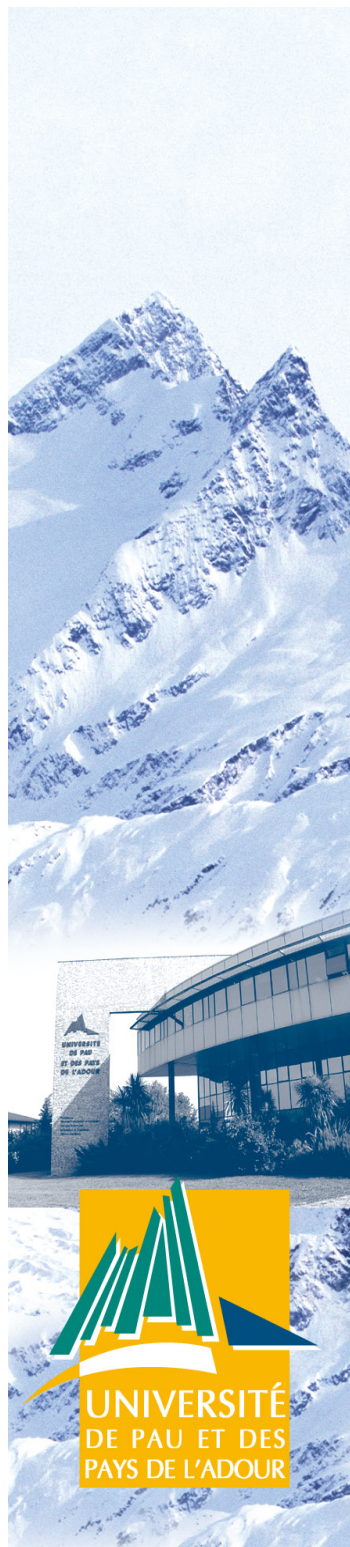


# Présentation des résultats de l'enquête Afigese - Oppale 2008 et analyse des **bonnes pratiques** locales en matière d'évaluation

**David CARASSUS / Yves DUCQ**



**La Maison des Communes**  
des Pyrénées-Atlantiques





# Evaluation

Sommaire

- **Partie I) Présentation de l'enquête Afigese/Oppale concernant les dispositifs locaux d'évaluation**
- **Partie II) Analyse des bonnes pratiques en matière d'évaluation**

# Evaluation

Sommaire

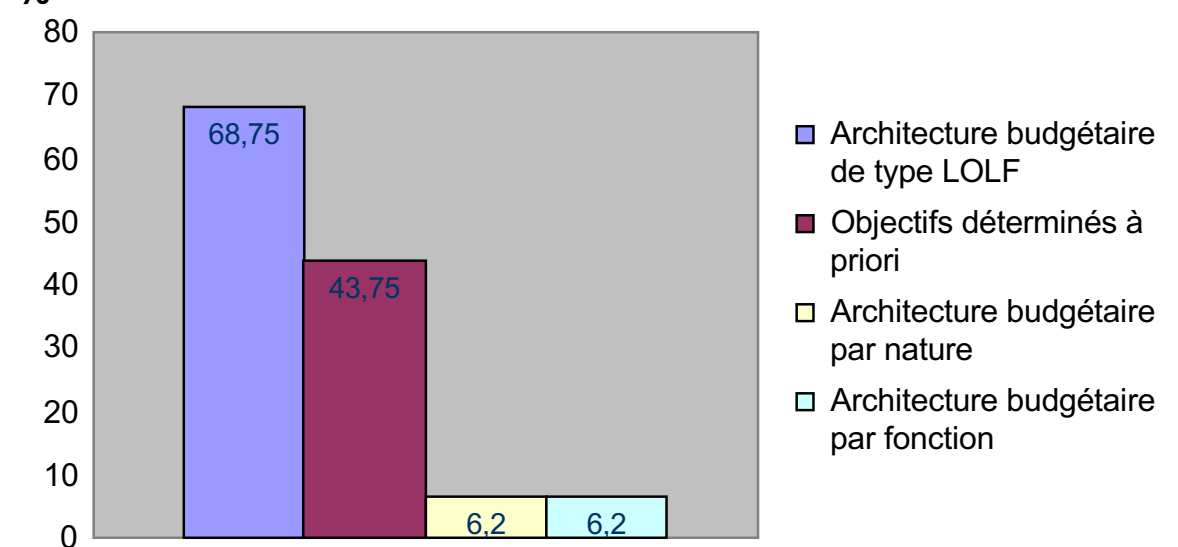
- **Partie I) Présentation de l'enquête Afigese/Oppale concernant les dispositifs locaux d'évaluation**
  - 1.1) Le niveau de développement
  - 1.2) La nature de la formalisation
  - 1.3) Les acteurs associés
  - 1.4) Les modes de production
  - 1.5) Les dimensions couvertes

# 1.1) Le niveau de développement

- Seulement 59,3% des collectivités ayant initié une démarche de type LOLF ont défini des **indicateurs** de performance et de résultat à atteindre:
  - 57,1% ont défini des indicateurs stratégiques et 85,7% des indicateurs opérationnels

■ Ces indicateurs, dans une logique de pilotage de la performance, ont été rattachés pour 68,75% des collectivités à la nouvelle architecture budgétaire de type LOLF, et pour 43,75% aux objectifs déterminés à priori

Le rattachement des indicateurs à l'architecture budgétaire



# 1.1) Le niveau de développement

## Exemples

### ■ Mairie d'Angers

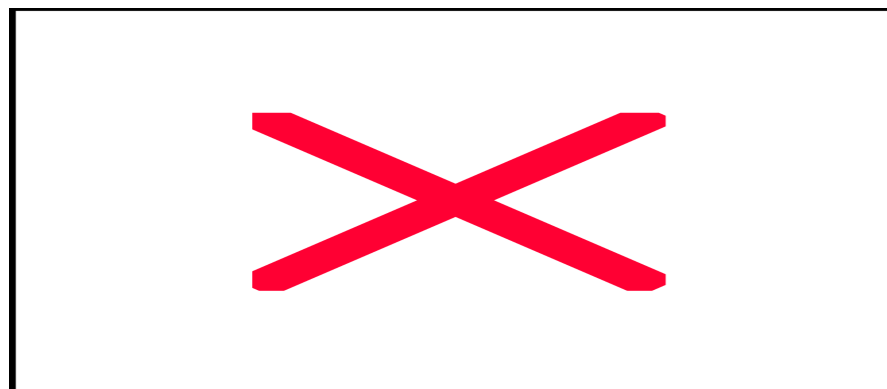
- ➔ un tableau de bord de direction générale a été monté il y a trois ans comprenant 6 axes et une trentaine d'indicateurs.
- ex: renforcer la citoyenneté, suivre les projets structurants, rendre la ville attractive, assurer un service de qualité....
  - **ex d'indicateurs:** favoriser l'accessibilité des services au handicap, taux d'emploi précaire, taux de fréquentation des piscines par strates de tarification, taux de recours aux expertises, équilibre de l'attribution des logements sociaux...

