

L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES RÉGIONALES :

DANS CET ENJEU DE DÉMOCRATIE, QUEL RÔLE POUR LE CESER GRAND EST ?



L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES RÉGIONALES

Le CESER « a pour mission d'informer le Conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales, de participer aux consultations organisées à l'échelle régionale, ainsi que de contribuer à des évaluations et à un suivi des politiques publiques régionales. » (Loi NOTRe, article 32)

Présenté en séance plénière du 16 novembre 2017

Vu la Loi n°82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des Communes, des Départements et des Régions,

Vu les articles L. 4111-1 et suivants du code général des collectivités territoriales, relatifs à l'organisation de la Région,

Vu les articles L. 4241-1 et L. 4241-2 du code général des collectivités territoriales, relatifs aux compétences du Conseil économique, social et environnemental régional,

Vu la décision du bureau du Conseil économique, social et environnemental régional Grand Est en date du 30 octobre 2017,

Après avoir entendu Marie-Claude Briet-Clémont, présidente du groupe de travail «Évaluation» et Bruno Ulrich, rapporteur,

**Le Conseil économique, social et environnemental régional
Grand Est a adopté le présent avis à l'unanimité.**

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 5 |
| I. L'évaluation des politiques publiques : de quoi parle-t-on ? | 6 |
| A. Une démarche récente « en quête d'identité » | 6 |
| B. Quels éléments de définition ? | 6 |
| C. La définition retenue par le CESER Grand Est | 7 |
| D. Une démarche au service de finalités multiples | 7 |
| E. Une démarche répondant à des enjeux politiques | 8 |
| II. L'évaluation, une démarche méthodologique : comment fait-on ? | 9 |
| A. L'évaluation comme processus opérant tout au long du cycle de l'intervention publique | 9 |
| B. Les étapes : de la commande à la diffusion de l'évaluation | 10 |
| C. Le questionnement évaluatif et les critères évaluatifs associés | 10 |
| III. Le positionnement du CESER Grand Est : comment contribue-t-on ? | 12 |
| A. Les apports et la plus-value du CESER | 12 |
| B. Des auditions et des rencontres pour une culture partagée | 13 |
| C. Un accompagnement formation/action et une expérimentation méthodologique | 13 |
| D. Le choix d'un questionnement spécifique : la prise en compte des cinq finalités du développement durable | 40 |
| E. La contribution aux travaux du groupe de travail « Évaluation » de CESER de France | 40 |
| F. L'évaluation par le CESER Grand Est de ses propres travaux | 41 |
| Avis du CESER Grand Est sur l'évaluation des politiques publiques régionales | 42 |
| Annexes | 46 |
| Annexe 1 : rencontres et auditions | 46 |
| Annexe 2 : membres du groupe de travail permanent « évaluation » du ceser grand est | 47 |
| Annexe 3 : glossaire (source des définitions support de formation/action - christian hugues - evalua) | 48 |
| Annexe 4 : abréviations | 49 |



Introduction

La loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015 redessine le paysage politique de notre République, et confie à des Régions renforcées dans leurs prérogatives, de nouvelles missions concernant l'administration territoriale.

Confortés par la loi dans leur existence en tant que seconde assemblée régionale, les Conseils Économiques, Sociaux et Environnementaux Régionaux (CESER) voient leurs missions renforcées, tant par la montée en puissance de la Région que par l'élargissement de celle-ci. En effet, la loi NOTRe stipule dans son article 32 : « **Il (le CESER) a pour mission d'informer le Conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales, de participer aux consultations organisées à l'échelle régionale, ainsi que de contribuer à des évaluations et à un suivi des politiques publiques régionales.** »

Dans un contexte de crise de confiance des citoyen-ne-s à l'égard du politique, l'enjeu central de la démocratie contemporaine réside aujourd'hui dans le rapport entre gouvernés et gouvernants. La mise en œuvre de l'évaluation des politiques¹ publiques constitue un des paramètres fondamentaux susceptibles de **reconstruire une relation élu-e-s-citoyen-ne-s qui favorise l'instauration d'une démocratie de confiance**. Ainsi, le législateur ouvre, à travers la loi NOTRe, un possible des missions attribuées aux CESER, pour être acteur de cette construction de nouvelles pratiques démocratiques.

L'évaluation désigne une démarche qui, dans le champ des politiques publiques, **doit être pensée dans sa dimension démocratique au-delà d'une considération purement technique**. La question qui se pose est celle de savoir en quoi et comment l'évaluation des politiques publiques sert à la vie démocratique et enrichit les débats qui la traversent.

Dès lors, l'enjeu de l'évaluation des politiques publiques régionales, tel que le pose le CESER Grand Est l'invite à s'interroger sur ce que recouvre cette notion, et sur ce que, concrètement, peuvent être les contributions qu'il peut produire pour remplir cette mission.

Au regard des nouveaux enjeux que recouvre la mission de contribuer à des évaluations des politiques publiques régionales, le CESER Grand Est a souhaité préciser son rôle et ses missions.

Le CESER a choisi de structurer ses travaux autour de trois axes :

- **La réflexion et la production d'un rapport et d'un Avis²** pour contribuer à l'évaluation des politiques régionales, en lien étroit avec le Conseil régional.
- **L'implication active dans le cadre des travaux du groupe de travail « Évaluation » de l'Assemblée des CESER de France.** Le CESER Grand Est a contribué à la rédaction des deux documents produits par ce groupe (Cf. III. E.) et a également rédigé, à destination de ce groupe, une contribution exposant le positionnement, la situation et les travaux du CESER Grand Est en matière d'évaluation des politiques publiques.
- **La rédaction d'une note méthodologique** (Cf. III. F.) concernant l'évaluation de ses propres travaux, dans un objectif de pertinence et d'efficacité, visant à la cohérence et à la qualité de l'ensemble des travaux du CESER.

Enfin, le groupe permanent a répondu, au cours de la période 2016-2017 aux sollicitations des commissions du CESER dans le cadre des saisines obligatoires, pour des contributions concernant l'évaluation des politiques publiques, dans une logique de transversalité. Ainsi des contributions sur l'évaluation des politiques publiques ont été portées sur le Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires (SRADDET), le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et d'Orientation Professionnelles (CPRDFOP), la convention TER, le rapport sur la situation de la Région en matière de développement durable... De même, le groupe permanent a été mobilisé pour contribuer, sur cette démarche spécifique qu'est l'évaluation des politiques publiques, dans le cadre du travail entre le CESER et les Conseils de Développement pour la rédaction du Livre Blanc : Vers de nouvelles formes d'expression citoyenne.

« Le CESER a pour mission d'informer le Conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales, de participer aux consultations organisées à l'échelle régionale, ainsi que de contribuer à des évaluations et à un suivi des politiques publiques régionales. »

² Le terme « Avis » avec une majuscule désigne un document du CESER quand « avis » avec une minuscule fait référence à une prise de position.

I. L'évaluation des politiques publiques : de quoi parle-t-on ?

Si la pratique de l'évaluation des politiques publiques tend à se développer depuis quelques années, et que les publications se font plus nombreuses, l'évaluation et ses finalités pâtitent, néanmoins, d'une certaine méconnaissance. Il paraît donc indispensable de s'arrêter sur des éléments de contexte et de définition, qui permettront de mieux appréhender l'approche retenue par le CESER Grand Est pour guider son action.

A. Une démarche récente « en quête d'identité »

L'évaluation des politiques publiques est une notion relativement récente dans la mise en œuvre des programmes de politiques publiques, et qui a généré une grande diversité de pratiques, se réclamant de cette nécessité.

Elle trouve sa source outre-Atlantique, à partir des années 60, avec une ambition d'évaluation des programmes sociaux à visée essentiellement scientifique : **il s'agit de fournir des théories de cause à effet pour la conception des politiques publiques.**

En France, c'est le mouvement de la rationalisation des choix budgétaires, au cours des années 70, qui introduit une première réflexion sur l'évaluation avant la mise en œuvre de l'intervention publique³ (évaluation « ex ante »⁴)... Les années 80 marquent un recul de l'État Providence et la mise en œuvre d'une décentralisation donnant de nouveaux pouvoirs aux territoires. **Ces deux changements profonds dans la construction de l'action publique conduisent à une prise de conscience de la nécessité de l'évaluation de l'intervention publique.**

Les pratiques d'évaluation se diffusent progressivement, notamment grâce à l'ouverture des données publiques et à une série d'initiatives visant à rendre plus systématique le recours à des indicateurs d'efficacité pour la décision publique.

La création des fonds structurels de l'Union Européenne impulse une nouvelle étape dans les démarches d'évaluation. En 1993, les Contrats de Plan État-Région (CPER) connaissent leur première phase d'évaluation. L'évaluation s'ouvre à l'ensemble des partenaires puis, plus largement, aux parties prenantes et tend à devenir un outil de dialogue.

1999 voit la naissance de la Société Française de l'Évaluation (SFE)⁵, dont la vocation est de contribuer au développement de l'évaluation et de promouvoir son utilisation dans les organisations publiques et

³ Cf. Annexe 3 - glossaire

⁴ Op cit.

⁵ <http://www.sfe-asso.fr/>

privées. Le début du XXIème siècle trace le sillon d'une volonté de l'évaluation des politiques publiques avec une succession d'évolutions législatives généralisant la gestion par objectifs et la nécessité de démontrer l'efficacité de l'action publique. L'évaluation devient un outil d'aide à la décision au service des autorités publiques. **Intégrée dans le cycle de vie des politiques publiques l'évaluation devient, du moins théoriquement, une étape obligée pour améliorer une intervention publique.**

Enfin, en 2008, l'évaluation des politiques publiques entre dans la Constitution, dont l'article 24 indique « **Le Parlement vote la loi. Il contrôle l'action du Gouvernement. Il évalue les politiques publiques** ». Le rôle du Parlement dans l'évaluation des politiques menées par le Gouvernement est réaffirmé, ainsi que celui de la Cour des Comptes qui assiste le Parlement et le gouvernement dans l'évaluation des politiques publiques.

Ainsi, inéluctablement, les évolutions législatives ont consacré la place et le rôle de l'évaluation dans le cycle de l'action publique. Pour autant, entre une approche technique, qui laisse aux experts le soin de la mise en œuvre, et une approche politique, qui lui attribue une fonction démocratique, quel chemin emprunter pour le CESER Grand Est ?

B. Quels éléments de définition ?

Si désormais, l'évaluation est devenue indispensable dans la conduite de l'intervention publique, elle reste une démarche qui génère des inquiétudes, tant du côté des décideur-e-s politiques que des administrations et des services. Évaluer, c'est prendre le risque de mettre en débat des pratiques, de s'exposer à la remise en cause.

Afin d'éviter des confusions entraînant des débats infructueux, il convient de différencier l'évaluation des politiques publiques d'un certain nombre d'autres procédures, qui recouvrent des intentions différentes :

L'évaluation n'est pas un bilan : le bilan fait le point sur ce que l'action produit à tous les niveaux, sans particulièrement rechercher le lien entre cette

action et ce que voulaient précisément obtenir les décideur·e·s en termes de buts et d'objectifs.

L'évaluation n'est pas un contrôle : le contrôle est centré sur la vérification de la conformité de l'action engagée aux directives, préconisations administratives, techniques, financières, pédagogiques...et sur l'appréciation des écarts à la norme.

L'évaluation n'est pas un audit : l'audit peut être tout à la fois un audit de conformité ou un audit de qualité. Il introduit un aspect comparatif en s'appuyant, pour l'analyse et les propositions d'actions, sur des opérations de même nature.

c. La définition retenue par le CESER Grand Est

La définition officielle de l'évaluation des politiques publiques est celle du **décret du 22 janvier 1990** qui stipule qu'évaluer une politique publique « **c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés** ».

Cependant, à l'aune des pratiques diversifiées de mise en œuvre de l'évaluation des politiques publiques, plusieurs définitions non exclusives sont possibles. Le CESER Grand Est retient celle proposée par la SFE qui est en concordance avec l'approche que privilégie l'association CESER de France.

Selon la SFE, l'évaluation « **vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts** ».

Pour aller plus loin concernant la notion d'appréciation par les citoyen·ne·s, on peut se référer à la définition extraite du rapport « Promouvoir une culture de l'évaluation des politiques publiques » du CESE de 2015 qui est : « **Évaluer consiste à tenter de savoir si l'intervention publique sert les intérêts des citoyens, l'intérêt général. C'est un processus démocratique de connaissance des effets des politiques publiques, dont les résultats sont destinés aux décideurs et bénéficiaires de ces politiques publiques** ».

Ces définitions assignent plusieurs fonctions à l'évaluation dont celle de « rendre compte » aux citoyen·ne·s et celle d'aide à la décision. Ainsi, l'évaluation des politiques publiques, au-delà de la dimension technique et méthodologique, revêt pleinement une dimension

politique. Elle consiste à questionner l'action publique selon différents critères et **elle cherche à apprécier dans quelle mesure la politique évaluée possède les principales qualités attendues, en termes de réalisations⁶, résultats⁷, effets⁸ et impacts⁹.**

Évaluer une politique publique, si l'on adopte cette acception de l'évaluation comme « acte politique », c'est se donner les moyens nécessaires pour apprécier la valeur des actions menées, afin de les améliorer, et ainsi, le cas échéant, aider les responsables à ajuster les politiques conduites.

Cette approche de l'évaluation n'est pas nouvelle : elle était déjà placée au premier plan des enjeux de l'évaluation par Patrick VIVERET dans son rapport de 1989 à l'attention de Michel Rocard. Les principes qu'il mettait alors en avant pour assurer les bienfaits démocratiques de l'évaluation des politiques publiques demeurent d'actualité : garantie d'indépendance, garantie de compétence et de rigueur, garantie de transparence, garantie de pluralisme et droit de saisine citoyenne.

D. Une démarche au service de finalités multiples

De façon générale, les finalités d'une démarche évaluative sont multiples et interdépendantes. Le Conseil Scientifique de l'Évaluation (CSE)¹⁰ assignait à l'évaluation des politiques publiques quatre finalités, à savoir :

Une finalité «déontologique» : « rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenus. Cette dimension recouvre donc à la fois l'amélioration de l'« imputabilité » des systèmes d'action publique (au sens de capacité à rendre des comptes sur son action à une autorité de niveau supérieur ou à un public démocratique), la finalité informative et la finalité «démocratique» de l'évaluation ». Il s'agit de rendre compte de l'action publique, de communiquer sur ses résultats, de mobiliser les citoyen·ne·s par

6 Cf. Annexe 3 - glossaire

7 Op cit.

8 Op cit.

9 Op cit.

10 Le Conseil Scientifique de l'Évaluation (CSE), qui a été supprimé en 1998, avait pour mission de favoriser le développement des méthodes d'évaluation et de définir une déontologie de l'évaluation. Il était également impliqué dans les travaux du Comité Interministériel de l'Évaluation (CIME) en ce sens que son avis conforme était requis dans la procédure d'arrêt des projets d'évaluation par le Comité et qu'il portait une appréciation sur la qualité des évaluations réalisées. Composé de onze personnalités qualifiées nommées par arrêté du Premier ministre, ses membres étaient nommés pour six ans non renouvelables. Ses ressources étaient prévues dans le budget des services du Premier ministre et il disposait d'un accès de principe à tous les documents et informations détenus par les administrations de l'État et les organismes placés sous leur tutelle (www.senat.fr).

une mise en débat public. La finalité déontologique répond aux besoins de transparence, de satisfaction de l'intérêt général... ;

■ **Une finalité décisionnelle** : « préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique ». Il s'agit d'identifier les résultats, effets et impacts d'une politique, d'adapter, de réorienter la politique publique, d'améliorer la connaissance des besoins et des attentes, de partager le diagnostic et les orientations avec les partenaires ;

■ **Une finalité gestionnaire** : « répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre ». Il s'agit de clarifier les objectifs et les résultats à atteindre, de s'accorder avec les opérateurs sur un diagnostic et des recommandations partagées ou de conduire le changement avec les agents chargés de la mise en œuvre du ou des programmes ;

■ **Une finalité d'apprentissage et de mobilisation** : « contribuer à la formation et à la motivation des agents publics et de leurs partenaires en les aidants à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs ».

L'évaluation permet donc l'acquisition de connaissances sur les interventions publiques et leur niveau de performance, la formulation d'un jugement sur la valeur des interventions publiques, la formulation de décisions d'amélioration, de prolongation ou d'arrêt de l'intervention publique, de rendre des comptes aux citoyen·ne·s sur le niveau de performance des interventions publiques.

L'ensemble des finalités citées consacrent l'évaluation comme une démarche d'aide à la décision, s'appuyant sur la mobilisation de la diversité des parties prenantes, pour formuler des délibérations sur ce qui fait valeur en termes de performance des politiques publiques et sur ce qui peut participer à leur amélioration.

