



---

# Évaluons aujourd'hui pour mieux décider demain

---

*“ La Société a le droit de demander compte à tout Agent  
public de son administration ”*

Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789.

L'action publique a vécu ces quarante dernières années de formidables évolutions. La décentralisation a désormais prouvé ses bienfaits en rendant un service public à l'utilisateur sans cesse amélioré. Mais, tout comme le monde de l'entreprise qui se doit sans cesse de rechercher l'innovation et la performance, l'action publique doit, elle-aussi, être la plus réactive possible et s'interroger sur sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa cohérence, sa capacité à répondre aux besoins qui l'ont fait naître.

Une action publique moderne se doit ainsi d'intégrer dès son origine l'évaluation. C'est la raison pour laquelle j'ai tenu à inscrire, parmi les missions attribuées aux Présidents de Commission, et Vice-Présidents, celle de leur participation à l'évaluation des politiques régionales en lien avec la Commission d'Évaluation des Politiques Publiques (CEPP) installée en mars 2017.

C'est une mission stratégique pour la Région qui doit garantir plus que jamais à ses concitoyens la bonne utilisation des deniers publics mais aussi l'adaptabilité de son action aux problématiques nouvelles pour mieux préparer l'avenir. Elle suppose l'obligation de prévoir la démarche d'évaluation et la mise en place d'indicateurs dès l'élaboration d'une politique publique.

Cette publication a pour objet de préciser le rôle et les responsabilités de chacune des parties prenantes au sein du dispositif régional d'évaluation mis en place par la collectivité et auquel j'attache une grande importance.

Alain Rousset

# Évaluer :

*C'est quoi ? Pourquoi ?*  
**CONNAÎTRE, APPRÉCIER, DÉCIDER**



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 l'utilité.

**Évaluer, c'est se poser les bonnes questions :**

- **Que s'est-il passé ? Mieux connaître l'action évaluée**

L'évaluation est l'occasion de faire un état des lieux, d'estimer en quoi et dans quels cas une intervention a eu les effets attendus sur les publics visés et pourquoi.

- **A-t-on bien fait ? Apprécier en connaissance de cause**

L'évaluation aide à expliciter sur quels critères l'action doit être considérée et fournit ensuite les éléments qui contribuent in fine à identifier les succès et les échecs de l'intervention.

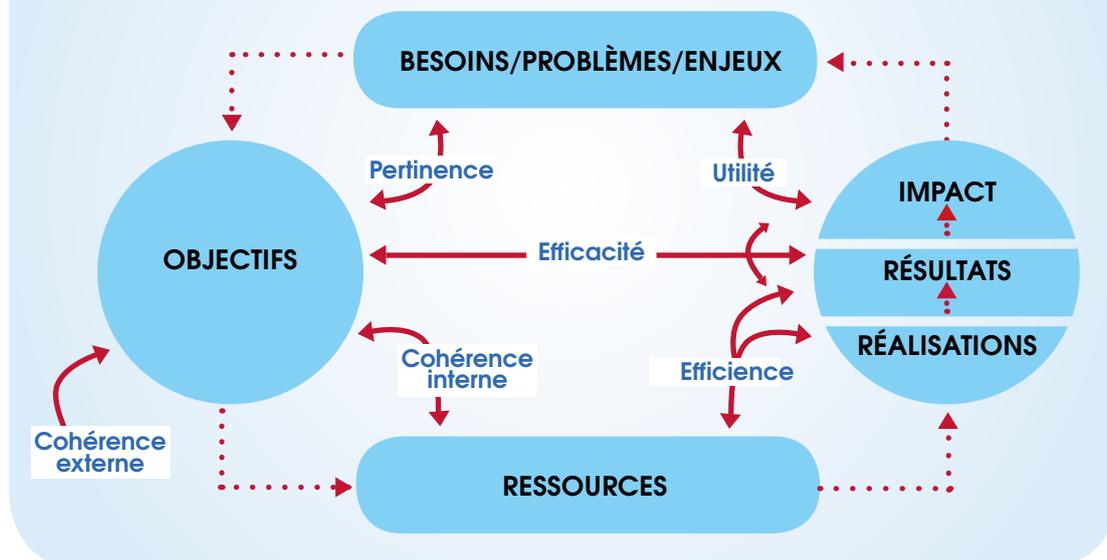
- **Comment faire mieux ? Prendre les décisions qui s'imposent**

Les conclusions et les recommandations de l'évaluation permettent de guider l'action publique, qu'il s'agisse d'adapter à la marge ou bien de réformer en profondeur.

