

Unil

UNIL | Université de Lausanne



UNIL / IDHEAP, 14-16 mai 2018 / Séminaire MPMP
Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Haering

D'une stratégie de subvention basée sur les coûts à une
stratégie de subvention orientée vers des prestations:
**La mise en œuvre d'un changement politique par les
administrations au niveau fédéral et cantonal**

Partie B: réflexions théoriques et méthodologiques

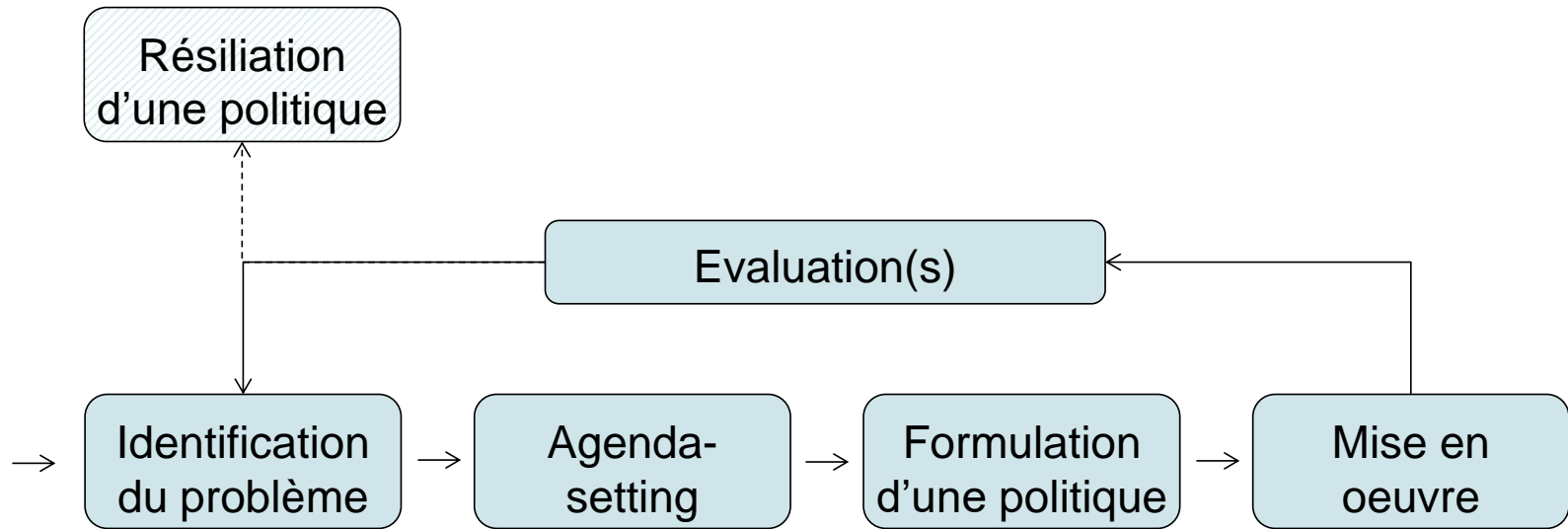
Contenue

- Policy / policy cycle / policy cycle analysis
- New Public Management
- Theory of Change
- SMART-analysis
- SWOT-analysis
- Spider-analysis
- Rapport de recherche: questions à traiter
- Structure du rapport: proposition / exemple
- Documentation

