

CONTRIBUTION
DU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL
RÉGIONAL
À
L'ÉVALUATION ET AU SUIVI
DES POLITIQUES PUBLIQUES RÉGIONALES

Adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés

Ont pris part au vote : Michèle ANDRÉ, Hugues ATCHY, Maximin BANON (procuration à Corine RAMOUNE), Jasmine BÉTON-MATAUT, Marcel BOLON, Florence CAZAL, Philippe DOKI-THONON, Jean-René ÉNILORAC, Thierry FAYET, Catherine FRÉCAUT (procuration à Philippe DOKI-THONON), Patrick GEIGLÉ, Judex GOPAL, Chantal GRÉGOIRE, Théodore HOARAU, Louise HOARAU, Ivan HOAREAU, Marie-Claire HOAREAU, Alain IGLICKI, Paul JUNOT, Gilles LAJOIE, Jean-Marie LÉBOURVELLEC (procuration à Jean-Raymond MONDON), Georges-Marie LÉPINAY, Céline LUCILLY, Éric MARGUERITE, Jean-Yves MINATCHY (procuration à Marcel BOLON), Jean-Raymond MONDON, Thierry MOULAN, Chryslène MOUTIAMA, Gérard MOUTIEN (procuration à Alex SAVRIAMA), Théophile NARAYANIN, Stéphane NICAISE, Christine NICOL, Michel OBERLÉ, Pierre PAUSÉ, Jean-Louis PRADEL, Maryvonne QUENTEL, Corine RAMOUNE, Jean-Pierre RIVIERE, Alex SAVRIAMA.

ASSEMBLÉE PLÉNIÈRE DU 27 OCTOBRE 2017

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION.....	3
II. COMPRENDRE L'ÉVALUATION.....	4
II – I. Une définition partagée.....	4
II – II. Les finalités de l'évaluation.....	5
II – III. La logique d'intervention d'une action publique.....	5
II – IV. Les critères d'évaluation.....	6
II – V. Les temps de l'évaluation.....	7
II – VI. Les différences avec le contrôle et l'audit.....	9
III. LE CHAMP DES POLITIQUES PUBLIQUES RÉGIONALES.....	10
IV. LA PLACE DU CESER DANS LES GRANDES ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION.....	10
IV – I. Structuration.....	11
IV – I.1. Définir les questions évaluatives.....	11
IV – I.2. Circonscrire le champ de l'observation.....	11
IV – I.3. Définir les instruments d'évaluation.....	12
IV – II. Observation (phase technique).....	12
IV – II.1. Collecter les données.....	12
IV – II.2. Croiser les informations.....	12
IV – III. Propositions (conclusion de l'évaluation).....	12
IV – III.1. Estimer les effets.....	12
IV – III.2. Analyser les effets selon chaque critère.....	12
IV – III.3. Formuler une proposition de synthèse.....	12
V. LES PRÉCONISATIONS AU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION AU SEIN DU CESER. 13	
V – I. Le développement de la culture de l'évaluation.....	13
V – II. La mise en place de la section évaluation des politiques publiques.....	14
VI. CONCLUSION.....	15
ANNEXE 1 – La Charte de la Société Française d'Évaluation.....	16
ANNEXE 2 – Le Glossaire des termes et concepts usuels en suivi et évaluation des politiques publiques.....	21

I. INTRODUCTION

Dans le cadre de la réforme territoriale, et notamment de l'article 32 de la loi NOTRe, les CESER se sont vus confier une mission de contribution à l'évaluation et au suivi des politiques publiques régionales.

Ainsi, l'article L4134-1 du Code Général des Collectivités Territoriales modifié par LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 – art. 32 stipule que :

« Le conseil économique, social et environnemental régional est, auprès du conseil régional et du président du conseil régional, une assemblée consultative.

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

Cet article prévoit donc quatre types de contributions des CESER :

a) d'informer le conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales par l'intermédiaire de ses avis, notes, rapports et contributions.

b) de participer aux consultations organisées à l'échelle régionale. A cet effet, des membres du CESER sont désignés pour participer aux groupes de travail, et comités de pilotage relatifs à ces consultations.

c) de contribuer à des évaluations.

L'évaluation est une notion complexe et les modalités de contribution à l'évaluation sont nombreuses :

- ✓ définition et pilotage d'un plan d'évaluation,
- ✓ définition et pilotage d'une évaluation, production d'avis,
- ✓ participation aux comités de pilotage d'évaluation organisés par d'autres commanditaires,
- ✓ organisation d'événements, séminaires, colloques, ...,
- ✓ communication autour des résultats d'évaluation...

d) de contribuer à un suivi des politiques publiques régionales.

Le suivi est l'examen exhaustif et régulier des ressources (financières et humaines), des réalisations et des résultats de l'intervention publique. Il repose sur un système d'information cohérent comprenant des comptes rendus d'activités, des bilans, des tableaux de bord, des indicateurs, etc.

Le suivi est examiné lors des comités de pilotage de l'intervention publique en cours, s'il en existe.

II. COMPRENDRE L'ÉVALUATION

II – I. Une définition partagée

Dans des dictionnaires de la langue française (Larousse, Robert), l'évaluation est l'action d'évaluer. Évaluer peut avoir deux sens : porter un jugement sur la valeur (estimer, expertiser) ou fixer approximativement (apprécier).

L'évaluation a pour synonymes l'appréciation, le calcul, la détermination, l'estimation, l'expertise, la pesée, ou l'approximation.

C'est donc un acte positif, qui a pour but d'attribuer une valeur, de porter un jugement.

Dans l'expression « évaluation des politiques publiques », le mot évaluation n'a pas tout à fait le même sens. Il s'agit de mesurer les impacts d'une politique, et de les rapprocher des impacts attendus de cette politique. On en trouve plusieurs définitions.

Quelques définitions de l'évaluation des politiques publiques

– L'évaluation des politiques publiques et des actions publiques, Patrick Viveret, 1989 : « *évaluer une politique, c'est former un jugement sur sa valeur* ». L'évaluation est une entreprise hautement démocratique puisqu'elle est une délibération sur la valeur d'une action publique. Cette définition se raccroche donc au sens du mot évaluation en français courant.

– Décret du 22 janvier 1990 : « *L'évaluation d'une politique publique (...) a pour objet de rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés* ». L'évaluation est donc une pratique tant technique que politique puisqu'elle doit vérifier l'adéquation des moyens aux fins. Cette définition, réglementaire, s'attache, elle, aux impacts d'une politique, à ses « effets attendus ».

Une acception commune de l'évaluation

La Société Française de l'Évaluation, dont le CESER de la Réunion est devenu membre en 2017, propose une définition de l'évaluation à la fois consensuelle et assez large pour laisser aux CESER toute latitude dans leur volonté de s'investir dans l'évaluation.

En effet, la SFE définit l'évaluation comme suit¹ : elle « *vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts* ».

Le CESER de la Réunion entend se conformer aux principes de la charte de l'évaluation de la SFE (Cf. Annexe 1).

¹ Cf. charte de l'évaluation en annexe (1).

II – II. Les finalités de l'évaluation

Selon le Conseil Scientifique de l'Évaluation² dans son guide sur l'évaluation, l'évaluation des politiques publiques poursuit au moins quatre finalités.

« **Une finalité déontologique** »: rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenus.

« **Une finalité gestionnaire** »: répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre.

« **Une finalité décisionnelle** »: préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique.

