



RÉGION
AQUITAINE

COMMISSION D'ÉVALUATION DES POLITIQUES
PUBLIQUES

Rapport d'activité 2014

Table des matières

INTRODUCTION : INSTALLATION ET RAISON D'ETRE DE LA CEPP	3
I. ETAT DES LIEUX	5
1. ETAT DES LIEUX HISTORIQUE DE LA DEMARCHE D'EVALUATION DU CRA	5
2. LISTE DES « EVALUATIONS » PRESENTEES EN PLENIERE ET LANCEES EN 2014	7
3. ANALYSE CRITIQUE ET CONCLUSIONS DE LA CEPP	7
II. STRUCTURATION DE LA DEMARCHE	9
1. DEFINITION DE LA NOTION D'EVALUATION	9
2. PRINCIPES EN MATIERE D'EVALUATION	12
3. METHODOLOGIE	14
4. POLITIQUES CIBLES POUR LA CEPP	15
5. LE ROLE DE LA CEPP	16
6. APPORT DE CONNAISSANCES ET ECHANGE DE BONNES PRATIQUES.....	19
III. PERSPECTIVES 2015	20
1. REGLEMENT INTERIEUR	20
2. PROGRAMME DES EVALUATIONS 2015	20
3. DIFFUSION DE LA CULTURE DE L'EVALUATION	21
4. PARTICIPATION AUX RESEAUX D'EXPERTS	21
5. 2015 : ANNEE INTERNATIONALE DE L'EVALUATION.....	22

INTRODUCTION : Installation et raison d'être de la CEPP

L'installation de la Commission d'Evaluation des Politiques Publiques (CEPP) au Conseil Régional d'Aquitaine se fait dans un contexte d'éloignement progressif des citoyens par rapport à la chose publique. Au niveau national comme au niveau local, ce désintérêt peut aller jusqu'à de la méfiance, voire de la défiance envers les élus du territoire. Cette situation incite la CEPP à contribuer par son action, à la revitalisation démocratique et à se saisir de la question de l'évaluation au niveau politique tout autant qu'au niveau technique.

L'évaluation est indéniablement un moyen d'optimiser l'action de la collectivité. La rareté des moyens et des ressources implique de rechercher plus d'efficacité et d'efficience dans l'action publique. De même, l'interdépendance croissante entre des éléments économiques, financiers, sociaux, environnementaux, territoriaux exige de porter l'attention sur la cohérence des politiques et leur transversalité.

Pour la CEPP, l'évaluation est bien plus que cela: elle correspond à un état d'esprit et s'appuie sur une pratique qui permettent d'apporter plus de valeur ajoutée aux politiques publiques. Elle est une opportunité pour les élus et les acteurs de l'action publique. Elle doit leur permettre de développer le discernement et d'organiser la délibération sur ce qui 'fait valeur' pour le territoire. En ce sens, la CEPP s'attache à orienter sa pratique pour intégrer progressivement la notion d'évaluation de l'utilité sociétale des politiques publiques.

Ainsi, l'évaluation participe au projet démocratique en favorisant la transparence de l'action publique et en donnant à tous, de voir et de débattre des résultats des actions menées. La CEPP propose d'inscrire l'évaluation dans la double perspective de vitalité de la démocratie locale et de recherche d'une plus grande efficacité des politiques publiques régionales.

Par délibération du 3 mars 2014, le Conseil Régional a créé la Commission d'Evaluation des Politiques Publiques (CEPP) dont les missions principales sont les suivantes :

- Développer la culture de l'évaluation

- Renforcer l'expertise et le cadre méthodologique
- Assurer la cohérence de la démarche globale
- Développer la transparence démocratique.

Cette instance est présidée par un élu régional désigné par le Président de l'assemblée et associe des élus représentant l'ensemble des groupes de l'assemblée régionale, des représentants du Conseil Economique, Social et Environnemental régional et des experts internes et externes, désignés par la Commission.

A ce jour, la composition de la CEPP est donc la suivante :

- Pour les élus du Conseil Régional :
 - Martine ALCORTA
 - Martine MOGA
 - Patrick BEAUVILLARD (Président)
 - Stéphane DELPEYRAT
 - Dominique DUCASSOU
 - Patrick du FAU de LAMOTHE
- Pour le Conseil Economique Social et Environnemental Régional
 - Dominique GOURSOLLES
 - Michel FOURCADE
- Pour les experts du Conseil Régional :
 - Béatrice CHASSAING, Inspectrice Générale des Services
 - Benedict Mathieu LEXTON, Chargé de mission Evaluation des Politiques publiques, IGS
- Pour les experts externes
 - Guy CAUQUIL, Sciences Po Bordeaux, Président d'Honneur de la SFE
 - Denis PAILLARD, Sciences Po Toulouse

La CEPP s'est réunie à cinq reprises entre juin et novembre 2014 : les 11 juin, 7 juillet 2014, 8 septembre 2014, 3 novembre et le 17 novembre 2014. Ses travaux ont porté sur les points présentés ci-après.