### ■ Ville et Département de Paris

- ➔ Direction Jeunesse et Sports (extrait) MISSION 1 : PROMOUVOIR LE SPORT DE PROXIMITE OBJECTIF 1 : OPTIMISER L'UTILISATION ET LA DISPONIBILITE DES EQUIPEMENTS SPORTIFS PARISIENS -
- Indicateur 1 : Volume de fréquentation des équipements sportifs par les clubs, les scolaires et les individuels -
  - Indicateur 2 : Indisponibilité des équipements hors programme de travaux et de maintenance

# 1.1) Le niveau de développement

- Le nombre d'indicateurs définis



- Ces indicateurs ont été intégrés dans des tableaux de bord pour 86,7% des collectivités:
  - À destination des services/directions de la collectivité pour 92,9% des collectivités;
  - A destination de la direction générale pour 71,4% des collectivités;
  - A destination des élus pour 57,1% des collectivités;
  - A destination des agents pour 14,3% des collectivités.



## 1.2) La nature de la formalisation

- Ces indicateurs ont été formalisés dans un document type Rapport Annuel de Pilotage (RAP) pour 25% des collectivités:
  - Pour 75% des collectivités, le RAP met en perspective « Objectifs de performance avec Moyens budgétés (BP) », et les « Résultats de l'évaluation avec les crédits consommés (CA) »;
  - Pour 75% des collectivités, le RAP présente une analyse des évaluations;
  - Pour la 1/2 des collectivités, le RAP présente les indicateurs quantitatifs budgétaires;
  - Pour 25% des collectivités, le RAP présente une schématisation du rattachement de l'architecture budgétaire performante et des indicateurs de performance;
  - Le RAP ne présente dans aucune des collectivités, des préconisations budgétaires, stratégiques, et opérationnelles pour le budget supplémentaire, ni des préconisations budgétaires, stratégiques et opérationnelles, pour le budget des exercices suivants.



## 1.2) La nature de la formalisation

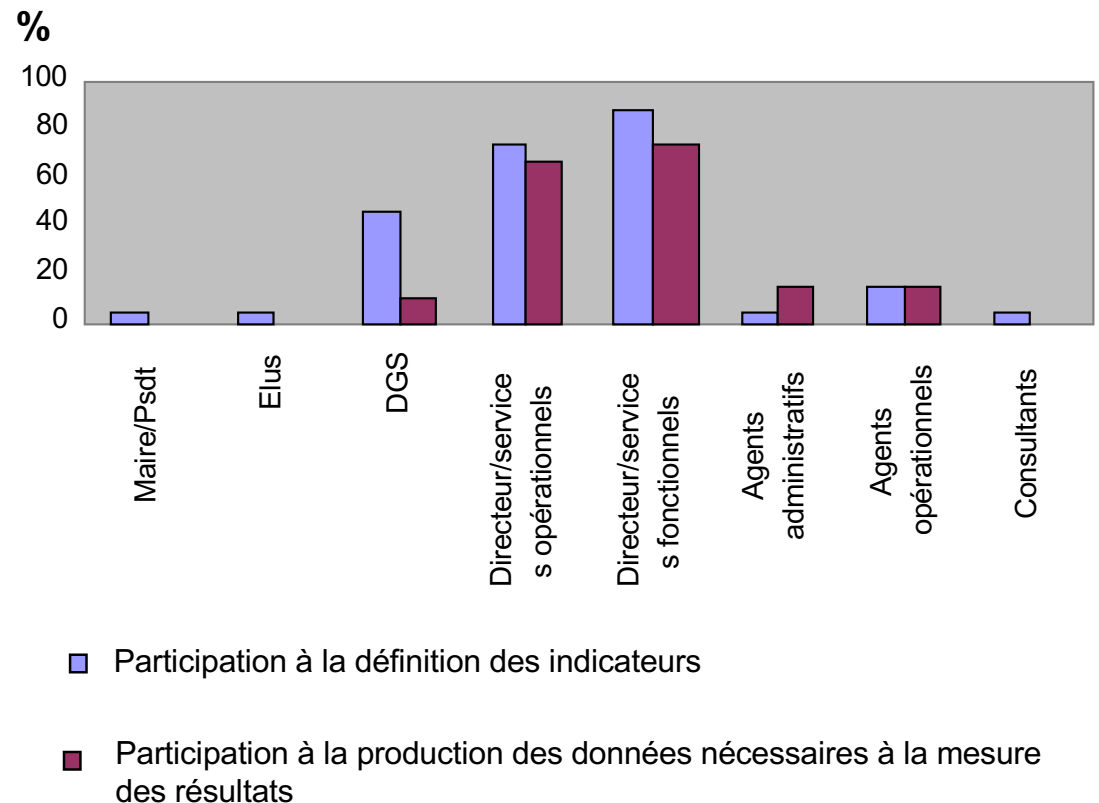
- Le rattachement du RAP aux documents budgétaires réglementaires:
  - Le RAP a été annexé au Compte Administratif par 50% des collectivités;
  - Le RAP a été présenté lors du vote du Compte Administratif par 50% des collectivités;
  - Le RAP n'a été présenté dans aucune des collectivités lors du Débat d'Orientation Budgétaire N+2 situé après le vote du Compte Administratif N.



