

# ÉVALUER LES POLITIQUES LOCALES D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

GUIDE PRATIQUE À L'USAGE  
DES COLLECTIVITÉS ET EPCI



# SOMMAIRE

## INTRODUCTION 03

---

### 1

#### LES DÉMARCHES ÉVALUATIVES, QU'EST-CE-QUE C'EST? 08

L'évaluation, qu'est-ce que c'est? 08

Le questionnaire et les critères d'évaluation 11

---

### 2

#### POURQUOI ÉVALUER LES POLITIQUES LOCALES D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES? 17

Les enjeux démocratiques de l'évaluation 17

La visibilité, la compréhension  
et l'adhésion à l'action 18

Le pilotage, la qualité et la performance  
de l'action 19

L'innovation dans les politiques publiques 21

---

### 3

#### COMMENT ÉVALUER LES POLITIQUES LOCALES D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES?

##### LA BOÎTE À OUTILS 24

Le kit des données utiles pour l'évaluation 25

Le kit des espaces et des opportunités pour initier  
une démarche évaluative 33

Le kit évaluation finale, mode d'emploi 40

---

#### CONCLUSION 48

Les démarches évaluatives dans le cycle  
de la politique d'égalité 48

Vrai ou faux? 49

---

#### ANNEXES 52

Récits de démarches évaluatives 52

Bibliographie 58

Liste des collectivités territoriales auditionnées 59

# INTRODUCTION

L'évaluation des politiques locales d'égalité entre les femmes et les hommes est encore peu développée. Ce constat vaut d'ailleurs pour l'ensemble des politiques publiques des collectivités territoriales françaises<sup>1</sup>. Les raisons de cet état de fait sont multiples : manque de temps, de moyens humains, budgets contraints. Élu-es ou agent-es en charge d'un service, toutes et tous ont de « bonnes raisons » de ne pas faire de l'évaluation. Toutefois, l'argument le plus prégnant est sûrement que l'évaluation, « on ne sait pas trop ce que c'est, ni comment s'y prendre ».

Pourtant, l'évaluation joue un rôle central dans le cycle de la politique publique, notamment pour outiller les élu-es et les services pour mieux concevoir, mieux piloter et améliorer la pertinence et l'efficacité des politiques locales, notamment d'égalité femmes-hommes.

Par ailleurs, il n'y a pas une façon unique de faire de l'évaluation. Adopter une posture évaluative peut se traduire par différentes démarches. Certaines collectivités territoriales expérimentent déjà ou consolident des démarches évaluatives susceptibles d'inspirer leurs pairs.

Dans la continuité des guides pratiques du Centre Hubertine Auclert déjà disponibles<sup>2</sup>, ce guide vise à outiller les collectivités territoriales dans leurs démarches de développement et de structuration de leurs politiques d'égalité femmes-hommes.

Ce guide sur l'évaluation des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes est centré sur les politiques publiques et la mise en œuvre de démarches spécifiques ou intégrées de l'égalité femmes-hommes. Par conséquent, il ne traite ni de l'évaluation de la politique sur l'égalité professionnelle en interne, ni de la prise en compte du genre dans l'évaluation des autres politiques publiques. Deux encadrés spécifiques sont proposés sur ces sujets, pp.4-7.

1 CNFPT, *Le rôle et les pratiques de l'évaluation de l'action publique territoriale*, 2018.

2 Voir en particulier parmi les guides pratiques du Centre Hubertine Auclert : *Planifier, conduire et évaluer une politique locale d'égalité femmes-hommes* ↗, 2014 ; *Pour convaincre du bien-fondé des politiques locales d'égalité femmes-hommes* ↗, 2015.

Pour traiter la question de l'évaluation des politiques publiques d'égalité femmes-hommes, ce guide s'articule autour de trois grands questionnements correspondant à ceux que peuvent avoir les élu-es ou les agentes en charge de ces politiques :

## 1 Qu'est-ce que l'évaluation ?

## 2 Pourquoi évaluer ? Quelle est la plus-value ?

## 3 Comment évaluer ? Avec quels outils ? Avec qui ? Quand ?

À travers de ce cheminement, ce guide vise à apporter des éléments de compréhension, des outils opérationnels et des exemples de cas concrets permettant de rentrer dans les finalités et la mécanique de l'évaluation des politiques locales d'égalité. Il ne prétend pas à l'exhaustivité des démarches possibles, ni à un niveau élevé de technicité, les lecteurs et lectrices pouvant se reporter pour cela à la bibliographie, p.58.

**Chaque partie du guide peut se suffire à elle-même** et est conçue comme une entrée possible, en fonction des objectifs des lecteurs et lectrices. Le guide constitue toutefois un tout ayant sa logique globale que le lecteur ou la lectrice moins pressée pourra apprécier pour s'approprier l'ensemble des éléments.

### L'ÉVALUATION DES AUTRES POLITIQUES PUBLIQUES AU PRISME DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

L'égalité femmes-hommes constitue un enjeu transversal de l'action publique. C'est d'ailleurs là le fondement de l'approche intégrée de l'égalité. La croyance selon laquelle les politiques publiques s'appliquent à tou-tes les citoyen-nes et sont de ce fait neutres, sans distinction selon le genre, reste pourtant bien ancrée. Or, une politique d'apparence neutre peut en réalité renforcer les inégalités entre les femmes et les hommes. Évaluer une politique au prisme du genre permet de mettre en exergue un tel effet et donc potentiellement de corriger ce biais.

Prenons l'exemple d'une politique de développement économique visant à favoriser la création d'entreprise via une aide à la création. D'apparence neutre car s'adressant aux porteurs et porteuses de projets, qu'ils soient hommes ou femmes, cette politique peut en fait reproduire, voire accroître les inégalités entre les femmes et les hommes si elle se concentre sur des secteurs d'activité à dominance masculine, comme le BTP. L'évaluation de cette politique au prisme du genre conduirait à mettre en lumière cette réalité et à corriger ce biais en élargissant le périmètre de l'aide à des secteurs d'activité où les entrepreneuses sont davantage représentées ou majoritaires.

L'évaluation permet donc de montrer qu'une politique n'est pas forcément neutre en termes d'effets sur les populations et contribue ainsi à renforcer le développement des politiques d'égalité femmes-hommes qui visent à prendre en considération cette réalité.

**En produisant de la connaissance supplémentaire**, les démarches évaluatives de programmes ou politiques au prisme du genre viennent enrichir l'argumentaire en faveur de la prise en compte de l'égalité femmes-hommes dans les politiques publiques. Elles contribuent ainsi au développement de l'approche intégrée de l'égalité d'une part, et contribuent in fine à la réduction des inégalités femmes-hommes, d'autre part.

### L'EXEMPLE DE « L'ÉVALUATION EX POST »<sup>3</sup> DES IMPACTS DES TRAMWAYS DE CASABLANCA ET DE RABAT-SALÉ<sup>4</sup>

L'Agence française de développement (AFD) a souhaité évaluer les impacts des premières lignes de tramways de Casablanca et de Rabat-Salé, en termes de mobilité et de vie urbaine, un peu moins de dix ans après leur inauguration. Les tramways constituent le premier mode de transport structurant dans ces villes où les transports publics sont encore aujourd'hui notoirement faibles, et ce alors que les besoins de transport sont en augmentation. **Le questionnement évaluatif de l'AFD interrogeait notamment les effets sur les femmes, même si, contribuer à la réduction des inégalités de genre ne figurait pas parmi les objectifs initiaux des projets.** L'évaluation a notamment exploité les données sexo-différenciées issues du recensement de 2014 et de « l'Enquête Ménages Déplacements » (EMD) de Casablanca en 2018, et interrogé 1800 usagers et usagères en station dont environ 40 % de femmes. L'évaluation

démontre que 50 % des usagers et usagères sont des femmes malgré leur faible taux d'activité, ce qui incite l'équipe à approfondir ses investigations. À Casablanca, dans la « zone de chalandise », 13,5 % des déplacements des femmes se faisaient en tramway, contre 7,7 % pour les hommes. Pour elles, qui doivent combiner de multiples déplacements, l'opportunité qu'offre le tramway d'accéder à de nouveaux quartiers est essentielle. Elles sont par ailleurs particulièrement sensibles à la sécurité du fait de la présence de personnels en station et dans les rames, en journée et en soirée. Le bénéfice du tramway en matière de sécurité s'étend d'ailleurs aux abords des arrêts et de la ligne. Ainsi, à Casablanca, 60 % des femmes interrogées préfèrent prendre la rue du tramway pour rentrer chez elles car elle est mieux éclairée. Plutôt que de conclure que « le tramway émancipe les femmes », **l'évaluation démontre qu'une part significative des habitantes de Casablanca, Rabat et Salé s'est saisie de l'opportunité du tramway au service de leur propre processus d'émancipation**, notamment parce qu'elles le considèrent comme un mode de transport digne et sûr.

<sup>3</sup> Évaluation effectuée à la fin ou après la fin d'une action ou d'une intervention publique.

<sup>4</sup> Synthèse disponible en ligne : [www.afd.fr/fr/ressources/evaluation-ex-post-des-impacts-des-tramways-de-casablanca-et-de-rabat-sale-2020](http://www.afd.fr/fr/ressources/evaluation-ex-post-des-impacts-des-tramways-de-casablanca-et-de-rabat-sale-2020)

## L'ÉVALUATION DES POLITIQUES EN INTERNE PORTANT SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

En tant que structures employeuses, les collectivités territoriales sont soumises à des obligations en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette préoccupation n'est pas nouvelle et nous rappelons ici les derniers éléments légaux qui régissent l'action des collectivités territoriales à ce sujet.

**La loi du 4 août 2014** dispose, entre autres, que les collectivités mettent en œuvre une politique intégrée de l'égalité entre femmes et hommes et doivent élaborer un rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes comprenant un volet sur l'égalité professionnelle.

**La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique** transpose les dispositions de l'accord du 30 novembre 2018 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique. En vertu de cet accord, de nouvelles obligations pèsent sur les employeurs et employeuses des trois fonctions publiques. Les collectivités locales et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 20 000 habitant-es doivent mettre en place un plan d'action pluriannuel pour l'égalité professionnelle femmes-hommes. Ce plan, d'une durée de trois ans maximum, doit comporter des mesures afin :

/ d'évaluer, de prévenir et de traiter les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ;

/ de garantir leur égal accès aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique ;

/ de favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale ;

/ de prévenir et de traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

Les modalités d'élaboration et de mise en œuvre du plan d'action pour assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont définies par **un décret daté du 4 mai 2020**. Le plan d'action doit préciser pour chacun des domaines ci-dessus les objectifs à atteindre, les indicateurs de suivi et leur calendrier de mise en œuvre.

L'évaluation, au sens classique du terme, du plan d'action n'est pas rendue obligatoire. En revanche, l'incitation est bien présente, notamment au moment de revoir ce dernier. Le comité social territorial est *« consulté sur le plan d'action et informé annuellement de l'état de sa mise en œuvre »*. À cette occasion, des évaluations intermédiaires peuvent être réalisées.

Dans la pratique, les collectivités territoriales n'évaluent pas de façon systématique, à ce jour, leurs politiques d'égalité professionnelle femmes-hommes. Toutefois, elles le font davantage que pour le volet des politiques publiques de leurs politiques d'égalité.

**Les outils présentés dans ce guide, bien que non ciblés sur les politiques d'égalité professionnelle, peuvent être très utiles à l'évaluation de ces dernières.**

## UN EXEMPLE D'ÉVALUATION D'UNE POLITIQUE TERRITORIALE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : L'ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU RIFSEEP DANS LE DÉPARTEMENT D'ILLE-ET-VILAINE<sup>6</sup>

Dès février 2014, le Département d'Ille-et-Vilaine s'est engagé en matière d'égalité entre les femmes et les hommes en signant la Charte européenne pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans la vie locale puis en adoptant fin 2016 un plan d'action pluriannuel sur cette problématique. Dans ce cadre, le Département a souhaité intégrer, au sein de ses services, la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes au cœur de la gestion des ressources humaines.

Le Département s'est saisi de la réforme du RIFSEEP<sup>6</sup> en 2017, pour procéder à une refonte du régime indemnitaire favorisant

par la même occasion une plus grande égalité de rémunération entre les femmes et les hommes structuré par grade et par filière. Cette organisation des primes favorisait des inégalités de rémunération entre les métiers des filières féminisées (administrative, sociale) et les filières masculinisées (technique). Depuis la réforme, il est possible d'attribuer le même régime indemnitaire à des métiers de différentes filières répondant au même type de fonction : par exemple la fonction d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception.

En 2021, le Département a lancé en interne avec le service Égalité l'évaluation de cette réforme, afin d'identifier les inégalités persistantes. **L'évaluation conclut le respect de l'égalité femmes-hommes pour l'attribution des primes depuis la réforme du RIFSEEP.**

—  
5

Voir la question évaluative 3 dans le *Bilan du Plan d'action égalité Femmes-Hommes 2017-2021* [ille-et-vilaine.fr/sites/default/files/asset/document/bilan\\_du\\_plan\\_daction\\_egalite\\_femmes-hommes\\_2017-2021\\_0.pdf](http://ille-et-vilaine.fr/sites/default/files/asset/document/bilan_du_plan_daction_egalite_femmes-hommes_2017-2021_0.pdf)

—  
6

Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

# LES DÉMARCHES ÉVALUATIVES, QU'EST-CE-QUE C'EST ?

## L'ÉVALUATION, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Évaluer une politique publique, un programme, un plan d'action, consiste à **juger de sa valeur**, notamment du point de vue de ses effets, c'est-à-dire de sa capacité à changer positivement la vie des bénéficiaires, **pour pouvoir faire mieux par la suite et permettre une prise de décision**. Au sujet d'un plan d'action égalité femmes-hommes, on peut se poser les questions suivantes :

- / Les différents objectifs que nous nous sommes fixés au sein du plan d'action étaient-ils les bons ?
- / Les actions que nous avons réellement mises en œuvre ont-elles bien touché le public cible ?
- / Dans quelle mesure les actions mises en œuvre ont participé à changer la situation sur laquelle nous voulions agir ?

Évaluer, c'est aussi **s'inscrire dans la durée** en se projetant et en posant des bases qui concernent « l'après », le ou les futurs possibles de l'action. Il s'agit donc de fonder la décision. Ainsi, avant d'élaborer un nouveau plan d'action égalité femmes-hommes, on s'interrogera sur les résultats obtenus dans le cadre du plan précédent afin d'estimer si la stratégie mise en œuvre pour réduire les inégalités entre les femmes et les hommes sur le territoire doit être revue.