La finalité « déontologique » inscrit pleinement l'évaluation des politiques publiques dans la recherche d'une nouvelle approche démocratique. ■

E. Une démarche répondant à des enjeux politiques

Démarche plurielle, l'évaluation comme « délibération sur ce qui fait valeur », devient un véritable outil de la démocratie collaborative, autorisant des constructions à partir des différents points de vue et notamment des désaccords entre les parties prenantes. Elle devient un instrument privilégié d'un nouveau rapport entre les responsables politiques et les citoyen·ne·s.

Pour enrayer la crise de confiance des citoyen·ne·s à l'égard des décideur·e·s politiques et de leur légitimité et pour répondre à une recherche croissante de sens de l'action publique, il est nécessaire que l'ensemble des acteurs donnent de nouvelles dimensions à leurs pratiques : les décisions et les actions menées doivent s'inscrire dans des manières de faire renouvelées visant à restaurer la confiance dans l'organisation démocratique.

Il convient d'engager de nouvelles formes de gouvernance induisant transparence et lisibilité de la décision politique et reposant sur l'évaluation des politiques publiques. Les citoyen·ne·s doivent pouvoir accéder à la connaissance de la construction de l'action publique (public visé, conditions retenues, résultats attendus...) pour comprendre les choix envisagés et être en mesure de discerner l'intérêt général poursuivi. C'est cette connaissance et cette compréhension qui peuvent favoriser sa participation au renouveau démocratique.

Ayant pour objet d'apprécier la valeur de l'action publique et de donner à voir la mise en œuvre, les réalisations, les résultats, les effets et les impacts de cette politique, l'évaluation ne s'inscrit pas dans une fonction de remise en cause du rôle et de la place des décideur·e·s. Par contre, elle en modifie la posture et le rapport aux administré·e·s. Elle doit associer l'ensemble des acteurs, participant ainsi du développement d'une gouvernance moderne et partagée. Elle contribue donc au renouvellement de la chose publique et à la revalorisation de l'intérêt général. ■

II. L'évaluation, une démarche méthodologique : comment fait-on ?

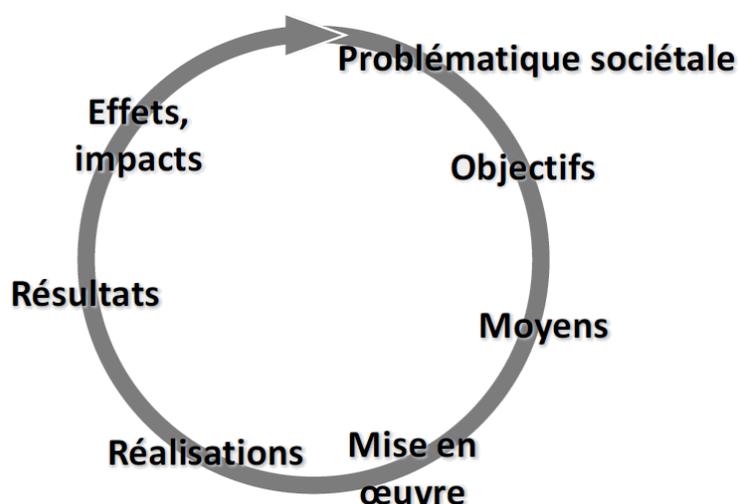
Réponse privilégiée aux défis que représentent les enjeux démocratiques, l'évaluation est un processus opérant tout au long du cycle de l'intervention publique selon une démarche et des méthodes rigoureuses.

En pratique, une évaluation consiste à se poser plusieurs questions parmi lesquelles : **Que cherche-t-on à faire ? Qu'a-t-on fait ? Quels sont les résultats de ce que l'on a fait ? A-t-on bien fait ? Fallait-il le faire ? Comment mieux faire ?**

La prise en compte et les réponses apportées à ces questions doivent permettre un véritable éclairage sur les politiques évaluées, sur les trois niveaux correspondant à ce qui est attendu de l'évaluation d'une intervention publique :

- apporter des connaissances nouvelles,
- apprécier la valeur de l'action publique,
- aider à la décision.

A. L'évaluation comme processus opérant tout au long du cycle de l'intervention publique



Le terme « intervention publique » désigne les modalités d'action de la puissance publique (politique, programme¹¹, actions¹²).

Toute intervention publique s'inscrit dans un cycle comportant plusieurs phases : elle s'appuie en premier lieu sur la détermination de **problématiques sociétales**¹³ et se fonde sur un diagnostic qui lui permet de fixer les **objectifs**¹⁴ de transformation à atteindre. Elle détermine ensuite les **moyens** nécessaires à la **mise en œuvre** du ou des programmes et actions qui permettront les **réalisations** favorisant l'atteinte de **résultats** répondant aux objectifs fixés. Enfin, elle se donne les moyens de mesurer les **effets** et les **impacts** de son action globale sur la transformation attendue initialement...

Outil d'aide à la décision et de pilotage, l'évaluation des politiques publiques ne peut se limiter à la mesure des

résultats et effets produits par l'intervention publique dans une dimension finale ; **elle peut et doit se concevoir à chacune des étapes du cycle de l'intervention publique**. Conçue comme une démarche de questionnement et d'analyse de l'action publique, elle vise à rechercher les relations entre les objectifs, les moyens et les résultats de l'intervention publique et également à en appréhender les effets et les impacts.

L'évaluation des politiques publiques porte donc sur la connaissance des problématiques sociétales, la formulation des objectifs, la mobilisation des moyens, les modalités de mise en œuvre, la production des réalisations, la production des résultats, la production des effets et des impacts.

Pour ce faire, l'évaluation des politiques publiques intervient non seulement après, mais également avant et pendant la mise en œuvre de la politique publique : on parle d'évaluation **ex ante** lors de la phase de conception, d'évaluation **in itinere**¹⁵ lors de la mise en œuvre et d'évaluation **ex post ou finale**¹⁶ lorsque l'intervention publique est terminée (Cf. encart).

■ L'évaluation *ex ante* : entre identification des problématiques sociétales, fixation des objectifs et détermination des moyens, c'est la phase où les questionnements vont favoriser la mise en cohérence des pratiques des différents acteurs, analyser les performances potentielles des différentes formes d'interventions publiques, rechercher l'optimisation entre moyens financiers à mobiliser et résultats, effets et impacts attendus...

■ L'évaluation *in itinere* : les questionnements visent un éclairage sur la performance des interventions publiques au cours de leur mise en œuvre. On parle également de l'évaluation chemin faisant, où l'on va apprécier les premiers résultats qualitatifs et quantitatifs, mesurer et ajuster

¹¹ Cf. Annexe 3 - glossaire

¹² Op cit.

¹³ Op cit.

¹⁴ Op cit.

¹⁵ Op cit.

¹⁶ Op cit.

les moyens à mobiliser au regard des moyens consommés...

■ L'évaluation *ex post* : c'est la phase où l'on va s'interroger sur la performance de l'action publique par rapport à l'atteinte des résultats, des effets et des impacts obtenus. L'évaluation va permettre de décider ou non de la reconduction d'une politique ou bien encore de définir les ajustements et améliorations à y apporter...

B. Les étapes : de la commande à la diffusion de l'évaluation

Si l'évaluation s'inscrit dans un processus, sa mise en œuvre suit un cadre méthodologique rigoureusement défini et scindé en plusieurs temps.

Le déroulement d'une évaluation comprend trois grandes phases : une première consacrée à la préparation de l'évaluation (1), une deuxième dédiée à la conduite de l'évaluation (2) et, enfin, une troisième destinée à l'utilisation de l'évaluation (3). Chaque phase se décompose elle-même en plusieurs étapes.

1. La phase de préparation permet :

- d'identifier la **demande d'évaluation** en se questionnant sur les motivations qui la sous-tendent,
- de formaliser la **commande** afin de valider politiquement et techniquement le cadre général de l'évaluation,
- de dresser un **bilan de l'intervention publique** incluant les questions auxquelles l'évaluation devra répondre,
- d'organiser le **dispositif de l'évaluation** en définissant les acteurs amenés à participer à l'instance d'évaluation et le rôle de chacun,
- de rédiger, sur la base des étapes précédentes, le **cahier des charges** de l'évaluation qui constitue un document central. Il contient le contexte, la présentation de l'intervention publique, les objectifs de l'évaluation, le questionnement évaluatif et les critères associés, la description du dispositif d'évaluation, la méthodologie retenue, les données disponibles, le calendrier, la structure de l'étude et des travaux (livrables...)...,
- de choisir les **chargé-e-s de l'évaluation** (évaluateur-riche-s).

2. La phase de conduite de l'évaluation donne lieu à :

- l'élaboration d'un **référentiel d'évaluation** qui constitue un premier livrable et permet aux

évaluateurs d'argumenter et d'approfondir leur maîtrise de l'objet de la commande, leur compréhension des questions évaluatives et les méthodes qu'ils mobiliseront afin de collecter et traiter les données,

- **la collecte et l'analyse de données** selon le protocole préalablement déterminé. Cette analyse des données permet la rédaction d'un deuxième livrable : le rapport intermédiaire d'évaluation,
- **la formulation des conclusions et recommandations** : au cours de cette étape, l'évaluateur tire les enseignements des données collectées et analysées, répond aux questions évaluatives et identifie comment renforcer la performance de l'intervention publique,
- **la validation de l'évaluation.**

3. La phase d'utilisation de l'évaluation consiste à :

- **diffuser l'évaluation** et ses résultats (cette diffusion est conditionnée à la décision du commanditaire politique),
- à **utiliser les résultats de l'évaluation** en mettant en œuvre les recommandations formulées.

C. Le questionnement évaluatif et les critères évaluatifs associés

Comme mentionné dans la sous-partie précédente, la détermination du questionnement évaluatif et des critères associés est une étape clé de la méthodologie d'évaluation d'une politique publique.

En effet, selon la motivation initiale de la demande d'évaluation et les objectifs retenus lors de la formalisation de la commande, il convient de préciser les questionnements et critères évaluatifs retenus. En d'autres termes, **on définit les questions évaluatives auxquelles l'évaluation devra répondre.**

Pour définir les questions évaluatives, il est nécessaire d'identifier :

- **l'étape ou les étapes du cycle de l'intervention publique retenue(s) pour l'évaluation** : analyse des problématiques sociétales, élaboration et formulation de l'intervention publique, mise en œuvre, réalisations, résultats, effets, impacts.
- **l'angle ou les angles évaluatif(s)¹⁷ retenu(s) pour l'évaluation**, soit les relations entre les différentes phases de l'intervention publique : pertinence¹⁸, cohérence, efficacité¹⁹, efficacité²⁰, utilité²¹ et viabilité²² (Cf. encart et schéma).

17 Cf. Annexe 3 - glossaire

18 Op cit.

19 Op cit.

20 Op cit.

21 Op cit.

22 Op cit.

■ **Pertinence** : dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en adéquation avec les problèmes de société identifiés ?

■ **Cohérence** : dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils cohérents avec ceux des autres interventions publiques qui interagissent avec elle (cohérence externe) ? Dans quelle mesure les différents objectifs d'une même intervention sont-ils cohérents entre eux (cohérence interne) ?

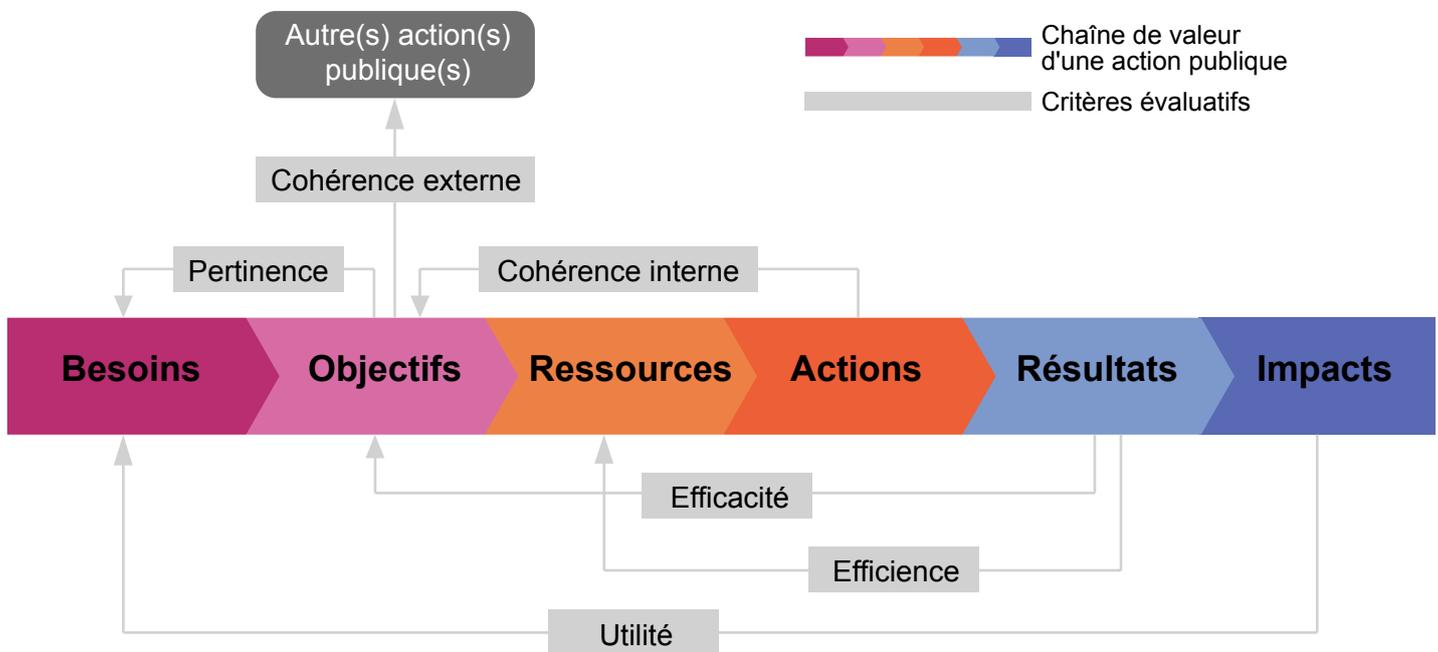
■ **Efficacité** : dans quelle mesure les réalisations, résultats et effets constatés sont-ils en adéquation avec les objectifs fixés initialement (exprimés sous forme de réalisations, résultats et effets attendus) ?

■ **Efficiency** : dans quelle mesure les différents moyens ont-ils été traduits économiquement en réalisations, résultats et effets ? Aurait-on pu faire mieux avec les mêmes moyens ou aussi bien avec des moyens moins importants ?

■ **Utilité** : dans quelle mesure les effets de l'intervention répondent-ils aux problèmes de société identifiés initialement ?

■ **Viabilité** : dans quelle mesure les effets perdureront-ils à moyen ou long terme ?

Définitions extraites du « Petit Furet de l'Évaluation », 2^{ème} édition, rédigé par la Région Nord-Pas-de-Calais.



(Source : Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP))

III. Le positionnement du CESER Grand Est : comment contribue-t-on ?

Dans son « Petit guide à l'usage des élus et autres décideurs », la SFE précise qu'il faut définir à l'avance le rôle de chacun afin que « **chaque partenaire s'engage à faciliter ce qui est de sa responsabilité. Chacun reste à sa place : ainsi le décideur décide ; l'évaluateur énonce des conclusions ; les acteurs, partenaires, bénéficiaires concernés participent ou sont impliqués dans l'évaluation, voire dans les débats finaux sur les recommandations.** »

Dans la réorganisation territoriale impulsée par la loi NOTRe du 7 août 2015, le législateur a positionné la place et le rôle des CESER, réaffirmant ses missions et lui en conférant une nouvelle : « **contribuer à des évaluations et à un suivi des politiques publiques régionales** ».

Si, avant la loi NOTRe, les CESER réalisaient des travaux présentant souvent un caractère évaluatif, la nouvelle mission de contribution à des évaluations des politiques publiques régionales confiée par la loi nécessite, néanmoins, de se doter d'outils et de définir les modalités tant pratiques que méthodologiques de cette contribution.

A. Les apports et la plus-value du CESER

Le CESER, assemblée consultative régionale, représente les forces vives du territoire dans toute leur diversité (employeur·e·s, salarié·e·s, associations, acteurs agissant dans l'espace économique, social ou environnemental...). Sa mission est d'éclairer le Conseil régional dans ses décisions sur les questions économiques, sociales et environnementales et il participe ainsi de l'action publique régionale. Sa composition fait de lui un espace de résonance et il se positionne comme interface entre les citoyen·ne·s, les décideur·e·s et acteurs de la vie régionale. **Le CESER cultive la démocratie en organisant la confrontation dans le dialogue.**

Sa représentativité, le pluralisme de sa composition, l'expertise et la compétence de ses membres tout comme sa capacité de synthèse et de construction collective constituent des atouts majeurs pour la contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales.