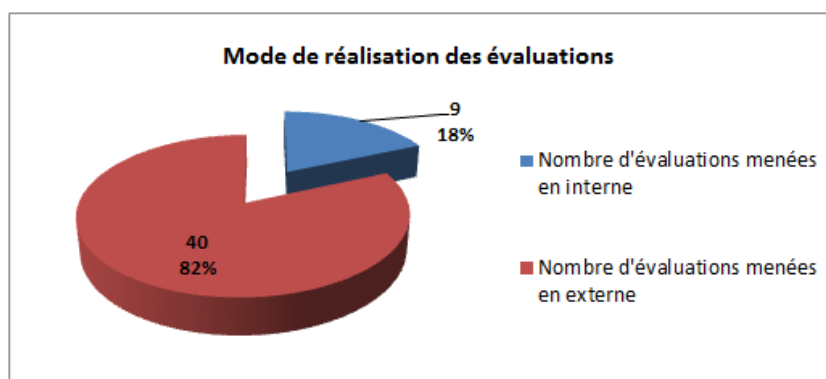
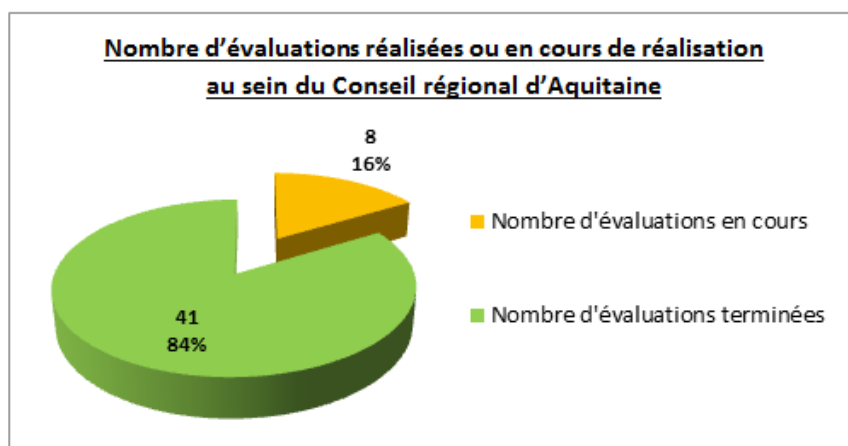
I. ETAT DES LIEUX

1. Etat des lieux historique de la démarche d'évaluation du CRA

Dans un premier temps, la CEPP, avec l'aide de l'Inspection Générale des Services, a établi un état des lieux rétrospectif des démarches d'évaluation menées au sein du CRA sur la période antérieure à son installation. En fonction des données disponibles, le recensement des évaluations a pu être effectué uniquement sur la période 2003-2014.

Les principaux constats sont les suivants :

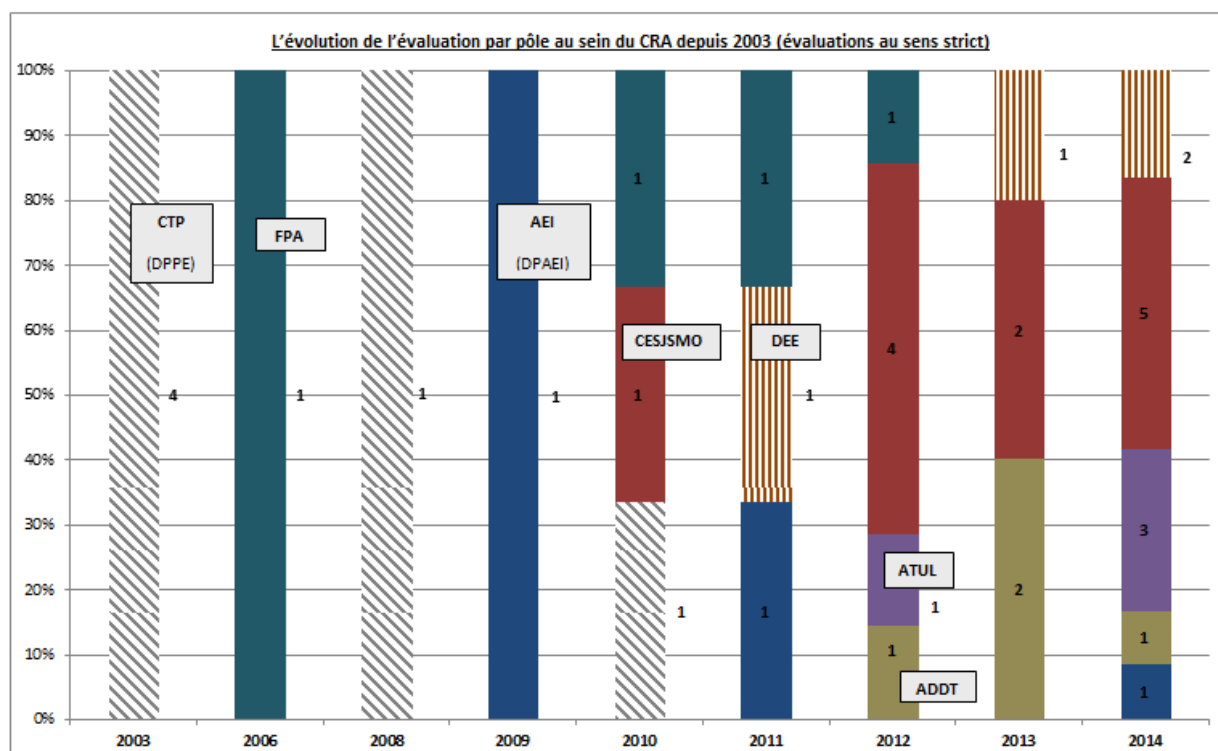
- Un **nombre important d'opérations appelées « évaluations »** ont été menées sur la période 2003-2014. Ces opérations sont généralement exécutées par un cabinet externe:



