



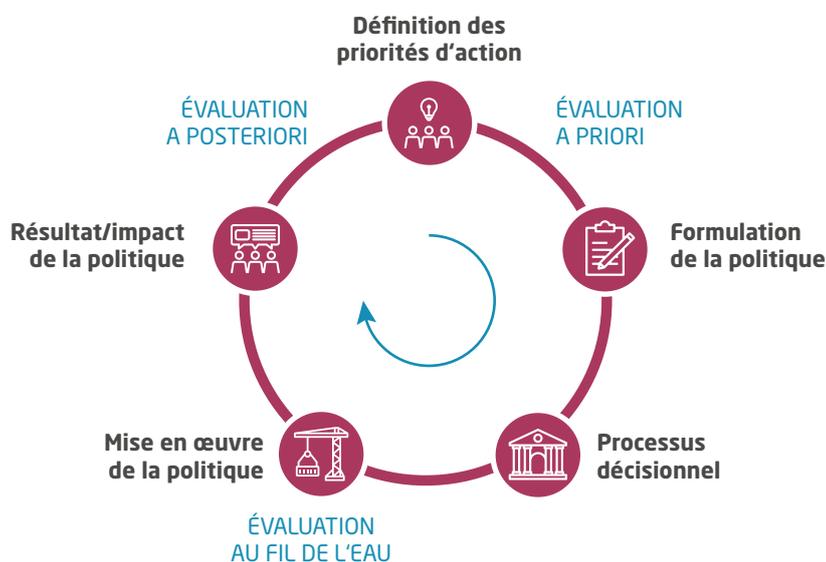
L'ÉVALUATION AU SERVICE DES POLITIQUES PUBLIQUES RÉGIONALES

UN OUTIL D'AIDE EN FAVEUR DE L'ACTION PUBLIQUE

Dans un contexte de ressources financières qui se contractent, recourir à l'évaluation permet aux collectivités de mesurer l'efficacité de leurs politiques publiques. De plus, les éléments de connaissance apportés par l'évaluation, lorsqu'ils sont partagés avec les citoyens, facilitent la transparence de l'action publique tout en alimentant la réflexion et le débat public. Le rapport du CESER sur l'évaluation des politiques publiques propose une méthodologie de mise en œuvre de la démarche d'évaluation ainsi que 15 préconisations concrètes à destination du Conseil régional, afin de faire de l'évaluation un outil de pilotage au service des politiques publiques régionales.

UNE DEMARCHE EVALUATIVE BASÉE SUR LE CYCLE DE VIE D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE

Les travaux d'évaluation s'appuient sur une méthodologie rigoureuse et spécifique qui permet d'apprécier la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficacé et l'utilité de la politique publique au regard des besoins et des objectifs fixés. La valeur ajoutée de l'évaluation tient au fait qu'elle permet d'apprécier l'ensemble des maillons de la chaîne de l'action publique et de l'appréhender jusqu'aux impacts finaux d'une politique.



MICHELLE BUREAU,
Rapporteure générale
« Évaluation des
politiques publiques »,
au nom de la commission
« Finances-Pro prospective »

L'évaluation, un enjeu fort pour relever les défis auxquels la collectivité régionale est confrontée

En Pays de la Loire comme partout ailleurs en France, les défis à relever sont nombreux : politiques, démocratiques, techniques, sociaux, environnementaux. L'effort collectif à fournir pour y faire face est important.

L'évaluation des politiques publiques n'a pas toujours bonne réputation. Elle peut pourtant, dans ce contexte de transitions et d'incertitudes, être très utile dans la conception et le pilotage des politiques publiques. C'est pourquoi, au-delà de ses travaux classiques et de sa contribution aux travaux d'évaluation des fonds européens, le CESER a souhaité approfondir ce sujet.

Le CESER a considéré qu'au regard des enjeux, il devait utiliser l'évaluation à des fins d'amélioration de ses propres pratiques. C'est ainsi qu'il a mis en place, dans le cadre de l'expérimentation sur le Schéma régional des formations sanitaires et sociales, une démarche d'évaluation de ses propres travaux.

Ce rapport propose une approche pragmatique et souhaite être utile à la collectivité, aux élus régionaux, et, plus largement aux ligériens.



