

#1

L'ÉVALUA-TION ENGAGÉE





LES ECLAIREURS

Quelle administration voulons-nous pour demain? Comment la rendre à la fois plus désirable, plus démocratique, plus efficace, mieux organisée autour des pratiques et des besoins des citoyens et à des coûts maîtrisés? Et si nous ré-interrogions de façon créative et prospective les mécanismes classiques de l'action publique?

Les Eclaireurs est un outil de prospective collaborative pour imaginer l'administration de demain. En pointant chaque fois un sujet décalé, elle permet de donner à voir les outils, les manières de faire et les processus qui peupleront l'administration publique du XXIe siècle.

Jusqu'à fin 2017, l'objectif est de traiter une sélection de 14 sujets afin de constituer une collection de visions inspirantes.

Les productions issues de Les Eclaireurs cherchent à inspirer, questionner, bousculer certaines façons de faire, en conforter d'autres. Bref, à susciter la réflexion... et l'action.

À chaque fois le processus sera le même:

- 1 jour et demi d'atelier avec un petit groupe de participants mêlant praticiens et chercheurs spécialistes du sujet,
- 1 mois de travail en chambre de l'équipe pour en tirer un scénario inspirant,
- 1 journée de restitution et de mise en débat du scénario, pour imaginer comment le mettre en test
- selon les cas, des tests sur le terrain



ALORS QU'IL N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI CRUCIAL D'APPRÉCIER L'IMPACT RÉEL DES POLITIQUES PUBLIQUES AFIN D'ÊTRE EN MESURE DE L'AMÉLIORER, LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES PEINENT SOUVENT À DÉPASSER LE SIMPLE RITE GESTIONNAIRE. COMMENT POURRIONS-NOUS FAIRE ÉVOLUER CES PRATIQUES DEMAIN ?

Les Eclaireurs #1 s'est intéressée à «l'évaluation engagée». Durant 1 jour et demi d'ateliers, 7 participants venus d'horizons différents ont décrypté collectivement les enjeux qui se cachent derrière cette notion, et imaginé de nouvelles façon d'y répondre. Ce document est le fruit de leur travaux, que l'équipe de Les Eclaireurs a retravaillé pour en faire un scénario inspirant.

Ce scénario, dans lequel nous vous invitons à vous promener, raconte un nouveau processus d'évaluation des politiques publiques qui, à défaut d'être engagé, se veut plus engageant. C'est à dire un processus d'évaluation qui créé de la confiance, de la curiosité et de l'adhésion plutôt que de la méfiance ou du jugement ; qui remet de la transversalité dans les façons de travailler au sein des administrations. Un processus, enfin, qui s'outille pour faciliter la mise en oeuvre des préconisations et éviter que les travaux des évaluateurs restent lettre morte.

Bon voyage!

SOMMAIRE

L'ÉVALUATION ENGAGÉE

RÉCOLTE DES DONNÉES INITIALES -1

KIT DE COLLECTE D'INDICES VISUELS ET SONORES PRIORISATION DES ACTIONS À MENER



L'APPLICATEUR

DIFFUSION ET ENRICHISSE-MENT DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE



