



# LE PETIT FURET DE L'ÉVALUATION

Guide pratique de  
l'évaluation en  
Nord-Pas de Calais

2<sup>ème</sup> édition



Directeur de publication : Jean-Luc DELECLUSE

Comité de rédaction : C. CANONNE  
H. CONSTANT-VARLET  
P. DELAFOSSE  
V. DELANNOY  
C. HUGUES  
P.J. LORENS

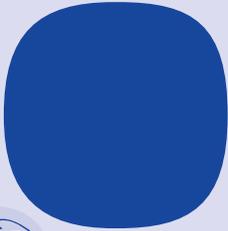
Illustration et design : F. GOHIER  
A. EL HAKIM

# Le Petit Furet de l'évaluation

guide pratique de l'évaluation  
en Nord-Pas de Calais

2<sup>ème</sup> édition





# SOMMAIRE



<b>LE MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL</b> .....	9
<b>LE MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES</b> .....	11
<b>1. NOTRE APPROCHE DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES</b> .....	13
1.1 Notre vision de l'évaluation .....	14
1.1.1 Définition de l'évaluation .....	14
1.1.2 Finalités de l'évaluation.....	15
1.1.3 Principes en matière d'évaluation .....	18
1.1.4 Temps de l'évaluation .....	20
1.1.5 Fonctions managériales en interaction avec l'évaluation.....	22
1.2 Le développement de l'évaluation au sein du Conseil Régional .....	23
1.2.1 Principales étapes .....	23
1.2.2 Dispositifs régionaux d'évaluation .....	24
1.2.3 Missions de la fonction évaluation au sein de l'institution régionale .....	30
1.2.4 État des travaux encadrés par la fonction évaluation depuis 2000 .....	35

<b>2. NOTRE PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES</b>	37
2.1 La préparation de l'évaluation	38
2.1.1 Étape 1 - Identifier la demande d'évaluation	38
2.1.2 Étape 2 - Formaliser la commande d'évaluation	42
2.1.3 Étape 3 - Élaborer un bilan	44
2.1.4 Étape 4 - Organiser le dispositif d'évaluation	49
2.1.5 Étape 5 - Rédiger le cahier des charges de l'évaluation	51
2.1.6 Étape 6 - Choisir les chargés d'évaluation	55
2.2 Le déroulement de l'évaluation	57
2.2.1 Étape 7 - Élaborer un plan d'évaluation	57
2.2.2 Étape 8 - Collecter et analyser les données	60
2.2.3 Étape 9 - Formuler des conclusions et des recommandations	61
2.3 L'utilisation de l'évaluation	63
2.3.1 Étape 10 - Valider et diffuser l'évaluation	63
2.3.2 Étape 11 - Veiller à l'utilisation des travaux évaluatifs par l'institution régionale	66



---

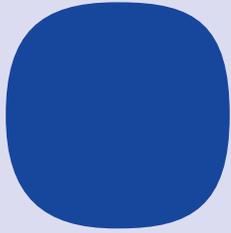
<b>3. LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE NOTRE PRATIQUE</b> .....	69
3.1 L'évaluation ne laisse pas les parties prenantes indifférentes .....	70
3.1.1 Facteurs favorisant la pratique de l'évaluation .....	70
3.1.2 Facteurs freinant la pratique de l'évaluation .....	72
3.2 Les besoins d'évaluation évoluent .....	75
3.2.1 Le suivi : un meilleur pilotage pour une évaluation plus performante.....	75
3.2.2 La capitalisation : bénéficier d'un retour d'expérience sur les pratiques .....	78
3.2.3 L'expérimentation : tester de nouvelles interventions .....	79
3.2.4 La prise en compte du point de vue des destinataires directs .....	80
3.3 Rendre l'évaluation utile, un défi permanent .....	82
3.3.1 Premier défi : s'assurer de la mobilisation des élus autour des démarches d'évaluation.....	82
3.3.2 Deuxième défi : intégrer l'évaluation dans le système de pilotage des interventions régionales .....	83
3.3.3 Troisième défi : renforcer la qualité des évaluations .....	84
3.3.4 Quatrième défi : veiller collectivement à ce que des décisions concrètes soient prises à l'issue des évaluations .....	85
3.3.5 Cinquième défi : promouvoir une culture de l'évaluation au sein de l'institution régionale .....	86



<b>ANNEXES</b> .....	89
Annexe 1 Glossaire des termes évaluatifs .....	90
Annexe 2 Un autre regard sur les pratiques évaluatives du Conseil Régional : les numéros spéciaux d' "Études Prospectives Régionales" .....	98
Annexe 3 Principes de référence figurant dans la Charte de la Société Française de l'Évaluation .....	99
Annexe 4 Exemple de cahier des charges : évaluation du Programme Régional d'Innovation (2005) .....	101







## LE MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL RÉGIONAL

---

L'évaluation des politiques publiques fait désormais partie du quotidien de notre institution régionale.

La diversité des modes d'intervention couverts (politiques contractuelles, politiques d'initiative et de compétence régionales), la diversification des modes opératoires (montée en puissance des bilans), le caractère innovant de certaines démarches (conférence citoyenne), l'émergence d'une culture évaluative partagée au sein des directions, témoignent de la vitalité de cette approche.

Aussi importantes soient-elles, ces avancées ne sauraient nous faire oublier certaines difficultés persistantes, en particulier les réticences, voire les résistances, d'élus et de techniciens, qui s'inquiètent des retombées d'une mise en débat des performances des interventions régionales et s'interrogent sur la capacité de l'évaluation à éclairer la décision publique et déboucher sur des décisions opérationnelles.

Le renforcement de l'utilité de l'évaluation, c'est-à-dire notre capacité à en tirer collectivement les fruits, figure parmi les défis à relever dans les prochaines années. Cet enjeu concerne toutes les parties prenantes de l'évaluation. Le Conseil Régional s'est engagé à mettre en place une commission des suites chargée de s'assurer que des décisions concrètes soient prises à l'issue des travaux d'évaluation.

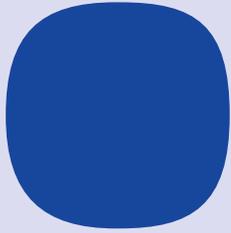
Notre Institution mesure le chemin parcouru par les collectivités territoriales en matière d'évaluation des politiques publiques. La présidence de la Commission Evaluation de l'Association des Régions de France, confiée à un élu régional, nous confère une responsabilité particulière.

Car dans le même temps, les autres collectivités de notre région développent également cet outil majeur d'amélioration de la performance du service public.

A travers les partenariats qui se nouent autour de l'évaluation des politiques publiques en Nord-Pas de Calais, c'est l'intelligence collective de tout le territoire qui est mobilisée.

Daniel Percheron  
Sénateur du Pas-de-Calais  
Président du Conseil Régional du Nord-Pas de Calais





## LE MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES

---

À travers l'actualisation du "Petit furet de l'évaluation", notre Région manifeste son intérêt pour la capitalisation, c'est-à-dire la capacité à tirer les enseignements du passé, en mettant en évidence les bonnes pratiques et les erreurs à ne plus commettre. Identifier et analyser les difficultés rencontrées hier, constitue une opportunité pour être, individuellement et collectivement, plus performants demain.

L'évaluation des politiques publiques participe, parmi d'autres procédures, de la modernisation de nos pratiques managériales en ouvrant notre organisation sur son environnement, en développant notre esprit critique sur nos propres interventions, et en renforçant notre capacité à porter un jugement collectif sur ce qui a été fait et sur ce qu'il conviendrait de faire.

À travers notre pratique de l'évaluation des politiques publiques, nous développons progressivement une culture du résultat au sein de notre institution. L'intérêt manifesté par les services pour les outils permettant de clarifier la théorie d'action de chacune de nos interventions actuelles (liens entre les motivations de départ, les activités menées, les réalisations, les résultats et les effets obtenus) est un gage d'amélioration de nos interventions futures, lorsque ces mêmes outils seront utilisés pour concevoir les politiques régionales de demain.

L'évaluation des politiques publiques bouscule nos modes de pensée et nos pratiques professionnelles. Sachons ensemble en tirer le meilleur profit !

Jean-Luc Delecluse  
Directeur Général des Services



1



# NOTRE APPROCHE DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

# 1

## NOTRE APPROCHE DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

---



### 1.1 Notre vision de l'évaluation

#### 1.1.1 Définition de l'évaluation

L'évaluation vise à produire de la connaissance sur une intervention publique afin d'en apprécier la performance et de prendre des décisions adaptées pour en assurer le renforcement.

Une intervention publique performante est une intervention qui atteint les objectifs fixés initialement à travers une mobilisation optimale des ressources, contribue à la qualité du service public et à la cohérence territoriale, s'appuie sur une démarche participative et pluraliste et s'inscrit dans une approche de développement durable.

L'évaluation porte sur une diversité d'objets :

Une **politique publique**, c'est-à-dire des ensembles complexes de programmes, de procédures et de régulations concourant à un même objectif général (par exemple la politique régionale de formation permanente).

Un **programme**, c'est-à-dire un ensemble de mesures et d'actions, mises en place sous l'égide de la puissance publique, en vue de faire évoluer une situation jugée problématique. Un programme se fixe des objectifs, se donne des moyens, utilise des ressources et du personnel en vue de produire des transformations sur les populations ou les territoires.

Une **mesure** ou une **action**, qui présente les mêmes caractéristiques que le programme et qui est généralement délimitée dans le temps (par exemple un dispositif dont la durée de vie est limitée à la période de mise en oeuvre du Contrat de Plan État-Région).

Il conviendrait d'utiliser le terme d'évaluation des interventions publiques pour couvrir la diversité des



évaluations conduites par le Conseil Régional. Nous avons adopté le terme d'évaluation des politiques publiques pour nous inscrire en conformité avec la terminologie utilisée par les professionnels français de l'évaluation. Nous retiendrons donc ce même terme dans ce document.

### 1.1.2 Finalités de l'évaluation

L'évaluation répond à plusieurs enjeux :

**Produire des connaissances nouvelles sur l'intervention régionale** (finalité cognitive). Il s'agit de mieux comprendre les motivations à l'origine de l'engagement du Conseil Régional, les objectifs poursuivis (exprimés sous forme de réalisations, de résultats attendus et d'impacts escomptés), leur niveau d'atteinte et les transformations qui ont été rendues possibles (par exemple les modifications du comportement de certains publics-cibles). L'évaluation apporte des informations nouvelles, que nous pouvons dans certains cas anticiper intuitivement, à partir d'une démarche rigoureuse de questionnement sur l'intervention régionale et de collecte de données (combinaison adaptée de méthodes qualitatives et quantitatives).

**Formuler un jugement de valeur sur l'intervention publique** (finalité normative). Les données collectées sont analysées et une appréciation sur le niveau de performance obtenu est formulée sur la base des critères suivants : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, utilité, viabilité. La formulation du jugement de valeur n'est pas l'apanage des seuls évaluateurs. Elle mobilise au contraire la diversité des parties prenantes de l'intervention régionale concernée : les décideurs qui ont octroyé un financement, les opérateurs qui ont participé à la mise en œuvre des interventions et, idéalement, les bénéficiaires.



## Les principales questions évaluatives

- Pertinence : dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en adéquation avec les problèmes de société identifiés ?
- Cohérence : dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils cohérents avec ceux des autres interventions publiques qui interagissent avec elle (cohérence externe) ? dans quelle mesure les différents objectifs d'une même intervention sont-ils cohérents entre eux (cohérence interne) ?
- Efficacité : dans quelle mesure les réalisations, résultats et effets constatés sont-ils en adéquation avec les objectifs fixés initialement (exprimés sous forme de réalisations, résultats et effets attendus) ?
- Efficience : dans quelle mesure les différents moyens ont-ils été traduits économiquement en réalisations, résultats et effets ? aurait-on pu faire mieux avec les mêmes moyens ou aussi bien avec des moyens moins importants ?
- Utilité : dans quelle mesure les effets de l'intervention répondent-ils aux problèmes de société identifiés initialement ?
- Viabilité : dans quelle mesure les effets perdureront-ils à moyen ou long terme ?

**Éclairer la décision publique et déboucher sur des décisions d'amélioration, de prolongation ou d'arrêt de l'intervention publique** (finalité instrumentale). A l'appui des données collectées et analysées, des conclusions et des recommandations formulées sur la performance de l'intervention régionale, l'évaluation vise à nourrir la décision publique. L'évaluation est un outil d'aide à la décision pour les responsables politiques et administratifs du Conseil Régional, au même titre que d'autres procédures de management comme l'audit ou le contrôle de gestion.