De surcroît, les travaux du CESER ne s'inscrivent pas dans les échéances électorales mais dans la continuité et dans une temporalité différente. Le CESER dispose de davantage de temps, de recul et d'un regard original sur les interventions publiques.

Le CESER peut contribuer à l'évaluation des politiques publiques de diverses manières :

- en prenant part au **choix des politiques à évaluer**,
- en participant à la **préparation des évaluations** au travers du dispositif d'évaluation (spécifique ou global),
- en étant **membre du ou des comités d'évaluation** mis en place,

- en collaborant à la rédaction du cahier des charges pour chaque évaluation. Il peut être force de proposition notamment concernant la réalisation du bilan, la définition des questions évaluatives, la détermination du cadre méthodologique...

De plus, **les rapports et Avis du CESER constituent des documents à caractère évaluatif** car ils comportent des diagnostics partagés, des analyses critiques et des préconisations visant l'amélioration de l'action publique. Les travaux du CESER sont donc des contributions à verser aux démarches évaluatives en cours. Il convient de préciser que cela concerne les rapports et Avis rédigés en amont, pendant mais aussi après l'intervention publique. Cela favorisera l'adéquation de l'intervention aux besoins du territoire et de ses acteurs, le réajustement de l'intervention publique et, le cas échéant, son abandon ou sa reconduction. Par ailleurs, le CESER **peut demander à ce qu'un rapport annuel sur les évaluations réalisées lui soit fourni afin d'émettre un Avis.**

La diffusion de l'évaluation et de ses résultats est essentielle pour la finalité de « rendre compte » et la transparence de l'action publique. Le CESER grâce aux réseaux qui le composent peut également **être un relais de diffusion des évaluations vers les acteurs du territoire et les citoyen·ne·s.** A l'inverse, il peut relayer auprès du Conseil régional une forme, construite, d'expression citoyenne.

Au-delà de sa diffusion, le CESER peut contribuer à l'évaluation des politiques publiques en mettant en place une veille concernant la mise en œuvre des recommandations faites dans le cadre des évaluations. Il pourra, par exemple, **élaborer un tableau de suivi de ces recommandations et interpeller régulièrement l'exécutif régional sur leur mise en œuvre.**

Enfin, le CESER peut également être un vecteur de diffusion

de la culture de l'évaluation de politiques publiques et, à ce titre, **prendre part, organiser, encourager les initiatives de sensibilisation et de formation à la thématique**. Cela permettra que les démarches évaluatives se développent sur le territoire régional.

Si le CESER pourra être saisi ou s'autosaisir de travaux évaluatifs, **il n'est pas un évaluateur mais un contributeur à l'évaluation**. Par conséquent, il n'a pas vocation à devenir un technicien de l'évaluation ni à réaliser seul des évaluations dans leur intégralité.

B. Des auditions et des rencontres pour une culture partagée

Avec l'objectif de mieux appréhender la question de l'évaluation des politiques publiques et d'en cerner les différentes dimensions, **le CESER Grand Est a sollicité plusieurs intervenants pour qu'ils présentent leurs actions et pour un partage de connaissances**. Les différentes auditions peuvent être regroupées en quatre catégories (Cf. ANNEXE 1 - RENCONTRES et AUDITIONS).

- Délimiter le champ de l'évaluation des politiques publiques ainsi que celui de l'évaluation par le CESER de ses propres travaux.
- Envisager les potentialités du rapport annuel sur la situation en matière de développement durable considéré comme un outil participant de l'évaluation des politiques publiques.
- Analyser la place et le rôle des citoyen-ne-s dans l'évaluation des politiques publiques.
- Définir les contours du contrôle, de l'audit et de l'évaluation des politiques publiques.

Outre les auditions réalisées, plusieurs rencontres ont été organisées entre le Conseil régional et le CESER Grand Est (Cf. ANNEXE 1 - RENCONTRES et AUDITIONS) afin de :

- cultiver une relation de confiance entre le Conseil régional et le CESER,
- présenter les pratiques évaluatives des deux assemblées,
- envisager les modalités de concertation et/ou de travail en coopération,
- recueillir les informations nécessaires aux travaux.

Le CESER a donc pu échanger avec des élus et représentant-e-s des services de la collectivité sur l'évaluation des politiques publiques régionales, les démarches évaluatives et l'action de la collectivité dans ce domaine ainsi que sur la politique « Jeunesse » du Conseil régional et les différents dispositifs qui la composent.

C. Un accompagnement formation/action et une expérimentation méthodologique

Pour affiner les contours de la mission de contribution et afin de l'accompagner dans ses travaux, le CESER Grand Est a sollicité un prestataire pour la réalisation d'une formation/action de trois jours (repartis entre février et juillet 2017). L'objectif de cette formation/action était de bénéficier d'apports méthodologiques et techniques pour que le CESER Grand Est puisse construire par lui-même sa propre démarche évaluative. La principale attente du CESER quant à cette formation/action reposait sur le fait que le cabinet d'études privilégie une approche pratique plutôt que théorique même si un temps court, consacré aux fondamentaux de l'évaluation des politiques publiques, a été organisé. L'animation des trois jours de formation/action a été assurée par le cabinet **EVALUA** représenté par **Monsieur Christian HUGUES**.

Riche des apports de cette formation/action et des auditions et rencontres organisées, le CESER Grand Est s'est engagé dans une expérimentation méthodologique.

Le CESER a souhaité être force de proposition en élaborant sa propre « démarche méthodologique » pour l'évaluation des politiques publiques. Cette démarche se matérialise, notamment, par la construction, sous forme d'un tableau, d'un outil dénommé **référentiel des questionnements**.

Avec pour objectif de réaliser un outil qui présente une forte dimension opérationnelle, le CESER a choisi de s'appuyer sur un exemple concret et de baser sa réflexion sur une politique publique régionale. Le CESER a ainsi décidé de retenir la politique « Jeunesse » du Conseil régional pour son caractère hautement transversal. **Il ne s'est pas agi d'évaluer la politique « Jeunesse » du Conseil régional mais d'y recourir à des fins méthodologiques.**

Outre son opérationnalité, le CESER s'est fixé une exigence de transférabilité en créant un outil qui soit transférable à toute autre politique du Conseil régional quelle qu'en soit la thématique.

Grâce à un recueil d'informations sur la politique régionale actuelle et sur les politiques des trois anciennes Régions mais également à un « brainstorming » sur la jeunesse (définitions, enjeux, parties prenantes...) et, enfin, à plusieurs rencontres avec les élus et services en charge de cette politique, le CESER a identifié un ensemble de questionnements participant de l'évaluation d'une politique publique régionale.

Ces questionnements ont été récapitulés et organisés afin de produire un outil global. Ce dernier comporte trois colonnes :

- la première colonne reprend les questionnements évaluatifs formulés de manière générique,
- la deuxième colonne fournit une explication quant au questionnement évaluatif (À quoi cherche-t-on à répondre ? Quel est son objectif ?...),

- la troisième colonne comprend les questionnements évaluatifs formulés au regard de la politique « Jeunesse » et donne ainsi une illustration de l'utilisation des différents questionnements.

Les lignes du tableau sont ordonnées selon deux critères : par catégorie (le contenu et l'objectif de chaque catégorie sont présentés ci-après) et par temps de l'évaluation soit *ex ante*, *in itinere* et *ex post*. Cette deuxième classification permet, lors de la mise en pratique de l'outil, de ne retenir que les questionnements qui se rapportent à l'évaluation que l'on entreprend. On choisira les questionnements « *ex ante* » si l'on se situe en amont de l'intervention publique, « *in itinere* » si l'intervention publique est en cours et « *ex post* » si l'intervention publique est achevée.

Il est important d'appréhender le référentiel des questionnements comme un « pense-bête » qui guide et accompagne la réflexion en lui fournissant une trame et non comme un outil prescriptif qui impose un cadre auquel on ne pourrait pas déroger. En effet, le tableau n'a pas été pensé pour être systématiquement et surtout intégralement complété mais pour permettre à chaque membre du CESER et à chaque commission ou groupe de travail de s'y référer, de s'en inspirer et de « piocher » les questionnements pour répondre à la saisine ou autosaisine sur laquelle il / elle travaille. On précisera que cet outil a vocation à être transmis au prochain CESER Grand Est afin d'être expérimenté et qu'une démarche d'appropriation est à prévoir.

Il est primordial, pour être utile, que le tableau « vive » et s'adapte aux besoins de ses utilisateurs. **Le référentiel des questionnements sera amené à évoluer par un réajustement régulier nourri des retours d'expérience.** Par ailleurs et idéalement, il serait opportun de pouvoir le partager avec le Conseil régional. Celui-ci pourrait également l'exploiter pour ses travaux et proposer des évolutions.

Comme évoqué plus haut, le référentiel est construit selon plusieurs catégories dont le contenu et les objectifs sont présentés ci-dessous.

■ Identification des problématiques sociétales et diagnostic

Dans le tableau, les questionnements « **Identification des problématiques sociétales et diagnostic** » s'inscrivent dans le champ de la conception de l'intervention publique. Les différents questionnements qui appartiennent à cette catégorie permettent, en effet, d'analyser et d'évaluer l'élaboration de l'intervention publique. **Cette phase est essentielle car les échecs observés sont souvent liés à un défaut de conception.**

Dans le détail, cette partie du tableau comporte des questionnements sur les états des lieux ou diagnostics réalisés, les données collectées, le choix des problématiques à traiter ou les démarches de parangonnage (benchmarking) réalisées. Grâce aux questionnements de la catégorie « Identification des problématiques sociétales et diagnostic »,

on renseigne donc les fondements sur lesquels l'intervention publique repose.

À titre d'exemple, si l'on s'inscrit dans une contribution à l'évaluation des politiques publiques se déroulant avant l'intervention publique, soit *ex ante*, on questionnera la réalisation d'un état des lieux / diagnostic initial grâce aux interrogations suivantes « Y a-t-il eu un état des lieux/diagnostic initial sur la thématique (de l'intervention publique) ? Si oui, quels sont les principaux constats /conclusions ? Si non pourquoi ? ».

Il s'agit de savoir si l'intervention publique a été élaborée sur la base de données et d'informations précises mais également à disposer des principaux constats, à identifier les problématiques sociétales auxquelles l'intervention publique entend répondre et à repérer d'éventuels indicateurs pour l'évaluation. Dans le cadre de l'étude de cas, ces mêmes questionnements seront formulés comme suit : « Un diagnostic « Jeunesse » a-t-il été produit lors de la définition de l'intervention publique ? Si oui, quels sont les principaux constats/conclusions sur la jeunesse du Grand Est ? Si oui, quels besoins/problématiques prioritaires ont été identifiés pour la jeunesse ? ».

■ Stratégie, objectifs, actions

Les questionnements appartenant à la catégorie « **Stratégie, objectifs et actions** » relèvent du champ de la formulation de l'intervention publique. On aborde la structuration de la politique régionale, la théorie d'action²³ qui sous-tend l'intervention publique et la construction et l'émergence des objectifs.

Le terme « stratégie » signifie ici la décision politique qui conduit à la mise en place de l'intervention publique et « actions » désigne les dispositifs que la collectivité met en place pour décliner son intervention publique. Les objectifs, quant à eux, correspondent aux réalisations, résultats, effets et impacts de l'intervention publique.

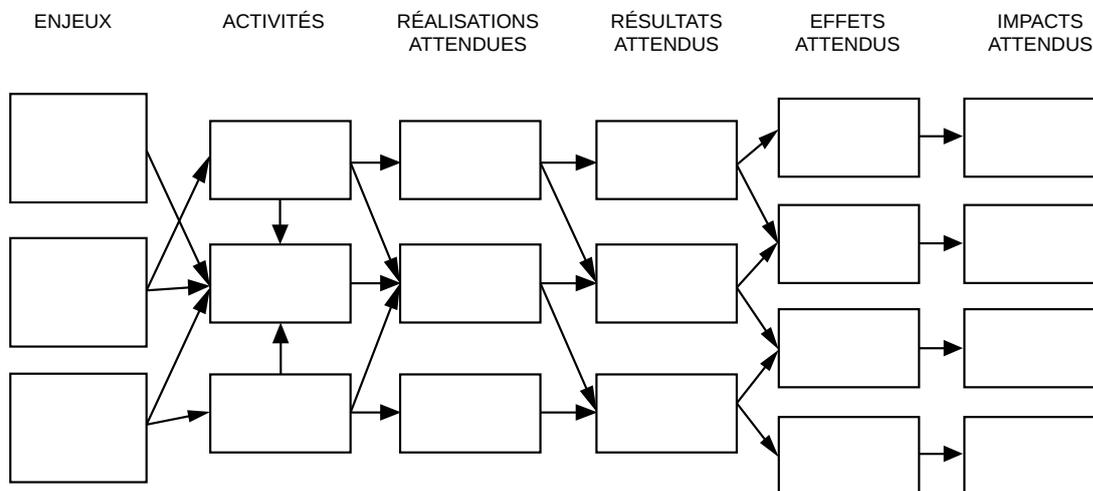
Tout comme sa conception, la formulation de l'intervention publique est une étape importante car elle permet de limiter les divergences d'interprétation et les désaccords sur les objectifs à atteindre.

Dans cette catégorie de questionnements on se réfère à la théorie d'action qui guide l'intervention publique. Elle correspond à la déclinaison de l'intervention publique en enjeux puis en actions ainsi qu'en réalisations attendues, résultats attendus, effets attendus et impacts attendus. Une théorie d'action peut se représenter graphiquement selon le format ci-dessous :

Si les réalisations et les résultats s'observent à court et moyen terme, les effets et impacts nécessitent un temps long pour être examinés. Le positionnement des flèches, qui représentent chacune une hypothèse, variera en fonction de la théorie d'action concernée.

Pour illustrer les questionnements « Stratégie, objectifs et

²³ Cf. Annexe 3 - glossaire



actions » et si l'on procède à une évaluation in itinere, on sera amené à se demander par exemple si « Certains objectifs (réalisations et résultats) sont-ils d'ores et déjà atteints ? Si oui, lesquels ? Quel est le niveau d'atteinte et quels sont les écarts identifiés par rapport aux objectifs attendus ? Des mesures correctives ont-elles été apportées ? ». On réunira alors les éléments pour évaluer l'efficacité de l'intervention publique soit les résultats de l'intervention publique par rapport aux objectifs attendus. Comme la contribution à l'évaluation intervient lors de la mise en œuvre de l'intervention publique, on s'intéressera uniquement aux réalisations et résultats car les effets et impacts ne sont observables qu'à plus long terme. En matière de politique « Jeunesse », le questionnement se traduit ainsi : « Y a-t-il des objectifs (réalisations et résultats) de la politique «Jeunesse» déjà atteints au cours de la mise en œuvre de la politique ? Si oui, lesquels ? Quels sont les objectifs non atteints ? Quelles mesures le Conseil régional a-t-il mis en place pour corriger ces écarts ? ».

Mobilisation des ressources

La catégorie « **Mobilisation des ressources** » comporte des questionnements portant sur la mise en œuvre de l'intervention publique. Y sont, en effet, regroupées les questions qui traitent des moyens humains, financiers et techniques mobilisés pour mettre en œuvre l'intervention publique. En d'autres termes, la catégorie « Mobilisation des ressources » reprend les actions quotidiennes de la collectivité.

La notion de « moyens » est essentielle dans le cadre de l'évaluation d'une politique publique car elle renseigne le critère d'efficacité qui évalue l'atteinte des objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) au regard des moyens engagés. **On analyse si la collectivité se dote des moyens nécessaires et suffisants par rapport à la théorie d'action qui sous-tend l'intervention publique évaluée.**

Si le coût et les dépenses liés à l'intervention publique sont des données précieuses, elles ne permettent à elles seules d'évaluer l'efficacité d'une politique. Il est important de prendre en compte les effectifs (équivalent temps plein et compétences) et les outils techniques que la collectivité choisit de mobiliser. Grâce aux réponses obtenues, **il s'agira également de se demander si les mêmes moyens auraient pu permettre d'atteindre plus d'objectifs ou si**

autant d'objectifs auraient pu être réalisés avec moins de moyens.

Si la contribution du CESER à l'évaluation d'une politique publique régionale se déroule à l'issue de sa mise en œuvre, le CESER pourra, par exemple, pour analyser l'adéquation des moyens aux objectifs et évaluer l'efficacité de l'intervention publique, poser les questions suivantes : « Les moyens humains, techniques et financiers mobilisés ont-ils permis d'atteindre les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) que la collectivité s'est fixés ? Si non, pourquoi ? Quelles mesures correctives sont à prévoir pour une future intervention publique ? ». Cela se traduit, dans l'étude de cas, par « Les moyens humains, financiers et techniques consacrés à l'intervention publique «Jeunesse» ont-ils permis d'atteindre les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) fixés par le Conseil régional ? Si non, pourquoi ? ».

