

L'équipe souffle ses 10 bougies et change de nom : longue vie à EUREVAL !

L'équipe Eureval trouve son origine dans un Centre de recherche en évaluation de politiques publiques, au sein de l'Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE). Avec **Jacques TOULEMONDE** nous créons, en 1994, le *Centre Européen d'expertise en évaluation, C3E*, pour répondre à une demande de la Commission européenne.

Notre première, et quasi unique, mission de 1994 à 1999 : conduire le Programme **MEANS**. Ce démarrage, dans des conditions exceptionnelles, nous a permis, dès l'origine, de prendre une part active dans la création de standards de l'évaluation de politiques publiques français et européens.

Une étape importante de développement sera franchie en 2001 par une fusion avec la société, fondée trois ans plus tôt par **François MOUTERDE**, fusion qui s'est accompagnée par un nouveau nom : **EUREVAL-C3E**.

Aujourd'hui, forts d'une vingtaine de salariés, nous occupons une place particulière dans la profession grâce à de nombreuses missions, de multiples publications, des relations étroites avec le milieu universitaire ou encore par nos prestations de formation à l'évaluation.

Une façon comme une autre de fêter ce 10^{ème} anniversaire est de changer de nom : rassurez-vous, nous simplifions en adoptant le patronyme de **EUREVAL**, tout court ! (adieu à C3E...).

contact : Eric Monnier
monnier@eureval.fr

Les avancées de la conception des politiques publiques

Les 18 et 19 novembre 2004, plus de 100 participants, réunis à l'ENA, se sont posés la question : « *comment mieux concevoir les politiques publiques ?* ». En apparence anodine, cette question est vite apparue plus délicate qu'il n'y paraissait, car, si tout le monde est concerné en ce domaine, personne n'apparaît véritablement impliqué !

Dès lors, c'est en pionniers que les participants et les intervenants (élus, directeurs généraux, administrateurs, experts, universitaires, prospectivistes, évaluateurs, consultants...) ont défriché les démarches stratégiques et les outils du policy design : pionniers par le fait de constituer ensemble une première petite communauté liée par une préoccupation que les corps de métiers de l'administration et les associations professionnelles ne parviennent pas vraiment à couvrir ; pionniers également par le fait de fixer ensemble une "nouvelle frontière" : développer les processus et les techniques favorisant la conception de politiques plus efficaces et plus légitimes.

Dans cette ambiance motivante, sont apparus des éléments de réponse à la question posée en titre du colloque : pour mieux

concevoir les politiques publiques, il faut :

- admettre que le processus de conception n'est pas linéaire et que les démarches de conception, de mise en œuvre et d'évaluation de la politique s'enrichissent mutuellement ;
 - mettre au cœur de la conception, comme "version minimale" du policy design, l'identification claire du problème à résoudre et la formalisation de la théorie d'action permettant de construire l'arbre d'objectifs de la politique ;
 - mettre en débat la future politique, non seulement auprès des différentes parties prenantes institutionnelles et socio-professionnelles, mais aussi (et surtout) auprès du citoyen ;
 - prendre le temps de s'assurer de la faisabilité de cette politique en vérifiant notamment que les objectifs sont aisément communicables et appropriables et qu'il existe une cohérence logique entre les objectifs et les moyens et instruments déployés.
- Souhaitons pour cette année 2005, que ces lignes de conduite soient nos bonnes résolutions ! Très bonne année à tous ! ■

contact : François Mouterde
mouterde@eureval.fr



Table ronde *Quelles compétences développer pour un meilleur "design" des politiques publiques ?* animée par Frédéric Valletoux (la Gazette des Communes), avec J.M. Legrand (Président de l'AATF), R. Morin (Directeur de l'INET), L.A. Vervisch (Président de l'AFIGESE) et B. Simon (Directeur Eureval)

Lire en page 3, l'expérience de Jury de Citoyens menée en Nord - Pas de Calais dans le cadre de l'évaluation du Fonds de participation des habitants

Au gré des interventions...

la conception des politiques publiques, sont la LOLF et la démocratie participative.

Patrick Gibert (Directeur de rédaction de la Revue *Politique et Management Public*, Professeur à l'Université de Nanterre)
On arrive toujours à mettre en face un problème et une solution quelconque à la condition qu'ils soient au moins contemporains.

Claude Rochet (Professeur associé à l'Institut de Management Public de Aix-Marseille III)
Pour qu'il y ait plus de légitimité, il faut pratiquer l'opinion divergente.