### Exemple de formulation d'une utilisation attendue de l'évaluation

«Quatre ans après la mise en oeuvre de ce dispositif, les partenaires souhaitent, par cette évaluation, donner des éléments pour aider les financeurs à préparer à l'horizon 2006 une nouvelle programmation mais également le futur cadre d'intervention, en repérant notamment, les progrès réalisés en termes de synergies institutionnelles, de lisibilité des actions et également les facteurs qui permettent l'évolution des pratiques d'innovation des acteurs économiques régionaux ».

Cahier des charges de l'évaluation du Programme Régional d'Innovation, 2005.

La valeur ajoutée de l'évaluation réside dans la combinaison de ces trois ambitions : apporter des réponses aux questions que se posent les parties prenantes de l'intervention régionale à l'appui d'une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse des données, proposer des conclusions et des recommandations adaptées à l'organisation régionale, déclencher des décisions qui permettent d'améliorer la performance de l'intervention publique.

### Les résultats les plus fréquemment attendus des évaluations régionales

Les services du Conseil Régional qui sollicitent l'appui du service évaluation des politiques régionales sont invités à formuler leur demande par écrit. En matière de résultats attendus, ils sont appelés à cocher au moins une des cases suivantes :

- Améliorer la connaissance des besoins et des attentes
- Clarifier les objectifs poursuivis, les résultats à atteindre
- Réfléchir à des outils de suivi de l'action publique
- Apporter des connaissances objectivées sur les réalisations et les résultats
- Clarifier le(s) partenariat(s) (orientations, gouvernance, mise en œuvre)
- Évaluer la mise en œuvre du programme



- Évaluer l'efficacité de la politique
- Optimiser l'affectation des ressources humaines et financières
- Vérifier la pertinence de la stratégie

Partie "résultats attendus" de la "fiche de commande d'évaluation ou de bilan" élaborée par le service évaluation des politiques régionales (en vigueur depuis 2008).

### 1.1.3 Principes en matière d'évaluation

#### Bien préparer les évaluations

Notre expérience montre qu'il existe une relation directe entre la qualité de la préparation d'une évaluation et la qualité du travail évaluatif réalisé par la suite : une connaissance approfondie de l'objet à évaluer permet de resserrer le questionnement évaluatif, une analyse détaillée des données disponibles au sein de l'institution régionale permet de mieux focaliser l'effort de collecte de données de l'évaluateur, un cahier des charges bien ficelé suscite plus d'offres de la part de prestataires extérieurs et de meilleure qualité.

Le service évaluation des politiques régionales propose ainsi aux services de réaliser des bilans de leurs interventions, comme préalable à toute démarche d'évaluation. Le bilan décrit le contexte dans lequel a été construite l'intervention et son évolution, les objectifs poursuivis, les moyens prévus, les mécanismes de mise en œuvre, les réalisations constatées et les moyens effectivement mobilisés.

Lorsque les services confient au service évaluation des politiques régionales la réalisation d'un document qui décrit le contexte dans lequel a été construite l'intervention publique et son évolution, les objectifs poursuivis et les moyens prévus, les mécanismes de mise en œuvre, les réalisations effectives et les moyens financiers réellement mobilisés, on parlera de "bilan simple".

Lorsque les services confient au service évaluation des politiques régionales l'élaboration d'un bilan qui, au-delà des réalisations, dresse un état des lieux des résultats obtenus sur la base notamment de traitements d'enquêtes, on parlera de "bilan approfondi" et non d'évaluation.

Enfin, lorsque les services demandent l'élaboration d'un bilan reprenant les réalisations, les résultats



obtenus et la formulation de recommandations ou préconisations, on parlera de "bilan évaluatif" et non d'évaluation.

Le Conseil Régional investit donc depuis plusieurs années pour renforcer les compétences méthodologiques de ses agents (recrutement de techniciens disposant de compétences pointues sur les méthodes quantitatives et qualitatives, mise en place d'un programme de formation continue en évaluation en intra) et pour créer une culture de l'évaluation partagée par les agents.

À travers ces décisions, le Conseil Régional entend respecter, pour ce qui le concerne en tant que commanditaire, le principe de compétence de la Charte de la Société Française de l'Évaluation (le contenu des différents principes figure en annexe 3).

### **Confier l'évaluation à un prestataire extérieur**

Dans la mesure du possible, le Conseil Régional favorise l'intervention d'un évaluateur externe.

Faire réaliser l'évaluation par un cabinet ou une équipe extérieure permet de bénéficier de regards externes, de souligner les points de tensions, d'assurer une certaine indépendance et une plus grande légitimité et, le cas échéant, de faire exprimer par d'autres ce qu'il est difficile de mettre en évidence soi-même.

Cette approche est garante du respect du principe de distanciation de la Charte de la Société Française de l'Évaluation.

Ce choix comporte bien sûr un risque : une faible appropriation des travaux d'évaluation par des acteurs politiques et techniques. Afin de limiter ce risque, il est demandé à ces responsables de prendre une part active dans la démarche d'évaluation (notamment participation aux réunions de travail). Il est également demandé à l'instance technique d'évaluation de formuler, à l'appui du travail de l'évaluateur externe, ses propres recommandations.



## Rechercher une bonne articulation entre les parties prenantes de l'évaluation

Le Conseil Régional est favorable à une dimension pluraliste de l'évaluation, c'est-à-dire à une mobilisation des différentes parties prenantes : décideurs (élus), services du Conseil Régional, partenaires institutionnels, opérateurs externes à l'institution régionale, destinataires directs, évaluateurs externes, experts, représentants du service évaluation des politiques régionales.

Contrairement aux bilans réalisés en régie par la Direction du Développement Durable, de la Perspective et de l'Evaluation, l'évaluation doit impérativement donner lieu à une commande politique officielle et à la mobilisation de moyens financiers spécifiques, à la mise en place d'une instance d'évaluation représentative de la diversité des parties prenantes, à l'intervention d'un évaluateur externe et, enfin, à la présentation des conclusions et des recommandations à l'exécutif régional.

Cette approche est cohérente avec les principes de pluralité, de transparence et de responsabilité figurant dans la Charte de la Société Française de l'Évaluation.

### 1.1.4 Temps de l'évaluation

L'évaluation peut porter sur plusieurs temps de l'intervention régionale :

**Lors de la phase de conception de l'intervention régionale** (évaluation ex ante) : l'évaluation est utilisée pour étudier les pratiques d'autres collectivités régionales, comparer les performances potentielles de différentes formes d'interventions lorsque plusieurs scénarii sont envisagés, ou optimiser l'adéquation entre les moyens financiers à mobiliser et les résultats et impacts attendus.

"Le dispositif régional intitulé "plate-forme régionale de l'innovation" est éligible aux Programmes Opérationnels (PO) européens et au Contrat de Projet État-Région (CPER) 2007-2013 (...) À ce titre, il doit donner lieu à une évaluation ex ante centrée sur l'analyse du contenu de l'intervention publique, de ses conditions de mise en oeuvre, des réalisations, résultats et des effets attendus".

Extrait de la fiche de commande de l'évaluation ex ante de la plateforme régionale de l'innovation, 2007.

**Lors de la mise en oeuvre de l'intervention régionale** (évaluation in itinere) : l'évaluation apporte un éclairage sur la performance des interventions régionales une fois la décision prise et la phase de



mise en œuvre engagée. L'évaluation est utilisée pour vérifier que les différents acteurs agissent en conformité avec les objectifs poursuivis, apprécier les premiers résultats, ou mesurer les moyens à mobiliser à l'avenir au regard des moyens consommés jusque-là.

”L'objectif de cette évaluation est de permettre au Conseil Régional Nord-Pas de Calais d'apprécier son intervention en faveur des contrats de rivière, de connaître les modes d'intervention des autres conseils régionaux sur ce thème, et de disposer des éléments nécessaires pour repositionner son intervention et la faire connaître”.

Extrait du cahier des charges d'évaluation de la politique régionale d'aide aux contrats de rivière et d'élaboration d'une stratégie de financement, 2000.

**Une fois l'intervention régionale terminée** (évaluation ex post) : une fois les derniers financements mobilisés, l'évaluation sert à s'interroger sur la performance atteinte, notamment à partir d'une analyse approfondie des résultats et des impacts obtenus. L'évaluation est alors utilisée pour décider du renouvellement ou non de l'intervention régionale ou pour définir les améliorations à y apporter.

”Le programme Dynamique Régionale pour un Environnement et un Aménagement Maîtrisés (DREAM) a été lancé en mars 2003 et s'achèvera en novembre 2006. Son coût total est de 2,2 millions d'euros. Ce programme se compose de deux volets : recherche et innovation dans le domaine de l'environnement (volet 1) et usage des outils TIC et de l'internet au service des pratiques démocratiques locales (volet 2). L'évaluation du volet DREAM 2 a pour but de déterminer quels sont les impacts des actions d'information et de sensibilisation sur le développement de la e-démocratie dans la région Nord-Pas de Calais. Cette évaluation devra permettre, d'une part d'étudier la pertinence et l'efficacité des actions d'animation et de sensibilisation menées dans le cadre du projet DREAM 2 et, d'autre part, d'établir des recommandations qui permettront d'apporter les éléments utiles pour le futur axe de la politique citoyenne et TIC qui sera mise en place à la fin du programme DREAM 2”.

Extrait du cahier des charges de l'évaluation ex post du programme DREAM 2, 2005.



### 1.1.5 Fonctions managériales en interaction avec l'évaluation

L'évaluation s'inscrit comme une activité complémentaire des autres démarches qui nourrissent le système d'information de la collectivité régionale :

**L'évaluation prend appui sur les outils permettant d'établir des diagnostics sur les problématiques sociétales sur lesquelles le Conseil Régional entend agir (économiques, sociales, culturelles et environnementales).** La caractérisation des déséquilibres constatés (par exemple le taux de chômage par bassin d'emploi) ou celle des équilibres jugés menacés (par exemple le patrimoine environnemental d'un territoire) sont utiles à l'évaluation car elles permettent de dresser un état initial précédant l'intervention régionale. Il en est de même des démarches d'analyse des attentes et des besoins de différents publics qui contribuent à clarifier les motivations à l'origine de l'intervention régionale et les objectifs poursuivis.

**L'évaluation dialogue avec les outils de suivi des interventions régionales.** La formalisation des objectifs poursuivis, la connaissance des réalisations physiques obtenues (nombre d'entreprises aidées, nombre de dossiers traités, ...) et des moyens mobilisés (montant des subventions accordées, nombre d'agents régionaux concernés par la mise en œuvre, ...), la connaissance de la conformité des procédures appliquées par rapport aux normes fixées par la collectivité (normes organisationnelles, financières, ...) constituent des informations très utiles pour mener à bien toute évaluation.

L'évaluation est contrainte de produire les données qui lui font défaut lorsque les dispositifs de suivi ne les fournissent pas, ce qui peut être coûteux. Dans l'idéal, l'évaluation doit alors produire des recommandations en matière d'amélioration du suivi de la politique concernée.

**L'évaluation interagit avec les outils de mesure des grandes tendances d'évolution de l'environnement des interventions régionales.** Les données produites par les observatoires régionaux (par exemple dans le domaine du tourisme) sont par exemple utiles pour formuler des recommandations qui prennent en compte les facteurs exogènes à l'institution régionale qui peuvent peser sur la performance future des interventions régionales (par exemple les données chiffrées sur les jeunes accueillis dans les lycées et les prévisions qui peuvent être dressées pour le futur). Les travaux de prospective, qui visent à doter l'institution régionale d'une intelligence collective des évolutions, des ruptures, des enjeux et des



perspectives auxquels est confronté le Nord-Pas de Calais sont utiles à l'évaluation (notamment dans sa dimension ex ante). Inversement, la connaissance du niveau de performance des interventions régionales passées renforce la solidité du raisonnement prospectif.