Transversalité/Association des parties prenantes

Les questionnements « **Transversalité/Association des parties prenantes** » s'inscrivent, comme ceux de la catégorie précédente, dans le volet mise en œuvre de l'intervention publique. Ils portent sur la transversalité, inhérente aux politiques publiques, qui existe dans la collectivité tant entre les élu-e-s et services qui travaillent sur la même thématique qu'entre les élu-e-s et services chargés de thématiques différentes. **En effet, il est essentiel de prendre en compte les interactions existant entre l'ensemble des programmes de l'action régionale.** Cela s'avère d'autant plus important que plusieurs interventions publiques correspondant à des thématiques différentes peuvent avoir des incidences sur les mêmes publics ou dans les mêmes domaines. L'analyse de la transversalité au sein de la collectivité renseigne le critère de **cohérence interne, soit la cohérence entre les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) de l'ensemble des protagonistes.**

Concernant le volet cohérence externe, les questionnements traitent de l'implication et de la concertation avec les acteurs extérieurs, qu'ils interviennent dans le cadre d'une même intervention publique (politique publique partenariale) ou qu'ils mettent en œuvre leurs propres actions. On s'intéressera alors à leurs stratégies, à leurs théories d'action et, plus spécifiquement, à leurs objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) et on considérera les modes de concertation mis

en place. **On prendra en compte les réalisations, résultats, effets et impacts des actions des partenaires extérieurs pour identifier d'éventuels antagonismes et pour évaluer l'incidence de l'action régionale.** Se concerter avec les autres acteurs permet également à la collectivité de bénéficier des retours du terrain.

Dans le cas d'une contribution à une évaluation ex ante, on se demandera « Quels sont les acteurs et partenaires, extérieurs à la collectivité, intervenant directement ou indirectement dans le champ de la politique observée ? Quels objectifs poursuivent-ils concernant la thématique de l'intervention publique évaluée ? Comment interviennent-ils dans le domaine concerné ? A-t-on identifié leurs théories d'action ? ». Dès lors, on réunira les informations utiles à l'appréciation de la cohérence externe et on récoltera des renseignements pour analyser l'efficacité et l'utilité de l'intervention évaluée. En termes de politique « Jeunesse », ces questionnements trouvent leur illustration ainsi : « Quels autres collectivités, structures, organismes traitent de la jeunesse ? Quelle est la nature du partenariat/de la relation avec le Conseil régional ? Quelle est leur définition de la jeunesse et des enjeux qui s'y rapportent ? Quels sont leurs actions et leurs objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) ? ».

■ **Bénéficiaires/publics cible**

Dans la catégorie « **Bénéficiaires/publics cible** » les questionnements répertoriés portent sur les publics visés et / ou les bénéficiaires effectifs de l'intervention publique. On se situe comme précédemment dans le champ de la mise en œuvre de l'intervention publique.

Les publics cible et bénéficiaires constituent, tout comme les partenaires extérieurs, des parties prenantes qu'il est nécessaire de mobiliser pour l'élaboration et pour l'évaluation de l'intervention publique. **Ils présentent la particularité d'en être les destinataires et leurs comportements comme leurs retours sont primordiaux pour en analyser l'efficacité et l'utilité.**

Les questionnements de cette catégorie recouvrent des enjeux d'observation des réalités de terrain.

De plus, on interroge, au travers de ces questionnements, la participation de l'utilisateur à la conception et à la formulation de la théorie d'action de l'intervention publique. Le positionnement de la collectivité par rapport à la concertation et à l'implication des citoyen-ne-s participe de l'évaluation d'une politique publique. **Il illustre le niveau de prise en compte de la parole autre que celle des élu-e-s et conduit à une meilleure compréhension de l'échec ou de la réussite d'une intervention publique.** Plus cette dernière sera construite en associant les usagers (cf. design des politiques publiques) plus les conditions d'atteinte des objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) seront favorables.

Lors d'une évaluation pendant la mise en œuvre de l'intervention publique, on pourra alors questionner la collectivité sur : « Les publics cible et les bénéficiaires ont-ils été interrogés au cours de la mise en œuvre de l'intervention publique ? Si oui, selon quelles modalités

(remontée spontanée, collecte...) ? Qu'ont-ils exprimé par rapport à l'intervention publique en cours ? Observent-ils d'ores et déjà des changements dans leur «quotidien» ? Si non, pourquoi cette concertation intermédiaire n'a pas eu lieu ? ». On réaffirme l'importance de la pluralité des points de vue et la nécessité d'associer l'ensemble des parties prenantes et on considère la consultation des usagers comme contribuant à d'éventuels réajustements de l'intervention publique pour favoriser l'atteinte des objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts). De surcroît, on capitalise des informations pour l'appréciation des transformations sociétales résultant de l'intervention publique. En termes d'étude de cas « Jeunesse », les questionnements ci-dessus deviennent : « Les jeunes ont-ils été invités à s'exprimer sur l'intervention publique au cours de sa mise en œuvre ? Qu'ont-ils fait comme retour ? Des cadres spécifiques ont-ils été prévus pour favoriser l'expression des jeunes ? ».

■ **Gouvernance, pilotage et évaluation**

La catégorie « **Gouvernance, pilotage et évaluation** » regroupe les questionnements transversaux qui ont trait à l'ensemble des phases du cycle de l'intervention publique et des temps de l'évaluation. Cette catégorie est scindée en deux sous-catégories de questionnements transversaux :

- la première aborde les questions de gouvernance, de pilotage, de suivi, d'évaluation et de communication concernant une intervention publique spécifique,
- la seconde réunit les interrogations sur le système global de suivi et d'évaluation et les outils dont dispose la collectivité pour élaborer, mener, évaluer l'ensemble ses interventions publiques.

L'ensemble de ces questionnements a donc pour objectif d'apprécier la dynamique dans laquelle la collectivité s'est engagée en termes de suivi et d'évaluation et si elle met en place tous les moyens nécessaires pour permettre une réalisation optimale de l'ensemble des étapes d'une évaluation de ses politiques publiques.

À titre d'exemple, on trouvera dans cette catégorie (première sous-catégorie) les questions « Quels sont les indicateurs de suivi et d'évaluation pour l'intervention publique observée et les dispositifs qui la déclinent ? Quelles sources d'informations et de données sont à mobiliser pour les alimenter ? Qui a la charge de les renseigner ? À quelle périodicité va-t-on faire un bilan sur ces indicateurs et leur évolution ? Si non, pourquoi ? ». Il s'agit de savoir si la définition d'indicateurs de suivi et d'évaluation a été anticipée, ce qui est primordial lors d'une évaluation, mais également de repérer le processus mis en place pour renseigner et gérer ces différents indicateurs. Pour l'intervention publique « Jeunesse », ces interrogations deviennent : « Quels indicateurs de suivi et d'évaluation qualitatifs et quantitatifs ont été définis pour l'intervention publique « Jeunesse » ? Pourquoi avoir fait ce choix d'indicateurs ? Sont-ils faciles à obtenir et à renseigner et qui va en avoir la charge ? Leur fiabilité est-elle avérée ? ».

Question générique transversale :

Dans quelle mesure la politique prend-elle en compte les cinq finalités du développement durable ?

1/ Identification des problématiques sociétales et diagnostic

Question

Quel choix le Conseil régional a-t-il opéré en matière de problématiques sociétales à traiter ? Quelles sont celles considérées comme prioritaires et pourquoi ?

Comment la thématique à traiter dans le cadre de l'intervention publique a été délimitée / appréhendée / définie ?

Y a-t-il eu un état des lieux/diagnostic initial réalisé sur la thématique ? Si oui, quels sont les principaux constats/conclusions ? Si non, pourquoi ?

Quelles ont été les sources de données mobilisées pour réaliser l'état des lieux / diagnostic ? Et pourquoi ? S'agit-il de données primaires (acquises directement auprès des citoyen-ne-s) ou de données secondaires (données brutes déjà retraitées par un organisme extérieur) ?

Méthode

Comprendre une intervention publique nécessite d'en comprendre l'origine c'est-à-dire la (les) problématique(s) sociétale(s) à laquelle (auxquelles) on entend répondre.

On identifie précisément le champ couvert ainsi que les contours de l'intervention publique que l'on évalue.

On cherche à savoir si l'intervention publique est basée sur des données et des informations précises. Il s'agit également de disposer des principaux constats, d'identifier les problématiques sociétales auxquelles entend répondre la politique et de repérer, dans l'état des lieux/diagnostic, d'éventuels indicateurs d'évaluation.

Cette question permet d'identifier le prisme (au sens large) par lequel la thématique a été abordée ainsi que la nature et la source des données qui ont alimenté la réflexion.

Étude de cas

Quelles sont les problématiques sociétales identifiées concernant la jeunesse du Grand Est ? Quelles sont celles qui sont considérées comme prioritaires par le Conseil régional ? Comment et pourquoi a-t-on choisi d'y répondre ?

Qu'est-ce que la jeunesse ? Sur quelle définition de la jeunesse le Conseil régional fonde son intervention publique ? Qu'est-ce qu'une intervention publique/politique «Jeunesse» ?

Un diagnostic «Jeunesse» a-t-il été produit lors de la définition de l'intervention publique ? Si oui, quels sont les principaux constats / conclusions sur la jeunesse du Grand Est ? Si oui, quels besoins/problématiques prioritaires ont été identifiés pour la jeunesse ?

De quelles sources de données dispose-t-on sur la jeunesse ? Par qui sont-elles alimentées / gérées ? Les données proviennent-elles directement des jeunes ?

EX ANTE

1/ Identification des problématiques sociétales et diagnostic



1/ Identification des problématiques sociétales et diagnostic

Question

A-t-on évalué le lien entre l'intervention publique menée et l'évolution du diagnostic ? Est-ce l'intervention publique régionale qui a permis de répondre à (aux) problématique(s) sociétale(s) à traiter ?

Les problématiques sociétales ont-elles évolué suite à l'intervention publique ? Ont-elles été partiellement/complètement traitées ? Quel est l'écart entre la photo idéale (problématiques à résoudre) et la photo d'arrivée (problématiques traitées) ?

De nouvelles problématiques sont-elles à traiter dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle intervention publique ?

Méthode

Il s'agit ici de disposer des éléments pour analyser les réalisations / résultats / effets / impacts de l'intervention publique sur les problématiques sociétales identifiées dans l'état des lieux / diagnostic.

Il s'agit ici de constater les réalisations / résultats / effets / impacts de l'intervention publique menée sur les problématiques sociétales à l'origine de l'intervention publique et de prévoir, le cas échéant, les réajustements nécessaires.

On détermine ici le besoin de mettre en place un nouvelle intervention publique et d'en adapter le contenu à de nouvelles problématiques (apparues ou non traitées).

Étude de cas

La politique «Jeunesse» du Conseil régional a-t-elle fait évoluer l'état des lieux/diagnostic «Jeunesse» effectué ? Quelle est la contribution de l'intervention publique régionale sur les écarts et évolutions constatés ?

L'intervention publique a-t-elle permis de répondre aux problématiques sociétales «Jeunesse» identifiées initialement ? L'intervention publique «Jeunesse» a-t-elle contribué à solutionner les problématiques sociétales et à répondre aux enjeux repérés sur le territoire pour cette «catégorie» ?

Quelles sont les nouvelles problématiques sociétales ou les problématiques sociétales non traitées précédemment concernant la jeunesse et qui seraient à l'origine de la mise en œuvre d'une nouvelle intervention publique «Jeunesse» ?

EX POST

Question générique transversale :

Dans quelle mesure la politique prend-elle en compte les cinq finalités du développement durable ?

2/ Stratégie, objectifs et actions

Question

Quelle est la stratégie d'action retenue pour élaborer l'intervention publique ? Quelle décision politique est mise en œuvre ?

La stratégie existe-t-elle depuis plusieurs exercices ? Si oui, a-t-elle évolué au cours des derniers exercices et dans quelle mesure ? Si oui l'intervention publique s'en est-elle trouvée modifiée ?

Quelle est la théorie d'action qui sous-tend l'intervention publique observée ? Quelles en sont les différentes composantes (enjeux, activités, réalisations, résultats, effets et impacts) ? A-t-on prévu la terminaison de l'intervention publique ?

Méthode

On s'intéresse aux choix politiques effectués afin de comprendre le prisme et l'orientation politique (le cadre de pensée) pris par la collectivité pour élaborer la politique publique. La décision politique est à l'origine de toute intervention publique, il est donc nécessaire de la comprendre pour saisir les tenants et aboutissants de l'intervention publique.

Une évolution des choix politiques peut entraîner une modification de la stratégie adoptée. Il faut en comprendre la nature et les motifs. Cette information est particulièrement nécessaire en cas de changement de gouvernance, évolutions structurelles, évolutions législatives...

L'observation de la théorie d'action permet de disposer d'une représentation synthétique de l'intervention publique et de pouvoir comprendre le réel. Cette représentation donne une vision de ce que la collectivité attend à court, moyen et long terme de l'intervention publique en faisant émerger l'ensemble des objectifs et des échéances.

Étude de cas

Quelle est la vision politique qui sous-tend la politique «Jeunesse» du Conseil régional ? Quelles sont les orientations prises par le Conseil régional en matière de politique «Jeunesse» ?

Comment la politique «Jeunesse» a-t-elle évolué entre les trois anciennes Régions et la nouvelle collectivité ? Le Conseil régional a-t-il prévu de pérenniser la politique «Jeunesse» actuelle ?

Quels sont les enjeux, activités, réalisations attendues, résultats attendus, effets attendus et impacts attendus pour la politique «Jeunesse» du Conseil régional ? Quelle est la représentation de la théorie d'action de l'intervention publique régionale pour la jeunesse ?

EX ANTE

2/ Stratégie, objectifs et actions

Question

Comment est structurée l'intervention régionale (programme, mesure, action) ? Comment l'intervention publique observée se décline-t-elle en termes de dispositifs et/ou d'actions ? Les dispositifs et actions mis en place répondent-ils à une cohérence d'ensemble ?

Où se situe t-on dans l'arborescence de la politique publique régionale ?

L'intervention publique élaborée prend-elle en compte les spécificités territoriales (ruralité, position géographique...) ?

Quels sont les objectifs (réalisations, résultats, effets, impacts) qualitatifs et quantitatifs que la collectivité s'est fixés concernant l'intervention publique observée ? Sont-ils explicitement exprimés et motivés ? Comment sont-ils articulés entre eux ?

Quels sont les indicateurs (cadre logique) dont la collectivité se dote pour évaluer l'atteinte des objectifs (réalisations, résultats, effets, impacts) ?

Méthode

On réunit l'ensemble des éléments concourant à la compréhension de la structuration de l'intervention publique. On apprécie la cohérence des différentes briques de l'intervention publique. De plus, grâce à cette question, on définit clairement les contours et le contenu de la politique évaluée et on envisage la cohérence entre les différents dispositifs et actions qui composent la politique.

On cherche à savoir précisément où l'on se positionne pour repérer l'articulation globale de l'intervention publique évaluée.

Une prise en compte des spécificités territoriales témoigne d'une stratégie particulière de la collectivité.

L'identification des objectifs (réalisations, résultats, effets, impacts) est un préalable indispensable à la réalisation d'une évaluation. L'analyse de l'articulation des objectifs entre eux permet d'envisager la cohérence de l'intervention publique.

On anticipe ici la mise en place des outils nécessaires à l'évaluation de l'atteinte des objectifs (réalisations, résultats, effets, impacts) de l'intervention publique régionale.

Étude de cas

Comment se décline la politique «Jeunesse» du Conseil régional en termes de programmes, mesures et actions ? Quels sont les différents dispositifs «Jeunesse» du Grand Est ? Existe-t-il une cohérence entre les différents dispositifs ?

Comment se positionne l'intervention publique «Jeunesse» observée dans l'arborescence de la politique publique régionale ?

Certains dispositifs ou actions comprennent-ils des conditions d'octroi d'aides ou de subventions liées à une spécificité territoriale ? Y a-t-il des «bonifications» pour les jeunes issus de la ruralité par exemple ?

Quels sont les objectifs (réalisations, résultats, effets, impacts) tant de court terme que de long terme de la politique «Jeunesse» ? Que recouvrent les quatre défis identifiés par la collectivité ?

Quels indicateurs sont associés à la politique «Jeunesse» afin d'évaluer l'atteinte des objectifs (réalisations, résultats, effets, impacts) fixés ?