Ico Von Wedel (Commission Européenne, Unité Strategic Policy Planning)
Pour concevoir une politique crédible et fondée, il faut accepter de passer par le conflit.

Jean-Michel Severino (Directeur Général de l'Agence Française de Développement)
Les stratégies sont trop souvent des plans d'actions et pas assez des choix de positionnement.

Table ronde **La définition des politiques publiques souffre-t-elle en France d'une insuffisance de réflexion stratégique ?** animée par Alain Lebaube (*le Monde initiative*), avec Marylise Lebranchu, Jean-Jacques Hyst et Nicolas Baverez.

Marylise Lebranchu (Députée, Vice-Présidente de la région Bretagne)
La promotion de la société civile permet de faire dire par des gens qui ne sont pas des politiques, des choses que les politiques ne veulent pas dire.

Nicolas Baverez (Historien, économiste)
Il nous manque une vision longue de l'avenir ; les citoyens doivent en prendre conscience.

Jean-Jacques Hyst (Sénateur, Président de la Commission des Lois du Sénat)
Les deux outils forts d'amélioration de

Nos prestations de conception de politiques

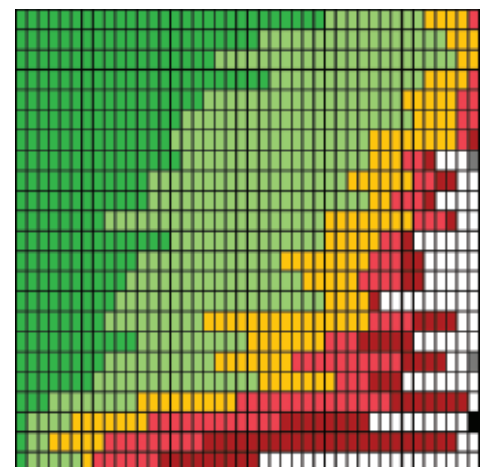
Intervenir en appui au Policy design peut prendre plusieurs formes : aider à la conception d'une politique, assurer sa faisabilité ou encore favoriser sa mise en débat.

L'assistance à la conception d'une politique comprend habituellement : un diagnostic des problèmes et enjeux pour la société civile d'une part et pour les opérateurs d'autre part ; une analyse stratégique eu égard aux opportunités et menaces ; et enfin la co-production d'un arbre d'objectifs détaillant les objectifs globaux, sous formes d'objectifs spécifiques et opérationnels.

Dans le but de **garantir** qu'un plan stratégique, une politique ou un programme sera concrètement applicable, un appui à la mise en forme de leurs différents niveaux d'objectifs et de priorités peut être proposé. A cet effet, exprimer les objectifs sous une forme aisément communicable en externe et facilement appropriable en interne est déterminant. La cohérence logique entre les objectifs et les moyens et instruments déployés doit également être assurée. L'établissement d'un programme réaliste et utile pour le suivi et l'évaluation constitue donc un atout.

De plus en plus, les organisations publiques cherchent à **impliquer le citoyen** dans la conception d'une politique, afin de rendre cette dernière plus légitime. Dans ce domaine, nous assistons le maître d'ouvrage dans la conception, l'organisation et l'animation du débat citoyen. Il convient en effet de placer ce dernier au bon niveau territorial, de définir le positionnement pertinent par rapport à la prise de décision finale et d'élaborer une stratégie pour le débat. ■

contact : Virginie Besrest
besrest@eureval.fr



Les idées-forces recueillant le plus de consensus favorable se trouvent parmi les lignes du haut (cases majoritairement vertes).

Quels consensus sur la conception des politiques publiques ?

Le colloque des 18 et 19 novembre 2004 organisé à l'ENA posait dans son titre une question : *Comment mieux concevoir des politiques publiques ? Pour y répondre, la dernière séquence de la manifestation s'est déroulée sous la forme d'une séance de "vote coloré".*

Pour mieux concevoir les politiques publiques, 7 points d'accord ont ainsi été dégagés entre les participants au colloque :

- 1 une bonne conception de politique publique suppose d'abord d'entendre les aspirations légitimes des différentes parties prenantes ;
- 2 elle nécessite également un véritable débat public, qui doit s'appuyer sur la présentation d'alternatives ;
- 3 la politique ainsi conçue doit assumer un choix de priorités parmi différentes possibilités ;
- 4 le développement de ces démarches de *policy design* est aujourd'hui favorisé par le mouvement en faveur du développement durable, qui exige de voir loin et large ;
- 5 ce processus de conception doit être piloté par une autorité publique légitime, qui joue un rôle de chef de file pour gérer la négociation des objectifs ;
- 6 cette politique a d'autant plus de chances de réussir qu'on se préoccupe dès la conception, de l'ensemble du processus de mise en œuvre et d'évaluation ;
- 7 cette politique doit finir de s'élaborer dans un aller-retour entre objectifs stratégiques et objectifs opérationnels.

