

## SOMMAIRE

<b>EDITORIAL</b>	L'évaluation des politiques publiques est-elle sensible aux nouveaux exécutifs locaux ?	1
<b>INNOVATION</b>	Evaluer les politiques publiques ? Parlons-en autour d'un café !	2
<b>BOITE A OUTILS</b>	La démarche SPIRAL© du Conseil de l'Europe	4
<b>ORGANISATION</b>	La Mission Innovation du Département du Val d'Oise	6
<b>NOTION</b>	L'évaluation ex-ante	8
<b>REVUE DE PRESSE</b>	L'évaluation engagée avec la 27ème Région Des données pour évaluer...	10

## EDITORIAL

### L'évaluation des politiques publiques est-elle sensible aux nouveaux exécutifs locaux ?

En cette année 2016, deux ans après les élections municipales et quelques mois après les départementales et les régionales, de nouveaux exécutifs locaux sont en place. Alternance politique, effets de la réforme des scrutins locaux de 2013 et redécoupage des régions, les nouvelles assemblées ont parfois été fortement renouvelées. Cela emporte-t-il des conséquences pour les missions d'évaluation et, auquel cas, lesquelles ?

Tout d'abord, il apparaît que le cycle politique d'une collectivité marque celui de l'activité

évaluative : baisse de l'activité en fin de mandat puis relance avec le nouveau mandat. Rien de bien étonnant, l'évaluation visant à alimenter la décision publique.

Par ailleurs, il semble que l'arrivée de nouvelles équipes d'élu-e-s (qu'il y ait ou non alternance politique) n'engage pas la pérennité même des missions d'évaluation existantes au sein des collectivités. En effet, l'exigence d'évaluation, même si elle reste volontariste, est aujourd'hui davantage liée au contexte global que connaissent les collectivités qu'à un

choix politique. Rendre compte de l'utilisation des deniers publics, améliorer les politiques publiques, rechercher des leviers d'efficacité ou encore interroger le sens de l'action publique sont des enjeux qui font largement accord dans une période de forte contraction des finances locales et de renouvellement de l'exigence démocratique. Ce qui peut évoluer d'une équipe politique à l'autre (et là encore, qu'il y ait ou non alternance politique) est l'approche de l'évaluation des politiques publiques. Certains exécutifs locaux seront plus sensibles à une approche quantitativiste voire économétrique, d'autres à une approche compréhensible des effets que peut produire une action publique.

Enfin, le début de mandat est l'occasion pour les équipes d'évaluation de partir sur un nouveau plan pluriannuel de ses travaux afin de coller au

mieux aux enjeux politiques et grands projets de la mandature. L'opportunité de rencontrer les directions opérationnelles pour recueillir leurs besoins, mais également les (parfois nouveaux) élu-e-s. Ce temps est propice à sensibiliser sur l'évaluation des politiques publiques et son utilité dans l'objectif d'une action publique efficace et de qualité. Lorsque l'équipe politique est nouvelle, elle peut s'emparer de cette expertise à la fois pour réinterroger les choix de ses prédécesseurs, pour développer des expérimentations ou encore, de manière plus classique, pour inscrire l'évaluation au sein de nouveaux projets. Certaines collectivités ont par ailleurs fait le choix d'évaluer l'ensemble de leur projet de mandature en articulant système de suivi-évaluation et évaluations ponctuelles sur les politiques emblématiques.

## INNOVATION

### Evaluer les politiques publiques ? Parlons-en autour d'un café !

Lors d'un séminaire managérial en juin 2015, les cadres du Département des Hauts-de-Seine ont fait remonter le souhait de clarifier et développer la notion d'évaluation au sein des directions. Ainsi est née l'idée d'organiser tous les trimestres des rencontres conviviales et ouvertes à tous les agents de la collectivité : « **Les Cafés de l'évaluation** ».

Ces rencontres ont un double objectif, à savoir diffuser la culture évaluative au sein de la collectivité afin de permettre aux agents d'être plus autonomes dans la mise en place d'outils et techniques d'analyse et de contrôle de leur activité, quel que soit leur positionnement hiérarchique et, pour les chargés d'évaluation, de disposer d'une base d'indicateurs et de données facilitant l'évaluation de politiques

publiques ex-post.