## 1.2 Le développement de l'évaluation au sein du Conseil Régional

### 1.2.1 Principales étapes

Le développement de l'évaluation au sein du Conseil Régional reflète les grandes tendances qu'ont connues les politiques régionales depuis quinze ans :

**La contractualisation des politiques publiques.** La fonction évaluation est intégrée à la Direction du Plan et de l'Évaluation (DPE) qui est créée en 1993 dans une perspective de renforcement de la capacité de négociation du Conseil Régional avec l'État (Contrat de Plan État-Région 1994-1999) et avec la Commission Européenne (fonds structurels communautaires sur la même période). L'évaluation figure parmi les "figures imposées" de ces procédures contractuelles : le Président du Conseil Régional et le Préfet définissent une liste des secteurs devant donner lieu à une évaluation tandis que les services de la Commission donnent les procédures à suivre pour procéder aux évaluations ex ante, in itinere, finales et ex post. La DPE, aujourd'hui dénommée Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation (D2DPE) joue un rôle central dans le pilotage de ces évaluations.

Dès 2000, la Région, l'État et les Conseils Généraux du Nord et du Pas-de-Calais définissent des indicateurs communs pour assurer le suivi et l'évaluation à mi-parcours du CPER 2000-2006. Ceux-ci prennent en compte la dimension du développement durable et de l'approche territoriale et s'inscrivent en cohérence avec les grilles d'évaluation des fonds européens.

source : Convention générale de programmation, de suivi et d'évaluation du CPER 2000-2006 ).



**La montée en puissance des politiques d'initiative et de compétence propre.** Parallèlement à ces évaluations réglementaires émergent des commandes politiques et techniques d'évaluation sur des politiques d'initiative régionale. La démarche d'évaluation traduit la volonté des décideurs régionaux d'assumer leur responsabilité sur les politiques publiques qu'ils conçoivent, formulent, mettent en œuvre en s'impliquant dans leur évaluation. Dans certains secteurs, l'évaluation peut participer de la légitimation de l'intervention régionale. Les services régionaux s'appuient fortement sur les compétences évaluatives de la Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation qui leur offre un appui méthodologique.

**La structuration des politiques régionales.** L'institution régionale vise à réduire la complexité des interventions régionales en formalisant la théorie d'action pour chacune d'entre elles, c'est-à-dire en explicitant les motivations à l'origine de l'engagement du Conseil Régional, les objectifs poursuivis (sous forme de réalisations, de résultats et d'effets attendus), les moyens mobilisés et les indicateurs permettant de mesurer leur atteinte. Si les interventions régionales ne sont pas systématiquement questionnées (elles le seront lorsque l'institution aura ouvert le chantier de la segmentation des politiques publiques), elles le sont "au coup par coup" en fonction des préoccupations des décideurs. Dans certains cas les démarches d'évaluation ne vont pas plus loin que la production de bilans. Dans d'autres cas, ceux-ci servent de point de départ à la formulation d'un questionnement sur la performance de l'intervention régionale.

### 1.2.2 Dispositifs régionaux d'évaluation

Deux dispositifs d'évaluation cohabitent au sein du Conseil Régional :

**Le dispositif commun de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du Contrat de Projet État-Région (CPER) et des Programmes Opérationnels (PO) 2007-2013.** La conduite des travaux d'évaluation est organisée sur trois niveaux : le pilotage stratégique, le pilotage opérationnel et la conduite des évaluations.

Le pilotage stratégique de l'évaluation est assuré par les comités de suivi co-présidés par le Président du Conseil Régional et le Préfet. Ces comités, de façon concertée :



- Décident du programme des évaluations.
- Débattent des modifications à apporter aux politiques contractualisées, tant dans leurs procédures que dans la définition de leurs objectifs, suite aux conclusions des travaux d'évaluation, ainsi qu'aux propositions des groupes de programmation et de suivi dans le cadre du dispositif d'alerte.
- Examinent le rapport annuel d'exécution proposé par les services en charge du suivi des programmes.
- Examinent le rapport annuel d'évaluation proposé par le comité régional de l'évaluation.

Le pilotage opérationnel de l'évaluation est assuré par un comité régional de l'évaluation, commun aux Programmes Opérationnels et au Contrat de Projet, prolongeant le dispositif mis en place entre 2000 et 2006 pour les Documents Uniques de Programmation et le Contrat de Plan.

Ce comité de pilotage de l'évaluation est co-présidé par l'État (secrétaire général pour les affaires régionales) et le Conseil Régional (directeur général des services) et comprend :

- Les représentants des services en charge du suivi du CPER et du PO, de l'État et du Conseil Régional.
- Un représentant du Conseil Économique et Social Régional.
- Les représentants des services en charge de l'évaluation des Conseils Généraux du Nord et du Pas-de-Calais.
- Les représentants des services en charge de l'évaluation de l'État et du Conseil Régional.
- Un représentant de l'autorité environnementale (Direction Régionale de l'Environnement) et de la direction environnement du Conseil Régional.
- Les représentants des gestionnaires de subvention globale (OSEO notamment).
- Une personnalité compétente et indépendante, expert extérieur ou universitaire.



Le comité régional de l'évaluation a pour fonctions essentielles d'organiser les modalités de conduite de l'évaluation (calibrage du système d'alerte, mandat d'évaluation, composition de l'instance, méthodologie, ...), d'assurer l'information des comités de suivi et plus largement déterminer les modalités de communication des travaux, et d'analyser les suites données aux recommandations.

Les instances techniques d'évaluation. Pour chaque évaluation, une instance technique d'évaluation est constituée. Elle associe, outre des représentants des membres du comité régional de l'évaluation, les services instructeurs de la ou des priorités ou des grands projets concernés, ainsi que des bénéficiaires des aides.

Le (ou les) groupe(s) de programmation et de suivi compétent(s) valide(nt) le mandat d'évaluation. Avec l'appui des services chargés de l'évaluation de la préfecture et du Conseil Régional, l'instance technique d'évaluation assure l'élaboration du cahier des charges de l'évaluation sur la base du mandat validé par le (ou les) groupe(s) de suivi et de programmation, la conduite de la consultation permettant de sélectionner le prestataire et l'encadrement des travaux d'évaluation.

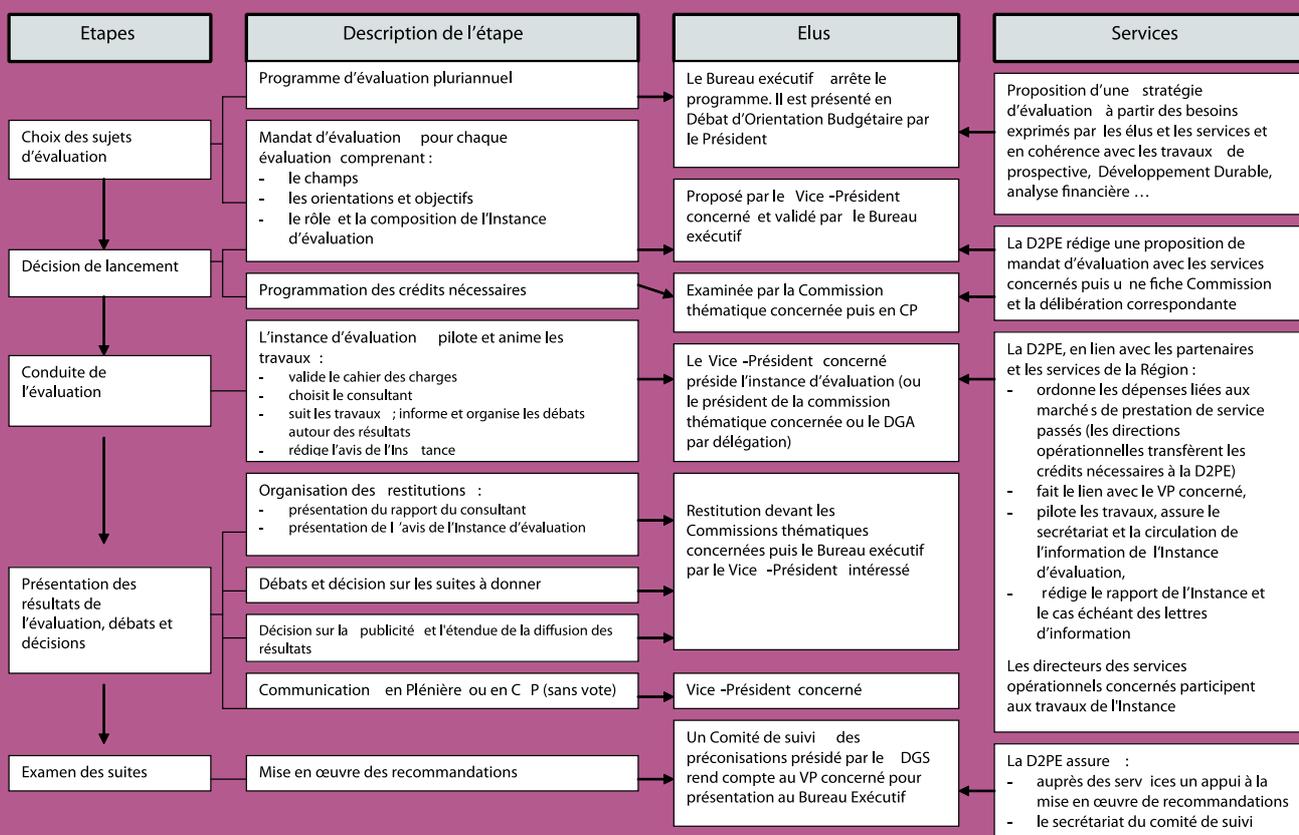
Dans le délai d'un mois après la remise du rapport d'évaluation, l'instance technique d'évaluation produit un avis sur l'ensemble du processus et des résultats de l'évaluation. À l'issue des travaux, le président de l'instance technique présente et rend compte des principaux résultats ainsi que de l'avis de l'instance devant le (ou les) groupe(s) de programmation et de suivi concerné(s).

**Le dispositif d'évaluation des politiques régionales du Conseil Régional.** Il intervient sur les différentes phases du "cycle de vie" des évaluations selon le cadre de référence suivant :





### Dispositif d'évaluation des politiques régionales





## **Choix des sujets d'évaluation : définition du programme pluriannuel et rédaction des mandats.**

### Le programme

La D2DPE établit chaque année un programme d'évaluation, à partir des besoins exprimés par les élus, les services et le cabinet (le cas échéant).

Le résultat de cette réflexion aboutit à une liste de thèmes d'évaluation possibles qui est soumise à discussion du bureau exécutif.

Le bureau exécutif arrête le programme d'évaluation (thèmes et calendrier) et le présente au moment du Débat d'Orientation Budgétaire. Ce programme pluriannuel (trois ans) est ajustable chaque année. Les décisions prises par le bureau exécutif sont présentées aux commissions thématiques.

### Le mandat

Une fois le thème arrêté, un aller-retour avec le service opérationnel s'instaure pour la définition du champ de l'évaluation.

La D2DPE rédige une proposition de mandat d'évaluation avec les services concernés puis une fiche commission et la délibération correspondante. Le mandat d'évaluation est proposé par le Vice-Président concerné et validé par le bureau exécutif.

Ce document précise le champ de l'évaluation, les orientations et objectifs, le rôle et la composition de l'instance d'évaluation.

## **Préparation du projet d'évaluation : de la réalisation du bilan au questionnaire évaluatif.**

La réalisation du bilan informationnel est un travail commun à la D2DPE et au service opérationnel.

La D2DPE procède à une estimation du coût des travaux. Une délibération d'affectation de crédits est examinée ensuite par la commission thématique concernée.



## **Conduite de l'évaluation : rédaction du cahier des charges, choix du consultant, composition et rôle de l'instance d'évaluation**

### Cahier des charges

La D2DPE rédige le cahier des charges avec le service opérationnel.

### Choix du consultant

Sur la base d'une grille multicritères, la D2DPE propose une sélection de consultants, rédige le rapport d'analyse des offres et établit, avec le service opérationnel, le classement des offres reçues.

Lorsque le choix du consultant s'opère dans le cadre d'un appel d'offres ouvert, la D2DPE prépare le dossier du Comité technique d'attribution des marchés et rapporte devant celui-ci.

### Rôle de l'instance d'évaluation

Le Vice-Président concerné (ou le président de la commission thématique concerné ou le Directeur Général Adjoint par délégation) préside l'instance d'évaluation qui est chargée de piloter et d'animer les travaux : validation du cahier des charges, choix des consultants, suivi des travaux des consultants, information sur l'évaluation tout au long du processus (lettres d'informations, audits, etc.), organisation des débats autour des résultats, rédaction d'un avis dans lequel elle se prononce sur les conclusions et recommandations du rapport des consultants. Cet avis, auquel est annexé le rapport des consultants, constitue le rapport d'évaluation.

