



CONTRIBUTION

Les pratiques d'évaluation en Auvergne-Rhône-Alpes

Le CESER au cœur de l'écosystème d'évaluation

SEPTEMBRE 2025



Le CESER en quelques mots...

Le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional, appelé CESER est issu de la loi de 1972 portant création des Régions.

Assemblée consultative, il s'agit de la deuxième institution régionale, formant avec le Conseil régional « LA REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES »

Le CESER a pour principale mission d'informer et d'éclairer le conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociales et environnementales des politiques régionales, et de contribuer au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.

L'assemblée du CESER Auvergne-Rhône-Alpes compte 190 conseillers issus de 4 collèges, représentant :

- Les entreprises et activités professionnelles non salariées
- Les organisations syndicales de salariés
- Des organismes et des associations
- Des personnalités qualifiées (choisies et nommées par le Préfet de région).

Proposés par leur organisme d'origine et nommés par le Préfet pour un mandat de 6 ans, ils constituent la société civile organisée.

Le CESER émet des avis (saisines), des contributions (autosaisines), et intervient dans de nombreux domaines tels que l'emploi, l'innovation, la transition énergétique, la formation, la recherche, le sport, les finances, ou tout autre thème sur lequel il lui semble opportun de se prononcer.

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes puise sa force dans les valeurs de la diversité, de l'écoute et de l'échange. Cette richesse lui permet de rendre des avis décisifs, fruit d'un travail collectif.



Préambule

Dans un contexte de transformation de l'action publique, l'évaluation des politiques publiques s'impose aujourd'hui comme un levier essentiel pour renforcer la légitimité de l'intervention publique, en améliorer l'efficacité et répondre aux attentes des citoyens. Elle permet d'interroger les résultats, les impacts et le sens des actions menées par les collectivités.

À travers cette contribution, le CESER a souhaité mettre en lumière la richesse des pratiques d'évaluation, déjà à l'œuvre dans notre région, portées par des collectivités qui ont su faire de cette démarche un véritable outil d'amélioration continue.

Fort de son rôle consultatif et de sa capacité à croiser les regards, le CESER se positionne comme un acteur légitime et engagé pour contribuer à une culture partagée de l'évaluation en Auvergne-Rhône-Alpes. Il formule huit préconisations pour relancer et renforcer cette dynamique. Il réaffirme notamment la nécessité d'une gouvernance ouverte, associant les forces vives du territoire.

C'est en construisant collectivement une évaluation exigeante, transparente et constructive que nous pourrions mieux répondre aux défis qui traversent nos territoires.

Antoine QUADRINI, Président du CESER Auvergne-Rhône-Alpes

CONTRIBUTION

2025-II



**Président du groupe de travail
« Évaluation des politiques publiques »**

M. Fabrice CANET



Rapporteure

Mme Anna DI MARCO

SOMMAIRE

Introduction	7
État des lieux des pratiques d'évaluation en Auvergne- Rhône-Alpes	8
Qu'est-ce que l'évaluation des politiques publiques ?	8
▮ Définition de l'évaluation	10
▮ Pourquoi évaluer ?	12
▮ Les étapes de l'évaluation	13
▮ Les acteurs de l'évaluation des politiques publiques	15
Approche de la Société Française de l'Evaluation (SFE)	16
Le CESER et l'évaluation	16
▮ La place des CESER dans l'écosystème de l'évaluation	16
▮ La place du CESER Auvergne-Rhône-Alpes dans l'écosystème de l'évaluation	17
▮ Illustration de la dynamique évaluative en Auvergne-Rhône- alpes	20
Évaluation de l'action publique : quels enjeux ?	22
Le portage politique, facteur essentiel de réussite d'une évalua- tion	22
Renforcer la culture de l'évaluation.	24
▮ Encourager la dynamique d'apprentissage au sein des collectivités	24
▮ Internaliser les évaluations	25
▮ Valoriser les retours d'expériences, diffuser les résultats	25
▮ Intégrer l'évaluation en amont de la définition de la politique publique et tout au long du processus	27
La donnée, levier stratégique de l'évaluation publique.	29
La place des citoyens dans l'évaluation : un enjeu de renouveau démocratique.	31
L'articulation de l'évaluation avec l'approche prospective	34



SOMMAIRE

Les préconisations du CESER	37
Axe 1 : Réécriture de nouvelles collaborations avec le Conseil régional.....	38
Axe 2 : Dynamiser le travail d'évaluation avec les autres acteurs régionaux.....	40
Axe 3 : Améliorer la transparence et la visibilité des évaluations dans un souci démocratique.....	41
Conclusion	42
Fiches focus	43
Fiche 1 : Métropole de Grenoble.....	43
Fiche 2 : Métropole de Lyon.....	44
Fiche 3 : Département de la Loire	45
Fiche 4 : Département du Puy-de-Dôme	46
Fiche 5 : Département du Rhône.....	47
Fiche 6 : Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes, Direction des Fonds Européens	48
Fiche 7 : CAF de la Drôme.....	49
Fiche 8 : Chambre Régionale des Comptes	50
Fiche 9 : Agence de l'Eau - Bassin Rhône-Méditerranée-Corse	51
Bibliographie	52
Glossaire	53
Contributeurs	54
Remerciements	55
Déclaration des groupes	56
Résultats des votes	60
Contacts.....	69



Introduction

Contexte

Depuis la loi du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe), le législateur a élargi les missions des CESER en leur confiant un rôle en matière d'évaluation des politiques publiques. Cette reconnaissance vient conforter leur vocation à éclairer les décisions publiques, en apportant une analyse objective et indépendante sur les actions menées par les collectivités régionales.

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes a développé depuis plusieurs années une expertise dans l'analyse des politiques publiques régionales. A travers ses avis, ses contributions thématiques, ses notes et rapports, il s'est attaché à observer, questionner et éclairer les politiques menées par la Région, dans une logique de transparence et d'amélioration continue de l'action publique.

Enjeux

Cette culture de l'évaluation est aujourd'hui largement partagée avec d'autres CESER et renforcée au niveau national par les travaux du CESE. Elle répond à un besoin croissant d'objectivation des décisions publiques dans un contexte de complexité croissante des politiques territoriales. Pour les collectivités, l'évaluation constitue un outil stratégique au service de la performance, de l'efficacité et de l'adaptation des actions menées aux besoins des territoires.

Mais l'enjeu est aussi démocratique. En apportant une lecture rigoureuse et accessible des résultats des politiques publiques, l'évaluation contribue à renforcer la crédibilité de l'action publique, en donnant à voir les effets réels des choix opérés. Elle participe ainsi à rétablir un lien de confiance entre les institutions et les citoyens.

« Une démocratie de confiance suppose une démocratie de la preuve ».

Pierre ROSANVALLON

« La légitimité démocratique : impartialité, réflexivité, proximité », 2008.

Questions



En quoi les démarches d'évaluation mises en œuvre par les collectivités contribuent-elles à une action publique efficace, transparente et légitime ?



Quelles sont les conditions d'appropriation durable des pratiques évaluatives par les collectivités, et quel rôle le CESER peut-il jouer dans cette dynamique ?

Démarche

Dans le cadre de la nouvelle mandature qui a débuté en 2024, le groupe de travail dédié à l'évaluation des politiques publiques souhaite réaffirmer le rôle et la place des CESER dans la dynamique de l'évaluation. Il a nourri sa réflexion grâce à un cycle d'auditions réalisées auprès de nombreux acteurs institutionnels engagés dans des démarches d'évaluation : Métropoles, Départements, Région, Chambre Régionale des comptes, Caisse d'Allocations Familiales, Agence de l'Eau : autant de structures qui, chacune à leur échelle, ont développé des pratiques d'évaluation structurées, souvent exemplaires, et qui témoignent d'une réelle conviction à l'utilité de cette démarche.

Grâce à ces échanges, le groupe de travail a pu mettre en évidence la diversité des approches, les leviers mobilisés, les conditions de réussite d'une évaluation porteuse de sens et d'impact.

Annnonce du plan

Après un état des lieux des pratiques d'évaluation en Auvergne-Rhône-Alpes, la contribution mettra en lumière les principaux enjeux identifiés et formulera dans une troisième partie des préconisations permettant de valoriser les pratiques vertueuses observées, d'identifier les conditions d'une évaluation utile et partagée et de réaffirmer le rôle central du CESER au cœur de cet écosystème.

Qu'est-ce que l'évaluation des politiques publiques ?

Dès 1789, la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen prévoit dans son article 15 que « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ».

L'évaluation des politiques publiques est officiellement introduite en France par la circulaire Rocard du 22 janvier 1989, circulaire visant à donner des orientations pour un renouveau du service public en respectant la société civile et l'administration. Selon l'ancien Premier Ministre, une adaptation de l'État pour accompagner ou devancer les mutations de la société était nécessaire. C'est en ce sens que la circulaire propose un devoir d'évaluation des politiques publiques. « Il ne peut y avoir ni autonomie sans responsabilité, ni responsabilité sans évaluation, ni évaluation sans conséquence ».¹

La réforme constitutionnelle du 23 juillet 2008 intègre, par la suite, l'évaluation à la Constitution. L'article 24 octroie une mission d'évaluation des politiques publiques au Parlement, « le Parlement vote la loi. Il contrôle l'action du gouvernement. Il évalue les politiques publiques ». L'intégration de cette mission évaluative attribue une assise institutionnelle à l'idée que les politiques publiques fassent l'objet d'évaluation. L'évaluation dans les collectivités publiques territoriales n'est, cependant, pas intégrée à la Constitution.

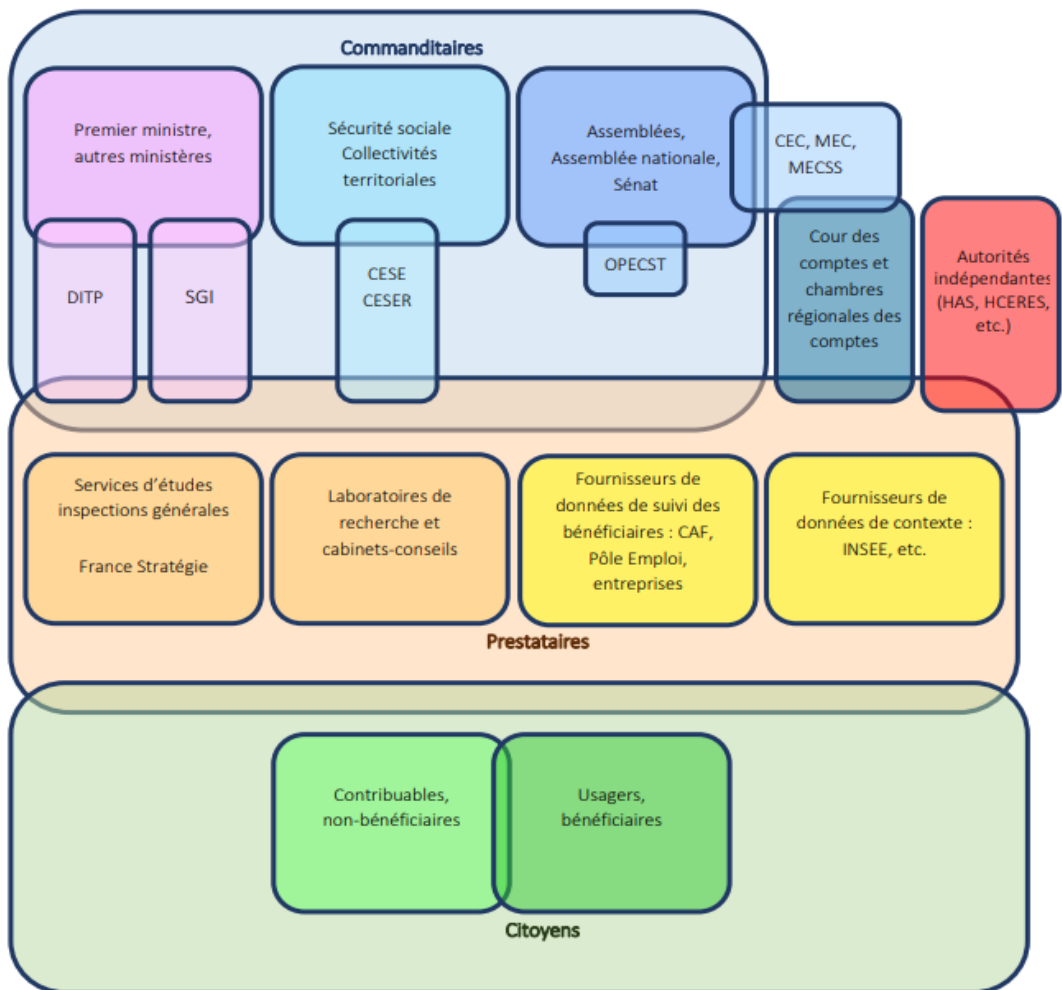


État des lieux des pratiques d'évaluation en Auvergne- Rhône-Alpes

Dans l'objectif de réaffirmer le rôle et la place des CESER dans la dynamique de l'évaluation, le CESER Auvergne-Rhône-Alpes souhaite développer une véritable méthode d'évaluation. Cette première partie vise à mettre en lumière les bénéfices de l'évaluation, les acteurs impliqués, les différentes formes qu'elle peut prendre ainsi que ses principales étapes. Elle propose également un bref historique de la contribution du CESER Auvergne-Rhône-Alpes à l'évaluation des politiques publiques régionales.

¹ Extrait de la circulaire Rocard du 23 février 1989 relative au renouveau du service public.

Sociogramme simplifié des acteurs de l'évaluation en France



Source : Étude pour le Comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques de l'Assemblée nationale. 13 février 2018 /

DITP : Direction interministérielle de la transformation de l'action publique /

SGI : Secrétariat général à l'investissement

OPECST : Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques

CEC : Comité d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale

MECSS : Mission d'évaluation et de contrôle des lois de financement de la sécurité sociale

MEC : Mission d'évaluation et de contrôle

HAS : Haute autorité de santé

HCERES : Haut conseil de l'évaluation, de la recherche et de l'enseignement supérieur

Définition de l'évaluation

L'évaluation est un processus permettant de mettre en évidence ce qui fonctionne ou non dans une politique publique. Conduire une évaluation vise à apporter des connaissances nouvelles, à apprécier la valeur de l'action publique et à contribuer à la prise de décision.

En pratique, évaluer revient à se poser ces questions :

- ?
- ?
- ?
- ?
- Qu'a-t-on fait ?
- Fallait-il le faire ?
- A-t-on bien fait ?
- Comment faire mieux ?

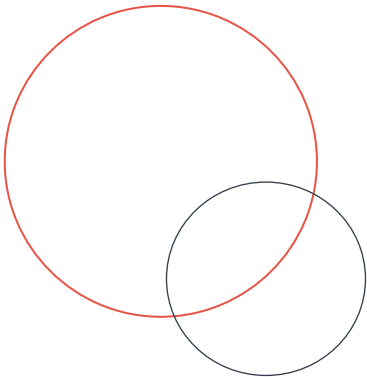
Comme l'a souligné le CESER de France au sein de son livre blanc sur la contribution des CESER à l'évaluation des politiques publiques régionale², l'évaluation n'a pas vocation à remettre en cause la légitimité des décideurs, mais elle a pour « *objet d'apprécier et de donner à voir la mise en œuvre, les résultats, les effets et les impacts de l'action publique qu'ils conduisent* ».

Les conséquences de l'évaluation sont également différentes de l'audit, du contrôle ou du pilotage. L'évaluation n'a pas de cadre réglementaire, elle répond à ses propres finalités, ses objectifs tout en s'appuyant sur une méthode et des principes.

L'évaluation a une finalité distincte de l'audit, du contrôle ou du pilotage.

	CONTRÔLE	AUDIT	PILOTAGE (CONTRÔLE DE GESTION)	ÉVALUATION
FINALITÉ	Vérifier la conformité à la réglementation	Réduire les risques	Suivre l'exécution des actions	Observer et expliquer les écarts entre effets attendus, réalisés et les besoins
RÉFÉRENTIEL	Lois, règlements (cadre comptable), conventions obligatoires	Normes ou recommandations professionnelles	Programme fixé ex-ante	Références à construire selon les finalités
CONSÉQUENCES	Sanctionner un écart : amendes, poursuites judiciaires	Alerter sur les risques encourus	Rectifier la trajectoire	Aider à la décision stratégique ou opérationnelle

Source : Cabinet Pluricité



² CESER de France, Livre Blanc

Il existe **plusieurs formes d'évaluation**, selon la temporalité, la forme et les parties prenantes.

Une évaluation de politique publique peut être effectuée **sous plusieurs temporalités**. Cela dépend de l'avancée de la politique, du programme ou du dispositif. Le choix de la temporalité influe sur les résultats de l'évaluation.

Évaluation EX-ANTE

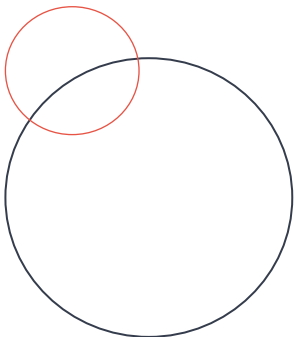
Elle a lieu avant que la politique publique ne soit mise en œuvre ou même adoptée. Elle a pour objectif de vérifier la cohérence et la pertinence du programme, évaluer les objectifs probables ainsi qu'évaluer l'allocation des ressources.

Évaluation IN-ITINERE

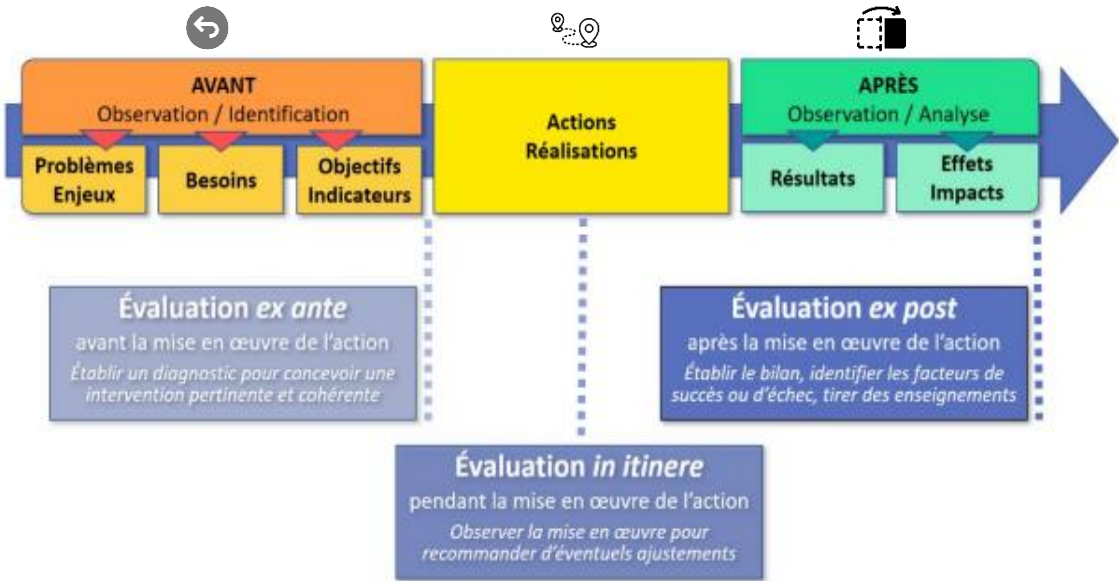
Elle est effectuée pendant la mise en œuvre du dispositif, du programme ou de la loi. Elle vise à avoir un premier regard critique sur les résultats obtenus et, en cas d'effets négatifs, à ajuster le programme.

Évaluation EX-POST

Elle a lieu après la fin du programme, dans le but d'évaluer les impacts que celui-ci a produit. Elle permet de rendre compte de l'efficacité du programme ou non et de travailler sur les conséquences directes et indirectes que le programme a eu sur les destinataires.