L'ÉVALUATION, UN OUTIL D'AIDE À LA CONCEPTION, À L'AMÉLIORATION ET À LA COHÉRENCE DES POLITIQUES PUBLIQUES

L'évaluation revêt différents usages qui contribuent à l'amélioration des politiques publiques. Ils peuvent relever du stratégique, du pilotage et du dialogue, pour le plus grand bénéfice de la collectivité territoriale, des décideurs politiques et de la société. L'évaluation peut intervenir à plusieurs moments de la « vie » d'une politique publique. Aussi, **le CESER propose à la Région d'intégrer la démarche évaluative sur l'ensemble du cycle de vie de la politique publique.**

→ Faire de l'évaluation un outil de pilotage des politiques publiques appropriable par les élus.

Parce qu'elle est en lien concret avec l'action, l'évaluation courte ou longue, de processus ou de résultats, doit **apporter une connaissance utile et utilisable aux pilotes des politiques publiques. Elle permet de s'assurer que** les mesures prises, les actions conduites et les dispositifs :

- Sont cohérents avec les priorités régionales et avec les principes posés de simplification et d'équité territoriale ;
- Produisent les effets escomptés sur les problèmes publics qu'ils sont censés résoudre ;
- Répondent au cadre législatif et/ou réglementaire (égalité femmes-hommes, transition environnementale, handicap, etc.) ;
- Permettent la mesure du changement pour les différents publics cibles que sont les entreprises, les associations, les citoyens, etc. ;
- Facilitent l'adaptation des dispositifs pour répondre aux évolutions de contextes ou de besoins.

→ Anticiper l'évaluation dans la construction de la politique publique.

Parce que les changements sont nombreux et rapides, les incertitudes multiples et les ressources contraintes, il convient d'autant plus de préparer l'évaluation en amont, d'identifier les objectifs auxquels elle doit répondre et le périmètre sur lequel elle va porter, ce qui suppose de clarifier son usage. Les changements attendus pour les publics ciblés (entreprises, associations, citoyens, etc.) sont à préciser dès la phase de conception d'une politique publique. Des indicateurs intégrant des variables économiques, sociales et des données environnementales doivent aussi être utilisés.

→ Mettre en place un Plan Pluriannuel des Évaluations (PPE) afin de programmer un calendrier des travaux évaluatifs à conduire au sein de la collectivité et les moyens humains et financiers afférents.

La mise en place d'un PPE qui recenserait l'ensemble des travaux d'évaluation prévus sur une période donnée permettrait à la collectivité de :

- Prioriser ses travaux d'évaluation ;
- Fixer des échéances réalistes, pour chaque étape de la programmation ;

- Élaborer un échéancier en adéquation avec les « besoins » des élus ;
- Gagner en visibilité et en transparence.

La disponibilité des résultats des travaux d'évaluation, en amont de l'élaboration ou des révisions des schémas, stratégies et plans régionaux, serait particulièrement utile. Ces travaux peuvent également apporter des indications pertinentes pour la définition des orientations budgétaires.

→ Installer le pilotage des évaluations.

En intégrant l'évaluation comme un outil d'aide à la conception, au pilotage à des fins d'aide à la décision et d'amélioration continue, la Région donnerait de la visibilité à l'ensemble de ses politiques publiques. Cette perspective suppose l'installation d'une instance de pilotage politique et stratégique, présidée par la Présidence de Région ou rattachée à l'une des vice-présidences. Un pilotage plus opérationnel permettra de définir le cahier des charges et de suivre l'avancement des travaux, comme cela est déjà effectué dans le cadre de l'évaluation des fonds européens.

L'ÉVALUATION, UN OUTIL D'AIDE AU PILOTAGE DES POLITIQUES PUBLIQUES ET D'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'ACTION PUBLIQUE

L'évaluation participe à une démarche globale de pilotage des politiques publiques. Pour être utile, elle doit s'inscrire dans la stratégie et dans le calendrier politique mais également être en cohérence avec les questions que se posent les élus et les services administratifs. Pour le CESER, **une telle démarche doit se déployer à l'échelon régional et se décliner au niveau local** (EPCI* notamment).

→ Innover et rendre les démarches évaluatives plus agiles afin qu'elles soient efficaces et utiles à la décision politique.

L'évaluation devant apporter des éléments de connaissance et de compréhension quantitatifs et qualitatifs, le CESER propose à la Région d'utiliser les démarches, les méthodes et les outils d'évaluation les plus adaptés à l'action :

- Évaluer une partie de programme ;
- S'assurer que, compte tenu des changements intervenus, tel dispositif soit toujours pertinent ;
- Vérifier que les moyens financiers mobilisés sur une action soient cohérents avec les objectifs ;
- Veiller que la mesure réponde aux besoins des publics cibles ;
- Etc.