EX ANTE

2/ Stratégie, objectifs et actions



2/ Stratégie, objectifs et actions

Question

Certains objectifs (réalisations et résultats) sont-ils d'ores et déjà atteints ? Si oui, lesquels ? Quel est le niveau d'atteinte et quels sont les écarts identifiés par rapport aux objectifs attendus ? Des mesures correctives ont-elles été apportées ?

La théorie d'action de l'intervention publique a-t-elle été réactualisée ? Si oui, comment ? A-t-on fait évoluer les objectifs initiaux (réalisations, résultats, effets et impacts) au cours de l'intervention publique ? Si oui, lesquels et pourquoi ?

Quels sont les outils/techniques et indicateurs mis en œuvre pour évaluer l'atteinte des objectifs (réalisations et résultats) pendant l'intervention publique ?

Méthode

Par le biais de cette question, on se dote d'éléments pour évaluer l'efficacité de l'intervention publique. C'est-à-dire que l'on regarde les résultats de l'intervention publique par rapport aux objectifs (réalisations et résultats) attendus et que l'on analyse les écarts pour apporter les mesures correctives nécessaires. On s'intéresse uniquement aux réalisations et résultats attendus car les effets et impacts interviennent à plus long terme.

On s'interroge sur le fait que la collectivité ait fait évoluer sa théorie d'action au regard de l'atteinte ou non des réalisations et des résultats et de l'évolution des différents enjeux ou activités. On apprécie la mise en place des actions correctives.

Il s'agit d'appréhender la méthodologie mise en place par la collectivité pour évaluer son action.

Étude de cas

Y a-t-il des objectifs (réalisations et résultats) de la politique «Jeunesse» déjà atteints au cours de la mise en œuvre de la politique ? Si oui, lesquels ? Quels sont les objectifs non atteints ? Quelles mesures le Conseil régional a-t-il mis en place pour corriger ces écarts ?

Le Conseil régional a-t-il défini, pour son intervention publique «Jeunesse», de nouveaux objectifs (réalisations, résultats, effets, impacts) compte tenu de l'atteinte ou non des objectifs initiaux ? A-t-elle identifié de nouveaux enjeux en matière de jeunesse ? Prévoit-elle de changer l'ensemble ou plusieurs de ses activités/actions ?

Comment l'atteinte des objectifs dans le domaine de la politique «Jeunesse» est-elle appréciée/analysée ? Quels sont les outils mobilisés par le Conseil régional ? Quels indicateurs a-t-il retenu ?

2/ Stratégie, objectifs et actions

Question

Les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) attendus ont-ils été atteints ? Si oui, lesquels, quel est le niveau d'atteinte et quels sont les éléments qui étayent cette réponse ? Si non, a-t-on identifié les écarts et leurs causes ?

A-t-on réactualisé la théorie d'action une fois l'intervention publique achevée et si oui, comment ? A-t-on mesuré les écarts entre la théorie d'action initiale (photo de départ) et la théorie d'action finale (photo d'arrivée) ? Comment ces écarts vont-ils être traités ?

Quels sont les outils/techniques et indicateurs mis en œuvre pour évaluer l'atteinte des objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) à l'issue de l'intervention publique ?

Une nouvelle stratégie et une nouvelle théorie d'action sont-elles à déterminer pour la reconduction ou l'élaboration d'une intervention publique portant sur la même thématique ? Quelles sont les principales évolutions en matière d'enjeux, d'activités et d'objectifs (réalisations, résultats, effets, impacts) ?

Méthode

Cette question permet d'évaluer l'efficacité de l'intervention publique au regard des objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) attendus.

En observant les écarts entre la photo de départ et la photo d'arrivée, on se dote d'éléments pour l'analyse de l'efficacité, de la pertinence, de l'utilité et de la durabilité de l'intervention publique. On évalue également les actions correctives envisagées.

Il s'agit d'appréhender la méthodologie (outils, indicateurs...) mise en place par la collectivité pour évaluer son action.

Cette question a vocation à interroger la reconduction, la réorientation, l'abandon d'une politique. On aborde la notion d'amélioration de l'action publique.

Étude de cas

Les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) en matière de politique «Jeunesse» ont-ils été atteints ? Si non, quels sont les écarts significatifs observés ?

A-t-on répondu aux enjeux et atteint les objectifs dévolus à la politique «Jeunesse» dans le cadre de la théorie d'action initiale ? Si non, quels écarts observe-t-on ? Comment le Conseil régional les analyse-t-il et comment a-t-il prévu de les corriger ?

Comment l'atteinte des objectifs dans le domaine de la politique «Jeunesse» est-elle appréciée /analysée ? Quelle a été la méthodologie retenue (enquête, questionnaire, statistiques, évaluation participative...) ? Quels sont les indicateurs renseignés ?

Sur quelle base le Conseil régional envisage-t-il la reconduction ou l'évolution de sa politique «Jeunesse» ? La reconduction ou la mise en place d'une nouvelle politique «Jeunesse» nécessite-t-elle de se fixer de nouveaux objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) ? La nouvelle théorie d'action a-t-elle été formalisée ?

EX POST

Question générique transversale :

Dans quelle mesure la politique prend-elle en compte les cinq finalités du développement durable ?

3/ Mobilisation des ressources

Question

Comment et par qui ont été définis les moyens (humains, financiers et techniques) consacrés à l'intervention publique ?

Quel est le budget consacré à cette intervention publique ? Quel est le détail de ce budget par dispositif / par action ? Quel est le coût par habitant/hectare/bénéficiaire potentiel ? Le budget est-il en adéquation avec les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) attendus ?

La collectivité produit-elle un tableau détaillé (comptabilité analytique) de la segmentation par item/action des dépenses prévues dans le cadre de l'intervention publique ? Quelle est la clé de répartition ?

Méthode

La première étape concernant les moyens mobilisés consiste à identifier les choix et les arbitrages opérés par la collectivité.

On identifie les moyens financiers consacrés par la collectivité à l'intervention publique observée et on en analyse la répartition et la structure (investissement/fonctionnement). Cela donne, notamment, une indication sur le « poids » de la politique observée dans le budget régional. Par ailleurs, cela permet de savoir si le budget est en adéquation avec les enjeux et les objectifs (réalisations, résultats, effets, impacts) attendus.

Disposer de ce tableau détaillé comportant une segmentation fine des dépenses sert à analyser le coût de la politique.

Étude de cas

Quelles décisions ont motivé la définition des moyens consacrés par le Conseil régional pour son intervention publique « Jeunesse » ?

Quel est le budget de la politique « Jeunesse » ? Comment se décompose-t-il ? Quelles sommes sont allouées à chacun des dispositifs ? Le budget est-il adapté, trop ambitieux ou pas assez ambitieux par rapport aux objectifs (réalisations, résultats, effets, impacts) attendus ? Quel est le poids de l'intervention publique « Jeunesse » dans le budget régional ?

Quel est le détail des dépenses prévues pour chaque dispositif de l'intervention publique « Jeunesse » ?

EX ANTE

3/ Mobilisation des ressources

Question

Le budget consacré à l'intervention publique a-t-il évolué au cours des derniers exercices ? Si oui, dans quelle mesure et pour quelles raisons ?

Comment le financement des dispositifs et actions de l'intervention publique s'organise-t-il (aides et subventions, appels à projet, appels à manifestation d'intérêt, accompagnement...) pour les porteurs de projet ? Les choix opérés sont-ils en cohérence avec les objectifs fixés ?

Les moyens humains et techniques pour mettre en œuvre l'intervention publique sont-ils identifiés (service, commission, outils...) ? Si oui, quels sont-ils et sont-ils adaptés aux objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) attendus ? Si non, pourquoi ?

Méthode

Une évolution du budget peut être le signe d'un nouveau positionnement de la collectivité quant à cette politique (traduire un désengagement ou refléter une volonté accrue d'intervention). De plus, on réunit les données pour analyser l'évolution du coût de l'intervention publique dans le budget régional au fil des années.

Indépendamment des recettes de la collectivité il s'agit d'identifier les moyens financiers consacrés par la collectivité à l'intervention publique observée en analysant la ventilation par mode de financement. On apprécie également la cohérence du financement avec les enjeux et les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) et la durée de l'action envisagée.

On identifie les moyens humains et techniques consacrés par la collectivité à la politique observée avec pour objectif d'apprécier l'adéquation de ces moyens aux enjeux et aux objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) attendus.

Étude de cas

Le budget de la politique «Jeunesse» est-il en augmentation, diminution, stagnation ? Quelles sont les raisons qui expliquent cette évolution ou cette stabilité ?

Les dispositifs de l'intervention publique «Jeunesse» prévoient-ils l'octroi de subventions via des dépôts de dossiers, des appels à manifestation d'intérêt... ? Quels sont les modes et les moyens d'accompagnement et de soutien privilégiés par la collectivité dans le cadre de la politique «Jeunesse» ? S'inscrivent-ils dans l'objectif de la continuité de l'action ?

Quels moyens humains (en équivalent temps plein et en compétences) la collectivité envisage-t-elle de consacrer à la politique «Jeunesse» ? Y a-t-il des outils spécifiquement dédiés à l'intervention publique «Jeunesse» en interne et en externe ?

EX ANTE

3/ Mobilisation des ressources

Question

A-t-on mesuré, au cours de l'intervention publique, l'écart entre le coût prévisionnel et le coût effectif ?

Dans le cas d'un différentiel, comment ce dernier s'explique-t-il ? Des mesures correctives sont-elles prévues ?

A-t-on évalué, au cours de l'intervention publique, les moyens humains et techniques mobilisés pour sa mise en œuvre ? Y a-t-il un écart entre les moyens prévus initialement et les moyens réellement mobilisés ?

Est-il nécessaire de faire évoluer les moyens (humains, financiers et techniques) mobilisés pour l'intervention publique au cours de sa mise en œuvre ? Si oui, pourquoi ?

Les moyens mobilisés sont-ils adaptés au regard des délais impartis ? Les moyens (humains, financiers et techniques) sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) dans les délais ?

Méthode

Il s'agit ici d'appréhender le coût de l'intervention publique et d'analyser l'adéquation des moyens aux enjeux et aux objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) attendus.

Les informations sur les moyens réellement mobilisés complètent les données financières dans le cadre de l'évaluation de l'adéquation des moyens aux enjeux et aux objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) attendus.

Cette question s'inscrit dans la réflexion globale sur la mobilisation des ressources et leur adéquation au regard de l'intervention publique mise en œuvre. On s'interroge sur la possibilité d'atteindre les mêmes objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) avec moins de moyens ou d'atteindre plus d'objectifs avec des moyens identiques. Elle permet donc d'identifier une éventuelle action corrective de la collectivité.

Cette question s'inscrit dans la réflexion globale sur la mobilisation des ressources et leur adéquation au regard de l'intervention publique mise en œuvre. Elle permet d'identifier une éventuelle action corrective de la collectivité.

Étude de cas

Quel est le coût effectif de l'intervention publique «Jeunesse» depuis le début de sa mise en œuvre ? Observe-t-on un écart avec le coût prévisionnel ? Si oui, quelles sont les raisons de cet écart et comment va-t-on le corriger ?

Les moyens humains et techniques consacrés à la mise en œuvre de l'intervention publique «Jeunesse» sont-ils trop importants ou trop faibles ? Comment s'expliquent les écarts repérés ?

Constate-t-on une inadéquation des moyens (humains, financiers et techniques) pour mettre en œuvre l'intervention «Jeunesse» ? Si oui, lesquels ? Le Conseil régional prévoit-il une diminution, une progression ou une stabilisation des moyens qu'il consacre à l'intervention publique «Jeunesse» ?

Les budgets «Jeunesse» sont-ils consommés dans les délais impartis ? Les moyens sont-ils adaptés, sur-dimensionnés ou sous-dimensionnés pour atteindre les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) que le Conseil régional s'est fixé à court, moyen et long terme ?

3/ Mobilisation des ressources

Question

A-t-on mesuré, après l'intervention publique, l'écart entre le coût prévisionnel et le coût effectif ? Dans le cas d'un différentiel, comment ce dernier s'explique t-il ?

A-t-on évalué, à l'issue de l'intervention publique, les moyens humains et techniques mobilisés pour sa mise en œuvre ? Y a-t-il un écart entre les moyens prévus initialement et les moyens réellement mobilisés ?

Les moyens humains, techniques et financiers mobilisés ont-ils permis d'atteindre les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) que la collectivité s'est fixés ? Si non, pourquoi ? Quelles mesures correctives sont à prévoir pour une future intervention publique ?

Faut-il mobiliser de nouveaux moyens humains, financiers et techniques dans le cadre d'une nouvelle intervention publique portant sur la même thématique ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ? Faut-il revoir (à la hausse ou à la baisse) les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) au regard des moyens disponibles ?

Méthode

Comme en itinéraire, il s'agit ici d'appréhender le coût réel de l'intervention publique et d'analyser l'adéquation des moyens aux enjeux et aux objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) attendus.

Les informations sur les moyens réellement mobilisés complètent les données financières dans le cadre de l'évaluation de l'adéquation des moyens aux enjeux et aux objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) attendus.

On fait le lien entre les moyens prévisionnels et les moyens effectifs. L'analyse de l'atteinte des réalisations, résultats, effets et impacts au regard des moyens mobilisés revient à évaluer l'efficacité de l'intervention publique qui a été mise en œuvre.

Cette question a vocation à interroger la reconduction, la réorientation, l'abandon d'une politique. On aborde la notion d'amélioration de l'action publique.

Étude de cas

Quel est le coût réel de l'intervention publique «Jeunesse» ? Y a-t-il un écart avec le coût prévisionnel ? Si oui, quelles sont les raisons de cet écart ?

Quels ont été les moyens humains et techniques réellement mobilisés pour l'intervention publique «Jeunesse» ? Sont-ils plus importants, de même niveau ou plus faibles que les moyens définis initialement et pourquoi ?

Les moyens humains, financiers et techniques consacrés à l'intervention publique «Jeunesse» ont-ils permis d'atteindre les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) fixés par le Conseil régional ? Si non, pourquoi ?

La mise en place d'une nouvelle politique «Jeunesse» nécessite-t-elle une redistribution des moyens (nouveaux moyens, moyens supplémentaires, baisse de moyens...) pour une meilleure adéquation avec les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) ?

Question générique transversale :

Dans quelle mesure la politique prend-elle en compte les cinq finalités du développement durable ?

4/ Transversalité et association des parties prenantes

Question

Quel(s) est (sont) le(s) service(s) et élu-e-s de la collectivité concerné(s) et en charge de la mise en oeuvre de l'intervention publique ? Les objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) de l'intervention publique sont-ils partagés par l'ensemble des acteurs en interne ?

Quelles sont les autres compétences de la collectivité en lien avec la thématique observée ? Quels sont les services et élu-e-s chargé-e-s de ces compétences ?

Comment l'intervention publique évaluée s'articule-t-elle avec les autres politiques et dispositifs de la collectivité ? Y a-t-il eu une mise en cohérence de l'ensemble des interventions publiques ? Si oui, selon quelle méthodologie ? Si non, pourquoi ?

Méthode

Comprendre l'intervention publique observée nécessite de connaître les interlocuteurs (politiques et techniques) internes à la collectivité.

L'objectif est d'identifier les interactions entre les différentes interventions publiques et d'envisager la transversalité entre les politiques de la collectivité. On réunit les éléments de réponse au critère de cohérence interne (cohérence entre les interventions publiques de la collectivité).

L'objectif est d'identifier les interactions entre les différentes interventions publiques et d'envisager la transversalité entre les politiques et services de la collectivité afin d'évaluer la cohérence interne des politiques de la collectivité.

Étude de cas

Quelles sont le(s) direction(s) du Conseil régional qui intervien(nen)t dans le champ de la jeunesse ? Y a-t-il une direction dédiée à la jeunesse ?

Qui sont les élu-e-s en charge de la politique «Jeunesse» ? Les services et élu-e-s poursuivent-ils les mêmes objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) en cohérence ?

Quelles compétences/politiques du Conseil régional sont en interaction avec la politique «Jeunesse» ? Quelles sont les différentes interventions publiques impactant directement ou indirectement la jeunesse ?

L'élaboration de l'intervention publique «Jeunesse» s'est-elle faite en cohérence avec l'élaboration des autres politiques du Conseil régional ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

EX ANTE

4/ Transversalité et association des parties prenantes

Question

Quels sont les acteurs et partenaires, extérieurs à la collectivité, intervenant directement ou indirectement dans le champ de la politique observée ? Quels objectifs poursuivent-ils concernant la thématique de l'intervention publique évaluée ? Comment interviennent-ils dans le domaine concerné ? A-t-on identifié leurs théories d'action ?