Les types d'évaluation



Source : Conseil d'évaluation de l'École, Ministère de l'Éducation Nationale

L'évaluation des politiques publiques peut également différer **selon sa forme** :

Évaluation INTERNE
Elle est effectuée par des services internes à la politique ou au dispositif, programme.
Évaluation MIXTE
Elle est effectuée en partie par les services internes et en autre partie par un cabinet externe.
Évaluation EXTERNE
Elle est commandée à un cabinet externe d'évaluation.

Elle diffère également **selon l'association des parties prenantes** :

MANAGÉRIALE
Lorsque le pilotage de l'évaluation est laissé à la main des élus ou des services.
PLURALISTE
L'évaluation est ouverte plus largement, incluant les opérateurs, acteurs de la mise en œuvre, les bénéficiaires ou encore les citoyens.
PARTICIPATIVE
C'est l'instance participative qui détermine l'objet de l'évaluation.

Et enfin selon le périmètre évalué : une évaluation pourra viser un projet, un dispositif (schéma, programme, etc), ou encore une politique.

Ces différentes formes d'évaluation permettent d'obtenir des résultats différents. Le choix d'une forme par rapport à une autre modifiera donc les résultats obtenus.

- ● Par exemple, pour vérifier l'efficacité d'un dispositif ou d'un programme, il est recommandé d'opter pour une évaluation ex-post et pluraliste.

► Pourquoi évaluer ?

L'amélioration des politiques publiques

L'évaluation des politiques publiques constitue un outil stratégique au service de l'amélioration continue de l'action publique.

Elle permet de porter un regard critique sur les dispositifs existants, mais aussi de réinterroger les choix opérés en matière d'allocation des ressources, de ciblage des bénéficiaires ou encore de modalités de mise en œuvre.

« Évaluer, c'est donner de la valeur et non de la norme »³

Il ne s'agit pas de sanctionner mais de comprendre. Selon **Nicolas SUBILEAU**⁴, évaluer reviendrait à porter un jugement argumenté sur l'action publique, en appréciant sa valeur au regard des objectifs poursuivis.

Dans sa contribution de novembre 2020, « Des questions évaluatives pour améliorer les politiques régionales », le CESER Auvergne-Rhône-Alpes souligne que l'évaluation doit éclairer la décision publique en apportant des éléments d'analyse à la fois quantitatifs et qualitatifs, permettant ainsi de faire évoluer les politiques si nécessaire.

La **Métropole de Lyon**, à travers sa mission dédiée à l'évaluation, met en avant un autre apport essentiel : faire émerger des questionnements ou des angles d'analyse qui n'avaient pas été identifiés lors de la conception de la politique. Elle devient ainsi un outil de réflexion stratégique.

La **Directrice du Département de la Connaissance et de la Planification de l'Agence de l'Eau Rhône-Méditerranée-Corse** insiste sur l'importance de l'évaluation pour prendre du recul, rendre compte des actions menées, et comprendre les facteurs de réussite ou d'échec. L'évaluation identifie ce qui relève de leurs propres mécanismes d'actions ou non. Les pratiques évaluatives accompagnent également l'amélioration des politiques publiques à travers la formulation de recommandations. Le **Département du Rhône**, par exemple, assure un suivi de ses recommandations un an après leur formulation, renforçant ainsi l'impact opérationnel de la démarche évaluative.

³ Extrait de l'audition d'Henri Jacot, Professeur émérite « sciences économiques » de l'Université Lyon 2, ancien conseiller régional, administrateur de la Société Française de Prospective (SFdP), et membre de la Société Française de l'Évaluation (SFE).

⁴ Nicolas SUBILEAU, Directeur associé du Groupe Pluricité, Professeur associé à Sciences-Po Lyon au Master « Evaluation et pilotage des politiques publiques ».

La compréhension des politiques publiques

Grâce à l'évaluation des politiques publiques les citoyens bénéficient d'un retour sur les politiques et programmes qui les concernent. L'utilisation de ressources publiques implique, par ailleurs, une responsabilité morale envers les citoyens. L'évaluation apporte une transparence permettant de vérifier si les actions entreprises par les pouvoirs publics sont réellement adaptées aux besoins des citoyens. Elle leur donne la possibilité « de vérifier que les ressources sont allouées et utilisées de manière efficace et conforme aux objectifs annoncés. », ⁵ de vérifier si la politique est réellement adaptée à leurs besoins ainsi que d'en apprécier la pertinence et l'efficacité, renforçant ainsi la confiance des usagers envers les institutions.

La prise en compte de l'avis et des observations des usagers renforce leur confiance envers les programmes et politiques concernés et lutte contre le sentiment d'éloignement entre les gouvernés et les gouvernants. Evaluer une politique permettrait de vérifier que cette dernière est efficace, et « qu'elle respecte les valeurs de justice sociale, d'équité et de durabilité ». ⁶

En rendant compte de la mise en œuvre des politiques, en impliquant les citoyens dans l'évaluation et en recueillant leurs observations et avis, l'évaluation favorise une participation active et renforce la légitimité démocratique. Connaître les objectifs, les bénéficiaires, les résultats attendus, les mesures de contrôle d'une politique c'est aussi comprendre les contraintes et difficultés de mise en œuvre. Et ainsi se sentir plus impliqué dans la vie politique. La **CAF de la Drôme** utilise l'évaluation afin de piloter sa politique d'action sociale. L'évaluation est partagée avec les partenaires afin de sortir d'une évaluation subie pour aller vers une **évaluation productive**.

En outre, l'évaluation met en lumière des changements sociaux difficilement perceptibles. Ces changements ne se manifestent pas tout seuls, ils sont complexes et appréciés différemment selon les points de vue. L'utilisation de référentiels partagés et explicites offre une méthode. Elle assure la transparence et l'objectivité des processus et ouvre la possibilité à toutes les parties prenantes de donner leur avis sur une politique. L'évaluation s'inscrit dans le développement d'une gouvernance plus moderne, partagée et transparente.

► Les étapes de l'évaluation

Pour garantir une évaluation efficace et pertinente, plusieurs étapes préalables sont nécessaires.

ÉTAPE 1

La première consiste à apprécier la faisabilité de l'évaluation. Il est, en effet, essentiel de s'assurer que les résultats de la politique ou du programme sont mesurables, afin de pouvoir en évaluer la valeur ajoutée. Intégrer, dès la conception, des critères évaluatifs clairs permet de faciliter cette tâche.

ÉTAPE 2

Vient ensuite la question de l'utilité de l'évaluation. Comme l'a souligné la **Métropole de Grenoble**, une évaluation doit répondre à une interrogation, permettre de mieux connaître une situation, une problématique ou des résultats. Le choix du moment de l'évaluation est alors déterminant : pour qu'elle produise les effets escomptés, elle doit être réalisée au moment opportun (ex ante, in-itinere, ex-post).

ÉTAPE 3

Une fois ces éléments définis, il convient de rédiger un cahier des charges. Celui-ci doit préciser les objectifs de la politique ou du dispositif à évaluer, décrire les effets attendus de l'évaluation, et donc formuler les questions évaluatives. Il s'agit de se demander : à quelles questions souhaite-t-on que l'évaluation réponde ?

Cinq critères peuvent guider cette réflexion :

- la pertinence,
- l'efficacité,
- l'efficience,
- l'utilité,
- la cohérence.

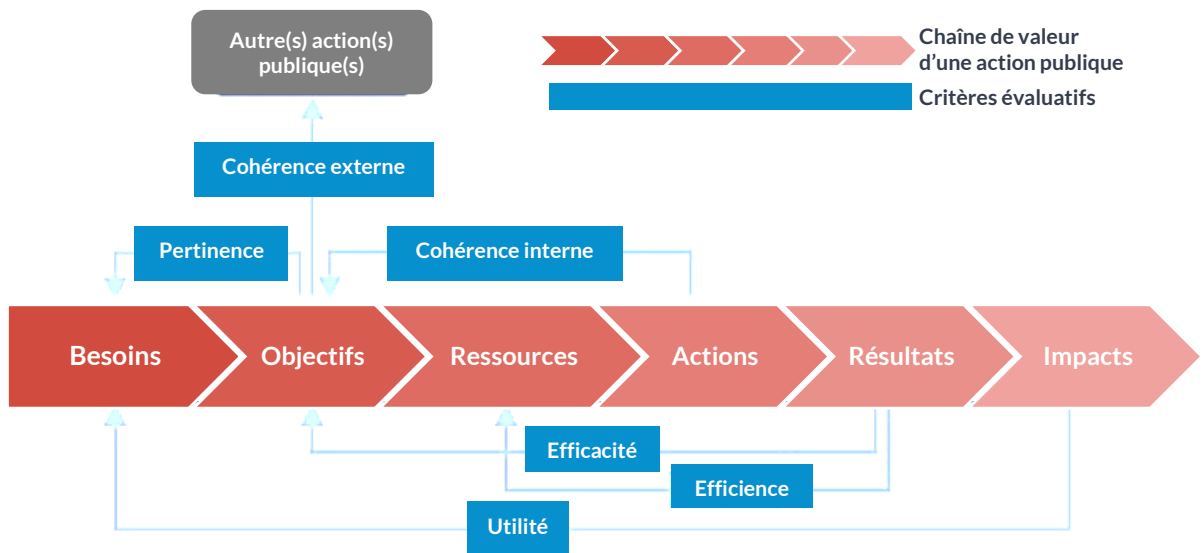
Quelques exemples de questions évaluatives par rapport au référentiel de l'évaluation :

- ❖ **Pertinence** : est-ce qu'on avait besoin de ça ? (adéquation des objectifs aux besoins, enjeux ou problèmes)
- ❖ **Efficacité** : est-ce que ça a marché ? (Adéquation des effets au regard des objectifs)
- ❖ **Efficience** : est-ce qu'on arrive à avoir le même impact pour moins cher ? (Équilibre, effets-ressources).
- ❖ **Cohérence externe** : les structures, outils ou instruments qui répondent aux besoins en question sont-elles complémentaires ou en situation de concurrence ?
- ❖ **Cohérence interne** : est-ce que la politique, le projet, est en adéquation avec les autres ou entrent-ils en conflit ?
- ❖ **Utilité** : est-ce que les impacts produits sur la société répondent aux enjeux de la société ? (Adéquation des effets au regard des besoins, enjeux ou problèmes). ⁷

⁵ Nicolas SUBILEAU, Cabinet Pluricité.

⁶ Nicolas SUBILEAU, Cabinet Pluricité.

⁷ Nicolas SUBILEAU, Cabinet Pluricité.



Source : Direction interministérielle de la transformation publiques

Plus le cahier des charges sera précis, plus l'évaluateur sera à même d'arriver aux effets attendus par le commanditaire. Il est également nécessaire d'y définir une méthodologie rigoureuse ainsi qu'un calendrier clair.

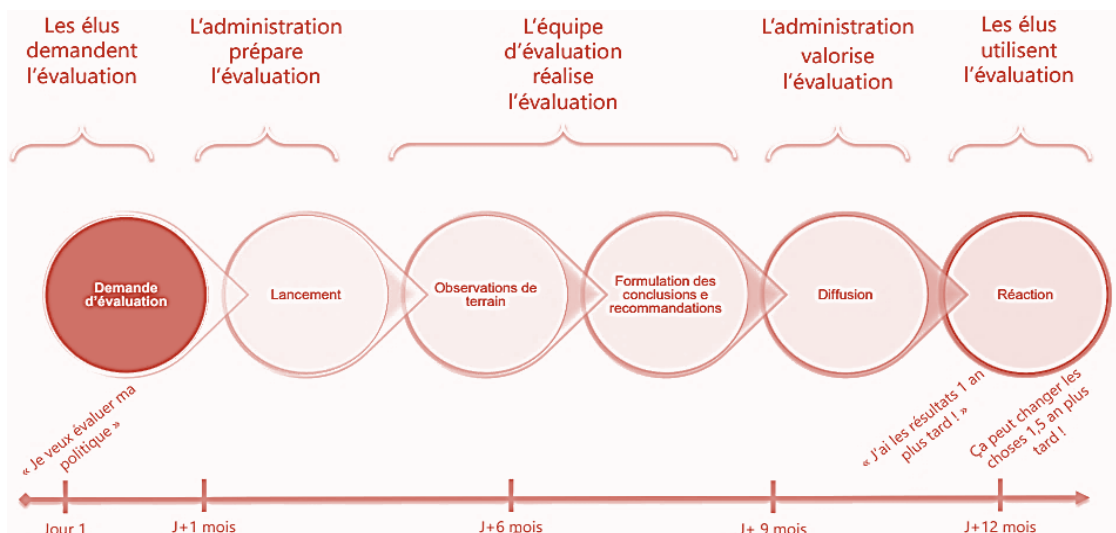
ÉTAPE 4

Vient ensuite une étape essentielle : le recueil de l'information. Il est important de cibler, en amont, les données nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'évaluation.

ÉTAPE 5

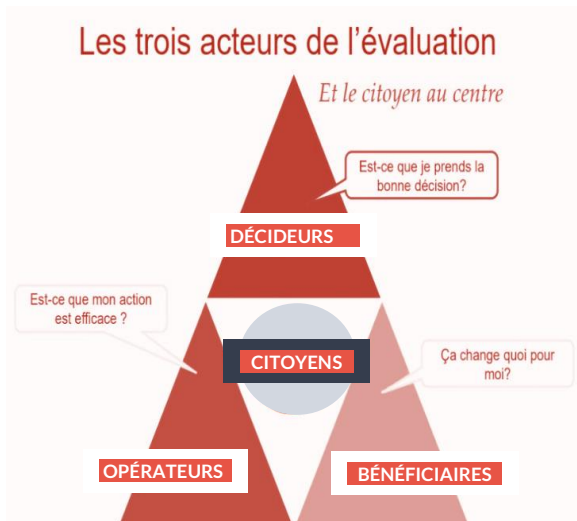
Enfin, l'évaluation se conclut généralement par l'élaboration d'un rapport évaluatif, pouvant inclure des recommandations issues de l'analyse, ainsi que leur mode de restitution, selon les modalités définies.

Exemple d'une chronologie d'évaluation commanditée par des élus à un cabinet de conseil



Source : Présentation de Nicolas SUBILEAU

► Les acteurs de l'évaluation des politiques publiques



Source : Présentation de Nicolas SUBILEAU

Les 3 acteurs de l'évaluation

- Décideurs,
- Bénéficiaires,
- Opérateurs, avec les citoyens au centre.

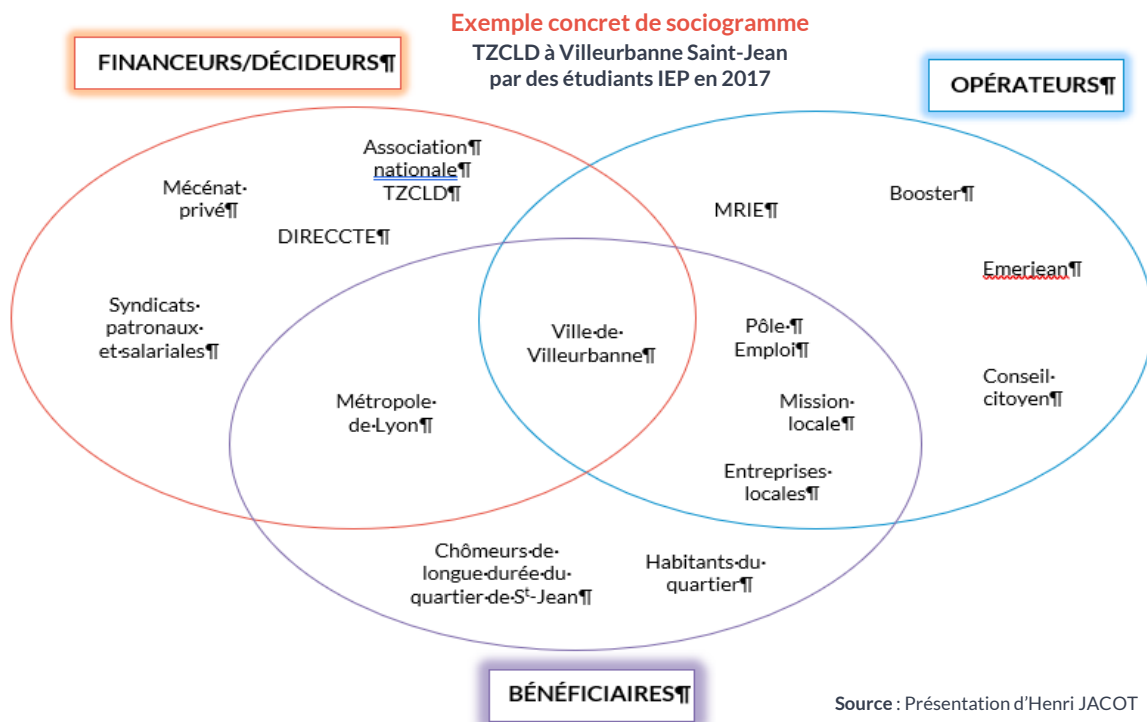
Les opérateurs vont se poser la question de savoir si leur action est efficace, les décideurs s'ils prennent la bonne décision et les bénéficiaires ce qui change pour eux.

L'identification des parties prenantes à une évaluation est une phase importante. Elle permet, notamment de sélectionner la méthode d'intervention, mais également d'obtenir une base des informations disponibles.

Le commanditaire d'une évaluation peut autant être un opérateur qui souhaite évaluer l'efficacité, la pertinence de son action, qu'un décideur qui a pour objectif d'évaluer sa décision ou politique.

Concernant les bénéficiaires, une distinction est à prendre en compte. Il y a les bénéficiaires directs du programme, dispositifs ou de la politique, et les contributeurs qui financent l'action. Ces deux types de bénéficiaires apportent des données à l'évaluation, souvent bien distinctes.

Pour y parvenir le **sociogramme des acteurs** est un outil facilitant la compréhension et la gestion de la démarche d'évaluation :



Source : Présentation d'Henri JACOT

Approche de la Société Française de l'Évaluation (SFE)

La Société Française de l'Évaluation (SFE) a pour objectif de contribuer au développement de l'évaluation et de promouvoir son utilisation dans les organisations publiques et privées. Elle définit l'évaluation au sein de sa Charte comme étant un dispositif visant « 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 ».

En effet, selon la SFE, l'évaluation va plus loin que la simple vérification des actions. Elle permet d'apprécier les résultats obtenus, et la réponse aux besoins des citoyens et de la société. Pour la SFE, l'évaluation répond à trois finalités :

- ① Une **finalité démocratique**, car elle vise à rendre compte de l'action publique envers les citoyens, et à les mobiliser dans certains cas.
- ② Une **finalité stratégique**, car les dispositifs d'évaluation améliorent et adaptent les dispositifs en fonction des besoins et attentes.
- ③ Une **finalité opérationnelle**, car avoir une méthode évaluative, c'est également un travail de clarification des objectifs et des résultats à atteindre.

La Charte de l'évaluation de la SFE vise à promouvoir toutes les formes d'évaluation qui sont les plus à même de faire des pratiques évaluatives une composante des organisations publiques et de la vie démocratique. La Charte combine plusieurs fonctions : attirer l'attention sur les enjeux et les problèmes, guider la recherche de solutions et inciter. Elle est un guide de principes généraux de l'évaluation et invite à s'y conformer. La Charte peut également être utilisée comme outil de prévention des difficultés qui peuvent surgir en cours d'évaluation. Elle apporte des clarifications sur les questions de principe et de déontologie.

C'est en ce sens que la Charte prévoit **7 grands principes** :

- ☑ la pluralité,
- ☑ la distanciation,
- ☑ la compétence,
- ☑ le respect des personnes,
- ☑ la transparence,
- ☑ l'opportunité,
- ☑ la responsabilité.

Les membres de la SFE doivent déclarer adhérer à ces 7 principes et s'engager à les appliquer.