À travers les contrats Pays de la Loire 2026, la Région a posé les bases « d'un nouvel accompagnement des territoires, plus juste et plus équilibré à l'échelle du territoire ligérien au bénéfice de ses habitants ». Dans la mesure où les évaluations territoriales ont vocation à porter sur des projets structurants, engager des travaux d'évaluation sur ces contrats serait une démarche intéressante, aujourd'hui peu

*Établissement Public de coopération Intercommunale.

explorée. Dans cette dimension territoriale, **une évaluation commune à différentes échelles de collectivités constituerait une innovation** afin de vérifier si les dispositifs évalués sont en adéquation avec les besoins des citoyens sur le territoire dans leur globalité.

→ **Réserver les évaluations « flash » pour des sujets ponctuels ne nécessitant pas de continuité dans l'approche évaluative ou d'une complexité moindre (« simples et atteignables » dans un temps court).**

Afin de répondre à l'impérieuse nécessité de concilier décision politique (temps court) et évaluation (temps long), une mutation vers des formes hybrides d'évaluation des politiques publiques s'opère. Recourir à des évaluations « flash » permet de réduire la durée des travaux évaluatifs (trois à quatre mois) tout en conservant la méthodologie rigoureuse qu'impose l'évaluation.

→ **Évaluer les expérimentations afin d'objectiver leur poursuite, leur réorientation ou leur arrêt dans le cadre de ce que permet la loi organique dite de différenciation.**

→ **Mettre en place une organisation interne renforcée des services (service évaluation, réseau de correspondants au sein des directions métiers et de l'administration générale), en lien avec une instance de gouvernance dédiée.**

L'organisation doit renforcer la communication entre la sphère politique (Présidence, conseillers régionaux, commissions thématiques, etc.) et la sphère administrative (Direction générale des services, services régionaux, réseaux de correspondants au sein des directions métiers, service évaluation, etc.) et avec la sphère externe (autres collectivités, entreprises, parties prenantes, etc.).

→ **Permettre aux élus et aux agents régionaux par l'information, la sensibilisation et la formation, de mieux connaître et maîtriser l'évaluation.**

→ **Inscrire la collectivité dans une démarche de mise en réseau avec des acteurs de l'écosystème de l'évaluation afin de monter en compétences et partager les pratiques évaluatives.**

L'utilisation des travaux, par les élus et les agents, comme outil de pilotage et de communication sur les résultats des politiques publiques mais également d'évaluation des expérimentations nécessite des partages de pratiques avec des pairs. Ces échanges peuvent avoir lieu avec d'autres collectivités territoriales ou avec des organisations spécialisées. De tels réseaux peuvent également permettre la diffusion de bonnes pratiques en matière d'évaluation au sein de la collectivité.

→ **Prévoir et organiser la diffusion des résultats de l'évaluation, a minima au sein de l'organisation et auprès des parties prenantes sollicitées pour réaliser ces travaux mais également auprès des citoyens.**

L'évaluation permet de rendre compte, elle favorise la transparence, elle redonne confiance. Elle permet également de diffuser des connaissances nouvelles qui peuvent faciliter l'acceptabilité d'actions menées ultérieurement, et favoriser l'engagement individuel et collectif au service du développement du territoire régional.

→ **Associer des citoyens et/ou des représentants d'usagers dans le cadre d'évaluations réalisées.**

Les entreprises, les associations, les collectivités partenaires, peuvent être consultées en tant que bénéficiaires potentiels directs ou indirects d'une politique publique ou simplement informés des travaux d'évaluation conduits. La collectivité peut, également, faire le choix d'associer des représentants de ces acteurs aux travaux d'évaluation. La participation, plus ou moins directe, d'une pluralité d'acteurs au processus d'évaluation (élus, services, partenaires, opérateurs de la collectivités, experts, bénéficiaires, etc.) est un atout. Elle permet une meilleure compréhension des actions évaluées et concourt à la formulation de préconisations devant répondre à des intérêts divergents.

LES ÉVALUATIONS OBLIGATOIRES

En qualité de chef de file de politiques publiques, la Région a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre un certain nombre de schémas stratégiques tels que le Schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire (SRADDET), le Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), le Schéma régional d'enseignement supérieur, recherche et innovation (SRESRI), la Stratégie régionale pour l'emploi et la formation professionnelle (SREFOP) et intégrer à ce dernier le Schéma régional des formations sanitaires et sociales (SRFSS), en lien avec l'État. La Région a également la gestion des fonds européens. L'ensemble de ces dispositifs comporte un volet évaluatif obligatoire.