Si l'on n'observe pas de hausse de la fréquentation d'un point écoute à destination des femmes victimes de violences suite à une campagne d'information, il faut s'interroger sur les causes de ce constat afin de pouvoir décider de réorienter cette politique :

- / Pourquoi n'y a-t-il pas eu de hausse de fréquentation ?
- / Le public cible de la campagne avait-il été bien défini ?
- / La campagne a-t-elle été efficace et d'autres facteurs expliquent-ils une stagnation de la fréquentation ?

Évaluer suppose enfin **de poser la question de la « contribution propre » de l'action** : au-delà de l'observation du changement, évaluer consiste à appréhender en quoi et dans quelle mesure le changement observé est imputable à l'action mise en œuvre. L'action est ainsi interrogée au regard de ses effets, en particulier ceux qui étaient escomptés.

Si l'on observe une augmentation de la pratique sportive des femmes sur le territoire, on se posera la question de savoir dans quelle mesure ce changement a été généré par la prise en compte de l'égalité femmes-hommes dans la politique sportive.

## En quoi l'évaluation se distingue-t-elle d'autres démarches ?

Pour bien comprendre ce qu'est l'évaluation, il est utile de la différencier d'autres démarches qui ne relèvent pas de l'évaluation proprement dite, bien qu'elles puissent en constituer des étapes nécessaires ou des outils.

### L'observation

Tout d'abord, l'évaluation diffère de l'observation. **Observer consiste à étudier ou examiner avec attention une situation, généralement sur une période donnée.**

Ainsi, on peut mettre en place un dispositif de recueil de données permettant d'observer des changements de pratiques, comme la part des femmes inscrites parmi les titulaires d'une licence sportive depuis la mise en place d'une action en faveur de l'égalité femmes-hommes dans le sport. Toutefois, **cette démarche de comparaison entre une situation antérieure et une situation présente ne constitue pas en soi une évaluation. Il faudrait pour cela être en mesure d'expliquer en quoi la politique mise en œuvre a contribué au changement**, via un dispositif d'essai de clubs très simple d'accès, promu auprès des lycéennes au moment de la rentrée scolaire et ayant suscité de nouvelles adhésions. En revanche, la création de ce dispositif de recueil de données relève bien d'un « premier pas » vers une démarche évaluative. En effet, ces données sont susceptibles d'alerter sur les difficultés de la politique publique et de susciter l'envie d'investigations complémentaires de type évaluative.

De la même façon, les données collectées par les Observatoires territoriaux des violences faites aux femmes ou les Observatoires de l'égalité seront très utiles pour observer l'évolution des violences faites aux femmes sur le territoire concerné. L'Observatoire sera ainsi un partenaire incontournable pour évaluer la politique territoriale de lutte contre les violences en permettant de disposer de données sur l'évolution du phénomène. Mais le seul fait d'observer un changement ou de faire une cartographie des dispositifs et programmes existants sur un territoire ne constituera pas une évaluation.

## Le bilan

Évaluer une politique publique se distingue également du bilan, par exemple à l'occasion d'un rapport d'activité. **Le bilan s'attache essentiellement à décrire et illustrer les moyens engagés et les actions réalisées.** Il peut également narrer la mise en œuvre de ce qui a été fait et évoquer les difficultés rencontrées et les solutions identifiées. Le bilan permet ainsi de rendre des comptes sur ce qui a été fait. En revanche, **le bilan ne répond pas à la question des effets des actions.** Il ne questionne pas non plus la pertinence des objectifs.

De nombreuses collectivités territoriales profitent de l'obligation légale d'élaborer un rapport annuel sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes pour dresser un bilan de la mise en œuvre de leurs politiques d'égalité femmes-hommes. Le plus souvent, il s'agit de décrire les réalisations de l'année écoulée et les dépenses publiques allouées aux différentes actions. Ce sont par exemple le nombre de personnels de la petite enfance formés à l'éducation non sexiste dans les crèches, ou encore le nombre de femmes et d'hommes reçus dans un point d'accès au droit qui sont décrits.

**Le moment du bilan constitue justement une opportunité pour pousser plus loin le questionnement et adopter une posture évaluative,** au moins sur une ou deux actions phares<sup>7</sup>.

## Le contrôle et l'audit

L'évaluation est souvent confondue avec le contrôle ou l'audit. Pourtant, la logique et les objectifs qui les sous-tendent sont distincts.

**Le contrôle vise essentiellement à vérifier la légalité de l'action.** Cette dernière est jugée au regard des obligations légales en vigueur, qui sont par définition extérieures à l'action elle-même. Le contrôle peut se traduire par une sanction et une obligation de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour inscrire son action dans la légalité. Ainsi, le contrôle de la politique locale

d'égalité pourrait consister à vérifier que le rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes sur le territoire est bien établi, et cela, selon les critères définis par la loi et le décret d'application. Une telle pratique diffère donc de **l'évaluation qui jugera l'action au regard de critères internes en lien avec ses objectifs.**

**L'audit, qu'il soit interne ou externe, consiste à vérifier la conformité des processus au regard de normes ou de standards en vigueur sur le sujet,** que ce soit au niveau national ou international. L'objectif est en général d'éviter ou de mettre en lumière des risques de pratiques contraires à l'égalité entre les femmes et les hommes. Il existe des audits sur le genre qui mettent en lumière les processus de création ou de reproduction d'inégalités femmes-hommes au sein d'une organisation ou dans la formulation des dispositifs ou programmes de cette dernière. **Suite à un audit, on pourra prendre des mesures visant à réduire ce risque.**

## LE QUESTIONNEMENT ET LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

Comme pour toute démarche d'étude, l'évaluation implique qu'on définisse en amont les questions auxquelles on souhaite répondre. Il s'agit de s'assurer que l'évaluation sera utile et nous apportera des éléments de réponse dont on ne dispose pas déjà, en la focalisant sur des enjeux prioritaires. Il est nécessaire d'effectuer une sélection : **mieux vaut produire un travail approfondi sur deux à trois questions clés qu'une analyse superficielle sur dix questions non hiérarchisées.**

*La Ville de Rennes a lancé fin 2021 une évaluation de sa politique d'égalité femmes-hommes. Dans ce cadre, la Ville a fait le choix de centrer l'évaluation sur un nombre réduit de questions, en lien avec ses objectifs :*

*I Quelle est la marge de progrès dans la mise en œuvre du plan d'action ?*

*I La gouvernance du plan d'action est-elle efficace, en particulier dans sa dimension participative ?*

*I Dans quelle mesure est-il pertinent d'élaborer et mettre en œuvre un plan d'action au niveau métropolitain ?*

-  
7

Se reporter à l'astuce n°2 du kit des espaces et des opportunités pour initier une démarche évaluative, page 34.



Évaluer une politique publique implique de porter un jugement sur cette dernière, en se posant des questions spécifiques et en y apportant des réponses. C'est une posture forcément normative. **On ne peut pas entrer dans cette démarche sans adopter un point de vue.** En effet, le fait de porter un jugement sur l'action répond à des préoccupations et des attentes spécifiques, en général celles des élu-es et/ou des personnes en charge de l'action concernée. Les finalités de l'évaluation peuvent d'ailleurs être diverses – cette question fait l'objet de la deuxième partie du guide.

Par ailleurs, les questions qui se posent peuvent aussi **dépendre de la phase du cycle de la politique publique dans laquelle on se trouve.** Ainsi, on ne se posera pas les mêmes questions selon que l'on se trouve à mi-parcours de la mise en œuvre d'un plan d'action égalité, qu'au terme de la période de validité de ce plan. Dans le premier cas, on se concentrera sur la mise en œuvre du plan et dans le second cas, on s'interrogera sur les impacts des actions menées.

Pour structurer ce questionnement en fonction des finalités de l'évaluation et de la phase dans laquelle on se trouve, différents types ou familles de questions évaluatives se distinguent. Ces différentes familles de questions, aussi appelées critères, constituent autant de points de vue à partir desquels on interroge l'action. En France, la pratique la plus répandue est d'articuler le questionnement évaluatif autour de quatre critères :

- / la pertinence,
- / la cohérence,
- / l'efficacité,
- / l'efficience de l'action.

Une brève définition de chacune de ces familles de questions est proposée ci-après. Pour illustrer le propos et les questionnements possibles, le cas du plan d'action 2019-2021 pour l'égalité entre les femmes et les hommes du Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis est pris comme exemple.

*Le Plan d'action a été adopté en avril 2019 par le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, après que ce dernier ait signé la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale le 8 mars 2016. S'inscrivant dans une approche intégrée de l'égalité, le Plan est conçu « pour que chacune et chacun s'empare de l'égalité femmes-hommes, que chaque service ait une approche intégrée pour évaluer l'impact d'une action ou politique sur l'égalité entre les femmes et les hommes avant de s'engager dans une démarche ou un projet ». Il s'agit par ailleurs de rassembler dans un même document, toutes les actions en faveur de l'égalité*

*femmes-hommes. Le plan s'articule autour de quatre grands axes déclinés en 10 objectifs stratégiques et 58 actions.*

**1 La question de la pertinence** vise à savoir si les objectifs poursuivis répondent suffisamment bien aux problèmes qu'ils cherchent à résoudre. Il s'agit aussi de questionner l'adaptation des actions aux attentes et aux contraintes des bénéficiaires et du territoire.

*Le Plan est pensé comme devant permettre de promouvoir l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et la protection de l'égalité des droits. L'analyse de la pertinence de ce Plan consiste à vérifier que les actions sont adaptées au regard des inégalités entre les femmes et les hommes réellement observées sur le territoire : par exemple, en ce qui concerne les manifestations du sexisme dans l'espace public, puisque 40 % de femmes du territoire disent ne pas fréquenter certains lieux publics suite à des manifestations du sexisme.*

**2 La question de la cohérence** est déclinée en deux volets : la cohérence interne et la cohérence externe.

L'analyse de la cohérence interne permet de s'assurer que les différents éléments qui composent l'action vont dans la même direction et si les moyens sont à la hauteur des ambitions. En effet, une politique est constituée de différents objectifs, hiérarchisés ou non, et de dispositifs qui sont associés à des moyens. Il s'agit donc, en particulier de vérifier si les différents objectifs stratégiques et opérationnels vont dans le même sens ou se complètent.

*L'évaluation de la cohérence interne du Plan cherche par exemple à répondre aux questions suivantes :*

- / Les quatre axes du plan – « Une collectivité exemplaire », « La protection et la santé », « La promotion d'une culture de l'égalité », « Un territoire pour tous et toutes » – servent-ils le même objectif général ?*
- / Les objectifs de chaque axe ne sont-ils pas en contradiction ? Ou sont-ils complémentaires ?*
- / Les actions définies vont-elles bien dans le sens des objectifs stratégiques ?*

L'analyse de la cohérence externe resitue l'action dans le contexte des autres politiques publiques en vigueur dans le champ de cette action. Elle vise à vérifier que les objectifs de l'action considérée vont dans le même sens ou apportent une valeur ajoutée par rapport aux actions menées par d'autres acteurs dans le même domaine.



*Pour analyser la cohérence externe du Plan, on peut s'interroger sur la complémentarité des actions avec les politiques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes mises en œuvre sur le territoire par les services déconcentrés de l'État, ou encore s'ils vont dans le même sens que les politiques d'égalité des autres collectivités qui composent le territoire.*

**3** La question de l'efficacité vise à vérifier si et en quoi l'action menée a produit les effets attendus sur les publics touchés. Les résultats observés sont-ils à la hauteur des ambitions ? Les objectifs ont-ils été atteints ?

*L'évaluation de l'efficacité du Plan répond aux questions suivantes :*  
*/ Quels ont été les résultats des actions mises en œuvre ?*  
*/ Ont-elles contribué à atteindre les objectifs définis dans le plan d'action et si oui, comment ? Ou encore, plus précisément : la rénovation des cours de collèges et des sanitaires (action 56) a-t-elle contribué à promouvoir un égal accès des filles et des garçons à ces espaces (objectif 10) ?*  
*/ En quoi la formation des professionnel·les du département au repérage des violences (action 13) a-t-elle permis de prévenir et de lutter contre les violences faites aux femmes (objectif 5) ?*

La question de l'efficacité de l'action est souvent la plus évidente. Elle est généralement au cœur des préoccupations des élu·es et des agent·es en charge d'une politique publique. C'est la question des effets de l'action qui est posée (voir l'encadré « Évaluer les impacts, de quoi parle-t-on ? », pp. 15-16).

*Dans le Plan, l'action 13 consiste à former les professionnel·les du département au repérage des violences. L'analyse de son efficacité pourrait consister à appréhender :*  
*/ les réalisations de l'action : combien de sessions de formation ont été réalisées auprès des différents types de professionnel·les en contact avec le public – centres sociaux, PMI, crèches, etc. ? ;*  
*/ les résultats directs sur le public cible : ces professionnel·les ont-ils et ont-elles eu une meilleure compréhension du phénomène ? Ont-ils et ont-elles été à même, suite à leur formation, d'identifier des situations de violences et d'orienter les victimes ? ;*  
*/ les impacts sur le long terme et les bénéficiaires finales : davantage de femmes victimes de violences ont-elles été prises en charge par les services compétents suite aux orientations réalisées ? Ces femmes sont-elles sorties du cycle des violences ?*

**4** La question de l'efficience permet d'estimer si les effets obtenus l'ont été à un « coût raisonnable ». On peut notamment apprécier l'efficience en répondant aux questions suivantes :

*/ Pour un même budget, aurait-on pu obtenir davantage d'effets ?*  
*/ Aaurait-on pu obtenir les mêmes effets avec un budget inférieur en faisant autrement ?*

Il est également possible d'appréhender l'efficience en comparant les ratios coût/efficacité des différentes actions.

Dans une évaluation globale d'une politique publique, le questionnement porte en général sur l'ensemble des critères présentés ici. Toutefois, ce cas de figure ne constitue pas une règle. **Il n'y a pas d'obligation à se poser une question de chaque famille dans son évaluation. L'essentiel est de poser des questions utiles qui font échos aux besoins d'information pour nourrir la décision.**

#### 1 / ÉVALUER LES IMPACTS, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Il n'y a pas une définition partagée par tous les acteurs et toutes les actrices de ce qu'est l'évaluation d'impact, pas plus qu'il n'y a une définition unique de ce que sont les impacts.