Les directeurs des services opérationnels concernés participent activement aux travaux de l'instance d'évaluation.

De son côté, la D2DPE, en lien avec les partenaires et les services de la Région pilote les travaux, assure le secrétariat de l'instance d'évaluation, fait le lien avec le Vice-Président concerné, assure le secrétariat et la circulation de l'information de l'instance d'évaluation, rédige les lettres d'informations (le cas échéant) et prépare l'avis de l'instance.



### **Présentation des résultats de l'évaluation, débats et décisions.**

Le rapport du consultant et l'avis de l'instance d'évaluation donnent lieu à une restitution, par le Vice-Président intéressé, devant les commissions thématiques concernées puis devant le bureau exécutif.

Le bureau exécutif décide des suites à donner, de la communication en assemblée plénière ou en commission permanente, et de l'étendue de la publication et de la diffusion des résultats.

### **Examen des suites et rôle du comité de suivi des préconisations**

La D2DPE propose aux services d'organiser une réunion de debriefing après chaque évaluation, de rédiger une fiche de synthèse à l'issue du processus d'évaluation (qui met en avant les enseignements à tirer, les difficultés rencontrées, ...) et d'assurer, s'ils le souhaitent, un appui à la mise en œuvre des recommandations.

Le comité de direction du Conseil Régional se réunit une fois par an en comité de suivi des préconisations. Le comité de suivi des préconisations, dont le secrétariat est assuré par la D2DPE, rend compte au bureau exécutif.

## **1.2.3 Missions de la fonction évaluation au sein de l'institution régionale**

Le service évaluation des politiques régionales est intégré au sein de la Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation. Cette direction est elle-même rattachée à la Direction des Partenariats Territoriaux et Européens qui constitue l'une des six grandes directions générales du Conseil Régional.

Le rôle du service évaluation des politiques régionales est :

- D'accompagner les services pour l'écriture des référentiels des interventions régionales (explicitation des objectifs poursuivis sous forme de réalisations, de résultats et d'effets attendus).
- D'accompagner les services sur chacune des étapes des évaluations sur lesquelles ils se sont engagés : préparation de l'évaluation, conduite de l'évaluation (encadrement des travaux des prestataires extérieurs), mise en œuvre des recommandations figurant dans l'avis de l'instance d'évaluation.



Ces prestations sont réalisées par l'équipe évaluation des politiques régionales ou confiées, partiellement ou totalement, à un prestataire extérieur. Ainsi, les services de la Région et de l'État ont-ils fait appel au service évaluation pour mener à bien l'évaluation du dispositif "classes pupitres" (auto-évaluation accompagnée). Le service évaluation a souhaité s'adjoindre une expertise spécialisée pour l'assister ponctuellement dans la réalisation de cette mission : lecture du protocole d'intervention et des questionnaires, accompagnement des enquêtes de terrain (techniques d'entretien, prises de notes, éléments méthodologiques pour la synthèse), réflexions à la lecture de la synthèse finale.

- ➔ De déterminer avec les services les indicateurs permettant un suivi qualitatif des interventions régionales, développer les outils de traitement et fournir les résultats des analyses effectuées sur ces indicateurs, notamment au regard du développement durable. Ainsi, la Direction de l'Action Économique bénéficie-t-elle d'un accompagnement méthodologique par un prestataire extérieur pour définir les indicateurs de suivi de chaque Plan Local de Développement Économique.
- ➔ De contribuer au développement d'un système d'information permettant un meilleur suivi physico-financier des interventions régionales, en collaboration avec les directions concernées (finances, contrôle de gestion, projets et organisation, ...).
- ➔ De développer au sein de l'institution régionale un programme de formation à l'évaluation des politiques publiques.



## Projet de mise en place, par la D2DPE, d'une formation à l'évaluation auprès des agents régionaux pour l'année 2009

### 1/ Objectifs de la démarche

La mise en place d'un module de formation à l'évaluation vise plusieurs objectifs :

- Mieux préparer les évaluations inscrites au programme pluriannuel d'évaluation.
- Améliorer la qualité et l'efficacité des évaluations.
- Apporter des méthodes et des outils aux agents concernés par des projets d'évaluation.
- Poursuivre le développement de la "culture" de l'évaluation au sein de l'institution.
- Faciliter l'inscription de l'évaluation comme élément constitutif d'une politique publique.

### 2/ Enjeux pour la D2DPE

La D2DPE souhaite, au travers des sessions de formation, d'une part faciliter le dialogue et les échanges avec les services opérationnels, notamment par l'adoption d'un langage commun autour de l'évaluation et, d'autre part, rendre plus visible son offre de service auprès des agents régionaux.

Cette démarche sera aussi l'occasion pour le service évaluation des politiques régionales de la D2DPE de préciser les besoins en matière de formation pour les cadres qui composent l'équipe.

### 3/ Publics cibles

La formation vise les cadres chargés d'impulser la démarche et d'animer un projet d'évaluation de sa conception à l'utilisation des conclusions des travaux. Elle concernera les chargés de mission et chefs de service des directions opérationnelles et les directeurs et directeurs généraux adjoints impliqués. Les assistants d'élus pourront également bénéficier de modules de formation spécifiques.



- De mettre à disposition du personnel régional des ressources et des informations à travers son site intranet.

**Le site intranet du service évaluation des politiques régionales est structuré autour de sept rubriques :**

- 1 - Présentation du service évaluation (l'équipe et les missions).
- 2 - Ressources : la dernière version du "Petit furet de l'évaluation", un glossaire des principaux termes évaluatifs, les comptes rendus des réunions du "Café de l'évaluation" (club régional de l'évaluation en Nord-Pas de Calais).
- 3 - Démarche d'évaluation au Conseil Régional : étapes et définition des rôles.
- 4 - Évaluations en cours et évaluations achevées : chaque évaluation donne lieu à une fiche de présentation qui rappelle les objectifs, les publics cibles, les résultats attendus et le calendrier. Selon le degré d'avancement de chaque étude, différents documents sont disponibles en téléchargement : la délibération, le mandat, le bilan, le cahier des charges, le rapport final, la synthèse et les recommandations, l'avis de l'instance.
- 5 - Contacts au sein du service évaluation des politiques régionales.
- 6 - Actualité du service : le programme pluriannuel d'évaluation en cours est proposé au téléchargement.
- 7 - Liens utiles : des liens permettent d'accéder aux sites de la Société Française de l'Évaluation, de l'Association Finances Gestion Évaluation et du Café de l'évaluation Nord-Pas de Calais.

- De capitaliser sur les pratiques.

Deux supports ont notamment été créés à cet effet par le service évaluation des politiques régionales : le "Petit furet de l'évaluation" (actualisé tous les 5 ans environ) et les numéros spéciaux de la revue "Études Prospectives Régionales" consacrés à l'évaluation (les éditions de 1999, 2003 et 2009 sont présentées en annexe 2).



Par ailleurs, certaines commandes des services portent spécifiquement sur la réalisation de travaux de capitalisation. La Direction des Partenariats Internationaux et Régionaux a, par exemple, mis la capitalisation au centre de l'évaluation rétrospective de son programme de coopération décentralisée avec les régions du Centre du Vietnam ("tirer les leçons de quatorze années de coopération"). De son côté, la Direction de la Culture, à l'issue de l'opération "Valenciennes 2007 - Capitale régionale de la culture" a lancé un travail de capitalisation sur les facteurs de réussite et les difficultés rencontrées pour intégrer ces enseignements dans la préparation des futurs dispositifs (à ce titre, l'élu en charge de la culture à la ville de Béthune - ville capitale régionale de la culture 2011 - a été associé à cette démarche).

→ De promouvoir des approches innovantes en matière d'évaluation.

Dans cette perspective, le service évaluation des politiques régionales a proposé au bureau exécutif en 2008 que chaque projet d'évaluation figurant au programme pluriannuel intègre l'examen de thématiques communes à l'action régionale : rapport à l'État, développement durable, rapport à l'emploi, rapport aux territoires et relation à l'utilisateur et aux bénéficiaires. L'introduction dans chacun des projets d'évaluation de ces cinq approches vise à construire progressivement une analyse permettant d'éclairer la réflexion sur des enjeux transversaux (premier pas vers de futures évaluations transversales).

Dans cette même perspective, le service évaluation des politiques régionales a ouvert le chantier de la mesure des effets et des impacts des interventions régionales. Un premier travail méthodologique a été réalisé pour préparer l'évaluation des effets du Contrat de Projet État-Région sur l'emploi. Cette étude a permis de repérer les données statistiques et les études existantes et mobilisables, d'apprécier et de déterminer les mesures complémentaires à effectuer et, enfin, de repérer et d'analyser les modèles statistiques disponibles. De la même manière, à l'instar des démarches entreprises en Midi-Pyrénées et en Rhône-Alpes, une réflexion a été engagée pour évaluer les impacts des aides aux entreprises (analyse des performances des entreprises aidées en les comparant à un échantillon témoin d'entreprises non aidées).



- De participer aux réseaux professionnels de l'évaluation, en région Nord-Pas de Calais (Café de l'évaluation), en France (Société Française de l'Évaluation, Association Finances Gestion Évaluation des collectivités territoriales) et en Europe (Société Wallonne de l'Évaluation et de la Prospective, Société Européenne d'Évaluation).

Fin 2008, le service évaluation des politiques régionales est composé de dix personnes : un chef de service, trois chargés de mission, quatre assistants, un gestionnaire de base de données et une secrétaire.

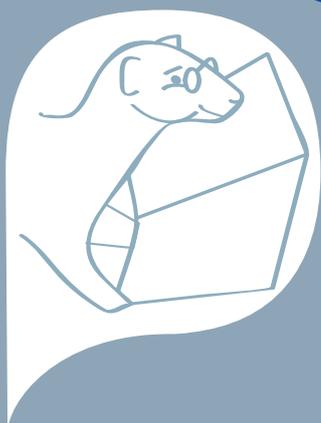
#### 1.2.4 État des travaux encadrés par la fonction évaluation depuis 2000

Le service évaluation des politiques régionales a réalisé plus d'une quarantaine de missions entre 2000 et 2008. Les prestations les plus nombreuses concernent la conduite d'évaluations. La réalisation de bilans approfondis et de bilans évaluatifs est une prestation plus récente qui correspond à une demande croissante de la part des services régionaux.

Toutes les évaluations commandées par le Conseil Régional ne mobilisent pas nécessairement le service évaluation des politiques régionales. Il veille cependant à proposer aux services opérationnels une assistance pour s'assurer du niveau de qualité des travaux (qualité de la commande, qualité des livrables et des présentations orales réalisées par les prestataires).



2



## NOTRE PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

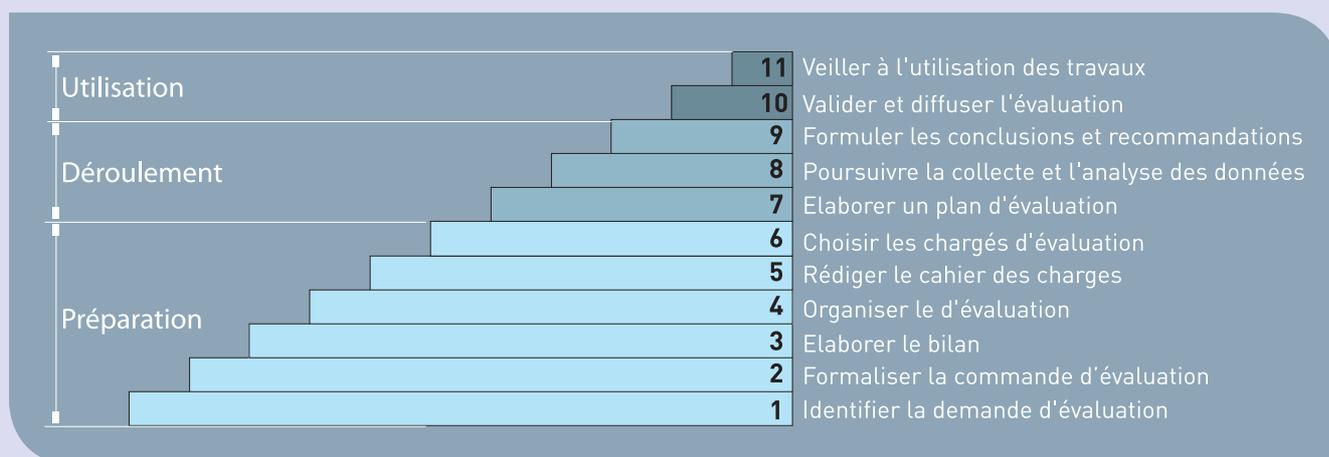
# 2

## NOTRE PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES



La démarche d'évaluation est structurée autour de trois phases composées d'un nombre variable d'étapes : la préparation, le déroulement et l'utilisation de l'évaluation.