ENQUÊTE DISTRIBUÉE DIFFUSION
DU RAPPORT FINAL
ET PLAN D'ACTIONS



RAPPORT FINAL DÉSIRABLE

TRADUCTION DES PRÉCONISATIONS EN ACTIONS

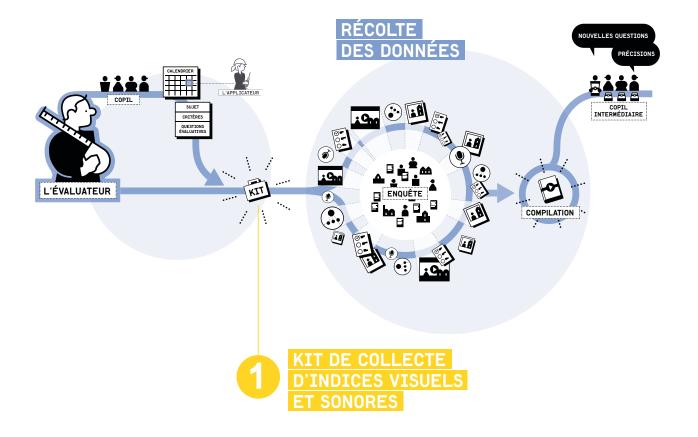


CONCLAVE DES PRÉCONISATIONS

MISE EN ŒUVRE



LA FÊTE DE L'ÉVALUATION | P3



RÉCOLTE DES DONNÉES INITIALES

CONSTAT

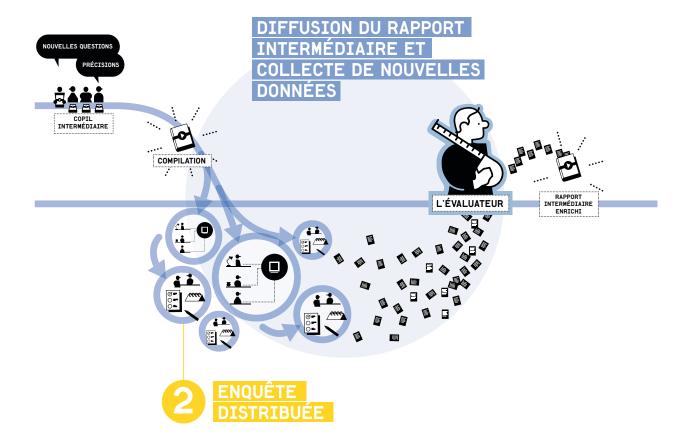
L'évaluateur seul n'est pas bien outillé pour générer des contenus sous d'autres formes que du texte ou des chiffres. Ses productions sont souvent perçues comme trop expertes et peinent à trouver leur public. Sans s'y substituer, des formats complémentaires pourraient pourtant à la fois nourrir son analyse et lui permettre de produire des contenus plus variés, qui multiplient les portes d'entrées dans son travail. Comment aider l'évaluateur à produire de façon autonome des contenus plus appropriables et sensibles ?

Une évaluation est en préparation au sein de la collectivité. Le premier comité de pilotage, qui marque le début du processus, réunit évaluateur, élu(s) et service(s) en charge de la politique publique évaluée, pour définir le cadre de la mission (périmètre du sujet, choix des questions évaluatives, définition des critères, proposition de calendrier...). L'évaluateur peut ensuite partir en enquête. Grâce à son kit de collecte d'indices visuels et sonores, il est outillé à la fois pour collecter des matériaux de toute nature (écrits, chiffres, sons, photos, vidéos, témoignages...) et pour commencer à les mettre en forme (imprimante à photos-

verbatims, modèle de story-board, kit de tournage de miniclips vidéo, guide d'écriture créative...). Au fur et à mesure, l'évaluateur classe l'ensemble de ces éléments en fonction de critères ou thématiques qu'il juge pertinents. Il présente chaque sous-ensemble par une mini-vidéo de synthèse tournée avec son téléphone. Le tout forme une compilation qui est mise en débat auprès des membres du comité de pilotage intermédiaire. Ces derniers aident l'évaluateur à formuler de nouvelles questions et identifier les pistes à approfondir ou à préciser.

| P4





DIFFUSION ET ENRICHISSEMENT DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE

CONSTAT

L'évaluation apparaît souvent comme un processus fermé, une «boîte noire» dont seul l'évaluateur possède les clés. Par crainte que la diffusion d'un travailen cours les desserve ou que leurs propos soient détournés, les acteurs publics ont pris la mauvaise habitude de ne communiquer qu'une fois l'évaluation terminée pour en présenter les conclusions. De plus, l'évaluateur se retrouve souvent isolé au sein de la collectivité. Comment permettre le retour des utilisateurs en cours d'évaluation ? Comment impliquer d'autres agents dans la démarche pour démultiplier l'effort de collecte de données ?

Pour apporter les précisions demandées lors du comité de pilotage intermédiaire et approfondir son analyse, l'évaluateur peut répartir l'effort de collecte de données complémentaires. Pour cela, il met en place un dispositif d'enquête distribuée:

➤ à travers la diffusion en ligne de la compilation présentée lors du comité de pilotage intermédiaire, assortie d'un dispositif interactif qui permet à tout internaute de contribuer au travail en cours, sous différentes formes selon les informations recherchées (sondage, contributions libres, appel à participation ou à témoignages...), > en s'appuyant sur ses collègues qui sont amenés à être en contact avec des publics, quels qu'ils soient. L'évaluateur les informe et les outille pour qu'ils soient en mesure de relayer l'évaluation en cours et de collecter des nouvelles données auprès des personnes rencontrées.

L'évaluateur poursuit en parallèle son travail d'analyse et de problématisation, en y intégrant au fur et à mesure ces nouvelles données pour enrichir la première compilation.