Pour l'OCDE, l'analyse de l'impact consiste à appréhender dans quelle mesure et en quoi « l'intervention a généré ou devrait générer des effets significativement positifs ou négatifs, attendus ou inattendus ».

Il s'agit de répondre à la question : « quelle différence fait l'intervention ? » (Glossaire de l'OCDE, 2019). C'est bien la question des effets de l'action qui est posée et donc

de la contribution propre de l'action au changement.

Le plus souvent, on considère que **l'impact concerne à la fois, les effets de long terme de l'action et les effets sur les bénéficiaires finaux et finales de l'action.**

L'impact se différencie ainsi **des résultats de l'action, qui sont les effets directs et de court terme observés sur les « cibles » de l'action, ces cibles n'étant pas forcément les bénéficiaires finaux et finales.** Les cibles directes peuvent être des associations travaillant à la création d'activité par les femmes en vue de développer leur autonomie et les bénéficiaires finales, les femmes accompagnées par les associations.

2 / LES IMPACTS DANS LA LOGIQUE D'ACTION D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE



Les actions de la politique qui ont été réalisées

Les effets directs et de court terme des actions réalisés sur leur-s cible-s

Les effets de plus long terme sur les bénéficiaires finaux et finales

En somme, l'impact d'une politique publique peut devenir un critère de jugement supplémentaire dans le questionnement évaluatif. On peut considérer qu'une évaluation d'impact – ou étude d'impact – se consacre à **analyser les effets**

**de long terme de l'action évaluée sur les bénéficiaires finaux et finales.** La contribution de l'action au changement observé, autrement dit la relation causale entre l'action et le ou les changements est au cœur du questionnement.

3 / L'EXEMPLE DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA CONSTRUCTION DE NOUVEAUX COLLÈGES SUR LA MIXITÉ DANS L'USAGE DES COURS DE RÉCRÉATION DANS LE DÉPARTEMENT D'ILLE-ET-VILAINE

En 2021, le Département d'Ille-et-Vilaine a évalué son plan d'action égalité femmes-hommes. Un focus a été réalisé sur l'évaluation des impacts des actions réalisées en lien avec la politique d'éducation. Cette dernière était ciblée au travers de trois fiches-actions: « *Promouvoir l'égalité filles-garçons dans les collèges du territoire* » ; « *Adapter les sanitaires des collèges aux problématiques des filles et des garçons* » et « *S'engager dans la construction*

*des nouveaux collèges pour favoriser la mixité et le partage égalitaire des cours de récréation entre les filles et les garçons* ». Ainsi, le cahier des charges et la sélection des entreprises pour la construction de trois nouveaux collèges incluait une clause sur la mixité de l'usage des espaces. Une observation a été effectuée pour mesurer l'impact des actions mises en œuvre sur l'utilisation des cours de récréation par les bénéficiaires, à savoir les élèves. L'évaluation conclut que l'objectif de mixité travaillé au moment de la conception de la cour observée n'est que partiellement atteint. En effet, le terrain de sport, malgré son installation en périphérie, reste perçu comme une zone privatisée au profit de certains groupes, majoritairement les garçons et les plus âgés.

# POURQUOI ÉVALUER LES POLITIQUES LOCALES D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ?

L'évaluation des politiques locales d'égalité femmes-hommes peut apporter une réelle plus-value pour le développement de ces politiques. Par ailleurs, comme pour l'ensemble des politiques publiques, s'inscrire dans une démarche évaluative présente des avantages à plusieurs niveaux. Cette partie vise à explorer les enjeux et les bénéfices de l'évaluation.

## LES ENJEUX DÉMOCRATIQUES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation permet de rendre des comptes aux responsables politiques, mais aussi aux citoyen·nes, sur le bon usage de l'argent public, en donnant à voir la mise en œuvre et les effets d'une politique : comment l'argent public a-t-il été utilisé ? Pour quoi faire ? Avec quels résultats ? Comment pourrait-il être encore mieux utilisé à l'avenir ?

Elle permet de **justifier du bien-fondé de l'intervention publique en apportant les preuves de sa nécessité et de son efficacité** : agir en faveur de l'égalité femmes-hommes est-il vraiment nécessaire ? Agissons-nous de la bonne façon pour résoudre les problèmes ?

L'évaluation nourrit ainsi l'acceptation ou la légitimité de l'action publique. Lorsque ses résultats sont diffusés, elle permet en tout cas à la population de se forger une opinion sur l'action publique.

L'évaluation participative, qui convie les citoyen·nes concerné·es par l'intervention à prendre part à son jugement et identifier des améliorations, est **aussi l'occasion d'actualiser le diagnostic des besoins et de faire émerger de nouvelles idées** pour améliorer l'intervention publique.

## LA VISIBILITÉ, LA COMPRÉHENSION ET L'ADHÉSION À L'ACTION

Grâce aux travaux qu'elle nécessite, la mise en œuvre d'une démarche évaluative constitue une très bonne opportunité pour échanger avec les différents acteurs et actrices de la politique évaluée. Ces échanges permettent de débattre sur les objectifs, la mise en œuvre et les résultats ou impacts de la politique d'égalité et sur ce qu'il serait souhaitable de faire par la suite. C'est le moment de **(re) construire une vision partagée de l'intervention et de ses finalités au regard des contributions de chacun et chacune.**

La mobilisation des acteurs et actrices concernées lors de l'évaluation permet également de les impliquer davantage dans la suite de la mise en œuvre, grâce notamment **à une meilleure adhésion.** Une meilleure compréhension de la démarche permettra une appropriation accrue et une meilleure mise en œuvre de l'approche intégrée de l'égalité femmes-hommes. L'évaluation devient alors source de performance pour l'action.

*La Ville de Suresnes a mené en 2021 une évaluation de sa politique d'égalité femmes-hommes dans le but d'actualiser son plan d'action adopté en 2012 et de l'étendre à la lutte contre toutes les discriminations. Ces travaux ont été conduits en interne. La politique d'égalité de la Ville s'inscrit dans une approche intégrée de l'égalité et a été déclinée dans l'ensemble des politiques publiques portées par la commune. Pour les responsables de cette politique, l'évaluation, qui a impliqué l'ensemble des services, a constitué une opportunité pour réexpliquer la démarche, la logique d'action de la politique, ses objectifs, etc. Il était en effet jugé primordial que l'ensemble des acteurs et actrices concernées puissent se les approprier pleinement afin d'améliorer la mise en œuvre de la politique et in fine ses résultats et impacts.*

*La Ville de Rennes, associée à Rennes Métropole, a lancé fin 2021 une évaluation globale et externe de sa politique d'égalité femmes-hommes traduite au sein d'un plan d'action. L'ensemble des directions et des élu-es sont impliqué-es. Pour les responsables de cette politique d'égalité, un des objectifs de son évaluation est de sensibiliser davantage à la démarche intégrée de l'égalité femmes-hommes les élu-es et les services parties prenantes de cette politique, en approfondissant la communication et le travail collectif pour renforcer leur culture commune de l'égalité.*

L'évaluation représente aussi un moment opportun pour communiquer plus largement les résultats obtenus grâce à la mise en œuvre de la politique publique, en élaborant des supports spécifiques ou en organisant un événement. **Cette communication permet de valoriser l'action auprès de l'ensemble des élu-es et des services, mais aussi au sein de la population.** L'évaluation participe ainsi à la diffusion de la « culture de l'égalité » sur le territoire.

*Chaque année, dans le cadre de l'exercice du rapport annuel sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, la Ville de Fontenay-sous-Bois élabore une synthèse sous format infographique qui présente les principaux éléments en matière de réalisations de l'année écoulée. Le rapport annuel étant l'occasion de s'inscrire dans une démarche évaluative, des éléments s'y référant sont présentés dans cette synthèse. Ce document infographique est diffusé sur l'intranet de la ville, mais sert aussi d'outil de communication externe, en particulier sur le site internet de la commune. Il permet de sensibiliser les agent-es et la population à la question de l'égalité entre les femmes et les hommes et de visibiliser cette question transversale en interne et en externe.*

## LE PILOTAGE, LA QUALITÉ ET LA PERFORMANCE DE L'ACTION

En apportant de la connaissance nouvelle sur la politique concernée, l'évaluation permet tout d'abord d'objectiver ses enjeux et ses résultats, tant attendus qu'obtenus. Ce travail d'objectivation est nécessaire pour apprécier et porter un jugement sur l'action menée et sa mise en œuvre réelle. Il s'agit également d'identifier les raisons qui ont conduit aux résultats attendus ou observés. **L'évaluation est ainsi un réel outil d'aide à la décision.**

*Rennes Métropole s'est associée à la Ville de Rennes dans le cadre de l'évaluation de la politique d'égalité femmes-hommes de cette dernière. En effet, si la Ville de Rennes et d'autres communes de la métropole rennaise disposent d'un plan d'action sur l'égalité femmes-hommes, la Métropole ne dispose pas, à ce jour, de son propre plan d'action, bien qu'elle ait signé le 8 mars 2022 la Charte européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie locale. Un des objectifs fixés dans le cadre de l'évaluation était d'appréhender quelle pourrait être la plus-value de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan d'action métropolitain sur l'égalité*

*femmes-hommes. L'évaluation devait donc fournir la connaissance nécessaire à la prise de décision sur ce point.*

Une bonne évaluation  **vise à faire émerger des éléments de connaissance nouveaux, notamment grâce à la collecte auprès des publics concernés**. L'évaluation constitue donc un processus d'apprentissage pour les acteurs et actrices impliquées qui seront ainsi mieux à même de cerner les besoins auxquels ils et elles cherchent à répondre, de réviser et de prioriser leurs objectifs, de comprendre comment leur dispositif est le plus efficace et d'optimiser sa valeur ajoutée.

*La Ville de Fontenay-sous-Bois s'inscrit dans cette démarche. Son plan d'action 2015-2020 a fait l'objet de bilans évaluatifs annuels et un focus spécifique a été mené sur la politique de lutte contre les violences faites aux femmes. Cela s'est traduit par l'inauguration en 2020 de l'Observatoire municipal des violences faites aux femmes. Ce dernier est pensé comme un outil de connaissance mais aussi d'action. Il est le fruit des démarches évaluatives menées au cours des années précédentes. Une telle démarche, doublée d'une approche participative, a également conduit la Mission droits des femmes-égalité à co-construire des actions nouvelles avec les acteurs et actrices impliqués. Ainsi, suite aux travaux évaluatifs menés par l'Observatoire, fondés en particulier sur une série d'entretiens auprès des professionnel·les et sur un questionnaire auprès des femmes, des actions comme la création d'un poste d'intervenant·e social·e en commissariat ou le développement de consultations de psycho-traumatologie ont pu être concrétisés. D'autres sont en cours de création comme le service de garde d'enfants pour les femmes victimes de violences.*

**L'évaluation n'est donc pas un « temps mort » dans l'action. Évaluer, c'est aussi agir dans le cadre d'un processus d'apprentissage-action.**

## L'INNOVATION DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES

Depuis plusieurs années, en France, le couple **expérimentation-évaluation joue un rôle central** dans les processus d'innovation en matière de politiques publiques. Après avoir expérimenté un dispositif ou une action à un niveau circonscrit, l'évaluation, au regard des résultats, permet de décider de généraliser, transformer ou abandonner le dispositif.

*La Ville de Paris s'inscrit dans cette logique d'expérimentation-évaluation-généralisation pour sa politique d'égalité femmes-hommes. La démarche évaluative joue donc un rôle central dans le processus de conception et d'innovation de l'action publique en matière d'égalité. C'est le cas par exemple pour la politique d'égalité dans le sport, avec « Paris Sportive », lancé en 2020 pour financer des projets de clubs et d'associations qui proposent des activités sportives régulières pour les femmes sur les terrains d'éducation physique et les squares en accès libre. L'objectif est de leur permettre de se réapproprier l'espace public et de continuer ensuite à pratiquer une activité sportive soit dans le cadre d'un club, soit de façon libre. Devant le succès de cette initiative, la Ville a décidé de reconduire le dispositif pour 2022.*

*Dans le cadre de son plan d'action de lutte contre les violences faites aux femmes, le Département du Val-de-Marne a expérimenté, en 2019, l'utilisation du « violentomètre »<sup>8</sup> pour améliorer le dépistage des violences faites aux femmes dans le cadre d'entretiens individuels confidentiels. L'évaluation de cette expérimentation a montré qu'il existe une discordance entre la réponse obtenue lors du dépistage systématique (pas de violence) et le degré de violence indiqué à la lecture du violentomètre (orange ou rouge). Ces cas « discordants » montrent la pertinence de l'outil pour la prise de conscience et/ou la verbalisation des violences et cela de façon différente et/ou complémentaire au dépistage opéré à travers un questionnement systématique sur le vécu de violences. La démonstration de la pertinence de l'outil doit conduire à la généralisation de son utilisation.*

Le processus d'apprentissage grâce à la mise en place de démarches évaluatives joue ainsi un rôle clé dans la conception des politiques d'égalité.

<sup>8</sup> L'outil a été créé en 2018 par l'association En avant toute(s), la Ville de Paris et les Observatoires départementaux des violences envers les femmes du 93 et du 75. Le Centre Hubertine Auclert a adapté le violentomètre, en 2019 : <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/article/outil-de-prevention-des-violences-le-violentometre>



## L'ARGUMENTAIRE LÉGALISTE

**Le cadre légal de l'évaluation des politiques publiques d'égalité entre les femmes et les hommes en France : une opportunité à saisir pour impulser une démarche évaluative**

La question de l'égalité entre les femmes et les hommes est de plus en plus prise en compte dans le cadre légal qui régit les politiques publiques. Ce dernier définit parfois des obligations ou se veut le plus souvent incitatif. S'appuyer sur les obligations légales peut constituer une opportunité à saisir pour investir des espaces et impulser une démarche évaluative.

**La loi du 4 août 2014 (loi n° 2014-873) pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes**

Si l'évaluation des politiques territoriales d'égalité entre les femmes et les hommes n'est pas une obligation, le cadre légal qui régit ces politiques se veut toutefois incitatif. Ainsi, l'article premier de la loi du 4 août 2014 dispose que « l'État et les collectivités territoriales, ainsi que leurs établissements publics, mettent en œuvre une politique pour l'égalité entre les femmes et les hommes selon une approche intégrée. **Ils veillent à l'évaluation de l'ensemble de leurs actions.** ».

