

APPLICATION DE LA R.C.B.

AUX PROBLEMES DE LA

SECURITE ROUTIERE

DOSSIER DE SYNTHESE

Septembre 1972

Service des Affaires Économiques

DC

CDAT

Réf. n°

1579

S O M M A I R E

	<u>Pages</u>
<u>PRESENTATION GENERALE</u>	1
Chapitre préliminaire : La démarche de l'étude	4
 <u>PREMIERE PARTIE :</u> 	
L'analyse du problème	8
Chapitre I - La formulation du problème	9
Chapitre II - La réflexion sur les objectifs	19
Chapitre III - La réflexion sur les moyens	27
 <u>DEUXIEME PARTIE :</u> 	
L'évaluation des solutions alternatives et la présentation des résultats	34
Chapitre IV - La construction du cadre d'évaluation	35
Chapitre V - L'évaluation des solutions alternatives	39
Chapitre VI - La présentation des résultats	44
 <u>CONCLUSION</u>	 46

PRESENTATION GENERALE

Il est nécessaire d'illustrer, à l'aide d'exemples réels, les concepts et les méthodes utilisés dans la Rationalisation des Choix Budgétaires. C'est à cet effet qu'a été montée, sous forme de cas, l'étude menée à bien dans le domaine de la Sécurité Routière.

L'opération R.C.B. poursuit 3 objectifs principaux :

- 1 - L'éclairage des décisions de l'administration et du gouvernement ;
- 2 - L'amélioration des procédures budgétaires (préparation, présentation, exécution, contrôle) ;
- 3 - La modernisation de la gestion des administrations.

A ces 3 objectifs correspondent 3 types d'activité :

- 1 - Les études analytiques qui cherchent à préparer les décisions concernant un problème donné ;
- 2 - L'élaboration des budgets de programme qui présentent le budget sous la forme de programmes d'action , regroupant un ensemble cohérent de moyens et dont les résultats sont prévus de manière à pouvoir être contrôlés ;
- 3 - Les opérations-pilotes de modernisation de la gestion visant à doter les unités-pilotes, selon les principes de la direction par objectifs :
 - d'un système de gestion financière prévisionnelle et contrôlée ;
 - d'une gestion moderne du personnel ;
 - d'un système d'information de gestion (tableau de bord).

./.

L'étude "Sécurité Routière" est un exemple d'étude analytique destinée à préparer une décision sur un sujet précis. Il ne sera donc question dans la suite de ce cas que de notions se rapportant aux études analytiques.

Plus précisément, l'objet du cas est double :

- d'une part, présenter la démarche générale d'une étude ;
- d'autre part, concrétiser un certain nombre de concepts théoriques et fournir quelques exemples d'application de techniques utilisées dans les études R.C.B.

*

La démarche rationnelle d'action, préconisée par la R.C.B., peut se traduire par la mise sur pied d'un processus intégré d'observation-étude-décision-gestion (cf. schéma n° 1) destiné à rendre plus efficaces les actions entreprises.

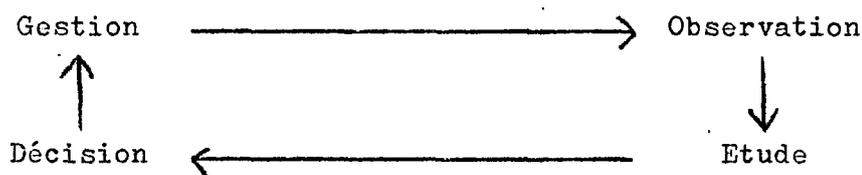


Schéma n° 1

L'exemple de la Sécurité Routière illustre parfaitement ce circuit "bouclé".

1°) Avant toutes choses, il a fallu analyser le problème posé par les accidents de la route et rechercher quelles solutions pouvaient y être apportées. C'est la phase d'étude et de préparation de la décision qui s'est poursuivie de juillet 1968 à

mai 1969.

2°) Une Table ronde sur la Sécurité Routière s'est tenue de décembre 1969 à mars 1970 afin de préparer une politique de lutte contre les accidents de la route. Elle a réuni des responsables des Ministères et des Organismes privés ou publics concernés par le problème. Les différentes actions analysées au cours de l'étude furent discutées dans les diverses commissions et, à partir des propositions faites par la Table ronde, le Premier Ministre lança en mars 1970 une politique de Sécurité Routière.

3°) La décision fut naturellement suivie par la mise en oeuvre. Celle-ci fut assurée par les différents départements ministériels concernés. Leur nombre étant très important, une mission interministérielle rattachée au Premier Ministre fut créée afin de coordonner l'application des différentes mesures.

4°) Il ne reste plus alors qu'à assurer le suivi des actions décidées et le contrôle de leur efficacité. Si les résultats obtenus ne répondent pas à l'objectif poursuivi, il suffit de réamorcer le processus continu présenté dans le schéma n° 1 : les résultats observés conduisent à une nouvelle étude, d'où une modification de la décision puis de la mise en oeuvre.

Dans la suite de ce cas, seul sera traité l'aspect étude et préparation de décision. L'accent sera mis sur les méthodes et les techniques d'étude R.C.B. et non pas sur les problèmes spécifiques à la Sécurité Routière. Celle-ci n'interviendra que comme support pour l'illustration concrète de ce que peut être une étude analytique.

*

CHAPITRE PRELIMINAIRE

LA DEMARCHE DE L'ETUDE

Par souci de clarté, le déroulement de l'étude peut être divisé en un certain nombre de phases que l'on peut regrouper en deux blocs : d'une part, l'analyse du problème, d'autre part, l'étude des solutions et la préparation du choix.

I - L'ANALYSE DU PROBLEME

1 - La formulation du problème

La formulation du problème s'interprète comme la constatation de l'insuffisance d'un état de fait existant et la définition d'un état souhaité. Pour cela, il faut recueillir une information importante de manière à bien poser le problème, délimiter le champ de l'étude et définir la méthode d'approche qui sera utilisée. Cette première phase apparaît, sans doute, comme la plus importante car c'est elle qui oriente dans une direction précise toute la suite des travaux.

2 - La réflexion sur les objectifs

La réflexion sur les objectifs poursuivis est fortement influencée par la formulation du problème retenue. Elle permet, à partir du travail effectué dans la première phase de déterminer, classer et analyser les différents objectifs que les divers intervenants peuvent chercher à atteindre à propos du sujet étudié. A partir de là, on peut déterminer quels sont les objectifs que doit viser l'étude en question.

3 - La réflexion sur les moyens

Après avoir défini les objectifs, il faut déterminer quels sont les moyens susceptibles d'être utilisés pour atteindre ces objectifs. Pour cela, toutes les actions possibles sont inventoriées et classées de manière à faire apparaître clairement, dans une structure logique, leur contribution à la réalisation des objectifs.

Dès ce stade, sont aussi abordés les problèmes tenant à la construction de solutions alternatives, constituées elles-mêmes de plusieurs actions indépendantes. C'est là une nécessité imposée du fait que la décision concernera en général la sélection non pas de la meilleure action, mais de la meilleure politique, c'est-à-dire de la meilleure combinaison d'actions. A ce niveau de l'étude, l'analyse porte essentiellement sur les contraintes techniques et politiques limitant les possibilités d'adoption de tel ou tel groupe d'actions.

Ces trois premières phases forment un ensemble orienté vers l'analyse du problème. Elles sont très étroitement imbriquées les unes dans les autres. Elles ont pu être distinguées pour des raisons tenant à la logique. Du point de vue pratique et chronologique, ces trois aspects de l'analyse progressent de front et les itérations sont nombreuses entre ces trois axes de recherche.

II - L'ETUDE DES SOLUTIONS POSSIBLES ET LA PREPARATION DU CHOIX

4 - La construction du cadre d'évaluation

Après avoir recensé toutes les actions possibles et les avoir combinées en programmes alternatifs, il faut sélectionner les meilleurs de ceux-ci. Pour cela, il faut pouvoir les juger en fonction d'un certain nombre de critères. La construction

du cadre d'évaluation est précisément constituée par le recensement et la définition de ces critères. Ce travail est très lié à la réflexion sur les objectifs dans la mesure où une action sera évidemment jugée en fonction du degré de réalisation des objectifs qu'elle permet d'atteindre.

5 - L'évaluation des actions et des programmes alternatifs

Les critères étant sélectionnés, il ne reste plus qu'à étudier, qualitativement au moins et quantitativement si possible, les avantages et les inconvénients de chacun des programmes alternatifs. C'est la phase la plus technique de l'étude : elle fait appel à des méthodes variées, le calcul économique et son élargissement, l'analyse coûts-avantages, étant toutefois de loin les plus utilisées.

Du point de vue pratique, il est très délicat, voire impossible, d'évaluer directement un programme constitué de plusieurs actions. On est obligé au préalable d'évaluer chacune de ces actions indépendamment les unes des autres avant d'analyser les effets de leur combinaison.

6 - Présentation des résultats et préparation de la mise en application

L'étude de tous les programmes alternatifs étant terminée, il ne reste plus qu'à en présenter les résultats au responsable qui choisit en dernier ressort. Il ne faut pas oublier, à ce stade, de prévoir un "tableau de bord" pour chacune des actions décidées afin de contrôler et la mise en application et l'efficacité des mesures sélectionnées.