Le Conseil Régional distingue onze étapes qui sont représentées ci-après sous la forme des marches d'un escalier :



### 2.1 La préparation de l'évaluation

#### 2.1.1 Étape 1 - Identifier la demande d'évaluation

Il existe une grande diversité de situations à l'origine d'une commande évaluative. De manière schématique, trois catégories de motivations peuvent être identifiées :



**Les motivations liées à un cadre réglementaire** défini par l'institution régionale elle-même ou négocié avec ses partenaires.

L'évaluation est sollicitée parce qu'elle figure comme un engagement moral : c'est notamment le cas des schémas adoptés par le Conseil Régional qui mentionnent la mobilisation de l'évaluation en cours de mise en œuvre ou à l'issue de la période pluriannuelle (schémas régionaux d'aménagement du territoire, des transports, de développement durable du tourisme et des loisirs, du développement économique, des formations, etc.).

“L'observation économique de l'activité du tourisme et des loisirs permet de fournir une partie des données nécessaires à l'évaluation des politiques publiques. Mais l'évaluation, dans la perspective ouverte par le Schéma Régional d'un Développement Durable, doit prendre en compte bien d'autres dimensions, permettant d'enrichir l'observation sur d'autres aspects, notamment les aspects sociaux et environnementaux.

Pour être pleinement utile, l'évaluation ne pourra qu'être l'affaire de tous les acteurs publics, sociaux et économiques, dans un cadre partenarial fort, même si la responsabilité première et l'initiative reviendront aux décideurs publics. Car au-delà de l'évaluation de leurs propres politiques, premier socle nécessaire, il s'agira, pour les institutions engagées dans la mise en œuvre du Schéma Régional, en relation avec leurs différents partenaires, de vérifier ensemble que leurs propres actions sont en cohérence avec les enjeux identifiés et les principes énoncés dans le Schéma.

Ce double travail, d'observation par les indicateurs, et d'analyse stratégique de la cohérence des actions publiques, entre elles et vis-à-vis des orientations décidées, fournira la matière à une véritable évaluation partagée.



Il conviendra donc d'organiser la rencontre des décideurs et des acteurs du tourisme dans un cadre permettant d'exercer un suivi concerté, d'examiner les bilans collectifs et de décider ou débattre des évaluations portant sur les actions menées pour mettre en œuvre le présent Schéma régional de développement durable du tourisme et des loisirs”.

Extrait du schéma régional de développement durable du tourisme et des loisirs, partie consacrée à l'évaluation du schéma, 2007.

L'évaluation est programmée parce qu'elle constitue un engagement contractuel entre autorités publiques : les évaluations réalisées, sur la période 2007-2013, dans le cadre du Contrat de Projet État-Région et des Programmes Opérationnels des Fonds Structurels Communautaires entrent dans cette catégorie. Il en est de même pour les conventions signées entre la Région et des collectivités infra régionales ou entre la Région et des établissements publics à caractère administratif ou commerciaux.

“Une convention cadre pluriannuelle a été passée avec la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie pour l'appui à l'internationalisation des entreprises. Elle se décline en conventions annuelles qui précisent les actions à mener et les objectifs quantitatifs. Ces conventions prévoient un bilan annuel et une évaluation qui devra être réalisée six mois avant le terme de la convention pluriannuelle. Elle pourra prendre la forme d'une évaluation externe ou d'une auto-évaluation selon un cahier des charges adopté en commun”.

Extrait de la fiche de commande de l'évaluation du programme d'appui à l'internationalisation des entreprises, 2008.

### **Les motivations d'ordre managérial.**

L'évaluation est souhaitée pour éclairer les gestionnaires publics dans leur responsabilité de conception et de pilotage des interventions régionales : il peut s'agir de prendre connaissance des conditions de mise en œuvre des interventions régionales par des tiers (notamment en raison de l'éloignement du terrain sur lequel elles s'appliquent), d'actualiser des stratégies d'interventions sectorielles (par exemple lors de l'arrivée de nouveaux responsables politiques), de mettre en évidence les points de convergence et de divergence entre les objectifs poursuivis par la Région et par ses partenaires contractuels (par exemple l'État dans le cadre de la politique des pays), d'améliorer la cohérence entre



des interventions régionales destinées à des territoires ou à des publics cibles identiques, de s'assurer que les recommandations de précédentes évaluations ont bien été prises en compte, etc.

Il est également fait recours à l'évaluation pour valoriser les interventions régionales, ou lorsque leur légitimité peut être remise en cause. Ce cas de figure porte à la fois sur les politiques d'initiative et de compétence propres (par exemple la politique de coopération décentralisée et de relations internationales dont les évaluations ont légitimé l'intérêt régional) et sur les politiques contractuelles ou se pose par exemple la question de la valeur ajoutée par et pour la Région (par exemple mise en évidence de la valeur ajoutée de l'intervention régionale dans le programme de rénovation urbaine).

Même si la motivation d'origine est plutôt managériale, c'est au niveau politique que les conclusions de ce type de travaux doivent être portées pour être le plus utiles.

### **Les motivations d'ordre politique.**

Cette catégorie est plus difficile à identifier car ces motivations ne sont pas toujours présentées comme telles. Plusieurs cas de figure peuvent être identifiés (souvent a posteriori) : l'évaluation sert à apporter une réponse à une "controverse politique" (par exemple une question posée par un élu de l'opposition à laquelle la majorité régionale souhaite répondre de manière argumentée), l'évaluation est mobilisée pour déterminer le "retour sur investissement régional" des politiques contractuelles qui sont au centre d'un débat politique (par exemple dans le cas de transferts de compétences de l'État à la Région), l'évaluation est sollicitée pour éclairer les positions à défendre par les élus régionaux lors de négociations avec d'autres niveaux de gouvernement.

Dans tous les cas de figure, il est important que la demande d'évaluation relève du niveau politique. C'est la raison pour laquelle le dispositif d'évaluation des politiques régionales prévoit une forte implication des élus lors de la définition de la commande (le bureau exécutif arrête le programme pluriannuel d'évaluation sur proposition de la D2DPE qui, elle-même l'a élaboré à partir des besoins exprimés par les élus et les services). C'est également la raison pour laquelle la responsabilité des élus est rappelée dans la lettre de mission adressée chaque année par le Directeur Général des Services à chaque directeur.



.....

”En lien avec le Directeur du Développement Durable, de la Prospective et de l’Évaluation et dans le cadre du dispositif retenu par l’exécutif régional en 2007, pour les évaluations qui vous concernent :

- Vous proposez le mandat d’évaluation au (à la) Vice-Président(e).
- Vous présentez le projet à la commission thématique dont vous avez la charge.
- Vous procédez à la programmation des crédits nécessaires.
- Vous validez le cahier des charges de l’intervention.
- Vous participez aux travaux de l’instance d’évaluation ou désignez une personne qualifiée pour vous représenter.
- Vous veillez à la présentation des résultats à la commission thématique concernée.
- Vous vous assurez de la prise en compte des résultats et de la mise en œuvre des décisions qui en découlent”.

Extrait de la lettre de mission aux directeurs, 2007.

### **2.1.2 Étape 2 - Formaliser la commande d’évaluation**

La seconde étape d’une démarche d’évaluation consiste à formuler par écrit une commande d’évaluation au travers de documents : le mandat d’évaluation (portage politique) et la fiche de commande de l’évaluation (portage managérial).

Le mandat d’évaluation est un document succinct (deux pages) qui présente le contexte, les objectifs et le champ de l’évaluation, le dispositif de pilotage et le calendrier de l’évaluation. Le mandat d’évaluation est généralement le résultat d’un travail entre la D2DPE et la direction concernée par l’intervention publique à évaluer.



### **Illustration : mandat de l'évaluation du dispositif "Solidaires Ici, Solidaires Ailleurs (SISA)" (2007).**

#### **1/ Le contexte de l'évaluation**

En 1998, le Conseil Régional a décidé, parallèlement à son programme de coopération décentralisée, de soutenir des projets de développement au profit de zones autres que celles couvertes par l'intervention régionale. Le dispositif est ouvert à tous types de porteurs de projets comme des collectivités locales, des associations de migrants ou encore des ONG de la région Nord-Pas de Calais.

Au delà des objectifs généraux relatifs aux actions de coopération décentralisée, le SISA doit permettre au Conseil Régional de soutenir des projets de développement qui favorisent la concertation et la mise en réseau des structures qui interviennent dans la même région ou dans un même pays afin de rendre leurs actions plus cohérentes et plus efficaces. Il s'agit également de repérer les savoir-faire et les expériences susceptibles d'enrichir les pratiques régionales et pouvant être transférées dans les zones d'intervention prioritaires du Conseil Régional. L'ensemble des projets doit être conduit dans une démarche d'éducation au développement.

En huit ans, le fonds SISA a permis de financer plus de 420 opérations dans 55 pays différents. Sur l'ensemble de la période, le dispositif a mobilisé plus de deux millions d'euros.

#### **2/ Objectifs et champ de l'évaluation**

Il est aujourd'hui utile de conduire une évaluation de ce dispositif afin d'apprécier la pertinence et la cohérence des objectifs fixés il y a maintenant près de dix ans. L'évaluation portera donc sur la période 1998-2006.

Trois axes d'investigation seront privilégiés : la diffusion de l'éducation au développement, la diversification des zones d'intervention, la mise en réseau des acteurs du territoire régional. Ils permettront, si besoin est, de faire évoluer "l'appel à projets SISA 2008".



### 3/ Pilotage de l'évaluation

Le Conseil Régional souhaite conduire cette évaluation en associant un large partenariat.

La composition de l'instance d'évaluation (10-11 personnes) est la suivante :

- Pour le Conseil Régional : la Vice-Présidente en charge du dispositif, la Présidente de la Commission relations internationales, Europe, partenariats associatifs et économie solidaire, la Direction des Partenariats Internationaux et Régionaux et la D2DPE.
- Pour l'État : le Secrétariat Général aux Affaires Régionales.
- Des acteurs de la coopération décentralisée et de l'aide au développement : l'agence des micro-projets (qui instruit l'appel à projets national "Dotations aux solidarités Nord-Sud" du Ministère des Affaires Étrangères depuis 1983), le Conseil Régional de Bretagne (appel à projets "Aide aux projets de développement" depuis 1985), le Conseil Général du Pas-de-Calais (appel à projets "Imaginons un monde meilleur" depuis 2005) et un expert (du Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural, GRDR).

### 4/ Calendrier

Les résultats de l'évaluation sont attendus pour décembre 2007.