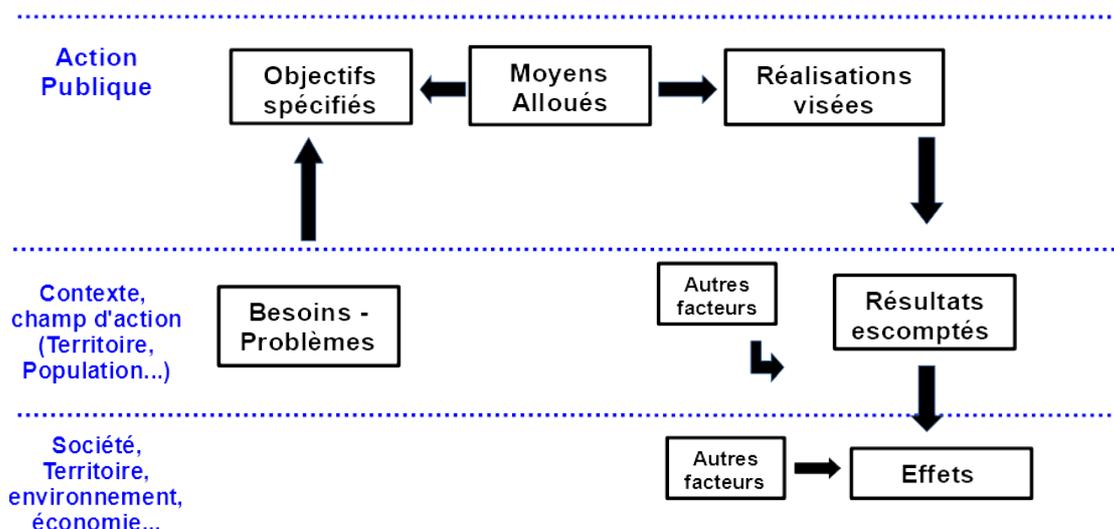
« **Une finalité d'apprentissage et de mobilisation** »: contribuer à la formation et à la motivation des agents publics et de leurs partenaires en les aidants à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs. »

II – III. La logique d'intervention d'une action publique

Une évaluation d'une politique publique s'appuie sur l'analyse de la logique d'intervention. Une bonne pratique consiste à la définir et à l'explicitier ex-ante, c'est-à-dire avant le commencement de l'intervention publique.

Si la logique d'intervention n'est pas explicite lors de la conception de l'intervention publique, l'évaluateur la reconstitue a posteriori. Elle peut être schématisée ainsi :

Logique d'intervention d'une action publique



Support de formation du CESER de la Réunion, établi à partir du schéma : Évaluation des politiques publiques (Commissariat du Plan – 1991)

² Petit guide de l'évaluation (Conseil Scientifique de l'Évaluation – 1991).

Une action publique repose sur des besoins à satisfaire, pour une population, un territoire, des entreprises etc. Des objectifs vont être spécifiés, des moyens financiers, humains ou autres (mise à disposition par exemple) vont être alloués.

Le produit de cette action publique est une réalisation.

Cette réalisation devrait produire un résultat répondant aux besoins identifiés...

En d'autres termes, des changements sont attendus pour la société ou le territoire.

Il est à souligner que d'autres facteurs que l'action publique projetée peuvent contribuer aux résultats escomptés.

À plus long terme, les résultats peuvent produire des effets, des impacts sur la société ou le territoire. C'est-à-dire que l'action publique a des effets qui perdurent et qui vont au-delà du besoin identifié.

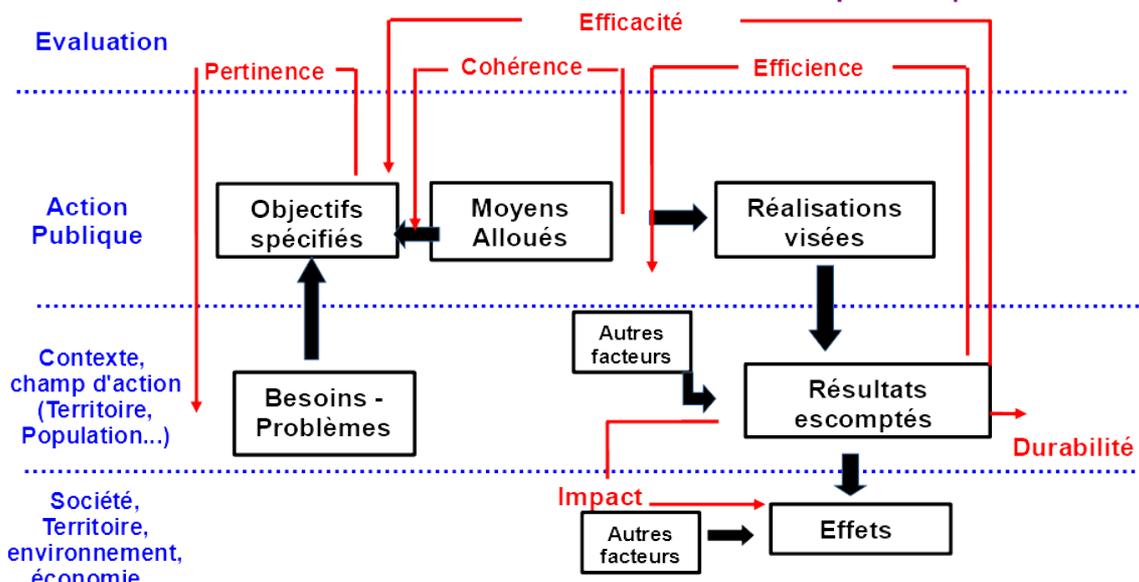
Là aussi, d'autres facteurs sont susceptibles de contribuer aux effets et impacts.

II – IV. Les critères d'évaluation

Les cinq critères évaluatifs standards, que l'on retrouve dans la littérature spécialisée en évaluation sont :

- ✓ la cohérence (interne/Externe)
- ✓ la pertinence
- ✓ l'efficacité
- ✓ l'efficience
- ✓ la durabilité

Critères d'évaluation dans l'action publique



Support de formation du CESER de la Réunion, établi à partir du schéma : Évaluation des politiques publiques (Commissariat du Plan – 1991)

Ils peuvent toutefois se décliner sous forme de question³ :

« **La cohérence** » : Les objectifs spécifiés de l'intervention publique sont-ils cohérents entre eux et cohérents avec ceux des autres actions et politiques menées ?

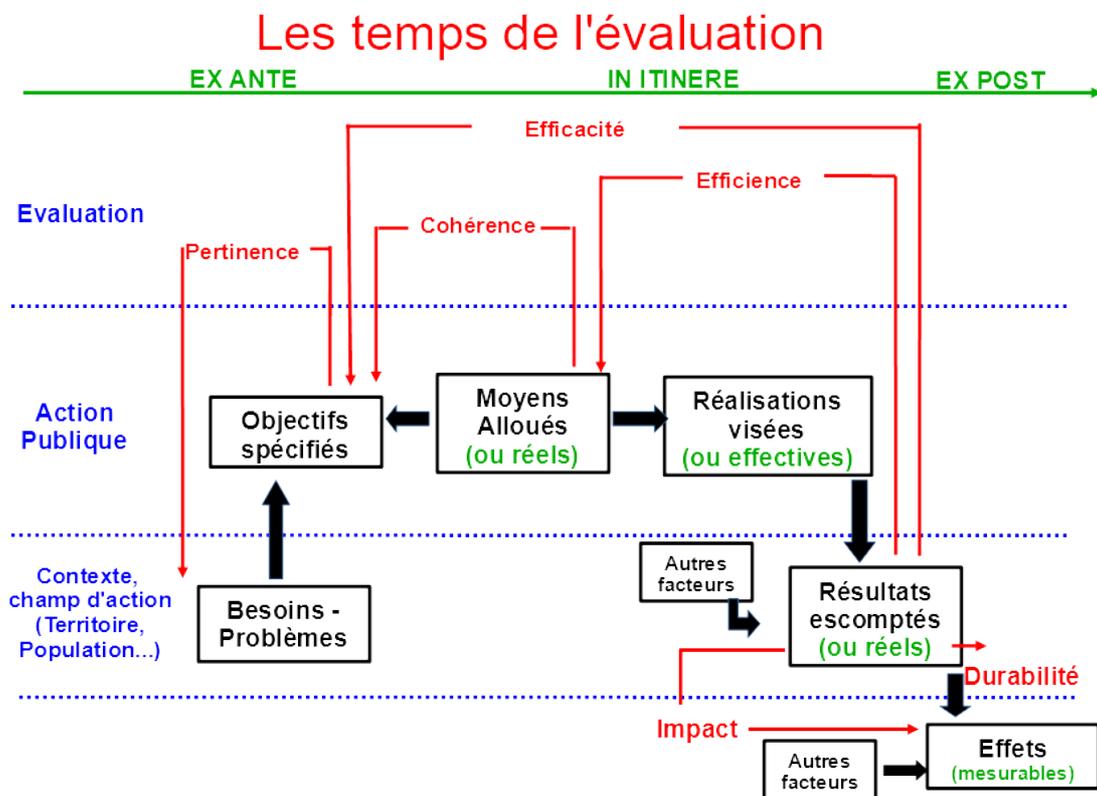
« **La pertinence** » : Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention publique sont-ils en adéquation avec les besoins identifiés ? ».