Par ailleurs, le décret n°2015-761 du 24 juin 2015 relatif au rapport sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes intéresse les collectivités territoriales dispose dans son article premier que « ce rapport comporte **un bilan des actions conduites à cette fin dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques de la commune ou du groupement.** ».

En matière d'évaluation des politiques publiques, le cadre légal qui encadre **les politiques nationales d'une part, et la politique de la ville d'autre part** peut également être source d'inspiration pour les collectivités territoriales.

**La circulaire du 23 août 2012 relative à la prise en compte dans la préparation des textes législatifs et réglementaires de leur impact en termes d'égalité entre les femmes et les hommes**

Dans son article 8, la loi organique n°2009-403 du 15 avril 2009 dispose que les documents qui rendent compte de l'étude d'impact des projets de loi exposent avec précision « l'évaluation des conséquences économiques, financières, sociales et environnementales ».

La circulaire du 23 août 2012 précise que « en ce qui concerne les projets de loi, la dimension des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes sera désormais systématiquement prise en compte dans les travaux d'évaluation préalable des dispositions (...) et l'étude d'impact qui accompagne ces textes en traitera, à chaque fois qu'il y aura lieu, selon une approche enrichie ».

**La loi du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine**

La loi du 21 février 2014 a réformé la politique de la ville. L'égalité entre les femmes et les hommes est l'une des trois priorités transversales obligatoires à prendre en compte dans la conception des nouveaux contrats de villes.

L'article premier de cette loi prévoit par ailleurs la mise en place d'un Observatoire national de la politique de la ville « pour mesurer l'atteinte des objectifs ». Cet Observatoire, installé en janvier 2016, publie chaque année un rapport sur l'évolution des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Il a également pour mission « l'analyse spécifique des discriminations et des inégalités entre les femmes et les hommes. L'ensemble des données et statistiques qu'il produit sont établies par sexe ».

Ainsi, au-delà du cadre légal qui régit les politiques publiques des collectivités territoriales, ce qui prévaut au niveau national ou de façon sectorielle peut largement les inspirer et servir d'argumentaire pour impulser une démarche évaluative des politiques territoriales d'égalité.

## POURQUOI ÉVALUER LES POLITIQUES LOCALES D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ?

## LA PLUS-VALUE EN TERMES DE DÉMOCRATIE

Parce que l'évaluation permet de rendre des comptes aux élu-es, aux partenaires et aux citoyen-nes

Parce que c'est une bonne opportunité de mettre en débat l'action publique avec les citoyen-nes

## LA PLUS-VALUE EN TERMES DE VISIBILITÉ, DE COMPRÉHENSION ET D'ADHÉSION À L'ACTION

Parce que c'est un espace de dialogue constructif avec l'ensemble des opérateurs et opératrices de l'intervention

Parce que c'est l'occasion de communiquer sur le fond et en toute transparence sur sa politique d'égalité

## LA PLUS-VALUE EN TERMES DE PILOTAGE, DE QUALITÉ ET DE PERFORMANCE DE L'ACTION

Parce que cela permet de mieux agir, en se basant sur des preuves

## LA PLUS-VALUE EN TERMES D'INNOVATION DANS LA POLITIQUE PUBLIQUE

Parce que c'est une façon d'outiller les expérimentations avant leur généralisation en mettant en avant ce qui est efficace





# COMMENT ÉVALUER LES POLITIQUES LOCALES D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ? LA BOÎTE À OUTILS

Si les politiques territoriales d'égalité entre les femmes et les hommes sont encore peu évaluées, c'est parce que domine le plus souvent l'impression de ne pas savoir comment s'y prendre. En effet, l'évaluation des politiques publiques est souvent perçue comme très technique. L'objectif de ce chapitre est de montrer comment il est possible de s'inscrire dans une démarche évaluative et avec quelles actrices et quels acteurs, ainsi que de proposer différents outils mobilisables en fonction des objectifs de l'approche choisie.

**Il n'y a pas une seule bonne réponse à la question «comment évaluer les politiques locales d'égalité femmes-hommes?»**. Une pluralité de démarches, des plus simples aux plus ambitieuses, peut être envisagée, notamment selon ses attentes, le contexte et les moyens dont on dispose. Cette partie dessine le champ des possibles évaluatifs à la fois en termes d'astuces méthodologiques et d'outils associés à des exemples concrets d'expériences de collectivités.

Elle distingue :

/ le kit «*Des données utiles pour l'évaluation*» ;

/ le kit «*Des espaces et des opportunités pour initier une démarche évaluative*» ;

/ Le kit «*Évaluation finale, mode d'emploi*».

**Ces kits peuvent être utilisés ensemble, en tout ou partie, ou séparément.** Ils sont utiles tant dans le cadre d'une démarche évaluative chemin faisant que dans celui d'une évaluation finale, en fin de projet ou de programmation.

## LE KIT DES DONNÉES UTILES POUR L'ÉVALUATION

Porter un jugement sur une action implique de pouvoir objectiver plusieurs dimensions : ce qui a été réellement mis en œuvre, les effets observés, etc. Et objectiver suppose nécessairement de disposer de données. **Ce sont les questions que l'on se pose qui permettent de définir les données à mobiliser** : on ne cherchera donc pas forcément à collecter des données de façon exhaustive sur tous les axes du plan d'action.

*L'expérience de la Ville de Fontenay-sous-Bois constitue un très bon exemple de cette difficulté. Ainsi, en 2015, la Ville a souhaité évaluer son premier plan d'action égalité femmes-hommes 2012-2014. Cet exercice s'est révélé très compliqué en raison de la difficulté à collecter les informations nécessaires de la part des services. Dans le plan d'action, les actions avaient été définies de façon très précise avec des indicateurs associés très (trop) précis. Le recueil de données à un tel niveau de précision n'a pas été possible pour toutes les actions et l'évaluation n'a pas pu porter sur l'ensemble des actions réalisées. Forte de cette expérience, Fontenay-sous-Bois a conçu son deuxième plan d'action, les indicateurs associés et un dispositif de recueil de données de façon différente. Ainsi, la Mission droits des femmes-égalité est aujourd'hui en mesure d'associer une série d'indicateurs aux différents axes de politique publique en matière d'égalité qui sont présentés annuellement dans le rapport annuel de situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. À titre d'exemple, pour l'action « Accompagner les femmes vers l'emploi et la création d'entreprise » de l'axe « Égalité professionnelle », le nombre de participantes au programme dédié « Elles osent » ainsi que l'âge des bénéficiaires, le nombre de jours de formation ou encore les sorties du parcours sont clairement identifiées.*

## Astuce n°1:

### Anticiper au mieux la collecte des données indispensables pour suivre et évaluer notre intervention

Pour disposer de données au moment de l'évaluation, il faut avoir défini ses besoins d'informations et pensé, en amont, un dispositif de recueil de ces données. Le type de données à collecter dépend des questions que l'on se pose et de l'action menée. Par exemple, dans le cas d'une formation sur la communication non sexiste, on pourra se poser les questions suivantes :

/ Les formations proposées ont-elles rencontré leurs publics ? On cherchera à collecter le nombre de participant-es à chacune des sessions organisées.

/ Les personnes participantes correspondent-elles bien au public ciblé ? On s'intéressera au profil des participant-es et on pourra suivre la part des élu-es parmi les participant-es.

/ La formation change-t-elle vraiment les pratiques des participant-es à la formation ? On pourra s'intéresser à la part des participant-es qui déclarent avoir significativement modifié leurs pratiques de communication.

Il s'agit de construire un dispositif permettant d'associer à l'action menée, les données qui seront nécessaires pour appréhender sa mise en œuvre et ses effets, au regard de ses objectifs. **Les données qui sont collectées, après un temps défini de mise en œuvre, par exemple une année, permettent de renseigner des indicateurs** (voir la fiche-outil sur les indicateurs, p. 32).

*Depuis 2011, le service Égalité de la Ville de Suresnes mène un travail en interne avec les autres services. Ce travail a permis d'impulser une dynamique de co-construction des actions avec les autres services et une montée en puissance des interventions développées dans le cadre du plan d'action égalité. Les indicateurs devant permettre le suivi des actions ont été pensés dès la conception des actions et inclus dans ce processus de co-construction. Ce travail participatif a permis de sensibiliser les services qui sont mobilisés lors de la collecte des données permettant de renseigner les indicateurs. Si le travail de collecte reste parfois laborieux, cette dynamique permet de disposer d'indicateurs pour les 70 actions du plan d'action.*

## Astuce n°2:

### Faire de la production de données sexuées une action du plan d'action

Il est souvent compliqué de disposer de données sexuées sur l'ensemble des politiques publiques mises en œuvre par une collectivité. Or, ces données sont nécessaires pour mesurer la réussite de l'intégration de l'égalité dans les politiques publiques. C'est pourquoi, la production de données sexuées peut constituer une action à part entière du plan d'action.

*Partant du constat que dans certains domaines des politiques publiques, il était difficile d'obtenir des données de base, le Département d'Ille-et-Vilaine a inscrit dans son plan d'action 2017-2021, la production de données sexuées. L'objectif était de créer les conditions pour être en mesure d'appréhender ses actions au prisme de l'égalité entre les femmes et les hommes, conformément à sa politique intégrée de l'égalité. Les secteurs de la solidarité humaine, de l'habitat et de l'aide au logement, de l'environnement et des transports interurbains avaient été ciblés pour la production et la disponibilité de ce type de données, constituant ainsi la base du dispositif de recueil de données.*

## Astuce n°3:

### Élaborer la collecte des données avec les parties prenantes

Pour être efficace, le dispositif de recueil de données gagne à être co-construit avec les acteurs et actrices de la mise en œuvre de l'action : les services concernés, mais aussi les opérateurs et opératrices ou bénéficiaires direct-es de l'action, telles que les associations. **Impliquer ces acteurs et actrices en amont permet de les sensibiliser à l'utilité de ce processus et de s'assurer que certains types d'informations seront disponibles** pour piloter, suivre et évaluer l'intervention. Il est d'ailleurs recommandé de faire figurer dans le conventionnement avec les opérateurs et opératrices et les partenaires l'obligation de produire et transmettre ces informations.



À ce titre, la démarche participative engagée par le Département de la Haute-Garonne est intéressante. Celle-ci s'est concrétisée à travers des ateliers participatifs thématiques en interne associant les services, les directions et les élu-es. Après avoir analysé les enjeux thématiques des politiques publiques sous l'angle de l'égalité femmes-hommes, les actions à mettre en place, leur temporalité et les indicateurs associés ont été discutés. Des fiches-actions ont ainsi pu être élaborées, incluant des indicateurs associés aux actions. La démarche a été finalisée par l'organisation d'un focus groupe externe qui a permis de confronter ces travaux au regard des partenaires des actions. Cette approche participative a facilité le recueil de données, en particulier de données sexuées, relatives aux actions mises en œuvre par le Département. Les données sur les bénéficiaires d'actions des différents services sont ventilées selon le genre : ainsi, par exemple, 58% des jeunes bénéficiaires (2020) du dispositif « Initi'active » sont des femmes.

## Astuce n°4:

### Collecter des données à chaud sur la satisfaction et à froid sur les résultats

Pour anticiper le besoin de données, qui plus est, de certaines données difficiles à créer a posteriori, il est possible de **recueillir des données lors de la réalisation de l'action**. Au-delà des informations de type quantitative, comme le nombre de participant-es à une session de formation, ce recueil de données peut porter sur des aspects qualitatifs de l'action. Pour poursuivre l'exemple d'une session de formation, on peut ainsi organiser la passation d'un court questionnaire en ligne en fin de formation afin de recueillir « à chaud » les ressentis des participant-es sur l'utilité de cette dernière, ce qu'elle a changé dans la façon d'appréhender la question traitée, etc. Ces données s'avèreront très utiles au moment de l'évaluation pour appréhender les impacts sur les bénéficiaires direct-es.

**Une multiplicité de dispositifs de recueil de données peut être utilisée après la mise en œuvre de l'action.** Questionnaires, entretiens, monographies, chaque dispositif répond à des objectifs différents et peut être utilisé en fonction de ce que l'on cherche à appréhender. Ainsi, dans le cas d'une action de formation auprès des agent-es sur les violences conjugales, on pourra

réaliser une enquête auprès des bénéficiaires finales sur la qualité et l'efficacité de leur prise en charge par les services concernés, tel que le CCAS. On pourra également interroger les stagiaires six mois après leur formation pour appréhender la façon dont leurs pratiques professionnelles ont évolué à la suite de la formation. En fonction des résultats de l'enquête, ce pourrait être l'occasion d'identifier des besoins et de proposer des formations complémentaires.

## Astuce n°5:

### S'appuyer sur les structures productrices de données du territoire

Que ce soit dans le cadre d'enquêtes par questionnaire ou par entretiens, ou encore d'observations, le travail de collecte et d'analyse de données peut s'avérer coûteux en moyens humains et/ou financiers, selon que les travaux sont réalisés en interne ou en externe. Pour contourner cette contrainte de ressources, certaines collectivités ont recours à des astuces intéressantes, **en s'appuyant sur les structures productrices de données du territoire, comme les universités**.

Dans le cadre de l'évaluation triennale de mise en œuvre du plan d'action « Objectif zéro sexisme dans ma ville », la Ville de Genève a souhaité réaliser une enquête auprès de la population sur l'espace public. L'élaboration du protocole de l'enquête et sa mise en œuvre ont été confiées à l'Université de Genève dans le cadre d'une convention. Ce partenariat a permis aux chercheuses et chercheurs d'investir un terrain de recherche intéressant, et à la Ville de disposer d'éléments lui permettant d'appréhender les manifestations du sexisme dans l'espace public.

Certaines collectivités territoriales se sont dotées, dans le cadre de leurs politiques d'égalité femmes-hommes, d'un Observatoire. Il s'agit le plus souvent d'Observatoires sur les violences faites aux femmes, comme en Seine-Saint-Denis, Département précurseur avec la création de son Observatoire en 2002. Il existe aussi des Observatoires de l'égalité entre les femmes et les hommes, comme dans le département du Val-de-Marne, où un tel Observatoire a été créé en 2000. Ces Observatoires ont le plus souvent une fonction d'animation de la politique concernée et du réseau des acteurs et actrices impliquées, tels que les différents services territoriaux, mais aussi les autres partenaires institutionnels et associatifs. Au-delà des enjeux de gouvernance, si l'Observatoire se dote des outils

pertinents, ce travail en réseau peut déjà constituer un atout pour la collecte des informations et données nécessaires aux travaux d'observation, mais aussi d'évaluation. Par ailleurs, ces Observatoires mènent des études et peuvent profiter des bilans annuels pour réaliser des focus évaluatifs sur certains dispositifs.