Les partenaires extérieurs ont-ils été consultés et/ou associés à l'élaboration de l'intervention publique régionale ? Si oui, selon quelle forme de concertation ? Si non, pourquoi ?

A-t-on mis en place une démarche de mise en cohérence externe de l'intervention publique de la collectivité avec les interventions et actions des partenaires extérieurs ? Si oui, selon quelles modalités ? Comment s'est-elle concrétisée ?

Méthode

Cette question vise à déterminer qui sont les parties prenantes et les différentes actions mises en place sur le territoire au sujet de la même thématique (formation, économie, environnement, jeunesse...). Cela présente un intérêt parce que les politiques publiques régionales sont souvent partenariales mais également pour évaluer la cohérence, l'efficacité et l'utilité de l'intervention publique. Les résultats observés peuvent être le fait de l'action régionale et/ou résulter de l'intervention d'un autre partenaire.

On introduit la notion de pluralité des points de vue et d'association des parties prenantes à la réflexion et aux actions. La pluralité est un principe important de l'évaluation.

La cohérence d'une intervention publique s'évalue au regard des interventions (et de leurs incidences) des partenaires. On analyse les actions et les objectifs de l'ensemble des acteurs intervenant dans le même champ.

Étude de cas

Quels autres collectivités, structures, organismes traitent de la jeunesse ? Quelle est la nature du partenariat/de la relation avec le Conseil régional ? Quelle est leur définition de la jeunesse et des enjeux qui s'y rapportent ? Quelles sont leurs actions et leurs objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) ?

Les partenaires «Jeunesse» ont-ils été informés, rencontrés, consultés lors de l'élaboration de l'intervention publique ? Une concertation a-t-elle été menée ? Quels sont les partenaires «Jeunesse» qui ont été associés ? Pourquoi a-t-on fait ce choix ? Quel a été leur apport ?

Le Conseil régional et les partenaires extérieurs ont-ils mis en cohérence leur différentes interventions en faveur de la jeunesse ? Si oui, comment se traduit cette mise en cohérence (feuille de route partagée, rencontres régulières...) ? Si non, pourquoi ?

EX ANTE

4/ Transversalité et association des parties prenantes

Question

Un point/bilan intermédiaire a-t-il été réalisé entre les différents services et élu.e.s de la collectivité chargés de l'intervention publique évaluée ? Un point/bilan intermédiaire a-t-il été réalisé entre les élu.e.s et services en charge des interventions publiques présentant des interactions avec l'intervention publique évaluée ?

Les partenaires extérieurs sont-ils informés et consultés au cours de la mise en œuvre de l'intervention publique ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? La collectivité a-t-elle mis en place un système de pilotage de l'intervention publique pluri-acteurs ?

L'implication des partenaires extérieurs a-t-elle été analysée dans le cadre de la mise en œuvre de la politique ? Comment se formalise cette implication ? La collectivité a-t-elle mis en place des outils spécifiques pour associer les partenaires extérieurs ? La mise en œuvre de l'intervention publique a-t-elle fait évoluer les modalités de concertation ?

Faut-il faire évoluer les partenariats existants ? De nouveaux partenaires et acteurs extérieurs sont-ils à associer à la mise en œuvre de l'intervention publique ? Si oui, quels sont les constats ou observations motivant ce choix ?

Méthode

Au regard des différentes interactions entre les élu.e.s, les services et les interventions publiques de la collectivité, la réalisation d'un (de) point(s) intermédiaire(s), lors de la mise en œuvre de l'intervention publique, permet d'évaluer la cohérence interne.

On introduit la notion de pluralité des points de vue et d'association des parties prenantes à la réflexion, aux actions et éventuellement à la réorientation de l'intervention publique. La pluralité est un principe important de l'évaluation.

Cette question vise à récolter l'ensemble des données sur les modalités de contribution des acteurs extérieurs à l'intervention publique ainsi qu'à analyser les outils dont la collectivité s'est dotée pour développer la concertation et favoriser l'association des parties prenantes.

L'association des parties prenantes peut évoluer et, pour accroître sa cohérence, son efficacité et son utilité, l'intervention publique peut nécessiter de travailler avec de nouveaux acteurs. De plus, de nouvelles interventions portant sur la même thématique peuvent être mises en place par des partenaires extérieurs ce qui est à prendre en compte pour évaluer la cohérence.

Étude de cas

Les élu.e.s et services de la collectivité effectuent-ils un bilan régulier pour appréhender la transversalité et la cohérence entre les actions et dispositifs impactant la jeunesse à la fois dans le cadre de l'intervention publique «Jeunesse» et également entre les différentes politiques du Conseil régional ? Comment sont évaluées cette transversalité et cette cohérence dans le cadre de la politique «Jeunesse» ?

Les partenaires «Jeunesse» ont-ils été consultés au cours de l'intervention publique ? Quels avis ont-ils émis ? Quelles transformations sociétales notent-ils ? Ces avis ont-ils contribué à des réajustements ?

Comment et avec quels moyens dédiés les partenaires «Jeunesse» et les parties prenantes sont-ils associés à la mise en œuvre de la politique ? Quel est le mode de concertation retenu avec les acteurs «Jeunesse» du territoire ?

L'intervention publique «Jeunesse» et l'atteinte des objectifs qui y sont dévolus nécessitent-elles de se rapprocher d'autres partenaires ? A-t-on identifié de nouvelles actions en faveur de la jeunesse portées par des acteurs extérieurs ?

4/ Transversalité et association des parties prenantes

Question

Faut-il faire évoluer la transversalité entre les services et élu-e-s de la collectivité travaillant sur la même intervention publique ? D'autres modalités de mise en cohérence doivent-elles être prévues pour la mise en place d'une nouvelle intervention publique portant sur la même thématique ?

Est-il nécessaire de faire évoluer la transversalité entre les services et élu-e-s de la collectivité chargés d'interventions publiques en interaction avec l'intervention publique évaluée ? D'autres modalités de mise en cohérence doivent-elles être prévues pour la mise en place d'une nouvelle intervention publique ?

A l'issue de la mise en œuvre de l'intervention publique, a-t-on réalisé un bilan/une évaluation avec les partenaires extérieurs ? Si oui, quelles ont été les modalités de mise en œuvre et quelles ont été les principales conclusions ? Si non, pourquoi ?

Quelles évolutions sont prévues concernant l'implication des partenaires (nombre, nature...) et les modalités de concertation dans le cadre d'une nouvelle intervention publique ? Les stratégies des acteurs ont-elles changé ? A-t-on effectué une démarche de parangonnage pour connaître les modalités de concertation adoptées dans les autres territoires ?

Méthode

Accroître la transversalité pour favoriser la cohérence est un facteur de réussite pour la mise en œuvre d'une intervention publique.

Accroître la transversalité pour favoriser la cohérence peut être un facteur de réussite pour la mise en œuvre d'une intervention publique. On apprécie la «fluidité» / «l'agilité» des politiques entre elles.

On introduit la notion de pluralité des points de vue et d'association des parties prenantes à la réflexion, aux actions et éventuellement à la réorientation de l'intervention publique. La pluralité est un principe important de l'évaluation.

L'association des parties prenantes peut évoluer et la mise en place d'une nouvelle intervention publique peut nécessiter de travailler avec de nouveaux acteurs pour accroître son efficacité et son utilité. De plus, de nouvelles interventions portant sur la même thématique peuvent être mises en place par des partenaires extérieurs ce qui est à prendre en compte pour évaluer la cohérence. On s'inscrit dans l'amélioration de l'action publique.

Étude de cas

Une future intervention publique «Jeunesse» nécessite-t-elle de faire évoluer la gestion de la transversalité entre les services et entre les élu-e-s ? Comment la transversalité est-elle mesurée concernant la politique «Jeunesse» (points de blocage, doublons...) ? Quelles sont les dispositions et modalités pour faciliter la transversalité ?

Comment la cohérence d'une future intervention publique «Jeunesse» avec les autres interventions va-t-elle être gérée ? Quels sont les dispositions et les modalités à mettre en place pour encourager la transversalité ?

Après la mise en place de l'intervention publique, a-t-on consulté les partenaires «Jeunesse» sur l'intervention publique menée ? Si oui, quel a été le mode de concertation et quels sont les retours ? Observent-ils des transformations sociétales suite à l'intervention publique ? Ces derniers seront-ils intégrés dans les réflexions pour la mise en œuvre d'une nouvelle intervention publique «Jeunesse» ?

La mise en place d'une nouvelle politique «Jeunesse» nécessite-t-elle de faire évoluer les partenariats existants ou d'en créer de nouveaux ? Un nouveau système de pilotage multi-acteurs et une nouvelle démarche de mobilisation des parties prenantes vont-ils être mis en place dans le cadre d'une future intervention publique «Jeunesse» ?

Question générique transversale :

Dans quelle mesure la politique prend-elle en compte les cinq finalités du développement durable ?

5/ Bénéficiaires et publics cible

Question

Quel est le public concerné par l'intervention publique ? Quelles sont les caractéristiques des potentiels bénéficiaires ?

L'intervention publique évaluée est-elle «sectorisée» selon les différentes catégories de public cible ? Si oui, comment sont définies ces catégories (lieu de résidence, activité, statut...) ?

Les publics cible et bénéficiaires potentiels ont-ils été impliqués dans la conception et la définition de l'intervention publique ? Ont-ils participé à la définition de la théorie d'action ? Si non, pourquoi ? Si oui, comment cette concertation a-t-elle été organisée ? Quelles en sont les principales conclusions ? En quoi l'usager a-t-il contribué à l'intervention publique ? A-t-on expérimenté un ou plusieurs dispositifs de l'intervention publique auprès des usagers avant leur mise en oeuvre à grande échelle ?

Méthode

On identifie précisément le public concerné et les potentiels bénéficiaires de l'intervention publique.

Il s'agit de réunir l'ensemble des informations sur le fonctionnement/la structuration de l'intervention publique. On aborde la logique d'intervention de la collectivité.

On aborde la réalité du terrain et on confronte l'intervention publique à celles et à ceux à qui elle s'adresse. On souhaite savoir si les citoyen-ne-s ont été associés à l'élaboration de l'intervention publique et si leurs attentes et besoins ont bien été pris en compte. On se dote d'éléments qui viennent alimenter l'analyse de l'adéquation de la politique aux attentes et besoins des publics cible.

Étude de cas

Qu'est-ce qu'un «jeune» ? Quelles sont les principales caractéristiques et spécificités des jeunes du Grand Est susceptibles d'être les bénéficiaires des différents dispositifs et actions ?

Y a-t-il des dispositifs spécifiques pour les jeunes sans logement, pour les jeunes ni en emploi ni en formation, pour les jeunes en situation de handicap... ? Si oui, quels objectifs (réalisations, résultats, effets et impacts) attendus expliquent ce choix ?

A-t-on mis en place une concertation avec les jeunes du Grand Est pour recueillir leurs avis et propositions pour l'élaboration de l'intervention publique et des dispositifs ? Si oui, par quel biais/selon quels cadres cela a-t-il été organisé ? Si non, pourquoi ? Les jeunes du Grand Est expriment-ils des attentes et besoins spécifiques ?

EX ANTE

5/ Bénéficiaires et publics cible



5/ Bénéficiaires et publics cible



5/ Bénéficiaires et publics cible

EX POST

Question

Est-il prévu de nouvelles formes d'implication et de concertation des publics cible dans le cadre d'une nouvelle intervention publique portant sur la même thématique ? A-t-on effectué une démarche de parangonnage pour connaître les modalités de concertation adoptées dans les autres territoires ?

Méthode

L'élaboration d'une nouvelle intervention publique peut requérir de revoir les modalités de concertation et d'implication des publics cible et des bénéficiaires potentiels pour accroître l'efficacité et l'utilité de l'intervention publique. On s'inscrit dans l'amélioration de l'action publique.

Étude de cas

A-t-on prévu de mettre en place de nouvelles formes de concertation et d'implication des jeunes lors de l'élaboration d'une nouvelle politique ? Un nouveau système de pilotage incluant différemment les jeunes est-il envisagé ?

Question générique transversale :

Dans quelle mesure la politique prend-elle en compte les cinq finalités du développement durable ?

6/ Gouvernance, pilotage, suivi et évaluation

Question

Y a-t-il une instance de gouvernance et de pilotage spécifiquement mise en place pour l'intervention publique évaluée ? Qui sont les acteurs de la gouvernance et quels sont les acteurs du pilotage de la politique ? Quels sont leurs différents rôles ?

Quels sont les indicateurs de suivi et d'évaluation pour l'intervention publique observée et les dispositifs qui la déclinent ? Quelles sources d'informations et de données sont à mobiliser pour les alimenter ? Qui a la charge de les renseigner ? A quelle périodicité va-t-on faire un bilan sur ces indicateurs et leur évolution ? Si non, pourquoi ?

Quels sont les résultats du suivi concernant l'intervention publique ? Quels sont les résultats de l'évaluation concernant l'intervention publique ? Quelles sont les recommandations faites suite aux résultats du suivi et de l'évaluation ? Quand et comment ces recommandations vont-elles être mises en oeuvre ?

Méthode

Il s'agit de comprendre les choix faits pour la gouvernance et le pilotage de l'intervention publique et de déterminer si le suivi et l'évaluation ont été anticipés dans le cadre de l'intervention publique évaluée.

Pour réaliser l'évaluation de l'intervention publique, la définition d'indicateurs de suivi et d'évaluation doit avoir été anticipée. On cherche à en connaître la nature ainsi que la «manière» dont la collectivité va les gérer.

On sollicite la collectivité pour connaître les conclusions des travaux de suivi et d'évaluation réalisés et les recommandations faites. Ces dernières nécessiteront, avec pour objectif l'amélioration de l'action publique, un suivi régulier et une analyse de leur mise en pratique.

Étude de cas

Quel est le mode de gouvernance et de pilotage retenu pour la politique «Jeunesse» ? Qui en sont les acteurs ? Y a-t-il une instance de suivi et d'évaluation spécifique créée pour l'intervention publique «Jeunesse» ? Qui la compose et comment fonctionne-t-elle ?

Quels indicateurs de suivi et d'évaluation qualitatifs et quantitatifs ont été définis pour l'intervention publique «Jeunesse» ? Pourquoi avoir fait ce choix d'indicateurs ? Sont-ils faciles à obtenir et à renseigner et qui va en avoir la charge ? Leur fiabilité est-elle avérée ?

Quels sont les résultats des travaux de suivi et d'évaluation de l'intervention publique «Jeunesse» ? Que faut-il faire pour améliorer la conception, la formulation et la mise en oeuvre d'une future intervention publique «Jeunesse» ?

EX ANTE / IN ITINERE / EX POST

6/ Gouvernance, pilotage, suivi et évaluation

Question

Une communication sur les conclusions de l'évaluation de l'intervention publique est-elle prévue ? Si oui, à qui et comment ? Si non, pourquoi ?

La collectivité s'est-elle dotée d'un système de suivi-évaluation et d'un système d'information décisionnel pour la prise de décision et pour produire et compléter les outils et indicateurs de suivi et d'évaluation ? Si oui, quels sont-ils et comment fonctionnent-ils ? Si non, pourquoi ?

Comment la collectivité veille-t-elle aux grands principes de l'évaluation énoncés par la Société Française de l'Evaluation (pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence, opportunité et responsabilité) ?

Y a-t-il une grille d'analyse de la qualité des rapports d'évaluation ? Comment est-elle construite ? Que vérifie-t-elle ?

Méthode

La diffusion des résultats constitue un élément essentiel de l'évaluation. Elle participe de la transparence de l'intervention publique.

On analyse les outils dont s'est dotée la collectivité pour le suivi et l'évaluation de ses interventions publiques. On veut disposer d'informations sur les choix opérés et sur le fonctionnement du système de suivi et d'évaluation et du système de décision au sein de la collectivité.

On apprécie si les évaluations réalisées sont recevables et si elles répondent aux standards de l'évaluation des politiques publiques.

La communication autour des évaluations est une étape clé, leur formalisation via un rapport est un des outils pour cette communication. On analyse la qualité des rapports de la collectivité et on regarde s'ils répondent aux différents critères. Plus globalement, cette question participe donc de l'appréciation de la qualité des évaluations réalisées.

Étude de cas

L'ensemble des élu-e-s, services, parties prenantes, bénéficiaires et, plus largement, des citoyen-ne-s sont-ils destinataires des conclusions du suivi et de l'évaluation de l'intervention publique «Jeunesse» ? Si oui, selon quels vecteurs ? Si non, pourquoi ?

Cf. colonne «Question»

Cf. colonne «Question»

Cf. colonne «Question»

EX ANTE / IN ITINERE / EX POST

6/ Gouvernance, pilotage, suivi et évaluation

EX ANTE / IN ITINERE / EX POST

Question

Une analyse du système et des jeux d'acteurs a-t-elle été réalisée et actualisée au cours de la mise en œuvre de l'intervention publique ? Quels sont les théories d'action des différents acteurs ? Y a-t-il des risques d'opposition à l'intervention publique ?