Trois autres idées clefs n'ont pas fait consensus :

La première porte sur la place relative de l'utilisateur et du citoyen : une mise en débat privilégiant le citoyen par rapport à l'utilisateur, est-elle indispensable à une bonne conception de politique ?

La deuxième concerne l'implication des acteurs de la conception de la politique : les temporalités différentes entre élus et administrations sont-elles ou non un frein à la construction d'objectifs cohérents ?

Enfin, la prise en compte de conflits éventuels comme nécessité à la formulation d'une véritable stratégie n'apparaît pas non plus comme un point de consensus.

Ces débats justifient sans aucun doute un prochain colloque. ■

contact : E. Monnier, monnier@eureval.fr
F. Mouterde, mouterde@eureval.fr

Le vote coloré, utilisé à l'aide d'un boîtier électronique remis à chaque participant dans la salle, est une technique de groupe utilisée pour prendre connaissance visuellement de tous les avis présents au sein du groupe, grâce à une présentation en couleur des résultats des votes individuels sur des propositions (cf. matrice ci-contre).

Jury de citoyens en Nord - Pas de Calais

En 1994, la Région Nord - Pas de Calais a créé le dispositif *Fonds de Participation des Habitants* (FPH). Ce dispositif permet de subventionner de petits projets mis en œuvre directement par les habitants pour contribuer à l'animation des quartiers et à l'enrichissement des liens sociaux. Dans le cadre de l'évaluation de ce fonds, Eureval a proposé d'impliquer les habitants. Un "Jury de Citoyens" a donc été organisé, qui a permis à un panel d'habitants (non bénéficiaires du FPH) d'exprimer une opinion "éclairée", citoyenne et collective sur ce dispositif. Un panel de 15 citoyens a donc été recruté par la Sofres. Ils ont reçu une information complète dispensée par un large éventail d'acteurs les samedi 25 septembre et 2 octobre 2004. 15 jours plus tard ils se sont confrontés aux experts et aux différents acteurs lors d'un débat public. A l'issue de ce débat, un avis citoyen a été produit, qui a enrichi, en sus des études de cas menées sur le terrain, les conclusions et recommandations de l'évaluation. ■

contact : Delphine Pupier
pupier@eureval.fr

Expertise pour la Cour des Comptes Européenne

Cette expertise a été commandée par la Cour des Comptes Européenne dans le cadre de son audit du système d'évaluation de la Commission européenne qui sera finalisé en 2005. Sur la base d'un examen des textes réglementaires et de leur évolution récente, il s'agissait d'apprécier dans quelle mesure les objectifs du système en place sont clairs, hiérarchisés, atteignables et pertinents au regard des besoins. Le travail a inclus un grand nombre de comparaisons avec des bonnes (ou moins bonnes) pratiques à travers trois continents. Une attention particulière a été apportée à la place de l'évaluation dans la définition des priorités politiques et dans la conduite des "activités" de la Commission, le concept d'activité étant voisin du concept de "mission" en cours de développement dans le cadre de la LOLF. ■

contact : Jacques Toulemonde
toulemonde@eureval.fr

STRATÉGIE

- **Ville de Saint-Fons**
Aide à l'élaboration d'une stratégie d'animation sociale
- **Ville du Havre**
Analyse stratégique de la politique culturelle
- **Communauté d'agglomération de Plaine Commune**
Elaboration d'un plan stratégique sur l'apprentissage du français et des savoirs de base