Le premier atelier, animé par les chargés d'évaluation de la direction de l'audit, du contrôle et de l'évaluation des politiques publiques du Conseil départemental, a réuni une trentaine de personnes en novembre 2015 sur le thème « L'évaluation des politiques publiques, quelles plus-values pour les services ? ». Pendant une heure, animateurs et participants ont échangé sur leurs expériences et sur les interrogations suivantes : qu'est-ce que l'évaluation des politiques et pourquoi y recourir ? Définition d'objectifs et d'indicateurs, enquête de satisfaction, bilans... quel est le sens de ces démarches évaluatives ? En quoi l'évaluation peut-elle servir les missions que les agents contribuent à mettre en œuvre ?

Le bilan est très positif car l'ensemble des participants a été satisfait du contenu et du format de l'atelier. Deux principales attentes sont ressorties de cette rencontre : disposer d'un soutien méthodologique pour définir des outils de collecte et d'analyse de données ainsi que sonder au mieux les usagers afin de connaître leurs attentes et besoins.

Afin de donner suite à ces échanges, l'atelier suivant organisé en avril 2016 a porté sur « L'évaluation, un retour aux origines des dispositifs : acteurs, objectifs, outils ». Les rencontres continueront à se dérouler au rythme de deux par an.

**Plusieurs thématiques sont envisagées pour les prochains cafés de l'évaluation :**

- La préparation d'une évaluation : de la commande au référentiel



- La collecte et l'analyse des données d'activités : à quels outils faire appel ?

**Et pour plus tard :** Comment mesurer la satisfaction de l'utilisateur ? Quelles évolutions sont possibles après une évaluation de politiques publiques ? Diminution des moyens : baisse de qualité ? Evaluer les politiques sociales, c'est possible...



Deuxième édition des Cafés de l'évaluation, avril 2016  
Crédit : Conseil Départemental des Hauts-de-Seine

### La démarche SPIRAL© du Conseil de l'Europe *Societal Progress Indicators for the Responsibility of All*

#### Origines :

La démarche SPIRAL porte l'ambition d'être un outil au service du développement du bien-être de tous et ce, en mobilisant le point de vue des citoyens et en les impliquant dans une logique de « coresponsabilité ».

Elle a été imaginée et proposée par le Conseil de l'Europe en 2008, dans un contexte européen où les enjeux de soutenabilité et de durabilité

des politiques publiques se concentraient sur la question des inégalités sociales et territoriales.

En clair, en Europe, si a priori la réponse aux besoins fondamentaux semble être réglée pour la majorité des populations, celle posée par les inégalités sociales et territoriales reste entière.

Cette méthode a pour enjeu de passer de préoccupations individuelles à une pensée collective.

Quatre questions sont posées aux citoyens dans le cadre de cette démarche :

1. Qu'est-ce que le bien-être pour vous ?
2. Qu'est-ce que le mal-être pour vous ?
3. Qu'êtes-vous prêts à faire, en tant que citoyen, pour assurer le bien-être collectif (bien-être de tous) ?
4. Que seriez-vous prêt à faire aujourd'hui, en tant que citoyen, pour assurer aux générations futures l'accès à ce bien-être, tels que nous le définissons aujourd'hui ?

À l'issue de ce questionnaire, 9 dimensions du bien-être (moyens de vie, cadre de vie, relations avec et entre les organisations, relations personnelles, équilibres sociétaux, équilibres personnels, sentiments de bien/mal être, attitudes et initiatives, relations dans la société) se déclinant elles-mêmes en 68 composantes ont été pré-identifiées.

#### Description :

D'un point de vue méthodologique, SPIRAL peut être décrite en plusieurs étapes :

1. La mobilisation de « groupes homogènes » représentatifs de la diversité des groupes socioéconomiques dans la population d'un territoire : il s'agit de groupes de 6 à 12 personnes qui partagent un intérêt commun ou une activité

commune, ... l'idée étant qu'elles se connaissent et soient à l'aise ensemble pour faciliter la prise de parole et la communication interpersonnelle.

2. L'animation d'un premier atelier : une réunion d'1h30 environ est menée avec chacun des groupes homogènes. Au cours de cette rencontre deux questions sont posées aux participants : « Qu'est-ce que le bien-être pour vous ? » et « Qu'est-ce que le mal-être pour vous ? ». Les éléments de réponse sont inscrits sur des post-it de couleurs différentes puis mis en commun, discutés et priorisés par les participants.