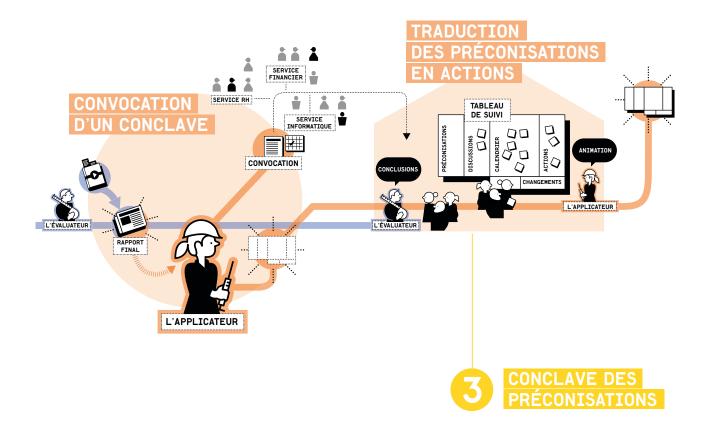


DISTRIBUÉE ENQUÊTE

EN TANT QU'ÉVALUATEUR

je m'engage à recréer de la confiance et de la transversalité

- ·····▶ je rends compréhensible le processus d'évaluation
- ·····▶ je diffuse mon travail en cours, sans attendre les conclusions finales
- ·····► je permets à tout à chacun d'y contribuer
- ·····► je répartis l'effort de collecte des données
- ·····▶ j'implique mes collègues dans le processus d'évaluation



TRADUCTION DES PRÉCONISATIONS EN ACTIONS

CONSTAT

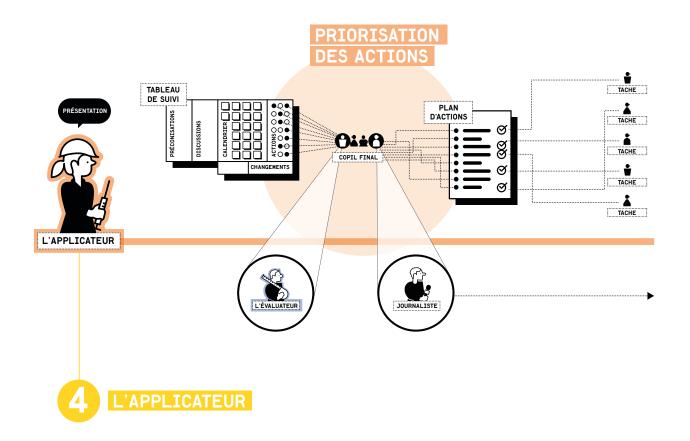
Pour qu'une évaluation soit jugée utile, elle doit être suivie d'effets, donc des actions doivent être définies et mises en oeuvre. Mais l'articulation entre évaluation et action n'est pas toujours évidente, et l'évaluateur n'est pas forcément le mieux placé pour accomplir ce travail. Il manque un rouage pour transformer le diagnostic de l'évaluateur en plan d'actions. Par ailleurs, ce travail est trop souvent mené en chambre, sans y associer les services potentiellement concernés. Comment rendre l'évaluation plus opérationnelle ?

L'évaluateur dispose maintenant des éléments nécessaires pour produire une version finale du rapport d'évaluation. Comme prévu dans le calendrier initial, il est temps pour lui de faire appel à son collègue l'applicateur.

L'évaluateur lui présente le rapport et ses conclusions, puis ils dressent ensemble une première liste des préconisations qui en découlent. A partir de cette liste, l'applicateur identifie les services potentiellement concernés puis tire au sort des participants parmi les membres de chaque service. Tous sont

convoqués au conclave des préconisations. Réuni durant une journée à l'écart de l'activité quotidienne de la collectivité et en l'absence d'élus et de directeurs, le petit groupe est invité à prendre connaissance des conclusions de l'évaluation et à traduire en actions concrètes les préconisations qui en sont issues. Ils sont aidés par une version martyr d'un tableau de suivi proposée par l'applicateur, qu'ils doivent remplir collectivement.