L'évaluation se distingue du contrôle et de l'audit qui respectivement vérifient la régularité et la conformité à la norme (juridique, procédurale ou de gestion) et œuvrent à la maîtrise des risques.

L'évaluation analyse et met en perspective les résultats des interventions et en explique la portée : elle questionne le cycle de définition et de mise en œuvre des interventions à l'aune de différents éléments d'appréciation.

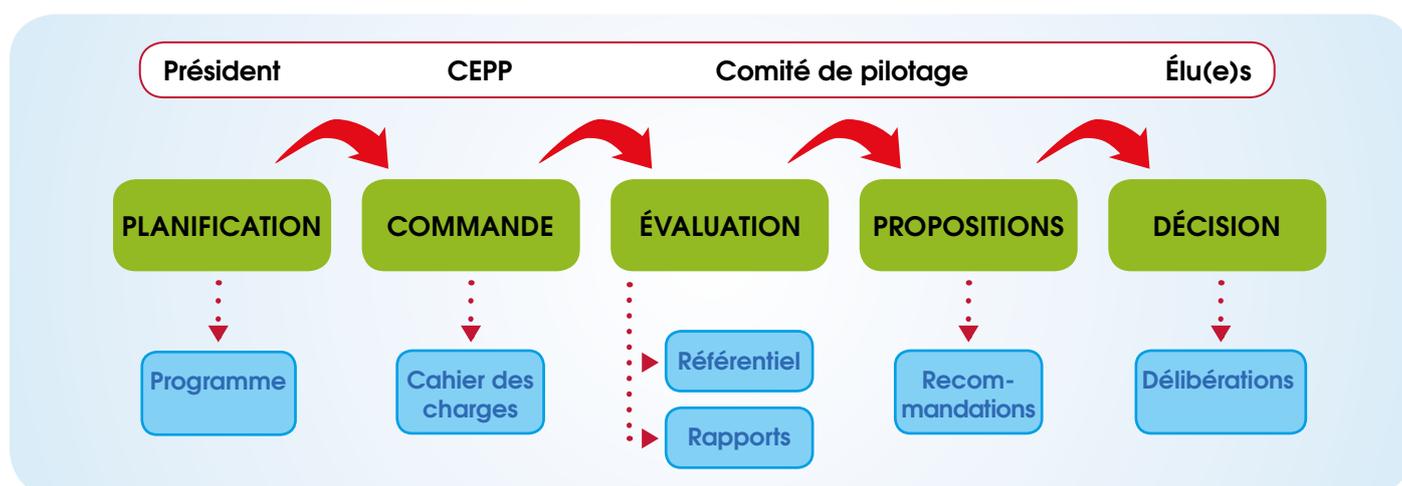
L'évaluation prend diverses formes selon le stade où elle intervient : **ex ante** (avant la mise en œuvre d'une politique), **in itinere** ou en continu (tout au long de sa mise en œuvre), **intermédiaire** (pendant son déroulement), **ex post** (après son achèvement).



# Évaluer en Région Nouvelle-Aquitaine : Comment ?

*HARMONISER, MOBILISER,  
UTILISER*

Le dispositif régional d'évaluation est constitué de différentes étapes au sein desquelles le rôle et les responsabilités des différentes parties prenantes sont définis de la manière suivante :



LA COMMISSION D'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES (CEPP) : un élément central du dispositif d'évaluation de l'institution



Par la création de la CEPP lors de la séance plénière du Conseil Régional du 24 octobre 2016, la Région a marqué sa volonté de promouvoir une culture forte de l'évaluation, au service du pilotage de ses politiques. Elle est à ce jour la seule Région à avoir mis en place une telle instance.

Instance ouverte, la CEPP, présidée par un élu désigné par le Président de Région, associe une représentation des élus du Conseil régional, des membres du CESER et des experts externes à la Région.