L'ensemble de cette démarche peut être schématisée de la façon suivante :

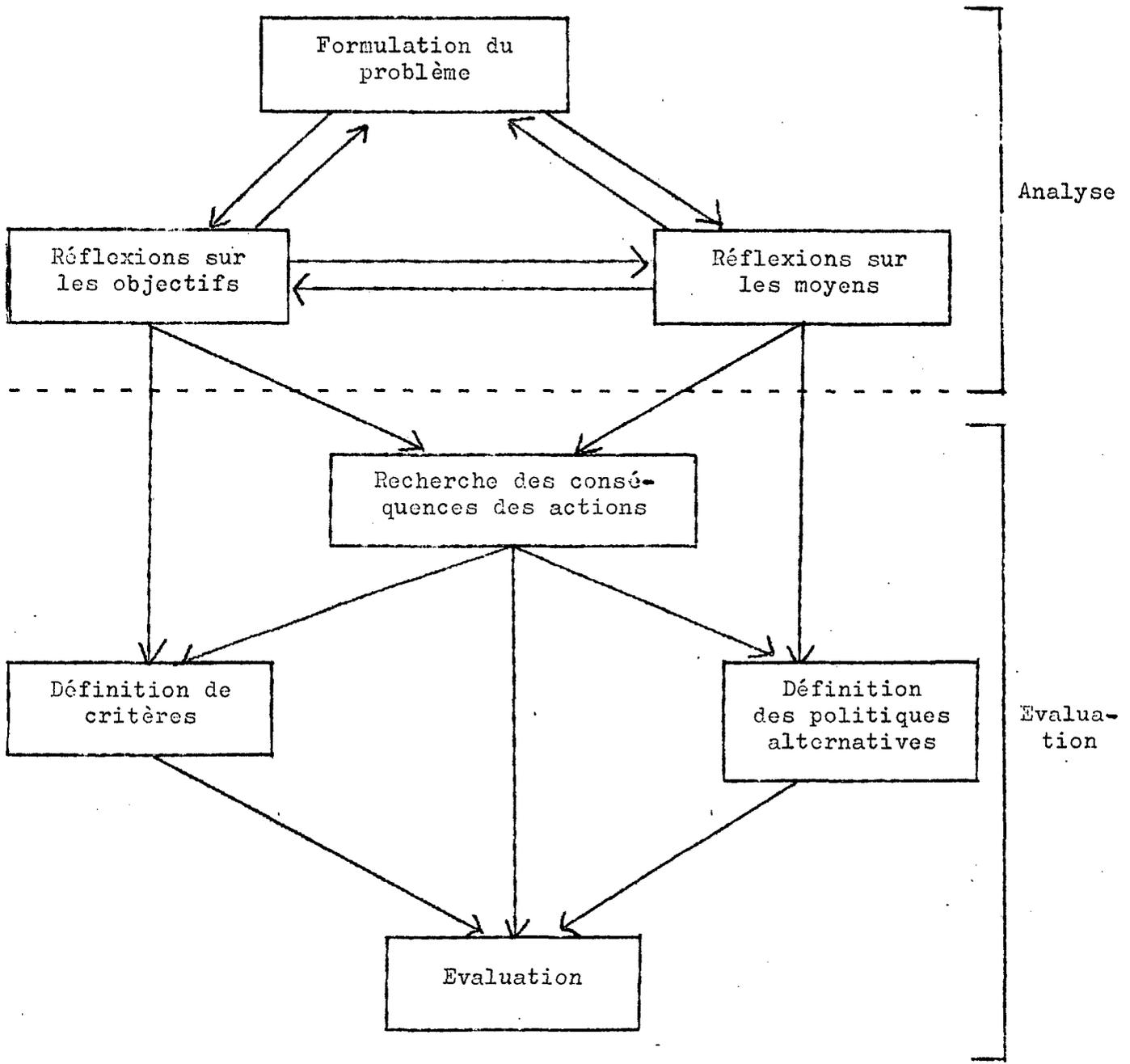


Schéma n° 2

P R E M I E R E P A R T I E

L'ANALYSE DU PROBLEME

CHAPITRE I

LA FORMULATION DU PROBLEME

Au moment de commencer une étude, se pose la délicate question de la formulation du problème. La réponse n'est pas évidente et, avant de choisir une méthode d'approche, il est nécessaire de dégrossir le champ de l'étude et, en particulier, d'en clarifier l'objet.

1 - Dégrossissage de l'étude

- L'information statistique

Naturellement, au départ d'une étude, on analyse l'information disponible concernant le sujet étudié et plus particulièrement l'information statistique. En effet, non seulement celle-ci permet une meilleure connaissance du sujet et une meilleure appréciation de sa dimension mais aussi, c'est grâce à elle que l'on fera apparaître la nécessité de l'étude et la plus ou moins grande acuité du problème soulevé.

- L'analyse du processus de décision. Les intervenants

Cependant, cette information statistique, malgré sa richesse, atteint vite ses limites et ne suffit pas pour éclairer toutes les faces du problèmes. En particulier, il ne faut pas oublier que l'étude a pour but de préparer une décision et il est primordial d'analyser le cadre de décision dans lequel on se place : quelles décisions veut-on éclairer ? Qui les prend et selon quel processus ? Quels sont les groupes concernés par le problème ? Peuvent-ils avoir une influence sur la décision et comment ?

- La délimitation du champ de l'étude

C'est au cours du recueil d'information préliminaire que l'on se rend compte de la difficulté de délimiter de façon nette le champ de l'étude. Si l'on veut progresser efficacement, il faut pourtant très rapidement choisir des conventions et donner des limites précises au champ de l'étude. C'est ainsi que l'on éliminera du champ de l'étude "Sécurité Routière" tout ce qui concernera l'exploitation de la route bien qu'en toute rigueur cette dernière ait une certaine influence sur la sécurité. Il est évident que les limites choisies conventionnellement à ce stade pourront être remises en cause par la suite, en particulier au niveau de la réflexion sur les objectifs. (Il ne faut pas perdre de vue qu'il existe de nombreuses itérations entre les trois premières phases de l'étude : formulation du problème, réflexion sur les objectifs et réflexion sur les moyens).

- La mise au point de la démarche générale de l'étude

C'est au cours de ces premières recherches que la démarche de l'étude, bien qu'en partie déjà préexistante aux travaux, est mise au point dans son ensemble. (Cette démarche a déjà été présentée dans le chapitre préliminaire).

2 - L'approche du problème

Bien que le sujet soit déjà dégrossi et que le problème soit déjà mieux connu, il reste encore à le poser correctement. Il faut, en effet, dès le début de l'étude, que la manière même de l'aborder soit féconde pour la suite de la démarche car les termes de la réponse à cette première question conditionneront l'orientation et l'issue des travaux ultérieurs. Dans le cas de la Sécurité Routière, deux types d'approche ont été successivement envisagés.

2.1 - L'approche causale

Quelle est l'approche la plus naturelle du problème des accidents de la route ? N'est-ce pas de chercher à agir sur les causes des accidents de manière à les éviter ? Cette approche consiste à considérer un phénomène précis : "les accidents", à en rechercher systématiquement les causes, puis à analyser ces dernières de manière à déterminer quels types d'actions peuvent être envisagés.

Comment alors préciser ces causes ? L'information statistique est d'un grand secours pour cette tâche. Cependant, plusieurs difficultés apparaissent très rapidement. En premier lieu, se pose le problème de l'utilisation pratique des tableaux statistiques. D'une part, ces derniers n'ont pas été construits en vue de l'étude et bien souvent l'information qu'ils fournissent n'est pas exactement celle que l'on souhaiterait obtenir. Ainsi, des nombres de tués par types de route ne seront d'aucune utilité si l'on ignore le kilométrage de chacun de ces types de route. D'autre part, l'interprétation des tableaux est parfois délicate : l'analyse de la répartition des tués suivant les âges montre que les morts sont plus nombreux chez les jeunes de moins de 25 ans. Mais cela n'est-il pas dû au manque d'expérience, ce qui reviendrait à faire intervenir du point de vue "statistiques" non pas l'âge mais le nombre d'années s'étant écoulées depuis l'obtention du permis de conduire. Les conducteurs débutants de 45 ans sont aussi dangereux que les débutants de 20 ans, mais ils sont moins nombreux.

L'approche causale, déjà rendue délicate par ces problèmes statistiques, se montrera finalement à la suite d'une deuxième série d'obstacles provenant de la difficulté même de déterminer les causes d'un accident. En effet, un accident n'est jamais dû à une cause unique mais à un ensemble malheureux de circonstances. C'est ainsi que si un accident se produit dans un virage, il peut être provoqué à la fois par l'inattention du conducteur, le mauvais état de ses pneus ou de ses freins, la médiocrité du revêtement routier et une signalisation défec-

tueuse. Comment alors déterminer la part de chacune de ces raisons concomitantes dans l'accident ? Cette question est délicate, et encore ne se pose-t-elle qu'après le recensement déjà lui-même difficile de toutes les causes de l'accident.

Une solution serait de ne retenir que les causes prépondérantes. Mais comment les définir ? La complexité du problème et la multiplicité des causes mises en jeu rendent pour ainsi dire impossible la distinction objective de "causes principales". La grande part d'arbitraire entrant dans ce choix ne présente pas trop d'inconvénients pour une étude qualitative, mais il ne faut pas demander à un tel processus, sans études plus approfondies, les résultats chiffrés ni des comparaisons entre les influences des différentes causes.

Cette approche causale aura finalement permis d'éclairer et clarifier les connaissances sur le phénomène "accidents" et en cela, elle aura été utile. Cependant, elle se montre insuffisante et demande à être dépassée.

2.2 - L'approche globale

Une approche plus globale a alors été imaginée consistant à replacer le problème des accidents dans un ensemble plus large ; le système "circulation routière", et à considérer l'accident comme une "sortie", un résultat du fonctionnement de ce système.

