapports d'évaluation ne sont pas systématiquement rendus publics, mais sont disponibles. Les espaces dédiés et stratégie de diffusion sont en cours de structuration avec l'intention nouvelle de faire le récit des démarches au fil de l'eau et plus seulement lorsqu'elles sont terminées. | Les rapports d'évaluation sont libres d'accès (mais pas forcément tous publics) en interne et auprès des partenaires. | Les rapports sont accessibles mais non diffusés ; leurs résultats donnent lieu à des synthèses qui, elles, sont rendues publiques . |

🔍 Zoom sur... Quelques conseils de praticiens pour se lancer dans l'EPP

Lorsqu'on leur demande les conseils qu'ils donneraient à une collectivité désireuse de se lancer dans une démarche d'évaluation des politiques publiques, les praticiens que nous avons interrogé évoquent plusieurs éléments, parmi lesquels on peut citer les suivants :

Avoir un portage et une commande politique clairs – C'est un message récurrent : il faut disposer d'une commande politique claire, et si possible d'un portage politique assez fort. ☞ « *La question du portage politique et technique, c'est la première des choses.* » (Nantes Métropole)

Disposer d'un portage technique à la fois fort et stratégique – Le portage technique et les moyens humains mis à disposition en interne semblent également des éléments déterminants. ☞ « *Pour moi, le facteur clé de succès, c'est vraiment la constitution d'une équipe dédiée, parce que sans équipe dédiée il n'y a pas de démarche. C'est elle qui permet de rendre visible la démarche, de créer de la cohérence, de mutualiser également les efforts réalisés sur telle évaluation qui pourra être utile pour d'autres, de mettre à profit les expériences. Une équipe dédiée avec un portage DG, c'est important.* » (CD93)

Eviter l'amalgame avec le contrôle de gestion... - Pour certains, c'est un écueil à éviter à tout prix... ☞ « *S'il y a amalgame avec le contrôle de gestion, il n'y aura pas d'évaluation.* » (CD93) Mais pour d'autres, comme le CD54, ce n'est pas forcément un handicap rédhibitoire, à condition que le contrôle de gestion ne soit pas un simple outil d'arbitrage financier. En fait, il y a consensus pour dire que l'évaluation est très complémentaire d'autres fonctions comme l'observation et le conseil de gestion. ☞ « *Quand on connaît déjà l'activité en l'accompagnant au quotidien en contrôle de gestion, cela comporte des avantages.* » (CD 54).

...mais assurer une articulation et une complémentarité avec l'analyse et le conseil de gestion – S'il faut éviter l'amalgame avec le contrôle, il faut en revanche bien faire le lien avec les processus de prise de décision. ☞ « *On essaie de militer pour qu'il y ait le plus de connexions possibles (entre évaluation et contrôle, nda) parce qu'on se rend compte que pour que nos évaluations soient de qualité, il faut que le système de suivi soit très développé et performant.* » (Grenoble) « *Ce qui est pas mal dans notre direction de la stratégie, c'est qu'il y a à la fois l'analyse de gestion, (un dispositif d'aide au pilotage des politiques publiques), l'observatoire (qui travaille sur des études sur le territoire, la population, etc.) et l'évaluation. La proximité entre ces trois dimensions est vraiment utile. L'évaluation profite vraiment des données des autres et elle nourrit l'analyse de gestion et le pilotage ; c'est*

ça qui fonctionne bien. Mais autant que possible, la distanciation avec les finances vaut vraiment le coup parce que sinon, c'est la confusion des genres... » (CD93)