- Sur l'ensemble des « évaluations » recensées, de **nombreuses démarches ne correspondent pas véritablement à des évaluations au sens strict** (14

sur 49) puisqu'il s'agit plutôt de bilans, études, enquêtes et audits externes. Le développement de ces outils est concomitant de celui des évaluations.

- Une **diffusion de l'évaluation s'est faite de manière progressive au sein des Pôles à partir de 2010**. En effet, jusqu'en 2009, un seul pôle réalise des « évaluations » chaque année ; au total, 7 « évaluations » sur la période 2003-2009 ont été réalisées par 3 pôles. A partir de 2010, la démarche s'amplifie et se diffuse dans les autres pôles. Ainsi, 42 « évaluations » ont été réalisées sur la période 2010-2014 par 7 pôles.



CTP: Cohésion Territoriale et Prospective

FPA : Formation Professionnelle et Apprentissage

AEI : Affaires Européennes et Internationales

CESJSMO : Culture, Education, Sports, Jeunesse, Solidarité, Maitrise d'Ouvrage

DEE: Développement Economique et Emploi

ATUL: Aménagement, Transports, Urbanisme et Logement

ADDT : Agriculture, Développement Durable et Tourisme

- Sur la période, **très peu « d'évaluation » de politiques transversales** sont conduites en dehors du PO et du CPER. L'évaluation étant davantage décentralisée dans les services, à partir de 2010, elle est donc essentiellement sectorielle.

2. Liste des « évaluations » présentées en plénière et lancées en 2014

En 2014, 4 évaluations réalisées ont été présentées en séance plénière :

Direction	Objet	Plénière
Agriculture	Evaluation de la politique régionale en faveur de l' installation des agriculteurs	mars-14
Agriculture	Etude de l' impact du dispositif AREA sur les exploitations agricoles en termes environnemental, économique, social et sociétal	mars-14
Education	Evaluation de la mise en œuvre des objectifs d'équité, de solidarité et de qualité pour la restauration scolaire dans les lycées publics aquitains (tarif unique et tarif minoré)	juin-14
Développement Industriel /Enseignement supérieur- Recherche	Fondements théoriques et conditions d'efficacité de la politique régionale de sciences et technologies. Analyse de l' impact de la politique d'innovation (thèse CIFRE)	oct-14

Par ailleurs, la Région Aquitaine a lancé, en 2014, 6 « évaluations » ou bilans évaluatifs :

- l'évaluation des politiques de modernisation des gares,
- l'évaluation des dispositifs logement des jeunes de la Région Aquitaine : « CLE Aquitaine » et « Un, Deux, Toit »
- l'évaluation de l'Accord Cadre 2012-2014 Région/ Etat/ OPCA pour la formation professionnelle qualifiante des personnes en insertion par l'activité économique (IAE),
- l'évaluation de la mise en œuvre du « Facteur 4 » dans les lycées,
- l'évaluation du Festival des Lycéens et Apprentis,
- l'évaluation de la politique régionale en faveur des Scènes de Musiques Actuelles (SMAC).

3. Analyse critique et conclusions de la CEPP

L'état des lieux des pratiques évaluatives du Conseil Régional a nourri les débats de la CEPP concernant l'orientation de son travail afin de répondre au mieux à sa mission, dans le cadre de la mandature.

Elle a choisi de retenir **7 enseignements** pour orienter son travail sur 2014 et 2015 :

- **Clarifier la notion et la finalité** de l'évaluation, la distinguer clairement des autres outils d'amélioration continue à la disposition des acteurs, de manière à positionner l'évaluation comme un véritable outil d'aide à la décision.
- **Définir les principes** d'évaluation cohérents avec l'état de l'art et les démarches en cours de professionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au sein des réseaux professionnels et de l'administration.
- **Elaborer une méthodologie** pour équiper les services d'outils permettant de capitaliser sur les bonnes pratiques et de les développer continuellement.
- **Cibler** son travail sur les évaluations à enjeux stratégiques pour le Conseil régional ou sur les évaluations relatives aux politiques transverses, évaluations vues comme pouvant avoir le plus d'impact.
- **Faire preuve de pédagogie** aussi bien auprès des élus que des services pour développer la pratique de l'évaluation.
- **S'intégrer dans les réseaux professionnels** afin d'accélérer l'apprentissage des acteurs de la Région et de bénéficier des effets de leviers de l'échange de pratiques.