Le CESER et l'évaluation

La place des CESER dans l'écosystème de l'évaluation



La mission évaluative des CESER est définie au sein de la loi NOTRe du 7 août 2015, portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République. Cette dernière définit, en son article L4134-1, la mission des CESER comme étant « 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. »

Selon l'association des CESER de France, la définition de la mission évaluative des CESER par la loi NOTRe, confirme qu'ils disposent d'une expertise permettant d'informer les assemblées élues sur les questions économiques, sociales et environnementales.

Utiliser le terme « contribuer » dans la définition de la mission évaluative des CESER n'est pas anodin. Il implique qu'il y ait une limite aux pratiques évaluatives des CESER tout en leur laissant la possibilité de définir les contours de cette contribution. Selon le livre blanc de CESER de France, de septembre 2017, « le législateur propose de prendre appui sur les assemblées consultatives pour assurer la veille utile à la transparence de l'action et participer à la mesure de l'efficacité et de la pertinence des orientations retenues ».⁸

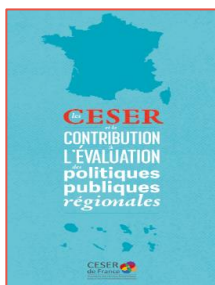
Par ailleurs, le terme de « politique publique régionale » ouvre également la porte à un large choix quant à la matière d'évaluation des CESER : sujets d'actualité et problématiques dans lesquels la société civile a une valeur ajoutée. Il permet d'évaluer un grand éventail de secteur.

Ainsi, les CESER peuvent être saisis par les Conseils régionaux pour donner leur avis sur des évaluations spécifiques de politiques publiques. Ils peuvent également prendre l'initiative de mener des études prospectives sur des enjeux régionaux, et ainsi anticiper des évolutions futures et proposer des ajustements politiques.

⁸ CESER de France, Livre Blanc, page 12.

La mission évaluative des CESER n'étant pas obligatoire, et le terme « contribuer » n'étant pas totalement clarifié le développement des pratiques évaluatives est hétérogène en fonction des territoires.

Afin de promouvoir les pratiques évaluatives et de démontrer leur concours à la légitimité de l'action publique l'association CESER de France a élaboré deux livres blancs. Ils visent à proposer un référentiel commun afin d'harmoniser les pratiques évaluatives au niveau national, mais aussi de démontrer la richesse des initiatives des CESER pour adopter l'évaluation. Les initiatives d'adoption de l'évaluation des CESER suivent le même objectif : répondre aux attentes des citoyens des régions.



Le Livre Blanc, Tome 1 souligne également le fait que les CESER n'ont pas vocation à devenir des techniciens de l'évaluation ou à remplacer des cabinets spécialisés. Ils sont des assemblées qui peuvent aisément développer des pratiques évaluatives contribuant à celles des conseils régionaux.

Du fait de leur composition, les CESER bénéficient d'une grande diversité d'opinion, mais également de connaissances pouvant constituer une large base de données, concourant ainsi à l'élaboration d'une évaluation complète représentant un large panel d'utilisateurs et de citoyens. En effet, les CESER disposent d'un accès à la société civile et donc à des données, moins accessibles aux décideurs. L'approche pluridisciplinaire des représentants des salariés, des représentants des employeurs et des associations enrichit l'évaluation apportée par les CESER.

Par cette composition, les CESER sont d'excellents relais des évaluations au sein de la société civile. Ils peuvent contribuer à une meilleure compréhension des résultats et des difficultés de mise en œuvre de certaines politiques publiques. La restitution publique de leurs rapports renforce également la transparence des actions publiques et incite les décideurs à rendre des comptes.

L'association CESER de France a récemment relancé un groupe de travail sur l'évaluation. Celui-ci se compose des commissions concernées de chaque CESER et des chargés d'études affiliés à l'évaluation. Ce groupe de travail n'a pas vocation à se substituer à la mission de contribution à l'évaluation des CESER, mais plutôt à élaborer une feuille de route à destination des CESER afin de développer la culture de l'évaluation des conseillers et des agents, ainsi qu'à réaffirmer leur rôle comme interlocuteurs incontournables de l'évaluation des politiques publiques.

► La place du CESER Auvergne-Rhône-Alpes dans l'écosystème de l'évaluation

De 1990 à 1997

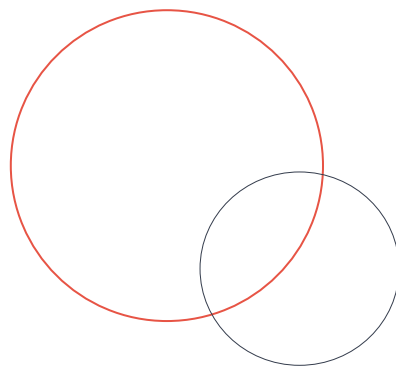
Dès les années 1990, le CESER Auvergne-Rhône-Alpes a trouvé une place dans l'évaluation des politiques publiques régionales.

À partir de 1991, un dispositif régional d'évaluation a été mis en place :

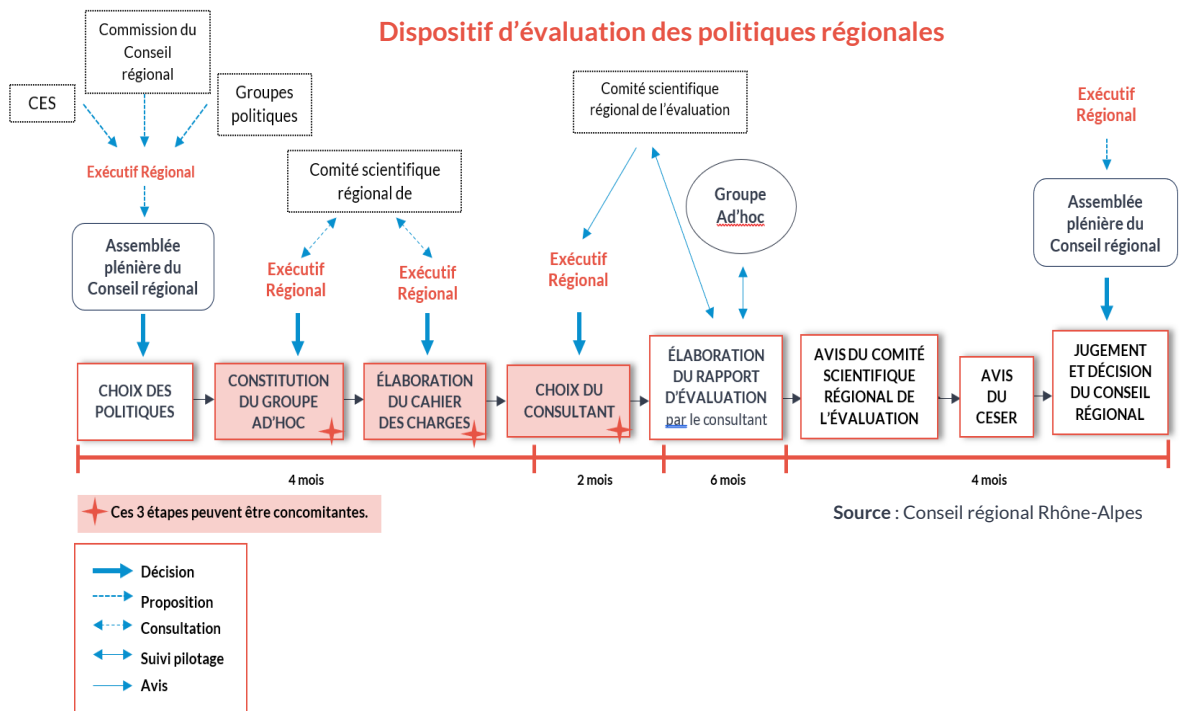
L'Assemblée plénière du Conseil régional ouvrait et clôturait la procédure d'évaluation. Elle décidait, sur proposition de l'Exécutif, des politiques à évaluer. L'avis du CESER était sollicité avant la présentation devant l'assemblée plénière pour un débat sans vote. L'Exécutif définissait les évaluations à mener, établissait le mandat, rédigeait le cahier des charges, sélectionnait le cabinet d'évaluation, et constituait à la fois le groupe ad hoc et le groupe de suivi. Le CESER intégrait, assez tôt, 2 membres de l'assemblée à ce groupe ad hoc dont le Président de la commission compétente au titre de l'évaluation. Un comité scientifique, composé de 8 membres, était également institué. Il garantissait le respect de la déontologie et des méthodologies employées.

En moyenne, deux évaluations étaient réalisées chaque année.

Dès l'origine des pratiques évaluatives régionales, le CESER pouvait proposer des sujets à l'Exécutif, ainsi que des critères et indicateurs d'évaluation. Il donnait également un avis voté par sa propre assemblée plénière, concernant le rapport du cabinet d'études, avant le débat au Conseil régional.



Dispositif d'évaluation des politiques régionales



« L'ex-CESER Rhône-Alpes, grand défenseur de l'évaluation dès 1990, a estimé qu'elle était certes perfectible (implication des élus, suites données aux recommandations, indicateurs de suivi à développer dès l'origine des politiques, appropriation par les acteurs et les citoyens, évaluations à prévoir d'avantage dès la conception de l'action...). Mais il a souligné à maintes reprises la qualité de cette démarche rhônalpine et l'a recommandée à d'autres Régions. »⁹

1997

Le rôle du CESER a évolué en 1997, marquant une nouvelle étape dans son implication dans l'évaluation des politiques publiques. Le CESER pouvait donner son avis sur le cahier des charges, avant sa présentation devant le Conseil régional. Parallèlement, un système de pilotage régional avait été mis en place. Il visait à assurer un suivi régulier de la mise en œuvre des politiques régionales, tant sur le plan opérationnel que stratégique.

De 2005 à 2015

Le changement de mandature de 2005 a marqué un tournant avec un véritable déploiement et une montée en puissance des démarches d'évaluation : les 5 critères évaluatifs apparaissent ainsi que **plusieurs nouvelles exigences** :

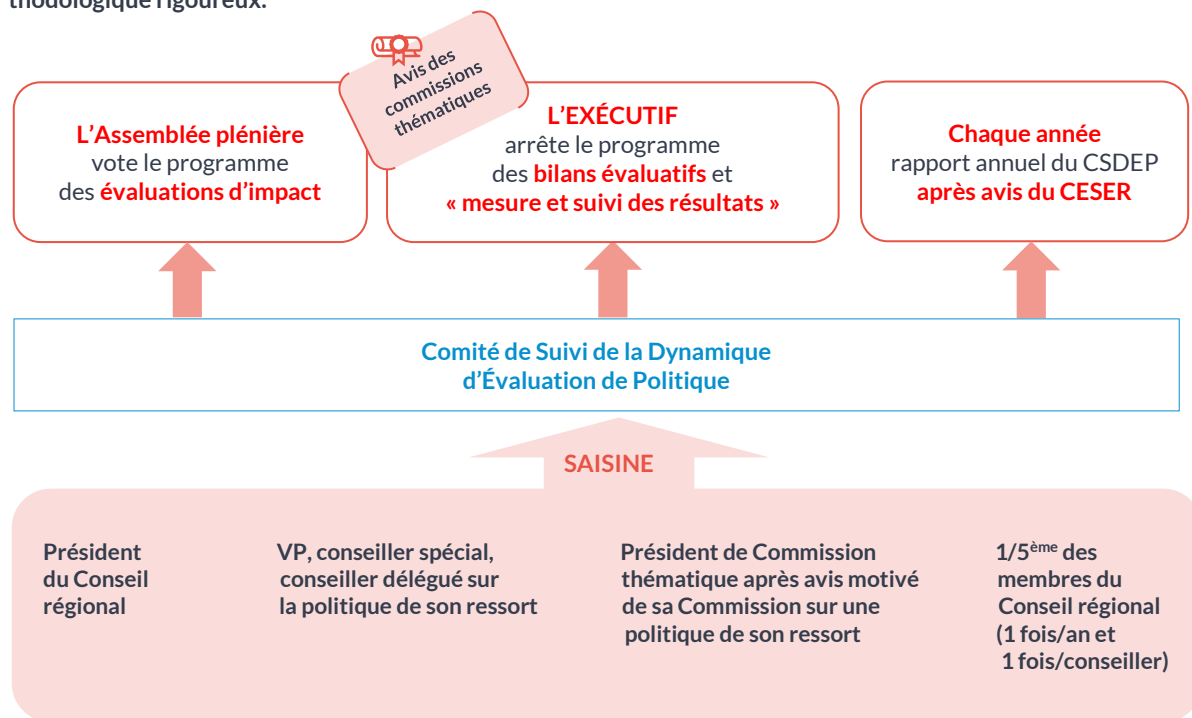
- La prépondérance du politique, avec le vote des mandats d'évaluation en séance plénière et la présentation des recommandations devant l'Assemblée,
- Une exigence d'impartialité, les travaux d'évaluations étaient confiés à des prestataires externes et pilotés par des personnalités indépendantes,
- La diffusion d'une culture de l'évaluation au sein de l'institution,
- L'ouverture à la société civile,
- L'intégration de la démocratie participative dans les démarches,
- Le pilotage par la commission « Suivi Evaluation des fonds régionaux accordés aux entreprises » (SUEVAL¹⁰), à laquelle le CESER participait activement.

Le Conseil régional organisait un débat annuel sur les rapports du comité de suivi, le CESER élaborait également ses propres avis sur les évaluations réalisées chaque année.

⁹ Contribution GTA novembre 2020, « Des questions évaluatives pour améliorer les politiques régionales », page 11.

¹⁰ Commission de suivi et d'évaluation des fonds régionaux accordés aux entreprises. Créée en 2004 et supprimée en 2015. Composée de 14 conseillers régionaux, le Préfet de Région et 3 représentants des services déconcentrés de l'État, le Président du CESER, 1 représentant par organisation syndicale de salariés, 1 représentant par organisation professionnelle, les organismes consulaires, 1 représentant de la CRESS, 2 personnalités qualifiées.

En 2012 une nouvelle délibération a réaffirmé l'importance du portage politique ainsi que du rôle du comité de suivi et de la dynamique d'évaluation de politique avec la présence de 2 membres du CESER. Elle a également réaffirmé la nécessité de posséder un **cadre méthodologique rigoureux**.



Source : Conseil régional Rhône-Alpes

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes occupait une place importante dans la dynamique d'évaluation régionale et intervenait à plusieurs niveaux du processus. Il formulait des observations sur le mandat d'évaluation, il siégeait au sein du Comité de Suivi de la Dynamique d'Évaluation (CSDEP), il rendait un avis sur les rapports d'évaluation d'impact et sur le rapport annuel du CSDEP. Ces avis, votés en assemblée plénière du CESER étaient annexés aux rapports de l'Exécutif du Conseil régional. Les membres du CESER étaient formés à l'évaluation.

Agnès CLERICI, Directrice du service « Appui au Pilotage Stratégique » du Conseil régional, souligne que le CESER était étroitement associé aux travaux conduits au cours de ces années. Les mandats d'évaluation étaient construits en concertation avec lui.

De 2016 à 2019

2016 marquait un changement d'approche, les travaux évaluatifs tels qu'effectués, sont substitués par un dispositif de mesure de la performance des politiques régionales.

« Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes a regretté la suspension en 2016 d'une culture régionale de l'évaluation dont il aurait apprécié qu'elle devienne un réflexe. Et il a adopté en juillet 2017 un vœu appelant à une démarche conjointe des deux assemblées régionales à travers une instance dédiée. »¹¹

De 2020 à 2024

C'est en 2020 que l'évaluation des politiques régionales était à nouveau intégrée dans les missions du Conseil régional. Cette fonction évaluation sera ensuite confiée, en septembre 2024 à la Direction d'Appui au Pilotage Stratégique (DAPS). Mais le CESER n'était plus associé à l'élaboration des travaux.

¹¹ Contribution GTA novembre 2020 « Des questions évaluatives pour améliorer les politiques régionales », page 11

Le CESER a auditionné les services de la Direction d'Appui au Pilotage Stratégique afin de savoir quel était leur plan d'action concernant la relance des travaux évaluatifs du Conseil régional. Lors de cette audition plusieurs facteurs-clés de réussite ont été mis en lumière :

- 🔗 La stabilisation d'une organisation et d'une stratégie d'évaluation,
- 🔗 La poursuite du développement d'une véritable culture de l'évaluation,
- 🔗 Le développement de la mesure de la satisfaction des bénéficiaires,
- 🔗 La construction d'une méthode robuste de suivi des recommandations,
- 🔗 La définition d'un modèle partenarial avec le CESER,
- 🔗 L'établissement de conventions avec des instituts ou acteurs locaux produisant des recueils de données socio-économiques territoriales directement exploitables.

Le CESER, très favorable au rétablissement d'un partenariat autour de l'évaluation, est ouvert aux propositions du Conseil régional en ce sens. Le CESER souhaite mener des évaluations en complémentarité avec le Conseil régional, en apportant une ouverture à la société civile, permettant ainsi de mieux appréhender les effets concrets des politiques publiques sur la société.

Henri JACOT, Professeur émérite de sciences économiques à l'Université Lyon 2 et ancien conseiller régional¹² souligne que la force du CESER réside dans son lien avec les citoyens. Il occupe une place privilégiée pour capter leurs attentes, leurs ressentis, par le biais de ses conseillers et de leur présence au cœur des territoires.

► Illustration de la dynamique évaluative en Auvergne-Rhône-Alpes

L'évaluation des politiques publiques au niveau local se caractérise par une grande hétérogénéité, liée à la libre administration des collectivités territoriales. Cette diversité peut s'expliquer par des différences de moyens, de priorités politiques et/ou de culture administrative.

Une étude de 2018, menée par le Centre National Fonction Publique Territoriale (CNFPT) et la SFE sur « Le rôle et les pratiques d'évaluation de l'action publique territoriale »¹³, met en évidence **trois constats majeurs** :

🔗 **Les pratiques évaluatives sont fragiles.** L'évaluation n'est que rarement une priorité et ce même lorsqu'elle est imposée par la réglementation. Elle est souvent absente, récente ou disparue, avec des objets variés (politiques, programmes, dispositifs), dans un contexte d'action publique locale de plus en plus partagée.

🔗 **L'évaluation y paraît plus technique que politique.** Dans les collectivités où la fonction évaluation est installée, elle résulte d'un portage politique important. Elle est souvent vécue comme une mise en question politique des élus en charge de la politique évaluée et la place de délégué ou de Vice-Président à l'évaluation n'est pas convoitée. Les élus ne considèrent pas l'évaluation comme rentable électoralement, alors qu'elle pourrait contribuer à renouveler la manière de faire de la politique, en intégrant davantage les usagers et les citoyens. La publication des évaluations reste très inégale, oscillant entre un objet trop technique et un outil d'influence voire de pouvoir, en interne comme en externe.

🔗 **Les pratiques évaluatives ont de multiples fonctions :** l'évaluation ne se limite pas à l'aide à la décision. Elle peut être utilisée pour conforter en valorisant une action ou une politique, en justifiant ou encore en légitimant les politiques par des chiffres, constats, tendances. Mais elle peut aussi changer les choses en apportant une nouvelle stratégie.

Le Livre Blanc de l'association CESER de France souligne que la démarche évaluative s'est développée de manière très inégale selon les collectivités. Certaines n'en perçoivent pas encore pleinement l'intérêt ou manquent de temps et de moyens pour la mettre en œuvre. Les auditions menées par le CESER auprès des collectivités, agences et organismes ont confirmé que les conditions de réussite ne sont pas toujours réunies : manque de ressources humaines ou financières, faible portage politique, absence de publication des résultats, etc.

Pour autant, de nombreuses collectivités et agences territoriales usent des pratiques évaluatives. Leurs objectifs ne sont pas toujours les mêmes, mais la majorité affirme y trouver une véritable valeur ajoutée.

Pour renforcer cette culture de l'évaluation, le CESER Auvergne-Rhône-Alpes a choisi de valoriser les pratiques existantes à travers des fiches focus, mettant en avant des informations homogènes pour chaque acteur auditionné.