« **L'efficacité** » : Les résultats et effets obtenus suite à la mise en œuvre de l'intervention publique sont-ils conformes aux objectifs poursuivis ?

« **L'efficience** » : les résultats obtenus sont-ils à la mesure des ressources et moyens mobilisés (financiers, humains, matériels, ...) ?

« **La durabilité** » : dans quelle mesure les résultats et effets perdurent après la fin de l'intervention publique ».

II – V. Les temps de l'évaluation



Support de formation du CESER de la Réunion, établi à partir du schéma : Évaluation des politiques publiques (Commissariat du Plan – 1991)

³ Les CESER et la contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales (CESER de France – 2017).

« Ex-Ante » :

C'est le temps avant la mise en œuvre de l'action publique.

Les critères de pertinence et de cohérence sont particulièrement utilisés pendant ce temps, dans la mesure où ils s'intéressent à l'adéquation des besoins du territoire aux interventions projetés ainsi qu'à la cohérence des ressources (financières et humaines) et à la cohérence entre les politiques de différents intervenants publics...

Les analyses de nature Ex-Ante nécessitent une très bonne connaissance du territoire, de ses problèmes et des politiques publiques qui sont mis en œuvre.

« In Itinere » :

C'est le temps pendant la mise en œuvre de l'action publique.

Les critères d'efficacité et d'efficience sont utilisés, en plus des critères de pertinence et de cohérence. L'évaluation s'attachera à comparer les moyens alloués, les réalisations visées et les résultats escomptés aux moyens réellement utilisés, aux réalisations effectives et aux résultats réels, s'ils en existent.

Les analyses de nature In Itinere nécessitent un outil informatique fiable de suivi des dépenses, et des indicateurs de réalisation et de résultat, afin de pouvoir avoir l'information en direct et d'ajuster la politique publique, le cas échéant.

« Ex Post » :

C'est le temps après la fin de l'action publique.

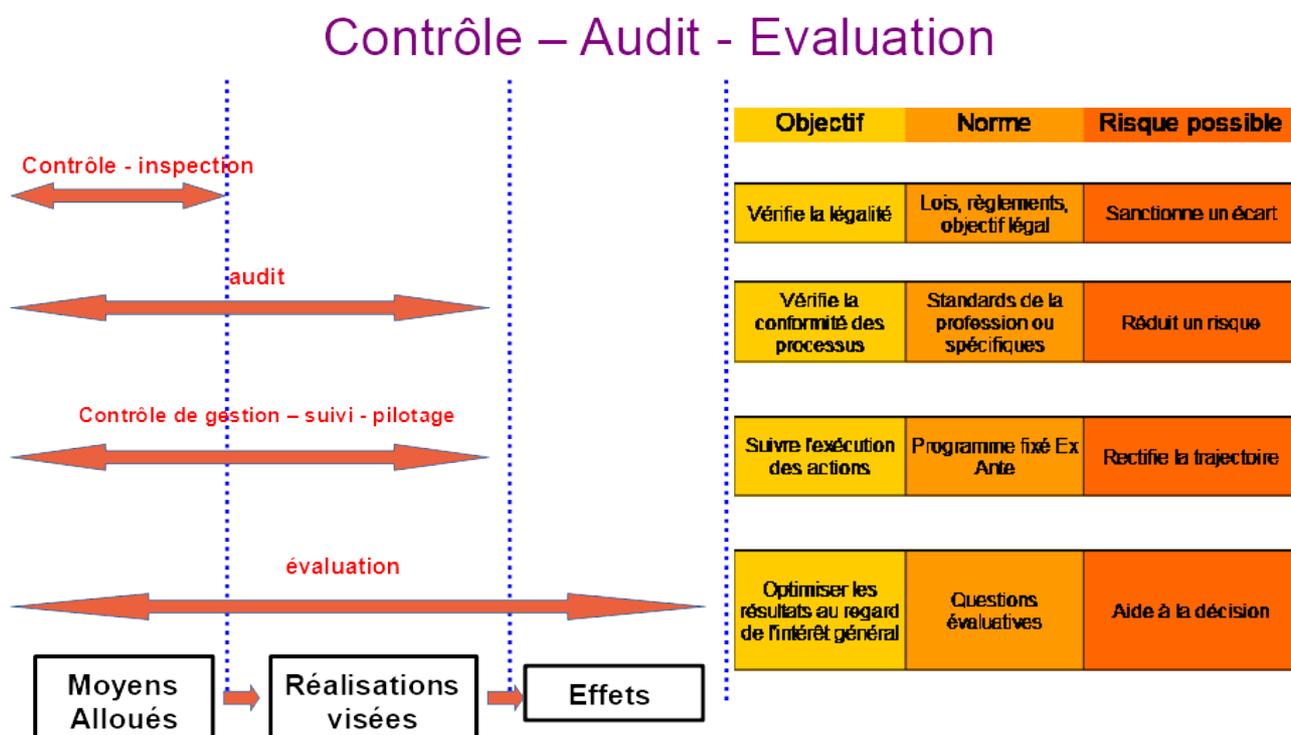
Les critères d'efficacité, d'efficience et de durabilité sont utilisés, car à ce stade, les réalisations et les résultats sont exhaustifs et peuvent être comparés aux objectifs de départ et aux moyens alloués. En plus de ces critères, l'évaluateur va étudier l'impact de l'action publique sur le territoire, la population, les entreprises, ...

Les analyses d'impact nécessitent une logique d'action explicite, des données sur les dépenses, les réalisations et les résultats. Elles sont complétées par de l'analyse documentaire, par diverses méthodes d'enquête (entretiens, questionnaires, sondages, benchmarks, ...), et/ou par diverses méthodes de nature quantitatives (modèles économétriques, études statistiques, analyses contrefactuelles, ...).

L'objectif d'une étude d'impact est de pouvoir expliquer la contribution de l'action publique au changement attendu et de pouvoir la dissocier des autres facteurs contribuant à ce changement.

II – VI. Les différences avec le contrôle et l’audit

Les différences entre l’évaluation, le contrôle et l’audit peuvent se schématiser⁴ ainsi :



Support de formation du CESER de la Réunion, établi à partir d'un tableau issu de l'ouvrage : « L'évaluation des politiques publiques, concepts et enjeux » d'Annie FOUQUET (2013).

Selon le Conseil Scientifique de l'Évaluation⁵ :

« L'évaluation se différencie des différentes formes de contrôle (contrôle de conformité, contrôle et analyse de gestion) et de l'audit organisationnel par le type de point de vue adopté pour apprécier l'action publique.

Le contrôle et l'audit se réfèrent à des normes internes au système analysé (règles comptables, juridiques, ou normes fonctionnelles), tandis que l'évaluation essaye d'appréhender d'un point de vue principalement externe les effets et/ou la valeur de l'action considérée.

L'évaluation peut néanmoins intégrer l'audit du fonctionnement des services chargés de la mettre en œuvre, ou une étude sociologique ayant le même objet, dans la mesure où ce fonctionnement influe sur les effets que l'on cherche à mesurer et à expliquer.

Il faut rappeler que, contrairement à certaines formes d'audit, l'évaluation n'a pas pour objet de porter un jugement sur la manière dont les agents individuels, y compris les responsables hiérarchiques, remplissent leur mission. »

⁴ Tableau de droite issu de l'ouvrage « l'évaluation des politiques publiques concepts et enjeux (Annie Fouquet – 2013)

⁵ Petit guide de l'évaluation (Conseil Scientifique de l'évaluation – 1991)

III. LE CHAMP DES POLITIQUES PUBLIQUES RÉGIONALES

À la Réunion, le champ des politiques publiques régionales est celui des politiques publiques s'appliquant sur le territoire, à savoir les politiques :

- ✓ de l'Union Européenne,
- ✓ de l'État,
- ✓ de la Région,
- ✓ du Département,
- ✓ des EPCI,
- ✓ des Communes,
- ✓ et de tout autre organisme public ou assimilé, ou organisme privé ayant une délégation de chargé de service public (Chambres consulaires, SPL, CDC, AFD, ...).