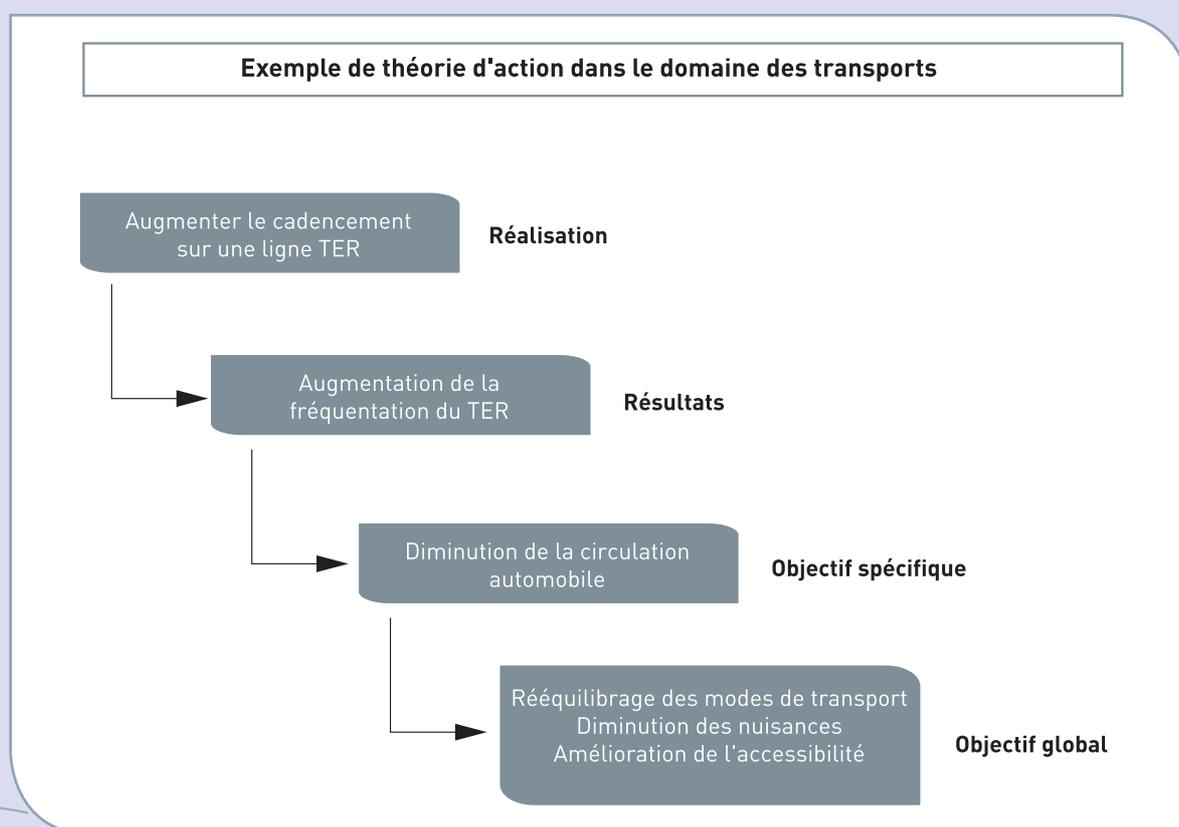
La fiche de commande de l'évaluation (ou du bilan) est également un document succinct de deux pages qui précise le "contrat de travail" entre le commanditaire et le service évaluation des politiques régionales. Ce document est cosigné par le directeur de la D2DPE et par le responsable de la direction à l'origine de la commande .

#### 2.1.3 Étape 3 - Élaborer un bilan

Chaque évaluation donne lieu à la rédaction d'un bilan réalisé par le service évaluation des politiques régionales (cf. supra 1.1.3, présentation des différents types de bilan).



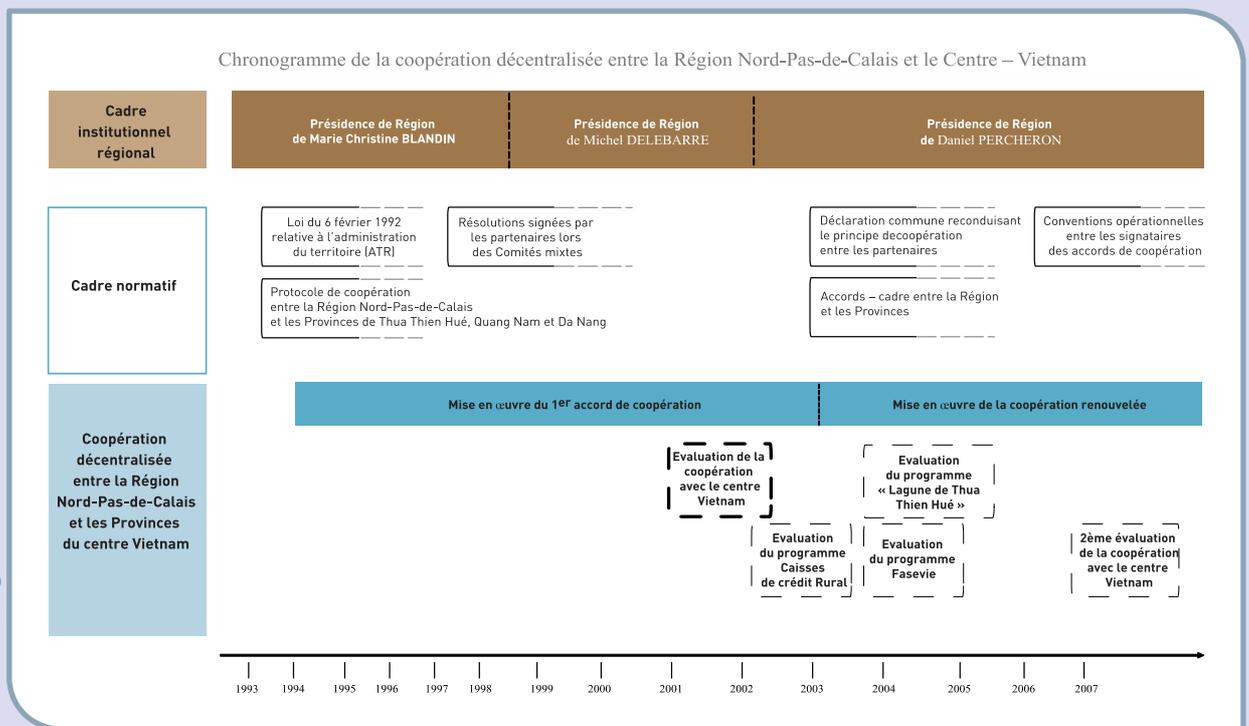
Tout d'abord, le bilan rappelle le référentiel de la politique, c'est-à-dire le contexte dans lequel a été construite la politique et les motivations de départ, le système d'acteurs, les objectifs poursuivis (exprimés sous forme de réalisations, de résultats et d'effets escomptés) et les moyens que l'on prévoyait de mobiliser (financiers, techniques et humains mobilisés).





Le bilan rappelle le déroulement de la politique concernée et son évolution, met en évidence les éléments de contexte qui l'ont affectée au cours du temps. Cette histoire de l'intervention publique est souvent matérialisée sous forme de chronogramme.

Chronogramme de la coopération décentralisée entre la Région Nord-Pas-de-Calais et le Centre – Vietnam





Ensuite, le bilan dresse un état des moyens effectivement mobilisés par l'institution régionale sur la période étudiée, et des réalisations, voire des résultats immédiatement observables.

Enfin, le bilan permet d'établir un état à jour des informations disponibles portant sur l'intervention régionale étudiée (évaluations réalisées précédemment, données statistiques, ...).

In fine, le bilan d'une intervention, d'un programme ou d'une politique constitue aussi la mémoire de l'organisation.

**Illustration : Bilan du dispositif d'Accompagnement et de Développement de la Vie Associative (ADVA) sur la période 2003-2005 (2006, 40 pages de texte et 110 pages d'annexes).**

**1/Modalités d'élaboration du document :**

Document réalisé par la D2DPE, préalablement à une réflexion conjointe de l'État et de la Région sur trois ans de politique d'Accompagnement et de Développement de la Vie Associative. Il a été effectué grâce à la contribution des services de l'État (Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse et des Sports) et de la Région (Direction des Partenariats Internationaux et Régionaux et Direction de la Formation Permanente). Il a également mobilisé la Conférence Permanente des Coordinations Associatives du Nord-Pas de Calais.

**2/Structure du document :**

- Partie 1 - Les référentiels du dispositif ADVA en Nord-Pas de Calais : contexte et historique, objectifs et enjeux, mise en oeuvre de la politique (gouvernance et pilotage du dispositif, financeurs, organisation administrative, animation et coordination du dispositif, communication).
- Partie 2 - Bilan financier et territorial : données générales sur les montants alloués entre 2003 et 2005, données détaillées par bassin d'emploi.
- Partie 3 - Indicateurs de suivi des actions : données générales en faveur de la vie associative, données générales ADVA 2003-2005.



- Table des illustrations.
- Sigles utilisées.
- Liste des personnes rencontrées
- Annexes : extraits du rapport du Conseil Régional intitulé "Pour une politique régionale de citoyenneté solidaire", extraits du CPER, lettres d'instructions émanant des services de l'État, dossier d'appel à projets, tableaux récapitulatifs des indicateurs de suivi.

Dans le cadre d'une évaluation, la fonction de ce bilan est double :

- En mettant en évidence et en organisant l'information, à la fois qualitative et quantitative, il permet de formuler les questions auxquelles l'évaluation devra répondre.
- Il constitue une information organisée qui sera fournie à l'évaluateur, qui n'aura pas à la reconstituer, ce qui permet d'optimiser la durée et le coût de son intervention.

L'investissement en temps pour réaliser ce travail dépend bien sûr de la qualité du système d'information de gestion. Dans certains cas, il faut "partir de zéro", rassembler des informations disparates (y compris auprès de sources externes au Conseil Régional), retraiter les données comptables, etc. Dans d'autres cas, il s'agira simplement d'actualiser un bilan réalisé quelques années auparavant.

### **De l'intérêt du bilan : illustration par l'évaluation de la politique de formation permanente en Région Nord-Pas de Calais**

"Pour cette évaluation, dont le temps était compté, des outils de suivi de l'action régionale avaient été mis en place pour le suivi des stagiaires, qui permettaient de penser que l'information sur les réalisations et même la mesure des effets sur les bénéficiaires devaient être plus faciles que dans d'autres évaluations. Il a donc été décidé de ne pas réaliser de bilan préalable. Le service évaluation et la direction de la formation permanente ont donc élaboré directement le questionnement, dès validation du mandat par la Vice-Présidente en charge de la formation permanente (...) Tout le



monde, au départ de la mission, était persuadé que la base de données de suivi des stagiaires et le suivi budgétaire spécifique de la commande publique régionale de formation fourniraient le matériau nécessaire à l'identification des bénéficiaires et autoriseraient des traitements statistiques sur leurs parcours. En fait, adaptée aux besoins de gestion des services régionaux, cette base ne pouvait fournir les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation, ce qui aurait sans doute été établi assez vite si un bilan préalable avait été élaboré. Il fallut donc réaliser des enquêtes plus approfondies et surtout plus étendues que prévu initialement pour compléter les recherches d'information classiques dans ce type d'étude que sont l'exploitation des études existantes, les entretiens auprès des acteurs de tout niveau (décideur, opérateur, bénéficiaires et autres "porteurs d'enjeu") en face à face ou en groupe".

Extrait de l'article de Pascal Delafosse, chef du service évaluation des politiques régionales, Revue Française de Finances Publiques, n°95, juin 2006.

#### 2.1.4 Étape 4 - Organiser le dispositif d'évaluation

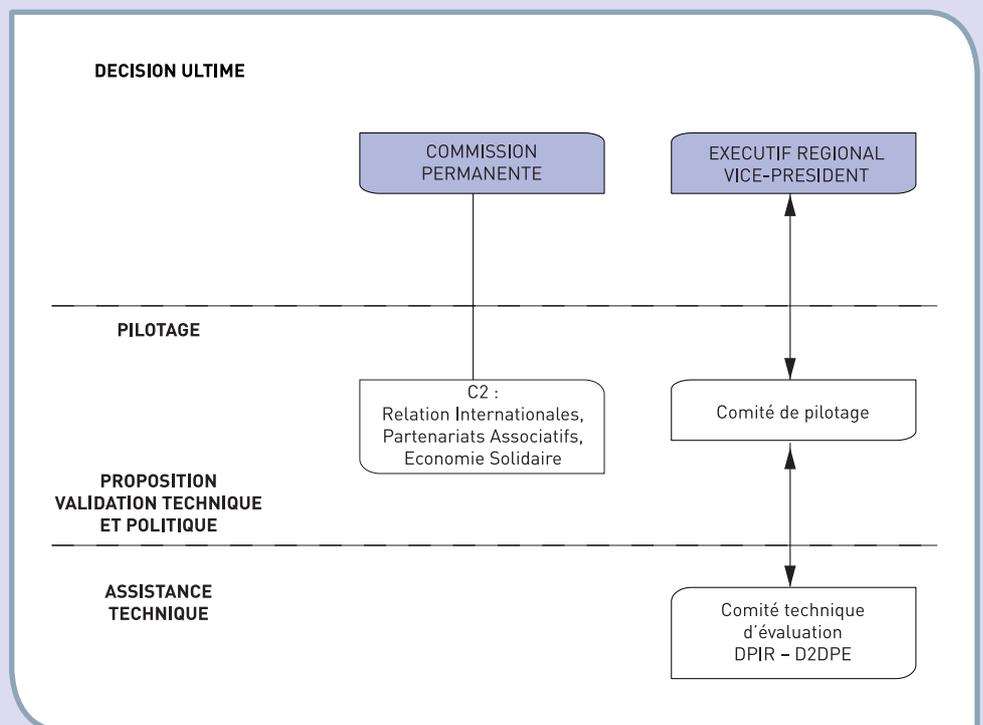
Les modalités d'organisation du dispositif d'évaluation doivent respecter les configurations retenues par la Région, qu'il s'agisse de l'évaluation dans le cadre du Contrat de Projet État-Région ou de l'évaluation des politiques régionales d'initiative ou de compétence propres (cf. 1.2.2 supra).