*C'est le cas de l'Observatoire de l'égalité femmes-hommes du Val-de-Marne qui a récemment réalisé un « focus évaluatif » sur la politique de lutte contre les violences faites aux femmes. Ce focus évaluatif a mis en lumière la nécessité de créer en plus de la structure d'hébergement existante, un réseau des villes disposant de logements dédiés aux femmes victimes de violences pour renforcer l'efficacité de la politique d'accompagnement de ces femmes sur le volet hébergement.*

*Dans la même logique, l'Observatoire des violences envers les femmes de Seine-Saint-Denis, dans sa fonction d'innovation et d'expérimentation de dispositifs, mène des bilans évaluatifs ou des évaluations de certains d'entre eux. Ainsi une expérimentation menée en 2021 a démontré l'efficacité du questionnaire systématique sur les violences faites aux femmes réalisés par les services sociaux pour améliorer le repérage des victimes de violences<sup>9</sup>.*

<sup>9</sup> Observatoire départemental des violences envers les femmes de Seine-Saint-Denis, *Questionnement systématique sur les violences faites aux femmes* (2022) [seinesaintdenis.fr/solidarite/observatoire-des-violences-envers-les-femmes/article/questionnement-systematique-sur-les-violences-faites-aux-femmes-service-social](https://seinesaintdenis.fr/solidarite/observatoire-des-violences-envers-les-femmes/article/questionnement-systematique-sur-les-violences-faites-aux-femmes-service-social)

## FICHE-OUTIL // 1

### LES DISPOSITIFS DE RECUEIL DE DONNÉES

QUAND ?	QUOI ?	AVEC QUI ?	COMMENT ?
<b>EN AMONT</b> Lors de la conception de l'action	Définition des informations à recueillir Définition des indicateurs	/ Services concernés par l'action / Opérateurs et opératrices/ Partenaires / Observatoire	Co-construction
<b>PENDANT</b> Lors de la mise en oeuvre de l'action	Recueil de données « à chaud » quantitatives et qualitatives	/ Services concernés par l'action / Opérateurs et opératrices/ Partenaires / Bénéficiaires directs	/ Comptage / Questionnaire / Observations
<b>APRÈS</b> Lors de l'évaluation de l'action	Recueil de données quantitatives et qualitatives	/ Élu-es et services / Opérateurs et opératrices/ Partenaires / Bénéficiaires finaux et finaux / Observatoire	/ Questionnaires / Entretiens / Etc.

## FICHE-OUTIL // 2

### LA DÉFINITION DES INDICATEURS

#### Un indicateur, qu'est-ce que c'est ?

Un indicateur est une mesure numérique ou catégorique renseignant sur une intervention. C'est une source d'information parmi d'autres indices permettant de qualifier les résultats et de répondre aux questions d'évaluation.

#### Les différents types d'indicateurs

Différents types d'indicateurs peuvent être définis en fonction de ce que l'on cherche à évaluer. En fonction de la temporalité de l'action, on peut ainsi distinguer :

- / les indicateurs de contexte : part de familles monoparentales composées de mères et d'enfant sur le territoire,
- / les indicateurs d'activité et de ressources : budget alloué à l'action sur une période donnée,
- / les indicateurs de réalisation : nombre de personnes formées,
- / et les indicateurs d'effets : évolution de la fréquentation d'un point d'accès aux droits.

On oppose souvent les indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Cette dichotomie reste toutefois quelque peu artificielle. Il est en effet possible de soumettre un traitement quantitatif à des données qualitatives. Par exemple, en affirmant que 70 % des femmes expriment un sentiment d'insécurité dans l'espace public, on associe la donnée qualitative « le sentiment d'insécurité » à une donnée quantitative. À l'inverse, certains indicateurs quantitatifs peuvent permettre de renseigner sur la qualité d'un processus.

De la même façon, les outils de collecte et d'analyse de données peuvent combiner ces deux dimensions. On peut ainsi, dans un questionnaire, poser des questions qualitatives sur la perception d'une situation qui feront l'objet d'un traitement quantitatif.

### LES DIFFÉRENTS TYPES D'INDICATEURS SELON LA TEMPORALITÉ DE L'ACTION



### COMMENT DÉFINIR LES INDICATEURS ?

Un bon indicateur doit avant tout être utile, c'est-à-dire permettre de répondre à une question que l'on se pose, apporter un élément de connaissance que l'on n'a pas encore et qui sert le pilotage, la décision et/ou l'évaluation. Il doit également être sensible, il varie beaucoup et rapidement pour permettre de signaler un changement. La check-list présentée ici, élaborée par Quadrant Conseil, permet de s'assurer de l'utilité d'un indicateur.

#### Mon indicateur... % #

- Mesure-t-il la bonne chose ?
- Sa signification est-elle claire ?
- Peut-il être mesuré ?
- Est-il suffisamment sensible ?
- Est-il fiable et crédible ?

## LE KIT DES ESPACES ET DES OPPORTUNITÉS POUR INITIER UNE DÉMARCHÉ ÉVALUATIVE

Certaines obligations ou pratiques de suivi et de pilotage des politiques locales d'égalité constituent des opportunités à saisir pour s'inscrire dans une démarche évaluative. L'élaboration du rapport annuel sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ou la mise en place de tableaux de bord comme outil de suivi de la politique égalité en sont de bons exemples.

### Astuce n°1:

#### Utiliser le rapport annuel sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes pour faire de l'évaluation

Rendu obligatoire par la loi du 4 août 2014, ce rapport est élaboré chaque année par les collectivités territoriales. La seconde partie de ce rapport est consacrée à l'égalité femmes-hommes dans les politiques publiques de la collectivité. Il constitue un moment de bilan et un travail ambitieux, et en cela une excellente opportunité pour s'inscrire dans une démarche évaluative.

Cette opportunité peut être saisie à plusieurs niveaux. Tout d'abord, l'élaboration du rapport nécessite de **recueillir des données auprès des différents services, des opérateurs et opératrices et des partenaires**. C'est d'ailleurs souvent l'exercice le plus laborieux. Saisir cette occasion pour mettre en place ou améliorer le dispositif de recueil de données pérenne s'avère ainsi rentable pour l'avenir et indispensable pour s'inscrire dans une démarche évaluative. Il est par exemple possible de mener un travail collectif avec les différents services sur les données prioritaires à recueillir pour s'assurer de disposer *a minima* de ces données de façon régulière. Une fois le type de données définies, on peut également inscrire ce recueil de données dans le conventionnement avec les partenaires, comme les associations.

Ensuite, l'élaboration de ce rapport est une occasion **de travailler sur les indicateurs visant à disposer d'une information de qualité** et pouvant être utiles pour des travaux d'évaluation ultérieurs. Cela permet aussi de transformer ce rapport en un bilan ayant une dimension évaluative. Ainsi, il peut

être intéressant de travailler pas-à-pas à l'élaboration d'indicateurs de résultats, pour aller au-delà de la simple description des réalisations.

Enfin, il est possible d'intégrer dans le rapport **un focus évaluatif sur une action identifiée comme particulièrement porteuse de changement** ou stratégique au sein de la politique d'égalité. Il s'agit alors de se poser plusieurs questions, notamment sur les effets de l'action choisie.

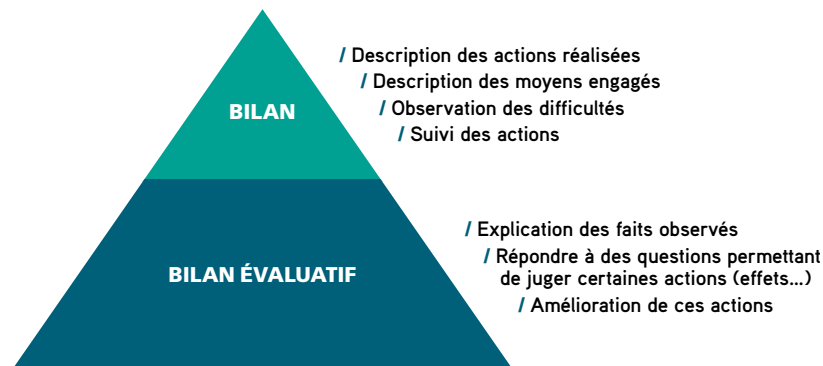
*Ainsi, le rapport annuel du Département du Val-de-Marne propose chaque année à un service différent de mettre en lumière l'égalité femmes-hommes dans son secteur d'intervention.*

## Astuce n°2: Un bilan pas comme les autres, le bilan évaluatif

Le plus souvent, les bilans et les rapports annuels ne présentent que des informations sur les actions réalisées et les ressources engagées. Pourtant, ils constituent de bons espaces pour aller plus loin, vers l'analyse des effets ou pour questionner les besoins relatifs à certaines actions.

Si le dispositif de recueil de données a été bien conçu, on peut s'interroger sur les résultats des actions et renseigner des indicateurs de résultat. Certaines collectivités profitent également de la décision de réaliser un bilan, pour approfondir leur questionnement sur certaines des actions mises en œuvre en faveur de l'égalité femmes-hommes, en vue de les améliorer. Il s'agit d'appréhender l'impact de l'action concernée sur les bénéficiaires finaux et finales.

Le schéma ci-dessous synthétise la démarche :



*La Ville de Genève mène des actions en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes depuis 2007. Cette politique s'est structurée au fil des années. En 2020, à l'occasion de l'élaboration de sa stratégie d'intervention en faveur de l'égalité 2020-2030 et de sa feuille de route pour la mandature 2020-2025, la Ville de Genève a décidé de réaliser un bilan évaluatif de sa politique égalité depuis 2007. Ce bilan a permis de tirer plusieurs enseignements sur les actions et projets développés. Il met en lumière la structuration progressive de la politique municipale de promotion de l'égalité entre femmes et hommes autour de cinq axes. Les points forts sont analysés, ainsi que les marges de progression. Ainsi, le bilan souligne que si une multitude d'actions ont été menées à plusieurs niveaux, l'absence d'un cadre global, transversal et structurant constitue un frein au développement de la politique égalité. Par ailleurs, en termes de gouvernance, l'absence d'un réseau « interservices » formalisé est identifiée comme un autre frein pour le développement de la politique d'égalité.*

*En 2021, la Ville de Suresnes a décidé de réaliser un bilan évaluatif de sa politique égalité, en vue de la redéfinir. Elle a souhaité saisir cette opportunité pour s'inscrire dans une démarche évaluative, menée en interne avec l'appui d'une stagiaire et du service Évaluation. Pour ce faire, elle a utilisé ses rapports annuels qui présentent des indicateurs associés aux actions. Des travaux spécifiques ont également été menés comme des entretiens avec les responsables de services et des associations partenaires, des groupes de travail impliquant différent-es professionnel-les et un questionnaire diffusé auprès de la population. L'ensemble de ces travaux a permis d'aller au-delà d'un simple bilan et de tirer des enseignements utiles pour mieux définir et orienter sa politique d'égalité.*

## Astuce n°3: Commencer par soigner son système de suivi-pilotage

Le suivi est un processus interne et continu de collecte et d'analyse de données, selon des indicateurs préalablement définis, visant à vérifier que les objectifs du programme sont réalisés. Il fournit ainsi aux responsables d'une intervention des informations sur les réalisations en cours, l'atteinte des objectifs et l'utilisation des ressources allouées.

**Le suivi ne comprend que des données faciles à extraire et compiler à intervalles réguliers** (consommation des ressources, avancement des réalisations, débuts de résultats). C'est un dispositif relativement léger. Un dispositif de suivi est construit pour permettre aux gestionnaires de prendre des décisions, comme celle de mettre en place des mesures correctives si cela s'avère nécessaire.

L'outil de suivi le plus souvent utilisé est **le tableau de bord**. Ce dernier **regroupe un ensemble d'indicateurs spécifiques recueillis régulièrement** pour permettre le suivi de la politique ou du plan d'action.

*Ainsi, dans le cadre de son Observatoire municipal des violences faites aux femmes, la Ville de Fontenay-sous-Bois a mis en place un tableau de bord de suivi de sa politique de lutte contre les violences. Il présente pour les différentes actions, des indicateurs annuels, semestriels ou mensuels sur les réalisations (par exemple: le nombre de femmes suivies et le nombre d'entretiens menés, en mairie ou au commissariat, par l'intervenante sociale spécialisée).*

Un élément essentiel distingue le suivi de l'évaluation: **le suivi permet de décrire ce qui a été fait et ce qui s'est produit, mais il ne l'explique pas. C'est tout l'objet de l'évaluation.**

En revanche, les deux démarches sont complémentaires. De plus, la mise en place d'un dispositif de suivi, comme un tableau de bord, s'avère très utile pour l'évaluation, en cela qu'il construit et rend disponible un certain nombre d'indicateurs. Ainsi, concevoir et renseigner un bon tableau de bord représente déjà un pas vers une démarche évaluative.

### LE TABLEAU DE BORD DE SUIVI-ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES 2016-2019 DE LA VILLE DE LYON

Le 2<sup>e</sup> plan d'action pour l'égalité femmes-hommes de la Ville de Lyon « *Cultivons l'égalité femmes-hommes à Lyon – 2016-2019* » est composé de 90 actions de nature très diverses. Lors de sa conception, un tableau de bord a été élaboré en vue de suivre et d'évaluer le plan.

Trois objectifs ont guidé l'élaboration de cet outil: définir une méthodologie commune pour rendre compte d'un nombre important d'actions très variées, rendre plus robuste l'évaluation par la définition d'indicateurs mesurables et instaurer un processus partagé de mise en œuvre et de restitution entre les services et associations qui ont porté les actions et la Mission égalité.