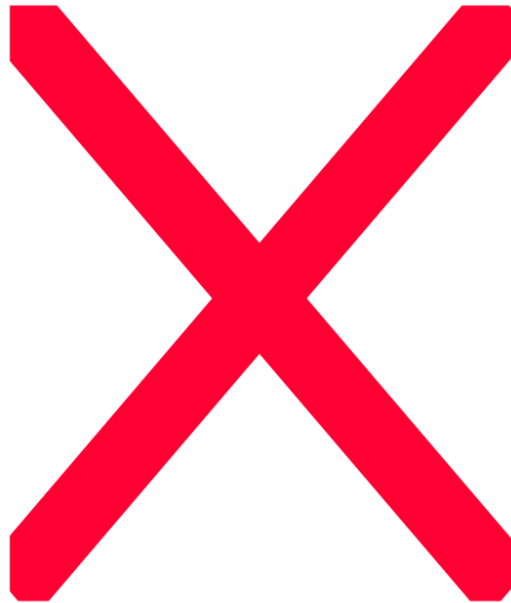
## 1.3) Les acteurs associés

- Les élus et les agents sont faiblement impliqués dans la définition des indicateurs de performance
- La définition des indicateurs est principalement effectuée par les directeurs et chefs de services fonctionnels (principalement finances et contrôle de gestion)

Participation des acteurs à la définition des indicateurs



## Participation des acteurs à la définition des indicateurs

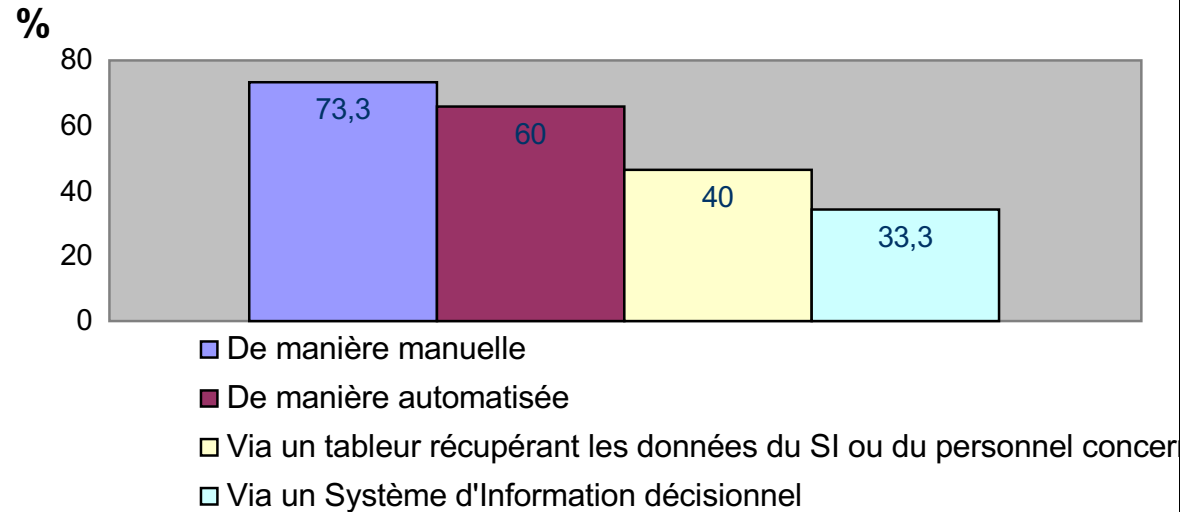


Les démarches locales de  
Performance

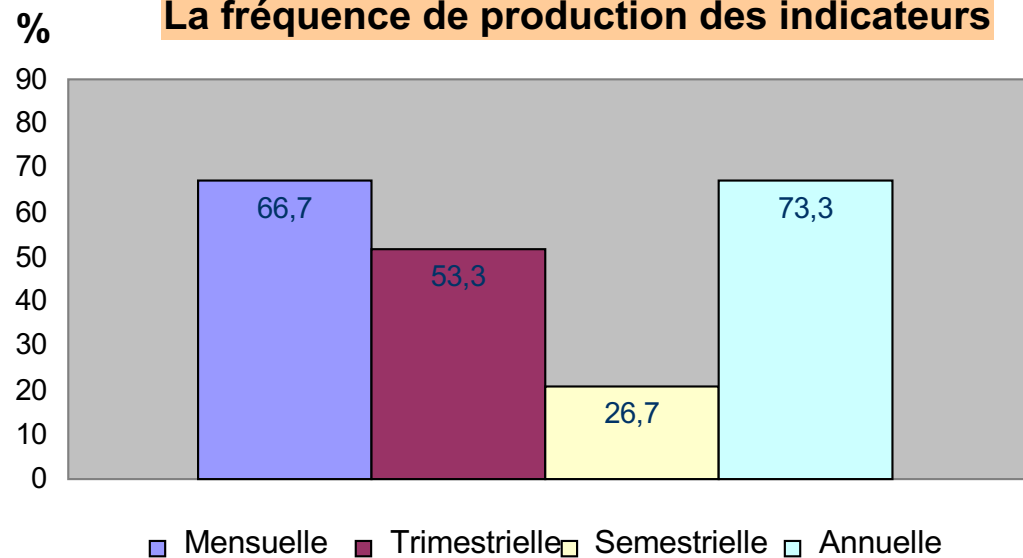
# 1.4) Le mode de production

- Majoritairement, certains indicateurs sont encore produits de manière manuelle
  - Néanmoins, la mise en œuvre d'un Système d'Information support de la démarche de performance est présente dans environ la 1/2 des collectivités
- 
- Les indicateurs sont majoritairement mensuels et annuels