EVALUATION

- **Région Rhône-Alpes**
Evaluation des effets du dispositif rhônalpin de soutien à l'innovation et au transfert de technologie
- **Région Limousin**
Evaluation de la politique de soutien à la création - transmission d'entreprise
- **Département de l'Essonne**
Evaluation de la politique de soutien à la filière Optique
- **Réseau Ferré de France (RFF)**
Evaluation des grandes opérations d'infrastructure ferroviaire (Bilans LOTI)
- **Agence de l'eau Loire Bretagne**
Evaluation du Plan Loire Grandeur Nature (en collaboration avec Edater)
- **Préfecture de Région Haute-Normandie**
Evaluation des actions du Contrat de Plan Etat-Région au regard du développement durable
- **Commission Européenne**
Evaluation de l'Année Européenne de l'Education par le Sport 2004

FORMATION

- **International**
Formation à distance à la gestion des évaluations (en anglais) : mise en route et première année de fonctionnement avec des participants dans dix pays depuis l'Irlande du Nord jusqu'à la Jordanie.
- **DIREN Rhône-Alpes**
Formation à l'évaluation pour 40 agents de la Direction Régionale de l'Environnement Rhône-Alpes
- **DIREN Auvergne et Caisse des Dépôts et Consignations**
Sensibilisation à l'évaluation des contrats d'agglomération au regard du développement durable
- **Formations sur catalogue**
Dans le cadre de nos formations présentées sur catalogue, 10 séminaires ont été organisés qui ont permis de former 104 personnes à l'évaluation

EXPERTISE

- **Commission Européenne**
Réalisation des nouveaux guides d'évaluation de l'aide au développement de la Commission européenne en anglais, français et espagnol (en cours) - EuroAid
- **Cour des Comptes Européenne**
Expertise pour l'audit du système d'évaluation de la Commission européenne
- **Conseil de l'Europe**
Expertise du système d'évaluation de la Banque du Conseil de l'Europe
- **Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable**
Elaboration d'un outil de suivi et d'évaluation de la Stratégie nationale de développement durable
- **Agences de l'eau**
Coaching pour le développement de l'évaluation dans deux agences de l'eau

Découvrez notre nouveau catalogue de formations 2005, à Paris

Evaluer les politiques publiques

Cycle de développement

Pour acquérir les compétences de base et vous permettre de bien distinguer le contrôle et le suivi de l'évaluation

- Préparer un projet d'évaluation 3 février
- Gérer un processus d'évaluation 8-9-10 mars
- Vérifier l'adéquation de la méthode et des outils 5-6 avril

Cycle de perfectionnement

Pour favoriser l'implication des différents acteurs concernés et donner à l'évaluation toute sa légitimité

- Définir collectivement les objectifs et les questions d'une évaluation 22-23 septembre
- Formuler collectivement les conclusions et recommandations d'une évaluation 6-7 octobre

Cycle de formation "en ligne"

Pour progresser selon des modalités souples, en se concentrant sur vos besoins professionnels et organisationnels et vous permettre de progresser à votre rythme en économisant les frais de déplacement.

Nos nouveautés

Cycle de conception de politique

Pour appréhender l'ensemble du processus et les outils de la conception de politiques publiques

- Piloter le processus de conception d'une politique 26-27 mai
- Connaître les principaux outils de la conception d'une politique 9-10 juin

Formations de spécialisation

Pour développer et approfondir vos connaissances en évaluation dans le domaine de votre choix

- L'emploi/insertion 18-19 octobre
- L'environnement et le développement durable 15-16 novembre
- Le développement économique local 22-23 novembre
- La politique de la ville 6-7 décembre

Publications et communications

Publications

Triple check for top quality or triple burden? Assessing EU evaluations in Quality matters: seeking confidence in evaluation, auditing and performance reporting, Schwartz R. and Mayne J. (ed), New Brunswick: Transaction Publishers. **Toulemonde J., Summa, H. and Usher, N.** (2004)

Etude de la coopération et de la concertation entre les acteurs publics et les acteurs économiques et sociaux par le CCPR dans le cadre de l'Evaluation triennale des politiques régionales de la formation professionnelle (janvier 2004). **F. Mouterde**

La politique de la ville est-elle évaluable ? « Oui, sous conditions », Cahiers du DSU, n°41, 2004. **E. Monnier**

La mise à disposition de vélos : des choix encore timides, Technicités, 23 mars 2004. **B. Simon, L. Combet**

Communications

Interview les régions, l'évaluation de politiques et la réflexion stratégique, L'Expansion, février 2004, n° 683. **F. Mouterde**

La Cotation au service de la sélectivité, Journées de l'Association Française des Sciences Economiques, Rennes, mai 2004. **E. Monnier, H. Genin, N. Subileau**