IV. LA PLACE DU CESER DANS LES GRANDES ÉTAPES D'UNE ÉVALUATION

Le premier temps est celui de la décision d'évaluer.

Deux cas de figure peuvent se présenter :

- ✓ l'évaluation est obligatoire car elle est inscrite dans l'intervention publique (exemple des fonds européens, des schémas régionaux, ...);
- ✓ l'évaluation est décidée par un maître d'ouvrage public pour produire de la connaissance.

Les positions de principe du CESER de la Réunion dans la décision d'évaluer

- ✓ Ne pas s'autosaisir d'une évaluation du champ des politiques publiques régionales.
- ✓ Proposer dans ses avis et contributions des préconisations d'évaluations de dispositifs ou de politiques.
- ✓ Si le CESER est saisi pour réaliser une évaluation, elle se fera en externe. Un prestataire de services (cabinet d'études) sera sollicité par souci de distanciation et d'impartialité.
- ✓ Le CESER peut faire procéder à l'évaluation des impacts sur le territoire de ses rapports, avis, contributions.

Trois grandes étapes s'ensuivent :

Structuration

Observation

Proposition

IV – I. Structuration

La démarche de structuration intervient avant le travail d'évaluation proprement dit, c'est-à-dire avant la rédaction du cahier des charges.

La réalisation d'un plan d'évaluation peut faciliter cette démarche de structuration en fournissant un cadre tant sur le fond (champs de l'évaluation, principales questions évaluatives, techniques de collecte des données, ...), que sur la forme (orientation sur les contenus des rapports d'évaluation) ou la temporalité (planning de réalisation) ou la responsabilité des parties prenantes du plan d'évaluation (définition des maîtres d'ouvrages, des responsables de la collecte des données, de leur fiabilité, ...).

À partir de ce cadre, des évaluations thématiques peuvent être planifiées. Il appartiendra aux maîtres d'ouvrages définis de décliner des cahiers des charges pour être accompagné d'un prestataire de services (cabinet de consultant).

IV – I.1. Définir les questions évaluatives

Cette étape consiste à lister les questions auxquelles l'évaluation devra répondre.

Elles viseront à apporter à l'acteur public concerné les connaissances sur les effets de son action qui lui permettront de savoir :

- ✓ si les effets, résultats et impacts attendus ont été obtenus et si les objectifs ont été atteints (si son intervention a été efficace) ;
- ✓ si les effets, résultats et impacts ont été obtenus à un coût acceptable (si son intervention a été efficiente) ;
- ✓ comment s'articulent les diverses composantes de son intervention (cohérence interne).
- ✓ Comment son intervention s'articule aux politiques, programmes et actions préexistants ? Quelles synergies sont observées et comment les effets pervers ont été évités (cohérence externe) ?

Chaque question se subdivise éventuellement selon les composantes à évaluer.

À titre informatif, les outils applicables à cette étape permettent de lister les questions, de les préciser, de les hiérarchiser et de sélectionner celles auxquelles l'évaluation devra répondre (Cadre logique, Cartographie conceptuelle des impacts, Analyse AFOM, Metaplan®, ...).

IV – I.2. Circonscrire le champ de l'observation

Cette étape consiste à délimiter un champ d'observation pertinent pour produire une information crédible, et assez contrasté pour révéler les effets que l'on cherche à évaluer. Il s'agit par conséquent d'un compromis.

On parle ici du champ d'observation, c'est-à-dire de la délimitation des « groupes » à observer (entreprises, stagiaires, habitants, exploitants agricoles, etc), lequel ne doit pas être confondu avec le champ de l'évaluation (délimitation de l'intervention soumise à évaluation).

IV – I.3. Définir les instruments d'évaluation

Cette étape consiste en une traduction des questions d'évaluation en indicateurs ou en descripteurs observables sur le terrain. Cette étape est réalisée en partenariat avec le cabinet d'étude spécialisé en évaluation.

IV – II. Observation (phase technique)

IV – II.1. Collecter les données

Les données à collecter sont de deux ordres, essentiellement.

Des données déjà existantes au titre d'autres études, schémas, politiques publiques mises en œuvre, ou d'organismes producteurs de données, disponibles soit publiquement sur internet, ou à la demande auprès des maîtres d'ouvrages de ces études.

Des données ad-hoc à l'étude d'évaluation à collecter sur le terrain.

Les outils applicables à cette étape permettent de collecter des faits et des opinions et de les restituer sous forme qualitative et/ou quantitative (Entretien individuel, Entretien de groupe, Étude de cas, Enquête par questionnaire, ...).

IV – II.2. Croiser les informations

Il s'agit de présenter les données précédemment collectées de manière à suggérer des conclusions et des rapprochements de façon intuitive ou inductive.

Les outils de base pour cette fonction sont les graphiques et les tableaux croisés.

IV – III. Propositions (conclusion de l'évaluation)

IV – III.1. Estimer les effets

Cette séquence est celle qui permet d'estimer les effets nets du programme. Cette étape requiert une analyse de causalité qui suit presque toujours une démarche déductive, c'est-à-dire une démarche fondée sur la vérification d'hypothèses sur les causes et les effets.

IV – III.2. Analyser les effets selon chaque critère

L'évaluation doit pouvoir dire si les effets que le programme a produits ou va produire sont suffisants ou insuffisants.

IV – III.3. Formuler une proposition de synthèse

La dernière étape de l'évaluation consiste à formuler les conclusions en faisant la synthèse finale des propositions portées au regard des différents critères.

Cette fonction est nécessaire quand plusieurs critères ont été retenus. Pour porter un jugement synthétique sur le programme, il est nécessaire de combiner, pondérer ou hiérarchiser les différents effets que l'évaluation a pu estimer.

La place du CESER dans chacune des étapes de l'évaluation :

Le rôle du CESER est différent selon son degré d'implication dans les étapes de l'évaluation.

Il est possible de distinguer trois sortes d'implication du CESER :

- ✓ Le CESER a été désigné maître d'ouvrage d'une évaluation.
- ✓ Le CESER est membre d'un Comité de Pilotage, d'une Commission ou d'un Comité ayant comme champ de compétence l'évaluation.
- ✓ Le CESER est consulté pour avis.

Une note interne⁶ précise le fonctionnement du CESER selon les cas de figure.

Étapes de l'évaluation	CESER maître d'ouvrage	CESER membre d'un Comité de Pilotage (*)	CESER consulté pour avis
Structuration	Comité de Pilotage constitué par le CESER	Comité de Pilotage externe au CESER	Avis de synthèse des Commissions concernées
Observation	Travail de proximité avec le prestataire	Participe aux travaux en liaison avec les Commissions concernées	Avis de synthèse des Commissions concernées
Proposition	Travail du Comité de Pilotage	Participe aux travaux en liaison avec les Commissions concernées	Avis de synthèse Commissions concernées

(*) ou d'une Commission ou d'un comité ayant comme champ de compétence l'évaluation

V. LES PRÉCONISATIONS AU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION AU SEIN DU CESER

V – I. Le développement de la culture de l'évaluation

Afin de développer la culture de l'évaluation, le CESER a élaboré un glossaire des termes et concepts usuels en matière de suivi et d'évaluation des politiques publiques (Cf. Annexe 2).

Ce glossaire est un document de référence contribuant à développer une compréhension commune des termes relatifs au suivi et à l'évaluation des politiques publiques, et à accroître la cohérence et l'uniformité des termes employés quand on parle d'évaluation au CESER.

Il vise à clarifier plusieurs concepts qui, bien qu'utilisés de manière courante par les évaluateurs de programmes, peuvent être compris différemment selon les interlocuteurs (décideurs politiques, administratifs, consultants, bénéficiaires...).

6 Bureau du CESER du 4 octobre 2017.

Trois catégories de définitions sont à distinguer :

Des définitions issues de sources littéraires

- ✓ Le petit guide de l'évaluation produit par le Conseil Scientifique de l'Évaluation (1994) ;
- ✓ Le volume 6 de la collection MEANS (Méthodes d'Évaluation des Actions de Nature Structurale) de l'Union Européenne, Éric Monnier et Jacques Toulemonde (1999) ;
- ✓ Le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats du Comité d'Aide au développement de l'OCDE (2002) ;
- ✓ La charte de l'évaluation de la Société Française de l'évaluation (2006) ;
- ✓ Le livre Sociologie de l'action publique de Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (2012) ;
- ✓ Une étude de la DATAR sur le suivi-pilotage des fonds européens (2013) ;
- ✓ Le document d'orientation de la Commission Européenne sur le suivi évaluation de la politique européenne de cohésion 2014-2020).