Les modalités techniques de production des indicateurs



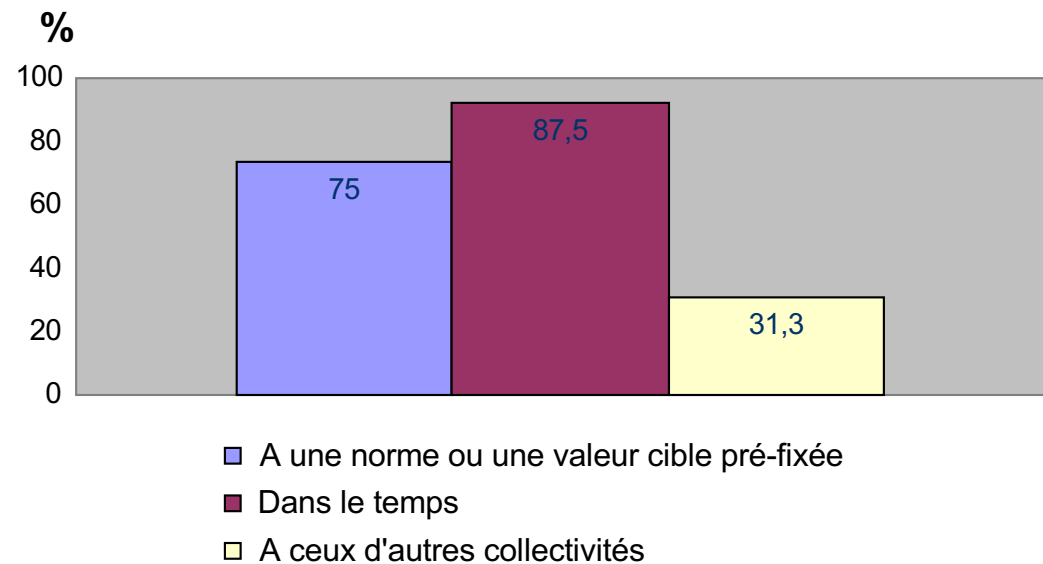
La fréquence de production des indicateurs



## 1.3) Le mode de production

- Ces indicateurs sont quasi-systématiquement analysés via des comparaisons dans le temps
- Dans  $\frac{3}{4}$  des cas, ils sont comparés à une valeur cible pré-fixée ou à une norme

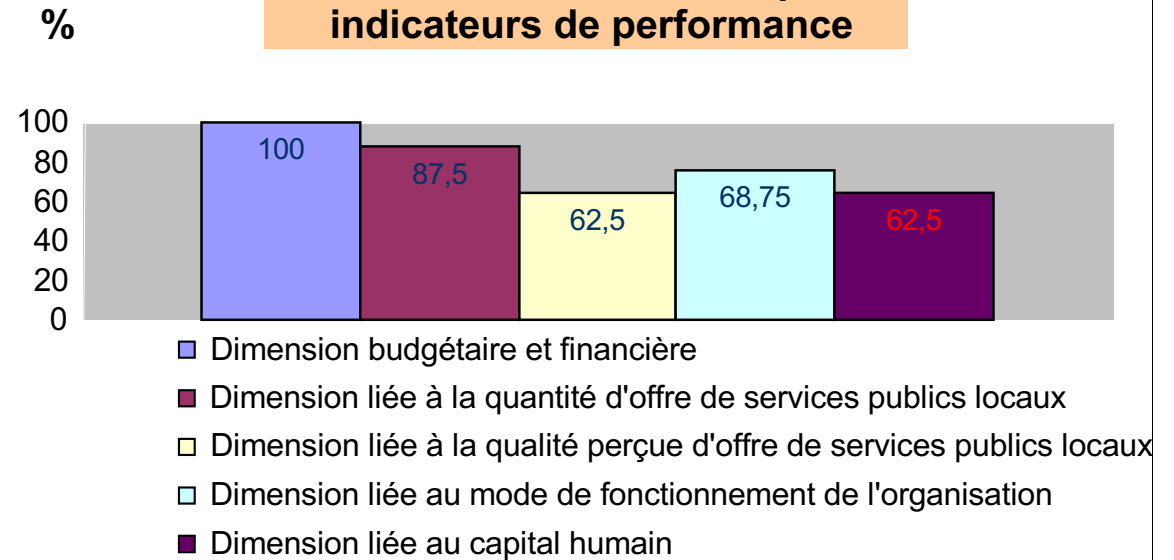
L'analyse comparée des indicateurs



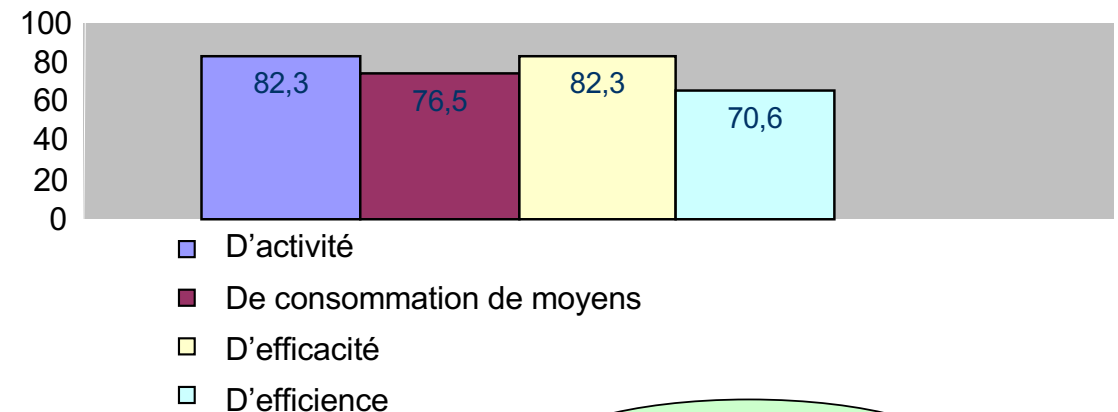
# 1.5) Les dimensions couvertes

- Les indicateurs de performance évaluent systématiquement une performance budgétaire et financière (consommation de moyens)
- Dans  $\frac{3}{4}$  des collectivités, ils évaluent également une performance managériale interne (activité, efficacité, efficience) et de qualité d'offre de services publics

Les dimensions couvertes par les indicateurs de performance



Les critères d'analyse des indicateurs de performance



- Dimension budgétaire et financière
  - Marie d'Angers
    - Niveau de consommation des crédits d'investissement
  - Ville et Département de Paris
    - Voirie : coût d'entretien par place de stationnement ; Propreté : Coût de collecte, décliné en 2 axes : mode de gestion et nature des déchets
  