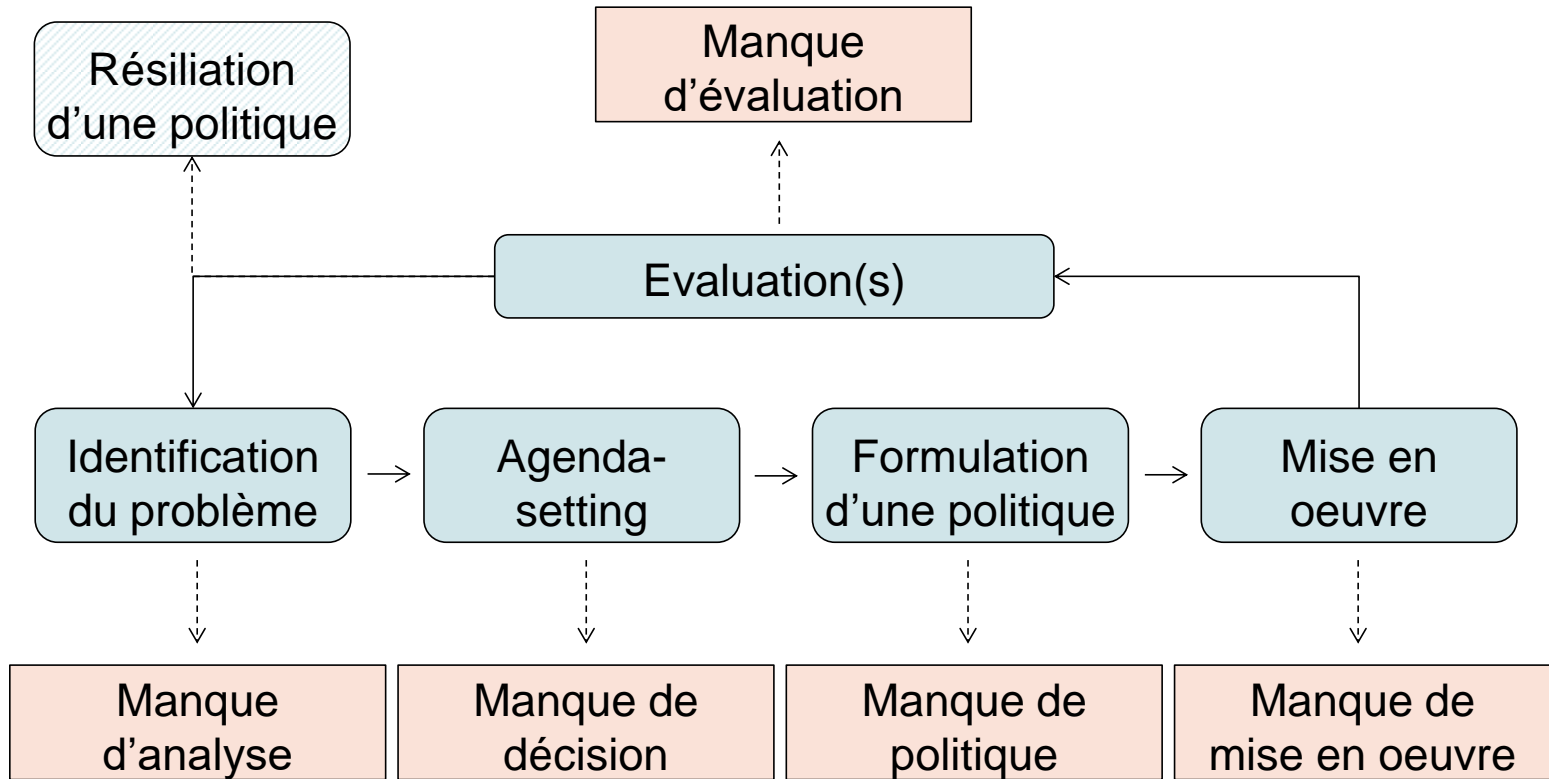
«Policy» et «policy cycle»

- **Policy:** «Le terme 'policy' s'adresse au contenu d'une politique – par exemple des lois, des règlements, des programmes et des mesures d'action.» (Schubert/Bandelow 2009: 4)
- **Policy Cycle:** «A cycle divides the policy process into a series of stages, from a notional starting point at which policymakers begin to think about a policy problem to a notional end point at which a policy has been implemented and policymakers think about how successful it has been before deciding what to do next.» (<https://palucairney.wordpress.com/> [17.04.2017])

Policy Cycle



Policy Cycle Analysis (I)



Policy Cycle Analysis (II)

1ère phase: identification d'un problème

- Quels sont les problèmes perçus, quels ne le sont pas? Pourquoi?
- Quels aspects sont perçus comme problématiques?
- Pourquoi sont-ils perçus comme problématique dans cette situation particulière (cantons, pays, à ce moment)?

2ème phase: agenda setting

- Quels facteurs expliquent la perception des décideurs d'un besoin d'agir?
- Quelles sont les options / futures impacts analysées?
- Quelles sont les stratégies des acteurs tentent de mettre leurs questions à l'ordre du jour?

Policy Cycle Analysis (III)

3ème phase: formulation d'une politique

- Pourquoi ce choix d'action spécifiques?
- Quel processus de décision a eu lieu? Quels acteurs étaient impliqués?
- Qui profite des décisions, qui ne profite pas ou moins?