II. STRUCTURATION DE LA DEMARCHE

1. Définition de la notion d'évaluation

« Évaluer, c'est porter un **jugement sur la valeur** d'une intervention publique par référence à des **critères et à des normes explicites**. Le jugement porte sur les besoins auxquels l'intervention doit répondre et sur les effets dont l'intervention est la cause. L'évaluation s'appuie sur une **information spécialement collectée et interprétée** pour produire un jugement »¹.

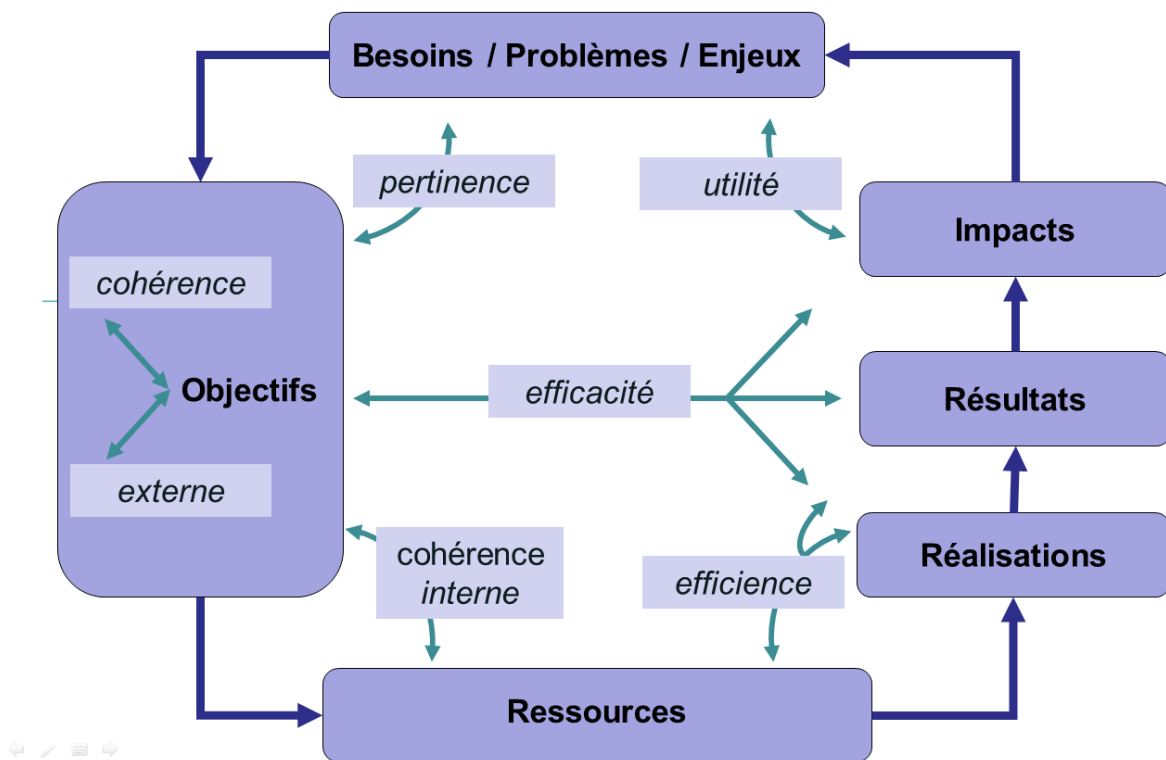
L'évaluation consiste donc à porter un jugement de valeur argumenté sur une politique, à partir de critères explicites et de données ad hoc. Au-delà de la performance opérationnelle (quoi, combien, comment ?) d'une intervention publique, l'évaluation s'intéresse à **la stratégie «politique»** (pourquoi ?) ainsi qu'à la **stratégie «sociétale»** (pour qui ?). Autrement dit, elle porte un regard de manière complémentaire sur la **performance interne** à la Collectivité (« bien faire les choses ») et la **performance externe** (« faire des bonnes choses »). L'évaluation permet de réintégrer la question du sens des politiques publiques, et ce faisant, de réarticuler les dimensions des moyens et des fins.

L'évaluation s'appuie ainsi sur un ensemble de registres (ou critères) :

- **Pertinence** : Adéquation des objectifs aux besoins / enjeux / problèmes
- **Cohérence externe** : Adéquation des objectifs au regard d'autres objectifs
- **Cohérence interne** : Adéquation des ressources au regard des objectifs
- **Efficacité** : Adéquation des effets au regard des objectifs
- **Efficience** : Adéquation des réalisations / résultats au regard des ressources
- **Utilité** : Adéquation des effets au regard des besoins / enjeux / problèmes

¹ Collection MEANS, *Évaluer les programmes socioéconomiques*, 6 volumes, 1999.