- Dimension liée à la quantité d'offre de services publics locaux
  - Région Bretagne
    - Évolution de l' offre de transport TER en train/km. Avancement de la 2\*2 voies de l'axe routier Triskell; Nb de places de formation nettes créées dans les CFA.
  - Ville de Bordeaux
    - Durée moyenne d'attente au guichet ; écologie : volume de produits phytosanitaires épandu
  
- Dimension liée à la qualité perçue d'offre de services publics locaux
  - Ville et Département de Paris
    - Propreté : Taux de satisfaction résultant du baromètre de la propreté)
  - Région Bretagne
    - Taux de satisfaction des apprentis au titre de la formation

- Dimension liée au mode de fonctionnement de l'organisation
  - Ville et Département de Paris
    - Urbanisme : Délai moyen d'analyse de complétude d'un dossier de PC déposé (délai entre dépôt du PC et envoi d'une (éventuelle) demande de pièces complémentaires)
  - Région Bretagne
    - Taux de régularité horaire de l'offre de transport TER. Taux de pays engagés dans des démarches " Projets de services à la population" et " projet culturel". Taux de contractualisation des mesures agro-environnementales
  
- Dimension liée au capital humain
  - Grenoble Alpes Métropole
    - Tableau de bord DRH
  - Ville et Département de Paris
    - Petite enfance : taux de turn-over dans les établissements d'accueil de la petite enfance



# Evaluation



## Sommaire

- **Partie I) Présentation de l'enquête Afigese/Oppale concernant les dispositifs locaux d'évaluation**
- **Partie II) Analyse des bonnes pratiques en matière d'évaluation**



# Evaluation

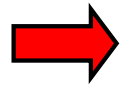
## Sommaire

- **Partie II) Analyse des bonnes pratiques en matière d'évaluation**
  - 2.1) / à la prise de décision
  - 2.2) / au cadre de référence
  - 2.3) / aux dimensions
  - 2.4) / aux mesures
  - 2.5) / à leur relativité
  - 2.6) / aux acteurs associés
  - 2.7) / à la production
  - 2.8) / à la formalisation
  - 2.9) / à l'utilisation

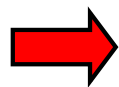


## 2.1) / à la prise de décision

- Bien identifier quelle prise de décision sert l'indicateur
  - Construire le modèle décisionnel (ou de gouvernance) de l'organisation
  - Modéliser les processus de transformation et les processus support qui vont être évalués pour faciliter la compréhension de la performance



« Un Indicateur de Performance est une **donnée quantifiée**, qui mesure **l'efficacité des variables de décision** par rapport à l'atteinte de **l'objectif** défini au niveau de décision considéré, dans le cadre des objectifs globaux de l'entreprise »



## **Problématique**

Quels Indicateurs de Performance utiliser?

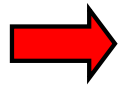
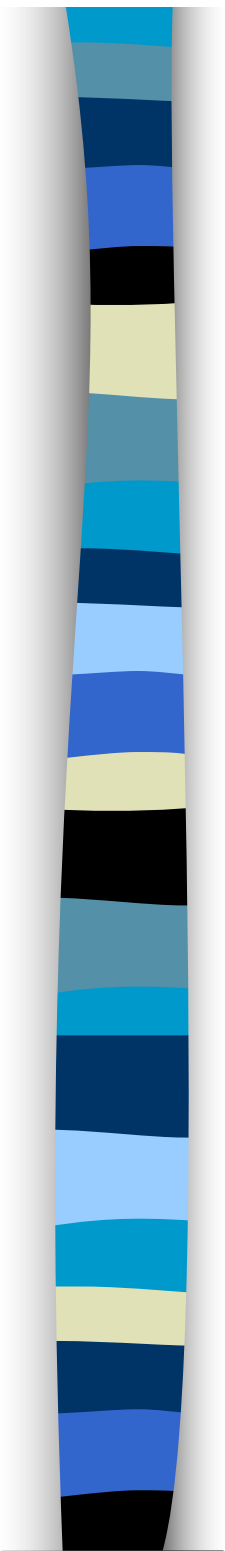
– Où les implanter?

– Comment les mettre à jour?



## 2.2) / au cadre de référence

- Rattacher ces indicateurs à l'architecture budgétaire en M/P/A et aux objectifs déterminés à priori
- Intégrer les indicateurs dans des Tableaux de Bord aux différents niveaux hiérarchiques de la collectivité

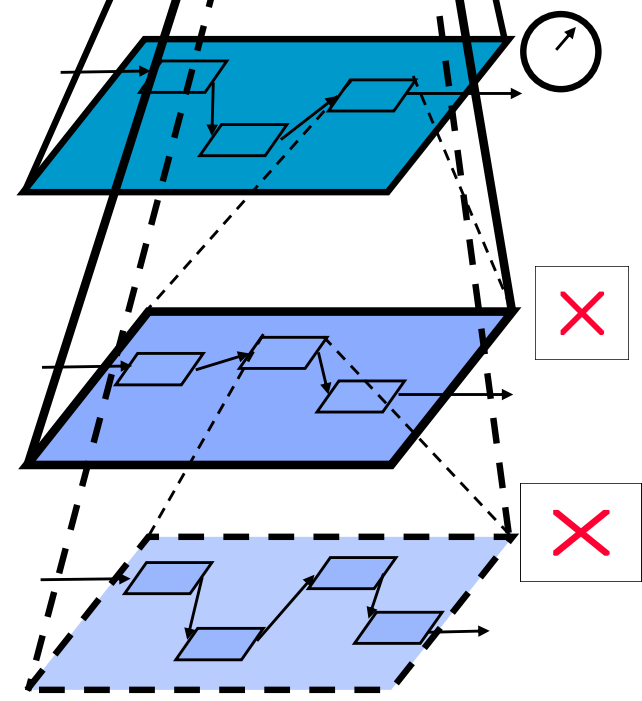


Grille  
GRAI

PERFORMANCE  
AGREGATION

	Fonction 1	Fonction2	Fonction 3
H/P niveau 10			
H/P niveau 20		O <sub>PL20-2</sub>	
H/P niveau 30		O <sub>PL30-1</sub> O <sub>PL30-2</sub>	