¹² Henri JACOT est également administrateur de la Société Française de Prospective (SFdP) et membre de la Société Française de l'Évaluation (SFE).
¹³ Nos études | Le rôle et les pratiques d'évaluation de l'action publique territoriale | CNFPT National.





Évaluation de l'action publique : quels enjeux ?

Améliorer l'action publique, s'assurer que les politiques atteignent les résultats escomptés avec les moyens engagés, renforcer le processus démocratique, autant d'objectifs à atteindre par la mise en œuvre de processus d'évaluation des politiques publiques. Dans un contexte actuel de budgets tendus et d'attentes croissantes des citoyens en matière de transparence et d'efficacité, l'évaluation des politiques publiques doit s'envisager comme un levier de pilotage et de transformation de l'action publique, permettant à la fois de comprendre les politiques publiques et leurs effets réels et de les réorienter au besoin.

Les auditions menées auprès de nombreuses collectivités territoriales et organismes publics de la région pratiquant l'évaluation, ont amené le CESER à mettre en lumière **5 enjeux principaux** à maîtriser pour que l'évaluation contribue pleinement à l'efficacité, à la transparence et à la pertinence des actions menées :

Le portage politique, facteur essentiel de réussite d'une évaluation

Renforcer la culture de l'évaluation

La donnée, levier stratégique de l'évaluation publique

La place des citoyens dans l'évaluation : un enjeu de renouveau démocratique

L'articulation de l'évaluation avec l'approche prospective

Le portage politique, facteur essentiel de réussite d'une évaluation

À travers l'ensemble des auditions réalisées par le CESER, il apparaît qu'un portage politique fort, à savoir un engagement explicite, visible et durable, permet d'asseoir la légitimité d'une évaluation. Cet engagement doit se traduire par des actions concrètes comme la mise à disposition de moyens, l'aide à la définition de priorités, une participation active et la diffusion des résultats.

Dans les collectivités, les démarches d'évaluation partent souvent d'une impulsion donnée par un élu ou un groupe d'élus de l'exécutif. Cohérente avec les priorités du mandat, cette impulsion permet de donner un cap et de légitimer le processus d'évaluation auprès de l'administration et des services concernés.

L'engagement politique permet ainsi de construire une relation de confiance entre toutes les parties prenantes : élus, services, autres partenaires, citoyens et de faire de l'évaluation un outil de dialogue démocratique.

L'évaluation questionne l'action publique et peut, à ce titre, mettre en évidence des dysfonctionnements, des incohérences dans les politiques menées. Elle peut aussi révéler que les effets ne sont pas ceux escomptés. L'implication des élus et notamment de l' élu référent vise à prendre en considération ces constats.

Ce portage politique fort doit se traduire concrètement par la **mise à disposition de moyens humains et financiers** : des équipes dédiées au sein des structures, formées et impliquées, disposant de mandats clairs, de budgets spécifiques pour financer des évaluations externes, des démarches participatives ou des outils.

Il peut également passer par l'intégration de l'évaluation au cœur de la stratégie politique, dans les projets de territoires, les programmations budgétaires.

Enfin, la manière dont les résultats sont utilisés et communiqués doit permettre de s'assurer que les conclusions de l'évaluation seront réellement prises en compte dans les décisions.

EXEMPLES DE PRATIQUES

MÉTROPOLE DE GRENOBLE



À titre d'exemple marquant, dans la Métropole de Grenoble, le portage politique a permis de diffuser la culture de l'évaluation, de généraliser cette pratique et d'ancrer les démarches d'évaluation. À partir de 2008, une vice-présidence dédiée et une commission finances et évaluation ont été créées. Une délibération cadre a été votée en 2010 visant la généralisation de l'évaluation à travers un programme pluriannuel. Dès 2014, celui-ci a été adopté et mis en place par le Conseil de la Métropole. En 2021, un comité de pilotage transversal des évaluations a été créé, composé de 4 vice-présidents, et des vice-présidents concernés selon les thématiques des évaluations, du directeur général des services et deux représentants du conseil de développement.

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA LOIRE



Autre pratique inspirante, celle du Conseil départemental de la Loire qui a inscrit l'évaluation des politiques publiques depuis 10 ans au cœur de son Agenda 21 et dans tous les projets d'administrations successifs. Un comité de suivi politique collégial a été créé fin 2018 à la demande des élus d'opposition. Réuni 2 fois par an, cette instance non décisionnelle permet le partage et le rendu d'informations. La direction transversale, autonome dans son rôle de tiers évaluateur de la politique, permet un suivi de l'évaluation jusque dans la mise en œuvre des préconisations issues de celle-ci.

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PUY-DE-DÔME



Au sein du Conseil départemental du Puy-de-Dôme, la mission est co-portée par le vice-président Finances du département et l' élu concerné. La mission évaluation est autonome. Elle rencontre les directeurs généraux adjoints du Département pour recenser les besoins en matière d'évaluation. Ils sont ensuite inscrits dans un plan à 3 ans qui peut évoluer. Le Directeur général des services l'établit sur l'année en cours et celles à venir. L' élu référent « rend compte » à l'exécutif départemental des travaux évaluatifs et partage ceux à venir.

Renforcer la culture de l'évaluation

L'ancrage de l'évaluation dans les pratiques des collectivités suppose le développement d'une culture associée, c'est-à-dire, le fait d'intégrer l'analyse, la réflexion critique et l'amélioration continue dans la conduite de l'action publique. L'un des enjeux majeurs est de favoriser son émergence.

Encourager la dynamique d'apprentissage au sein des collectivités

Cette dynamique d'apprentissage ne concerne pas seulement les responsables politiques, mais également les agents et services. Elle passe notamment par la **sensibilisation, la formation et la montée en compétences des agents et des élus** aux méthodes et usages de l'évaluation. Cela a été confirmé dans toutes les collectivités, administrations ou organismes auditionnés par le CESER.

EXEMPLES DE PRATIQUES

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PUY-DE-DÔME



Initiative notable qui a attiré positivement l'attention du groupe de travail, le Conseil départemental du Puy de Dôme a fait le choix de créer un groupe d'évaluateurs de 12 agents, mobilisés, au sein des différents services. Choisis sur la base du volontariat pour leur appétence en la matière, ils apportent des regards multiples en lien avec leur vécu et leur expérience au sein de l'administration. Avoir recours à ce groupe d'agents volontaires permet de diffuser une culture de l'évaluation dans une démarche ascendante. Il est à noter que la dynamique doit être encouragée aussi bien au niveau des agents de la collectivité que des encadrants.

Ce choix de méthode nécessite de dépasser la vision défensive voire punitive de l'évaluation. En effet, lorsque celle-ci n'est pas assez partagée, elle peut être perçue comme un risque de sanction financière. Mais elle peut aussi devenir un espace de dialogue et d'amélioration.

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA LOIRE



Pour promouvoir et développer l'évaluation, le Conseil départemental de la Loire multiplie les actions innovantes : semaine de l'évaluation, ateliers en partenariat avec l'INSEE pour sensibiliser à l'importance de la donnée, organisation de l'événementiel interne « semaine de la performance » en 2024.

L'accent est mis sur le « faire avec » et pas « à la place de ». Ainsi, dans les démarches engagées, le pilotage est assuré par le responsable métier, associé dès le démarrage du processus, la Direction à la stratégie et à la modernisation de l'action publique étant quant à elle garante de la méthode et de l'atteinte des résultats.

Internaliser les évaluations

Pour de nombreuses collectivités qui pratiquent l'évaluation en interne, ce recours à ces pratiques renforce l'acculturation des services et permet une approche pragmatique de l'évaluation. Les collectivités auditionnées s'accordent à dire qu'internaliser l'évaluation permet une appropriation plus forte

EXEMPLES DE PRATIQUES

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU RHÔNE



Au sein du Conseil départemental du Rhône, l'évaluation est pratiquée en interne. Cela aide à la formulation du besoin, à la rédaction de la demande, facilite les échanges d'informations, de données avec les autres services notamment ressources humaines et finances. La confiance est installée dans la mission évaluation et le « service après-vente » régulier et facilité.

MÉTROPOLE DE GRENOBLE



Au sein de la Métropole de Grenoble, la démarche d'évaluation est coconstruite avec les services. Il s'agit ainsi de contribuer à une démarche de progrès et d'amélioration au sein de l'administration. Tous les agents de l'équipe ont une sensibilisation développée à l'évaluation, ce qui leur permet d'être des relais, voire des renforts potentiels en moyens humains.

Valoriser les retours d'expériences, diffuser les résultats

L'évaluation ainsi menée produit des connaissances sur les effets, les processus et les conditions de mise en œuvre des politiques publiques. Ces connaissances peuvent ensuite être mobilisées et utiles à l'action publique.

EXEMPLES DE PRATIQUES

CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES



La Chambre régionale des comptes, transmet le rapport finalisé à la collectivité à l'origine de la saisine qui va pouvoir apporter une réponse contradictoire dans un délai d'un mois. À l'issue de la procédure, le rapport est communiqué et rendu public.

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA LOIRE



Le Conseil départemental de la Loire produit un rapport mais également une synthèse de 4 pages « le fil de l'évaluation », support plus communicant qui dresse les principaux constats et la suite des orientations qui seront prises par l'exécutif pour améliorer la politique.



LE FIL DE L'ÉVALUATION - NOVEMBRE 2020

POUR UNE GESTION DE CRISE efficace au service des Ligériens

La Loire, comme l'ensemble du pays, fait face à une pandémie mondiale dite de la Covid-19, et à la crise sanitaire qui l'accompagne, avec comme conséquence la mise en confinement de l'ensemble de la population du 16 mars au 11 mai dernier.

Pour faire face à cette situation inédite, la cellule de veille a été créée dès février 2020 sous la direction du Directeur général des services, et un Plan de continuité de l'activité (PCA) a été élaboré et mis en place. Cet outil a permis de piloter l'organisation de la collectivité, et de répondre ainsi à trois priorités essentielles : la protection des Ligériens les plus fragiles et plus particulièrement le versement des allocations sociales, le soutien financier aux acteurs du territoire, et enfin la rémunération des agents départementaux. Le PCA a été suivi d'un Plan de reprise d'activité (PRA) qui a accompagné le retour progressif des agents départementaux sur site.

EN BREF Le plan de continuité

- Le Plan de continuité de l'activité est la stratégie adoptée par une collectivité pour faire face à un risque majeur, comme une catastrophe industrielle, un événement climatique ou une pandémie, comme celle que nous vivons.
- Le PCA guide la réorganisation de l'activité afin d'assurer les missions essentielles et prioritaires du service public en situation de crise, tout en protégeant les personnels.
- Le PCA devient la référence collective pendant le temps de crise. Il se substitue au cycle de décision habituel.
- Le PCA est par nature évolutif : en fonction de l'évolution de la situation, les priorités de la collectivité se transforment.
- Il n'y a pas d'obligation pour une collectivité de se doter d'un PCA. Toutefois, cet outil contribue grandement à une gestion efficace de la crise.



L'évaluation

Fin mai, la décision a été prise par le Président Georges Ziegler de lancer une évaluation du PCA et du PRA élaborés par la collectivité, afin de dresser rapidement un premier bilan de cette séquence inédite. L'objectif de la démarche est de proposer des recommandations visant à améliorer le dispositif à court terme pour faire face à la « deuxième vague ». Les conclusions doivent permettre de tirer des enseignements afin de conforter la capacité de gestion de crise de la collectivité au service de l'usager et des Ligériens.

L'évaluation a été réalisée entre juin et septembre 2020 par la Direction déléguée SMAP, en lien avec Michèle Maras, vice-présidente chargée du personnel et Hervé Reynaud, vice-président chargé de l'évaluation.

La méthode

Inspirée de la méthode du retour d'expérience (RETEX), l'évaluation s'est intéressée à la chronologie du PCA : son élaboration, sa mise en œuvre puis le passage vers le PRA, ainsi qu'aux enjeux propres à chacune de ces étapes comme le choix des missions prioritaires, les ressources et les outils, le management, la communication, etc.

Pour rassembler les informations, plusieurs étapes ont été nécessaires :

- une analyse documentaire,
- 17 entretiens avec les membres de la cellule de veille et des acteurs opérationnels de la crise de chaque pôle,
- un questionnaire à destination des agents intégrés au PCA,
- une étude comparative avec trois autres Départements.



EXEMPLES DE PRATIQUES

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU RHÔNE



Au sein du Conseil départemental du Rhône, la restitution peut prendre plusieurs formes et s'effectue devant le comité d'évaluation. Même si le périmètre de la restitution n'est pas forcément très large, il y a une forme de rendu aux personnes qui ont consacré du temps et de la matière. Les évaluations ne sont pas rendues publiques, ni accessibles sur le site internet car les livrables s'adressent à un public d'initiés.

Est-ce qu'une restitution auprès d'un public plus large permettrait de contribuer à restaurer le lien de confiance élus-citoyens ? Elle pourrait dire ce qui a été pris en compte, pourquoi, et favoriser la compréhension des politiques publiques.

Un périmètre très restreint de la diffusion peut aussi traduire une efficacité opérationnelle : identifier des leviers pour être réactif. La mission « évaluation » assure un suivi-qualité global dans un délai de 3 mois et un suivi des recommandations dans un délai de 1 an. Ceci est possible parce que l'évaluation est menée en interne. Ce ne serait pas le cas si elle était réalisée par un cabinet extérieur.

Intégrer l'évaluation en amont de la définition de la politique publique et tout au long du processus

Ainsi, l'évaluation n'est pas appréhendée comme une pratique exceptionnelle, ponctuelle, ni comme une étape finale. Elle devient un réflexe intégré à toutes les étapes du cycle de la politique publique.

Le défi des prochaines années pour le Conseil départemental du Puy de Dôme est de mettre en place l'évaluation embarquée, avec un suivi sur chaque politique évaluée et un devoir d'alerte lorsqu'il y a des difficultés.



EXEMPLES DE PRATIQUES

CAF DE LA DRÔME



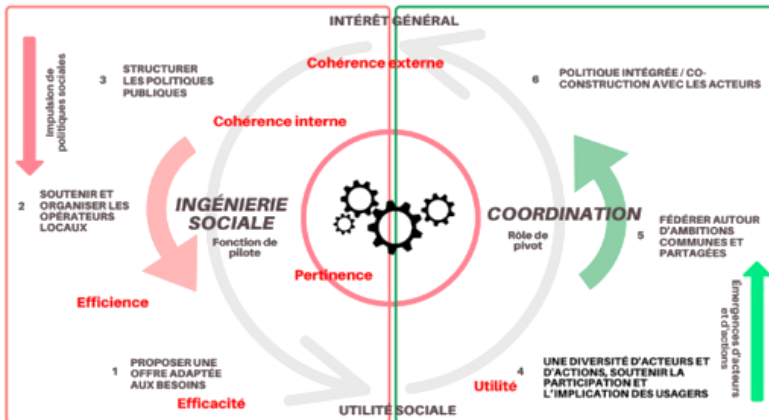
L'évaluation intégrée (au pilotage) est mise en œuvre par la CAF de la Drôme pour mettre en réseau et accompagner la structuration des politiques publiques départementales et territoriales. Elle est partagée avec l'ensemble des collectivités territoriales intercommunales au sein d'un comité de pilotage semestriel. Ainsi, dans les périodes de renouvellement des actions, la production d'une évaluation formelle, très détaillée de chacune des Conventions Territoriales Globales (CTG) permet d'engager une démarche de renouvellement partagée (évaluation thématique et évaluation du pilotage).

Une analyse détaillée modélise les politiques publiques sur l'ensemble du territoire :

- politiques socles : petite enfance, enfance, jeunesse et
- politiques émergentes : parentalité, accès aux droits, inclusion numérique...).

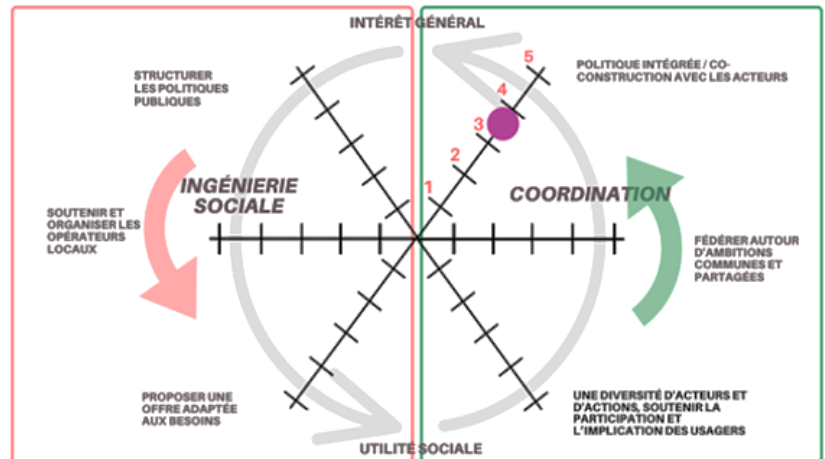
Cette modélisation permet d'identifier des axes d'amélioration ou de développement. L'évaluation intégrée permet de diffuser les pratiques évaluatives auprès de l'ensemble des collectivités et partenaires représentés au sein du comité de pilotage, favorisant ainsi leur acculturation à ces pratiques à différentes phases de l'action publique.

POSITIONNER LES DIFFÉRENTES DONNÉES PRODUITES
DANS UN SCHEMA GÉNÉRAL

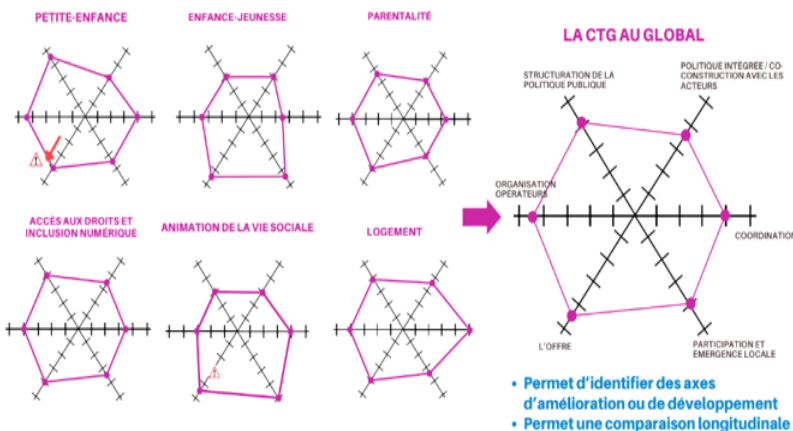


Mettre en réseau des acteurs et accompagner la structuration des politiques publiques départementales et territoriales

« SCORER » CHACUN DES CRITÈRES POUR EN DONNER
UNE IMAGE LISIBLE



« SCORER » CHACUN DES CRITÈRES POUR EN DONNER
UNE IMAGE LISIBLE



- ⇒ Permet d'identifier des axes d'amélioration
- ⇒ Permet une comparaison longitudinale

- Permet d'identifier des axes d'amélioration ou de développement
- Permet une comparaison longitudinale

Source : CAF de la Drôme

La donnée, levier stratégique de l'évaluation publique ?

Sans donnée, pas d'évaluation

Tous les organismes et collectivités auditionnés relèvent l'importance de la donnée. La donnée regroupe toute information objectivée et structurée quantitative ou qualitative, permettant d'établir un diagnostic ou un état des lieux, de mesurer un changement, de comparer plusieurs dispositifs, ou périodes, d'analyser les relations de cause à effet. Elles peuvent être issues des services de la collectivité, provenir de partenaires externes à la collectivité ou être produites dans le cadre de l'évaluation elle-même, par le biais d'enquêtes, d'entretiens, de focus groupe, ...

La donnée permet de définir et de construire des indicateurs fiables de suivi, de résultats ou d'impact. En appuyant les décisions sur des faits mesurables, elle renforce la crédibilité de l'évaluation.