3. La saisie des indicateurs dans le logiciel ESPOIR (Conseil de l'Europe) grâce aux 9 dimensions et 68 composantes précitées... ainsi que leur analyse.

4. L'animation d'un second atelier : à partir des priorités établies lors de la première rencontre, une seconde réunion avec chacun des groupes homogènes porte sur les questions :

« Qu'êtes-vous prêts à faire en tant que citoyen pour assurer le bien-être collectif ? » puis

« Que seriez-vous prêt à faire aujourd'hui, en tant que citoyen, pour assurer aux générations futures l'accès à ce bien-être, tels que nous le définissons aujourd'hui ? »

5. La réunion de l'ensemble des groupes : une plénière (« Arc-en-ciel ») réunit tous les participants pour croiser et partager les résultats de chacun des groupes.

#### **Éléments de débat : pour quelles finalités ?**

Un réseau européen « Together » milite et œuvre pour le développement de cette démarche.

La structuration proposée par le logiciel ESPOIR permet de croiser les données issues de différents groupes ayant expérimenté la démarche SPIRAL au niveau européen (Portugal, Roumanie, Wallonie,...) (cf. lien wikispiral ci-dessous)

An niveau national, SPIRAL a été utilisée dans plusieurs territoires (Gironde, Mulhouse, Nord, Agglomération grenobloise puis Ville de Grenoble...), avec pour chacun d'eux des objectifs et finalités différentes. (cf. article Lettre du cadre ci-dessous)

Un réseau « Together France » a été créé.

A Grenoble, sous l'impulsion de l'actuelle adjointe au Maire en charge de l'évaluation et de la prospective, après un travail de sensibilisation portée par la Métropole depuis 2010 et suite à une première expérience en 2014-2015 sur un quartier populaire grenoblois (voir en lien le rapport final ci-dessous), SPIRAL est utilisée en 2016 au sein de deux autres quartiers.

A travers l'intervention de 2 stagiaires en Master II « Evaluation et management des politiques sociales » au sein d'un équipement social (Maison des Habitants) et en collaboration avec les Agents de Développement locaux (ADL), deux grands types d'objectifs peuvent être formulés :

- En termes de développement social :
  - Réactualiser la dynamique « d'aller vers » au sein des équipes des différents équipements et structures du secteur
  - Enrichir les projets de territoire et ceux des différents équipements par de nouvelles problématiques
  - A terme, permettre aux citoyens de participer à l'élaboration des politiques publiques et à leur suivi.

- En termes d'observation :
  - Enrichir les données issues de l'observation sociale, en prenant en compte « ce qui compte » pour les habitants d'un quartier.
  - Œuvrer pour que les quartiers populaires ne soient plus qualifiés uniquement à travers des indicateurs « à charge » (chômage, échec scolaire, délinquance...).

A noter, que cette expérimentation s'inscrit dans une réflexion plus large sur les indicateurs alternatifs et l'IDHS (Indice de Développement Humain et de Soutenabilité) portée par la Métropole de Grenoble et la Ville de Grenoble.

#### **Des liens, pour aller plus loin...**

[wikispiral.org/tiki-index.php?page=New+menu&structure=New+menu&page\\_ref\\_id=835](http://wikispiral.org/tiki-index.php?page=New+menu&structure=New+menu&page_ref_id=835)

[www.lettreducadre.fr/12330/spiral-la-methode-qui-rend-co-responsables/#1](http://www.lettreducadre.fr/12330/spiral-la-methode-qui-rend-co-responsables/#1)

[www.grenoble.fr/cms\\_viewFile.php?idtf=4984&path=Retour-experimentation-SPIRAL-Mistral-2015-2-.pdf](http://www.grenoble.fr/cms_viewFile.php?idtf=4984&path=Retour-experimentation-SPIRAL-Mistral-2015-2-.pdf)

## La Mission Innovation du Département du Val d'Oise

### Entretien avec Serge Dobel, chargé d'études au Département du Val d'Oise

#### Les missions et objectifs

La Mission Innovation du Département du Val d'Oise a été créée en 2012. Elle regroupe deux entités auparavant distinctes, l'Observatoire départemental (connaissance des publics et des territoires, marketing territorial) et la Mission Evaluation Méthode Organisation.