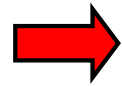
OBJECTIFS





## 2.3) / aux dimensions

- Définir des indicateurs de performance et de résultat à atteindre évaluant l'ensemble des dimensions de la performance de la collectivité:
  - ✓ La dimension budgétaire et financière
  - ✓ La dimension liée à la quantité d'offre de services publics locaux
  - ✓ La dimension liée à la qualité perçue d'offre de services publics locaux
  - ✓ La dimension liée au mode de fonctionnement de l'organisation
  - ✓ La dimension liée au capital humain



Considérer toutes les dimensions de la gouvernance pour en évaluer la performance

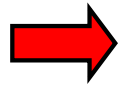
	Gérer le budget et les finances	Gérer l'offre de service	Gérer la satisfaction usager	Planifier le fonctionnement	Gérer les ressources
H/P niveau 10					
H/P niveau 20					
H/P niveau 30					



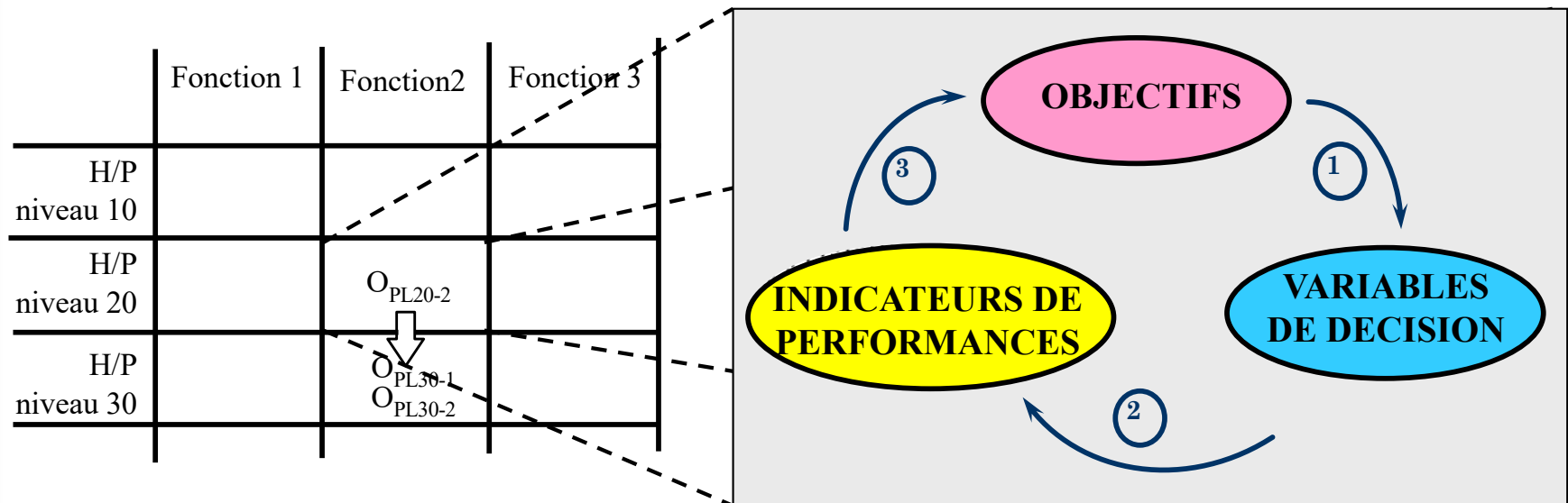
## 2.4) / aux mesures

- Réaliser sur la base du triptyque Indicateurs/Objectifs/Moyens, des mesures d'**activité**, de consommation de **moyens**, d'**efficacité**, d'**efficience**, de **pertinence**, de **satisfaction**, et d'**impact** des politiques publiques





## Nécessité d'identifier les éléments de pilotage en amont des indicateurs\*

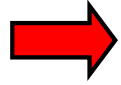


\* Développé dans ECOGRAI: Thèse de Moïse Bitton (1990) et de Yves Ducq (1999)



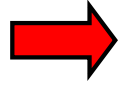
## 2.5) / à leur relativité

- Comparer ces indicateurs à une norme et/ou à une valeur pré-ciblée et/ou dans le temps et/ou à ceux d'autres collectivités



Montrer où on est mais aussi comment on a progressé pour y arriver

- Indicateurs de résultat : mesurent le degré d'atteinte d'un objectif
- Indicateurs de progrès : mesurent l'efficacité des actions sur les variables de décision et donc le degré d'évolution du système