→ **Réaliser une ou plusieurs évaluations intermédiaires des schémas obligatoires, au-delà des évaluations réglementaires, afin d'apporter les améliorations ou réorientations nécessaires sans attendre la prochaine programmation.**

La loi impose à la Région de définir un dispositif de suivi et d'évaluation de ces schémas. Des évaluations intermédiaires de ces schémas permettraient de disposer d'éléments pour le pilotage des schémas et d'assurer la visibilité sur le respect et l'avancement de la mise en œuvre des objectifs définis.

→ **Choisir d'évaluer des thématiques transversales au sein des programmes européens afin que ces évaluations alimentent les politiques publiques régionales.**

L'évaluation est intrinsèquement liée aux fonds européens du fait de son caractère obligatoire. Une transversalité dans les choix de thématiques évaluées permettrait, au-delà des programmes européens, d'irriguer les politiques sectorielles de la Région.





Les différentes approches d'évaluation sont autant d'outils en faveur de l'amélioration des politiques régionales. Elles permettent de **mesurer la pertinence, la cohérence, l'impact et l'efficacité des politiques publiques régionales** mais également d'objectiver s'il convient de les conforter, de les réorienter ou de les supprimer.

Ainsi, **la commission Santé-Social du CESER a lancé une expérimentation de l'évaluation du Schéma Régional des Formations Sanitaires et Sociales (SRFSS)** dès l'élaboration de sa contribution au SRFSS. Les modalités de suivi et de contribution seront ajustées tout au long du cycle de vie, dans le cadre d'un dialogue avec la conseillère régionale en charge en charge du pilotage du SRFSS. **La demande de la Région porte notamment sur la capacité du CESER à mobiliser et à recueillir des paroles d'acteurs complémentaires** à celles recueillies par la Région.

*LIRE L'INTÉGRALITÉ DU RAPPORT
« L'ÉVALUATION AU SERVICE
DES POLITIQUES PUBLIQUES
RÉGIONALES » SUR
WWW.CESER.PAYSDELA LOIRE.FR
OU EN SCANNANT LE QR CODE*



PLACE, RÔLE ET CONTRIBUTION DU CESER PAYS DE LA LOIRE DANS LES DÉMARCHES D'ÉVALUATION

La mission du CESER relative à la contribution et au suivi de l'évaluation des politiques publiques régionales prévue par la loi NOTRe a été complétée par la loi 3DS (Différenciation, Décentralisation, Déconcentration).

Les avis et les rapports produits par le CESER ont déjà un caractère évaluatif car ils questionnent les objectifs et leur cohérence avec les problématiques identifiées sur le territoire. Certains d'entre eux **comportent des parties diagnostic et recueillent des paroles d'acteurs des territoires.**

À travers ce rapport « L'évaluation au service des politiques publiques régionales : un outil d'aide en faveur de l'action publique », **le CESER souhaite réaffirmer sa volonté d'apporter sa contribution à l'évaluation menée par la Région et non de se positionner en évaluateur.** La présence du CESER aux instances de gouvernance que la Région mettrait en place, y compris dans le cadre de l'élaboration des cahiers des charges, est souhaitée.

Le CESER s'inscrit dans une démarche de dialogue constructif pour nourrir la réflexion de la Région et lui apporter un certain nombre de recommandations. Dans le cadre de l'écosystème régional et comme il l'a déjà fait précédemment, le CESER répondra favorablement aux sollicitations de la Chambre régionale des comptes des Pays de la Loire avec qui il entretient des échanges réguliers, notamment dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques.

En outre, **le CESER propose d'acter le principe d'une contribution annuelle de suivi de l'avancement des plans et des schémas régionaux.** Elle viserait, principalement, la cohérence externe des différentes politiques publiques à l'échelle du territoire ligérien. Sous l'impulsion de la Région, elle pourrait être soumise à la Conférence territoriale de l'action publique (CTAP) dans une logique de coordination et d'amélioration des différentes politiques publiques.

Directrice de publication : Marie-Thérèse Bonneau
Co-directeur de publication : Marc Bouchery
Rédactrice en chef : Sylvie Boutin.
Crédits photos : © Ceser des Pays de la Loire, © Gettyimages
Création et exécution graphique : www.animaproductions.com
Impression : Région des Pays de la Loire

CESER des Pays de la Loire, 1 rue de la Loire, 44966 Nantes CEDEX 9
Contact : Tél. 02 28 20 55 80 et ceser@paysdelaloire.fr