Des cadres logiques (synthèses des informations clés des interventions) et des arbres de problèmes (cartographie structurée des relations de cause à effet entre les problèmes) sont-ils produits pour chaque intervention publique ? Quelle méthode est employée et qui sont les personnes impliquées dans leur élaboration ? Comment en a-t-on exploité les enseignements ? Mène-t-on une analyse prospective pour anticiper l'évolution de la situation au regard des actions des acteurs et l'évolution des problématiques sociétales dans les années à venir ? Quelles en sont les conclusions et quels sont les besoins identifiés ?

Quelle méthode(s) et/ou outil(s) d'analyse des transformations sociétales la collectivité a-t-elle mis en place ? Comment la collectivité mesure-t-elle les réalisations, les résultats, les effets et les impacts de ses interventions publiques ?

Méthode

Pour anticiper la réaction des différents acteurs internes et externes il est nécessaire de mettre en lumière les jeux et le fonctionnement (système) à l'œuvre. On anticipe ainsi les risques de refus et d'opposition afin de prévoir les arguments pour expliquer et convaincre. On limite les erreurs de conception quand on connaît les difficultés potentielles et que l'on identifie les leviers pour les dépasser.

Ces questions portent sur les outils de conception, de conduite et d'évaluation des interventions publiques. On veut connaître la capacité du Conseil régional à présenter une analyse synthétique et schématique de son intervention, notamment pour définir les indicateurs pour chaque objectif (réalisation, résultats, effets et impacts), et/ou à analyser une situation problématique en identifiant les relations de causes à effets à l'origine des problèmes de société. On vise également à savoir si les besoins et problématiques sociétales sont anticipées pour élaborer les futures interventions publiques.

On interroge la mise en place d'outils pour le suivi et l'évaluation des interventions publiques régionales. Par l'analyse des transformations sociétales, on souhaite évaluer ce que l'intervention publique modifie pour les citoyen·ne·s et le territoire.

Étude de cas

Cf. colonne «Question»

Cf. colonne «Question»

Cf. colonne «Question»

D. Le choix d'un questionnaire spécifique : la prise en compte des cinq finalités du développement durable

Dans sa contribution à l'évaluation des politiques publiques, le CESER Grand Est a inclus un questionnaire spécifique lié au développement durable.

En effet, la France, qui a l'ambition d'être l'un des pays pionniers notamment pour la protection du climat, a, dès 2005, introduit dans le préambule de sa constitution la Charte pour l'Environnement qui dans son article 6 mentionne que « **Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social.** ». Dès lors, pour le CESER Grand Est, **toute évaluation d'une politique publique devrait également pouvoir être apprécié à l'aune du développement durable.** Pour mémoire, l'article L-110-1-III du code de l'environnement stipule que l'objectif de développement durable est recherché, de façon concomitante et cohérente, grâce aux cinq engagements suivant :

- 1° La lutte contre le changement climatique ;
- 2° La préservation de la biodiversité, des milieux, des ressources ainsi que la sauvegarde des services qu'ils fournissent et des usages qui s'y rattachent ;
- 3° La cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations ;
- 4° L'épanouissement de tous les êtres humains ;
- 5° La transition vers une économie circulaire.

En complément des principaux critères évaluatifs, le CESER Grand Est a ainsi choisi d'ajouter systématiquement, lors de ses contributions à des évaluations des politiques publiques régionales, la question évaluative générique suivante « **Dans quelle mesure la politique prend-elle en compte les cinq finalités du développement durable ?** ».

Cette question évaluative pouvant, le cas-échéant, être déclinée de manière plus précise selon le type d'évaluation, l'étape du cycle de l'intervention publique et / ou l'angle retenu.

Par exemple : dans quel mesure, la politique intègre-t-elle dans ses objectifs et moyens la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) ?

E. La contribution aux travaux du groupe de travail « évaluation » de CESER de France

Le CESER Grand Est n'a pas uniquement mené des travaux en interne ; il a également participé à des travaux externes.

La nouvelle mission de contribution à « des évaluations et au suivi des politiques publiques régionales » confiée aux CESER par la loi NOTRe a conduit l'Assemblée des CESER de France à mettre en place un groupe de travail dédié à l'évaluation des politiques publiques. **Ce groupe a été créé afin de construire et partager une culture commune sur l'évaluation entre les différents CESER et d'envisager les formes, les modalités et les possibilités de contribution.** Les CESER, partageant la même volonté de se saisir au mieux de cette nouvelle mission, ont pu bénéficier d'un apport commun et réciproque grâce aux échanges sur les travaux menés et sur les situations et expériences à l'œuvre dans les différents territoires régionaux.

Présidé par Patrick TASSIN, Vice-président de l'Assemblée des CESER de France, le groupe était composé d'un « réseau d'acteurs » représentant chacun des CESER de France métropolitaine et d'outremer.

Les séances de travail se sont échelonnées entre mai 2016 et mai 2017 et ont débuté par une phase d'auditions de différents experts du domaine de l'évaluation (économiste, philosophe, politique, professeur, expert à l'UNESCO...). Le travail du groupe « Évaluation » CESER de France a donc été mené concomitamment aux travaux du CESER Grand Est.

Les auditions ont été organisées afin de constituer une base de connaissances partagée entre les membres du groupe, de mieux appréhender les démarches d'évaluation des politiques publiques et de bénéficier d'une analyse et d'un débat concernant la notion de contribution, par les CESER, à des évaluations.

Cette année de travail a donné lieu à la rédaction de deux documents de nature et vocation différentes.

Le premier document réalisé est une **note sur la contribution des CESER à l'évaluation et au suivi des politiques publiques** à destination des CESER. Elle propose, dans un premier temps, une définition partagée de l'évaluation des politiques publiques et de ses finalités pour, dans un second temps, dessiner les contours des différentes possibilités de contribution des CESER au regard des principes, étapes et temps de l'évaluation. Le document produit a permis d'envisager un premier cadre pour l'évaluation et le suivi des politiques publiques par et pour les CESER.

La note a été pensée comme un document ressource et

non un texte directif et prescriptif auquel tous les CESER doivent se conformer ; il en est de même pour le second document rédigé par le groupe.

Le second document, intitulé « **Les CESER et la contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales** », a pour objectif principal de valoriser le rôle et la contribution des CESER à l'évaluation des politiques publiques régionales et a été remis aux exécutifs et services régionaux.

Ce rapport se compose de deux parties :

- la première inscrit l'évaluation des politiques publiques dans un enjeu démocratique et positionne les CESER comme acteurs légitimes de l'évaluation des politiques publiques régionales,
- la seconde met en lumière le caractère évaluatif des travaux menés par les CESER avant la loi NOTRe et aborde, depuis et avec la loi NOTRe, la nature des contributions des CESER à l'évaluation des politiques publiques d'ores et déjà développées dans les territoires régionaux. À partir des réflexions engagées, ont été également explorées les pistes de contribution appartenant au champ des possibles.

Il s'est donc agi, dans ce document de capitaliser sur les expériences des CESER et d'identifier les conditions de la réussite pour mener, de manière optimale, cette nouvelle mission.

Chacun des CESER a été sollicité pour écrire, selon une trame déterminée par le groupe de travail « Évaluation » de CESER de France, une contribution dont le contenu a, notamment, permis d'extraire des illustrations qui sont venues alimenter le rapport « Les CESER et la contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales ».

Les informations et éléments recueillis, lors des réunions du groupe de travail « Évaluation » de CESER de France, grâce aux auditions, aux échanges et aux retours d'expérience ont pu être capitalisés dans les réflexions et travaux du CESER Grand Est.

F. L'évaluation par le CESER Grand Est de ses propres travaux

Si la contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales a constitué un axe fort du travail effectué, le CESER s'est également engagé dans le suivi et l'évaluation de ses propres travaux.

En effet, pour le CESER Grand Est, il est primordial de veiller à l'amélioration de la qualité et de la pertinence de ses rapports et Avis. **Cela participe d'une meilleure visibilité et lisibilité de ce qu'il produit et explicite davantage ses prises de position.**

Le CESER ayant pour rôle premier d'éclairer l'exécutif régional, la qualité et la pertinence de ses écrits est un enjeu majeur et s'inscrit dans la recherche de l'amélioration de l'action publique régionale. En d'autres termes, plus le CESER sera exigeant concernant ses propres travaux et préconisations, plus **il répondra efficacement à sa mission d'information du Conseil régional** sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales et **plus cela renforcera la prise en considération de la parole de la société civile organisée.**

L'inscription dans la loi de la mission de contribution à l'évaluation accroît, pour le CESER, l'obligation d'émettre des Avis de qualité, structurés, concis, clairs. Ces Avis doivent être lisibles et compréhensibles, tant par les élu-e-s que par l'ensemble des citoyen-ne-s ; cela lui confère une responsabilité particulière dans la formulation de ses constats, ses analyses, ses recommandations et préconisations.

Au regard des objectifs précédemment cités, une note interne sur le suivi et l'évaluation par le CESER de ses rapports et Avis a été rédigée. Celle-ci, inspirée des travaux sur le suivi-évaluation menés en Champagne-Ardenne, pose un ensemble de recommandations et points de vigilance concernant le fond et la forme des écrits du CESER.

La note est assortie de deux grilles d'analyse : une grille portant sur la qualité et une grille portant sur la pertinence. Elles ont été conçues comme un outil permettant à chacune des commissions et à chacun des groupes de travail d'analyser, dans un temps court (10-15 min), les Avis qu'ils ont écrits. Ainsi, ils peuvent apprécier si ces derniers répondent bien aux impératifs de qualité et de pertinence que s'est fixé le CESER.

Avis du CESER Grand Est sur l'évaluation des politiques publiques régionales

Cet Avis sur l'évaluation des politiques publiques s'inscrit dans un contexte spécifique qui est celui de l'attribution aux CESER, par la loi NOTRe, d'une nouvelle mission de « contribuer à des évaluations et à un suivi des politiques publiques régionales ».

Cette nouvelle mission a conduit le CESER Grand Est à se doter d'un Groupe de Travail Permanent (GTP) dédié à l'évaluation des politiques publiques et à définir les possibles modalités de cette contribution. Le présent Avis vise également à mettre en lumière les conditions de la réussite d'un travail coopératif entre le Conseil régional et le CESER sur l'évaluation des politiques publiques régionales.

Les éléments de définition et de contexte et le travail réalisé par le CESER Grand Est

L'évaluation : sa définition et ses finalités

La pratique de l'évaluation des politiques publiques s'est progressivement développée mais une certaine méconnaissance et plusieurs craintes demeurent. En effet, les décideur·e·s considèrent trop souvent, à tort, l'évaluation des politiques publiques comme une remise en cause de leurs choix politiques. Il est donc primordial de s'accorder sur la définition ainsi que sur les finalités de l'évaluation des politiques publiques.

L'évaluation se distingue du bilan, de l'audit et du contrôle et, selon la Société Française de l'Évaluation (SFE), elle « vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts ».

Cette définition reflète la plus-value d'une évaluation qui consiste, au-delà de la dimension financière, à éclairer l'action publique tant pour les décideur·e·s que pour les citoyen·ne·s. Elle fournit une aide à la décision apportant de l'information ainsi que de la transparence et permettant une amélioration de l'action publique.

L'ensemble de ces éléments se retrouvent dans les multiples finalités de l'évaluation des politiques publiques : informer et rendre des comptes sur l'action publique et ses résultats aux responsables politiques et aux citoyen·ne·s (finalité déontologique), préparer les décisions concernant une poursuite, un ajustement, une amélioration ou une interruption de l'intervention publique (finalité décisionnelle), gérer les ressources affectées à l'action publique (finalité gestionnaire) et fournir des éléments de compréhension sur les processus à l'œuvre et leurs objectifs (finalité d'apprentissage et de mobilisation).

Le cycle de l'intervention publique et les temps de l'évaluation

L'évaluation des politiques publiques, comme outil d'aide à la décision, ne peut pas se limiter à la mesure des résultats et effets produits par l'intervention publique. **Conçue comme une démarche de questionnement et d'analyse de l'action publique, elle vise à rechercher les relations entre les objectifs, les moyens et les résultats de l'intervention publique et également à en appréhender les effets et les impacts.**

À ce titre, elle s'inscrit dans l'ensemble du cycle de l'intervention publique qui se compose de plusieurs phases. L'intervention publique :

- s'appuie en premier lieu sur la détermination de problématiques sociétales,
- se fonde sur un diagnostic qui lui permet de fixer les objectifs de transformation à atteindre,
- définit ensuite les moyens nécessaires à la mise en œuvre du ou des programmes et actions qui permettront les réalisations favorisant l'atteinte de résultats répondant aux objectifs fixés,
- se donne, enfin, les moyens de mesurer les effets et les impacts de son action globale sur la transformation attendue initialement.

L'évaluation des politiques publiques intervient non seulement après, mais également avant et pendant la mise en œuvre de la politique publique : on parle d'évaluation **ex ante** lors de la phase de conception, d'évaluation **in itinere** lors de la mise en œuvre et d'évaluation **ex post ou finale** lorsque l'intervention publique est terminée.

La légitimité de la société civile et la plus-value de la contribution du CESER

Le récent rapport de l'Assemblée des CESER de France intitulé « Les CESER et la contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales » a mis en exergue la légitimité des CESER à se saisir de l'évaluation des politiques publiques. Il a également mis en évidence **la plus-value que pouvaient apporter les CESER en la matière compte tenu de leur composition, de leur rôle d'interface entre le Conseil régional et les citoyen·ne·s**. Les CESER, assemblées pluralistes, sont composés d'acteurs et d'organisations disposant de connaissances et compétences multiples. Ils se situent en dehors de la temporalité électorale et seront un vecteur important de la diffusion des évaluations. Par ailleurs, les travaux du CESER portent une dimension évaluative, témoignent d'une capacité au débat et lui confèrent un savoir-faire spécifique.

C'est pourquoi, le CESER, en tant qu'interface, peut mettre en place une stratégie de promotion de l'évaluation des politiques publiques tant vers l'extérieur qu'en interne. Au-delà des actions de sensibilisation et formation, le CESER s'assure que ses Avis et rapports s'inscrivent systématiquement dans l'évaluation des politiques publiques régionales.

Le CESER, représentant de la société civile organisée, doit veiller à ce que les citoyen·ne·s disposent de l'ensemble des informations nécessaires sous une forme intelligible pour tous. Dans ce cadre, le CESER peut assurer le lien avec les citoyen·ne·s et favoriser leur implication.

Enfin, les résultats des évaluations sont assortis de recommandations à mettre en œuvre pour une amélioration de l'action publique. Le CESER peut conduire un travail de suivi de ces recommandations et de leur mise en œuvre.

Les travaux menés par le CESER Grand Est

Expérimentation méthodologique

Le CESER Grand Est a souhaité être force de proposition en élaborant sa propre « démarche méthodologique » pour l'évaluation des politiques publiques. Cette démarche se matérialise, notamment, par la construction d'un outil dénommé **référentiel des questionnements**.

Pour produire un outil à forte dimension opérationnelle, le CESER a choisi de baser sa réflexion sur une politique publique régionale. Il a retenu la politique « Jeunesse »

du Conseil régional pour son caractère hautement transversal. **Il ne s'est pas agi d'évaluer la politique « Jeunesse » du Conseil régional mais d'y recourir à des fins méthodologiques.**

Le référentiel des questionnements a vocation à pouvoir être utilisé pour toute autre politique du Conseil régional quelle qu'en soit la thématique ; il est donc transférable.

Grâce à un recueil d'informations, un « brainstorming » et des rencontres avec les élus et services, le CESER a identifié un ensemble de questionnements participant de l'évaluation d'une politique publique régionale. Ces questionnements ont été récapitulés et organisés afin de produire un outil global : **le référentiel des questionnements**.

Ce dernier comporte trois colonnes :

- la première colonne reprend les questionnements évaluatifs formulés de manière générique,
- la deuxième colonne fournit une explication quant au questionnement évaluatif,
- la troisième colonne comprend les questionnements évaluatifs formulés au regard de la politique « Jeunesse » et donne ainsi une illustration.

Les lignes du tableau sont ordonnées selon deux critères : par catégorie et par temps de l'évaluation soit *ex ante*, *in itinere* et *ex post*. Cette deuxième classification permet, lors de la mise en pratique de l'outil, de ne retenir que les questionnements qui se rapportent à l'évaluation que l'on entreprend. On choisira les questionnements « *ex ante* » si l'on se situe en amont de l'intervention publique, « *in itinere* » si l'intervention publique est en cours et « *ex post* » si l'intervention publique est achevée.