Trois axes de suivi-évaluation ont été définis:

/ **Le niveau de réalisation**, gradué de zéro à trois, qui mesure la progression de la mise en œuvre de l'action, jusqu'à sa consolidation. Le niveau est optimal lorsque l'action a été évaluée, formellement restituée, partagée ou a fait l'objet d'une communication et que le processus est stabilisé ;

/ **Le niveau d'intégration**, gradué de zéro à trois, qui mesure le degré d'intégration de l'action dans les services thématiques. Il permet d'appréhender l'appropriation de la thématique « égalité » dans les services. Le niveau est le plus élevé lorsque l'action est intégrée, c'est-à-dire directement gérée par le service ou co-pilotée, et que sa mise en œuvre entre pleinement dans les missions de la Direction. La Mission égalité n'assume plus que son suivi, son reporting et sa valorisation ;

/ **Les impacts**: pour chaque action, trois impacts individualisés ont été définis avec les Directions et les partenaires. Ces indicateurs chiffrés contiennent soit une exigence dans la mise en œuvre (taux de participation, couverture territoriale, etc.), soit un impact recherché (l'action conduit à réorienter le dispositif, satisfaction des participant-es, etc.). Mesurer ces impacts peut donner lieu à une évaluation ad hoc par un sondage, retours de fiches d'évaluation, observation statistique, etc. Ces impacts ne sont ni gradués, ni interdépendants.

Ainsi, chaque action a fait l'objet d'une fiche synthétique qui a pu être enrichie et complétée au fur et à mesure que l'action s'est réalisée. L'ensemble des indicateurs des différentes actions était compulsé dans un tableau de bord global, permettant de suivre la mise en œuvre et l'état d'avancement du plan d'action.

Cet outil, au-delà de sa fonction en matière de suivi, s'inscrit pleinement dans une démarche évaluative **grâce à la définition d'indicateurs précis, mesurés à échéances régulières** et à l'analyse permise par ce processus.

## Astuce n°4: S'inscrire dans une démarche de capitalisation

La capitalisation est un processus qui permet d'apprendre de ce que l'on a fait précédemment et qui s'appuie sur des éléments de preuve. Elle a pour objectif de **tirer les leçons de l'expérience passée pour mieux faire ou pour faire autre chose** – essayer ou généraliser. En ce sens, la capitalisation s'inscrit pleinement dans une démarche évaluative.

Suite à des expériences de formation des personnels de direction de centres de loisirs ou de crèches d'une ville, on peut mettre en place **des échanges de pratiques sur la façon dont les personnels abordent différemment ou pas certains sujets avec les parents des enfants bénéficiaires**. Ce temps de réflexion dédié à l'échange de pratiques pourra permettre de mettre en évidence des discours ou comportements différenciés selon que les personnels s'adressent aux pères ou aux mères. Il s'agira alors d'infléchir cette tendance, au travers de formation par exemple, pour développer une communication non sexiste avec les parents et ne pas reproduire les stéréotypes de genre portant sur les rôles différenciés des pères et des mères.

Les démarches de capitalisation et d'évaluation sont complémentaires et viennent s'enrichir mutuellement. Certaines méthodes d'investigation leur sont communes, comme le recueil de données et la nécessité d'impliquer les acteurs et actrices parties prenantes de l'action. C'est pourquoi, s'inscrire dans un processus de capitalisation des expériences invite à développer davantage les démarches évaluatives.

## Astuce n°5: Du budget intégrant l'égalité à l'évaluation

La budgétisation sensible au genre (BSG) ou budget intégrant l'égalité (BIE) vise à intégrer la perspective de genre dans tout le cycle budgétaire **pour analyser l'impact différencié des dépenses et des recettes des budgets publics sur les femmes et les hommes**<sup>10</sup>.

Le Conseil de l'Europe propose la définition suivante, également retenue par l'Union européenne: « l'intégration d'une perspective de genre dans le processus budgétaire est une application de l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le processus budgétaire. Cela **implique une évaluation des budgets existants avec une perspective de genre** à

**tous les niveaux du processus budgétaire** ainsi qu'une restructuration des revenus et dépenses dans le but de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes »<sup>11</sup>.

Parmi les enjeux auxquels répond le BIE, celui de l'évaluation des politiques publiques est important. En effet, en s'interrogeant sur les caractéristiques (dont le genre) des bénéficiaires des politiques publiques, on peut vérifier si la politique est pertinente, c'est-à-dire qu'elle touche toutes les personnes et/ou le public ciblé par l'action et répond bien à leurs attentes ou problématiques. On peut aussi analyser l'efficacité des politiques: **est-ce que les moyens mis en œuvre sont appropriés et les ressources bien utilisées et réparties ?**

Ainsi, en essayant d'estimer la part des filles et des femmes et la part des garçons et des hommes qui pourraient bénéficier et qui bénéficient au final des interventions du service des sports, ou de celui de la jeunesse, on vérifie que l'action publique s'adresse bien au plus grand nombre ou à celles et ceux qui en ont le plus besoin, et non à une part réduite de la population. C'est pourquoi, la mise en œuvre d'un BIE constitue une excellente occasion d'impulser une démarche évaluative, ne serait-ce que par l'exercice obligatoire de l'évaluation du budget au prisme du genre.

**Perfégal et l'Être égale accompagnent les Villes de Lyon et de Strasbourg dans leur démarche BIE et proposent une double analyse de l'impact des dépenses sur l'égalité femmes-hommes. Dans un premier temps, les dépenses sont catégorisées en trois groupes au regard de leur impact supposé ou réel sur le genre:**

- 1 / dépenses sans impact,**
- 2 / dépenses dédiées à l'égalité,**
- 3 / dépenses ayant potentiellement un impact en matière de genre.**

**Ensuite, les dépenses dédiées à l'égalité femmes-hommes (classées en 2) ou identifiées comme ayant un impact sur le genre (classées en 3) sont analysées au regard de l'intention et du niveau de transformation des rapports de genre que ces dépenses visent. Par exemple:**

**/ Est-ce que et comment telle action dédiée à l'égalité permet d'améliorer la capacité d'agir des femmes ?**

**/ Est-ce que et comment telle action sur le développement de la pratique sportive libre favorise l'accès des femmes au sport ? Cette double démarche permet d'évaluer l'impact des dépenses publiques sur l'évolution des inégalités femmes-hommes.**

<sup>11</sup> Conseil de l'Europe, *L'égalité dans les budgets: pour une mise en œuvre pratique*, 2009.

<sup>10</sup> Pour un approfondissement de ce qu'est la budgétisation intégrant l'égalité, consultez le guide pratique du Centre Hubertine Auclert qui lui est dédié: [guide-bsg-web.pdf](#)



## LE KIT ÉVALUATION FINALE, MODE D'EMPLOI

L'objectif de l'évaluation finale est en général de « faire le point » et de « prendre du recul » avant d'élaborer un nouveau plan d'action ou de refonder la politique d'égalité, **après un certain temps de mise en œuvre.**

L'évaluation finale comprend plusieurs étapes. En amont des travaux d'investigation, la première étape est primordiale: il s'agit de définir les objectifs et le périmètre de l'évaluation. Ainsi, on peut chercher à porter un jugement sur tout ou partie des actions quant à leurs effets, mais aussi sur leur pertinence et leur cohérence. C'est le plus souvent l'occasion de s'interroger **sur la logique d'action et les objectifs stratégiques de la politique.** C'est pourquoi, dans une évaluation finale, davantage de critères de jugement sont souvent pris en compte, bien que cela ne soit pas une obligation.

Une fois les objectifs stratégiques et le périmètre de l'évaluation définis, il est nécessaire de préciser le questionnement évaluatif, c'est-à-dire l'ensemble des questions pour lesquelles on cherche à obtenir des réponses. L'ensemble de ces éléments est défini dans un cahier des charges sur la base duquel, l'équipe externe d'évaluateurs et d'évaluatrices proposera une méthode afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation et de répondre au questionnement évaluatif. **L'élaboration d'un cahier des charges s'avère très utile, y compris lorsque l'évaluation est menée en interne** car l'exercice permet de clarifier, en particulier les objectifs et le périmètre de l'évaluation.

Ce n'est qu'une fois ces étapes réalisées que l'on s'interroge sur les méthodes d'investigation appropriées et débute les travaux d'évaluation à proprement dits.

**Pour résumer, les étapes de l'évaluation finale:**

### Avant l'évaluation

- / Définir le périmètre et les objectifs de l'évaluation
- / Définir le questionnement évaluatif et les critères d'évaluation
- / Élaborer un cahier des charges
- / Définir la méthode d'investigation en fonction de ses objectifs et de son périmètre

### Pendant l'évaluation

- / Recueillir les données et renseigner les indicateurs
- / Analyser les données et les indicateurs
- / Tirer les conclusions des analyses
- / Formuler des recommandations pour la suite à donner à l'action

## FICHE-OUTIL // 3

### LES ACTEURS ET ACTRICES IMPLIQUÉS DANS LES DÉMARCHES ÉVALUATIVES

Différents types d'acteurs et d'actrices peuvent être impliqués aux différentes étapes de l'évaluation. **En amont des travaux de l'évaluation,** un travail collectif mobilise *a minima* les acteurs et actrices qui portent cette politique. Les élu·es et le ou les services concernés peuvent travailler ensemble à répondre aux questions suivantes: pourquoi lançons-nous une évaluation? Qu'est-ce que nous cherchons à savoir? Pour faire quoi? Que voulons-nous évaluer?

Cette réflexion permet de définir une feuille de route ou un cahier des charges de l'évaluation.

**Les acteurs et actrices impliqués dans la mise en œuvre de l'évaluation** peuvent être variables.

Il est toutefois intéressant de profiter de l'évaluation pour avoir un échange et impliquer l'ensemble des acteurs et actrices concernées par l'action évaluée: élu·es, services, opérateurs et opératrices, bénéficiaires et/ou population. Le type d'acteurs et d'actrices à mobiliser peut varier en fonction des objectifs et du périmètre de la démarche évaluative, ainsi que de l'étape des travaux d'évaluation (recueil de données, analyse, recommandations sur la suite à donner à la politique, etc.). De manière générale, il s'agit de travailler le moins seul·e possible car le jugement évaluatif implique de prendre en compte les points de vue de toutes les parties prenantes.

Enfin, la question est de **savoir qui évalue:** l'évaluation est-elle menée **en interne ou en externe?** Plusieurs paramètres rentrent en compte dans cette décision, en particulier la question du budget disponible pour l'évaluation. Ce choix dépend également des objectifs fixés à la démarche: le besoin est parfois ressenti d'une prise de recul importante qui implique de faire appel à un prestataire externe à l'action menée.

Même lorsque l'évaluation est menée en interne, cela ne signifie pas que le service Égalité doit travailler seul. Il est possible de s'appuyer ou de co-conduire l'évaluation avec le service Évaluation ou du contrôle de gestion, comme l'on fait les Villes de Suresnes ou de Fontenay-sous-Bois.

Dans le cas d'une évaluation externe, la mise en œuvre de l'évaluation est assurée par un prestataire extérieur à l'action. Cela permet notamment **une prise de recul et une neutralité de l'analyse accrue,** comme l'a souhaité, par exemple, la Ville de Rennes.



## FICHE-OUTIL // 3

### LES ÉTAPES ET LES ACTEURS ET ACTRICES DE L'ÉVALUATION FINALE

#### ÉVALUATION INTERNE

#### ÉVALUATION EXTERNE

#### DÉFINITION DES OBJECTIFS ET DU PÉRIMÈTRE DE L'ÉVALUATION

Élu-es et services concernés

#### DÉFINITION DU QUESTIONNEMENT ÉVALUATIF ET DES CRITÈRES DE JUGEMENT

Protocole d'évaluation  
(services)

Rédaction du cahier des charges  
(services)

#### DÉFINITION DE LA MÉTHODE D'INVESTIGATION

Équipe projet interne

Équipe externe

Validation ou  
co-construction  
avec l'équipe  
interne

#### RECUEIL DES DONNÉES ET RENSEIGNEMENT DES INDICATEURS

Équipe projet interne

Équipe externe

#### ANALYSE DES DONNÉES

Équipe projet interne

Équipe externe

Co-analyse avec  
l'équipe interne

#### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Équipe projet interne

Équipe externe

Co-construction  
avec l'équipe  
interne et  
les élu-es

+  
Appui du service  
évaluation ou  
contrôle de  
gestion

## FICHE-OUTIL // 4

### DÉFINIR LE QUESTIONNEMENT ÉVALUATIF

Le questionnement évaluatif est l'ensemble des questions d'évaluation ou questions évaluatives, c'est-à-dire les questions prioritaires que l'on se pose et auxquelles l'évaluation cherche à répondre.

Les questions évaluatives permettent ainsi de focaliser l'évaluation de la politique **sur les aspects les plus utiles pour les décideurs et décideuses**. Il est ainsi nécessaire de prendre en compte comment les réponses apportées vont être utilisées et par qui : nous avons décidé d'évaluer, pour quoi faire ?

**Une question d'évaluation doit avoir au moins trois qualités ou dimensions<sup>12</sup> :**

- / La question doit permettre d'apporter des connaissances nouvelles ;
- / La question doit permettre de porter un jugement ;
- / La question doit permettre d'améliorer l'action évaluée.

Enfin, il faut s'assurer qu'il est possible de répondre aux questions d'évaluation, en fonction des données qu'elles requièrent – existantes ou à créer – et que les réponses obtenues seront « robustes » et fiables.

#### LES ÉTAPES DE LA DÉFINITION DU QUESTIONNEMENT ÉVALUATIF

ÉTAPE 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Constituer un groupe de réflexion (élu-es et services)</li> <li>/ Définir les objectifs prioritaires de l'évaluation</li> <li>/ Analyser la logique d'action de la politique</li> <li>/ Prendre en compte les réflexions des parties prenantes</li> </ul>	Pourquoi décidons-nous d'évaluer ?
ÉTAPE 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Élaborer une première liste de questions d'évaluation</li> <li>/ Vérifier qu'il est possible de répondre aux questions (données et temps imparti)</li> <li>/ Estimer comment les réponses vont être utilisées et par qui</li> </ul>	Que voulons-nous apprendre ? Pour quand ?
ÉTAPE 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Vérifier que les questions d'évaluation ont bien les qualités requises :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• elles permettent d'apporter de la connaissance nouvelle</li> <li>• elles permettent de porter un jugement</li> <li>• elles permettent d'améliorer l'action</li> </ul> </li> <li>/ Vérifier que les réponses qui pourront être apportées seront robustes</li> </ul>	Nos questions sont-elles les bonnes ?
ÉTAPE 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>/ Soumettre à discussion les questions et associer les parties prenantes</li> </ul>	Sommes-nous d'accord ?