4ème phase: mise en œuvre

- Les décisions ont-elles été mis en œuvre correctement?
- Comment s'expliquent des différences dans la pratique?
- Quelles interactions entre acteurs expliquent si une décision est mise en œuvre ou pas?

Policy Cycle Analysis (IV)

5^{ème} phase: évaluation

- Est-ce que la politique (décision) montre l'effet désiré?
- La politique est-elle efficace/efficente?
- Y-a-t-il des effet non intentionnels?
- Y-a-il des options d'amélioration?

Les principes du «New» Public Management

- **Confusion de termes:** Gouvernance axée sur des objectifs / prestations / impact / performance?
- **Les dénominateurs communs:**
 - La gouvernance part des objectifs et est ciblé sur leurs obtention, et non plus sur des mesures et leurs coûts.
 - La marge de manœuvre au niveau opérationnel est augmentée. Ceci favorise l'innovation et renforce le principe de subsidiarité.
 - Efficacité et efficience sont renforcées: l'utilisation de ressources publiques et privées est optimisée; l'administration et le contrôle sont simplifiés.

New public Management

- **Gestion des outputs au lieu de l'input:** la gestion est centrée sur les prestations et ainsi sur les résultats de mesures, mais plus sur leurs coûts.

Systeme ancien

Objectifs généraux

→ Stratégies

→ Mesures / coûts

→ Contrôle au niveau des mesures et des coûts

Systeme nouveau

Objectifs généraux
Priorités

→ Objectifs détaillés au niveau output, outcome, impact

→ Objectifs de qualité

→ Indicateurs ciblés sur les objectifs détaillés

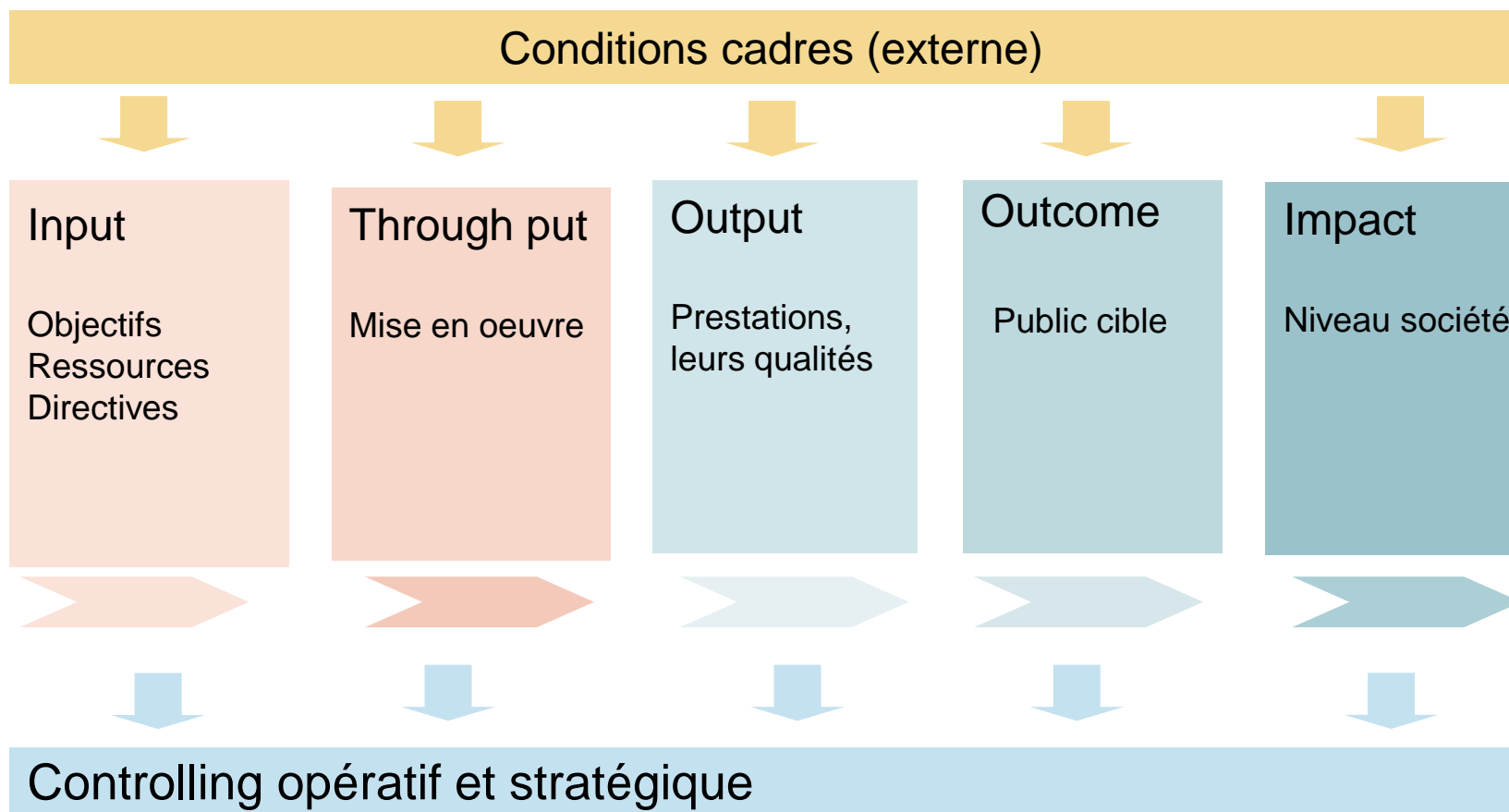
→ Indicateurs qualité

→ Contrôle au niveau des indicateurs

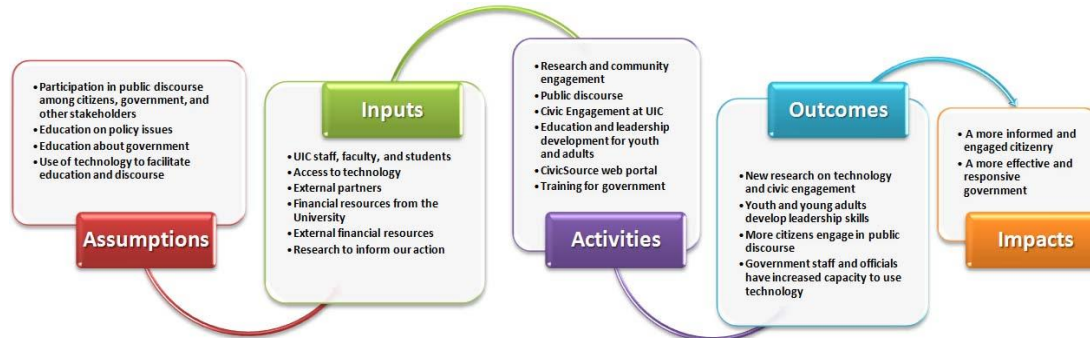
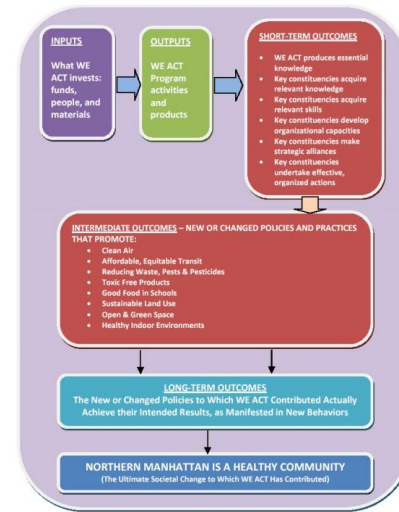
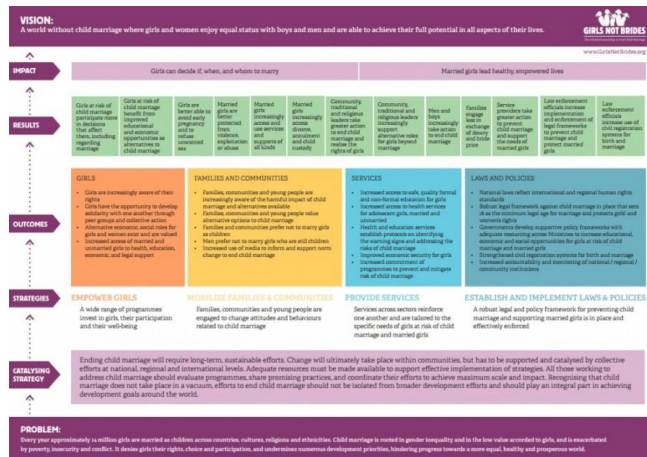
Theory of change

- A Theory of Change provides a roadmap to get you from here to there.
- A Theory of Change defines building blocks required to bring about a given long-term goal and describes the interventions that bring about the outcomes depicted in a pathway of a change.
- Each outcome in the pathway of change is tied to an intervention, revealing the often complex web of activity that is required to bring about change.
- A Theory of Change includes also the assumptions that stakeholders use to explain the change process represented by the change framework.