Savoir l'utiliser, l'interpréter, la mobiliser nécessite des compétences techniques ainsi qu'une bonne définition du contexte. Cela concerne les agents, les élus mais aussi les partenaires d'un territoire engagés dans des démarches participatives qu'il convient d'accompagner pour produire de la donnée qui sera utile à l'évaluation. Le choix de quelles données mobiliser et comment les interpréter peut orienter l'évaluation. Il est donc essentiel de clarifier les finalités de l'évaluation et de documenter les méthodologies.

L'accès à une donnée pertinente et fiable constitue le socle de toute évaluation crédible. Disponibles dans certains services, dispersées dans d'autres, peu harmonisées dans le format de collecte ou les unités de mesures, incomplètes parfois, elles représentent autant un enjeu qu'elles constituent un obstacle.



EXEMPLES DE PRATIQUES

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PUY-DE-DÔME

Le Conseil départemental du Puy de Dôme présente la donnée autant comme une « nécessité » que comme une « difficulté ». Pour accompagner le travail d'évaluation, une « référente données open data » a été nommée. Le travail de collecte se fait en amont auprès des partenaires, commanditaires ou directement en interne. Des tentatives ont été menées pour automatiser au maximum la remontée des données. Les questionnaires sont systématiquement contrôlés par les services RGPD (Règlement général sur la protection des données) et DPO (Délégué à la Protection des Données).

MÉTROPOLE DE GRENOBLE

Au sein de la Métropole de Grenoble, la construction d'indicateurs se fait à l'aide de tableaux de bord qui alimentent la collecte de données. Cependant trop d'indicateurs est aussi un risque. Il faut articuler quantitatif et qualitatif. L'approche qualitative est indispensable car elle permet de définir les personnes ressources pour parler d'une problématique et d'avoir une pluralité de regards.

CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES

La Chambre régionale des comptes dispose d'une plus grande facilité d'accès aux données, notamment celles des administrations. Sont ensuite disponibles toutes les données qui figurent dans le rapport final.

Les **questionnaires** apportent des données ciblées sur le thème d'évaluation avec un nombre important de personnes concernées (la cible doit être suffisamment conséquente pour avoir un nombre de répondants suffisant et pertinent).

Les **entretiens individuels** demandent du temps de réalisation et d'analyse et peuvent être accompagnés d'études de cas, de focus groups, de panels d'experts, de suivi de cohortes, d'observations de terrain, ...

Certains services ont une culture de la donnée. Pour les autres, il va falloir créer de la donnée. Une limite est identifiée : la qualité de l'analyse dépend de la qualité des données disponibles, d'où l'importance de l'anticipation.



EXEMPLES DE PRATIQUES



CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU RHÔNE

Au sein du Conseil départemental du Rhône, les données disponibles sont variables selon les directions qui sont plus ou moins outillées. Les recommandations de la mission évaluation peuvent ainsi consister à demander aux directions de mieux s'outiller et de collecter plus de données. Certaines évaluations sont initiées à un temps zéro, en se donnant les moyens pour effectuer l'évaluation quelques années plus tard : un temps de construction d'indicateurs nécessaire pour pouvoir disposer de données fiables.



CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA LOIRE

Pour renforcer la performance de l'action publique et éclairer la décision stratégique, le Conseil départemental de la Loire dispose d'un outil précieux d'aide à la collecte, **l'observatoire des politiques publiques**. Mis en place en 2016, il permet de mieux connaître le territoire et les habitants, d'éclairer les enjeux et les besoins et de rendre les politiques publiques évaluables.

Cet observatoire des politiques publiques est en lien étroit avec la direction des services informatiques. Il permet de produire des analyses, tableaux de bord, études thématiques, portraits et diagnostics de territoire, de conduire des enquêtes à la demande des élus, de la direction générale, d'un pôle ou d'une direction. Il apporte un appui méthodologique aux directions et services pour la production et le suivi d'indicateurs de pilotage des politiques publiques. L'expertise est forte, le Conseil départemental disposant d'un statisticien formé en sciences de la donnée. Le savoir-faire en termes de formulation des questions est aujourd'hui reconnu, la neutralité respectée. Selon le type d'évaluations, une centaine de questionnaires est aujourd'hui disponible. Beaucoup de matière ayant été accumulée depuis 10 ans, un projet de création de portail interne est en cours de développement au sein du Conseil départemental afin de mieux partager toute la connaissance produite à l'échelle de la collectivité. Cet observatoire, s'il est un outil indispensable et régulier d'accompagnement des démarches d'évaluation, n'est pas le seul au sein de la collectivité.

D'autres observatoires existent à vocation plus thématique (observatoire social), dont l'utilité est reconnue en matière de suivi. Le rôle de la mission évaluation est aussi de pouvoir accompagner les services qui n'en sont pas pourvus dans la mise en place de tableaux de bord, de systèmes d'observations, d'entrepôts de données.

La montée en puissance de l'Intelligence Artificielle, en transformant profondément la manière dont les données peuvent être produites ou exploitées, ouvre de nouvelles perspectives aux collectivités territoriales.

Si les données sont bien maîtrisées, l'Intelligence Artificielle peut être un formidable levier d'efficacité, d'anticipation et d'objectivation. Mais elle impose en retour une exigence accrue de rigueur méthodologique, de gouvernance responsable et d'éthique publique. L'IA formule des propositions, traite de larges quantités de données mais ne peut remplacer l'évaluateur dans son rôle de gestionnaire de projet ni dans son choix d'indicateurs. De plus, il existe de nombreux aspects de l'évaluation au sein desquels les méthodes traditionnelles sont efficaces, l'IA se présentant comme un complément qui peut « générer un gain de temps de 35 % ».¹⁴

L'évaluation des politiques publiques est un outil de responsabilité démocratique qui permet de rendre compte aux citoyens des modalités de mise en œuvre d'une politique publique, des résultats obtenus et des éventuelles adaptations, réorientations à apporter.



**EXEMPLES
DE PRATIQUES**

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA LOIRE

Le Conseil départemental de la Loire teste l'utilisation de l'intelligence artificielle dans certaines phases du processus. Il a notamment procédé à un test dans une évaluation, au moment du recueil des données, pour optimiser la collecte des entretiens. Sur la phase de benchmark, l'outil Délibia¹⁵, qui s'appuie sur de l'open data, a aussi été expérimenté.

AGENCE DE L'EAU RHÔNE-MÉDITERRANÉE-CORSE

L'agence de l'eau Rhône-Méditerranée-Corse mène quant à elle un travail d'actualisation de ses tableaux de bord tous les trois ans. Disposant de 6 millions de données par an environ, elle mène actuellement une réflexion pour intégrer l'intelligence artificielle afin de gérer les données de surveillance de qualité des milieux aquatiques. Le recours à l'intelligence artificielle peut ainsi aider à fiabiliser la donnée et passer moins de temps sur le contrôle de celle-ci.

La place des citoyens dans l'évaluation : un enjeu de renouvellement démocratique

Le citoyen est entendu au sens large, en ce qu'il regroupe le bénéficiaire de la politique publique, l'habitant, l'usager.¹⁶

La diffusion des conclusions de l'évaluation constitue une étape fondamentale du processus permettant de garantir une redevabilité démocratique vis-à-vis des citoyens. Cette notion de redevabilité est largement partagée par les acteurs auditionnés.

¹⁴ L'intelligence artificielle va-t-elle remplacer les évaluateurs des politiques publiques-La gazette des communes-10 janvier 2025-SFE/CESE Steve JACOBS, Professeur au département de sciences politiques-Université de Laval.

¹⁵ Delibia est un outil basé sur l'Intelligence artificielle dédié à la recherche, l'analyse et la rédaction des délibérations des collectivités.

¹⁶ Promouvoir une culture de l'évaluation des politiques publiques-Rapport du CESE-Septembre 2015 : « citoyen » est employé lorsqu'il s'agit de rendre compte, l'usager lorsqu'on traite des enquêtes et de leur satisfaction.

Comme vu précédemment, il existe **3 grandes familles d'évaluation** :¹⁷

Managériales

1

- Dans lesquelles le pilotage est à la main des élus ou des services

Pluralistes

2

- Qui prennent en compte l'analyse des parties prenantes. Au côté des décideurs et des organisations, il y a le public cible. L'évaluation peut être ouverte à des opérateurs ou acteurs de la mise en œuvre, les bénéficiaires ou les citoyens. A ce titre, le CESER avait ainsi sa place dans les comités de pilotage régionaux (exemple de la mobilité des étudiants ou de l'accès à leur premier emploi).

Participatives

3

- Lorsque c'est l'instance participative qui va déterminer l'objet de l'évaluation, poser les questions (Cf infra).

Dans de nombreuses démarches d'évaluation, les citoyens participent aux évaluations. Ils peuvent être associés à la démarche en elle-même en étant consultés en tant que bénéficiaires directs ou indirects d'une politique publique.

EXEMPLES DE PRATIQUES

GESER LYON

MÉTROPOLE DE LYON CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA LOIRE

Loire
LE DÉPARTEMENT

Au sein de la Métropole de Lyon, comme dans la plupart des collectivités auditionnées, la prise en compte des citoyens se fait par le biais de rencontres sur le terrain, d'enquêtes usagers et non-usagers, d'entretiens, de focus groupes.

Loire
LE DÉPARTEMENT

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA LOIRE

Au sein du Conseil départemental de la Loire, des démarches sont menées avec les usagers de façon approfondie.

Initiative qui peut retenir l'attention du fait de l'avancée de ses dispositifs : le laboratoire d'innovation publique du Conseil départemental de la Loire qui a pour vocation de proposer des solutions nouvelles en prenant en compte les usages et les usagers.



CHAMBRE RÉGIONALE DES COMPTES

C'est aussi le cas à travers le comité d'accompagnement de la chambre régionale des comptes. Il joue un rôle important aux étapes clés du processus d'évaluation (phase de lancement, phase intermédiaire, phase de finalisation). Consultatif, il est composé de décideurs, financeurs, opérateurs, bénéficiaires, experts de méthode et du domaine et regroupe toutes les parties prenantes de la politique évaluée. La composition du comité d'accompagnement est liée aux questions évaluatives qui sont posées en amont. Si une politique publique est tournée vers les usagers, ils seront intégrés.

La place du CESER peut être interrogée dans ce comité d'accompagnement. En effet, représentant la société civile organisée dans toute sa diversité, il a une valeur ajoutée à travers la grande diversité des profils qui le composent.

¹⁷ Propos extraits de l'audition de Nicolas SUBILEAU, Directeur et co-gérant du Cabinet Pluricité.



CAF DE LA DRÔME

Au sein de la CAF de la Drôme, les pratiques d'évaluation constituent un temps de partage et d'ouverture d'un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes permettant d'insuffler une plus-value démocratique. A titre d'exemple, la méthode d'analyse d'impact social amène à s'interroger sur ce que l'action produit à titre individuel, collectif, sur l'environnement et le cadre de vie, sur la vie démocratique, l'épanouissement et l'émancipation, la création de richesses économiques, sociales et culturelles. Les questions évaluatives qui vont être posées aux habitants permettent de les impliquer dans l'évaluation, conscientiser avec eux ce que cela produit ou non.

L'évaluation évolutive ou adaptative est mise en œuvre au sein de la CAF de la Drôme. Afin de s'assurer que toutes les populations soient bien touchées par les dispositifs, et dans une logique d'adapter l'offre aux besoins spécifiques, la CAF de la Drôme met en œuvre une démarche d'évaluation qui vise à adapter ou réadapter l'offre aux besoins spécifiques, en prenant en compte l'évolution des situations, les problématiques spécifiques de certains territoires et de certains publics prioritaires. Ces évaluations supposent une capacité à mettre en œuvre une veille continue des besoins. Elles permettent ainsi un ajustement des actions pour répondre à un besoin non satisfait ou non-couvert et donc la capacité à créer une nouvelle action pour y répondre.

Une approche adaptative demande du temps. Elle interroge la capacité des acteurs eux-mêmes à s'accorder sur la valeur de ce qui est observé : si les territoires arrivent à se rendre compte que l'évaluation sert à adapter et optimiser l'action sur les territoires, ils s'en saisiront plus fortement et vont eux-mêmes s'engager dans des dispositifs d'évaluation. C'est avec ce rythme que la régulation n'est plus un simple jugement, mais devient un socle sur lequel on a la capacité de faire des choix et de proposer des orientations.

La CAF de la Drôme a beaucoup avancé sur le recueil des retours des partenaires et des habitants. Ils ne sont pas réfractaires à remplir les formulaires bilans. Ils sont passés dans une logique d'évaluation partagée, productive, créative, innovante et réflexive. Quand on identifie qu'évaluer c'est donner de la valeur et non pas créer de la norme, les habitants sont davantage prêts à donner de la valeur à l'action qu'ils ont portée en commun.

L'évaluation constitue un **levier de participation démocratique**. En associant les citoyens à l'évaluation, on renforce la légitimité démocratique de l'action. Cette ouverture peut jouer un rôle important pour restaurer la confiance aujourd'hui mise à mal entre les citoyens et les décideurs politiques. L'évaluation apparaît ainsi comme « un moyen de recréer de la confiance et d'associer plus largement les citoyens à la mise en œuvre de l'action publique [...] Son développement s'impose comme l'une des réponses aux exigences démocratiques pour valoriser l'action publique ». ¹⁸

De plus, en intégrant les publics souvent éloignés des instances de décision, l'évaluation peut favoriser l'inclusion démocratique et l'expression de voix peu entendues dans les débats institutionnels.

¹⁸ CESER de France-Les CESER et la contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales-Septembre 2017.



MÉTROPOLIS DE GRENOBLE

Au sein de la Métropole de Grenoble, l'accent est mis sur la diversification des points de vue et des outils de collecte. L'enjeu poursuivi par la collectivité est de prendre en compte toutes les paroles, y compris celles des « invisibles » ou « inaudibles ».

L'évaluation participative associe encore plus largement les parties prenantes, citoyens, bénéficiaires des politiques, associations, ... Elle donne à voir les intentions, les moyens et les résultats des politiques, ce qui améliore la transparence de l'action publique. Elle permet de justifier les choix faits, d'en expliquer les effets, de montrer que les décisions s'appuient sur des données objectives et des retours d'expériences concrets.

En effet, dans ces démarches, les usagers et acteurs de terrain par leur connaissance des territoires et des réalités, peuvent mesurer les effets concrets des politiques publiques. Leur implication permet d'enrichir les analyses, d'identifier des effets, formuler des recommandations adaptées aux besoins réels. C'est leur expertise d'usage qui est ainsi valorisée. L'évaluation devient alors un espace de dialogue entre l'administration et les citoyens. L'évaluation ouvre ainsi de nouveaux modes de consultation, de participation à l'analyse des politiques, voire à leur élaboration.

L'évaluation participative peut parfois être difficile à mettre en œuvre en raison de la complexité des politiques évaluées.

L'articulation de l'évaluation avec l'approche prospective

Dans un contexte où les transitions sont rapides et généralisées (crises climatiques, transitions numériques, incertitudes géopolitiques...), les politiques publiques étant amenées à devenir plus résilientes, adaptatives, inclusives, il existe une convergence forte entre évaluation et prospective. La société française de l'évaluation travaille notamment à l'articulation entre les deux.

Pour rappel, les objectifs de l'évaluation l'amènent à mesurer l'impact d'une politique publique, d'un dispositif ou d'un programme dans toutes ses dimensions, c'est-à-dire, à en apprécier concrètement les effets sur un public cible.

Par ses conclusions et recommandations, elle aide également à la décision en permettant aux décideurs d'améliorer leurs dispositifs et aux différents acteurs de mieux comprendre le fonctionnement de l'action et ses enjeux. Elle poursuit en ce sens un objectif d'amélioration.

La prospective quant à elle vise à envisager différents futurs possibles, à travers des scénarios afin de mieux éclairer et orienter les choix présents. Elle est aussi un outil d'aide à la décision, pour anticiper les mutations et envisager des stratégies sur le long terme.

Plusieurs recoupements existent entre les deux disciplines, notamment d'ordre méthodologique : compréhension des liens de causalité entre facteurs, démarche d'objectivation des situations, contribution au débat public grâce aux recommandations et aux propositions, aide à la décision. L'évaluation ex ante, réalisée a priori se rapproche davantage de la démarche prospective, celle-ci visant à anticiper les effets futurs de décisions prises.



Dans ses travaux sur la transition écologique et sociétale dans les territoires¹⁹, **Henri JACOT** souligne la proximité entre les deux démarches, celles-ci participant notamment d'une même posture de réflexivité sur l'action publique. Les deux démarches peuvent ainsi être complémentaires voire « fécondes ». Il suggère de les inscrire dans une démarche de planification, cadre unificateur d'action pour la mise en œuvre de la transition écologique et sociétale dans les territoires.

¹⁹ Prospective, évaluation et planification au service de la transition dans les territoires-Henri JACOT.



CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU RHÔNE

Dans certaines collectivités, évaluation et prospective font partie de la même direction fonctionnelle. Au sein du Conseil départemental du Rhône, l'évaluation est positionnée au sein du pôle « performance et prospective ».



MÉTROPOLE DE LYON

La Métropole de Lyon a souligné ce lien, l'évaluation à la Métropole étant née de la prospective, et les deux étant positionnées dans la même direction, celle de la prospective et du dialogue public. Il est intéressant de souligner que cette direction regroupe le service « Prospective » des politiques publiques, participation et implication citoyennes, usages et expérimentations, évaluation des politiques publiques.

Depuis 2016, la feuille de route de l'administration encourage la recherche de synergie. L'évaluation est un outil permettant de prendre du recul et de rendre compte de la valeur ajoutée de l'action métropolitaine. Il s'agit de montrer le chemin parcouru au cours du mandat, dans une logique qui consiste à voir ce qu'on peut faire demain et comment mieux le faire.



AGENCE DE L'EAU RHÔNE-MÉDITERRANÉE-CORSE

L'Agence de l'eau Rhône-Méditerranée-Corse ne réalise pas des scénarios d'évolution sur les usages de l'eau. En revanche, elle réalise un travail sur des évaluations d'évolution prospective sur l'hydrologie, comme l'évaluation de l'évolution des débits du Rhône sous changement climatique réalisée en 2023. Par ailleurs, elle accompagne étroitement les études prospectives portées par les territoires sur la gestion de l'eau par exemple.

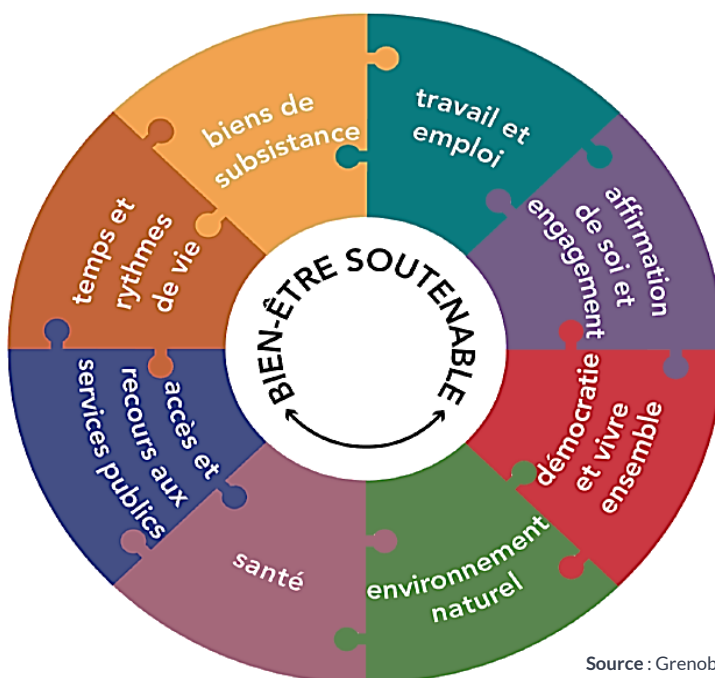


MÉTROPOLE DE GRENOBLE

Au sein de la Métropole de Grenoble, l'évaluation est placée au sein du pôle EPOPI, Évaluation, Prospective, Observation, Pilotage, Innovation, au cœur de la direction stratégie, innovation et relations citoyennes. La Métropole de Grenoble pratique le design des politiques publiques, un processus de conception stratégique impliquant une approche systémique, participative, intégrant une logique d'anticipation (inspiration, prototypage, documentation, immersion, expérimentation, idéation).