Des définitions actualisées de ces sources littéraires

Dans la mesure où certaines sources sont anciennes et spécifiques à des contextes particuliers (Fonds Européens, Aide au développement, ...), certaines définitions ont été actualisées et adaptées à l'environnement du CESER.

Des définitions spécifiques

Il s'agit de définitions réécrites et adaptées à l'environnement du CESER, issues de plusieurs sources.

V – II. La mise en place de la section évaluation des politiques publiques

Pour la prochaine mandature, et dans la continuité de ce rapport, il est préconisé de mettre en place la « section évaluation des politiques publiques ».

Ce format permet d'intégrer des personnalités extérieures qualifiées.

VI. CONCLUSION

Du fait de la définition qui a été retenue (permettre aux citoyens d'apprécier la valeur des actions publiques et aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts), l'évaluation des politiques publiques apparaît comme un processus naturel, pour tout projet : en mesurer les effets, les rapporter aux moyens mis en œuvre, et communiquer vers les citoyens. Au surplus, de nombreuses actions intègrent leur propre évaluation dans leur propre processus. Ceci est notamment le cas de tous les schémas structurant de notre région.

Cette contribution constitue donc le cadre d'intervention du CESER dans les évaluations pour lesquelles il est partie prenante. Celui-ci s'inscrit pleinement d'une part, dans la suite logique des réflexions menées jusqu'alors par le CESER en la matière⁷ et d'autre part, en lien avec les nouvelles dispositions législatives le concernant en ce domaine issues de la loi NOTRe⁸.

« Dans le cadre de son rôle d'information au Conseil régional, et dans ses différentes contributions, le CESER continuera de soumettre des propositions de dispositifs ou de politiques à évaluer et demeurer, ainsi, initiateurs de processus évaluatifs. »

7 Travaux de la Section « Évaluation des politiques publiques » et Contribution du CESER : « Renforcer les capacités d'évaluation des politiques publiques à la Réunion à partir de l'exemple des programmes européens » – Assemblée plénière du 4 mars 2010.

8 Article 32 de la loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République du 7 mars 2015.

ANNEXE 1

CHARTRE DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE D'ÉVALUATION



Société Française de l'Évaluation

CHARTRE DE L'ÉVALUATION

**DES POLITIQUES PUBLIQUES
ET DES PROGRAMMES PUBLICS**

Actualisée le 21 juin 2006

1, avenue de la Porte de Montrouge - 75014 PARIS
☎ : 01.45.41.58.40 ☒ : evaluation.sfe@wanadoo.fr

Site Internet : www.sfe.asso.fr

Préambule

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

L'évaluation contribue ainsi à rationaliser la prise de décision publique, à moderniser la gestion de l'administration et des services publics et à rendre plus efficace la dépense publique. Elle contribue simultanément au développement de la responsabilité et des pratiques de compte rendu interne ou externe, ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel. Elle participe aux progrès parallèles de la bonne gestion et du débat démocratique à tous les niveaux de gouvernement.

Ainsi définis, les enjeux de l'évaluation des politiques et programmes publics dépassent ceux de ses protagonistes directs et concernent l'ensemble des citoyens. L'évaluation doit être décidée, organisée et conduite en vue de l'intérêt général. C'est pour cela qu'elle doit s'exercer dans un cadre institutionnel explicite et que sa pratique doit être régie par des principes spécifiques.

Les membres de la SFE déclarent adhérer aux principes de la « Charte de l'évaluation », s'engagent à les appliquer en tenant compte des contextes particuliers rencontrés et à promouvoir la charte tant dans leur milieu professionnel qu'auprès des personnes et institutions concernées par l'évaluation et la délibération publique.

Les principes de l'évaluation en France

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.



Pourquoi la Charte ?

L'évaluation des actions publiques revêt des formes diverses, tant par la manière dont elle s'insère dans le système d'action. Elle peut être interne ou externe. Elle peut être réalisée ex ante, concomitante ou ex-post. Cette diversité reflète celle des enjeux et des contextes dans lesquels elle s'inscrit, à côté d'autres pratiques telles que l'étude, la recherche, l'expertise, l'inspection ou l'audit. De ce fait, les conclusions, jugements et recommandations produits par les évaluations n'ont pas tous la même portée ni le même statut dans le débat public.

Depuis son origine, la SFE a accueilli tous ceux qui participent à ces pratiques. Tout en reconnaissant cette diversité, elle promeut les formes d'évaluation les plus à même de faire de l'évaluation une composante des organisations publiques et de la vie démocratique. C'est l'objet de la Charte adoptée en 2003 et actualisée en 2006. Cette Charte s'adresse aux personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel, qu'ils soient commanditaires, évaluateurs ou membres d'instances de pilotage.

Cette Charte combine plusieurs fonctions. Éducative, elle attire l'attention sur les enjeux et les problèmes. Indicative, elle guide la recherche de solutions. Incitative, elle n'a pas choisi la voie de la prescription.

La Charte est un guide de principes généraux, largement reconnus dans le milieu professionnel. Elle invite à s'y conformer. Elle ne méconnaît pas les possibles contradictions entre ces principes, dans certaines circonstances. Elle aide à prévenir les difficultés qui surgissent souvent en cours d'évaluation faute d'avoir clarifié au départ les questions de principe et de déontologie.

ANNEXE 2

GLOSSAIRE DES TERMES ET CONCEPTS USUELS EN SUIVI ET ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

-A-

Action publique (Howlett et Ramesh en 1995)

Une action publique est un ensemble de décisions reliées entre elles, pris par un acteur ou un groupe d'acteurs, avec pour caractéristique fondamentale de définir des buts à atteindre ainsi que les moyens nécessaires pour remplir les objectifs fixés.

Additionnalité (Means Vol. 6)

Le principe d'additionnalité est le fait que l'aide communautaire au développement économique et social ne se substitue pas aux efforts des gouvernements nationaux ; autrement dit, que les financements propres de l'État bénéficiaire restent globalement au moins égaux à ceux qui existaient avant la contribution des Fonds structurels.

Analyse Atouts Faiblesses Opportunités Menaces (AFOM) (Définition basée sur Means Vol. 6)

Une analyse AFOM est un outil d'évaluation qui permet de vérifier si l'intervention publique est adaptée à son contexte. L'outil structure un débat sur les orientations stratégiques.

Il s'agit de recenser dans un tableau à 4 entrées les facteurs internes sur lesquels on cherchera à s'appuyer (forces) ou que l'on essaiera de compenser (faiblesses), ainsi que les facteurs externes favorables (opportunités) ou défavorables (menaces).

Analyse coût-avantage (Means Vol 6)

Une analyse coût-avantages est un outil d'évaluation qui juge l'intérêt de l'intervention du point de vue de l'ensemble des groupes concernés et sur la base d'une valorisation monétaire de toutes les conséquences positives et négatives de l'intervention (qui doivent être estimées par ailleurs).

Analyse coût-efficacité (Means Vol 6)

Une analyse coût-efficacité est un outil d'évaluation qui permet de porter un jugement en termes d'efficacité. Cet outil consiste à reporter les effets nets de l'intervention (qui doivent être déterminés séparément) aux ressources financières qui ont été nécessaires pour produire ces effets. Le critère de jugement est par exemple le coût par unité d'impact produite (ex. : coût par emploi créé).

Analyse de causalité (Means Vol 6)

Une analyse de causalité est l'étude des relations de cause à effet qui relie l'intervention publique et ses impacts.

Analyse multicritère (Means Vol 6)

Une analyse multicritère est un outil permettant de comparer plusieurs interventions en référence à plusieurs critères. L'analyse multicritère est surtout employée dans l'évaluation ex-ante des grands projets pour comparer des variantes.