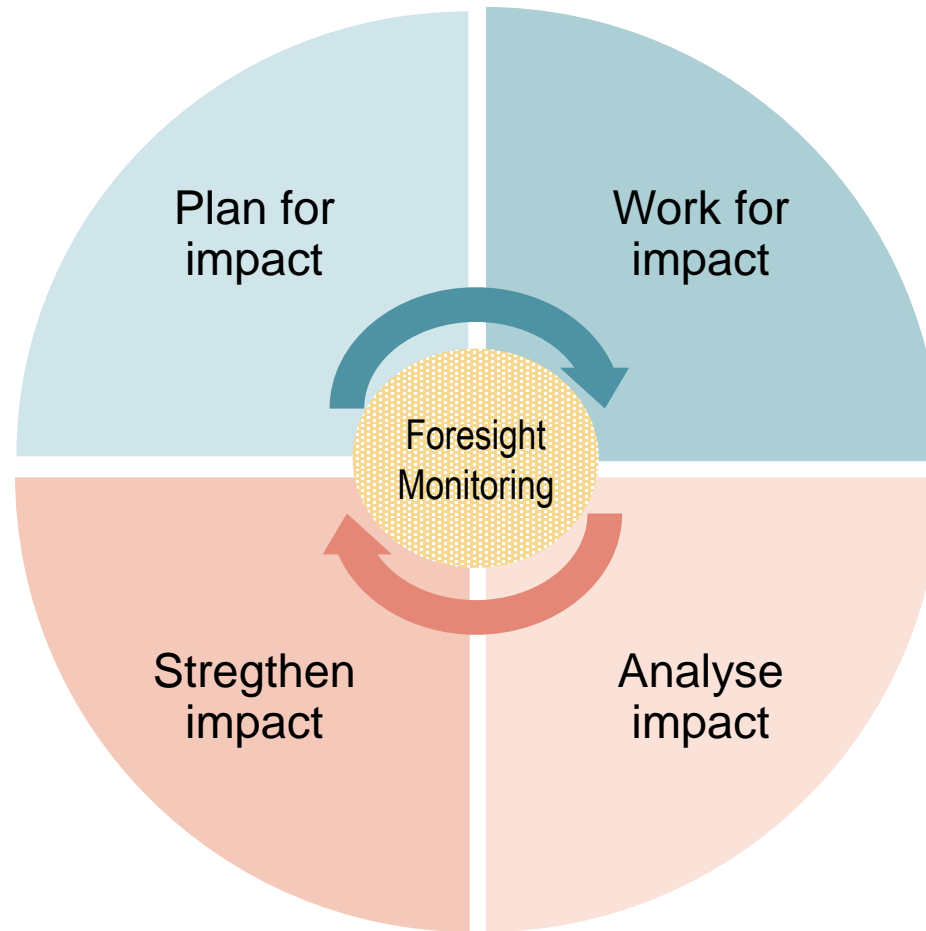
Theory of change / modèle de causalité



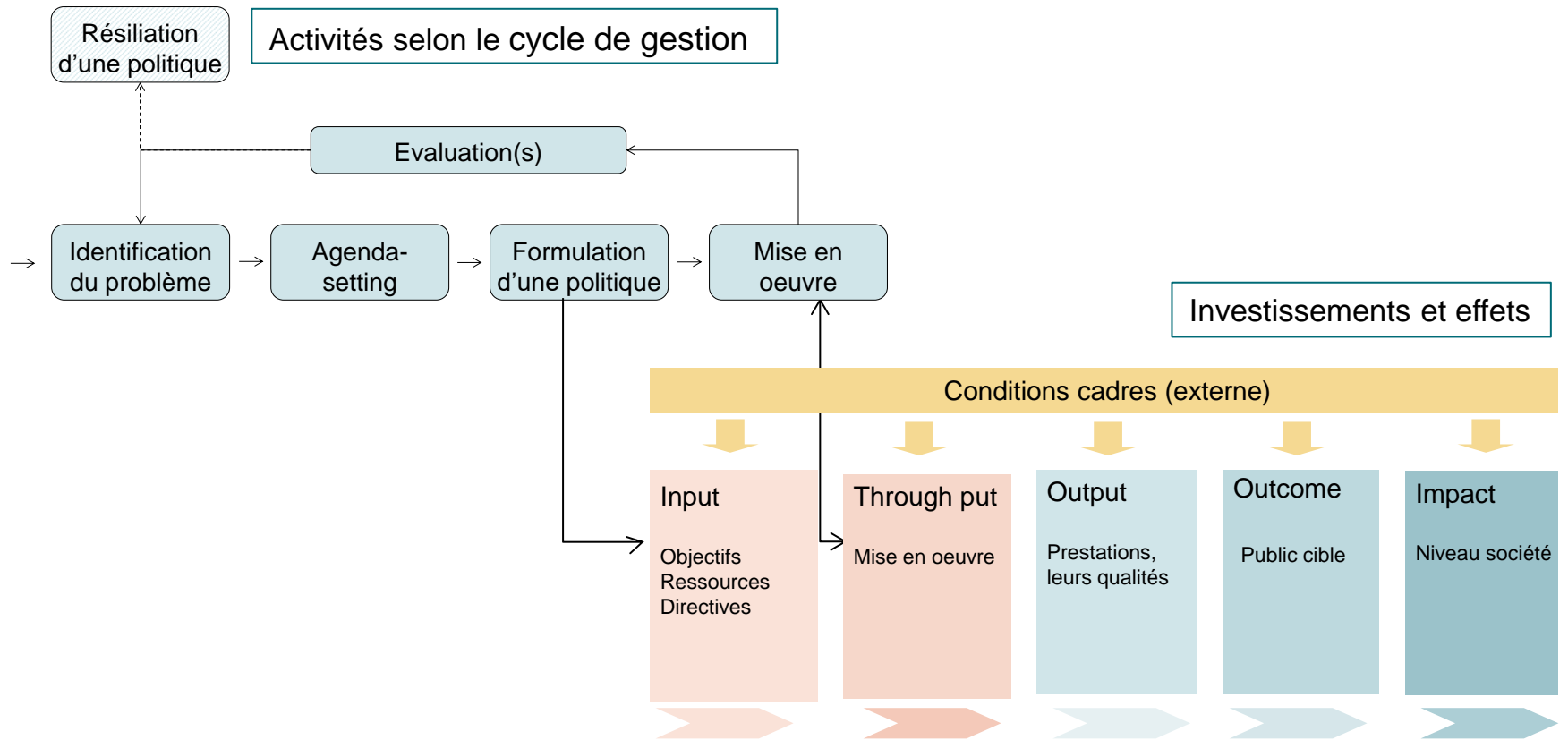
Theory of change: illustrations



Mise en œuvre de la theory of change



Policy cycle <-> theory of change



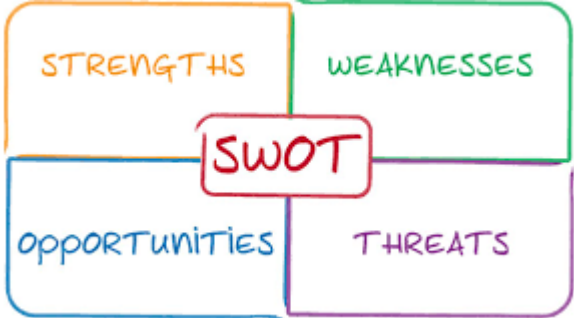
Analyser des objectifs / indicateurs: analyse «SMART»

- Objectif et indicateur ne sont pas la même chose!
- Un objectif définit la situation prévue après la mise en œuvre d'une mesure; il ne définit pas la mesure elle-même.
- Un indicateur est une information ou un ensemble d'information contribuant à l'appréciation d'une situation.
- Définition d'objectifs / d'indicateurs **SMART**:
 - Spécifique**: Un objectif/indicateur doit être spécifique
 - Mesurable**: Un objectif/indicateur doit être mesurable
 - Accepté**: Un objectif/indicateur doit être accepté
 - Réaliste**: Un objectif/indicateur doit être réaliste
 - T«erminiert»**: La date de la réalisation doit être fixé.