PRIORISATION DES ACTIONS À MENER

CONSTAT

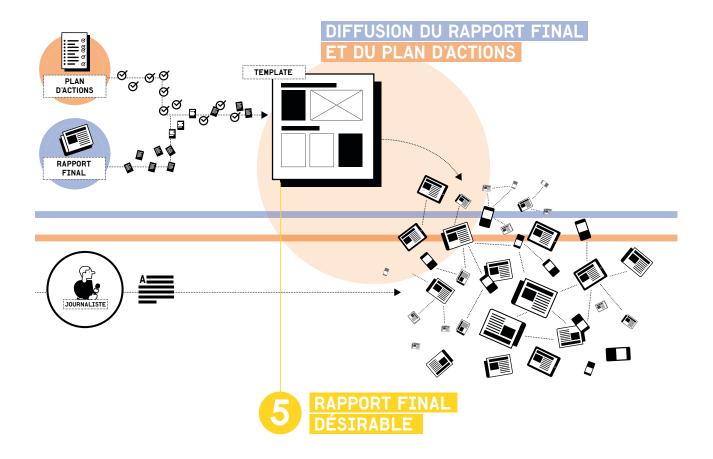
Au sein des instances de pilotage, les décideurs ont trop souvent tendance à débattre du diagnostic plus que des solutions, allant parfois jusqu'à dénaturer le travail de l'évaluateur en remettant en cause ses conclusions. De plus, une fois les arbitrages faits, rien ne garantit formellement que les actions soient effectivement mises en oeuvre. Comment aider les décideurs à faire les bons arbitrages sans repartir à 0 ? Comment s'assurer que les actions décidées seront effectivement mises en oeuvre ?

Une fois le conclave terminé, l'applicateur récupère les éléments produits et met en forme une version complétée du tableau de suivi. Ce tableau est l'outil principal de l'applicateur: on y trouve les préconisations, et pour chacune d'elles, les actions à mener proposées par les membres du conclave, un calendrier prévisionnel de mise en œuvre et les tâches à réaliser.

Accompagné du rapport final produit par l'évaluateur, ce tableau de suivi complété est présenté lors du comité de pilotage final. Ensemble, les membres du comité de pilotage priorisent les actions à mener parmi les options qui leur sont proposées et établissement un plan d'actions opérationnel. S'ils peuvent choisir parmi les actions proposées, ils ne peuvent remettre en cause le diagnostic formulé par l'évaluateur dans son rapport final. Conviés par l'évaluateur, un ou plusieurs journalistes participent au comité de pilotage final pour prendre connaissance du travail produit et pouvoir rendre compte des débats pour arrêter un plan d'actions précis.

L'applicateur est le garant de la bonne mise en oeuvre du plan d'actions: il accomplit lui même les tâches qui sont à sa portée et se charge de répartir les autres auprès de ses collègues dans les différents services.





DIFFUSION DU RAPPORT FINAL ET DU PLAN D'ACTIONS

CONSTAT

Sous leur forme actuelle, les rapports d'évaluation ou leurs synthèses restent peu lus ou diffusés, suscitant au mieux du désintérêt, au pire du rejet, alors même qu'ils renvoient généralement à des enjeux politiques majeurs. Par ailleurs, exception faite des certains rapports « chocs » de la Cour des Comptes, la presse s'intéresse assez peu au travail des évaluateurs. Comment mettre en scène et en récit les évaluations, pour donner envie à tout le monde de s'y intéresser ?

Parallèlement, l'évaluateur et l'applicateur collaborent pour produire et mettre en forme un rapport d'évaluation «désirable», qui combine une compilation problématisée des données collectées ainsi que le plan d'actions arrêté lors du comité de pilotage final. Ils disposent pour les aider d'un template de mise en forme, qui génère automatiquement une mise en page appropriée pour leurs travaux.

Le rapport est également enrichi par une ou plusieurs contributions de journalistes ayant assisté au comité de pilotage final ou bien s'étant saisis de ce travail, et est diffusé largement sous différents supports : journal papier, en ligne etc.





····► je donne des clés de lecture pour entrer dans la complexité de l'information

·····► je diffuse largement mon travail

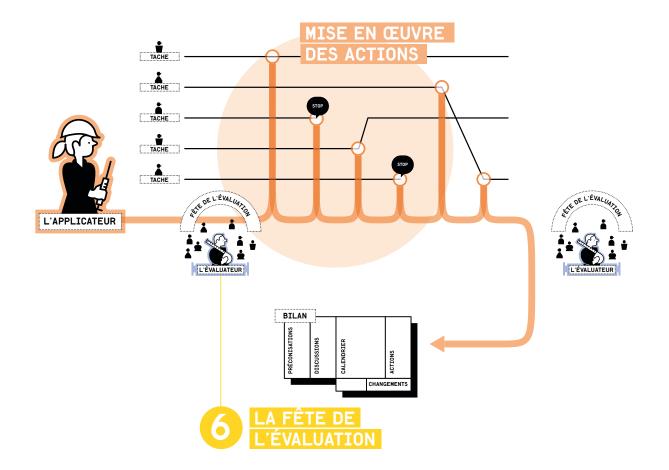
.....▶ je multiplie les formats de diffusion▶ je mets à disposition mes données