12  
Pour aller plus  
loin, se reporter à  
la fiche technique  
d'Euréval : [ft\\_ questions\\_eval.pdf](https://ft.questions_eval.pdf)

## FICHE-OUTIL // 5

### 1 / ÉLABORER LE CAHIER DES CHARGES POUR UNE ÉVALUATION INTERNE OU EXTERNE

Le cahier des charges<sup>13</sup> ou termes de référence est le document qui décrit ce que devra être l'évaluation. Il précise les éléments suivants : l'objet et les finalités de l'évaluation, son périmètre ou champ, les questions d'évaluation et les critères de jugement retenus, les modalités de pilotage des travaux, les données disponibles, le calendrier et le budget alloué pour les travaux et les documents à remettre. Il formule généralement aussi des recommandations sur la méthodologie à définir.

Le cahier des charges est rédigé par le commanditaire de l'évaluation et sert de base au contrat qui le lie au prestataire qui réalisera l'évaluation. Ainsi, **il est indispensable de rédiger un cahier des charges de qualité** pour définir correctement le travail que l'équipe d'évaluateurs et d'évaluatrices retenue devra effectuer.

D'ailleurs, même lorsque l'évaluation est réalisée en interne, il est utile de définir le contenu d'un « cahier des charge interne » pour bien circonscrire les travaux à mener.

Un bon cahier des charges contient *a minima* les éléments suivants :

/ **La description du projet d'évaluation** du commanditaire : quel est le contexte de l'action et de son évaluation ? Quel est le périmètre de l'évaluation ? Quelles sont les questions évaluatives et les critères de jugement ?

/ **Les attentes du commanditaire** vis-à-vis du ou de la prestataire : quelle est la prestation attendue ? Quelles sont les conditions de réalisation des travaux d'évaluation ?

**Le Département de la Haute-Garonne souhaite évaluer son plan d'action égalité 2019-2021 de façon participative, avant d'élaborer son nouveau plan d'action. Il s'est ainsi donné le temps de la réflexion pour mieux construire sa politique égalité. Les ressources disponibles étant limitées, le service Égalité a sollicité, au cours de l'année 2021, le Master d'évaluation des politiques publiques de Sciences Po Lyon. Ainsi, dans le cadre d'un partenariat, le cahier des charges a été élaboré avec des étudiant-es du master, dans le cadre de leurs travaux de fin d'étude. Cette convention a permis au Département de disposer d'un cahier des charges performant malgré le manque de ressources en interne.**

<sup>13</sup>  
Pour aller plus loin, se reporter à la fiche technique d'Euréal : [eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft-cahier-des-charges.pdf](http://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft-cahier-des-charges.pdf)

### 2 / RUBRIQUES ET CONTENUS DU CAHIER DES CHARGES

DESCRIPTION DU PROJET D'ÉVALUATION DU COMMANDITAIRE	INTRODUCTION ET CONTEXTE	/ Initiative de l'évaluation / Contexte stratégique / Motifs de l'évaluation / Finalités de l'évaluation
	PÉRIMÈTRE DE L'ÉVALUATION	/ Délimitation de l'action à évaluer (tout ou partie, certains aspects en particulier, etc.) / Description synthétique de l'action à évaluer et de sa logique d'action
	QUESTIONS ÉVALUATIVES ET CRITÈRES DE JUGEMENT	/ Formulation des questions évaluatives / Critères de jugement guidant la construction de la réponse aux questions
ATTENTES VIS-À-VIS DU PRESTATAIRE	PRESTATIONS ATTENDUES	/ Indications méthodologiques / Résultats attendus (modalité de restitution des travaux)
	CONDITIONS DE RÉALISATION	/ Dispositif de pilotage et modalités d'implications des acteurs et actrices / Calendrier / Budget / Données disponibles / Qualifications requises

## CHECK-LIST AVANT LE LANCEMENT D'UNE ÉVALUATION

S'il n'y a pas une seule manière de faire une évaluation ou un seul modèle d'évaluation, certaines actions sont indispensables à mener pour conduire une évaluation réussie. La liste ci-dessous récapitule les éléments importants et les questions associées lors du lancement d'une évaluation.

*L'évaluation sera-t-elle partielle ou globale ? Certains aspects (mise en œuvre, effets, etc.) sont-ils identifiés comme prioritaires au regard de nos objectifs ?*

Définir le périmètre et les objectifs de l'évaluation

*Pourquoi voulons-nous faire une évaluation ? Que cherchons-nous à apprendre ?*

Définir le questionnement évaluatif et les critères de jugement

Identifier les acteurs et actrices à impliquer et les associer

*Que voulons-nous faire avec les résultats de l'évaluation ? De quoi avons-nous besoin pour cela ? Comment les réponses aux questions vont être utilisées et par qui ? À quoi servira l'évaluation ?*

Définir avec qui je fais l'évaluation

*Qui va évaluer ? En externe ? En interne, avec qui ?*

Élaborer un cahier des charges

Définir la méthode d'investigation en fonction de ses objectifs et de son périmètre

Délimiter le temps et les ressources allouées

Penser auprès de qui et comment les résultats seront diffusés

*Quand avons-nous besoin des résultats ? Quelles ressources pouvons-nous mobiliser ?*

*Que voulons-nous diffuser ? auprès de qui ? Pour quoi faire ?*

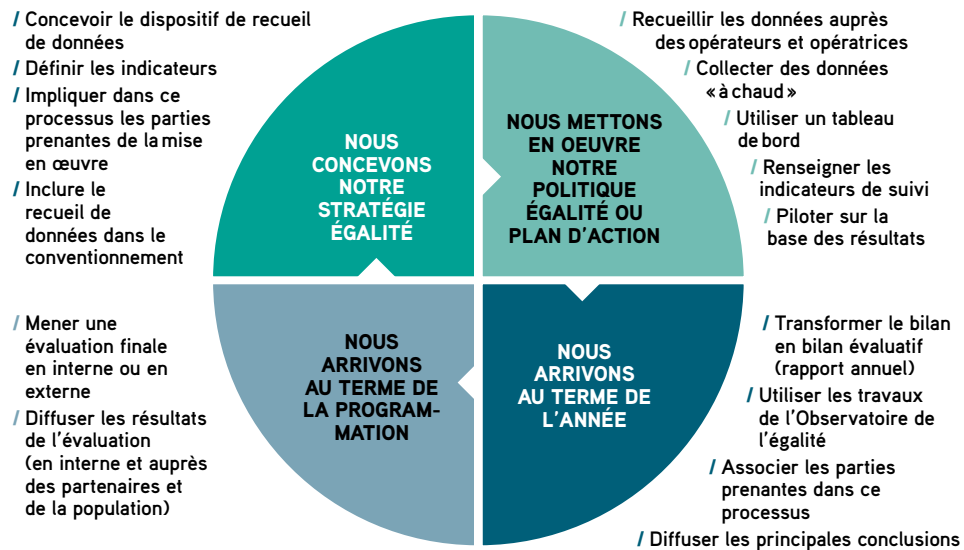
Vérifier la disponibilité des données nécessaires et la possibilité de renseigner les indicateurs

# CONCLUSION

Cette partie conclusive présente ce qu'il est possible de faire en matière d'évaluation aux différentes étapes du cycle de la politique d'égalité. Il apparaît également utile de revenir sur quelques idées reçues que ce guide pratique a pour vocation de déconstruire.

Le fait d'adopter une posture évaluative ne se traduit pas uniquement par le fait de décider, à un moment précis (par exemple, à la fin de la programmation) de lancer une évaluation de la politique d'égalité femmes-hommes ou du plan d'action. Au contraire, **une telle posture se décline aux différents moments du cycle de la politique publique**. À chaque étape, on peut adopter une démarche évaluative qui se traduit par différentes actions.

## LES DÉMARCHES ÉVALUATIVES DANS LE CYCLE DE LA POLITIQUE D'ÉGALITÉ



## VRAI OU FAUX ?

Certaines idées perdurent, le plus souvent par méconnaissance de ce qu'est l'évaluation, de la pluralité des démarches possibles et des ressources qu'il est possible de mobiliser.

<b>L'évaluation est forcément très technique</b>	<b>FAUX</b>	Il n'y a pas une seule manière d'adopter une posture évaluative. Il existe une pluralité de démarches, de la plus simple à la plus ambitieuse. Des ressources en interne peuvent être mobilisées au-delà du service égalité.
<b>L'évaluation est forcément très coûteuse</b>	<b>FAUX</b>	Si l'évaluation est bien conçue, elle n'est pas forcément très coûteuse. L'organisation en amont du dispositif de données permet de faire des économies lors de l'évaluation. Des ressources internes peuvent être mobilisées. Il existe des astuces pour réduire le coût (mobiliser des universitaires...)
<b>Une évaluation nécessite un délai minimum</b>	<b>VRAI</b>	L'élaboration d'un cahier des charges, la mobilisation en interne et en externe, la collecte des données, leur analyse ne peuvent pas se faire du jour au lendemain. <i>A minima</i> , une évaluation demande au moins six mois.
<b>Une évaluation négative conduit à la suppression d'une politique</b>	<b>FAUX</b>	Cela n'est pas systématique car si une évaluation peut en effet conclure à des résultats mitigés ou nuls, elle va en identifier les causes. Une évaluation propose aussi des axes d'amélioration ou d'ajustement car l'absence de résultat peut être liée aux moyens engagés, aux supports d'activité alors que les besoins sont bien présents.
<b>Une évaluation, c'est du temps qui n'est pas dédiée à l'action</b>	<b>FAUX</b>	Évaluer, c'est prendre du recul pour faire le point et mieux faire par la suite. L'évaluation est une démarche qui permet de mieux concevoir ou faire évoluer une politique et d'innover. L'évaluation permet de faire dialoguer les parties prenantes de la politique égalité et participe à la diffusion de la culture égalité.

## VRAI OU FAUX ?

<p><b>Une évaluation, c'est porter un jugement sur la politique</b></p>	<p><b>VRAI</b></p>	<p>L'évaluation ne se contente pas de décrire les actions mises en œuvre et les changements observés. Elle collecte des éléments de preuve qui permettent de juger de façon étayée de la contribution de l'intervention évaluée : en quoi et comment fait-elle une différence ?</p> <p>Le jugement est porté du point de vue de l'intérêt général et s'appuie notamment sur le pluralisme des acteurs et actrices réunies au sein du comité de pilotage.</p> <p>Ce n'est pas une sanction, c'est un jugement qui nourrit l'amélioration continue de la collectivité, distingue l'échec de la réussite et donne les clés pour favoriser l'utilité de l'intervention publique.</p>
<p><b>Évaluer, c'est forcément remettre en cause la légitimité d'une politique</b></p>	<p><b>FAUX</b></p>	<p>L'évaluation s'intéresse entre autres à la pertinence de l'action publique, c'est-à-dire, à son adéquation aux besoins. C'est donc l'occasion d'actualiser les chiffres et les faits qui légitiment d'intervenir en faveur de l'égalité. Une démonstration dont l'issue ne fait aucun doute et qui formalisera un argumentaire solide est utile pour parer à toute contestation.</p>
<p><b>L'évaluation, ça ne sert à rien si ce n'est pas suivi d'effets</b></p>	<p><b>VRAI ET FAUX</b></p>	<p>L'évaluation a vocation à améliorer l'action publique, ce qui passe généralement par des décisions et actions correctrices ou nouvelles qui suivent l'évaluation. Mais les effets peuvent être moins immédiats et directs et relever davantage du processus évaluatif qui nourrit le dialogue entre les acteurs et actrices et favorise leur montée en compétences. Plus les parties prenantes, dans toute leur diversité, sont impliquées dans l'évaluation, plus elle a de chances de ne pas rester lettre morte car elle a un effet mobilisateur qui appelle la transformation.</p>

# ANNEXES

## RÉCITS DE DÉMARCHES ÉVALUATIVES

### La démarche évaluative de la politique d'égalité femmes-hommes de la Ville de Fontenay-sous-Bois

La Ville de Fontenay-sous-Bois est engagée pour l'égalité entre les femmes et les hommes et contre les violences faites aux femmes depuis de nombreuses années. En 2010, la Ville signait la Charte européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie locale. Dans la continuité de cet engagement, la Ville a élaboré des plans locaux d'actions pour l'Égalité des femmes et des hommes pluriannuels pour fixer les priorités, les actions et les ressources nécessaires à leur réalisation. Par ailleurs, une commission municipale des droits des femmes rassemble différents acteurs et actrices œuvrant sur ces questions : élu·es, services municipaux, partenaires institutionnels et associatifs. Elle est consultée sur les actions en lien avec l'égalité femmes-hommes dans les champs d'intervention de la ville et permet de mettre en synergie les acteurs et actrices locales.

**En 2015, la Ville a souhaité évaluer son premier plan d'action égalité femmes-hommes 2012-2014** avant d'élaborer son nouveau plan d'action 2015-2020. **L'objectif était de prendre du recul sur la politique d'égalité mise en œuvre afin de mieux continuer à la développer et à la structurer.**

Cet exercice s'est révélé très compliqué à l'époque en raison de la difficulté à collecter les informations nécessaires auprès des services. En effet, dans le plan d'action, les indicateurs des actions avaient été définis de façon trop précise. Le recueil de données à un tel niveau de précision n'a pas été possible pour toutes les actions et l'évaluation n'a pas pu porter sur l'ensemble des actions réalisées.

Fort de cette expérience, la Ville de Fontenay-sous-Bois a conçu son deuxième plan d'action, les indicateurs associés et un dispositif de recueil de données de façon différente. **Ainsi, le plan d'action 2015-2020 a été construit autour de grands axes d'intervention**, avec des modalités d'actions définies de façon moins précises que dans le plan précédent, mais **avec des objectifs associés. La Mission droits des femmes-égalité est aujourd'hui en mesure d'associer une série d'indicateurs aux différents axes de politique publique en matière d'égalité** qui sont présentés dans le rapport annuel de situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. À titre d'exemple, pour l'action « Accompagner les femmes vers l'emploi et la création d'entreprise » de l'axe Égalité professionnelle, le nombre de participantes au programme dédié « Elles osent » ainsi que l'âge des bénéficiaires, le nombre de jours de formation ou encore les sorties du parcours sont clairement identifiées.