## Des indicateurs à tous les niveaux de la hiérarchie

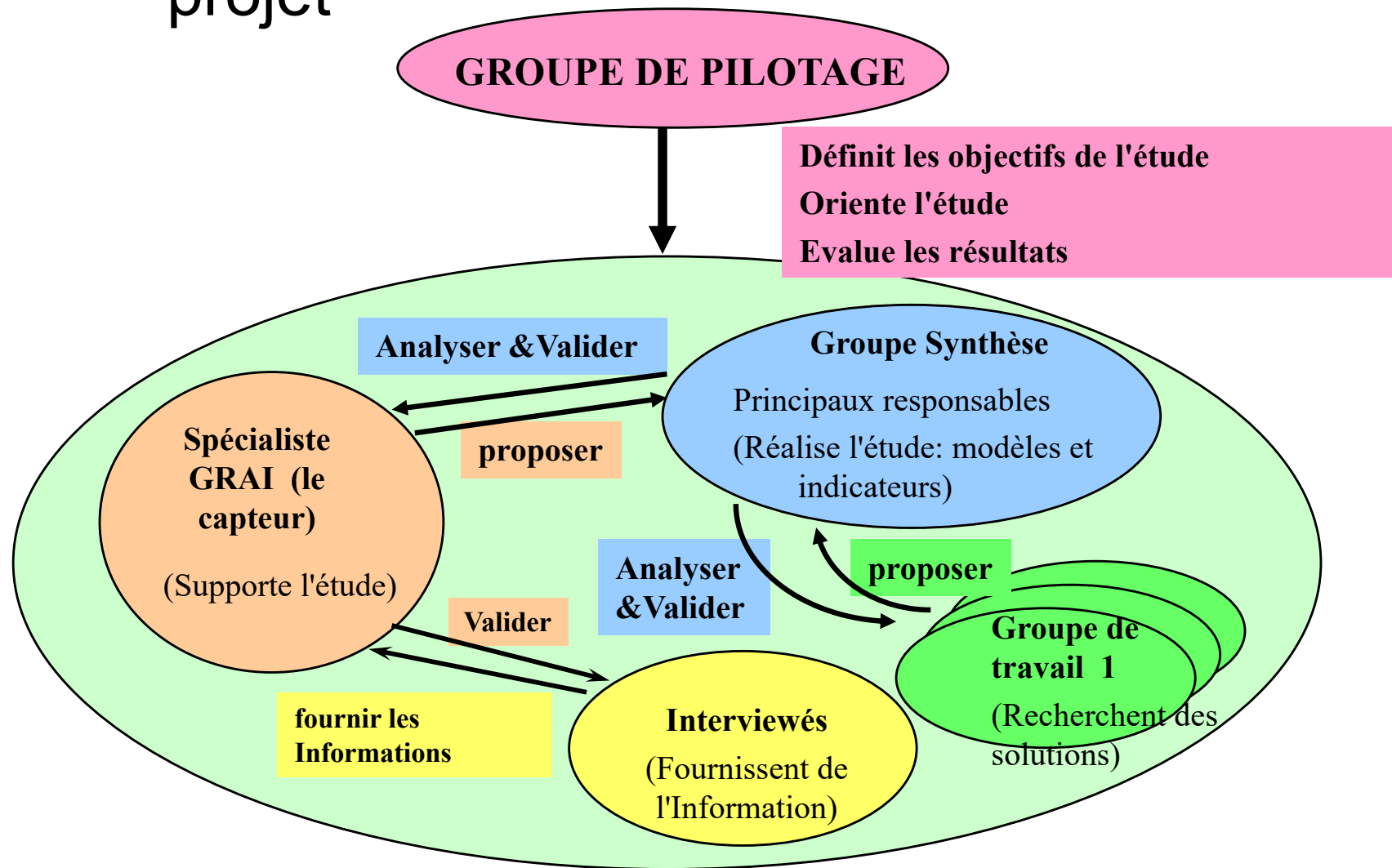
- Indicateurs stratégiques : mesurent des résultats globaux
- Indicateurs tactiques : mesurent des résultats intermédiaires
- Indicateurs opérationnels : mesurent des résultats détaillés

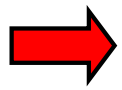


## 2.6) / aux acteurs associés

- Associer les élus, la direction générale, les directions opérationnelles et fonctionnelles, à la définition des indicateurs stratégiques
- Associer la direction générale, les directions opérationnelles et fonctionnelles, et les agents, à la définition des indicateurs opérationnels

➔ **Elaboration de différents groupes dans le projet**





# Avoir une démarche structurée

**PHASE 0**  
 MODELISATION DE LA STRUCTURE DE PILOTAGE DU SYSTEME - Grilles GRAI- Processus

	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	...	F <sub>n</sub>
Stratégique					
Tactique					
Opérationnel					

**PHASE 1**  
 IDENTIFICATION DES OBJECTIFS ET ANALYSE DE COHERENCE

OBJECTIFS

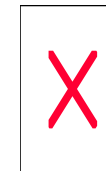
**PHASE 2**  
 IDENTIFICATION DES VARIABLES DE DECISION (VD) ET ANALYSE DES CONFLITS ENTRE VD

VARIABLES DE DECISION

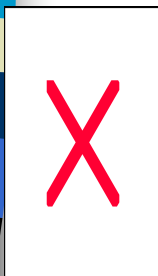
**PHASE 3**  
 IDENTIFICATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCES (IP) ET ANALYSE DE COHERENCE INTERNE

INDICATEURS DE PERFORMANCES

**PHASE 4**  
 CONCEPTION DU SYSTEME D'INFORMATION DES IP



**PHASE 5**  
 INTEGRATION DU SYSTEME D'INFORMATION DES IP DANS LE SYSTEME D'INFORMATION DU SERVICE GLOBAL





## 2.7) / à leur production

- Produire les indicateurs via un Système d'Information Décisionnel
  - Pour mettre à jour les IP avec la fréquence souhaitée
  - Pour pouvoir afficher les IP de manière lisible
  - Pour pouvoir faire des analyses croisées