Cette Mission Innovation est **rattachée au Directeur Général des Services** et a pour mission d'accompagner les directions du Département dans leurs projets d'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers... L'enjeu est de parvenir, en co-conception avec les usagers (public et agents), à engager une dynamique d'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité des services en particulier en matière de délais, coût, lisibilité. La démarche s'appuie sur une logique d'expérimentations, qui sont systématiquement évaluées afin de décider ou non de leur poursuite, adaptation, déploiement.

La mission a également pour vocation d'**aider les directions à l'élaboration de diagnostics territoriaux ou sectoriels et de schémas départementaux** en contribuant à l'état des lieux par la fourniture de données et analyses relatives aux caractéristiques des publics, des territoires et de l'offre de services. L'accompagnement se poursuit en déployant des méthodes collaboratives avec les usagers et les professionnels pour décliner les axes stratégiques en plan d'actions qui

comportent des expérimentations. Les outils de suivi-évaluation au regard des objectifs sont alors déterminés.

#### Les méthodes

Depuis 2012, la mission est sollicitée en continu sur demande soit de la DG soit des directions fonctionnelles ou opérationnelles avec une priorisation par le DGS. La collectivité s'oriente vers l'organisation d'une programmation annuelle des études.

La Mission Innovation n'intervient pas pour des besoins simples d'organisation mais bien sur des sujets qui s'appuient sur l'expérience des usagers, qu'ils soient internes pour les directions fonctionnelles ou externes pour les directions opérationnelles. Elle organise ainsi la prise en compte des caractéristiques des usagers, de leurs besoins, de leurs perceptions en mobilisant des données quantitatives, en mettant en œuvre des démarches qualitatives (enquêtes, entretiens individuels ou de groupes) ou en développant des méthodes de co-création avec les usagers (ateliers créatifs, focus groupe).



Les professionnels sont également associés systématiquement afin de prendre en compte leurs préconisations et d'assurer un accompagnement au changement des pratiques professionnelles lorsqu'elles sont impactées.

Au regard des objectifs visés, des indicateurs de pilotage sont élaborés et analysés afin de décider in fine de la poursuite, de l'abandon ou de l'adaptation des dispositifs expérimentaux. La Mission Innovation s'appuie sur les tableaux de bord d'activité produits par les directions opérationnelles ainsi qu'en tant que de besoin sur le service contrôle de gestion de la Direction des Finances pour les analyses de coût.

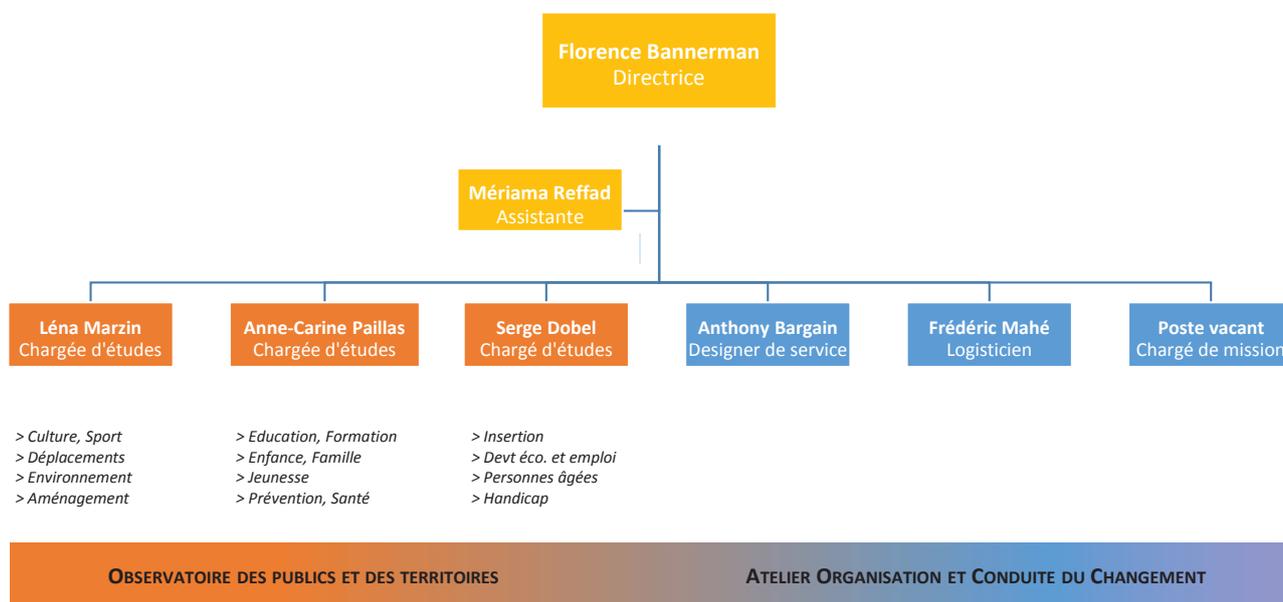
Elle est utilisatrice du système d'information géographique pour la production de données cartographiées contribuant à l'analyse des populations, des territoires et de l'offre de services.