2.2.1 - Le schéma simplifié

Selon cette approche, l'accident n'est plus au centre de la réflexion mais se présente comme issu de l'ensemble complexe constitué par le système "circulation routière". Celui-ci possède des entrées sur lesquelles on pourra agir de manière à modifier la sortie "accidents" dans le sens voulu par

l'intermédiaire du système qui joue alors le rôle d'ensemble transformateur.

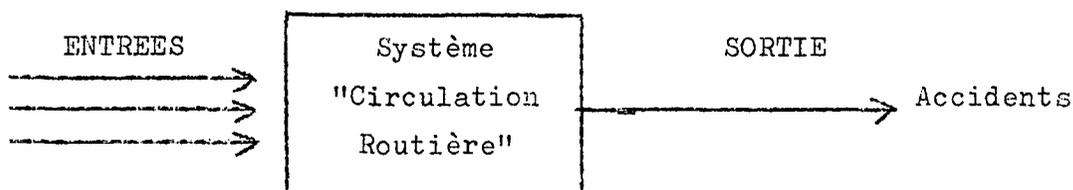


Schéma n° 3

Quels sont les composants du système ?

La définition des limites du système doit être faite de la façon la plus fructueuse pour la suite de l'étude. Elle doit être suffisamment large pour prendre en compte tous les éléments du problème tout en restant assez simple pour être utilisable.

Par convention, trois composants principaux sont retenus ici :

- les hommes (conducteurs, piétons, usagers divers ...).
- les véhicules (automobiles, camions, bicyclettes ...).
- l'infrastructure (routes, signalisation ...).

Ces trois éléments sont reliés 2 à 2 entre eux. Ce système peut être schématisé de la façon suivante :

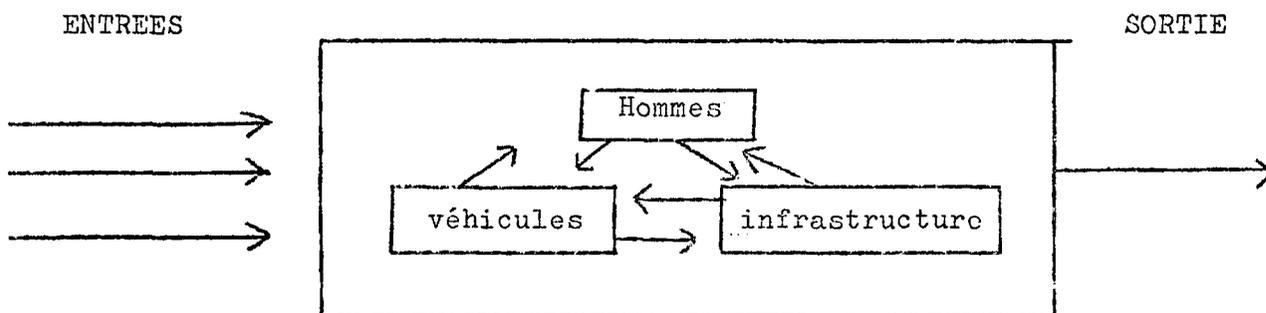


Schéma n° 4

Si les relations entre les trois composants du système avaient pu être connues quantitativement, il aurait été possible de construire un modèle global explicitant les lois du comportement de ce système. On aurait, au fond, rejoint ici, l'approche "causale". Compte tenu des contraintes en moyens et en délais, cela n'a pas été possible et ce système apparaîtra pour l'étude comme une "boîte noire" transformant les entrées en une sortie : "les accidents".

Quelles sont les entrées du système système ?

Les entrées se présentent comme les moyens d'action utilisables pour agir sur le système (ex. : réglementation, formation des conducteurs, construction de routes ...). Il est inutile d'en donner une liste exhaustive à ce stade : l'une des phases ultérieures de l'étude sera consacrée à l'analyse des moyens et se présentera comme une description d'ensemble des entrées. Tout au plus, peut-on signaler dès à présent que la distinction faite à l'intérieur du système entre "Hommes", "Véhicules" et "Infrastructure", laisse prévoir qu'une distinction parallèle pourra être faite parmi les entrées entre actions sur les hommes, actions sur les véhicules et actions sur l'infrastructure.

L'environnement

A côté de ces entrées sur lesquelles on peut agir existent d'autres entrées, dites "exogènes", comme les conditions climatiques, sur lesquelles il est impossible d'agir bien qu'elles aient pourtant une influence sur le comportement du système. Ces entrées proviendront au fond de l'environnement et on pourra schématiser leur existence de la manière suivante :

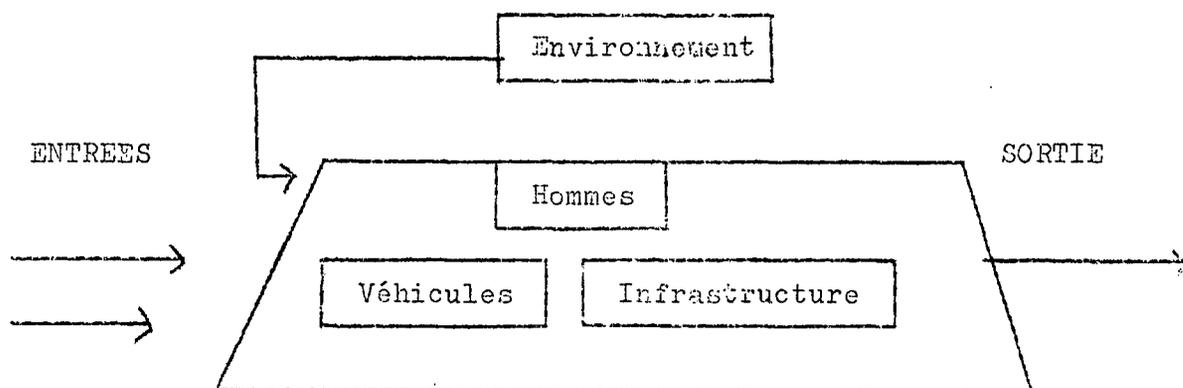


Schéma n° 5

La sortie est-elle unique ?

Lorsqu'on étudie les conséquences d'une action, on s'aperçoit très vite qu'elles sont très variées. Ainsi, une mesure de réglementation comme la limitation de vitesse (entrée) provoquera bien par l'intermédiaire du système une diminution du nombre et de la gravité des accidents (seule sortie envisagée jusqu'à présent). Mais, elle présentera aussi l'avantage pour les usagers de diminuer leur consommation d'essence, tout en ayant l'inconvénient de leur faire perdre du temps. Ce sont là 2 autres conséquences qui peuvent être mises en évidence sur le schéma si l'on considère que le système possède non plus une mais plusieurs sorties (gains ou pertes de temps, consommation d'essence, usure des véhicules ...). Si l'on tient compte en outre du fait que l'une des sorties peut être une modification de l'environnement, on obtient le schéma suivant :

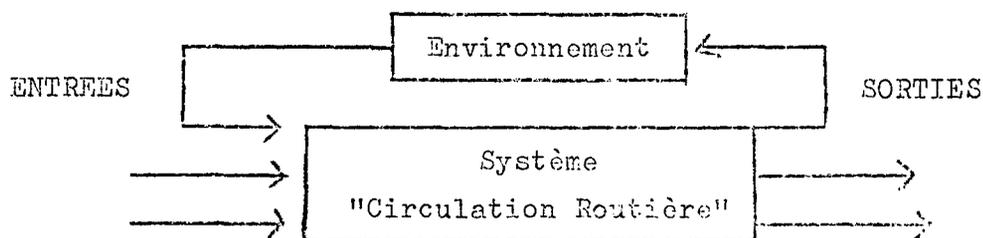


Schéma n° 6

Une action sur les entrées visera toujours à modifier la sortie privilégiée "accidents" mais pourra aussi avoir des retombées sur les sorties voisines. Celles-ci devront être prises en compte dans l'étude coûts-avantages des différentes actions.

2.2.2 - Le schéma complet

Lorsqu'on passe en revue les agents concernés par le problème "accidents de la route", le schéma précédent se montre incomplet dans la mesure où il ne fait pas apparaître les responsables, c'est-à-dire ceux qui agiront plus ou moins directement sur les entrées. Pour décider et agir, ces responsables font faire des études qui s'appuient sur l'observation de la réalité, c'est-à-dire des sorties du système. L'ensemble constitué par les responsables, les hommes d'études et les gestionnaires peut ainsi être décrit comme un système "actif" (avec ses liaisons internes propres) par opposition au système "Circulation Routière" qui apparaît comme "passif" dans la mesure où il subit l'action du système "actif".