Le référentiel IBEST (Indicateurs de Bien-Etre Soutenable et Territorialisé), initiative développée par la Métropole en collaboration avec plusieurs partenaires. IBEST est un indicateur qui vise à mesurer le bien-être des habitants d'un territoire en prenant en compte les dimensions sociales, économiques, environnementales et culturelles. Cet indicateur repose sur **8 composantes constitutives détaillées ci-après**.

LES 8 DIMENSIONS D'IBEST



Source : Grenoble Alpes Métropole

- ➡ **Travail-emploi** : satisfaction au travail, conditions d'emploi, justice salariale
- ➡ **Affirmation de soi et engagement** : sentiment de contrôle sur sa vie, confiance en autrui, participation associative
- ➡ **Démocratie et vivre ensemble** : confiance dans les institutions, solidarité, aide mutuelle
- ➡ **Environnement naturel** : tri des déchets, qualité de l'air, modes de transport durables
- ➡ **Santé** : niveau de stress, accès aux soins, état de santé général
- ➡ **Accès et recours aux services publics** : proximité des services, non-recours aux aides sociales
- ➡ **Temps et rythme de vie** : équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, temps de transport
- ➡ **Biens de subsistance** : conditions de logement, accès à l'alimentation, niveau de vie

L'IBEST est utilisé comme un outil d'observation et d'évaluation des politiques publiques. Il permet de suivre l'évolution du bien-être des habitants, d'identifier les inégalités territoriales et de guider les décisions politiques en anticipant les effets des politiques futures sur le bien-être. Régulièrement mis à jour, les résultats sont partagés avec les acteurs locaux et les citoyens.

IBEST se trouve donc à la croisée des chemins entre évaluation (observer les effets des politiques publiques) et prospective (orienter les choix futurs).



Les préconisations du CESER

Présentation des axes

- **Axe 1**
Ecrire de nouvelles collaborations avec le Conseil régional
- **Axe 2**
Dynamiser le travail d'évaluation avec les autres acteurs régionaux
- **Axe 3**
Améliorer la transparence et la visibilité des évaluations dans un souci démocratique



Les préconisations du CESER

Axe 1

Écrire de nouvelles collaborations avec le Conseil régional

À la suite de l'audition de la Direction « Appui au Pilotage Stratégique » du Conseil régional, le CESER réaffirme son enthousiasme et sa volonté d'établir un partenariat solide autour de l'évaluation avec le Conseil régional.

Dans cette perspective et afin de garantir une collaboration efficace exploitant les atouts de chaque partie prenante, le CESER propose plusieurs recommandations concernant le format de ce partenariat.

► Préconisation 1

Intégrer le comité d'évaluation du Conseil régional par le biais d'un représentant pérenne, accompagné d'un représentant variable, choisi en fonction des thématiques évaluées

► Préconisation 2

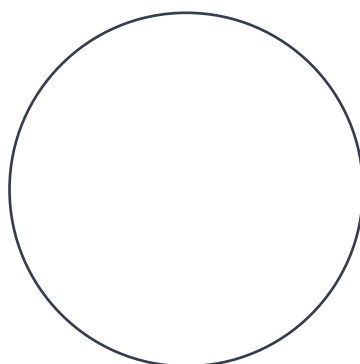
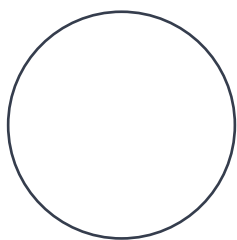
Développer une base de données commune au CESER et au Conseil régional. Grâce à son accès à des données parfois moins accessibles aux élus, le CESER serait en mesure d'enrichir les données existantes relatives aux programmes et politiques à évaluer.

► Préconisation 3

Développer une activité de veille stratégique des différentes pratiques d'évaluation des collectivités territoriales, permettant d'agréger de la data.

► Préconisation 4

Mettre en place des séances de sensibilisation et de formation à l'évaluation, à destination des agents et des élus, sous format de webinaires par exemple.



Axe 1 (suite)

Écrire de nouvelles collaborations avec le Conseil régional

Renforcer une culture partagée de l'évaluation CESER-Conseil régional

La Société Française de l'Évaluation (SFE) rassemble des professionnels de l'évaluation (collectivités, consultants, chercheurs, ...) et dispose d'une expertise nationale reconnue.

Adhérer à la SFE permet de bénéficier d'un accès privilégié à des méthodes, des outils et des retours d'expérience, et contribue à diffuser une culture partagée de l'évaluation au sein des institutions membres par la sensibilisation des élus, des agents, des partenaires.

Ce réseau actif d'acteurs publics engagés dans l'évaluation permet de capitaliser sur des approches innovantes et réussies et montre un engagement clair pour une évaluation indépendante, rigoureuse et éthique.

S'inscrire dans une telle dynamique nationale assurerait également au Conseil régional une valorisation de ses démarches d'évaluation au sein de ce réseau, en étant identifiée comme collectivité exemplaire en matière d'amélioration continue de l'action publique. Par ailleurs, adhérer à la SFE permettrait d'organiser les divers acteurs de l'évaluation au niveau régional, et ainsi contribuer à la mise en place d'un écosystème de l'évaluation des politiques publiques régionales.

► Préconisation 5

Dans cette perspective, il est proposé que le Conseil régional adhère à la Société Française de l'Évaluation.

La CTAP, point d'appui stratégique à la construction d'un réseau régional d'évaluation

La Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP) créée par la loi MAPTAM de 2014 est un lieu de concertation entre les collectivités territoriales et l'Etat. Présidée par le président du Conseil régional, elle a vocation à coordonner l'action publique sur le territoire.

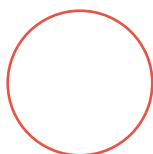
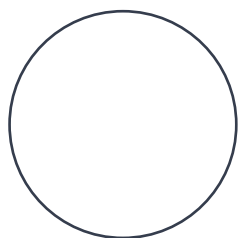
La complexité croissante des politiques publiques territorialisées appelle à une évaluation partagée, décloisonnée, utile à la décision. La CTAP pourrait repérer des besoins d'évaluation partagée sur des politiques territoriales et créer un terrain favorable pour la construction d'un réseau d'évaluation territoriale.

Le CESER, fort de son expertise, pourrait apporter une dimension citoyenne et sociétale, complémentaire de l'expertise technique.

Le CESER regrette l'absence de fonctionnement effectif de la CTAP. La relance de cette instance pourrait contribuer à la mise en place d'un réseau régional d'évaluation des politiques publiques dans lequel il tiendrait une place visible et structurante.

► Préconisation 6

Créer un réseau régional d'évaluation des politiques publiques adossé à la CTAP relancée, avec un rôle structurant confié au CESER.



Axe 2

Dynamiser le travail d'évaluation avec les autres acteurs régionaux

Afin de contribuer pleinement à une dynamique régionale ambitieuse en matière d'évaluation, et à une approche de l'évaluation partagée, ouverte et structurante, le CESER est convaincu de la nécessité de consolider les liens entre les nombreux acteurs régionaux pratiquant l'évaluation. Il entend ainsi renforcer ses partenariats et s'impliquer activement dans ces réseaux.

Partenariat avec la Chambre régionale des comptes

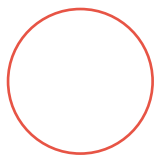
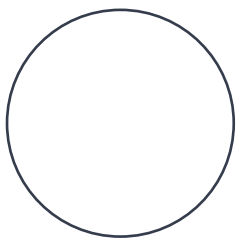
En janvier 2023, la Chambre régionale des comptes s'est vu attribuer une mission d'évaluation des politiques publiques. Afin d'intégrer la vision des experts du sujet et des parties prenantes, un comité d'accompagnement, au rôle consultatif, est constitué. Sa composition est évolutive en fonction des sujets (collectivités auteurs de la saisine, décideurs, financeurs, bénéficiaires, universitaires, usagers, techniciens, etc).

Fort de son expertise et de sa représentativité, la participation du CESER au comité d'accompagnement enrichirait l'analyse par des approches sociales, économiques ou environnementales et apporterait une connaissance fine des réalités des territoires. Le CESER, en tant qu'acteur engagé dans l'évaluation, contribuerait également, aux côtés de l'expertise technique, à renforcer la dimension démocratique de l'évaluation.

Dans une perspective de complémentarité, le CESER recommande de :

► *Préconisation 7*

Faire participer le CESER au comité d'accompagnement de la Chambre Régionale des Comptes.



Axe 3

Améliorer la transparence et la visibilité des évaluations dans un souci démocratique

Dans un contexte de complexité croissante de l'action publique, améliorer la transparence et la visibilité des évaluations est un enjeu démocratique majeur. Cela suppose de mieux associer les citoyens mais aussi les corps intermédiaires à l'analyse des politiques publiques et à la restitution de leurs effets réels.

► *Préconisation 8*

Rendre publics et lisibles auprès des citoyens, les résultats des évaluations, en améliorant leur diffusion et leur communication.



Conclusion

Dans un contexte de contraintes budgétaires, de volonté de transparence et de prise en compte de la parole citoyenne, l'évaluation des politiques publiques prend tout son sens. Afin d'être pertinente et ne pas se limiter à la validation d'une action publique, l'évaluation doit suivre une méthode, répondre à des principes et intégrer un certain nombre d'enjeux, identifiés par le CESER à travers de multiples auditions.

Une réflexion commune entre les différents CESER est en cours visant à développer une véritable dynamique de contribution à l'évaluation des politiques publiques. L'objectif est de promouvoir une évaluation contribuant pleinement à l'efficacité, à la transparence et à la pertinence de l'action publique.

Dans le cadre de cette réflexion, le CESER Auvergne-Rhône-Alpes souhaite impulser une dynamique régionale autour de la culture de l'évaluation et instaurer une synergie avec les différents CESER afin de favoriser l'échange de bonnes pratiques.

En ce sens, le CESER est convaincu de l'utilité de constituer un réseau d'acteurs régionaux, réunissant collectivités, institutions, praticiens, engagés activement dans l'évaluation, afin de créer du lien, diffuser les bonnes pratiques, partager les données et favoriser l'intelligence collective. Une participation active à ces instances de dialogue et de partage d'expériences renforcerait les synergies territoriales autour de la culture de l'évaluation. Fort de sa capacité de mise en réseau et de vision transversale des enjeux régionaux, le CESER peut jouer un rôle de coordinateur entre les différents acteurs.

Fiche I

Métropole de Grenoble

Types de politiques évaluées

Programme d'évaluation annuel décidé par l'exécutif avec des propositions pouvant émaner de : VP, DG, Services, C2D :

- **Évaluations courtes** : dispositifs déjà en place / champs précis d'une politique / expérimentations,
- **Évaluations longues et/ou en continu** : grands projets de la métropole / évaluation qui court tout au long du projet.

● ● Exemple : Rénovation urbaine de Villeneuve, projet Territoire zéro chômeur de longue durée.

Moyens humains

Un Vice-Président à l'évaluation des politiques publiques.

Un équivalent temps plein dédié.

Un Copil transversal des évaluations : VP à l'évaluation, VP aux RH, VP participation, VP territorialisation, VP et commissions concernées par les évaluations, les DGS et DGA concernés, 2 représentants du C2D. Le Copil se réunit 1 fois par trimestre.

Moyens financiers

35 000€ + financements complémentaires liés aux projets (ANRU, ZFE-Fond vert, etc).

Restitution publique de certains rapports d'évaluation

● ● Exemple : Rapport « Green Grenoble 2022 »

Évaluation interne avec des avantages et inconvénients

+	-
• Acculturation des services à l'évaluation • Suivi facilité de la phase post-évaluation • Évaluations en temps long possibles • Évaluation enrichie par d'autres disciplines	• Appropriation politique inégale selon les mandats • Évaluations pas toujours bien calibrées et portées par les services • Des évaluations dépendantes de l'implication des services • Des évaluations pas toujours formalisées par un rapport

Mais aussi en externe lorsque

Sujet technique, requiert beaucoup de temps de terrain, besoin d'un tiers extérieur liés aux enjeux de l'évaluation.

Portage politique

Un portage politique qui a permis de diffuser la culture de l'évaluation, de généraliser cette pratique ainsi que d'ancrer les démarches d'évaluation à la métropole :

- Création de la Vice-Présidence et d'une Commission Finances et évaluations en 2008,
- Mise en place du Copil Transversal des évaluations mandat 2020/2026.

Les outils de collecte de données

Analyse de données de suivi ou d'observations existantes, questionnaires, entretiens individuels, études de cas, focus groupes, les panels d'experts, suivi de cohortes, observations de terrain.

Fiche 2

Métropole de Lyon

Types de politiques évaluées

Projets d'évaluations qui portent sur des priorités politiques, visant à améliorer l'action et les dispositifs. Choix de l'évaluation en fonction de la commande politique et des enjeux repérés :

- ● Exemples : Programme métropolitain d'insertion pour l'emploi, Revenu de solidarité jeune, Prévention spécialisée, Ecorenov', ZFE, Label Climat-Air-Energie, évaluation d'impact environnemental des projets d'aménagement, etc.

Pourquoi évaluer ?

Améliorer l'action et les dispositifs.

Moyens humains

Mission évaluation rattachée à la Direction de la prospective et du dialogue public : un responsable de mission + un chargé d'études partagé.

Moyens financiers

≈ 100 et 350k€ + Possibilité de cofinancement des directions commanditaires.

Évaluation interne et externe

75% des travaux en externe.

- **Évaluations mixtes** : cahier des charges interne + appui sur des cabinets externes.
- **Évaluations internes** : rédaction d'une synthèse des travaux.

Portage politique

Un Vice-Président dédié depuis 2022.

Chaque projet d'évaluation est suivi par les vice-présidents concernés.

Recommandations effectuées par les services d'évaluation

Co-construction des recommandations avec les services évalués.

Fiche 3

Département de la Loire

Types de politiques évaluées

- **Les politiques publiques départementales** : aménagement et développement du territoire, solidarité humaine, société, citoyenneté et attractivité, fonctions transversales et affaires générales.
- **Les dispositifs départementaux.**
 - ● Exemple : Vélo Collège, Transport à la demande, Journée continue des STD, Conseillers numériques, IDEOLAB.
- **Projets ou stratégies internes.**
 - ● Exemple : Stratégie RH, modalité de vote du BP, Agenda 21 de la Loire, Labo d'innovation publiques.

Pourquoi évaluer ?

Dans le but de renforcer la performance de l'action publique départementale, éclairer la décision stratégique et politique.

Portage politique

Direction portée par le Vice-Président finance du Département de la Loire. Le programme annuel d'évaluation est adopté par l'Assemblée Départementale dans le cadre du vote du budget.

Moyens humains

Une Direction « Pilotage des politiques publiques » : aide à la décision, éclairage de la décision, évaluation des politiques publiques, appui à l'organisation, observatoire des politiques publiques (outil indispensable pour éclairer les enjeux et les besoins, rendre nos politiques publiques évaluables en produisant de la donnée).

Avec 1 responsable de projet et ½ ETP assistant de projets.

Restitution

Restitution du livrable aux décideurs avec explications + production et publication d'un support de 4 pages plus communicant (principaux constats et la suite des orientations qui seront prises par l'exécutif pour améliorer la politique).

Évaluation interne majoritairement

Outils de collecte de données

Observatoire des politiques publiques, prise en compte des parties prenantes et bénéficiaires : études, enquêtes, entretiens, focus group, questionnaires, benchmark, etc.

Recommandations effectuées par les services d'évaluation

Oui.

Fiche 4

Département du Puy-de-Dôme

Types de politiques évaluées

Évaluations en lien avec les compétences du Département.

3 modalités d'évaluations :

- **Ex ante** : incitation politique pour que les indicateurs alimentent la connaissance.
- **In itinere** : outillage au fur et à mesure jusqu'à 6 mois avant la fin de l'exercice de la politique.
- **Ex post** : équipe évaluative travaille indépendamment sur les indicateurs, avant que le mandat d'évaluation soit inscrit.

Moyens humains

Mission évaluation rattachée à la Direction « Finance, évaluation et gestion » avec 2 référents à l'évaluation.

- + 1 groupe évaluateur de 12 agents au sein du département qui proviennent de différents services.
- + 1 Copil : élu de référence, élu du secteur évalué, services associés, référents à l'évaluation.
- + 1 comité technique : s'assure que les préconisations soient mises en œuvre.

Moyens financiers

- **Pour les évaluations internes** : coupe budgétaire pour les deux prochaines années.
- **Pour les évaluations externes** : financées sur le budget des commanditaires.

Évaluation externe

Pour des raisons de sensibilité du secteur / planning encombré / ressources disponibles.

Restitution

Au choix de l'élu référent et de l'élu du secteur évalué :

- **Si publication** : secteur de l'évaluation, certaines commissions, assemblée départementale, publication publique.

Portage politique

Mission co-portée par le Vice-Président « Finances » du Département + évaluation faisant l'objet d'une transcription politique « Mandat d'évaluation » signé par le VP référent et l'élu du secteur = le mandat s'impose à tous.

Outils de collecte de données

Référente données, données récupérées auprès des partenaires, commanditaires ou départements, questionnaires, etc.

Recommandations effectuées par les services d'évaluation

Elles permettent de dégager des solutions non-envisagées au départ.

➔ Suivi des recommandations

Portage à la connaissance des services de toutes les recommandations qu'elles soient mises en œuvre ou non.

Fiche 5

Département du Rhône

Types de politiques évaluées

Des évaluations en lien avec les compétences du département.

- Une évaluation obligatoire : PDALHPD, Logement.
- Autres choix d'évaluations sous arbitrage interne en fonction du besoin :
 - ● Exemples : Tourisme, agriculture, prévention spécialisée, aide à domicile, les assistants familiaux, gestion du FSE, établissements d'accueil des jeunes enfants, accompagnement des bénéficiaires du RSA, jeunes majeurs.

Moyens humains

Une mission « Prospective, évaluation, certification » au sein du Pôle « Performance et prospective ».

1 agent 0,9 ETP à l'évaluation.

Moyens financiers

Tensions entre contraintes financières et besoins d'évaluation : certaines évaluations ont été écartées en estimant qu'elles pourraient créer des besoins supplémentaires.

Restitution des rapports en interne

Restitution au Copil, comités d'élus. Parfois aux acteurs de la politique évaluées, en Commission générale, aux agents du Département ou aux organisations syndicales.

Pas de restitution publique car les livrables s'adressent à des initiés.

Évaluation interne avec des avantages et inconvénients

+	-
• Formulation du besoin et rédaction de la demande • Facilité pour obtenir des informations • Confiance entre pairs pour les benchmarks • « Service après-vente » : nouvelles présentations, transmission de données, appui pour la construction de la nouvelle politique • Confiance par l'exemple	• Agents non spécialisés dans la politique évaluée • Equipe restreinte, pas de profils variés, fonctions manquantes, exemple : statisticien • Défaut de renouvellement

Portage politique

Un comité d'évaluation.

- Composition : 8 élus + Président du département.

Outils de collecte de données

Collecte de données qualitatives et quantitatives : analyses de bases de données existantes, entretiens (individuels ou collectifs), questionnaires (téléphones ou internet), benchmark, observations sur site.

Recommandations effectuées par les services d'évaluation

Elles ne sont ni orientées ni prescriptives.

- Suivi des recommandations
 - 1 an après l'évaluation interrogation de la direction et de l'élus sur le suivi des recommandations.

Fiche 6

Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes, Direction des Fonds Européens

Types de politiques évaluées

Évaluation in itinere, ex ante, de mise en œuvre et d'impact des programmes régionaux et pluriannuels des fonds européens.

Pourquoi évaluer ?

Elle permet à l'UE de faire évoluer les politiques en adaptant la stratégie globale d'intervention. L'évaluation éclaire sur les raisons de fonctionnement ou non des programmes et l'attente de ses objectifs.