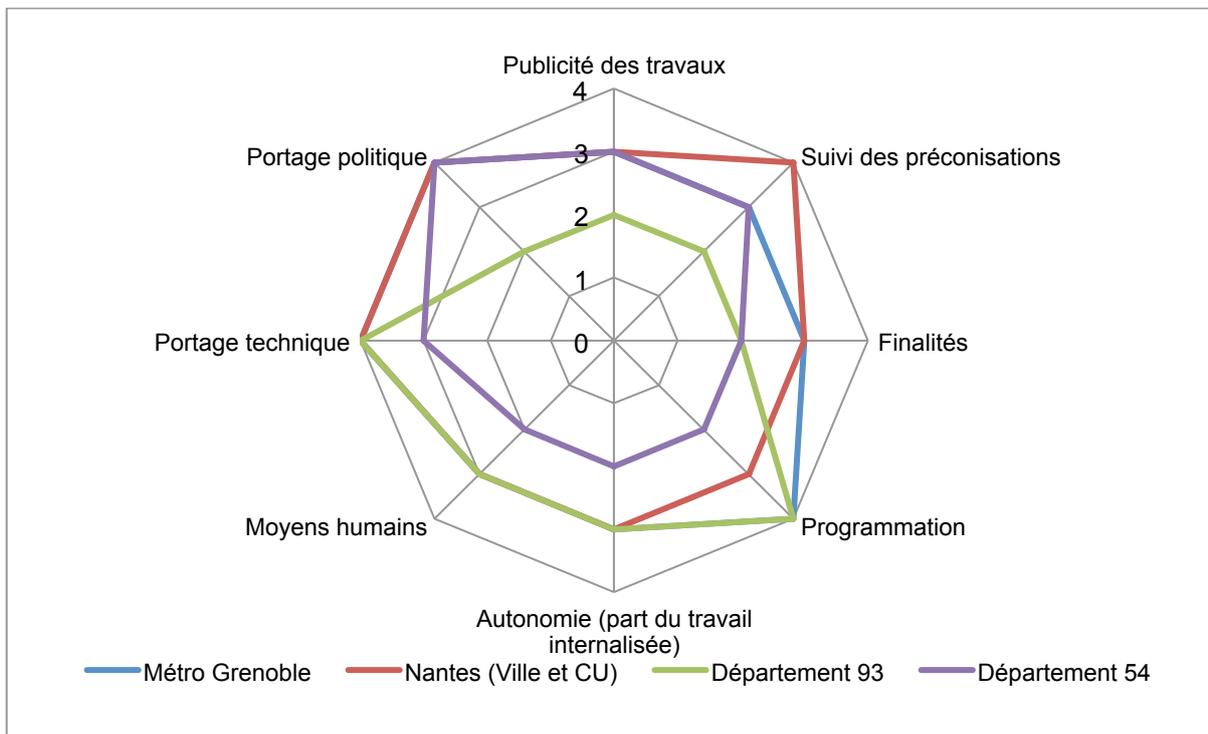
En profiter pour clarifier la formalisation des politiques publiques – L'évaluation révèle souvent une absence de transparence dans les processus de prise de décision et, bien souvent, un manque de clarté dans les objectifs (si ce n'est une absence d'objectifs). Le processus d'évaluation est donc grandement facilité si la collectivité a entrepris un travail systématique de rationalisation/formalisation de ses processus de décision. ☞ « *La formalisation des politiques publiques nous semble être une étape préalable nécessaire.* » (Ville de Nantes). « *Quand je lance une politique, si je me pose des questions d'évaluation, dès le début je suis capable d'organiser un système de suivi ; quand je mène mon évaluation, je n'ai pas besoin de réécrire a posteriori mes indicateurs. Donc il y a tout un système de pilotage qui est en train de se structurer : on accompagne notamment la direction générale pour structurer toutes les politiques publiques en format « arbre des objectifs » : c'est un outil qui distingue les grands enjeux des orientations stratégiques (qui sont la vision politique à long terme, plutôt éclairés par des indicateurs d'observation) des objectifs opérationnels sur lesquels la collectivité a la main et sur lesquels elle s'engage et qui sont caractérisés par des indicateurs de résultat, et les réalisations qui sont ce qu'on fait concrètement.* » (Métro Grenoble)

Faire ses preuves, commencer modestement – Un autre conseil de bon sens consiste à débiter en initiant des évaluations plutôt faciles et dont les plus-values sont facilement démontrables : « *Je conseillerais de ne pas partir avec une armada, mais de monter en puissance progressivement, en faisant ses preuves, par la conviction, la sensibilisation. Commencer peut-être par des enquêtes, des diagnostics, des bilans, et aller au fur et à mesure vers une évaluation plus puriste.* » (Nantes Métropole) « *Il faut commencer par des évaluations plutôt faciles, sur lesquelles vous savez que le résultat va être faisable, et que vous sentez qu'il y a une plus value à aller chercher de l'information, à la mettre à plat et en débat.* » (Métro Grenoble)

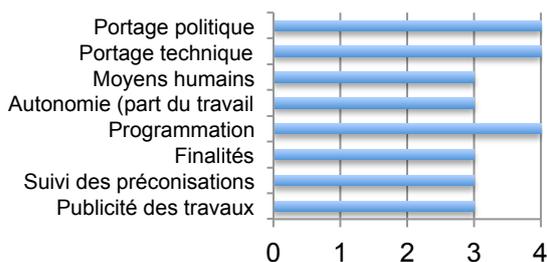
Et quelques autres conseils – Enfin, quelques autres conseils apparaissent en filigrane, comme par exemple : s'insérer dans les réseaux existants afin de profiter des outils et des retours d'expérience (SFE, Afigese) ; associer largement et le plus en amont possible les différentes directions, les partenaires et la société civile ; faire passer à travers l'évaluation une image de modernité et de transparence (au-delà de ses résultats, c'est la démarche en tant que telle qui doit être reconnue).