À l'occasion de l'élaboration des rapports annuels obligatoires sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, **ce plan d'action 2015-2020 a fait l'objet de bilans évaluatifs annuels. Ces travaux sont réalisés en interne par la Mission droit des femmes-égalité avec l'appui du service Contrôle de gestion-évaluation**, dans une démarche évaluative des politiques publiques de la Ville. Le travail de formalisation des indicateurs et du dispositif de recueil des données a été crucial pour mettre en œuvre une telle démarche et la Ville dispose d'indicateurs générés dans les bilans des services. **À ce titre, la collaboration avec le service Contrôle de gestion-évaluation a été importante pour légitimer la collecte d'information auprès des services.** Par ailleurs, la Mission droit des femmes-égalité est associée à l'élaboration des actions des services intervenant dans le cadre des axes thématiques définis par le plan d'action égalité.

**L'axe de la lutte contre les violences faites aux femmes est celui pour lequel la démarche évaluative est la plus formalisée.** Les travaux s'inscrivant dans cette démarche ont conduit à la **création d'un Observatoire municipal des violences faites aux femmes, inauguré en 2020.** Parmi les missions de cet Observatoire, la conduite de travaux d'évaluation occupe une place importante. Ainsi, en novembre 2020, l'Observatoire a finalisé **un travail important d'état des lieux et de bilan, à portée évaluative**, de la politique de lutte contre les violences faites aux femmes. Ces travaux se sont notamment fondés sur une série d'entretiens auprès des professionnel·les et sur un questionnaire auprès des femmes. **Cette démarche participative et évaluative a conduit la Mission droits des femmes-égalité à co-construire des actions nouvelles avec les acteurs et actrices impliqués.** Ainsi des actions comme la création d'un poste d'intervenant·e

social-e spécialisé-e ou le développement de consultations de psycho-traumatologie ont pu être concrétisées. D'autres sont en cours de création comme le service de garde d'enfants pour les femmes victimes de violences.

**La démarche de suivi-évaluation se poursuit au sein de l'Observatoire.** Ainsi, un **tableau de bord** permettant le suivi de la politique de lutte contre les violences a été mis en place. Il présente pour les différentes actions, des indicateurs annuels, semestriels ou mensuels sur les réalisations (par exemple, le nombre de femmes suivies et le nombre d'entretiens menés en mairie ou au commissariat, par l'intervenante sociale spécialisée).

Enfin, on peut souligner que chaque année, dans le cadre de l'exercice du rapport annuel sur la situation en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, **la Ville de Fontenay-sous-Bois élabore une synthèse sous format infographique** qui présente les principaux éléments en matière de réalisations de l'année écoulée. Le rapport annuel étant l'occasion de s'inscrire dans une démarche évaluative, des éléments s'y référant sont présentés dans cette synthèse. Ce document infographique<sup>14</sup> est diffusé en interne sur l'intranet de la Ville, mais sert aussi d'outil de communication externe, en particulier sur le site internet. **Il permet de sensibiliser les agent-es et la population à l'égalité et de visibiliser cette question transversale en interne et en externe.**

## L'expérience d'évaluation du plan d'action égalité du Département d'Ille-et-Vilaine

En 2014, le Département d'Ille-et-Vilaine a signé la Charte européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie locale. L'égalité femmes-hommes a par la suite constitué l'un des axes prioritaires du projet de mandature 2016-2021. Cet engagement s'est concrétisé par l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel 2017-2021.

**Ce plan d'action traduit sept engagements prioritaires :**

- 1** Intégrer la thématique de l'égalité femmes-hommes dans toutes les politiques du Département
- 2** Mobiliser l'ensemble de l'équipe exécutive et les directions aux problématiques de l'égalité femmes-hommes
- 3** Produire et évaluer des données sexuées

- 4** Sensibiliser et former les agent-es du département à l'égalité femmes-hommes
- 5** Promouvoir une communication sans stéréotype de genre
- 6** S'engager dans le réseau départemental des acteurs et actrices de l'égalité
- 7** Structurer la gouvernance du plan d'action

Partant du constat que dans certains domaines des politiques publiques, il était difficile d'obtenir des données de base, comme des données sexuées, le Département a inscrit dans son plan d'action, la production de données sexuées. L'objectif était de créer les conditions, pour être en mesure d'appréhender ses actions au prisme de l'égalité entre les femmes et les hommes, conformément à sa politique intégrée de l'égalité. Les secteurs de la solidarité humaine, de l'habitat et de l'aide au logement, de l'environnement et des transports interurbains avaient été ciblés pour la production et la disponibilité de ce type de données, constituant ainsi la base d'un dispositif de recueil de données.

En 2021, le plan d'action arrivant à terme et conformément à ses engagements, **le Département s'est engagé dans un travail de bilan et d'évaluation de son plan d'action égalité**<sup>15</sup>. Pour mettre en œuvre cette démarche évaluative, le choix a été fait de se concentrer sur **trois questions d'évaluation prioritaires :**

/ Comment se situent les agent-es du Département par rapport à la thématique de l'égalité femmes-hommes aujourd'hui ?

/ Sur l'exemple des collèges et du sport, dans quelle mesure l'égalité est-elle devenue un enjeu de ces deux politiques ?

/ En quoi le Département a-t-il agi pour lutter contre les inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes ?

**Pour répondre à ces questionnements, plusieurs enquêtes ont été diligentées.** Un questionnaire a été diffusé à l'ensemble des agent-es, les politiques sport et collèges ont été analysées sous le prisme du genre et une étude a été conduite pour mesurer, l'impact de l'application du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) sur les inégalités de rémunération. Le gros plan réalisé sur l'exemple des collèges et du sport est particulièrement intéressant. **L'enquête auprès des collèges a cherché à mesurer**

<sup>14</sup> <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/outil/diagnostic-territorial-2020-observatoire-municipal-des-violences-faites-aux-femmes-de-fontenay>

<sup>15</sup> Pour consulter le rapport en ligne : [Bilan du Plan d'action égalité Femmes-Hommes 2017-2021 \(ille-et-vilaine.fr\)](#)



### **l'impact des actions mises en œuvre et celui portant sur le sport a consisté en une analyse du budget.**

**Sur le sport**, les engagements en termes d'égalité femmes-hommes étaient les suivants :

/ La fiche-action n°18 «*Encourager la pratique sportive des filles et la mixité dans les équipes dirigeantes des clubs et des offices des sports*»,

/ La fiche-action n°19 «*Accompagner le comité consultatif sport dans l'organisation d'un temps fort sur l'égalité filles-garçons en Ile-et-Vilaine*».

En Ile-et-Vilaine, les femmes représentent 40 % de l'ensemble des licencié-es (hors Union générale sportive de l'enseignement libre et Union nationale du sport scolaire). Au niveau départemental, sur les cinq années de la durée du plan d'action 2017-2021, le nombre de licencié-es est resté stable. Par ailleurs, l'analyse des lignes budgétaires dédiées au sport permet de démontrer que 69 % des crédits de la politique sportive sont dédiés à la pratique masculine.

**En ce qui concerne les collèges**, les engagements étaient les suivants :

/ La fiche-action n°12 «*Promouvoir l'égalité filles-garçons dans les collèges du territoire*»,

/ La fiche-action n°13 «*Adapter les sanitaires des collèges aux problématiques des filles et des garçons*»,

/ La fiche-action n°14 «*S'engager dans la construction des nouveaux collèges à favoriser la mixité et le partage égalitaire des cours de récréation entre les filles et les garçons*».

La grande majorité des collèges mène des actions sur l'égalité filles-garçons. Pour autant, ils sont une minorité à solliciter le Département et le dispositif «*Collèges en action*». Au total, sur trois années analysées, 740 élèves ont été concerné-es par un des projets soutenus par la collectivité.

De plus, le cahier des charges et la sélection des entreprises pour la construction de trois nouveaux collèges incluait une clause sur la mixité de l'usage des espaces. Une observation a été effectuée pour mesurer l'impact des actions mises en œuvre sur l'utilisation par les bénéficiaires finaux et finales, les élèves, des cours de récréation. L'évaluation conclut que l'objectif de mixité travaillé au moment de la conception de la cour observée n'est que partiellement atteint. En effet, le terrain de sport, malgré son installation en périphérie, reste perçu comme une zone privatisée au profit de certains groupes, majoritairement les garçons et les plus âgés. Les autres n'osent pas s'y rendre par manque d'intérêt pour le foot ou par peur d'être touché-es par un ballon perdu.

**L'ensemble de ces travaux a permis**, non seulement de faire le bilan, mais aussi **d'évaluer une partie des actions mises en œuvre, au re-**

**gard du questionnement prioritaire** pour le Département. Cela peut être synthétisé ainsi : appréhender la mise en œuvre de l'approche intégrée de l'égalité en interne et dans les politiques publiques du Département.

Sur cette base, le Département souhaite à présent s'engager dans l'élaboration de son nouveau plan d'action égalité femmes-hommes, structurant ainsi sa politique égalité.

## BIBLIOGRAPHIE

### SUR LES PRATIQUES DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

/ CNFPT, *Le rôle et les pratiques de l'évaluation de l'action publique territoriale*, 2018.  
[cnfpt.fr/s-informer/etudes/role-pratiques-devaluation-laction-publique-territoriale/national](http://cnfpt.fr/s-informer/etudes/role-pratiques-devaluation-laction-publique-territoriale/national)

/ Baslé, M. (2014) « L'acculturation silencieuse à l'évaluation des politiques publiques et programmes dans les collectivités territoriales en France : le développement de capacités internes orientées vers la performance et la nouvelle gouvernance publique », *Politiques et management public*, vol. 31/3, pp.267-282.  
[journals.openedition.org/pmp/7160](http://journals.openedition.org/pmp/7160)

/ Collectif Réser (2021) « Les régions et l'évaluation des politiques publiques : entre différenciation et convergence », *Revue française d'administration publique*, n°177, pp.57-68.

/ Jacot, H., Forzy L., & Miclo, F. (2021) « Quelle(s) pratique(s) d'évaluation dans les collectivités locales ? », *Revue française d'administration publique*, n° 177, pp.69-82.

/ Lamarque, D. (2019), « L'évaluation des politiques locales : un chantier inachevé », *Pouvoirs locaux*, n° 113 (dossier « Évaluer pour retrouver le sens de l'action publique »), pp.45-50.

### OUVRAGES SUR L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

/ Perret, B. (2014) *L'évaluation des politiques publiques*, Paris: Repères – La Découverte, réédition.

/ Paul, S., Millet, H. & Crovella, É. (2018) *L'évaluation des politiques publiques*, Presses de l'EHESP.

/ Desplatz, R. & Ferracci, M. (2016) *Comment évaluer l'impact des politiques publiques ?*, France Stratégie.

### RESSOURCES EN LIGNES SUR LES MÉTHODES D'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

/ Site de la Société française d'évaluation (ressources, publications) : [sfe-asso.fr](http://sfe-asso.fr)

/ Ressources bibliographiques sur l'évaluation présentées par Quadrant Conseil : [www.quadrant-conseil.fr/ressources/outils/bibliographie.pdf](http://www.quadrant-conseil.fr/ressources/outils/bibliographie.pdf)

/ Ressources en lignes d'Euréal : [Les outils de l'évaluation](#)

/ Ressources de La Vigie de l'évaluation :

[Suivi de l'actualité de l'évaluation de politiques publiques en France...et un peu ailleurs](#)

### SUR L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

/ Le groupe de travail « égalité femmes-hommes » de la Société française d'évaluation : [www.sfe-asso.fr/groupe-travail-sfe/egalite-femmes-hommes](http://www.sfe-asso.fr/groupe-travail-sfe/egalite-femmes-hommes)

## LISTE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES AUDITIONNÉES

/ **Conseil départemental de la Haute-Garonne** Marie-Laure MOUFIL, cheffe de projet Égalité femmes-hommes

/ **Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine** Pauline SALAUN, chargée de mission Égalité et laïcité

/ **Conseil départemental de Seine-Saint-Denis** Élise MICHAUD, chargée de mission Égalité femmes-hommes

/ **Conseil départemental du Val-de-Marne** Françoise DAPHNIS, responsable de l'Observatoire de l'Égalité

/ **Conseil régional de Bretagne** Frédérique PONDEMER, cheffe du Pôle égalité des droits et innovation sociale

/ **Région de Bruxelles-Capitale** Valérie BERMAN, consultante Diversité - Actiris

/ **Ville de Fontenay-sous-Bois** Clémentine BRETAGNOLLE, chargée de mission Droits des femmes-Égalité

/ **Ville de Genève** Héloïse ROMAN, chargée de projets Égalité

/ **Ville de Lyon** Rémy LE FLOCH, chargé de mission Égalité

/ **Ville de Massy** Beatriz BELOQUI, adjointe au Maire à l'éducation et à l'égalité femmes-hommes

/ **Ville de Montreuil** Eva MAGINOT, chargée de mission Droits des Femmes

/ **Ville de Paris** Christine GUILLEMAUT, chargée de projet Genre et espace public

/ **Ville de Rennes** Geneviève LETOURNEUX, conseillère municipale déléguée aux droits des femmes et à la lutte contre les discriminations

/ **Ville de Rennes et Rennes Métropole** Clarisse CHATELIER, responsable mission Égalité et politique de la ville

/ **Ville de Suresnes** Laure PASCAL-DRANESAS, directrice du Pôle citoyenneté et vie professionnelle

/ **Ville de Villeurbanne** Ekaterina PANYUKINA, chargée de projets Égalité et non-discrimination

## **RÉDACTION**

### **Rédaction principale :**

Elsy Huboux et Isabelle  
Gueguen de la SCOP Perfégal,  
et Karine Sage de la SCOP  
Quadran Conseil

### **Rédaction complémentaire :**

Ambre Elhadad

## **COORDINATION ET SUIVI ÉDITORIAL**

Léa Moureau

## **ÉDITEUR**

Centre Hubertine Auclert  
Juin 2022

## **MISE EN PAGE**

**Hélène  
Laforêt**

## **PHOTO DE COUVERTURE**

©Fauxels via Pexels

## **IMPRIMERIE**

Exaprint

## **DÉPÔT LÉGAL**

Août 2022



[www.centre-hubertine-auclert.fr](http://www.centre-hubertine-auclert.fr)

*Le Centre Hubertine Auclert est le centre francilien pour l'égalité femmes-hommes, organisme associé du Conseil régional d'Île-de-France.*

*Il promeut l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre les violences faites aux femmes à travers l'Observatoire régional des violences faites aux femmes.*

*Il apporte de l'expertise et des ressources sur ces thèmes aux actrices et acteurs du territoire francilien (collectivités, associations, syndicats, établissements scolaires), notamment à travers la production d'études, la conception d'outils et l'animation de formations.*