Analyse qualitative Source : (Étude Datar suivi-pilotage)

Ces méthodes apprécient : (i) si les changements escomptés se sont produits ou non, (ii) les configurations dans lesquelles les changements ont été observés ou non, (iii) dans quelles conditions les facteurs de mise en œuvre se sont avérés efficaces.

Elles s'appuient essentiellement sur des études de cas, de focus groups et des entretiens individuels. Bien que qualitatives, certaines méthodes (ex. : Quali-comparative approach) mobilisent la statistique mais dans une logique d'analyse paramétrique.

Apprentissage (définition spécifique)

L'apprentissage est un processus dynamique jumelant l'expérience à la connaissance et à la pertinence. L'apprentissage nécessite la volonté et l'aptitude d'apprendre, à la suite de comportements comme l'observation et l'élaboration de stratégies qui répondraient à des problèmes particuliers.

Audit (Définition basée du livre « L'évaluation des politiques publiques concepts et enjeux. Annie Fouquet. 2013)

L'audit vérifie la conformité des processus de la mise en œuvre des moyens alloués jusqu'aux réalisations visées. L'audit juge en fonction de critères et de normes spécifiques dans la perspective de réduire les risques.

Auto évaluation (Définition basée sur Means Vol 6)

L'auto évaluation est une évaluation d'une intervention publique réalisée par ceux qui l'ont conçue et/ou par ceux qui participent directement à sa mise en œuvre, notamment à la lumière de ses résultats.

-B-

Biais (définition spécifique)

Un biais est une démarche ou un procédé qui engendre des erreurs dans les résultats d'une étude.

Biais de sélection (définition spécifique)

La population interrogée n'est pas représentative de la population générale.

Biais méthodologique (définition spécifique)

Le biais méthodologique est une erreur dans la méthode scientifique, le non-respect des règles de protocole, qui engendre des résultats erronés.

Biais d'interprétation (définition spécifique)

Le biais d'interprétation est une erreur dans le mode d'analyse des résultats

Cadre logique (Définition basée sur Means Vol 6)

C'est un outil de structuration de la logique d'une intervention public. Il repose sur une représentation en tableau de l'intervention faisant apparaître ses objectifs, ses réalisations ses résultats et les changements attendus. A chaque colonne de ce tableau est associé un ou plusieurs indicateurs vérifiables.

Causalité (Définition spécifique)

La causalité désigne le fait que la variation d'une variable explique la variation d'une autre. C'est la relation de la cause à l'effet qu'elle produit.

Il est possible qu'il existe une causalité entre deux phénomènes, sans que l'on repère de lien statistique.

Par exemple, le niveau d'éducation d'un pays influence sa richesse, mais si, dans le même temps ce pays connaît une guerre, son niveau de richesse va diminuer, malgré le niveau élevé d'éducation.

Cohérence interne (définition basée sur le petit guide de l'évaluation du Conseil scientifique de l'évaluation)

La cohérence interne est la correspondance entre les différents objectifs d'une même intervention. Les moyens juridiques, humains financiers sont-ils adaptés à ces objectifs ?

Cohérence Externe (définition spécifique)

La cohérence externe est la Correspondance entre les objectifs de l'intervention et ceux des autres interventions publiques qui interagissent avec elle. *Est ce que les différents outils se renforcent ou sont-ils contradictoires ?* Les moyens activités, résultats attendus sont-ils adaptés au contexte du projet, sont ils complémentaires ou en concurrence avec d'autres politiques publiques ?

Compétences (Charte de l'évaluation)

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.

Conclusions (Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats du Comité d'Aide au développement de l'OCDE (2002))

Les conclusions font ressortir les facteurs de succès et d'échec de l'action évaluée, avec un intérêt particulier accordé aux résultats et impacts escomptés ou non, et plus généralement aux autres points forts et points faibles. Une conclusion fait appel à des données et des analyses élaborées à partir d'un enchaînement transparent d'arguments.

Contrôle – inspection (Définition basée du livre « L'évaluation des politiques publiques concepts et enjeux. Annie Fouquet. 2013)

Le contrôle vérifie la légalité et la régularité de la mise en œuvre des moyens alloués. Le contrôle juge en fonction de critères et de normes générales, qui ne sont pas spécifiques à l'intervention publique (lois, règlements). Le risque possible est la sanction d'un écart

Contrôle de gestion (Définition basée du livre « L'évaluation des politiques publiques concepts et enjeux. Annie Fouquet. 2013)

Le contrôle de gestion a pour objectif de suivre l'exécution des actions au regard d'un programme d'intervention fixé ex-ante. Les conclusions et recommandations du contrôle de gestion ont pour finalité la rectification de la trajectoire de l'action publique.

Corrélation (définition spécifique)

Une corrélation est un lien statistique qui indique une liaison linéaire positive ou négative entre deux phénomènes. Elle est mesurée par un coefficient de corrélation linéaire appelé r^2 . Il y a souvent confusion entre corrélation et causalité. L'erreur de raisonnement courante consiste à dire : « X et Y sont corrélés, donc X cause Y ».

Alors que le lien statistique peut-être l'effet du hasard.

La taille moyenne des japonais a augmenté de 15 cm depuis la fin de la 2ème guerre mondiale alors que la distance entre le Japon et les États-Unis augmente de 2 ou 3 cm par an à cause de la dérive des continents. Il y a corrélation, mais il n'y a bien évidemment pas causalité.

Ou alors, le lien statistique peut-être dû à une variable explicative cachée, influençant simultanément les deux autres variables

Une étude statistique a montré un lien positif entre l'utilisation de crème solaire et le risque de cancer de la peau. Des journalistes pressés en avaient conclu un peu vite à la nocivité de la crème solaire alors que « utilisation de crème solaire » et « cancer de la peau » n'étaient que la conséquence d'une même cause : l'exposition au soleil (la variable explicative cachée)

Critère d'évaluation (Définition basée sur Means Vol 6)

Un critère d'évaluation est un caractère, une propriété ou une conséquence de l'intervention publique sur la base duquel sera formulé un jugement.

Pour être utilisé dans une évaluation, un critère doit être accompagné d'indicateurs et de seuils de succès à partir desquels l'intervention sera jugée bonne au regard de ce critère.

-D-

Distanciation (charte de l'évaluation)

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.

Donnée quantitative (Définition basée sur le petit guide de l'évaluation du Conseil Scientifique de l'Évaluation)

Les données quantitatives répondent à des questions sur la valeur prise par une variable, sur l'intensité du phénomène économique et sociale (combien ? Quelle proportion ? Quel taux de croissance? ...) Elles prennent souvent la forme d'indicateurs.

Donnée qualitative (Définition basée sur le petit guide de l'évaluation du Conseil Scientifique de l'Évaluation)

Les données qualitatives s'expriment par des mots : on a besoin de toute la richesse et de la précision du langage pour décrire les événements, les situations, les processus sociaux, qui constituent la réalité d'une politique. Ces données sont tirées d'une grande variété de sources : entretiens, études de cas, analyse de documents,...

Durabilité (définition spécifique)

La durabilité désigne la propriété des effets à perdurer à moyen ou long terme, après l'arrêt de l'intervention publique.

-E-

Effet (Définition propre basée sur CAD)

L'effet est un changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action publique.

Effet d'aubaine (Means Vol 6)

L'effet d'aubaine est un changement observé chez les destinataires directs à la suite de l'intervention publique ou déclaré par les destinataires directs comme une conséquence de l'intervention, alors même qu'il serait survenu en l'absence de l'intervention.

Exemple : Un agriculteur a reçu une aide pour créer un gîte rural. À l'occasion d'une enquête, il déclare que l'aide lui a permis de créer un gîte de meilleure qualité, mais qu'il aurait créé le gîte de toute façon en l'absence de l'aide. La création du gîte ne peut donc pas être entièrement imputée à l'intervention. Il y a eu un effet d'aubaine.

Effet de substitution (Means Vol 6)

Effet obtenu en faveur d'un destinataire direct mais au détriment d'une personne ou d'une organisation qui n'est pas éligible à l'intervention.

Exemple : Un chômeur de longue durée a trouvé un emploi grâce à l'intervention. En réalité, cet emploi a été obtenu grâce au départ d'une autre personne en retraite anticipée. Si l'objectif est une redistribution de l'emploi en faveur des catégories, l'effet doit être considéré comme positif.