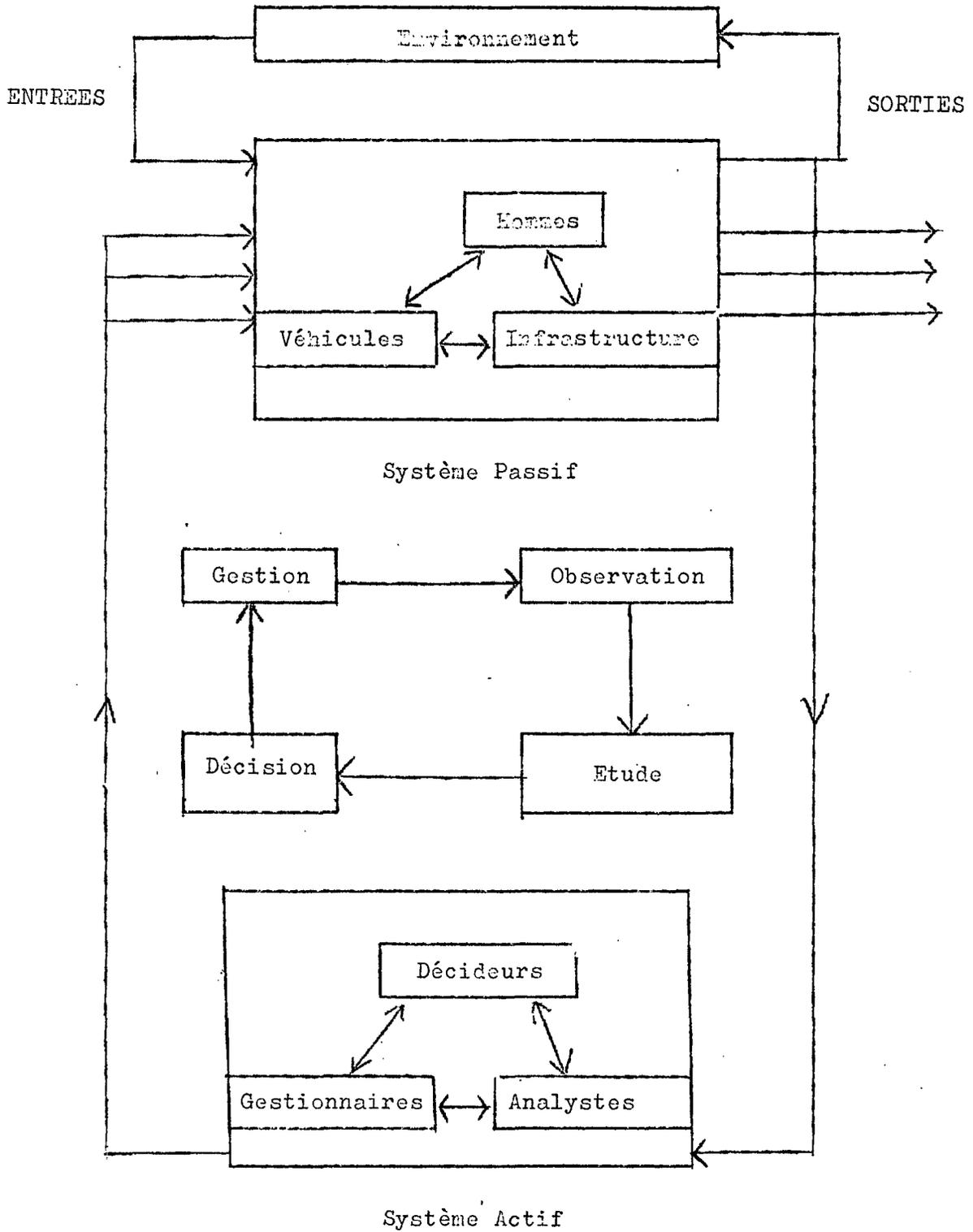


Schéma n° 7

On en arrive ainsi au schéma complet n° 7. Après observation des sorties, le système actif fait une étude, prend une décision puis agit sur les entrées du système passif d'où une modification des sorties qui peuvent être observées et le cycle peut recommencer. On retrouve ici en superposition le circuit intégré d'observation-études-décision-gestion présenté dans le schéma n° 1.

Quels sont les composants du système actif ?

De la même façon qu'a été survolée la composition du système passif, il n'est pas inutile de préciser quelque peu les éléments du système actif. Cela permettra d'avoir une vue d'ensemble des "acteurs" concernés par le problème. La distinction déjà faite entre analystes, décideurs et gestionnaires est ici très importante.

Ces trois éléments sont reliés 2 à 2 entre eux par des liaisons internes au système actif, et ce sont ces liaisons qui assurent la cohérence de tout le circuit intégré d'observation-études-décision-gestion. On a donc intérêt à veiller au bon fonctionnement interne de ce système actif.

On voit déjà, à l'aide de cette approche, l'importance de l'analyse qui a déjà été effectuée lors de la phase de dégrossissage, au sujet des différents groupes concernés. Ceux-ci réapparaissent ici tant au niveau du système passif que du système actif.

Le schéma complet ainsi obtenu ne résoud évidemment pas le problème. Il est le fruit de cette approche globale de l'étude et il permet seulement de poser le problème d'une façon particulière, en termes de "systèmes". Il possède, en outre, l'intérêt d'être un support de travail qui, comme cela apparaîtra mieux plus tard, porte déjà en lui le germe de toute la suite de l'étude.

CHAPITRE II

LA REFLEXION SUR LES OBJECTIFS

1 - Les conditions de la réflexion sur les objectifs

1.1 - Un processus itératif

Dès la formulation du problème apparaît la nécessité de définir, au moins de façon approximative, le ou les objectifs en fonction desquels seront évaluées puis jugées les actions que le système actif se proposera d'entreprendre. La définition complète de ces objectifs s'effectuera par itérations successives entre les différentes phases de l'analyse (cf. schéma n° 2) et il n'est pas à exclure qu'au cours de l'étude, la vraisemblance de ces objectifs soit modifiée en fonction de la connaissance acquise d'une part, sur les éléments des systèmes actif et passif, d'autre part, sur les conséquences entraînées par la mise en oeuvre des actions envisagées.

1.2 - Les objectifs des différents intervenants

L'orientation générale de l'étude, qui vise à lutter contre les conséquences néfastes des accidents de la route, paraît simple et évidente, mais pour pouvoir préciser cette orientation, il est nécessaire, au préalable, d'analyser les objectifs des différents groupes concernés. Ces derniers peuvent, en effet, avoir des buts complètement divergents à propos de la sécurité routière, et il ne faudra pas oublier d'en tenir compte lors de l'évaluation. L'examen du processus de liaison à l'intérieur du système actif permet de mettre en lumière les obs-

tacles auxquels se sont heurtées les décisions précédentes qui ont pu paraître sans effet parce que mal ou non exécutées. La notion de système "actif" doit donc être prise au sens large et être considérée comme l'ensemble des groupes et catégories sociales qui ont la possibilité d'introduire des modifications dans les entrées du système. L'appréciation de leur orientation et de leur poids permet, par une étude attentive des contraintes et des possibilités d'action, de préciser les objectifs possibles.

1.3 - L'objectif de l'étude : une volonté commune

Cette réflexion favorise l'accord des exécutants sur les options, sur leurs effets et sur les critères de comparaison. Souvent négligée cette étape est pourtant essentielle car elle conditionne le succès et l'acceptation de l'ensemble du processus et suffit souvent à déterminer des options et des choix raisonnables.

Dans le cas présent, ce sera ainsi une volonté commune qui exprimera l'objectif de l'étude dans la proposition suivante : "réduire les conséquences néfastes des accidents de la route".

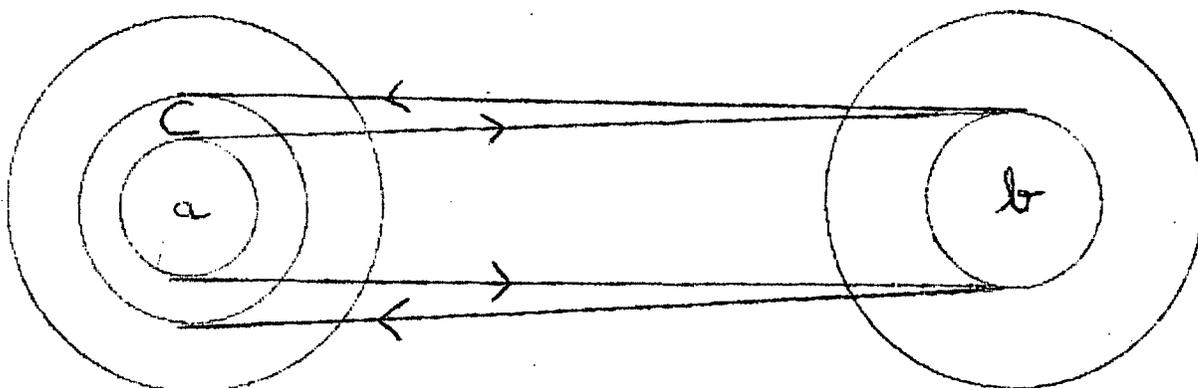
Il n'est pas étonnant que cette formulation n'a pu être retenue qu'après de nombreuses itérations avec les autres phases de l'étude, car elle devait être avant tout opérationnelle. Une proposition trop générale, comme "améliorer la santé des Français", aurait été trop vague donc sans intérêt pratique. Une formulation trop limitative, comme "diminuer le nombre des accidents", aurait été dangereuse car elle aurait oublié tout un aspect de la sécurité routière se rapportant aux soins aux blessés.

1.4 - L'insertion dans le cadre des missions de l'Etat

Isoler un problème aussi spécifique que celui des ac-

accidents de la route peut sembler artificiel et peut avoir l'inconvénient de concentrer attention et énergie d'une manière disproportionnée à la dimension réelle du problème. C'est pourquoi, il est indispensable de situer la lutte contre les accidents de la route dans le cadre plus général des grandes missions de l'Etat, et ainsi de s'assurer que les moyens proposés traduiront dans ce domaine particulier les soucis permanents qui doivent être ceux de la Puissance Publique.

On peut illustrer cette nécessité de la manière suivante : si on distingue d'un côté, le "plan des objectifs" et des missions de l'Etat et de l'autre, le "plan des moyens" dont il peut disposer pour atteindre ces objectifs, on voit que pour satisfaire l'objectif (a) "réduire les conséquences néfastes des accidents de la route", la puissance publique doit mettre en oeuvre un ensemble complexe de moyens (b) qui satisfont (ou vont à l'encontre) d'autres objectifs qui constituent un ensemble très vaste (c) incluant évidemment l'objectif spécifique (a).