Ces registres sont présentés de manière synthétique dans le schéma suivant :



Registre	Définition et exemples
La pertinence	<p>Elle vérifie que les objectifs d'une intervention couvrent suffisamment les dimensions du problème socio-économique qu'elle est censée régler.</p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils justifiés par rapport aux besoins ? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans quelle mesure l'objectif de développement de la fonction export correspond aux besoins des PME régionales? ○ Leur raison d'être est-elle encore démontrable ? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans quels cas la subvention à l'informatisation des entreprises est-elle encore nécessaire ?
L'efficacité	<p>Elle vérifie que les effets attendus d'une intervention ont été produits grâce aux actions menées.</p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Dans quelle mesure les objectifs escomptés ont-ils été atteints ? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans quelle mesure la sécurité des salariés des PMI régionales s'est-elle améliorée? ○ Est-ce que les instruments mis en œuvre ont produit les effets attendus ? <ul style="list-style-type: none"> ➤ En quoi les actions de sensibilisation ont-elles contribué à déclencher des démarches qualité dans les entreprises ciblées?

L'efficience	<p>Elle vérifie que les réalisations et les effets obtenus l'ont été à un coût raisonnable, par exemple en comparaison d'autres types d'intervention.</p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Est-ce que les objectifs ont été atteints au meilleur coût ?</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dans quelle mesure le versement d'un revenu complémentaire présentait-il le meilleur rapport coût-efficacité pour favoriser l'insertion des publics?</i> ○ <i>Pourrait-on obtenir plus d'effets pour le même coût ?</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dans quels cas des actions plus légères (sensibilisation, accompagnement) auraient-elles un effet similaire à la subvention sur les PME ciblées?</i>
L'utilité	<p>Elle vérifie la justification de l'intervention eu égard non seulement aux effets attendus, mais aussi aux autres effets produits, notamment les effets négatifs éventuels.</p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Est-ce que les effets attendus et inattendus ont globalement contribué à résoudre des problèmes socio-économiques?</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dans quelle mesure les actions de soutien à la structuration des entreprises ont-elles contribué au meilleur positionnement des salariés sur le marché du travail?</i> ○ <i>Est-ce que les effets attendus ou inattendus ont eu des conséquences sur d'autres problèmes socio-économiques?</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Dans quels cas les aides au logement ont-elles eu un effet sur le niveau des prix de l'immobilier dans les zones urbaines?</i>
La cohérence interne	<p>Elle vérifie que les différents objectifs stratégiques et opérationnels d'un programme sont en relation logique les uns aux autres ; autrement dit qu'ils sont complémentaires et non redondants.</p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Les moyens juridiques, financiers, humains mis en place sont-ils adaptés aux objectifs (cohérence de moyens) ?</i> ○ <i>Les objectifs de la Région sont-ils cohérents entre eux ?</i>
La cohérence externe	<p>Elle vérifie que les objectifs d'une intervention correspondent ou contribuent à ceux des autres politiques de l'institution ou des autres institutions agissant sur le territoire (par exemple l'État ou l'Union européenne) et ne sont pas à l'inverse en contradiction ou antagonistes.</p> <p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>La stratégie régionale est-elle lisible ?</i> ○ <i>Est-elle complémentaire à l'action des autres institutions ?</i>

La CEPP souligne les dérives fréquentes d'une vision trop restrictive de l'évaluation :

- La réduction de la réalité à un chiffre : plutôt que d'évaluer la politique, on mesure une série d'indicateurs, quitte à perdre de vue l'intention initiale.

- Le tropisme de la performance budgétaire qui revient à considérer que seuls les éléments qui ont un prix ou un coût ont de la valeur.
- L'incapacité à saisir la complexité, à considérer les effets secondaires, les effets non prévus (positifs ou non), à considérer la cohérence avec d'autres politiques interdépendantes.

L'évaluation est appréhendée par la CEPP comme un **moyen de comprendre**, objectiver au maximum, les effets d'une politique pour préparer une prise de décision qui reste de la responsabilité de l'exécutif. Elle doit répondre à certains critères pour être pertinente :

- Si son objet est de restituer des orientations concrètes, il nécessite pour autant un **travail sur le sens philosophique d'une politique**, ce qui est considéré comme apportant de la « valeur ».
- Conçue comme une discipline de l'analyse de la complexité, elle doit être en mesure de prendre en compte la **transversalité des politiques**.
- Elle est également perçue comme un outil essentiel à la transparence démocratique, mais au-delà, à l'évolution des pratiques démocratiques vers une **plus grande implication du citoyen** dans la définition des politiques

2. Principes en matière d'évaluation

La CEPP adopte les principes d'évaluation dictés par la SFE dans sa « Charte de l'évaluation », reproduite ci-dessous :

Pluralité

L'évaluation s'inscrit dans la triple logique du management public, de la démocratie et du débat scientifique. Elle prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts, ou de toute autre personne concernée.

Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit -chaque fois que possible- par l'association des différentes parties prenantes concernées par l'action publique ou par tout autre moyen approprié.

Distanciation

L'évaluation est conduite de façon impartiale. Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel informent les autres partenaires de tout conflit d'intérêt éventuel. Le processus d'évaluation est conduit de façon autonome par rapport aux processus de gestion et de décision. Cette autonomie préserve la liberté de choix des décideurs publics.

Compétence

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques en matière de conception et de conduite de l'évaluation, de qualité de la commande, de méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats. Elles ont le souci d'améliorer et de mettre à jour leurs compétences, notamment en référence à celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation.

Respect des personnes

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées. Elles s'interdisent de révéler l'origine nominative des informations ou opinions recueillies, sauf accord des personnes concernées.

Transparence

La présentation des résultats d'une évaluation s'accompagne d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, de ses destinataires, des questions posées, des méthodes employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et critères qui conduisent à ces résultats. La diffusion publique des résultats d'une évaluation est souhaitable. Les règles de diffusion des résultats sont établies dès le départ. L'intégrité des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus.

Opportunité

Une évaluation doit être décidée lorsqu'elle est susceptible de – et organisée afin de – produire des résultats à l'égard des finalités mentionnées au préambule de cette

charte : compte rendu démocratique, efficacité de la dépense, apprentissage organisationnel, facilitation d'évaluations ultérieures.

Responsabilité

La répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation est établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, enquêtes et analyses, formulation du jugement et des recommandations éventuelles, diffusion des résultats). Les personnes et institutions participant au processus d'évaluation mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la conduite de l'évaluation. Elles sont conjointement responsables de la bonne application des principes énoncés dans cette charte.

3. Méthodologie

La démarche d'évaluation au sein de la Région Aquitaine s'inscrit dans un double objectif d'amélioration de l'efficacité des politiques conduites et de développement de la transparence démocratique.

La CEPP souhaite progressivement élaborer le **cadre méthodologique de l'évaluation**, en considérant le périmètre suivant :

- Avant l'évaluation, lors de la définition de la politique
- Pendant l'évaluation (élaboration du cahier des charges et évaluation)
- Après l'évaluation (suivi des recommandations).

Les travaux de la CEPP ont portés en 2014 sur le premier point :

Selon la CEPP, l'évaluation doit être intégrée le plus en amont possible dans la définition de la politique pour que celle-ci soit évaluable. En effet, la qualité d'une démarche d'évaluation est conditionnée par l'expression, en amont, d'une **stratégie claire et explicite**, ainsi que par l'existence de **données permettant de mesurer ensuite l'atteinte des objectifs** d'une politique. Il est donc nécessaire, en amont de l'évaluation, que soient explicités et hiérarchisés les effets

d'une politique, depuis les réalisations jusqu'aux résultats et impacts attendus, et que soient formalisés les éléments d'information nécessaires à la mesure de ces effets (les indicateurs).

La CEPP propose que soit défini un « **cadre de référence** », pour chaque adoption ou révision d'une politique, permettant son évaluation ; il serait constitué des points suivants :

- La **raison d'être** de la politique, à savoir le constat précis qui justifie l'action et son calendrier ;
- les différents niveaux d'**objectifs** poursuivis et leur hiérarchisation (stratégiques, intermédiaires et opérationnels), les actions menées et les moyens alloués ;
- les enjeux de la politique correspondant à l'**utilité sociale** (les éléments de « valeur » au sens énoncé ci-dessus) ;
- le système de suivi mis en place, et en particulier les **indicateurs de réalisation, de résultat** (effets directs et immédiats) **et d'impact** (effets à long terme) correspondants aux différents niveaux d'objectifs visés par la politique.

4. Politiques cibles pour la CEPP

La CEPP souhaite développer une approche transverse, essentielle pour appréhender la complexité des politiques publiques, qui par essence renvoie à une interdépendance entre plusieurs directions ou pôles.

Compte tenu de cette stratégie, il a été proposé **3 niveaux d'implication de la CEPP** sur les démarches actuelles d'évaluation :

- 1) La CEPP ne s'implique pas sur les évaluations déjà en cours portées par les services
- 2) La CEPP est un observateur sur 2 évaluations en cours lancées avant la création de la Commission : Dispositifs logement des jeunes : CLE Aquitaine et Un, Deux, Toit et Modernisation des gares

- 3) La CEPP s'implique dans la définition du cahier des charges et le Comité de pilotage sur 4 évaluations stratégiques et transversales à venir, sélectionnées par la Commission (cf. partie III Perspectives 2015).

5. Le rôle de la CEPP

- Concernant le choix des évaluations

La CEPP définit conjointement avec le Comité de Direction Générale (CDG) le programme annuel des évaluations de la Région. En complément des propositions des services (approche « *bottom-up* »), et afin de développer une culture de l'évaluation au sein de l'ensemble de l'institution régionale, la CEPP propose et recommande le lancement d'évaluations (approche « *top-down* »). Il s'agit de développer des évaluations ayant une utilité stratégique et politique plutôt qu'une nécessité d'optimisation managériale et technique, comme celles que peuvent souhaiter les responsables de Pôles.