## Les moyens :

La Mission Innovation comporte 8 postes : une directrice, une assistante, trois chargés d'études avec un profil sciences humaines en charges de politiques publiques, un designer, un chargé de mission organisation et un chargé de mission pour l'accompagnement des instances stratégiques (projet d'administration, réunions de l'encadrement, comités de direction générale). La pluridisciplinarité de l'équipe lui permet d'apporter une ingénierie de projet complète pour assurer ses missions.

La mission dispose d'un budget annuel de 250 000€ lui permettant de recourir en tant que de besoin à des prestataires externes afin de disposer d'un regard extérieur, de compétences spécifiques ponctuelles et pour faire face à des charges de travail importantes sur certains dossiers.

## ORGANIGRAMME DE LA MISSION INNOVATION



## L'évaluation ex-ante

### Définition :

Ex-ante, locution latine qui signifie « au préalable »... locution qui permet, de manière commune dans le monde de l'évaluation des politiques publiques, de distinguer l'évaluation ex-ante de l'évaluation in-itinere (chemin faisant) et de l'évaluation ex-post (après la fin).

L'évaluation ex-ante nous situe dans le temps, en référence au cycle de vie de l'intervention publique faisant l'objet du processus d'évaluation.

Certaines définitions assimilent trop rapidement cette notion à une phase de conception : or, l'évaluation se situe très exactement après la conception initiale de l'action et avant la mise en œuvre de celle-ci.

Avant de pouvoir bénéficier d'une évaluation ex-ante, le projet d'intervention publique a besoin d'être défini de manière assez précise.

L'objet de l'évaluation sera d'éclairer les choix effectués par le concepteur et/ou futur pilote de l'action en analysant le contexte à l'origine de l'intervention publique, le contenu des interventions prévues, les conditions de mise en œuvre ainsi que les réalisations, les résultats et les effets attendus.

### Méthodologie spécifique ?

A travers l'évaluation ex-ante, le projet d'intervention publique bénéficie d'un « scan évaluatif » sur 2 volets complémentaires :

- Situation de départ (jugée problématique et justifiant l'intervention publique) :
  - Quels sont les éléments de contexte ?
  - Quelles sont les motivations de l'action ?

- Quelles sont les parties prenantes concernées ?

Les questions de pertinence et de cohérence interne et externe seront ici privilégiées.

### • Cycle de l'intervention :

- Quelles sont les relations de cause à effet entre objectifs énoncés et réalisations prévues, résultats attendus, effets attendus et impacts attendus ?
- Quels sont les moyens prévus ?
- Quel calendrier ?

Les principaux outils (sociogramme, logigramme...) utilisés resteront identiques à ceux présents dans tout processus d'évaluation. De même, l'évaluation ex-ante doit pouvoir prendre appui sur des éléments structurant sa mise en œuvre : mise en place d'une instance de pilotage de l'évaluation, énoncé du mandat d'évaluation, formalisation du cahier des charges...

Une forme de spécificité peut résider dans l'intérêt du repérage des risques d'échec et de chance de réussite de l'intervention à travers des outils de type AFOM (analyse des Atouts - Faiblesses - Opportunités - Menaces).

### Éléments de débat :

Très répandue dans les pays anglo-saxons, l'évaluation ex-ante a un caractère strictement obligatoire dans les dossiers relatifs aux fonds européens. Elle doit avoir lieu « avant que le moindre euro ne soit engagé ».