Plan des missions de l'Etat

Plan des moyens

Schéma n° 8

Il ne faut toutefois pas trop s'attarder à ce genre d'analyse car le danger est grand de vouloir redéfinir toute la politique de l'Etat par une remise en cause systématique des contraintes s'exerçant en amont du problème considéré et ainsi d'oublier la question posée d'apparence alors bien étriquée.

2 - La réflexion sur les objectifs et l'utilisation des indicateurs

2.1 - Les indicateurs

Se fixer un objectif, c'est porter un jugement de valeur sur l'évolution des paramètres qui caractérisent un phénomène et agir en sorte que dans les délais impartis les paramètres considérés atteignent le niveau visé.

En effet, toute action a besoin de repères qui traduisent les changements apportés et qui soient les témoins de son efficacité. La difficulté réside dans le choix de ces images aussi peu déformantes que possible de l'état évolutif d'une réalité complexe. L'analyste a précisément pour tâche d'aider la politique dans ce choix par une recherche aussi complète que possible de ces paramètres appelés indicateurs.

Les indicateurs sont des grandeurs auxquels sont associées des échelles de mesure : ils matérialisent le degré de réalisation visé par l'objectif. Le taux de croissance de la P.I.B. d'un pays est un indicateur de l'état économique de ce pays, mais il est bien évident que ce chiffre ne recouvre pas toute la réalité et que d'autres sont nécessaires, tel que les parts respectives des secteurs primaire, secondaire et tertiaire, le taux de chômage, etc...

Il faut souligner qu'il appartient aux décideurs, d'une part de retenir ou non les objectifs et les indicateurs associés proposés par les analystes et, d'autre part, fixer les valeurs qu'ils se proposent d'atteindre à une certaine date.

L'objectif "prévenir les accidents" peut être traduit par "réduire en cinq ans de 10 % le nombre d'accidents et le nombre de tués sur les routes".

2.2 - L'analyse morphologique et la construction de la structure d'objectifs

Dans la recherche des indicateurs, l'analyse morphologique, qui consiste à décomposer systématiquement un ensemble en plusieurs sous-ensembles indépendants, peut être d'une grande utilité. Pour l'étude de l'objectif "réduire les conséquences néfastes des accidents de la route", il s'agit de définir des partitions indépendantes de cet objectif.

Pour les établir on se place à différents points de vue en utilisant différents descripteurs. Ainsi, en considérant le point de vue de la localisation spatiale, on distinguera la sécurité en zone urbaine et en rase campagne ; en se plaçant du point de vue des personnes impliquées, on considérera la sécurité des automobilistes, des piétons, des deux roues.

Chaque décomposition fera apparaître un certain nombre d'indicateurs : nombre de morts en agglomération, nombre de morts en rase campagne, nombre de piétons tués etc...

Si maintenant on considère deux points de vue simultanément, on introduit un nombre de parties de l'ensemble égal au produit des nombres de parties correspondant à chacune des deux décompositions. Se trouvent ainsi définis de nouveaux indicateurs tels que le nombre d'automobilistes tués en rase campagne ou le nombre de piétons tués en ville.

Par exemple, pour les accidents de la route, en s'inspirant d'une décomposition organisationnelle, ce qui sera fort utile par la suite, les descripteurs retenus, les partitions correspondantes et les indicateurs associés peuvent être les suivants :

1 - Descripteur : localisation spatiale

- . Partition entre : - sécurité en ville
- sécurité en rase campagne
- . Indicateurs : - nombre de tués, blessés en ville
- nombre de tués, blessés en rase campagne

2 - Descripteur : localisation temporelle

- . Partition entre : - sécurité de jour
- sécurité de nuit
- . Indicateurs : - nombre de tués, blessés de jour
- nombre de tués, blessés de nuit

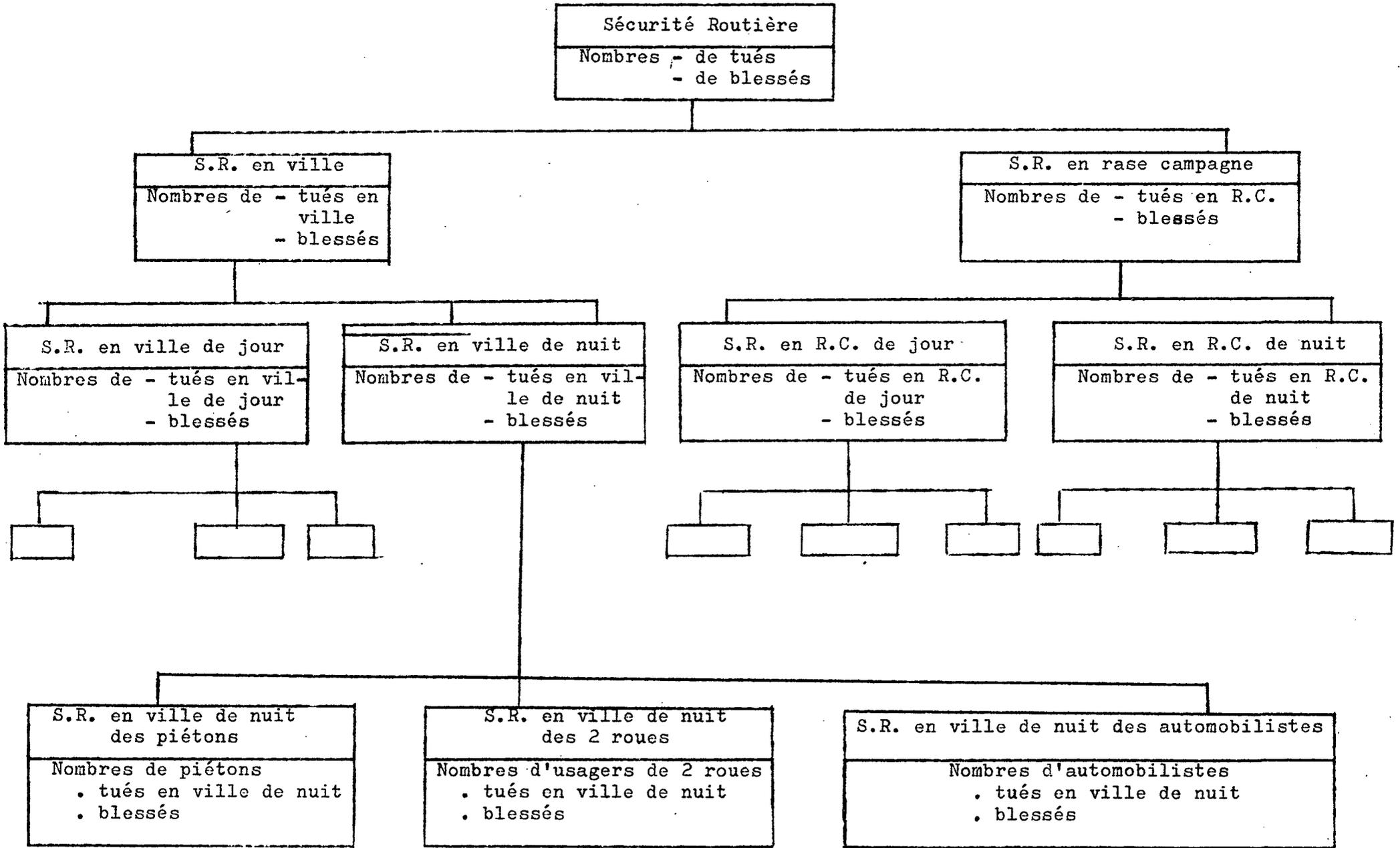
3 - Descripteur : groupe cible

- . Partition entre : - sécurité des piétons
- sécurité des deux roues
- sécurité des automobilistes
- . Indicateurs : - nombre de piétons tués et blessés
- nombre d'usagers des deux roues tués et blessés
- nombre d'automobilistes tués et blessés.

Le croisement entre ces partitions peut être représenté à l'aide de la structure d'objectifs suivante, sur laquelle figurent aussi les indicateurs associés.

Pour que cette décomposition soit pertinente, il ne suffit pas qu'elle soit logique, mais il faut qu'elle soit utilisable. En particulier, c'est en partant de la batterie d'indicateurs élaborés à l'aide de la structure précédente, que l'on construira par la suite un "tableau de bord" de la sécurité routière permettant de juger de l'efficacité des différentes mesures entreprises.

Structure d'objectifs et indicateurs associés



Menée dans l'abstrait, la réflexion précédente risquerait d'être sans utilité si l'on ne se souciait également de la nature des actions qui peuvent être engagées et dont l'efficacité sera jugée par l'évolution des indicateurs précédents. Ceci entraîne la nécessité d'une démarche itérative descendant dans le sens objectifs-actions mais aussi ascendante dans le sens actions-objectifs. Cet effort conduira à la construction de la structure de programme présentée dans le chapitre suivant.

*

CHAPITRE III

LA REFLEXION SUR LES MOYENS

1 - L'approche "Système" : la structure de programme

La recherche des diverses actions envisageables a été conduite de deux manières complémentaires : d'une part de nombreuses consultations d'experts ont permis de dresser des listes des actions que ces experts pouvaient proposer, d'autre part la technique de l'analyse morphologique exposée ci-dessus a de nouveau été utilisée. En effet, si l'on considère l'ensemble des actions possibles en vue de réduire les conséquences néfastes des accidents de la route, on peut chercher à le structurer en considérant des partitions indépendantes de cet ensemble. Il ne s'agit toutefois plus de rechercher des indicateurs mais d'essayer de relier les actions aux objectifs auxquels elles concourent. Cet effort de classement des actions se traduit dans la structure de programme présentée page suivante. La ligne directrice qui préside à la mise au point de cette structure est la décomposition des objectifs généraux en objectifs de plus en plus précis et concrets, en mettant en évidence l'ordre de préférence des décideurs et les liaisons logiques qui existent entre les objectifs. En fait, il y a un passage continu entre objectifs et programmes d'action. Un programme d'action n'a de sens qu'en fonction du but ou des buts qu'il poursuit et inversement un objectif en soi ne veut rien dire s'il est dissocié des actions qui permettront de l'atteindre.