Quatre catégories d'acteurs sont appelées à siéger au sein de l'instance technique d'évaluation :

- Les décideurs : les élus du Conseil Régional, mais également, dans le cadre des politiques contractuelles, les représentants des autres autorités publiques qui exercent une responsabilité de contrôle sur l'intervention étudiée (souvent parce qu'elles apportent une contribution financière).
- Les opérateurs : les services du Conseil Régional et, le cas échéant, les structures publiques, privées et associatives qui participent à la mise en œuvre de l'intervention régionale.
- Les bénéficiaires : destinataires directs et/ou structures les représentant.



- L'expert/les experts : personne(s) disposant d'une légitimité pour proposer un regard à la fois aiguisé (sur l'intervention régionale) et distancié (des parties prenantes directement impliquées). Il peut, par exemple, s'agir d'un universitaire ou d'un chef d'entreprise, en capacité de dégager du temps pour lire les documents produits par les prestataires et animer les réunions de travail.





L'expérience d'animation de l'instance technique d'évaluation montre :

- Qu'il est important de sélectionner avec soin les personnes invitées à participer, de s'assurer de la présence de chacune d'elles à toutes les réunions (obligation de maintenir l'intérêt tout au long du processus) et de créer une dynamique collective entre les membres (notamment en sollicitant régulièrement les membres à formuler des opinions individuelles et collectives sur les informations communiquées par l'évaluateur).

#### **Illustration : enseignements tirés de l'évaluation du processus d'élaboration des Contrats d'Agglomération d'Arras, Dunkerque et Lille**

“Le rôle de l'instance est primordial pour la conduite de l'évaluation. Or, celui-ci n'a pas été précisé clairement dès le démarrage, ce qui a entraîné parfois des incompréhensions et des lenteurs. Quant à sa composition, arrêtée dès le démarrage, elle a fluctué au cours des réunions avec l'absence totale de personnes normalement habilitées et la présence de personnes, certes intéressantes, mais non prévues. S'il convient d'adopter une certaine souplesse pour tenir compte des agendas de chacun ou de l'intérêt suscité pour d'autres, le non respect de la composition corroboré à la non définition du rôle de l'instance a rendu les choses plus compliquées”.

Note de commentaires rédigée par le service évaluation des politiques régionales à l'issue de l'évaluation (2005).

- qu'il est difficile d'associer les destinataires de la politique à l'instance parce que leur identification pose problème ou parce qu'il est délicat de trouver des personnes qui soient susceptibles d'exprimer les besoins et les points de vue de certaines catégories de bénéficiaires.
- que le rôle du président est essentiel pour animer les débats, faire émerger et laisser s'exprimer des positions contradictoires, assurer la médiation entre des points de vue opposés et porter les conclusions et recommandations auprès des décideurs politiques.

### **2.1.5 Étape 5 - Rédiger le cahier des charges de l'évaluation**

Le cahier des charges définit les obligations réciproques entre les commanditaires et la personne chargée de réaliser les travaux. Le cahier des charges est construit à partir du mandat d'évaluation, de la commande d'évaluation et du bilan.



Dans le cas d'une évaluation confiée à un prestataire extérieur (bureau d'études, équipe universitaire), le cahier des charges constitue le document central du Dossier de Consultation des Entreprises (Cahier des Clauses Techniques Particulières). Même dans le cas où l'évaluation est réalisée en interne, il est toujours utile de préciser la commande à travers un cahier des charges d'évaluation.

Le cahier des charges est le plus souvent organisé autour des parties décrites ci-après (un exemple de cahier des charges, celui du Programme Régional d'Innovation, figure en annexe 4).

### **1 - Contexte**

Présentation du contexte institutionnel de l'intervention régionale concernée et du statut de l'évaluation (réglementaire, d'initiative propre).

### **2 - Délimitation et description du champ de l'évaluation**

Présentation de l'intervention régionale à évaluer : cadre institutionnel, temporel, et géographique, objectifs poursuivis (exprimés, si possible, sous la forme de réalisations, résultats et effets attendus), moyens mobilisés sur la période étudiée (financiers, humains, techniques, ...). Cette partie s'appuie sur les travaux conduits lors de l'étape précédente (élaboration du bilan).

### **3 - Objectifs de l'évaluation**

Présentation des résultats attendus de l'évaluation et de l'utilisation que les différentes parties prenantes comptent en faire.

### **4 - Questionnement évaluatif et critères de jugement**

Présentation des questions évaluatives sur lesquelles portera l'évaluation : identification de l'étape ou des étapes du cycle de l'intervention régionale retenue(s) pour l'évaluation (analyse des problématiques sociétales, élaboration et formulation de l'intervention régionale, mise en oeuvre, réalisations, résultats, effets) et/ou identification de l'angle/des angles évaluatif(s) retenu(s) pour l'évaluation (pertinence, cohérence, efficience, efficacité, utilité, viabilité).



### **Illustration : questionnaire évaluatif de l'évaluation de la politique de formation permanente**

- Dans quelle mesure les publics prioritaires de la politique régionale de formation permanente du Conseil Régional ont-ils été atteints de façon satisfaisante ?
- Dans quelle mesure les modes de territorialisation de la politique régionale de formation permanente permettent-ils de construire des réponses qui conjuguent de façon pertinente les besoins individuels et ceux du développement local et économique ?
- Dans quelle mesure et selon quelles modalités la politique de formation permanente de la Région contribue-t-elle efficacement à la création et au développement d'activités et de l'emploi ?
- Dans quelle mesure les choix effectués en matière de validation (mode de formation, niveaux prioritaires...) ont-ils contribué à une meilleure insertion professionnelle des publics concernés ?
- En quoi les moyens d'accompagnement de l'offre de formation (démarche qualité, ...) ont-ils contribué à l'amélioration de l'efficacité de l'appareil de formation ?

Extrait du cahier des charges d'évaluation de la politique de formation permanente de la Région Nord-Pas de Calais (2003).

#### **5 - Dispositif de l'évaluation**

Présentation du dispositif chargé d'assurer le suivi des travaux de l'évaluateur (composition, attributions officielles, ...).

#### **6 - Méthodologie**

Présentation de la marge de manœuvre laissée au prestataire en matière de méthodologie d'évaluation (de la liberté totale à l'obligation d'utiliser tel ou tel outil).

#### **Illustration d'une pleine responsabilité laissée au chargé d'évaluation**

“L'évaluateur devra préciser la méthodologie qu'il utilisera et les outils qu'il mobilisera au cours de sa mission. Il spécifiera en particulier les moyens et méthodes d'investigations, enquêtes écrites



sur questionnaires, entretiens, focus groups, études de cas et toute autre méthode jugée pertinente qu'il compte mettre en oeuvre pour cette mission. Il conviendra d'exposer les résultats attendus mais également, s'il y a lieu, les limites de ces différents outils. La valeur ajoutée méthodologique sera un élément déterminant dans le choix de l'équipe".

Extrait du cahier des charges d'évaluation du Programme Régional d'Innovation (2005).

### **7 - Sources et données disponibles**

Recensement des informations immédiatement disponibles (notamment celles figurant dans le bilan) et des informations qui pourraient être obtenues sans nouvelle dépense et dans un délai bref.

### **8 - Calendrier**

Précision sur les délais globaux de réalisation de l'évaluation et, le cas échéant, des délais retenus pour chacune des phases de l'évaluation (avec les dates prévisionnelles de réunion de l'instance technique d'évaluation).

### **9 - Structure de l'étude et travaux d'évaluation**

Description des livrables attendus (forme et fond). Énoncé des exigences du commanditaire en matière de clarté des documents mais aussi et surtout de solidité des raisonnements :

- les constats doivent être justifiés et vérifiables,
- les conclusions doivent être clairement étayées par les constats (notamment la mise en évidence des chaînes de causalités entre effets observés et action régionale)
- et les recommandations clairement en lien avec ces conclusions.

Description des temps d'animation de l'instance technique d'évaluation (forme et fond).

Description des temps de restitution de l'étude à d'autres parties prenantes (forme et fond).

### **10 - Coût de l'étude**

Information sur le budget de l'étude (éventuellement) et sur les modalités de règlement du travail du prestataire.



## 11 - Structure de la proposition

Description des informations à communiquer par le prestataire dans son offre méthodologique et financière.

## 12 - Annexes

Toute information complémentaire jugée utile pour optimiser la qualité des offres méthodologiques et financières (par exemple, présentation détaillée des sources et données disponibles).

### 2.1.6 Étape 6 - Choisir les chargés d'évaluation

Lorsqu'il revient à l'instance technique d'évaluation de choisir les prestataires, ou chargés d'évaluation, sur la base du cahier des charges, ce choix se fonde sur une analyse préalable réalisée conjointement par la D2DPE et le service concerné.

Le plus souvent néanmoins, ce choix du prestataire est opéré par la D2DPE et le service concerné, avec l'appui des services juridiques : il s'agit en effet d'un acte technique, en application de la décision et des orientations données par les élus et le cas échéant les partenaires consultés en amont.

Les compétences auxquelles peut faire appel l'évaluation sont très diverses : elles concernent le domaine particulier dont traite l'évaluation (expertise sectorielle), la connaissance de certains champs théoriques et techniques (notamment l'analyse et l'évaluation des politiques publiques), la maîtrise de certains outils de collecte et d'analyse de données (par exemple en matière de statistiques publiques), les compétences rédactionnelles et orales (dans la perspective de l'animation des comités de pilotage).

Les critères de sélection d'un prestataire extérieur s'appuient sur ces compétences attendues :

**Compréhension générale du cahier des charges** : compréhension du contexte historique de l'intervention régionale, compréhension de la finalité et des questionnements, compréhension des objectifs principaux et complémentaires.

**Qualité de l'offre méthodologique** : démarche de structuration de l'évaluation, méthodes de collecte des données (travail de bureau, missions de terrain), méthodes d'analyse des données, méthodes de



synthèse visant à porter un jugement évaluatif sur l'intervention publique, valeur ajoutée des méthodes proposées par rapport au cahier des charges.

**Compétences, qualifications et expériences** : compétences générales du bureau d'études (diversité des domaines et types d'interventions publiques évaluées), compétences de l'équipe de consultants en matière d'évaluation des politiques publiques, compétences de l'équipe en expertises sectorielles, connaissance de la région Nord-Pas de Calais, complémentarité de l'équipe de consultants, capacité de synthèse du responsable de l'équipe en charge de l'évaluation.

**Organisation générale** : chronogramme (calendrier de réalisation des travaux) et délais d'exécution, répartition des tâches et des temps d'expertise au sein de l'équipe.





## 2.2 Le déroulement de l'évaluation

### 2.2.1 Étape 7 – Élaborer un plan d'évaluation

Une fois le chargé d'évaluation choisi et missionné, une première réunion de l'instance d'évaluation est organisée, en présence du prestataire. Lors de cette réunion, le prestataire présente son offre méthodologique et la démarche qu'il mettra en œuvre au cours de la première phase de l'évaluation (structuration de l'évaluation) et qui aboutira à la production d'un premier livrable (le plan d'évaluation).

À l'appui d'une analyse documentaire (notamment le bilan qui aura préalablement été réalisé et les évaluations qui auront pu être conduites par le passé), d'entretiens avec des personnes-ressources (décideurs, opérateurs, bénéficiaires) et d'échanges avec l'équipe du service évaluation, le chargé d'évaluation rédige un document méthodologique détaillé.

Ce document, dénommé "plan d'évaluation", couvre généralement, partiellement ou totalement, les thèmes suivants :

**Contexte et objectifs de l'évaluation** (approfondissements des éléments figurant dans le cahier des charges, mise en évidence des objectifs implicites, mise en lumière des éléments contextuels non formalisés dans le cahier des charges).

**Analyse du système d'acteurs** (identification et explicitation des relations institutionnelles entre les décideurs, les opérateurs et les bénéficiaires).