Moyens humains

Une instance d'évaluation par sujet, composé de directions opérationnelles, de services instructeurs, de cabinets, de représentants du monde socio-économique et de co-financeurs.

Moyens financiers

De 2022 à 2027 enveloppe globale de 880 millions.

Restitution publique

Des résultats d'évaluation.

Évaluation interne

Portage politique

Conseil régional.

Outils de collecte de données

Données internes principalement et mise en place d'un système d'informations au niveau national, pour stocker les données de chaque opération (contrôle, gestion financière, suivi, audit).

Fiche 7

CAF DE LA DRÔME

Types de politiques évaluées

Évaluation préventive, en amont des difficultés sociales, des dispositifs de tous les types d'actions sociales relatives à :

- ▶ Petite enfance, enfance et jeunesse, parentalité, accès aux droits et inclusion numérique et animation de la vie sociale.

Pourquoi évaluer ?

Prouver l'atteinte des objectifs.

Évaluation interne

Les démarches d'évaluation sont intégrées au pilotage des politiques d'action sociale, permettant de les adapter en continu.

Restitution des rapports au Département

Évaluation partagée avec les partenaires.

Portage politique

Évaluation inscrite dans le comité départemental des services aux familles. Comité co-piloté par l'Etat, le préfet, le Département et l'Association des Maires.

Outils de collecte de données

Ressources principalement internes : formulaires bilans, comité de pré-évaluation.

Fiche 8

Chambre Régionale des Comptes

Types de politiques évaluées

- **Saisine** : évaluation des politiques publiques relevant de la compétence des collectivités territoriales ou établissements publics auteurs de la saisine (Région, Départements, métropoles).
- **Autosaisine** : évaluation d'une politique publique relevant des collectivités territoriales et organismes soumis à sa compétence de contrôle des comptes et de la gestion (idem).

● ● Exemples : en Auvergne-Rhône-Alpes : La politique du matériel ferroviaire roulant de la Région / La politique culturelle du département de l'Ain

Pourquoi évaluer ?

Appréciation de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience, de la pertinence et de l'utilité de la politique évaluée.

Moyens humains

Un chef d'équipe + des rapporteurs des évaluations de la CRC + possibilité de faire appel à des experts et des vérificateurs.

+ 1 comité d'accompagnement : rôle consultatif, décideurs, financeurs, opérateurs, bénéficiaires, experts de méthodes etc. (15 personnes max).

Ils rendent une évaluation/an.

Évaluation interne

Restitution

À l'organe exécutif de la collectivité territoriale ou du groupement de collectivités territoriales qui l'a saisie.

- ▶ Le rapport est ensuite rendu public.

Outils de collecte de données

Avantage de la CRC d'avoir une facilité d'accès aux données des administrations.

Recommandations effectuées par les services d'évaluation

Oui.

Fiche 9

Agence de l'Eau - Bassin Rhône-Méditerranée-Corse

Types de politiques évaluées

Politiques stratégiques (SDAGE et leurs programmes de mesures, et les plans de bassin d'adaptation au changement climatique), les politiques opérationnelles (le programme d'intervention de l'Agence).

- **Évaluations indépendantes** : sur des sujets généraux relatifs au domaine de compétence de l'Agence, à la DCE et au SDAGE.
- **Évaluations pluralistes** : sujets faisant appel à un partenariat technique et/ou financier.
- **Évaluations par l'Agence** : sur les outils, processus ou stratégies spécifiques de l'Agence (redevances, modulation des leviers financiers, outils techniques).

Pourquoi évaluer ?

Prendre du recul, rendre compte de l'action publique et éclairer les raisons des succès / échecs, et éventuellement (ré)-orienter les politiques menées afin de garantir leur efficacité, leur pertinence et leur cohérence au regard de celles des autres acteurs de l'eau.

Moyens humains

Un poste d'évaluateur en interne dans chaque agence + un Comité de pilotage spécifiques avec des représentants des parties prenantes internes et externes de la politique évaluée + recours à des prestataires externes.

Évaluation externe et interne

Restitution publique

Par une publication des rapports et synthèses sur les sites internet des agences.

Portage politique

Le Comité de bassin.

Outils de collecte de données

Instances de bassin, ateliers participatifs, tableau de bord des SDAGE, processus industrialisés.

Recommandations effectuées par les services d'évaluation

Un plan d'orientation proposé et discuté à la suite de l'évaluation avec les instances de bassin + suivi de sa mise en œuvre.

Bibliographie

- Centre National de la Fonction Publique Territoriale et Société Française de l'Évaluation – « Etude sur le rôle des pratiques d'évaluation de l'action publique territoriale » – Octobre 2018 - <https://www.cnfpt.fr/sinformer/mediatheque/etudes/role-pratiques-devaluation-laction-publique-territoriale/national>
- CESER de France – « Les CESER et la contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales – Tome 1 – 2017
- CESER de France – « Les CESER et la contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales – Tome 2 – Septembre 2022
- Centre de ressources en évaluation – « Analyse des parties prenantes » - EVAL
- Conseil d'État – « Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques » - Etude annuelle 2020
- Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique – « Cahier 60, De la prospective à l'action, Les territoires au cœur de la transition écologique et sociétale » - Société Française de prospective – Janvier 2024
- Société Française de l'Évaluation – « Baromètre 2021 de l'évaluation des politiques publiques en France » - Agence Nationale de la Cohésion des Territoires - 2021

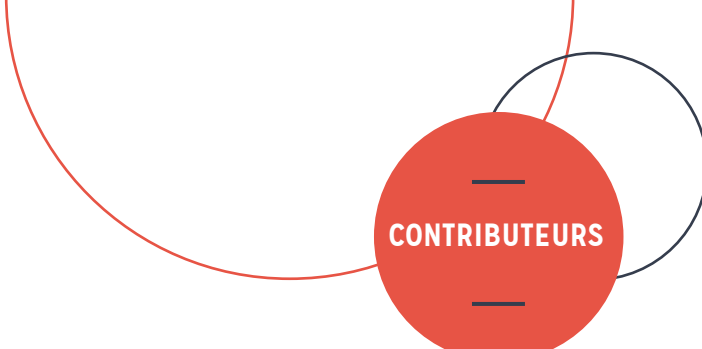


BIBLIOGRAPHIE

Glossaire

GLOSSAIRE

BP : Budget Primitif
CAF : Caisse d'Allocations Familiales
C2D : Conseil de développement
CEC : Comité d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale
CNFPT : Centre National Fonction Publique Territoriale
COPIL : Comité de pilotage
CRC : Chambre Régionale des Comptes
CSDEP : Comité de Suivi de la Dynamique d'Évaluation
CTG : Conventions Territoriales Globales
DAPS : Direction d'Appui au Pilotage Stratégique
DCE : Directive Cadre sur l'Eau
DG : Direction Générale
DGA : Direction Générale Adjointe
DGS : Direction Générale des Services
DITP : Direction interministérielle de la transformation de l'action publique
DPO : Délégué à la Protection des Données
EPOPI : Évaluation, Prospective, Observation, Pilotage, Innovation
FSE : Fonds Social Européen
HAS : Haute Autorité de Santé
IA : Intelligence Artificielle
IBEST : Indicateurs de Bien-Être Soutenable et Territorialisé
IDEOLAB : Laboratoire d'innovation de la Médiathèque départementale
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
MEC : Mission d'Évaluation et de Contrôle
MECSS : Mission d'évaluation et de contrôle des lois de financement de la sécurité sociale
OPECST : Office Parlementaire d'Évaluation des Choix Scientifiques et Technologiques
PDALHPD : Plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées
RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données
RH : Ressources Humaines
RSA : Revenu de Solidarité Active
SDAGE : Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux
SFE : Société Française de l'Évaluation
SGI : Secrétariat Général à l'Investissement
STD : Service Territoires et Développement
SUEVAL : Suivi évaluation des fonds régionaux accordés aux entreprises
VP : Vice-Président
ZFE : Zone à Faibles Émissions



CONTRIBUTEURS

Contributeurs

► **Fabrice CANET**

Président du Groupe de travail A

► **Philippe CHARVERON**

1^{er} Vice-Président - Référent du Groupe de travail A
« Évaluation des politiques publiques »

► **Jocelyne ROCHE**

Vice-Présidente déléguée, Présidente de la Conférence des Présidents

Collège 1*

- ALLARD Nelly (Habitat)
- BRUNET Christian (U2P-UNAPL)
- CABUT Bruno (U2P-UNAPL)
- CADARIO Jacques (CPME)
- MOYNE Emmanuel (UNITEX)
- VARICHON Béatrice (FINANCES)

Collège 2*

- CANET Fabrice (CGT)
- DI MARCO Anna (FSU)
- GILQUIN Jean-Pierre (FO)
- GUICHARD Karine (CGT)
- GUILHOT Jean-Marc (CFDT)
- LAMOTTE Bruno (CFDT)
- MARGERIT Laurence (CGT)
- MYC Michel (UNSA)

Collèges 3* et 4*

- CHAPPELLET Jean (URIOPSS) ✚
- CONDAMIN Yvon (MRIE)
- LEPINAY Reine (CIDFF)
- MERCIER Chantal (Personnalité Qualifiée)

Collège 1 : Représentants des entreprises et des activités professionnelles non salariées / Collège 2 : Représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives / Collège 3 : Représentants des organismes et associations qui participent à la vie collective de la région et représentants des associations et fondations agissant dans le domaine de la protection de l'environnement et personnalités qualifiées, choisies en raison de leur compétence en matière d'environnement et de développement durable / Collège 4 : Personnalités qualifiées.

Remerciements

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes remercie les personnes auditionnées dans le cadre de l'élaboration de cette contribution.

Les conseillers approfondissent leurs connaissances en prenant appui notamment sur les auditions, les enquêtes, les débats menés dans le cadre de la commission ou du groupe de travail. De nombreuses personnalités sont entendues chaque année par l'assemblée, ces spécialistes délivrent ainsi leur savoir et leur expérience, ces échanges sont une grande richesse pour le CESER.

Remerciements

ASTIER-COHU Kristell, Directrice du Département de la Connaissance et de la Planification, Agence de l'Eau Rhône-Méditerranée-Corse

BERTHAUD Annabelle, Responsable de l'évaluation, Grenoble-Alpes Métropole

BRIET-CLEMONT Marie-Claude, Présidente du CESER Grand Est, Présidente du groupe « Évaluation », CESER de France

CLEMENT-ROCHIAZ Erik, Chargé d'évaluation, Direction « Appui au pilotage stratégique », Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes

CLERICI Agnès, Directrice « Appui au pilotage stratégique », Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes

DESCOUT Hélène, Magistrate, Chambre Régionale des Comptes Auvergne-Rhône-Alpes

FAURE Éléonore, Directrice Adjointe et Responsable de l'Action Sociale, CAF de la Drôme

GRATACAP Olivier, Conseiller « Animation de la vie sociale et du logement », CAF de la Drôme

GUYOT Solenne, Cheffe de Service « Ingénierie, évaluation et prospective », CESER Grand-Est

HOOGE Corinne, Chargée de mission « Évaluation des politiques publiques », Métropole de Lyon

JACOT Henri, Professeur honoraire des universités

LAUNAY Martin, Président de Section, Chambre Régionale des Comptes Auvergne-Rhône-Alpes

LAVILLE Philippe, Chargé de mission « Évaluation des politiques publiques », Conseil départemental du Puy-de-Dôme

PANSIER-BARTHÉLÉMY Catherine, Directrice du pilotage des politiques publiques, Département de la Loire

PERRONNEAU Éléonore, Chargée d'évaluation des politiques publiques, Mission Prospective et Évaluation, Pôle Performance et Prospective, Département du Rhône

ROCHECOUSTE Nathalie, Responsable de l'évaluation, Direction des fonds européens, Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes

SUBILEAU Nicolas, Directeur et Co-Gérant, Cabinet Pluricité

► INTERVENTION de Bruno CABUT au nom du Collège 1

Monsieur le Président, Chers collègues,

Notre groupe de travail sur l'évaluation des politiques publiques se devait d'enrichir et d'actualiser les précédents travaux présentés en novembre 2020 sur le sujet. Effectivement, sur cette thématique, il est aujourd'hui opportun d'aller au-delà des recommandations sur la nature des indicateurs ou sur la mise en évidence de l'importance de l'évaluation. C'est même une nécessité, nous semble-t-il, à l'aune d'une nouvelle collaboration qui devrait s'engager avec les élus régionaux, sachant que depuis 2017, le CESER demande à retrouver toute sa place dans ce dispositif d'évaluation de la politique régionale au nom des 122 corps intermédiaires qu'il représente.

Rappelons d'abord que, par nature, la mise en place de l'évaluation pose 3 questions :

QUI, QUOI, COMMENT ? C'est une interrogation fondamentale pour notre CESER qui, depuis la loi Notré s'est vu renforcer son champ d'action avec l'inscription d'une nouvelle mission : « Contribuer à l'évaluation des Politiques Publiques Régionales », rejoignant ainsi l'aspiration légitime de nos concitoyens pour plus de transparence sur les pratiques de gestion de l'argent public.

En effet, le contribuable de 2025, devenu par dérive trop consommateur d'accompagnement, attend maintenant sur cette question, plus qu'un contrôle ou un audit, les sachant à tort ou à raison déjà orientés, d'autant que le ressenti des publics ciblés par ces politiques publiques est parfois en décalage des objectifs affichés ou attendus.

Sur cette approche de l'évaluation que nous avons tenté d'appréhender, les nombreuses auditions réalisées par le groupe de travail ont démontré la variété des organisations, des outils, tout en prouvant la dimension structurante de toute démarche d'évaluation, tant pour l'engagement du politique que pour la réponse apportée aux citoyens et l'acculturation des équipes ayant participé à l'élaboration des politiques publiques visées.

Elles nous ont apporté un éclairage sur les multiples voies possibles pour aborder ces questions d'évaluation en fonction des structures concernées, des indicateurs initiés, des objectifs internes ou externes définis, des communications restituées, et de l'utilisation ou non du travail réalisé pour influencer sur les politiques analysées.

Le rapport contient notamment une très intéressante mise en perspective des témoignages recueillis sur les modes d'action.

Il en ressort, en particulier, que l'intérêt et la pratique de l'évaluation participe fortement à l'acculturation nécessaire et primordiale de tous les acteurs concernés (politiques, techniciens, public concerné...) sur ce sujet complexe, sans pour autant offrir un modèle de référence unique.

Nos travaux ont confirmé que la constitution de data, la construction d'indicateurs AVANT la mise en place des dispositifs concernés, la restitution des travaux par divers canaux de communication, l'interrogation du public cible sont autant de paramètres structurant pour une action d'évaluation objective et pertinente.

Néanmoins, ce rapport intervient dans un contexte régional sensibilisé à la question de l'évaluation. Nous l'avons senti et compris à travers l'analyse des pratiques rencontrées. Et nous constatons également que le conseil régional travaille à la remise en route de son propre système d'évaluation.

Alors quelle peut être la juste ambition du CESER en réponse à la mission qui lui est donnée, compte-tenu de sa capacité à fédérer les acteurs de la société civile ? Comment peut-il contribuer à rassembler les dynamiques présentes sur le terrain ? Quelle mode de contribution ambitionner ?

Voici les pistes que nous devons privilégier pour y répondre :

D'abord, notre ambition sur le sujet devrait se traduire en priorité par une adhésion du Conseil régional à la Société Française d'Évaluation, ce qui pourra être un atout précieux à la fois en termes de déontologie, d'éthique et d'expertises.

Ensuite la mise en place d'un comité d'évaluation au sein du conseil régional, si elle se confirmait, pourrait inclure la nomination d'un représentant du CESER en réponse à notre mission, en ayant la prudence de rester hors du champ décisionnel.

De même, la loi ayant ouvert le champ de l'évaluation sur l'ensemble des politiques publiques régionales, la présence du CESER dans l'Écosystème régional de l'évaluation doit être renforcée. Un premier pas en cette direction pourra se traduire par exemple par une invitation aux travaux de la Cour Régionale des Comptes qui a capacité à nous ouvrir la porte.

Maintenant, pour conclure, nous aimerions souligner trois points essentiels :

- Cette contribution de qualité du Groupe de Travail sur la problématique de l'Évaluation est capitale.
En effet, elle souligne que tous les efforts sur cette question en direction d'une meilleure approche des principes, méthodes, restitutions participent à l'amélioration du dialogue démocratique. C'est aussi très certainement une manière construite de diminuer la défiance dont nous font trop souvent part nos concitoyens vis à vis des Élus ou de l'État en allant vers plus de transparence de l'action publique.
- Attention, toutefois, à nous maintenir dans le champ qui nous est accordé par la loi, c'est-à-dire ne pas trop vouloir évaluer, d'une part, parce ce qui nous est demandé c'est une CONTRIBUTION à l'évaluation des politiques publiques et que, d'autre part, déjà beaucoup de champs concernés ou d'organismes, sont évalués ou évaluent.
- Enfin, nous devons agir dans le cadre qui est le nôtre, avec l'environnement financier et humain qui sont les nôtres, et là où des collaborations opportunes nous seront acquises ou proposées.

Sauf expression particulière individuelle de ses membres, le collège 1 donnera un avis favorable.

INTERVENTION de Bruno LAMOTTE au nom de la CFDT, CFE-CGC, CGT, FSU, FO, Collège 2

Les articles 14 et 15 de la déclaration des droits de l'homme de 1789 affirment le droit pour tout citoyen de constater l'utilisation de l'argent public, et en miroir l'obligation de rendre des comptes par les élus.

Notre société et le poids, la place et le rôle des administrations ne sont certes plus les mêmes qu'il y a 230 ans, pourtant cette nécessité demeure et l'évaluation des politiques publiques s'y intègre.

Nos organisations se félicitent de ce travail du GT en charge de l'évaluation des politiques publiques dans les collectivités territoriales de la région Auvergne-Rhône-Alpes.



La contribution que nous adoptons aujourd'hui montre que dans beaucoup de collectivités territoriales et d'administrations agissant dans notre région l'évaluation des politiques conduites est une pratique vivante et dynamique. Elle est souvent une composante essentielle du pilotage des politiques dans les territoires. Par contre, trop souvent, elle s'y limite et n'est pas mise à disposition des habitants.

Nos organisations considèrent que cette pratique doit être généralisée par les décideurs locaux afin que les politiques conduites puissent être appréhendées par nos concitoyens leur permettant ainsi d'en évaluer et apprécier l'utilité et l'efficacité.

Le Conseil régional Auvergne - Rhône-Alpes a réorienté ces dernières années sa pratique d'évaluation des politiques publiques. A ce jour, une collaboration plus forte entre le CESER et les services de la Région en charge de l'évaluation, une inscription plus forte du CESER dans le réseau régional de l'évaluation et une collaboration plus intense avec les CESER dans le domaine de l'évaluation sont possibles.

Lors de la mandature 2018 - 2023 le GT a présenté de nombreuses questions évaluatives au sujet de politiques publiques importantes aux yeux des organisations syndicales : les politiques concernant la formation professionnelle et l'apprentissage, les politiques de soutien de la Région aux collectivités locales et au monde associatif. Ces thèmes d'évaluation restent à approfondir à ce jour. Nous souhaitons que le CESER contribue à de telles évaluations lorsque l'opportunité lui en est offerte.

Nous partageons ces orientations déclinées en axes pour les préconisations de cette contribution. Nous remercions la délégation pour la qualité du travail de documentation de l'analyse effectué ici. Nos organisations voteront pour l'adoption de ce texte.

INTERVENTION de Reine LEPINAY au nom des Collèges 3 et 4

Monsieur le Président, Monsieur le Président du GTA, Madame la Rapporteuse, Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers,

L'évaluation dans le débat public est devenue une nécessité. Il s'agit avant tout de rationaliser l'action publique au regard de contraintes multiples :

- **Une progression et diversification de la demande sociale** (pouvoir d'achat, sécurité, services publics, etc) **face à des objectifs politiques** (économiques, sociaux, environnementaux) qui entrent parfois en conflit.
- **Une situation économique, budgétaire pour le moins difficile et contraignante,**
- **Une crise de confiance entre le peuple et ses dirigeants,** qui oblige à un devoir de transparence de la gestion publique.