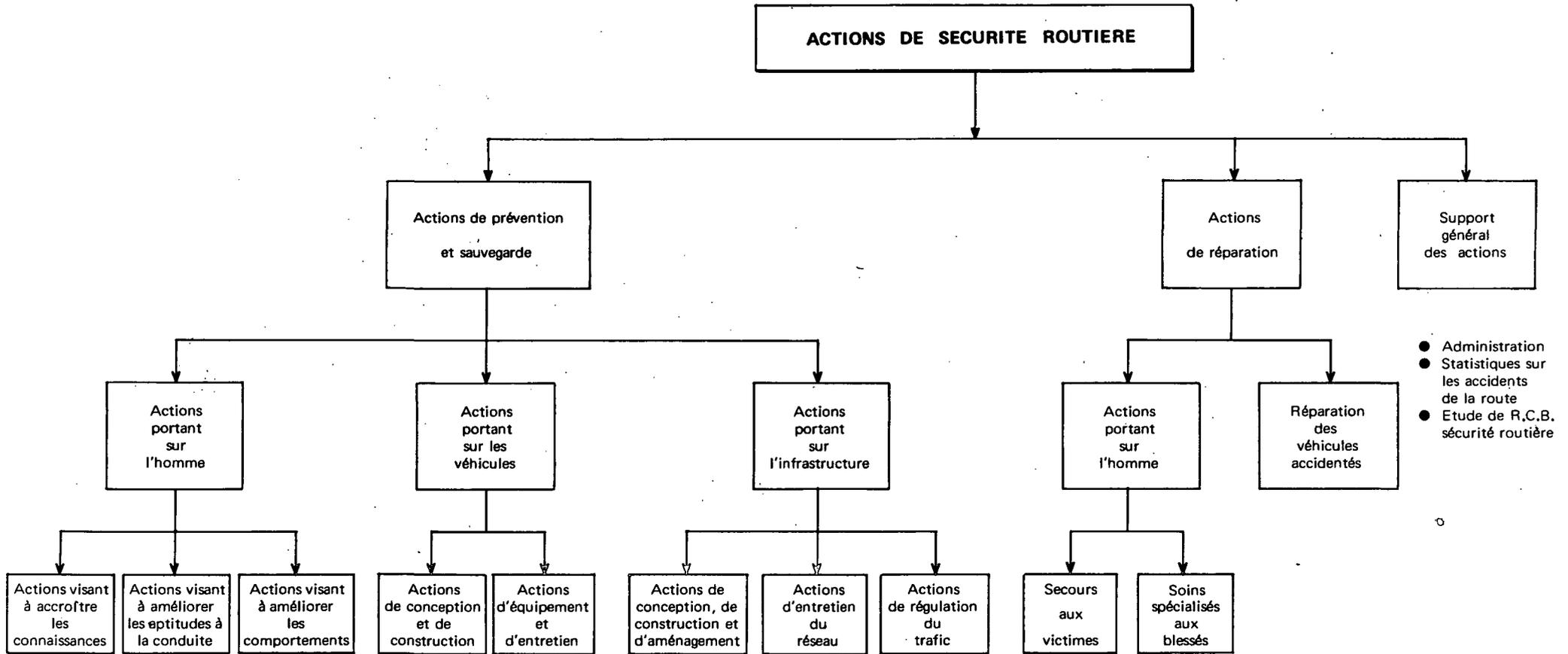
Par ailleurs, il faut insister sur le fait que l'ensemble des actions sur les accidents est analysé au regard de chacun des descripteurs. Cette période se révèle très positive pour l'exhaustivité de la recherche des actions à mener.

L'apport de ce classement logique est double :

- d'une part, sur le plan interne à l'étude, ce travail permet de développer un langage commun aux analystes de disciplines et d'expériences variées, et leur fournit un instrument de travail unique et cohérent ;
- d'autre part, il répond au souci d'exhaustivité exigé pour le recensement des actions et correspond à un effort de cohérence et de comparabilité dans la définition des politiques possibles.

Le nombre et la diversité de ces actions "élémentaires" relevant de la responsabilité de nombreux décideurs suffit d'ailleurs à justifier la nécessité de la construction de ce cadre de classement. Cette structure de programme a constitué une base solide pour la suite des travaux. La structure de programme présentée page suivante est celle qui a été retenue dans le cadre de l'étude, mais il va de soi que pour un problème déterminé il n'y a pas qu'une optique donnée, chacun peut avoir son intérêt. Ce qui caractérise la qualité d'une structure de programme est le fait qu'elle soit facile à utiliser, qu'elle permette un classement commode des actions et qu'elle soit élaborée en liaison avec les personnes qui auront à l'utiliser.

STRUCTURE DE PROGRAMME DE LA SECURITE ROUTIERE



- Administration
- Statistiques sur les accidents de la route
- Etude de R.C.B. sécurité routière

- ⊗ Formation de spécialistes de la Sécurité Routière
- ⊗ Formation des conducteurs
- ⊗ Information du public
- Réglementation de la circulation routière
- Limitation de vitesse
- Répression de l'imprégnation alcoolique excessive
- Tarification des assurances
- Etudes pédagogiques et psycho-sociologiques
- Emploi des personnels de surveillance, etc.

- ⊗ Réglementation concernant les véhicules
- Ceintures de sécurité
- Contrôle technique des véhicules
- Etudes et recherches sur la sécurité des véhicules, etc.

- ⊗ Construction d'autoroutes
- ⊗ Aménagement de sécurité
- ⊗ Matérialisation des voies
- Lutte anti-verglas
- Etudes d'adhérence des chaussées, etc.

- ⊗ Alerte
- ⊗ Secourisme
- ⊗ Evacuation des blessés
- Equipements hospitaliers

2 - L'approche organisationnelle

La classification précédente apparaît suffisante à ce niveau de l'étude. Elle suffit, en effet, pour mener à bien les travaux d'évaluation et elle sera satisfaisante jusqu'à la fin de l'étude. Cependant, lorsqu'on en arrivera au stade de la décision, la nécessité d'une classification opérationnelle apparaîtra pour l'organisation de la mise en application des mesures, ne serait-ce qu'en raison du fait que chaque action de sécurité intéresse au moins trois ou quatre ministères. Il faut donc prévoir des structures qui permettront d'assurer la coordination et le suivi des opérations. C'est ainsi qu'a pu être construite l'organisation suivante dans laquelle sont distingués un certain nombre de sous-programmes ayant à leur tête un responsable, chaque sous-programme étant lui-même subdivisé en opérations.

1 - Infrastructure en rase campagne et dans les petites agglomérations (communes de moins de 20 000 habitants)

- 1.1 - Aménagement des carrefours dangereux
- 1.2 - Signalisation horizontale
- 1.3 - Développement des routes à priorité
- 1.4 - Aménagement des bas côtés en vue de réduire la gravité des accidents
- 1.5 - Revêtement à forte adhérence en certains points singuliers.

2 - Exploitation de la route en rase campagne

- 2.1 - Règlementation de la vitesse (RC)
- 2.2 - Répression de l'alcool au volant
(ceinture de sécurité)
(législation du travail, chauffeurs de poids
lourds).

- 3 - Actions en zones urbaines
(communes de plus de 20 000 habitants)
 - 3.1 - Réglementation de la vitesse)
 - 3.2 - Répression de l'alcool au volant)
 - 3.3 - Plans de circulation et aménagement)
 - correspondants. (
- Exploitation
de la voirie
urbaine
- 4 - Actions sur les véhicules
 - 4.1 - Réglementation de la construction des véhicules
et des équipements
 - 4.2 - Contrôle technique des véhicules.
 - 5 - Secours routiers
 - 5.2 - Amélioration du système d'alerte
 - 5.3 - Ambulances médicales
 - 5.4 - Installations de lits de réanimation dans les
hôpitaux.
 - 6 - Formation
 - 6.1 - Formation des conducteurs en particulier des poids
lourds
 - 6.2 - Examen du permis de conduire
 - 6.3 - Enseignement des règles de conduite à l'école
 - 6.4 - Fichier national des conducteurs.
 - 7 - Information
 - 8 - Etudes et recherches

3 - La construction de programmes alternatifs

Dans la première approche, fondée sur la notion de "système", il n'a été question que d'une classification des actions prises individuellement. Dans la seconde approche, s'est

déjà fait sentir la nécessité de classer ces actions en groupes homogènes. En fait, cette nécessité du regroupement est encore plus impérieuse car la décision portera non pas sur le choix de la meilleure action mais sur celui de la meilleure combinaison d'actions, du meilleur "programme d'action". A ce stade de l'étude, où les avantages et les inconvénients des différentes actions sont encore pratiquement inconnus, la construction de programmes d'action alternatifs, entre lesquels il faudra choisir, est un peu délicate. Si une esquisse de ce travail peut toutefois être déjà envisagée, il faut avant tout être conscient des contraintes qui se manifesteront lors de la construction complète de ces programmes. Celles-ci sont essentiellement de deux types : contraintes techniques et contraintes politiques.