Efficacité (Définition basée sur Means Vol 6)

Le fait que les effets attendus ont été obtenus, que les objectifs ont été atteints. *Est-ce que ça a marché ?* C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints.

Efficience (Définition basée sur Means Vol 6)

Analyse des rapports entre les ressources employées et les résultats atteints. *Est-ce que les objectifs ont été atteints à moindre coût* (financier, humain et organisationnel).

Étude d'évaluabilité (Définition basée sur Means Vol 6)

Partie technique de la préévaluation, qui fait le point sur le niveau des connaissances disponibles et sur le fait que les conditions techniques et institutionnelles seront réunies pour apporter des réponses fiables et crédibles aux questions posées (disponibilité des données, coopération des institutions,...)

Évaluation d'impact contrefactuelle « expérimentale » (Étude Datar suivi-pilotage)

L'effet de la politique publique est déduit par comparaison de la performance entre un groupe de bénéficiaires (dit « test ») et de non bénéficiaires (dit « témoin »). Les groupes tests et témoins sont constitués avant le lancement de la politique par tirage au sort. L'évolution de la situation des 2 groupes est suivie tout au long du programme.

Évaluation d'impact contrefactuelle « quasi expérimentale » (Étude Datar suivi-pilotage)

La différence par rapport à la méthode « expérimentale » est que le groupe témoin est « reconstitué » au fil de l'eau ou ex post parmi les non bénéficiaires de la politique publique : on va rechercher ceux qui ont un profil le plus proche de celui des bénéficiaires. Différentes techniques statistiques mobilisables (doubles différences, kernel matching, score de propension, ...) pour créer le groupe test.

Évaluation d'impact basé sur la théorie (définition spécifique)

L'effet de la politique publique est déduit par l'analyse des composantes de l'intervention publique. La décomposition analytique de l'intervention publique prend la forme d'une théorie sous-tendue par un enchaînement d'hypothèses. La théorie du programme est souvent représentée de façon simplifiée sous la forme d'un diagramme logique d'impact décrivant les réalisations, résultats et impacts escomptés. Elle peut être définie ex ante ou reconstituée par l'évaluateur. Cette théorie sert alors de base pour l'analyse de causalité des effets étudiés.

Évaluation démocratique (Means Vol 6)

Démarche d'évaluation qui vise à accroître la qualité et la transparence du débat démocratique, qu'il s'agisse de mieux faire connaître et comprendre la logique et les effets de l'intervention publique ou qu'il s'agisse de juger sa raison d'être ou son efficacité. L'évaluation est définie comme un « jugement porté sur la valeur de l'intervention publique » par des personnalités

démocratiquement élues. Les professionnels de l'évaluation sont au service de cette instance et ont un apport technique uniquement. Le processus est public.

Évaluation ex Ante (Means Vol 6)

Évaluation qui intervient alors que la mise en œuvre n'a pas encore commencé. Cette forme d'évaluation contribue à faire en sorte que l'intervention soit aussi pertinente et cohérente que possible. Ses conclusions sont destinées à être intégrées au moment de la décision.

Évaluation In Itinere ou chemin-faisant (Means Vol 6)

Évaluation qui se prolonge pendant toute la période de mise en œuvre de l'intervention. Cette forme d'évaluation accompagne le suivi des réalisations et des résultats. Elle est trop souvent confondue avec le suivi. L'évaluation chemin-faisant peut être considérée comme une suite d'études approfondies, comportant des analyses successives sur des questions apparaissant en cours de mise en œuvre.

Évaluation ex Post (Means Vol 6)

Évaluation qui récapitule et juge l'intervention après son achèvement. Elle vise à rendre compte de l'utilisation des ressources, de l'obtention des effets attendus (efficacité) et inattendus (utilité), ainsi que de l'efficacité des interventions. Elle cherche à comprendre les facteurs de réussite ou d'échec, ainsi que la durabilité des résultats et impacts. Elle cherche à tirer des enseignements généralisables à d'autres interventions. Pour que les impacts aient eu le temps de se matérialiser, l'évaluation ex post doit être conduite deux à trois ans après la mise en œuvre.

Évaluation externe (Means Vol6)

Évaluation d'une intervention publique par des personnes qui n'appartiennent pas à l'administration responsable de sa mise en œuvre.

Évaluation managériale (Means Vol 6)

Démarche d'évaluation intégrée dans la gestion de l'intervention publique qui vise à recommander des changements, que ceux-ci soient de l'ordre de la décision (rétroaction, utilisation instrumentale) ou du comportement des acteurs chargés de la mise en œuvre.

La démarche ici privilégiée est celle, interne à l'administration, d'« optimisation » des moyens budgétaires existants.

Évaluation pluraliste/partenariale/participative (Définition basée sur Means Vol 6)

Démarche d'évaluation conçue comme un processus collectif de résolution de problème associant l'ensemble des parties concernées. Sur la base d'informations fiables et acceptées par tous, les jugements de valeur sont formulés en recherchant un accord au sein d'une instance d'évaluation qui comprend des responsables politiques et administratifs, ainsi que des représentants des publics concernés.

-F-

Fiabilité (CAD OCDE)

Cohérence et consistance des informations sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les jugements qui en découlent. La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données.

Finalité cognitive (Means Vol 6)

Le fait que l'évaluation permette à ses utilisateurs de prendre connaissance d'informations nouvelles sur l'intervention et sur ses effets. L'apport cognitif est particulièrement visible quand le lecteur du rapport d'évaluation est surpris par ce qu'il lit, quand il découvre quelque chose qu'il ne connaissait pas. Une dimension de l'apport cognitif est celle qui transforme la manière dont l'utilisateur se représente l'intervention, ses effets et les relations de cause à effet (théorie explicative des impacts). Il s'agit alors d'un apport conceptuel. Quelle que soit sa finalité, une évaluation réussie a toujours un apport cognitif visible et reconnu.

Finalité d'apprentissage et de mobilisation (petit guide de l'évaluation, Conseil Scientifique de l'évaluation)

Contribuer à la formation et à la motivation des agents publics et de leurs partenaires en les aidants à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs.

Finalité décisionnelle (Means Vol 6)

Le fait que l'évaluation débouche directement sur des décisions d'amélioration, de prolongation ou d'arrêt de l'intervention publique.

Finalité déontologique (petit guide de l'évaluation, Conseil Scientifique de l'évaluation)

Il s'agit de rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenus.

Finalité gestionnaire (petit guide de l'évaluation, Conseil Scientifique de l'évaluation)

Il s'agit de répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre.

Impact (Means vol 6)

C'est une conséquence apparaissant pour les destinataires directs après la fin de leur participation à l'intervention ou après l'achèvement des équipements publics.

L'impact peut être une conséquence indirecte sur d'autres destinataires gagnants ou perdants. Exemple : augmentation du chiffre d'affaires pour les fournisseurs des entreprises aidées.

L'impact peut être observé à un niveau plus global d'ordre macro économique ou macrosocial.

Impartialité (Définition basée sur « les normes et règles d'évaluation » des nations unies 2016)

L'impartialité est caractérisée par l'objectivité, l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris. L'évaluateur fait une distinction claire entre ses jugements scientifiques et ses préférences personnelles

Indépendance (document d'orientation de la Commission Européenne sur le suivi évaluation de la politique européenne de cohésion 2014-2020)

Les évaluations sont effectuées par des experts fonctionnellement indépendants des autorités responsables de la mise en œuvre des programmes. Cette indépendance est essentielle pour une bonne évaluation au cours de laquelle les évaluateurs seront amenés à critiquer de façon constructive les différents éléments du programme et donner des avis d'expert pour les améliorer. Le niveau d'indépendance doit être tel qu'il ne fait aucun doute sur le fait que le travail est effectué avec objectivité et que les jugements de l'évaluation ne sont pas biaisés ni subordonnés à un accord des services responsables de la mise en œuvre du programme.

Les services de la Commission considèrent que le fait de confier l'évaluation à des experts externes ou à une organisation différente de celle qui est chargée de la mise en œuvre du programme et de tout organe intermédiaire qui lui fait rapport fait partie des meilleures pratiques.