Pratique d'évaluation des Fonds structurels, Séminaire THEMIS, Gènes (Italie), 5 novembre 2004. **E. Monnier**

Société Française de l'Evaluation Réunion débat à l'Hôtel de Ville de Paris sur la charte de l'évaluation : *Les principes à l'épreuve des pratiques.* Document de travail et animation du débat - 7 décembre 2004. **J. Toulemonde**

La vie d'Eureval

Changement d'adresses L'équipe parisienne d'Eureval a déménagé. Elle se rapproche du centre de Paris et s'installe au 97 rue du Cherche-Midi dans le 6^{ème} arrondissement (tel : 01 53 63 83 90).

Attention ! Les adresses électroniques vont changer suite au changement de nom de la société. C3E disparaît...

Développement sectoriel La société développe son activité dans le domaine de l'environnement et du développement durable. La direction de ce pôle de compétences est confiée à **Benoît SIMON**. Contact : simon@eureval.fr

Mouvements dans l'équipe

Alix HUOT de SAINT ALBIN a intégré l'équipe lyonnaise en tant que chargé d'études. Il participe aux missions d'évaluation, de formation et d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les administrations locales, nationales et internationales. Economiste, il est titulaire d'une maîtrise *Economie internationale et Intégration européenne* et du DESS *Politique et stratégie d'action publique internationale* de l'Université Jean Moulin de Lyon.

Thomas DELAHAIS a rejoint l'équipe parisienne en tant que chargé d'études. Il contribue également à la réalisation d'évaluations pour des administrations locales, nationales ou internationales, ainsi qu'à des missions de conseil et de conception de débats citoyens. Il est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Bordeaux et titulaire du Mastère *Urbanisme, Aménagement et Développement Local* de Sciences-Po Paris.

Miryam CRISTINO a intégré l'équipe lyonnaise en tant qu'assistante. Elle est titulaire d'une Maîtrise en Langues Etrangères Appliquées, et pratique 4 langues (français, italien, anglais et espagnol).

Ils nous rejoignent en stage : **Mathieu MORI**, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Lille et du Master en politiques publiques européennes de l'University College of London et **Tino SMAIL**, franco-allemand, diplômé en Ingénierie financière et en Master de Science Politique.

Félicitations à nos anciennes stagiaires, **Sophie MARTINON** qui vient d'intégrer l'ENA et **Ella SACAZE-BADIE** qui a soutenu son diplôme de Master en Communication et cherche actuellement un poste à l'international (contact : sacaze-badie.ella@caramail.com) !

Vos rendez-vous de l'évaluation en 2005

En France

Les Journées de l'AFSE (Association Française de Science Economique) : *Economie du développement et de la transition*, 19-20 mai 2005, Clermont-Ferrand.

14^{ème} Colloque international de la Revue POLITIQUES ET MANAGEMENT PUBLIC *Le management public à l'épreuve de la politique*, 17-18 mars 2005, Bordeaux

Club aquitain de l'évaluation, *Les usagers au cœur de l'évaluation*, 19 février et 21 avril 2005

A l'étranger

8^{ème} Congrès de la Société Italienne de l'Evaluation : *La valutazione come strumento di integrazione delle politiche di sviluppo e di inclusione (L'évaluation comme instrument d'intégration des politiques de développement et d'insertion)* 17, 18 et 19 mars 2005, Catane.

11^{ème} Conférence annuelle de la Société Britannique d'Evaluation (UKES) : décembre 2005

Colloque de la Société Canadienne d'Evaluation et de l'Association Américaine d'évaluation : *Les influences culturelles et transculturelles en matière d'évaluation*, 24 au 30 octobre 2005, Toronto (Ontario)

Colloque de la SEVAL (Société Suisse d'évaluation) : *L'évaluation dans le secteur de la formation*, 3 juin 2005, Berne

International Development Evaluation Association (IDEAS) 1st Biennial Conference: *Renewing Development Evaluation - Aid and Beyond*, April 11-14, 2005, in New Delhi, India.

Eureval

www.eureval.fr

LYON

13 bis place Jules Ferry - 69006 Lyon
tél. : 04 72 83 78 80 - fax : 04 72 83 78 81
lyon@eureval.fr

PARIS

97, rue du Cherche-Midi - 75006 Paris
tél. : 01 53 63 83 90 - fax : 01 53 63 83 91
paris@eureval.fr