- **Elle a pour objectifs de :**
  - Développer la culture de l'évaluation,
  - Renforcer l'expertise et le cadre méthodologique,
  - Assurer la cohérence de la démarche globale,
  - Développer la transparence démocratique.
- **Ses missions opérationnelles sont notamment de :**
  - Définir le cadre méthodologique général des évaluations au sein du Conseil régional,
  - Proposer le programme annuel d'évaluation,
  - Garantir le respect des méthodes et processus adoptés,
  - Participer aux Comités de pilotage des évaluations qu'elle porte,
  - Proposer les évaluations présentées annuellement en séance plénière,
  - Diffuser les travaux d'évaluation,
  - Assurer une veille sur les recommandations adoptées...

## LA PLANIFICATION DES ÉVALUATIONS : un processus de co-construction avec les acteurs impliqués

La CEPP procède à un recensement des propositions émanant du Président de Région, des directions/services (par l'intermédiaire, dans les pôles, des correspondants évaluations de l'Inspection Générale des Services -IGS-), de l'IGS et de la CEPP elle-même.

Après en avoir étudié la pertinence, la CEPP propos un programme d'évaluations au Comité de Direction Générale pour avis et au Président de Région pour validation.

### o Ce programme comporte :

- Des évaluations transversales et stratégiques, portées par la CEPP, au périmètre élargi (politique transversale, politique prioritaire) dont l'analyse porte sur des résultats à long terme,
- Des évaluations opérationnelles, portées par les services, au périmètre restreint (un dispositif, une action) dont l'analyse relève des processus de mise en œuvre et des résultats à court terme.



## LE PILOTAGE DES ÉVALUATIONS : une démarche participative pour une évaluation utile.



Si le pilotage des évaluations peut être différencié selon qu'elles soient portées par les services ou par la CEPP, il répond néanmoins à **l'exigence commune d'impliquer les élus dans le processus d'évaluation, de l'amont à l'aval** : l'évaluation doit être utile à la décision.

L'objectif recherché d'une **plus grande diversité au sein d'un comité de pilotage** est de mettre en présence un plus grand nombre de points de vue, de faciliter leur confrontation et d'élever le degré de consensus. Il s'agit d'un véritable groupe de travail qui répond dans son mode de fonctionnement aux exigences d'impartialité de l'évaluation. L'évaluation aboutit ainsi à des conclusions plus riches, plus crédibles et plus utiles.

**Le comité de pilotage a un rôle de réflexion et de proposition** : il valide le cadrage de la mission, ses questionnements, la méthode et le calendrier d'intervention, suit l'avancement des travaux, fixe les priorités de travail et valide les rapports d'évaluation.



### Un comité de pilotage pluriel et participatif, une présidence alternée

Concernant plus particulièrement les évaluations portées par la CEPP, le pilotage repose sur une **coordination entre l'un des deux membres élus désignés en son sein et le(s) Vice-Président(s) concerné(s) par la politique évaluée** : un membre de la CEPP préside le comité de pilotage durant la phase évaluative, le Vice-Président prenant la présidence dans la phase de recommandations. **Les deux élus participent à l'intégralité du processus.**

Le comité de pilotage, pluraliste et ouvert sur les partenaires, est composé de :

- deux membres élus de la CEPP,
- Vice-président(s),
- DGA et directeur(s) concernés,
- l'IGS,
- deux représentants du CESER,
- acteurs concernés.



CEPP

Elle s'assure de l'opportunité et de la faisabilité et participe aux questions évaluatives

..... Désigne 2 membres .....  
(1 pilote, 1 observateur)

Ils établissent le lien avec les VP dès l'amont, participent à la rédaction du cahier des charges avec l'appui de l'IGS et des directions concernées