Ce rapport est le bienvenu, même si l'évaluation dans les collectivités publiques territoriales n'est pas intégrée à la Constitution, il paraît cohérent de la développer car elle participe de manière directe ou indirecte à la mise en place de politiques publiques nationales qui elles sont évaluées par le Parlement.

Comme le signifie la loi NOTRe de 2015 (Nouvelle organisation territoriale de la République), les CESER se voient attribuer un rôle en matière d'évaluation des politiques publiques. Ils peuvent et doivent donner des informations, des analyses objectivées sur les actions menées par les collectivités régionales.

Depuis plusieurs années, le CESER Auvergne-Rhône-Alpes a participé à une évaluation des politiques publiques régionales par l'intermédiaire de ses notes, avis, rapports. Son expertise en matière économique, sociale et environnementale reconnue par ses travaux, lui donne toute légitimité pour proposer une méthode d'évaluation des politiques publiques régionales en Auvergne-Rhône-Alpes.



Questionner les politiques publiques régionales peut permettre d'accompagner et/ou préparer les changements sociétaux dans nos territoires. Construire l'analyse d'une intervention publique régionale argumentée sur des critères quantitatifs et qualitatifs, sur sa pertinence et son efficacité, permet d'identifier les facteurs d'échec ou de réussite. Elle peut conduire à des améliorations des politiques publiques par la présentation de recommandations qui font l'objet d'un suivi.

Dans ce rapport ce qui nous est apparu intéressant :

- C'est la **définition du rôle de l'évaluation** qui n'est pas un outil pour remettre en cause la légitimité des décideurs (ici en l'occurrence les décideurs de la Région Auvergne-Rhône-Alpes), mais un outil de mesure des effets d'une politique menée en questionnant sa pertinence et son efficacité.
- C'est la **présentation exhaustive des différentes formes d'évaluation** interne, mixte, externe en lien avec la temporalité ex-ante, in-itinere, ex-post, et aussi selon l'association des parties prenantes.
- C'est le **rappel des 6 questions** auxquelles une évaluation des politiques publiques doit répondre : Pertinence ; Efficacité ; Efficience ; Cohérence externe ; Cohérence interne ; Utilité
- C'est la **mise en relief du rôle politique de l'évaluation des politiques publiques** dans une gouvernance démocratique transparente. Certes l'évaluation permet de rationaliser la dépense publique mais surtout elle responsabilise les décideurs publics et favorise la participation citoyenne au contrôle et à la création des politiques publiques.

Le rapport interroge sur la place du CESER dans l'écosystème de l'évaluation et fait des recommandations qui nous paraissent pertinentes au regard de la situation actuelle.

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes a occupé une place importante dans la dynamique de l'évaluation régionale par le passé, mais il n'a plus été associé à partir de 2020. Convaincu de la nécessité de développer une culture de l'évaluation, il souhaite retrouver un partenariat avec la Région. Cette culture de l'évaluation doit se développer auprès des conseillères et conseillers régionaux mais aussi auprès des membres du CESER Auvergne-Rhône-Alpes, de leurs mandants et de leurs services administratifs respectifs. Un tel partenariat ne peut qu'être profitable aux attentes de la société civile.

Les préconisations du CESER vont dans le sens d'une promotion de l'intelligence collective en partageant les données, et les bonnes pratiques entre une diversité d'acteurs régionaux ce qui ne peut que donner plus de sens à une dynamique d'évaluation.

Ce rapport pose bien la question du rôle des CESER, et en particulier du CESER Auvergne-Rhône-Alpes, corps intermédiaire entre la société civile et les conseils régionaux, à un moment où il est essentiel de mieux informer et communiquer auprès des citoyens, tant la prise en compte des enjeux économiques, sociaux, environnementaux est fondamentale pour faire vivre une démocratie apaisée.

Sauf avis divergent, le Collège 3-4 votera favorablement ce rapport.

Résultats des votes

Assemblée plénière du 9 septembre 2025



164 ONT VOTE **POUR**

0 A VOTE **CONTRE**

1 S'EST **ABSTENU**

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
1	Chambre de commerce et d'industrie de région Auvergne-Rhône-Alpes	CHEVALIER Véronique			
		DOLLEANS Jean-Luc			
		DUBOISSET Gilles			
		EHRSAM Olivier	P		
		MARGUIN Christophe			
		RENIE Stanislas	P		
		SIQUIER Marie-Amandine			
		THION Elisabeth			
		VEYRE DE SORAS Christine			
	Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Auvergne-Rhône-Alpes	CELMA Patrick			
		CHARVERON Philippe			
		GLERAN Philippe	P		
		JAVELLE Valérie-Anne			
		PANSERI Anne-Sophie			
	Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) Auvergne-Rhône-Alpes	CADARIO Jacques			
		DOGNIN-DIT-CRUISSAT Sarah			
		GIRAUDET Alexandra	P		
		IMBERTON Emmanuel			
	Accord entre l'Union des entreprises de proximité (U2P) Auvergne-Rhône-Alpes et l'Union nationale des professions libérales (UNAPL) Auvergne-Rhône-Alpes	BRUNET Christian			
		CABUT Bruno			
		GINESTET Fabienne			
		LE ROUEIL Anne-Marie	P		
		MARCAGGI Christophe			
		ROBERT Anne-Marie			
	Chambre régionale de métiers et de l'artisanat de région Auvergne-Rhône-Alpes	GIROD Pierre			
		GOUZE Dominique			
		GUILLAUD Isabelle			
		LATAPIE Didier	P		
		OLEKSIK Bernadette			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
1	Fédération régionale des Chambres des professions libérales Auvergne-Rhône-Alpes (CNPL)	BEZ Nicole			
	Centre des jeunes dirigeants Auvergne et Rhône-Alpes	BLANC Sylvie	P		
	Accord entre les pôles de compétitivité Lyon-Biopôle, Minalogic Partenaires, Vegepolys Valley et Cimes Auvergne-Rhône-Alpes	CHABBAL Jean			
		HOMETTE Marie-Odile			
	France Chimie Aura	LAFORET Jean-Pierre			
	Accord entre le Comité des banques Auvergne-Rhône-Alpes de la Fédération bancaire française et l'association Lyon place financière	VARICHON Béatrice	P		
	UIMM Auvergne-Rhône-Alpes	BORDES Claude			
		PFISTER Françoise			
	Fédération française du bâtiment de la région Auvergne-Rhône-Alpes	REYNIER Frédéric			
	Fédération régionale des travaux publics Auvergne-Rhône-Alpes	MEUNIER Patrick			
	Accord entre les syndicats de la Fédération nationale des transports routiers (FNTR) en Auvergne-Rhône-Alpes et l'Union des entreprises Transport de logistique de France (TLF) Auvergne-Rhône-Alpes et logistique de France	COMBRONDE Céline			
	Union inter-entreprises de Lyon et sa région	Non désigné			
	Association régionale Auvergne-Rhône-Alpes des industries agro-alimentaires	NIGAY Henri			
	Accord entre la délégation territoriale Action logement Auvergne-Rhône-Alpes et les chambres régionales de la Fédération des promoteurs immobiliers de France en Auvergne-Rhône-Alpes de France	ALLARD Nelly			
	SYNTEC Auvergne-Rhône-Alpes	DESSERTINE Philippe	P		
	Accord entre les directions régionales de la SNCF, d'EDF et de la Poste	VIVIN Françoise	P		
	Union nationale industries carrière Auvergne-Rhône-Alpes	BOISSELON Alain			
	L'Interprofession Forêt bois (FIBOIS) Auvergne-Rhône-Alpes	PERCHE Gaël			
	La délégation territoriale de la Fédération des particuliers employeurs de France (FEPEM) Auvergne-Rhône-Alpes	FAURE André			
	Chambre régionale d'agriculture Auvergne-Rhône-Alpes	FLAUGERE Jean-Luc			
		FONT Maryse			
		GUIGNAND Gilbert			
	Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles Auvergne-Rhône-Alpes	ROUSSIN Sandrine	P		
		CROZAT Jérôme			
	Les Jeunes agriculteurs Auvergne-Rhône-Alpes	DANANCHER Hugo			
		LAUZIER Léa			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
1	Confédération paysanne Auvergne-Rhône-Alpes	DOUILLON Isabelle			
		MAISON Pierre			
	Coordination rurale Auvergne-Rhône-Alpes	LAMIRAND Georges			
	Coopération agricole Auvergne-Rhône-Alpes	DUMONT Yannick			
	Confédération régionale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricole Auvergne-Rhône-Alpes	ANGELOT Eric			
	Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire	DADON Charles			
2	Comité régional de la Confédération générale du travail Auvergne-Rhône-Alpes	BARJON Brigitte			
		BLANCHARD Paul			
		CANET Fabrice			
		CARDINAUX Lionel	P		
		DALMAS Patrick			
		FAURE Philippe			
		GELDHOF Nathalie	P		
		GENSEL Virginie			
		GRANATA Eric	P		
		GUICHARD Karine			
		MARGERIT Laurence			
		MEQUIGNON Christine			
		PLANCHE Laëtitia			
		PELLORCE Pascal			
		SALA Chantal	P		
		SAUZEAT Sandrine	P		
		VIGOUROUX Eric			
	Union régionale de la Confédération française démocratique du travail Auvergne-Rhône-Alpes	ALSAFRANA Colette			
		BADOR Laurent	P		
		BARRAT Jean			
		BAULAND Gisèle			
		CASALINO Françoise			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
2		CHENNAZ Cédric			
		GUILHOT Jean-Marc			
		JACQUIER Claudine			
		JUYAUX-BLIN Christian			
		LAMOTTE Bruno			
		LE GAC Elisabeth			
		NINNI Agnès			
		PUECH Marilyne			
		ROBERTO Sansoro			
		SAILLANT Elisabeth			
		SCHMITT Isabelle	P		
		SIVARDIÈRE Patrick	P		
	Union régionale de la Confédération générale du travail Force ouvrière Auvergne-Rhône-Alpes	BLACHON Eric			
		BOCHARD Frédéric			
		DEVY Eric			
		GILQUIN Jean-Pierre			
		LEYRE Michelle			
		LORENTE Jérémie			
		MERENDET Patricia	P		
		RICARD Claude			
		SEGAULT Hélène			
		TEMUR Hélène			
	Accord entre l'union régionale de la Confédération des travailleurs chrétien Auvergne et l'Union régionale de la Confédération française des travailleurs Rhône-Alpes	DEUDE Sylvie			
		GRANDJEAN François			
		VERNET Sandrine			
	Union régionale de la Confédération française de l'encadrement Confédération générale des cadre Auvergne-Rhône-Alpes	ASENSIO Luis			
		GUERROUI Nassira			
		MILANETTI Nathalie			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
2		ROCHE Jocelyne			
		ROUSTAND Philippe	P		
		SAVTCHENKO-BELSKY Cyril	P		
	Union régionale de l'Union nationale des syndicats autonomes Auvergne-Rhône-Alpes	HAMELIN Catherine			
		HERAUD Marta			
		LELUC Gilles			
		LOHEZ Valérie			
		MYC Michel			
	Fédération syndicale unitaire Auvergne-Rhône-Alpes	DI MARCO Anna			
	Union syndicale solidaires Auvergne-Rhône-Alpes	TRINCA Christiane			
		VELARD Patrick			
3	Union régionale des associations familiales Auvergne-Rhône-Alpes	NANTAS Dominique			
	Caisses d'allocations familiales de la région Auvergne-Rhône-Alpes	SERRE-CHAMARY René			
	Accord entre CARSAT Auvergne, CARSAT Rhône-Alpes et l'association régionale des caisses de MSA Auvergne-Rhône-Alpes	JOUBE Henry			
	GROUPAMA Auvergne-Rhône-Alpes	MOREL Nathalie	P		
	Union régional de la Mutualité française Auvergne-Rhône-Alpes	AUBRY Marc			
	Fédération hospitalière de France Auvergne-Rhône-Alpes	TOURAIN Jean-Louis			
	Accord entre la délégation Auvergne-Rhône-Alpes de l'Union française des retraités, l'Union régionale des Fédérations départementales Génération mouvement les aînés ruraux et la Fédération nationale des associations retraités Auvergne Rhône-Alpes	LUCCANTONI Evelyne			
	CREAI Auvergne-Rhône-Alpes	HERMOUET Nicolas	P		
	URIOPSS Auvergne-Rhône-Alpes	Non désigné			
	Union régionale SCOP et SCIC Auvergne-Rhône-Alpes	BABOLAT Guy			
	Association pour le digital en région Auvergne-Rhône-Alpes	PROST Michel-Louis			
	Conférence des établissements publics de recherche en Auvergne-Rhône-Alpes	PELLA Dominique	P		
	Accord entre les présidents de l'Université de Lyon, de l'Université Grenoble-Alpes et l'Université Clermont Auvergne et associés	BERNARD Mathias			
		BERNARD Sébastien			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
3		DOMPNIER Nathalie			
		SURREL Hélène			
	Section régionale FCPE, PEEP, UNAAPE, APEL Auvergne et Rhône-Alpes	BENOIT Jean-Marie			
		MESSIÉ Christine			
		MEUNIER Frédérique			
		ZAKAR Saïd			
	Accord entre l'association Unis-Cité Auvergne-Rhône-Alpes et le Mouvement associatif Auvergne-Rhône-Alpes	GILLES Pascale			
	CRAJEP Auvergne-Rhône-Alpes	MOLY Agathe			
		MONNET Alexis			
	Fédération régionale des centres d'information sur les droits des femmes et des familles Auvergne-Rhône-Alpes	LEPINAY Reine			
	Accord entre UNEF, AFEV et FAGE	BERTHON Soraya			
		HOSTETTLER Thomas			
	Union régionale des fédérations laïques Auvergne-Rhône-Alpes	CALMETTE Alain			
	Comité régional olympique et sportif Auvergne-Rhône-Alpes	PLASSE Marie-Christine			
	Agence régionale du tourisme Auvergne-Rhône-Alpes	RIGOLLET Johann			
		ROSSI Sylvie			
	Union fédérale des consommateurs « UFC que choisir » d'Auvergne-Rhône-Alpes	NODIN Alain			
	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire Auvergne-Rhône-Alpes	PLANCHON Nicolas			
		POISSON Patricia			
	Syndicat des entreprises artistiques et culturelles	LE ROUX Céline			
	Accord entre l'Association Auvergne-Rhône-Alpes des conservateurs et des professionnels des musées de France (AARAC) et la Fondation du patrimoine	JACOMY Bruno			
	Accord association sauve qui peut le court métrage, association Ardèche Images, EPCC, CITIA, association GRAC, association ACRIRA, association les Ecrans, association Plein champ et la Cinéfabrique	ROCHER François			
	Accord entre les associations de bibliothécaires de France Auvergne et Rhône-Alpes, associations des libraires d'Auvergne-Rhône-Alpes	CRAMARD Odile			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
3	Accord ARRAHLM, CNL, SOLIHA, EPL et UNPI	ARGENSON Jean-Jacques			
		BOCHATON Alice			
		GRATALOUP Sylvain			
		VENEL Anne-Laure			
		Non désigné(e)			
	Fédération des acteurs de la solidarité Auvergne-Rhône-Alpes	LAI-PUIATTI Marisa			
	Accord entre Agir tous pour la dignité (ATD) Quart-monde, la Fédération des entreprises d'insertion Auvergne-Rhône-Alpes, le conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes du Secours populaire français, et la coordination régionale Auvergne-Rhône-Alpes du Secours catholique	JACQUART François			
	Mission régionale d'information sur l'exclusion	CONDAMIN Yvon			
	Fédération nationale des associations d'usagers des transports (FNAUT) Auvergne-Rhône-Alpes	de MONTGOLFIER Annick			
	Accord entre URAPEI Rhône-Alpes et Auvergne, direction régionale de l'APF Auvergne-Rhône-Alpes, Fondation Perce Neige, APAJH Auvergne-Rhône-Alpes	BERTRAND Jean-Jacques			
	Association nationale des apprentis	CADIOU Aurélien			
	Accord entre la Fondation OVE et Handi-Sup Auvergne	VIALLO Christian			
	Jeune chambre économique Auvergne-Rhône-Alpes	BELOT-DEVERT Marie-Charlotte	P		
		BONNEFOY Thomas			
	Union des fédérations Auvergne-Rhône-Alpes de protection de la nature	CONSTANCIAS Hubert			
		RESCHE-RIGON Frédérique			
	Fédération régionale Auvergne pour la protection de la nature et de l'environnement	SAUMUREAU Marc			
	Ligue de coordination Auvergne-Rhône-Alpes de protection des oiseaux	VERILHAC Yves			
	Conservatoire d'espace naturels d'Auvergne	AUBERGER Eliane			
	Fédération régionale des chasseurs d'Auvergne-Rhône-Alpes	CERNYS Rémy			
	Personnalités qualifiées en lien avec l'environnement et le développement durable	OUVRIER-BUFFET Gérard			
		PELLET Anne			
		RIALHE Anne			
		WALBAUM Ludovic			

P : Procuration

Collège	Organisation	Nom	Pour	Contre	Abst.
4	Personnalités qualifiées	CARUANA Laurent	P		
		COLLONGE Martine	P		
		MANET Louis			
		MERCIER Chantal			
		PEYREFITTE Carole			
		QUADRINI Antoine			
		VERNEY-CARRON Florence			

P : Procuration

Contacts

Délégué général

Grégory MOREL

gregory.morel@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 41 95

Déléguée générale adjointe

Ingrid RANCHIN

ingrid.ranchin@auvergnerhonealpes.fr – Tél : 04 26 73 55 16

Déléguée générale adjointe

Corinne LEBRETON

corinne.lebreton@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 48 72

Chargée d'études

Lou HAWKINS

lou.hawkins@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 38 31

Contact presse

Nancy PIEGAY

nancy.piegay@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 40 44

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Auvergne-Rhône-Alpes,
inscrivez-vous à notre newsletter sur

lettre.ceser@auvergnerhonealpes.fr

ou retrouvez les informations sur le site internet
ceser.auvergnerhonealpes.fr

CONTRIBUTION

Depuis la loi NOTRe, les CESER ont vu leur rôle dans l'évaluation des politiques publiques renforcé. Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes s'est saisi de cette mission avec rigueur et engagement, développant une expertise reconnue au service de la transparence et de l'amélioration continue de l'action publique.

Dans un contexte de complexité croissante des politiques territoriales, de contraintes budgétaires et d'exigence démocratique, l'évaluation s'impose comme un levier stratégique. Elle éclaire les décisions, renforce la crédibilité de l'action publique et contribue à restaurer la confiance entre institutions et citoyens.

Le CESER souhaite aujourd'hui impulser une dynamique régionale autour de cette culture de l'évaluation en lien avec les autres CESER et les acteurs régionaux engagés. En favorisant le partage d'expériences, la diffusion des bonnes pratiques et la création de lien, le CESER est convaincu qu'il est possible de renforcer les synergies territoriales et ainsi promouvoir une évaluation utile, accessible et pleinement contributive à l'efficacité de l'action publique.

RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES | ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES | LOI NOTRe | AMÉLIORATION DES POLITIQUES PUBLIQUES | TRANSPARENCE | DÉMOCRATIE | SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE L'ÉVALUATION | PORTAGE POLITIQUE | PARTICIPATION CITOYENNE | PROSPECTIVE | COMITE D'ÉVALUATION

Crédits photos : 123 RF

ceser.auvergnerhonealpes.fr



CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / LYON
125 rue Smith – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 02
T. 04 26 73 49 73

CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / CLERMONT-FERRAND
59 Bd Léon Jouhaux – CS 90706 – 63050 Clermont-Ferrand Cedex 2
T. 04.73.29.45.29