3.1 - Les contraintes techniques

Les contraintes techniques dépendent évidemment des possibilités pratiques de réalisation de certaines actions, mais surtout elles proviennent de la non indépendance de ces mesures. Si celles-ci étaient indépendantes, il n'y aurait pas de problème : l'efficacité globale d'un groupe d'actions serait la somme des efficacités individuelles de ces actions. Or, il n'en est pas ainsi et si, quelquefois, on obtient gain d'efficacité grâce au regroupement (ex : ceinture de sécurité + limitation de vitesse), en général malheureusement, c'est le phénomène inverse qui se produit et il y a perte d'efficacité. D'où la difficulté qui consistera à regrouper les actions de la façon la plus efficace.

3.2 - Les contraintes politiques

Sur ces contraintes techniques se greffent des contraintes politiques sans doute encore plus délicates à analyser. Celles-ci sont une conséquence de ce que les différents groupes concernés poursuivent des objectifs divergents (d'où à nouveau la nécessité de l'étude de ces objectifs) et jugeront et accepteront donc très différemment les différents programmes proposés.

Il faudra donc que, dans tout programme, une combinaison savante soit faite entre les actions de façon à obtenir non seulement l'efficacité maximale au moindre coût, mais aussi l'approbation du maximum de groupes concernés tant pour la prise de décision que pour l'application effective du programme. C'est ainsi que, vis-à-vis des usagers, une mesure très populaire et moyennement efficace comme la signalisation horizontale permettra de faire accepter une mesure moins populaire mais plus efficace comme la limitation de vitesse.

Cette analyse des difficultés qui se manifestent pour la construction des programmes alternatifs, marque une transition entre les deux grandes phases de l'étude : l'analyse du problème d'une part, et l'évaluation d'autre part. Les travaux effectués jusqu'à présent ont permis de mieux connaître le problème, de le poser correctement et de l'analyser de façon à pouvoir ensuite amorcer la construction de solutions alternatives. Il reste donc maintenant à terminer cette construction et à juger ces différentes solutions. Cela sera fait au cours du deuxième temps de l'étude : l'évaluation des solutions alternatives et la présentation des résultats.

*

*

*

DEUXIEME PARTIE

L'EVALUATION DES SOLUTIONS ALTERNATIVES

ET LA PRESENTATION DES RESULTATS

CHAPITRE IV

LA CONSTRUCTION DU CADRE D'EVALUATION

1 - La définition de critères de choix

L'évaluation la plus simple d'une action consisterait à effectuer une analyse coût-efficacité, c'est-à-dire à ne prendre en compte en tant qu'inconvénients que les coûts financiers et en tant qu'avantages que les gains obtenus dans le domaine de la Sécurité Routière.

Cependant, conformément à ce qui a déjà été illustré à l'aide du schéma n° 8 (p. 2), toute action visant la Sécurité Routière a des répercussions dans d'autres domaines (santé, transports, ...). Pour préparer le choix de façon complète, il faudra prendre en considération ces diverses autres conséquences. On sera ainsi amené à effectuer "l'analyse coûts-avantages" des différentes mesures envisagées, c'est-à-dire à juger ces dernières en fonction de points de vue variés. Pour cela, il est nécessaire de définir des critères de choix (correspondant à ces divers points de vue), à partir desquels pourra alors s'effectuer le jugement des différentes solutions.

Un critère de choix apparaît donc comme un point de vue à partir duquel on peut définir une règle de classement entre deux ou plusieurs solutions :

- Exemple :
- le coût financier
 - les mesures sont classées par coût croissant.
 - la popularité
 - les mesures sont classées par popularité décroissante.

- l'efficacité
- les mesures sont classées par efficacité décroissante.

Cette notion de "critère de choix" rejoint la notion "d'indicateur" qui a été présentée au chapitre II à propos de la réflexion sur les objectifs. En effet, les points de vue prioritaires, en fonction desquels il faudra choisir, seront ceux qui correspondent aux objectifs de l'étude. L'efficacité des mesures vis-à-vis de ces derniers devient donc un critère de choix. Ainsi, dans le cas présent où l'étude vise un objectif de "Sécurité Routière", le premier des critères de choix sera "l'efficacité" des mesures vis-à-vis de la Sécurité Routière. Or (cf. Chapitre II), il a été associé à tout objectif un ou plusieurs indicateurs permettant de mesurer le degré de réalisation de cet objectif. (ex : des nombres de tués et de blessés pour l'objectif "Sécurité Routière"). Il est donc évident que, pour juger et classer les solutions en fonction du critère "efficacité vis-à-vis d'un objectif donné", on utilisera l'échelle correspondant aux indicateurs associés. Ainsi, on jugera l'efficacité d'une action de Sécurité Routière à l'aide des nombres de tués et blessés évités.

Lors de la réflexion sur les objectifs, il apparaît aussi qu'il était difficile de définir rapidement le ou les objectifs de l'étude du fait que les différents groupes concernés suivent des objectifs divergents. Ces objectifs variés apparaissent ici comme des points de vue en fonction desquels il faudra aussi juger les solutions et qu'il faudra donc transformer en critères de choix.

On voit ici apparaître de façon incontestable la véritable signification de la première partie de l'étude qui a consisté à analyser le problème de façon très complète. Sans cette analyse préliminaire, il serait impossible de construire maintenant un cadre d'évaluation correct.

2 - Le cadre d'évaluation

La construction du cadre d'évaluation est alors constituée par le recensement et la classification des divers critères de choix sans oublier de leur associer les indicateurs correspondants. Un exemple simplifié de cadre d'évaluation serait le suivant :

<u>Critères</u>	<u>Indicateurs</u>
a) <u>Effets dans le domaine de la Sécurité Routière</u>	
- Coûts budgétaires	Montant des coûts
- Avantages collectifs	Nombre de morts, blessés, accidents évités
2 - Rapidité de mise en oeuvre	Temps de mise en oeuvre
b) <u>Effets dans d'autres domaines</u>	
1 - Transports	
- Temps gagné ou perdu	Nombre d'heures gagnées ou perdues
- Marché de la voiture	Nombre de voitures vendues
- Marché du pétrole	Quantité d'essence vendue
2 - Santé	
- Amélioration de la santé	Nombre de patients Nombre d'ambulances
3 - Relation individu-collectivité	
- Enseignement	Nombre de personnes enseignées
- Maintien de l'ordre	Nombre de gendarmes
- Popularité	Résultat de sondages
4 - Incidences économiques et sociales diverses	
- Assurances	Montant des primes

3 - Le classement des différents points de vue et avantages et inconvénients selon les groupes concernés

Lorsqu'on veut analyser les avantages et les inconvénients d'une action, on s'aperçoit qu'il faut effectuer ce travail par agents concernés. En effet, certains points de vue correspondent à des avantages pour certains agents alors qu'ils correspondent à des inconvénients pour d'autres. Les deux exemples suivants illustrent cela :

- La diminution du nombre des accidents matériels est un avantage pour les usagers mais un inconvénient pour les réparateurs automobiles.

- Une baisse de consommation d'essence est
 - un avantage pour les usagers
 - un inconvénient . pour les pétroliers
 - . pour l'Etat (perte de rentrées fiscales).

Lors de l'évaluation, il sera donc nécessaire de faire, pour chaque mesure, des bilans par agents. Il n'est pas à exclure qu'ensuite on pourra être amené à agréger plusieurs de ces bilans, ce qui reviendra à présenter le bilan de la mesure pour un groupe d'agents.

4 - La solution de référence

Ce qui précède ne suffit pas tout à fait pour commencer l'évaluation elle-même. En effet, il faut, au préalable, définir une solution de référence qui permettra de préciser ensuite si tel effet est un avantage ou un inconvénient pour tel agent. Dans le cas présent, la solution de référence correspondra à la décision de ne rien faire, c'est-à-dire à l'évolution de la situation lorsqu'aucune mesure nouvelle n'est mise en oeuvre. C'est en se référant à cette évolution que l'on jugera si telle mesure apporte une amélioration ou non de la situation de tel agent vis-à-vis de tel point de vue.

CHAPITRE V

L'EVALUATION DES SOLUTIONS ALTERNATIVES

1 - Le principe de l'évaluation

Il est pratiquement impossible d'évaluer directement les solutions alternatives dans un cas comme celui de la Sécurité Routière en raison du grand nombre d'actions élémentaires possibles donc du nombre encore plus grand de programmes alternatifs imaginables. On est donc amené, dans un premier temps, à évaluer chacune de ces actions élémentaires et ce n'est qu'en fonction des résultats de cette évaluation que l'on constituera quelques programmes alternatifs entre lesquels il faudra choisir.

L'évaluation d'une action se déroulera en trois phases :

- a - En premier lieu, il faut sélectionner, dans le cadre d'évaluation précédemment constitué, les critères de choix qui concernent l'action étudiée. Puis, pour chaque agent concerné, il faut répartir ces critères en avantages et en inconvénients.
- b - Après cette recherche qualitative, vient le travail quantitatif de base consistant à juger quantitativement l'action étudiée en fonction de chaque critère, et ceci, bien sûr, pour chaque agent du fait qu'il y aura autant de bilans que d'agents. Par exemple, on dira que l'aménagement de 450 points noirs par an
 - sera un avantage pour la collectivité en sauvant 80 vies par an et en évitant 850 accidents par an,

- sera un inconvénient pour l'état par la charge financière de 65 MF par an qu'il représente,
- sera un avantage pour les usagers grâce au gain global de temps de 1,2 million d'heures/an qui en découlera.

Cette recherche quantitative sous-entend donc la réussite de nombreuses études techniques. Pour certains critères (ex : la popularité), le jugement quantitatif est délicat voire impossible. On se contentera alors d'un jugement qualitatif.

- c - L'évaluation pourrait s'arrêter à ce stade mais les bilans par agents qu'elle fournit ont l'inconvénient de voir leurs termes exprimés en des unités non homogènes (francs, nombre de tués et de blessés, nombre d'heures par an, nombre d'ambulances ...) et sont donc très difficiles à appréhender.