COMITÉ DE PILOTAGE

Il valide le cadrage, suit les travaux, valide les rapports

Il valide les conclusions et les recommandations

Co-pilotage :  
CEPP/VP  
Présidence :  
membre élu  
CEPP

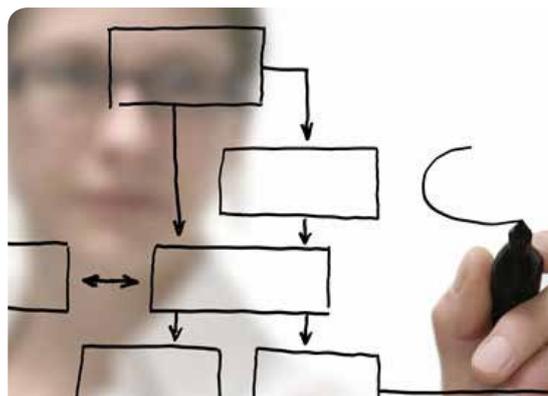


Co-pilotage :  
CEPP/VP  
Présidence : VP

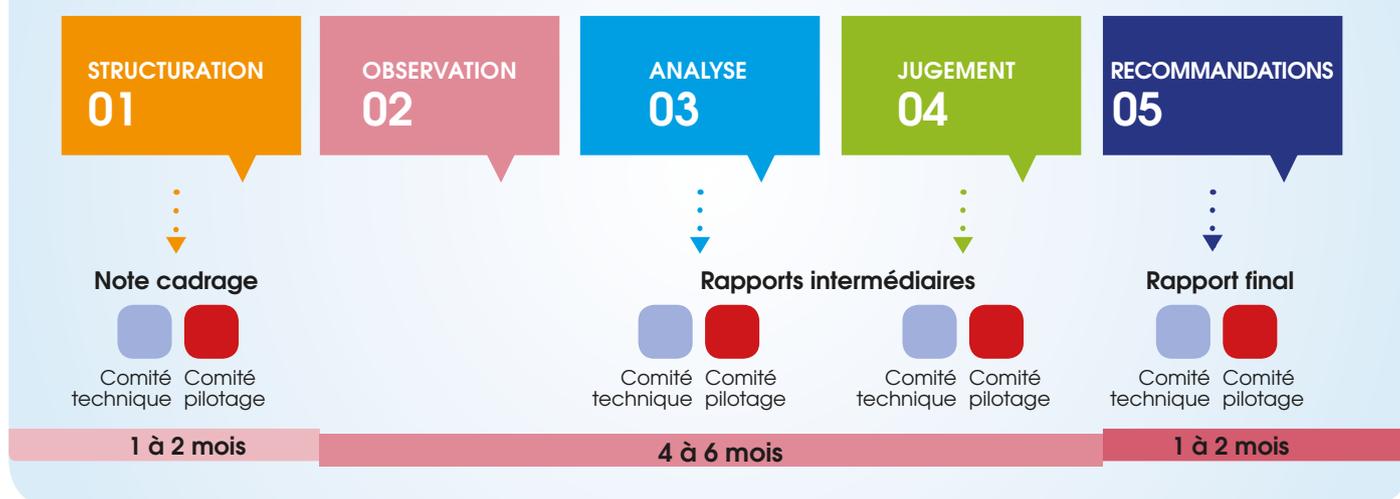
### Un comité technique en appui au comité de pilotage

Le comité technique assure le suivi opérationnel et l'accompagnement technique de la mission. Il prépare les réunions du comité de pilotage ; c'est une instance plus resserrée, technique et interne à la collectivité.

Il est composé des services, des correspondants évaluations du ou des pôle(s) concerné(s), et de l'IGS (pour les évaluations portées par la CEPP).



Le comité de pilotage et le comité technique se réunissent à trois ou quatre reprises à l'occasion des 5 étapes importantes de l'évaluation



### OPTIMISER L'UTILISATION DE L'ÉVALUATION : la prise en compte des recommandations

Pour qu'une évaluation ait une réelle valeur ajoutée, l'appropriation par les parties prenantes de ses conclusions et recommandations est primordiale.

Elle doit faire l'objet d'une mise en œuvre d'actions ad'hoc et d'un suivi à terme des recommandations.

Parallèlement, pour répondre à l'exigence de transparence portée par l'institution, et pour contribuer à l'appropriation des résultats de l'évaluation, il apparaît nécessaire de les diffuser le plus largement possible au sein de l'institution, et auprès des acteurs concernés et des citoyens.





RÉGION  
**Nouvelle-  
Aquitaine**

des **ÉVALUATION**  
**Politiques Publiques**