Dans les cas où l'évaluation et la mise en œuvre du programme seraient affectées à un même service ou unité d'un organisme, par exemple dans le cas de structures de petite taille, cela pourrait soulever des doutes quant à l'indépendance fonctionnelle de l'évaluation. Des dispositions claires doivent donc être prises afin de garantir cette indépendance. Selon les services de la Commission, une bonne pratique exigerait de prendre les mesures suivantes:

- une description (écrite) claire des tâches attribuées à la personne, à l'équipe ou au secteur assumant la fonction d'évaluation;
- l'exclusion de la personne, de l'équipe ou du secteur précité de l'autorité des services chargés de la mise en œuvre du programme.

Indicateur (définition spécifique)

L'indicateur est une mesure dont les valeurs fournissent une indication incomplète mais utile sur un phénomène dont on cherche à apprécier l'évolution. Il doit :

- être étroitement lié aux interventions publiques,
- offrir une interprétation normative claire et acceptée,
- être robuste (fiable, et avoir une validité statistique),
- et être facile d'accès.

Indicateurs de réalisation (définition spécifique)

Ils mesurent les activités directement réalisées par l'intervention publique

- C'est le produit «physique» des dépenses engagées.
- Il se mesure en unité physique ou monétaire.
- Les valeurs de référence sont fixées à zéro.
- Les cibles sont quantifiées.

Indicateurs de résultat (définition spécifique)

Ils mesurent les effets directs et immédiats de l'intervention

- Ils fournissent des informations sur les changements attendus, indiquent si l'objectif est atteint.
- Ils doivent saisir l'essence d'un résultat sur la base d'une argumentation raisonnable sur ce qu'il peut et ne peut pas représenter.
- Ils disposent de valeur de références.
- Les cibles sont quantitatives ou qualitatives.

Ineffectivité (Sociologie de l'action publique, Pierre Lascoumes, Patrick Le Galès)

L'ineffectivité est un défaut dans la mise en œuvre. Des décisions politiques ont été prises, des mesures adoptées et parfois des moyens accordés mais les actions d'applications concrètes n'interviennent pas ou restent partielles. (Exemple : une loi sans décrets d'applications).

Inefficacité (Sociologie de l'action publique, Pierre Lascoumes, Patrick Le Galès)

L'inefficacité porte sur la faiblesse des résultats obtenus. Des mesures ont été adoptées, des compétences mobilisées et des moyens alloués, mais les effets attendus ne sont pas là. (Exemple : politiques de lutte contre l'illettrisme).

Inefficience (Sociologie de l'action publique, Pierre Lascoumes, Patrick Le Galès)

L'inefficience est le coût élevé d'une action publique par rapport au résultat. Il y a disproportion entre l'investissement financier d'un programme et son impact social. Le gain collectif paraît faible. Ainsi l'inefficience est reconnue pour les aides à l'emploi et à la formation, pléthoriques, non coordonnées, au coût élevé pour de faibles résultats (Garraud, 2000 ; Bourdin 2004). (Exemple : régime d'assurance sociale des intermittents du spectacle).

-M-

Mandat d'évaluation (Définition basée sur Means Vol 6)

Document signé par les commanditaires pour formaliser leur volonté d'évaluer l'intervention. Par l'intermédiaire du mandat, le commanditaire délègue la conduite de l'évaluation à un groupe de pilotage ou à une instance d'évaluation.

Méthode : (Document d'orientation sur le suivi et l'évaluation FEDER-oct. 2013)

Les méthodes sont des familles de techniques et d'outils d'évaluation remplissant des objectifs distincts. Elles consistent généralement en procédures et en protocoles assurant la systématisation et la cohérence dans la manière dont les évaluations sont réalisées. Les méthodes peuvent être centrées sur la collecte ou l'analyse d'informations et de données, être quantitatives ou qualitatives, viser à décrire, expliquer, prédire ou influencer les mesures à mettre en place. Le choix des méthodes dépend de la nature de l'intervention, des questions évaluatives posées et du mode d'enquête (causal, exploratoire, normatif, etc.).

-O-

Objectif SMART (Définition spécifique)

- **Spécifique** (anglais : *Specific*) : Un objectif spécifique doit être en lien direct avec le travail de la personne, du service, ou de l'institution chargée de réaliser l'objectif : il doit être personnalisé, simple à comprendre, clair, précis et compréhensible par tous.
- **Mesurable** (anglais : *Measurable*) : Un objectif mesurable doit être quantifié ou qualifié. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer.
- **Acceptable et Ambitieux** (anglais : *Acceptable and Ambitious*) : Un objectif acceptable est un objectif suffisamment grand, ambitieux pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant. Par ailleurs cet objectif doit être atteignable et donc raisonnable favorisant ainsi l'adhésion des participants à ce dernier.
- **Réaliste** (anglais : *Relevant*) : Un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini. C'est-à-dire un niveau pour lequel le défi motivera le plus grand nombre de participants et évitera au mieux l'abandon de certains participants au fur et à mesure de la progression de l'objectif ;
- **Temporellement défini** (anglais : *Time-bound*) : Un objectif temporellement défini est délimité dans le temps : une date butoir avec, éventuellement, des dates intermédiaires.

-P-

Parties prenantes (Définition basée sur Means vol 6)

Les parties prenantes sont des individus, groupes ou organisations qui ont un intérêt dans l'intervention évaluée ou dans l'évaluation elle-même, et notamment : les autorités ayant décidé et financé l'intervention, les gestionnaires, les opérateurs, les représentants des publics concernés.

Pertinence (définition spécifique)

Les objectifs de la politiques sont-ils adaptés à la nature du (des) problème(s) qu'elle est censée résoudre ? *Est-ce qu'on avait besoin de ça ?* Concerne l'adéquation du projet avec les problèmes à résoudre

Plan d'évaluation (Définition spécifique)

Le plan d'évaluation repose sur une stratégie et/ou une politique d'évaluation bien définie. Il est utile et fonctionnel, et définit clairement l'objectif, le champ, la planification et l'usage escompté de chaque évaluation. Le plan doit être appuyé par un niveau suffisant de ressources humaines compétentes et de moyens financiers, afin de garantir l'assurance de la réalisation des évaluations et leur qualité.

Pluralité (Charte de l'évaluation)

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.

-Q-**Question évaluative** (Définition spécifique)

Question généralement élaborée par les commanditaires de l'évaluation et à laquelle doivent répondre les évaluateurs. Elle figure dans les cahiers de charges des projets d'évaluation.

-R-**Recommandations** (Définition spécifique)

Une recommandation est une proposition qui a pour but d'améliorer une intervention ou une activité. Les recommandations se fondent sur les faits et l'analyse (et non pas sur une opinion). Elles découlent des conclusions et constats tirés de l'évaluation. Elles incluent des détails opérationnels et proposent des mesures d'applications concrètes afin de favoriser la compréhension et accroître l'appropriation et l'engagement des institutions et personnes devant y donner suite.

Redevabilité (Means Vol 6)

Obligation, pour les acteurs qui participent à la mise en place ou à la mise en œuvre de l'intervention publique, de donner des informations et des explications aux responsables politiques et aux citoyens à propos des résultats attendus/obtenus et à propos du bon emploi des ressources publiques.

-S-

Suivi (Définition basées sur Means Vol 6)

Examen exhaustif et régulier des ressources (financières et humaines), des réalisations et des résultats de l'intervention publique.

Le suivi repose sur un système d'information cohérent comprenant des comptes rendus d'activités, des bilans, des tableaux de bord, des indicateurs, etc.

Le suivi est examiné dans des comités de pilotage d'une intervention publique.

-T-

Théorie d'action, théorie du programme (Définition basée sur Means Vol. 6)

Une théorie d'action est l'ensemble des hypothèses qui sont faites par les financeurs et les gestionnaires pour expliquer la façon dont l'intervention publique va produire ses impacts et va atteindre son objectif global.

La théorie d'action est constituée des relations de cause à effet reliant les réalisations, les résultats et les impacts. La théorie d'action est souvent implicite, au moins en partie. L'évaluation aide à l'explicitier et s'appuie pour cela sur un diagramme logique des impacts escomptés.

Transparence (Charte de l'évaluation)

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.

-U-

Utilité (Définition basée sur Means Vol 6)

Les effets à moyens et long termes obtenus par l'intervention correspondent bien aux besoins de la société et aux problèmes sociaux économiques à résoudre.