·····► je communique vers la presse

·····► j'adopte un nouveau langage

je m'engage à créer de l'adhésion et de la responsabilité collective autour de mon travail





MISE EN OEUVRE

CONSTAT

Au sein même de la collectivité, on remarque généralement une faible appropriation de l'évaluation, plus souvent assimilée à un dispositif de sanction qu'à un outil d'amélioration collective. Elle est parfois aussi jugée inutile car personne ne sait ce qu'elle a produit. Enfin, les personnes en charge de la mise en oeuvre des actions qui découlent de l'évaluation se retrouvent souvent seules face à la responsabilité qui leur a été confiée. Comment passer d'un système qui génère de la peur et de la méfiance à une dynamique d'apprentissage collectif ? Comment rendre l'évaluation plus engageante ?

L'applicateur veille en continu à la bonne exécution des tâches réparties à l'issue du comité de pilotage final, en assurant un rôle de suivi et de conseil auprès de toute personne concernée dans l'organisation. De son côté, l'évaluateur poursuit son travail sur d'autres sujets mais reste à la disposition de ses collègues si besoin, pour apporter des éclairages complémentaires ou réexploiter des éléments de son diagnostic.

Une fois par an pendant une journée, la fête de l'évaluation réunit l'ensemble du personnel de la collectivité, élus compris, pour faire le point sur l'ensemble des évaluations en cours. Organisée par l'applicateur et l'évaluateur comme un forum ouvert, un espace de dialogue et de décisions, elle permet de faire le point sur les actions mises en oeuvre à la suite d'une évaluation, de comprendre pourquoi certaines ne l'ont pas été, de débloquer des situations lorsque c'est possible, d'arrêter ou de réorienter certaines actions...



ILS ONT PARTICIPÉ AU PROJET

L'ÉQUIPE

Grégoire Alix-Tabeling (Plausible Possible)
Julien Defait (La 27e Région)
Magali Marlin (La 27e Région)
Yoan Ollivier (Plausible Possible)

dédicace aux hommes et femmes de l'ombre Marion Henry-Ringeval (Plausible Possible) Brice Marchal (Plausible Possible) Renaud Pons (Plausible Possible)

LES PARTICIPANTS À L'ATELIER

Ophélie Anquet (Région Bretagne)
Hélène Clot (Grenoble Alpes Métropole)
Michel Des Boscs (Ville de Paris)
Hélène Mathieu (Ville de Paris)
Nicolas Matyjasik (recherche - IGPDE)
François Mouterde (Planète Publique)
Nadia Okbani (recherche)

Merci!

CONTACTS:

Magali Marlin - mmarlin@la27eregion.fr Julien Defait - jdefait@la27eregion.fr

www.la27eregion.fr/prospective







LES PARTICIPANTS À LA RESTITUTION

Carine Albert (Gironde)

Ophélie Anquet (Région Bretagne)

Rivka Bercovici (Ville de Paris)

Nadine Bourgain (Ville de Paris)

Lise Causse (Région PACA)

Stéphanie Chassat (Région Ile-de-France)

Michel Des Boscs (Ville de Paris)

Francine Fenet (Ville de Nantes)

Flora Giarracca (DG Trésor)

Nadège Guiraud (La 27e Région)

Eric Jupin (Gironde)

Colette Lanson (indépendante)

Anna Lochard (La 27e Région)

Rie Maktabi (La 27e Région - MindLab)

Nicolas Matyjasik (recherche - IGPDE)

Anne-Gaëlle Muth (Technopolis group)

Laura Pandelle (La 27e Région)

Cécile Pich (Rhône)

Christine Piron (Vigeo)

Emmanuel Rivat (Agence Phare)

Anaïs Triolaire (Région PACA)

Frank Vermeulen (FVA Management)

PROCHAIN ÉPISODE

Ateliers : **26 et 27 mai** Restitution : **23 juin**



| P16























Nantes