10. Synthèse

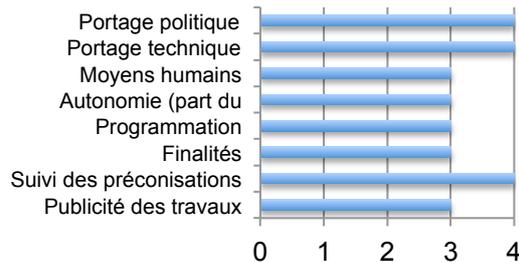
Afin de faciliter la lecture synthétique de cette analyse, nous proposons ci-dessous une représentation graphique du positionnement des différentes collectivités interrogées. L'exercice n'est pas très rigoureux, puisque les niveaux proposés sont évidemment sujets à interprétation et subjectivité (cf. page suivante) ; mais il permet à un acteur public souhaitant initier une telle démarche de visualiser ses marges de progrès et de se poser, pour chaque enjeu, cette question très simple : « **Et nous... où désirons-nous mettre le curseur en matière d'évaluation des politiques publiques ?** »



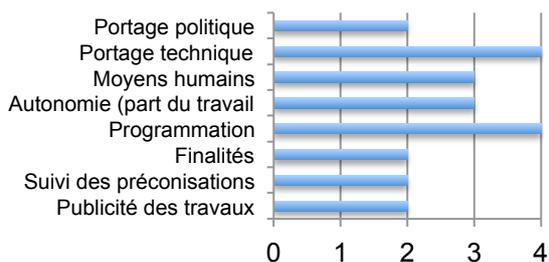
Métro Grenoble



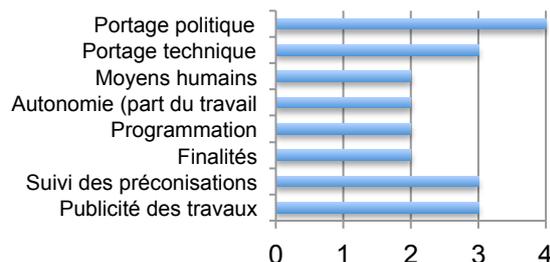
Nantes (Ville et CU)



Département 93



Département 54



Légende des niveaux de réponse :

| Portage politique de l'EPP | | | |
|---|---|--|---|
| Faible Ex. Pas d'élu dédié | Moyen Un élu dédié mais peu porteur ou peu impliqué | Fort Un élu dédié, fort et impliqué | Très fort Portage du Président/maire, impliqué et présent |
| Portage technique | | | |
| Faible Ex. Pas de mission/direction interne, délégation à des prestataires | Moyen Une mission/direction porteuse, mais peu de moyens et/ou pas stratégique | Fort Une mission/direction porteuse, positionnement stratégique | Très fort Une mission/direction porteuse et forte, positionnement stratégique (proche DGS) |
| Moyens humains | | | |
| Faible Ex. Pas de poste dédié | Moyen Postes dédiés, mais pas de manière exclusive (avec d'autres tâches) | Fort Au moins un poste dédié, spécialiste de l'évaluation | Très fort Une direction avec plusieurs postes dédiés, spécialistes de l'évaluation |
| Autonomie (part du travail internalisée) | | | |
| Faible Ex. Quasi totalité des missions externalisées | Moyen Une part minoritaire du travail est réalisée en interne | Forte La majorité du travail d'EPP est réalisée et coordonnée en interne | Très forte La totalité du travail d'EPP est réalisée en interne, sauf lorsque non pertinent |
| Programmation (choix des politiques à évaluer / volume annuel) | | | |
| Faible Ex. Quasiment que ce qui relève du réglementaire | Moyen Réglementaire + quelques évaluations « au fil de l'eau » | Fort Programme annuel ou pluri-annuel, décidé essentiellement en interne (élus et services) | Très fort Programme annuel ou pluri-annuel, décidé en associant la société civile (ou « gros volume ») |
| Finalités de l'évaluation Gestionnaire, formative, décisionnelle, démocratique | | | |
| Faible Ex. Un critère | Moyen Deux critères | Fort Trois critères | Très fort Quatre critères |
| Suivi des préconisations/propositions | | | |
| Faible Rendu des travaux aux intéressés (directions, élus, partenaires), sans suite, sans engagement | Moyen Retour informel et non systématique, 6 mois ou un an après | Fort Retour formel et/ou systématique, 6 mois ou un an après | Très fort Engagement à mettre en œuvre certaines préconisations + suivi effectif des préconisations |
| Publicité des travaux, diffusion | | | |
| Faible Diffusion seulement aux intéressés (internes et partenaires) | Moyen Diffusion aux intéressés et occasionnellement au grand public | Fort Rédaction et diffusion systématique de synthèses des résultats à tous les publics + mise à disposition des rapports aux intéressés | Très fort Rédaction et diffusion systématique de synthèses des résultats à tous les publics + diffusion systématique des rapports à tous les publics |

WWW.
MILLENAIRE3.
COM

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MÉTROPOLE DE LYON
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE
ET DU DIALOGUE PUBLIC
20 RUE DU LAC
CS 33569
69505 LYON CÉDEX 03