- Concernant le champ d'intervention :

On distingue **2 types d'évaluation** :

- Les évaluations dites de « dispositifs » ayant une visée opérationnelle,
- Les évaluations ayant une portée stratégique et/ou les évaluations de politiques transversales.

Le second type se différencie du premier dans la mesure où il questionne les choix stratégiques initiaux. Le premier type interroge quant à lui davantage la mise en œuvre des actions.

La CEPP se positionne uniquement sur les évaluations stratégiques et/ou de politiques transversales ; les évaluations de « dispositifs » relevant des services opérationnels.

- Concernant le rôle de la CEPP dans le processus d'évaluation

La CEPP porte un regard de l'amont à l'aval du processus d'évaluation, sur les aspects méthodologiques suivants :

- le contenu des cahiers des charges,
- le déroulement de l'évaluation,

- les rapports d'évaluation,
- le suivi des recommandations.

La mission de la CEPP est de garantir d'un point de vue méthodologique le processus d'évaluation. De ce fait, concernant les 2 types d'évaluation qui sont de son ressort (stratégiques et/ou politiques transversales), la CEPP interviendra, par l'intermédiaire d'un de ses membres, **en co-pilotage** avec le Vice-Président en charge de la politique. D'un point de vue méthodologique, il est proposé que le représentant de la CEPP préside le comité de pilotage de l'évaluation dans sa phase amont (de la définition du cahier des charges à la fin de l'évaluation) et que le Vice-Président en charge de la politique prenne la Présidence du Comité de pilotage (COFIL) dans la phase aval (élaboration des recommandations, choix politiques). Cette architecture, jugée « innovante et intéressante » par la SFE, présente 2 avantages :

- éviter la situation de « juge et partie » du politique
- laisser la liberté du choix à l'élu qui garde ainsi son rôle de décideur politique.

Il est bien évident que le représentant de la CEPP comme le Vice-Président en charge de la politique évaluée participent conjointement aux travaux du COFIL sur l'intégralité de l'évaluation.

S'agissant du suivi des recommandations, la CEPP :

- incite les services à tenir un tableau de suivi de celles-ci ;
- intégrera dans son rapport annuel un récapitulatif de la mise en œuvre des recommandations par les services.

Synthèse : Organisation du dispositif régional d'évaluation 2014-2015

L'organisation globale du dispositif régional d'évaluation est synthétisée dans le tableau ci-dessous. Il précise pour chacun des 2 types d'évaluation, évaluations opérationnelles d'un côté et évaluations stratégiques et transversales de l'autre, le rôle des différentes parties prenantes.

	Evaluations opérationnelles périmètre restreint (un dispositif, une action), analyse des processus de mise en œuvre, des résultats à court terme	Evaluations de politiques transversales, Evaluations stratégiques périmètre élargi (politique transversale, politique prioritaire), analyse des résultats à long terme
Qui propose ?	Les Services opérationnels	- Le Président du Conseil Régional - La CEPP - L'Inspection Générale des Services(IGS) ou les Services opérationnels
Qui décide du lancement ?	Pôle/CDG	CEPP ou Comité de Direction Générale (CDG)
Qui met en œuvre et finance ?	Les Services, avec l'accompagnement méthodologique de l'IGS pour cadrer la mission : rédaction du CCTP, choix du prestataire, cadrage (l'IGS ne participe pas aux CoPil, ni au CoTech)	-L'IGS sur des évaluations de politiques transversales (2/an maximum) -Les Services sur les évaluations stratégiques non transversales
Rôle de l'IGS	L'IGS est une ressource pour les référents. Le Directeur/Chef de service et le référent restituent l'avancement des évaluations à l'IGS. L'IGS a une vision d'ensemble de toutes les évaluations en cours et rend compte à la CEPP de leur avancement.	-L'IGS met en œuvre les évaluations transversales, en collaboration avec les services concernés. -L'IGS est garant du bon déroulement et de la qualité méthodologique des évaluations portées par les Services (participe aux Comité de Pilotage et éventuellement aux Comité Technique, en appui des référents).
Qui pilote?	Le DGA ou le VP	Co-présidence : VP de la politique (phase de recommandations et de décision) + 1 membre de la CEPP (phase de cahier des charges et d'évaluation). Le membre de la CEPP et le VP sont impliqués sur l'ensemble du processus d'évaluation
Passage en Plénière ?	Le Président du Conseil Régional décide du passage en Plénière des évaluations sur proposition conjointe du CDG et de la CEPP	
Qui présente en Plénière ?	Le VP de la politique	Le VP de la politique
Suivi des recommandations	DGA	CEPP et CDG

6. Apport de connaissances et échange de bonnes pratiques

La CEPP, par l'intermédiaire de son Président, a participé en 2014 à différentes manifestations organisées par les réseaux d'experts dans l'optique de développer les relations avec « l'éco-système » de l'évaluation.