Le référentiel des questionnements est un « pense-bête » qui guide et accompagne la réflexion en fournissant une trame. Ce n'est pas un outil prescriptif qui impose un cadre auquel on ne pourrait déroger. En effet, le tableau n'a pas été pensé pour être systématiquement et surtout intégralement complété mais pour permettre à chaque membre du CESER et à chaque commission ou groupe de travail de s'y référer, de s'en inspirer et de « piocher » les questionnements pour répondre à la saisine ou autosaisine sur laquelle il/elle travaille. Il pourra également servir de base méthodologique à l'ensemble des parties prenantes s'inscrivant dans l'évaluation de l'action publique.

Il est primordial, pour être utile, que le tableau « vive » et s'adapte aux besoins de ses utilisateurs. **Le référentiel des questionnements sera amené à évoluer par un réajustement régulier nourri des retours d'expérience.** Par ailleurs et idéalement, il serait opportun de pouvoir le partager avec le Conseil régional. Celui-ci pourrait également l'exploiter pour ses travaux et proposer des évolutions.

Pour le CESER Grand Est, toute évaluation d'une politique publique devrait également pouvoir être appréciée à l'aune

du développement durable. Le CESER posera donc, systématiquement, dans le cadre de toute évaluation à laquelle il aurait à contribuer, la question « **Dans quelle mesure la politique prend-elle en compte les cinq finalités¹ du développement durable ?** ».

Suivi et évaluation des travaux du CESER

Pour le CESER Grand Est, il est également essentiel de veiller à l'amélioration de la qualité et de la pertinence de ses rapports et Avis. **Cela participe d'une meilleure visibilité et lisibilité de ce qu'il produit et explicite davantage ses prises de position.**

Le CESER ayant pour rôle premier d'éclairer l'exécutif régional, la qualité et la pertinence de ses écrits est un enjeu majeur et s'inscrit dans la recherche de l'amélioration de l'action publique régionale. En d'autres termes, plus le CESER sera exigeant concernant ses propres travaux et préconisations, **plus il répondra efficacement à sa mission d'information du Conseil régional** sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux des

politiques régionales et **plus cela renforcera la prise en considération de la parole de la société civile organisée.**

L'inscription dans la loi de la mission de contribution à l'évaluation accroît, pour le CESER, l'obligation d'émettre des Avis de qualité, structurés, concis, clairs. Ces Avis doivent être lisibles et compréhensibles, tant par les élu·e·s que par l'ensemble des citoyen·ne·s ; cela confère une responsabilité particulière dans la formulation de ses constats, ses analyses, ses recommandations et préconisations.

Dans ce contexte et au regard des objectifs précédemment cités, une note interne sur le suivi et l'évaluation par le CESER de ses rapports et Avis a été rédigée. Elle est assortie de deux grilles d'analyse : une grille portant sur la qualité et une grille portant sur la pertinence. Elles ont été conçues comme un outil permettant à chacune des commissions et à chacun des groupes de travail d'analyser, dans un temps court, la qualité et la pertinence des Avis qu'ils ont écrits.

Les préconisations pour une culture et une pratique de l'évaluation des politiques publiques en Région Grand Est

Travail coopératif Conseil régional / CESER

Dans le cadre de la construction méthodologique d'une démarche globale d'évaluation des politiques publiques régionales, la Région pourrait mettre en place un **groupe de réflexion (élu·e·s, membres du CESER, services / administration) pour définir les axes de coopération entre les deux assemblées** et leurs modalités respectives de contribution. Ce groupe de réflexion, fruit de la reconnaissance de la plus-value apportée par la seconde assemblée régionale, permettrait de poser les bases d'un travail coopératif en définissant les attentes et le rôle de chacun.

Pilotage

Le CESER propose la création d'un comité stratégique régional pluraliste dédié à l'évaluation des politiques publiques dont la mission serait de construire le programme d'évaluation et la méthodologie de sa mise en œuvre, d'assurer

une veille ainsi que la promotion de la culture de l'évaluation.

Cette structure :

- inclura des représentants du Conseil régional, du CESER et de partenaires,
- pourra s'adjoindre, les cas échéant, le concours d'experts,
- devra disposer de moyens humains, financiers, techniques adaptés.

Sensibilisation, formation et promotion

L'évaluation des politiques publiques n'étant pas une démarche culturellement acquise, il est indispensable, pour le CESER Grand Est, de mener un travail de sensibilisation, de formation et de promotion.

Il faut accompagner le développement et la diffusion d'une culture partagée de l'évaluation des politiques publiques auprès des élu·e·s, des services et des partenaires. Pour se faire, le CESER préconise de mettre en place un cycle de conférences et d'ateliers portant sur ce qu'est l'évaluation des politiques publiques, son intérêt, ses méthodes et

¹ Les cinq finalités du développement durable sont : La lutte contre le changement climatique / La préservation de la biodiversité, des milieux, des ressources ainsi que la sauvegarde des services qu'ils fournissent et des usages qui s'y rattachent / La cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations / L'épanouissement de tous les êtres humains / La transition vers une économie circulaire.

pratiques, permettant des échanges d'expériences et incluant des structures et organismes extérieurs au territoire régional...

« Évaluabilité » des politiques publiques

Le CESER souhaite porter ce cycle de conférences et d'ateliers et devenir l'un des vecteurs de diffusion des bonnes pratiques et de la culture de l'évaluation des politiques publiques sur l'ensemble du territoire régional.

Au-delà de cette phase de sensibilisation, le CESER invite la Région à s'engager dans un programme de formation en continu pour ses deux assemblées et pour ses services. De plus, le CESER propose de mettre en accès sur son site internet des supports et des documents pour former et informer les acteurs du territoire et les citoyen·ne·s sur l'évaluation des politiques publiques.

La promotion d'une culture de l'évaluation des politiques publiques dans les deux assemblées régionales mais aussi auprès d'un plus large public doit favoriser la mise en œuvre de démarches évaluatives (ex ante, in itinere, ex post) tout au long du cycle de l'intervention publique.

Certaines expérimentations et réalisations existent en région Grand Est notamment sur la mobilisation citoyenne et son implication dans l'action publique. Ces expériences participent de l'évaluation des politiques publiques. **Le CESER suggère donc de s'appuyer sur les expériences en cours sur le territoire régional, de soutenir ces dynamiques de travail et de concertation avec les acteurs, les corps intermédiaires et les citoyen·ne·s dans un objectif d'analyse, de capitalisation et d'essaimage des bonnes pratiques.**

Diffusion des évaluations

La diffusion des résultats des évaluations s'inscrit dans un enjeu de transparence et constitue une étape clé d'une démarche évaluative. De fait, **il est indispensable de porter à la connaissance et de diffuser les résultats de l'évaluation, auprès des acteurs et des citoyen·ne·s.** Pour mettre en œuvre ce processus de « rendre compte », le CESER préconise que le comité stratégique dédié construise un plan d'actions pluriannuel comprenant notamment :

- la création d'un dispositif de veille stratégique,
- l'élaboration d'un plan de communication,

Pour que le CESER remplisse sa mission de contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales, **il est indispensable que le Conseil régional mette tout en œuvre pour lui en donner les moyens.** Dans ce cadre, l'accès à des données et informations sur les interventions publiques est une nécessité incontournable. Au-delà du simple accès, les éléments fournis doivent répondre à **une exigence de présentation qui favorise l'évaluabilité de la politique.**

Le CESER s'inscrit dans cette dynamique de « dialogue exigeant » pour pouvoir exercer ses compétences réglementaires de manière éclairée. Pour ce faire, le CESER recommande au Conseil régional de produire des documents qui, notamment :

- présentent le contexte, les constats et les objectifs poursuivis dans le cadre de l'intervention publique,
- décrivent précisément la segmentation et la structuration des interventions publiques régionales,
- comprennent un chiffrage précis pour chaque action, dispositif, politique,
- évoquent la théorie d'action et les systèmes d'acteurs²,
- incluent une dimension prospective.

La prise en compte des recommandations du CESER constitue une clé centrale de réussite de la mise en œuvre de l'évaluation des politiques publiques. Cela introduit un véritable changement de posture, pour les deux assemblées régionales, mais également pour les services administratifs. Pour réussir le challenge du renouveau démocratique régional, l'évaluation des politiques publiques implique un véritable engagement, et peut être pour la région Grand Est une source d'innovation sociale et l'opportunité d'une démarche exemplaire.

² Cf. Annexe 3 - glossaire

Annexes

Annexe 1 : Rencontres et auditions

Monsieur Régis ATHONADY, Chargé de mission pour les Rendez-vous citoyens et les Démarches de coresponsabilité, Agence de la Participation Citoyenne de la Ville de Mulhouse

Monsieur Bertrand BEAUVICHE, Vice-président de la Chambre Régionale des Comptes du Grand Est

Monsieur Cédric CHEVALIER, Président de la Commission Jeunesse du Conseil régional Grand Est

Madame Sylvie DEPRAETERE, Directrice adjointe au Développement Durable, Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation de la Région Hauts-de-France

Madame Christine EDEL, Directrice de l'Agence de la Participation Citoyenne de la Ville de Mulhouse

Madame Laurence GANTZER, Adjointe à la Directrice de la Direction de l'Environnement et de l'Aménagement du Conseil régional Grand Est

Madame Anne-Sophie GAVRILOFF, Chargée de mission Évaluation, Mission Accompagnement, Pilotage et Évaluation (MAPE) du Conseil régional Grand Est

Madame Danièle LAMARQUE, Membre de la Cour des Comptes Européenne, Présidente du Comité chargé du contrôle qualité de l'audit

Madame Cathy LAURENT, Directrice adjointe et Cheffe du service Jeunesse, Direction de la Jeunesse et des Lycées du Conseil régional Grand Est

Monsieur Luc LEFEBVRE, Membre de la Société Luxembourgeoise de l'Évaluation et de la Prospective

Monsieur Nasser MANSOURI-GUILANI, Ancien membre du CESE et rapporteur de l'étude du CESE intitulée « Promouvoir une culture de l'évaluation des politiques publiques »

Monsieur Carl MASSONNEAU, Membre de la Société Luxembourgeoise de l'Évaluation et de la Prospective

Monsieur Francis MURER, Directeur préfigurateur pour l'étude de l'organisation, de l'information et de l'évaluation des dispositifs du Conseil régional Grand Est (devenu Directeur de l'Agence territoriale de Châlons-en-Champagne de la Région Grand Est)

Madame Catalina NUTA, Membre de la Société Luxembourgeoise de l'Évaluation et de la Prospective

Madame Danielle POTOCKI-MALICET, Membre du CESER Grand Est et Présidente du groupe de travail « Suivi-Évaluation » du CESER Champagne-Ardenne

Monsieur Dominique ROGUEZ, Président de la Chambre Régionale des Comptes du Grand Est

Monsieur Philippe SENNA, Bureau des Territoires, Commissariat Général au Développement Durable

Madame Céline TERGAU, Cheffe de projet Participation Citoyenne en Politique de la ville, Ville et Eurométropole de Strasbourg

Monsieur Jean-Luc WARSMANN, Vice-président du Conseil régional Grand Est en charge de l'Évaluation des Politiques et des Ressources Humaines

Monsieur Jeff WEITZEL, Vice-président de la Société Luxembourgeoise de l'Évaluation et de la Prospective

Le CESER Grand Est adresse tous ses remerciements aux personnes rencontrées et auditionnées dans le cadre de ses travaux sur l'évaluation des politiques publiques pour leur contribution et leur expertise.

Il souhaite également remercier Christian HUGUES, représentant le cabinet EVALUA, pour ses apports et pour la richesse de la formation/action qu'il a animée.

Annexe 2 : Membres du Groupe de Travail Permanent « évaluation » du CESER Grand Est

Madame Caroline **ARISTON**

Monsieur Éric **BALAUD**

Monsieur Henri **BAUMERT**

Monsieur Jean-Marie **BENOIT**

Madame Sylvie **BERTHOUX**

Monsieur Christian **BLANCKAERT**

Madame Marie-Claude **BRIET-CLÉMONT**, **Présidente**

Madame Angeles **CAPELO**

Monsieur Damien **COLLARD**

Monsieur Christian **DEJARDIN**

Monsieur Philippe **DERRIEN**

Madame Solenne **HEBRARD**, **Chargée de mission**

Madame Lamia **IDIR**

Madame Sandra **JACOB**

Monsieur Guy **JOURDAN**, **Vice-président**

Madame Véronique **KLEIN**

Madame Anne **LAURENDEAU**

Monsieur Frédéric **MARION**

Madame Sandrine **MARX**

Madame Cécile **MICHEL**

Madame Béatrice **MOREAU**

Monsieur Bernard **NICOLLE**

Monsieur Fabrice **PREITE**

Madame Françoise **SEIROLLE**

Madame Armande **SPILMANN**

Monsieur Bruno **ULRICH**, **Rapporteur**

Annexe 3 : Glossaire (source des définitions support de formation/action - christian Hugues - EVALUA)

Action : opération non divisible, clairement définie en termes d'objectifs, de moyens et de modalités de mise en œuvre.

Angle évaluatif : relations entre les différentes phases de l'intervention publique sur lesquelles porte l'évaluation : pertinence, cohérence interne, cohérence externe, efficacité, efficience, utilité, viabilité.

Cohérence externe : correspondance entre les objectifs de l'intervention et ceux des autres interventions publiques qui interagissent avec elle.

Cohérence interne : correspondance entre les objectifs d'une même intervention.

Effet : changement résultant directement ou indirectement de l'intervention publique mise en œuvre.

Efficacité : mesure des réalisations, des résultats et des impacts obtenus par l'intervention publique en regard des objectifs poursuivis (exprimés sous forme de réalisations, de résultats et d'effets attendus).

Efficience : mesure des réalisations, des résultats et des impacts obtenus par l'intervention publique en regard des moyens utilisés (humains, techniques, réglementaires, financiers, etc.).

Évaluation ex ante : évaluation lors de la phase de conception de l'intervention publique.

Évaluation ex post : évaluation une fois l'intervention publique terminée.

Évaluation in itinere : évaluation lors de la mise en œuvre de l'intervention publique.

Impact : effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention publique, directement ou non, intentionnellement ou non.

Intervention publique : terme générique désignant la diversité des modalités d'action de la puissance publique (politique, programme, action).

Objectif : réalisations, résultats et effets que l'intervention publique doit atteindre.

Pertinence : adéquation entre les objectifs poursuivis par l'intervention publique et les problèmes ou enjeux de société auxquels la puissance publique entend apporter une réponse.

Politique : ensemble complexe de programmes, d'actions, de procédures, de régulations concourant à un même objectif général.

Problématique sociétale (définition proposée par le CESER Grand Est) : question de société (dans toutes ses dimensions : sociale, économique, environnementale, culturelle, démocratique...) qui peut donner lieu à une intervention publique.

Programme : ensemble d'actions précisément définies dans leurs moyens et leurs objectifs et limitées dans le temps.

Réalisation : ce qui est financé et accompli (ou concrétisé) avec les moyens affectés à l'intervention publique.

Résultat : avantage (ou inconvénient) que les destinataires directs obtiennent dès la fin de leur participation à l'intervention publique.

Système d'acteurs : ensemble des parties prenantes concernées par l'intervention publique (financeurs et décideur-e-s, opérateurs et gestionnaires, destinataires directs et indirects).

Théorie d'action : déclinaison de l'intervention publique en enjeux puis en actions ainsi qu'en réalisations attendues, résultats attendus, effets attendus et impacts attendus.

Utilité : adéquation entre les impacts constatés et les problèmes et enjeux de société à l'origine de l'intervention de la puissance publique.

Viabilité (ou durabilité) : propriété des effets de l'intervention publique à perdurer à moyen ou long terme.

Annexe 4 : Abréviations

CCE : Cour des Comptes Européenne

CESE : Conseil Économique Social et Environnemental

CESER : Conseil Économique Social et Environnemental Régional

CPER : Contrat de Plan État-Région

CPRDFOP : Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et d'Orientation Professionnelles

CRC : Chambre Régionale des Comptes

CSE : Conseil Scientifique de l'Évaluation

GTP : Groupe de Travail Permanent

NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République

SFE : Société Française de l'Évaluation

SOLEP : Société Luxembourgeoise de l'Évaluation et de la Prospective

SRADDET : Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires

Siège et Site de Châlons-en-Champagne

5, rue de Jéricho - CS70441 - 51037 Châlons-en-Champagne
Tél : 03 26 70 31 79

Site de Strasbourg

1 Place Adrien Zeller - 67000 Strasbourg
Tél : 03 88 15 68 00

Site de Metz

Place Gabriel Hocquard - 57036 Metz Cedex 1
Tél : 03 87 33 60 26