Au-delà de cet aspect plus que vertueux en termes de gestion de l'argent public, soulignons qu'elle permet par ailleurs :

- D'obtenir une vision partagée d'un projet d'action publique et d'impliquer des acteurs potentiels

- D'envisager plusieurs chemins pour parvenir aux effets et impacts attendus
- D'anticiper des modifications de trajectoires
- De vérifier les scénarios d'actions en amont pour tenter d'éviter de faire des erreurs ou aboutir à des impasses
- De choisir le chemin qui apparaît le plus "puissant" pour atteindre les résultats et impacts souhaités
- De préciser les processus d'évaluation prévus

### En résumé,

Sachant qu'en matière de mise en place de politiques publiques, le risque d'échec reste bien souvent supérieur à la chance de réussite...

Constatant que le développement de l'évaluation des politiques publiques en France s'est principalement traduit par la mise en place de démarches d'évaluation finale ou ex-post reposant sur l'explicitation des facteurs du passé, et a entretenu l'espoir (souvent pieux) que l'expérience d'hier pourra enrichir celle de demain...

...il peut être formulé l'hypothèse que l'évaluation ex-ante devienne une démarche dont l'utilité et la pertinence deviennent « évidentes » dans la conduite et le pilotage des politiques publiques à travers les capacités d'anticipation et de réajustement qu'elle génère.

## REVUE DE PRESSE

### L'évaluation engagée avec la 27ème Région

Dans le cadre du programme « Re.acteur public », la 27ème Région a initié en 2015 plusieurs réflexions prospectives autour de l'évaluation des politiques publiques à découvrir intégralement au lien suivant : [www.la27eregion.fr/cas-pratiques/les-eclaireurs-1-évaluation-engagée/](http://www.la27eregion.fr/cas-pratiques/les-eclaireurs-1-évaluation-engagée/)

Premier support de cette réflexion, une vidéo de 6 minutes très accessible permettant d'expliquer l'évaluation des politiques publiques : [www.la27eregion.fr/publications/les-eclaireurs/](http://www.la27eregion.fr/publications/les-eclaireurs/)

Le second support se présente sous la forme d'un livret invitant à imaginer l'évaluation de demain, à travers différents scénarii prospectifs, en téléchargement sur le site : [www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/LAPOINTEUSE1-évaluation-engagée.pdf](http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2015/04/LAPOINTEUSE1-évaluation-engagée.pdf)

Enfin, pour celles et ceux qui souhaitent se lancer, la 27ème région a imaginé des kits destinés à tester certains des scénarii présentés dans le livret. A découvrir : [www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2016/02/tests-pointeuse1-évaluation-engagée.pdf](http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2016/02/tests-pointeuse1-évaluation-engagée.pdf)



## Des données pour évaluer... La mobilisation des données pour le suivi et l'évaluation des politiques publiques

Le jeudi 8 octobre 2015 la Société Française de l'Evaluation (SFE) et la Cour des Comptes ont organisé conjointement un séminaire consacré à l'utilisation des données dans l'évaluation des politiques publiques intitulé « Des données pour évaluer ».

Les politiques de la Santé et du Logement ont permis d'illustrer la mobilisation des données au service de l'évaluation. Sous l'ère de l'open data, des données qui restent difficilement accessibles et mobilisables. Des recommandations ont été produites pour ouvrir les données au suivi et à l'évaluation : des données anonymisées, des systèmes décisionnels embarqués aux politiques publiques...



Pour en savoir plus :

<http://www.modernisation.gouv.fr/la-semaine-de-linnovation-publique/programme/programme-2015/des-donnees-pour-evaluerla-mobilisation-des-donnees-pour-le-suivi-et-levaluation-des-politiques-publiques#sthash.XxA9PA6B.dpuf>

### Rédacteurs des Echos n° 12

Ophélie Anquet, Région Bretagne  
Catherine Coulin, Département de Meurthe-et-Moselle  
Célia Lefebvre, Département des Hauts-de-Seine  
Gwendoline Lions, Département des Côtes-d'Armor  
Zohra Medini, Département de Seine-Saint-Denis  
Patrick Séris, Ville de Grenoble  
Hanh Trinh-Duperrin, Ville de Montreuil  
Nathalie Yvon, Département des Hauts-de-Seine

Si vous souhaitez vous renseigner sur les activités du groupe de travail Evaluation, contactez Marc Lucas, chargé de mission à l'AFIGESE : [m.lucas@afigese.fr](mailto:m.lucas@afigese.fr)