Analyse SWOT

- Le terme **SWOT** est un acronyme issu de l'anglais :
 - **S**trengths (forces)
 - **W**eaknesses (faiblesses)
 - **O**pportunities (opportunités)
 - **T**hreats (menaces)
- L'analyse SWOT est définie par la CE comme: «un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement (*BH: et de son future*), afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.»

Analyse SWOT: illustrations

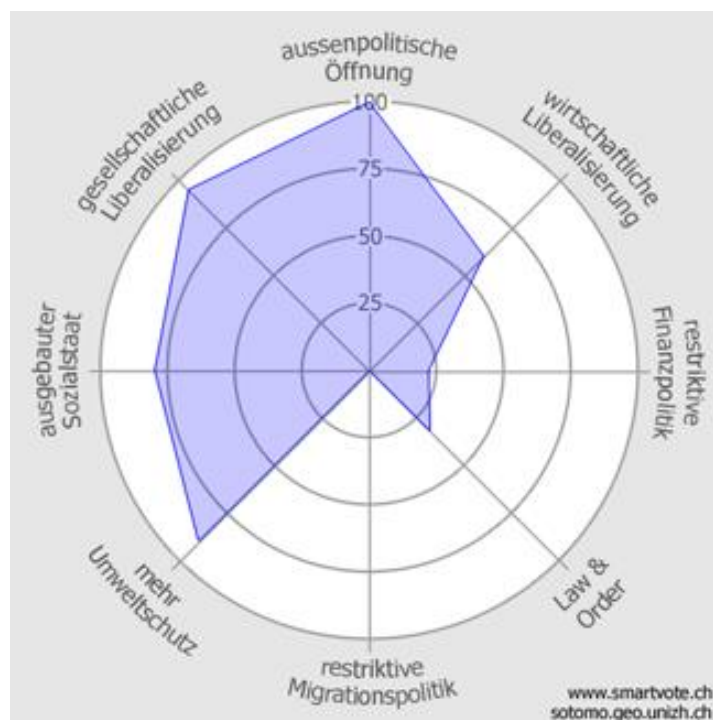


	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

I N T E R N E	Forces <ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnalités / Capacités • Prix • Expertise • Clients • Entreprise • ... 	Faiblesses <ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnalités / Capacités • Prix • Expertise • Clients • Entreprise • ...
	Opportunités <ul style="list-style-type: none"> • Leviers Marchés • Segments • Technologies • Canaux • Promotions • ... 	Menaces <ul style="list-style-type: none"> • Conditions marchés • Concurrents • ...

Analyse Spider

- L'analyse «spider» compare plusieurs solutions/systemes selon plusieurs dimensions/indicateurs.



Rapport de recherche: questions à traiter

- **Theory of change:** Est-ce que la nouvelle approche de subvention répond-elle aux défis identifiés au départ?
- **Theory of change:** Quelle sont les impacts du changement de politique pour les administrations concernées (contenue de leur travail, structure, processus, culture)?
- **SMART:** est-ce que les objectifs et les indicateurs des CP conviennent aux exigences SMART?
- **SWOT:** quelles sont les forces, faiblesses, opportunités et risques de l'approche de subvention basée sur la performance (output/outcome/impact)?
- Le rapport peut être présenté en F / A / A / I / à condition que tous/ toutes les membres du groupe soient d'accord.

Structure du rapport: proposition / exemple

- **Introduction** (env. 2 pages)
 - Sujet du séminaire
 - Questions de recherche
 - Méthodologies et théories
- **Présentation du projet politique en bref** (3-5 pages)
 - Points de départ: les défis
 - Contexte RPT: objectifs politiques (OFEV)
 - Une convention-programme: politique fédérale dans ce domaine
- **Résultats de l'analyse** (4-6 pages)
 - Quelle « theory of change » a guidé le projet politique?
 - Analyse SMART des objectifs/ indicateurs
 - Analyse SWOT du projet
 - Autre méthodes.....
- **Appréciation, conclusions et recommandations** (3-5 pages)

Littérature / sources d'information

- Présentations du séminaire
- Message concernant la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) du 14 novembre 2001
- Manuel RPT dans le domaine de l'environnement
- Entretiens avec des responsables
- Exemples d'évaluations