Ainsi, M. Patrick Beauvillard a notamment participé aux événements suivants :

- Assises de l'AFIGESE, 25-26 septembre 2014, Avignon
- Journée d'études « Evaluation dans les collectivités territoriales », Société Française de l'Evaluation (SFE), 16 octobre 2014, Paris
- Forum International Francophone de l'Evaluation, 27-30 octobre 2014, Dakar

Les enseignements tirés de ces participations viennent conforter les travaux et les choix de la commission présentés dans ce rapport. Les questions récurrentes exprimées au sein de la communauté professionnelles de l'évaluation, sont :

- La définition des politiques afin qu'elles soient évaluables,
- Le suivi des évaluations, souvent déficient,
- La question de l'utilité sociétale (avec des expériences notables dans les pays du Sud),
- L'implication des élus dans le processus d'évaluation.

La CEPP retient également de ces échanges :

- La tentation de saisir la notion d'évaluation dans sa dimension comptable et d'en exclure la dimension politique. Cette tentation s'explique souvent par la difficulté pour les services techniques d'avoir accès aux données politiques, et d'avoir l'implication des élus dans le processus d'évaluation.
- La disparité des pratiques et des organisations, preuve de la relative jeunesse de la pratique.
- Le retard de la France et particulièrement des collectivités française par rapport à d'autres pays européens (Nord de l'Europe), mais également par rapport au pays du Sud (Pays d'Afrique francophone par exemple), plus orientés que nous sur la notion d'utilité sociétale, du fait notamment des exigences des programmes d'aide au développement.

III. PERSPECTIVES 2015

La CEPP s'est fixée comme objectif de travailler sur les points suivants en 2015 :

1. Règlement intérieur

La CEPP souhaite élaborer un règlement intérieur qui précise le rôle de ses membres, en particulier concernant les différentes étapes du processus d'évaluation : de l'élaboration de la commande jusqu'au suivi des recommandations.

Ce règlement intérieur traitera en priorité des questions suivantes, jugées par la CEPP, au vue de ses échanges avec la communauté française et francophone de l'évaluation, comme les enjeux prioritaires :

- Comment mieux définir les politiques publiques pour mieux les évaluer ?
- Comment mettre en œuvre une démarche d'évaluation (y compris comment définir la commande d'évaluation) ?
- Quelle place pour l'usager et pour le citoyen dans les démarches d'évaluation ?

2. Programme des évaluations 2015

La CEPP s'attachera à accompagner et suivre 4 évaluations pour, en particulier, asseoir la culture de l'évaluation au sein des services :

- 2 évaluations transversales qui seront mises en œuvre par l'IGS :
 - Défi Aquitaine climat
 - Politique en faveur de la Jeunesse
- 2 évaluations stratégiques qui seront mises en œuvre par les services :
 - Politique en faveur du développement de l'Agriculture biologique
 - Introduction du bio et des circuits courts dans la restauration collective.

Chacune de ces évaluations (dont les cahiers des charges sont en cours d'élaboration) est co-pilotée par un membre de la CEPP. Ces missions d'évaluation seront lancées en début d'année 2015 pour un rendu final au plus tard en fin d'année.

3. Diffusion de la culture de l'évaluation

- Formation des référents de l'IGS

Au sein des services du Conseil Régional a été constitué un réseau des référents de l'Inspection Générale des Services, sur lequel celle-ci s'appuie pour mettre en œuvre les évaluations (en plus du Contrôle de gestion). En 2014, les référents ont bénéficié d'une formation à l'évaluation des politiques publiques, formation qui sera poursuivie et approfondie en 2015.

- Formations des élus :

Il est envisagé également en 2015 une formation pour les membres de la CEPP et les Vice-Présidents. Des échanges de pratique entre les élus des Régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes pourront également être mis en place.

- Citoyenneté et évaluation :

La CEPP souhaite lancer une réflexion en 2015 pour mettre en avant l'évaluation comme outil démocratique permettant de répondre à l'injonction de proximité citoyenne. Elle pourrait prendre la forme d'un colloque consacré à la participation des citoyens aux évaluations de politiques publiques. Cette initiative pourrait être l'occasion, en lien avec la réforme territoriale, d'articuler les démarches des trois Régions en cours de rapprochement (Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes) et d'impliquer les élus des trois Régions.

4. Participation aux réseaux d'experts

Conformément à sa mission d'assurer un dialogue constant avec les réseaux d'experts, la CEPP souhaite que la Région adhère à la Société Française d'Evaluation. Elle poursuivra par ailleurs son implication aux travaux mis en place par les différents réseaux d'experts.

5. 2015 : Année internationale de l'évaluation

Dans le cadre de « 2015 : Année internationale de l'évaluation », et à la lumière de la qualité des échanges établis lors du Forum International Francophone de l'Évaluation, la CEPP souhaite proposer au Réseau Francophone de l'Évaluation de mener une coopération avec un pays du Sud, selon des modalités à définir (évaluation croisée, participation d'évaluateurs étrangers...).