Un élément d'information supplémentaire serait donc obtenu si tous ces termes pouvaient être exprimés dans la même unité. C'est à cela que correspond la troisième phase de l'évaluation qui consiste à valoriser les différents termes des bilans, l'unité commune utilisée étant alors le franc. Les problèmes soulevés par cette valorisation sont évidemment très importants. C'est pourquoi, ils méritent d'être développés dans un paragraphe à part.

2 -- Les problèmes de valorisation

Du point de vue de la valorisation, on se trouve devant trois types d'avantages (ou inconvénients) :

- a - Les avantages ou les coûts qui peuvent donner lieu à des transactions sur un marché et que l'on peut donc évaluer directement en termes monétaires (dépenses de personnel, d'investissement, consommation d'essence ...). Pour ceux-

là, la valorisation ne pose aucun problème particulier.

- b - Les avantages ou les inconvénients que l'on peut seulement apprécier de manière qualitative (avantages psychosociologiques...). Ceux-ci ne pourront évidemment pas être valorisés.
- c - Les avantages ou les inconvénients auxquels on a pu associer une échelle spécifique (le temps gagné ou perdu, le nombre de tués et de blessés évités ...). Ce sont eux qui seront valorisés. Des valeurs monétaires ont été ainsi attribuées aux gains de temps, aux vies humaines épargnées et aux blessés.

1. La valeur du temps

La valorisation des gains et des pertes de temps s'est faite à partir de calculs effectués essentiellement par la Direction des Routes et de la Circulation Routière dans la région parisienne. Ces calculs sont fondés sur l'étude du comportement des usagers quant au choix de leur moyen de transport et de leur itinéraire. L'étude de l'affectation du trafic entre itinéraires concurrents/ainsi conduit la Direction des Routes et de la Circulation Routière à proposer les valeurs 11 F/heure par véhicule en 1970, (correspondant approximativement à 5 F/heure par usager). Il s'agit évidemment de valeurs moyennes ou même d'ordres de grandeur à partir desquels ont été effectués, autant que possible, des calculs de sensibilité.

2 - Le coût du blessé

Une exploitation statistique des dossiers des compagnies d'assurances a permis de chiffrer deux éléments essentiels du coût du blessé : le coût des soins et la valeur des heures de travail perdues (cette dernière à partir des mesures

d'I.T.T. : incapacité temporaire totale, et d'I.P.P. : incapacité permanente partielle). Cette exploitation a fourni également des indications chiffrées sur d'autres éléments plus subjectifs de ce coût moyen du blessé pour la collectivité, tels que le "coût psychologique" ressenti par le blessé, à partir des jugements des tribunaux. C'est ainsi qu'a été retenue une valeur moyenne de 10 000 F par blessé. Cette valeur recouvre évidemment des différences énormes entre les différentes catégories de blessés et ne prend pratiquement pas en compte les éléments subjectifs évoqués ci-dessus.

3. Le coût du tué

Il n'est pas question de reprendre ici l'ensemble des travaux tant statistiques que théoriques qui ont été consacrés depuis plusieurs années à ce sujet. On se limitera à citer quatre approches fréquemment utilisées pour cette valorisation :

- a - Le salaire (ou la valeur ajoutée) perdu du fait du décès.
- b - Le coût moyen de formation d'une personne active.
- c - Les dépenses consenties par une collectivité pour éviter un accident mortel.
- d - Les jugements des tribunaux quant aux indemnités à verser aux ayants droit des victimes.

Les deux premières approches permettent d'obtenir des ordres de grandeurs du coût "strictement économique" pour la collectivité. On considère en quelque sorte l'individu comme un "capital" pour lequel on calcule les revenus futurs (a) ou le coût de "remplacement" (b). Les deux dernières méthodes fournissent les ordres de grandeurs d'un coût du tué pour la collectivité reconnu soit implicitement (approche (c)) soit effectivement par la société pour des cas individuels (d) .

Le chiffre utilisé en 1970 par la Direction des Routes est de 230 000 F.

3 - L'évaluation des programmes alternatifs

Compte tenu des résultats de l'évaluation des actions, un certain nombre de programmes alternatifs seront construits en combinant ces actions (sans oublier de tenir compte des contraintes techniques et politiques déjà analysées lors de la réflexion sur les moyens). Leur évaluation se déroulera d'une façon identique à celle des actions individuelles. Elle sera toutefois beaucoup plus complexe au niveau des études techniques en raison précisément des contraintes techniques qui ont déjà été mentionnées (et plus particulièrement de la non indépendance des actions).

CHAPITRE VI

LA PRESENTATION DES RESULTATS

Une fois l'évaluation terminée, il reste encore à en présenter les résultats d'une façon claire et utilisable. Cette phase n'a évidemment pas l'intérêt des précédentes du point de vue de l'étude mais elle est d'une importance capitale quant à son utilisation. Il ne faut pas oublier que l'étude ne prend pas la décision mais qu'elle fournit des éléments d'information à partir desquels le responsable, le "décideur", prendra librement sa décision. Il est donc primordial que les résultats présentés à ce dernier soient clairs et facilement lisibles.

Ceux-ci peuvent être présentés de plusieurs façons (qui ne sont d'ailleurs pas incompatibles). Une première méthode consiste à présenter dans un tableau récapitulatif tous les avantages et les inconvénients, mesurés dans leurs unités propres, de toutes les solutions alternatives. Les avantages et les inconvénients non quantitatifs seront jugés qualitativement soit dans le tableau, soit dans une annexe jointe. C'est la manière de base de présenter les résultats. Elle est toujours indispensable car elle permet de lire directement pour chaque mesure les conséquences qui découleraient de la mise en oeuvre de ces dernières.

Il est cependant quelquefois difficile de prendre une décision à partir de ce seul tableau récapitulatif en raison du trop grand nombre d'éléments qui y figurent. On est alors amené à le synthétiser et c'est là qu'apparaît l'utilité du travail de valorisation des différents avantages et inconvénients. Celui-ci permet, en effet, pour chaque solution alternative, de présenter un élément de jugement synthétique qui est le résultat du "bilan monétaire" ainsi obtenu. Il est alors beaucoup plus

facile de classer les solutions. La décision se prend dans ces conditions à la suite d'un certain nombre d'allers-retours entre les deux méthodes de présentation des résultats.

Si l'on ne veut ou ne peut pas valoriser les avantages et inconvénients, une synthétisation des résultats peut être faite à l'aide d'une analyse multicritère, technique qui aura pour but d'éliminer les solutions les plus mauvaises et de sélectionner les meilleures à partir des résultats qu'aura fourni l'évaluation de ces dernières en fonction de plusieurs critères. C'est ainsi que la méthode "Electre" a été utilisé dans le cas de la "Sécurité Routière".

Les trois manières précédentes de présenter les résultats ne sont pas incompatibles et, comme cela a été fait pour la "Sécurité Routière", elles peuvent être utilisées de front. C'est l'ensemble de ces résultats qui est alors fourni aux responsables qui choisissent librement en dernier ressort.

*

*

*

C O N C L U S I O N

Dans tout ce qui précède, il n'a été question que de la méthode d'étude, et ceci pratiquement indépendamment des divers problèmes pratiques (en particulier organisationnels) qui ont pu se poser au cours du déroulement des travaux réels. Cet aspect méthodologique est suffisamment complexe pour mériter d'être traité à part et c'était d'ailleurs là le seul objet du cas "Sécurité Routière". Toutefois, en conclusion, il n'est pas mauvais de faire un retour sur l'étude réelle et ses suites.

Devant être utilisée pour la préparation du budget 1970 et pour la préparation du VIème Plan, l'étude commença pratiquement en septembre 1968 et se termina en mai 1969. Des délais aussi brefs impliquèrent évidemment un très gros travail d'organisation: répartition des tâches, contacts avec les experts, organisation de nombreuses réunions... A partir des résultats de l'étude, une première décision (comportant entre autres l'octroi de 30 millions de francs pour la Sécurité Routière) fut prise en septembre 1969 pour le budget 1970. C'est alors que se tint, pour des raisons diverses, de décembre 1969 à mars 1970, une Table Ronde pour la Sécurité Routière réunissant tous les représentants des divers Ministères et Organismes publics et privés concernés par le problème. Comme base de discussion, elle utilisa les conclusions de l'étude. Il en^{est} résulté une nouvelle décision prise par le Premier Ministre en mars 1970 portant en particulier les crédits de 1970 de 30 à 130 millions de francs.

Le nombre des mesures décidées étant important, et dépendant de nombreux ministères, une Mission Interministérielle rattachée au Premier Ministre fut organisée de façon à coordonner la mise en oeuvre et contrôler l'efficacité des actions entreprises. En même temps, et dans le cadre du Plan, un programme finalisé "Sécurité Routière" fut prévu de façon à pro-

grammer les conséquences.

Le processus continu d'étude et de décision présenté au début du cas (schéma n° 1) est ainsi bouclé par l'intermédiaire de cette Mission Interministérielle et de ce programme finalisé. Certaines mesures assez lourdes ne peuvent être mises en oeuvre que très lentement et n'en sont encore qu'au stade de la mise en application. Pour d'autres mesures, en revanche, le processus continu a déjà effectué un bouclage : les résultats n'étant pas exactement conformes aux prévisions, de nouvelles études ont été effectuées puis de nouvelles décisions prises de façon à mieux atteindre l'objectif fixé. On assiste ainsi particulièrement bien sur cet exemple à la mise en oeuvre du processus continu d'étude et de décision préconisé par la R.C.B.
