

## Le suivi des politiques publiques

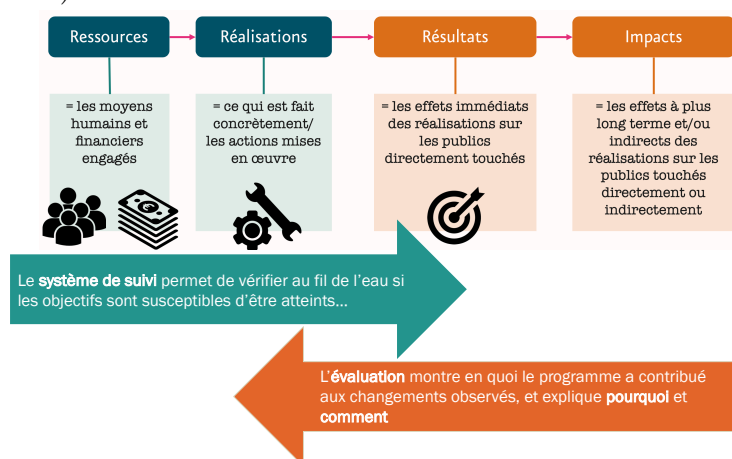
### QU'EST-CE QUE C'EST ?

Le suivi est un **processus interne et continu** de collecte et d'analyse de données (sous forme d'indicateurs) visant à vérifier que les objectifs du programme se réalisent. Par définition :

- ▶ Il ne comprend que des données faciles à extraire et compiler à intervalles réguliers (consommation des ressources, avancement des réalisations, débuts de résultats)
- ▶ Il est construit pour permettre aux gestionnaires de prendre des décisions (par exemple des mesures correctives si nécessaire)
- ▶ C'est un dispositif qui doit rester léger à mettre en oeuvre.

### QUE SUIT-ON ?

Le suivi d'une politique publique s'intéresse à la mise en oeuvre de la politique, à savoir les *ressources* engagées, aux *réalisations* ou *livrables* d'une politique publique, ainsi qu'aux premiers *résultats* (ceux pour lesquels l'accès à l'information est aisé).



💡 Ce schéma représente une logique d'intervention. Appliqué à une politique publique, il représente un ensemble de constats et d'hypothèses sur la façon dont les ressources et les réalisations doivent aboutir aux premiers résultats, et plus largement aux impacts attendus. Pour aller plus loin, voir notre [4 pages](#) sur la logique d'intervention.

Le suivi se concentre sur les indicateurs physico-financiers à gauche dans le schéma ci-dessus (ressources et réalisations), tandis que l'évaluation s'intéresse davantage aux résultats et surtout aux impacts.

### COMMENT S'Y PRENDRE ?

Idéalement, on prépare le système de suivi au moment de la conception de l'intervention.


Attention : le premier réflexe est d'associer des indicateurs aux objectifs de l'intervention. Ce n'est pas forcément la meilleure idée. Il est souvent bien plus efficace de repartir des réalisations et effets escomptés (la logique d'intervention), de savoir à quelles questions on voudra répondre. Dès lors, les indicateurs seront plus faciles à trouver, plus pertinents, et reflèteront mieux la politique.

**Première étape** : on reconstruit la logique d'intervention (voir le schéma ci-dessus) en répondant à la question : *quels sont les réalisations et résultats attendus ? Par exemple, je propose une formation (réalisation)... pour que des participants acquièrent des connaissances (résultats) ... et les appliquent dans leur activité (impacts).*

**Deuxième étape** : il est nécessaire de s'accorder sur les informations dont on souhaitera disposer tout au long de la mise en oeuvre du programme, en **posant des questions de suivi et d'évaluation**. *Par exemple, combien de formations ont été organisées et combien de participants ont utilisé les connaissances acquises par la suite ?*

**Troisième étape** : c'est maintenant que l'on choisit des indicateurs. Ils se répartissent tout au long de la logique d'intervention. *Par exemple, nombre de personnes formées ; % de participants ayant utilisé les connaissances acquises dans les 6 mois suivant la formation.*



Par définition, **un indicateur** est « une information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles définis »  [Définition](#) de l'AFNOR

À noter, un bon système de suivi se concentre sur **un nombre limité d'indicateurs** (ex. une douzaine pour un programme). Ces indicateurs peuvent être rassemblés dans un tableau de bord qui permettra le suivi de leur évolution dans le temps.

**Quatrième étape** : lorsque les indicateurs sont choisis, on détermine les valeurs de démarrage (T0) et les cibles à atteindre pour répondre à la question: *est-on sur la bonne voie ?* Cela aidera à bien les interpréter et à prendre des décisions de pilotage. Cette valeur cible doit être réaliste: ni trop basse (elle ne voudrait rien dire), ni trop élevée (et donc inatteignable). *Par exemple, 100 personnes formées ; 85% de participants ayant utilisé les connaissances acquises dans les 6 mois suivant la formation.*



Même si un système de suivi a une certaine souplesse, difficile de changer d'indicateur en cours de route... Pensez donc à en discuter dès le démarrage du programme avec vos collègues, financeurs et partenaires.



Attention, les indicateurs ne sont que des outils et ne doivent pas se substituer aux objectifs du programme, au risque de générer des effets déléteres. [Voir loi de Goodhart et loi de Campbell](#)

## POURQUOI INVESTIR ET ANIMER UN SYSTÈME DE SUIVI ?

1) **Pour piloter le programme.** Le suivi vous permet de rassembler les équipes autour d'informations utiles, pertinentes, robustes, permettant de piloter le programme, en s'intéressant notamment à ses résultats.

2) **Pour avoir un système d'alerte** et prendre des mesures rectificatives. Appuyez-vous sur l'atteinte des cibles précisées pour chaque indicateur (cf. Étape 4) afin d'apprécier si tout va bien ou si des mesures rectificatives sont nécessaires.

3) **Pour rendre compte** en interne et en externe avec notamment des tableaux de bord et des bilans.

4) **Pour préparer et alimenter l'évaluation du programme.** Un bon système de suivi

- ... permet de dresser facilement le bilan des actions et de concentrer l'évaluation sur sa vraie valeur ajoutée et notamment les impacts.
- ... fait de l'évaluation un exercice plus utile en posant la question du pourquoi et du comment



À l'image du tableau de bord d'une voiture, le but n'est pas de disposer de toutes les informations, mais uniquement celles qui sont essentielles. Si un voyant s'allume on cherche alors à en savoir plus.



Voir notre [4 pages](#) sur l'évaluation des politiques publiques.

Protégez les données individuelles des bénéficiaires. Vous devrez vous assurer de la protection optimale des données pendant toute la durée du programme. Pour cela, mettez en place des procédures strictes et assurez-vous toujours de la sécurité des données que vous collectez. Pour aller plus loin, [voir le site de la CNIL](#).

### Pour en savoir plus

Retrouvez des guides, des outils sur l'évaluation sur notre site <http://quadrant-conseil.fr/ressources.php>

Impliquez-vous dans l'évaluation en vous rendant sur le site de la SFE : [www.sfe-asso.fr](http://www.sfe-asso.fr)



Réutilisation possible sans permission en citant la source: « Quadrant Conseil, 2020 »

Document réalisé par Quadrant Conseil dans le cadre d'un projet avec Rennes Métropole.