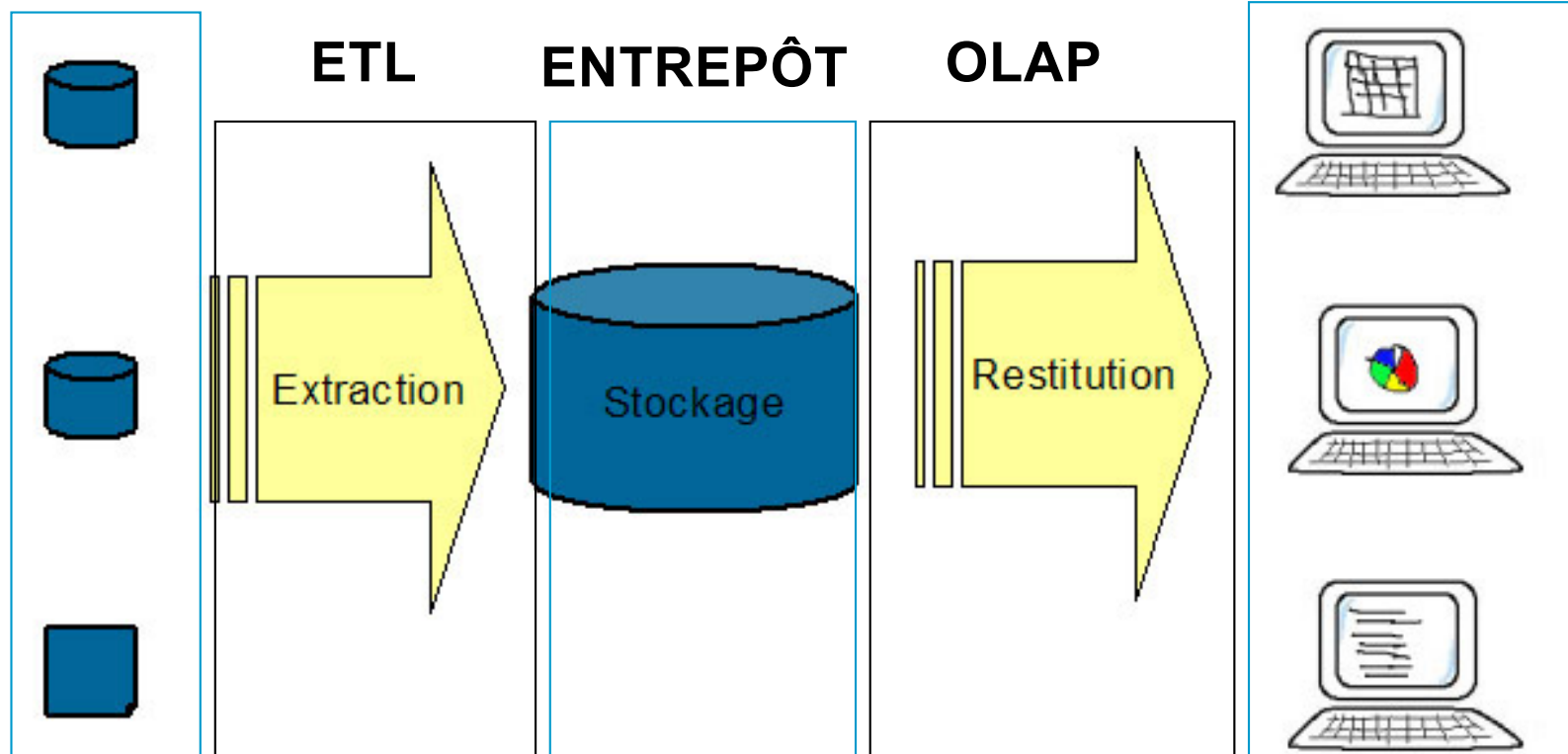


# → Les outils décisionnels

BASES DE  
DONNÉES

**3 composants principaux**

REPORTING À  
LA DEMANDE



**Architecture générique du système décisionnel**



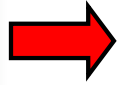
## 2.8) / à la formalisation

- Formaliser les indicateurs dans un Rapport Annuel de Performance (RAP)
- Annexer le RAP au CA et le présenter lors du conseil dédié au CA
- Présenter le RAP lors du DOB (N+2) situé après le vote du CA (N)
- ❖ *Associer les élus à l'analyse des indicateurs*

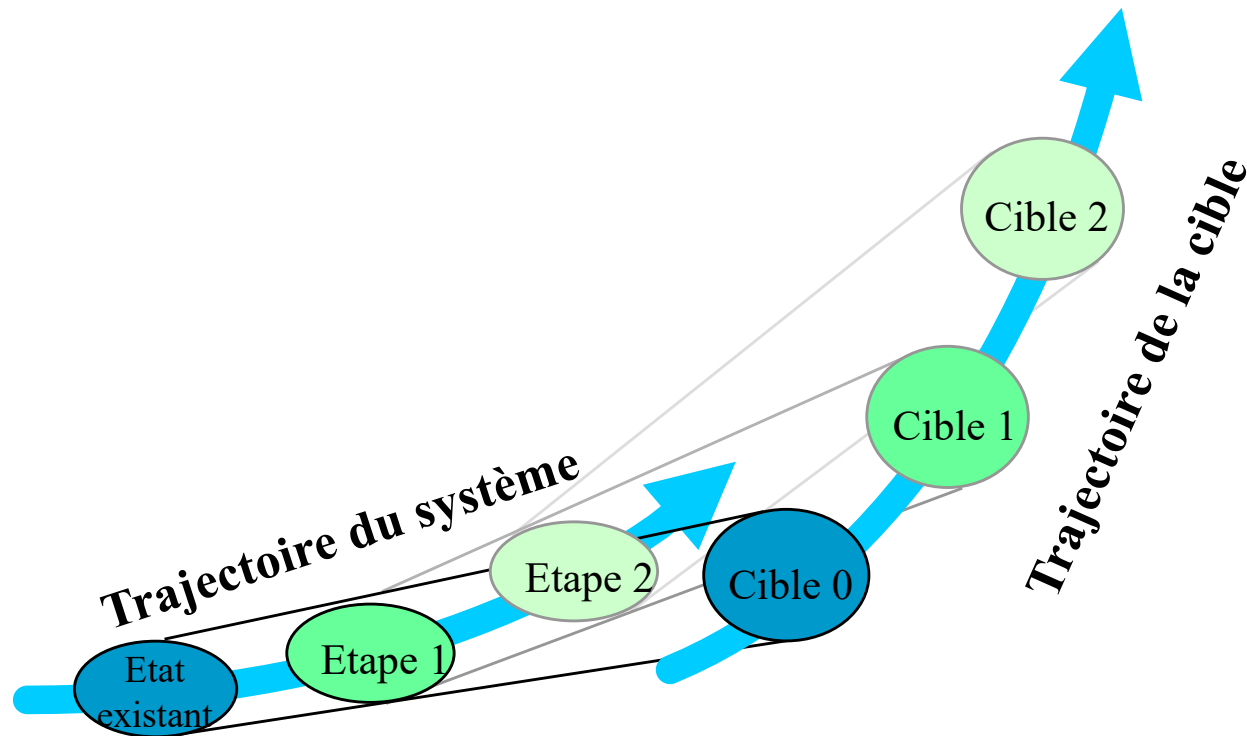


## 2.9) / à leur utilisation

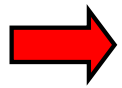
- Nécessité d'avoir une « boucle de retour » envers les différents acteurs du système pour améliorer leur implication future dans l'atteinte de la performance
- Peut être réalisé à travers la mise en place d'un outils décisionnel



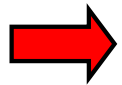
L'utilisation des outils de modélisation d'entreprise permet de mieux mettre à jour le fonctionnement et gérer l'évolution\*



**Méthode GEM (Graï Evolution Method): Thèse de Nicolas Malhéné (2000)**



Si besoin, réadapter les moyens aux objectifs prédéfinis



Si besoin, réorienter les objectifs prédéfinis



**Merci de votre attention**