**Analyse de la théorie d'action** (motivations à l'origine de l'intervention de l'institution régionale, réalisations, résultats et effets attendus), des moyens mobilisés (financiers, humains, techniques, réglementaires,...), des réalisations (voire des résultats) effectivement constatées.

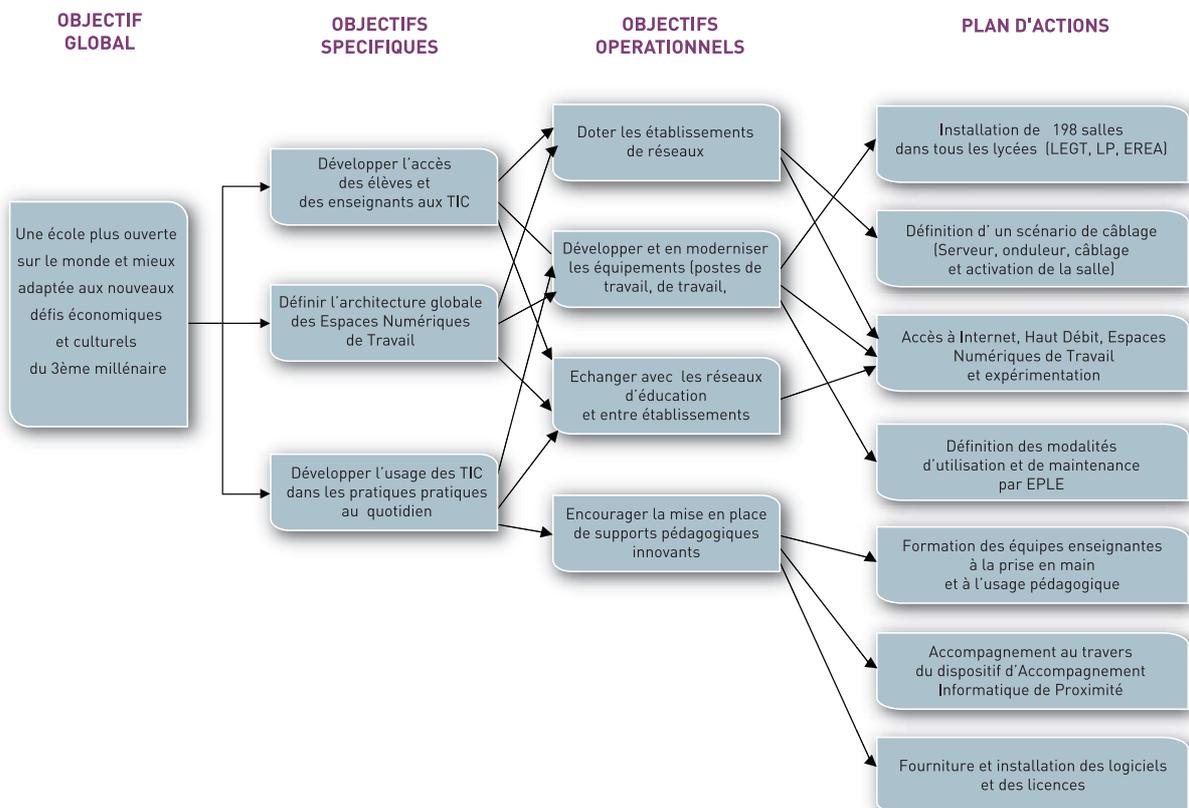
**Il peut s'appuyer pour cela sur le bilan réalisé par la D2DPE**, tout en prenant le cas échéant ses distances par rapport à ce document émanant de l'Institution régionale.

Le chargé d'évaluation est appelé à représenter de manière schématique l'intervention régionale. Il utilise généralement, à cet effet, l'arbre des objectifs et/ou le diagramme logique d'impacts. Lorsque



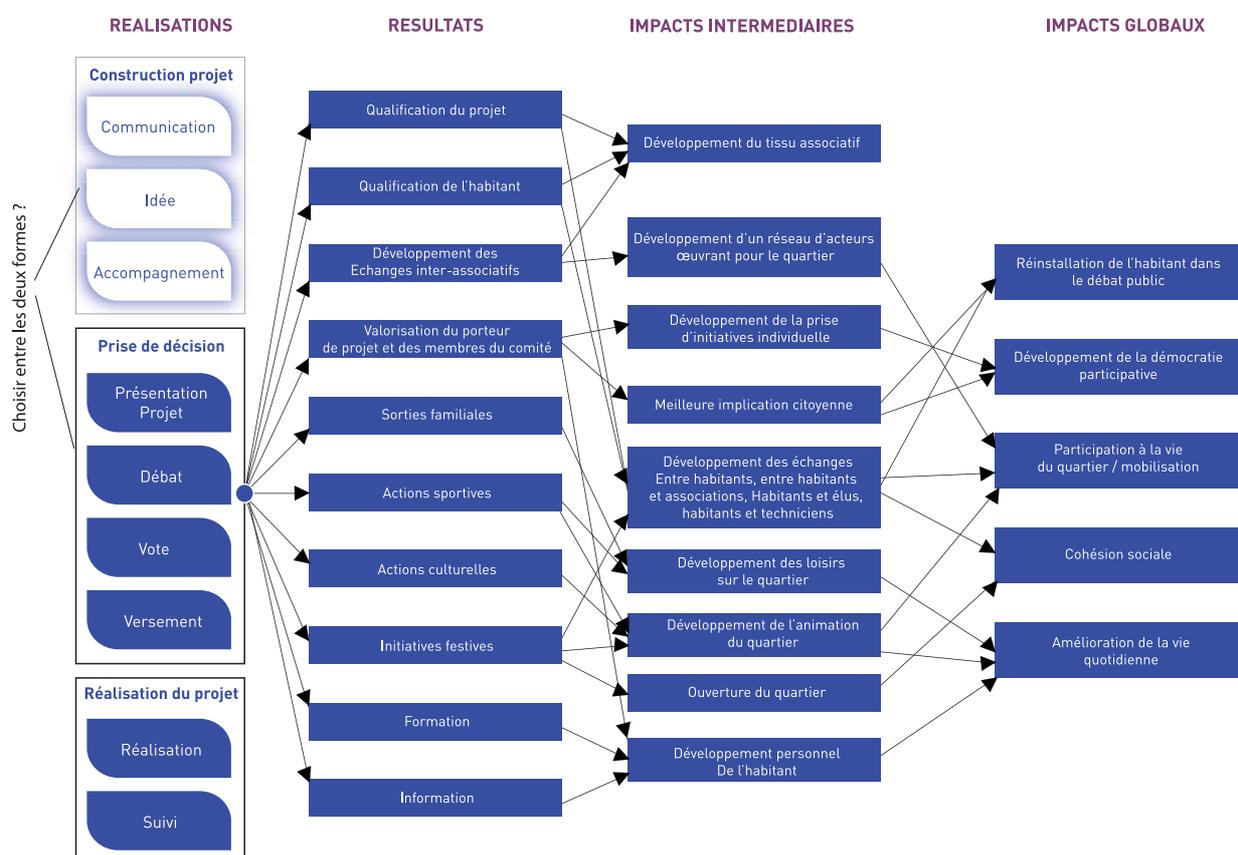
ce travail a déjà été réalisé par la D2DPE dans le cadre du bilan, l'évaluateur apporte un regard critique sur la façon dont la Région conçoit sa théorie d'action.

### CLASSES PUPITRES : ARBRE DES OBJECTIFS





## Diagramme Logique d'Impacts Escomptés





**Analyse détaillée du questionnaire évaluatif** (analyse critique des questions évaluatives figurant dans le cahier des charges avec, le cas échéant, formulation de sous-questions évaluatives et explicitation de la compréhension de ces questions par le prestataire).

**Présentation des indicateurs d'évaluation et des méthodes de collecte de données** (approfondissement de l'approche méthodologique figurant dans la proposition initiale du prestataire - par exemple précisions sur les critères de sélection des études de cas -).

**Présentation des guides d'entretien, guides d'animation de réunions, questionnaires, grilles d'expertise** etc. qui seront mobilisés par le chargé d'évaluation au cours de la phase de collecte et d'analyse des données.

**Annexes** : liste des personnes interviewées et de la documentation analysée, description des bases de données utilisées dans le cadre de l'évaluation, etc.

Ce document est présenté et débattu au cours de la deuxième réunion de l'instance technique d'évaluation. Pour que le document prenne tout son intérêt, il est formellement approuvé lors d'une réunion collective qui permet aux acteurs de l'intervention de s'accorder sur une représentation commune et partagée des principales logiques d'action mises en œuvre, du questionnaire évaluatif et de critères de jugement de la performance de l'intervention régionale.

## 2.2.2 Étape 8 – Collecter et analyser les données complémentaires

Une fois le plan d'évaluation formellement validé par l'instance technique d'évaluation s'ouvre la deuxième phase de l'évaluation : la collecte et l'analyse de données qui permettront de répondre aux questions posées par l'évaluation.

Au cours de cette phase, le prestataire applique les méthodes figurant dans le plan d'évaluation.

Il existe une grande diversité d'outils mobilisés dans le cadre d'évaluations (qualitatives et quantitatives). Parmi ceux-ci, les plus fréquemment utilisés sont :

**L'analyse documentaire** (assimilable, dans certaines situations, à de "l'archéologie administrative" !).

**L'exploitation de bases de données existantes** (données quantitatives financières ou indicateurs de suivi)



**L'entretien individuel** qui permet de recueillir des informations qualitatives et des opinions de personnes concernées par l'intervention publique étudiée (sur le contexte, les modalités de mise en œuvre, les résultats, les impacts, ...). Plusieurs formes d'entretien peuvent être distinguées selon le degré de "liberté" laissé à l'interviewé par l'enquêteur : entretien par conversation informelle, entretien semi-directif, entretien directif.

**L'entretien de groupe** (ou focus group) fait intervenir plusieurs personnes ayant, pour partie, des caractéristiques communes et fournit des informations qualitatives au cours d'une discussion ciblée. La technique de l'entretien de groupe fait appel à l'interaction et à la créativité des participants pour enrichir et consolider l'information collectée.

**L'étude de cas** est une analyse approfondie de données rassemblées à propos de situations spécifiques (individus, organisations, projets, groupes de personnes, processus de prise de décision, ...). Cette approche combine des techniques de collecte de données qualitatives et quantitatives.

**L'enquête par questionnaire** est une démarche d'investigation structurée, spécifique à une problématique donnée, impliquant des recherches d'informations auprès d'un échantillon de personnes (souvent des bénéficiaires de l'intervention régionale), dont les résultats peuvent être généralisés à l'ensemble du groupe auquel appartient l'échantillon.

À l'issue de cette phase, le prestataire rédige un rapport intermédiaire d'évaluation qu'il présente à l'instance technique d'évaluation, à l'occasion d'une troisième réunion de travail (une version révisée est généralement produite après la tenue de cette réunion).

### 2.2.3 Étape 9 - Formuler des conclusions et des recommandations

La dernière phase de l'évaluation porte sur la formulation des conclusions et des recommandations.

À l'appui de ces travaux et des échanges avec l'instance technique d'évaluation, le prestataire est appelé à tirer les grands enseignements des données collectées et analysées (conclusions) et à identifier les pistes de renforcement de la performance de l'intervention régionale pour l'avenir (recommandations).



Le Conseil Régional encourage les chargés d'évaluation à ne pas se contenter de formules trop générales et à s'impliquer dans la rédaction de recommandations concrètes et opérationnelles, gages de meilleure utilité de l'évaluation. L'expérience a conduit le Conseil Régional à formaliser ses exigences en la matière.

“La partie de l'évaluation consacrée aux recommandations devra respecter les indications suivantes :

- Rappel des conclusions de l'analyse (problèmes repérés par l'évaluation).
- Description des enjeux associés (conséquences des problèmes sur le programme régional de soutien à l'innovation et raisons d'intervenir).
- Les recommandations qui en découlent seront articulées explicitement avec ces constats.
- Les recommandations seront hiérarchisées.
- Elles devront également être explicitement réparties entre les acteurs selon leur rôle et leurs responsabilités dans le dispositif et, bien entendu, être réalistes”.

Extrait du cahier des charges d'évaluation du Programme Régional d'Innovation (2005).

À l'issue de cette phase, le prestataire rédige un rapport final d'évaluation qu'il présente à l'instance technique d'évaluation, à l'occasion d'une quatrième et dernière réunion de travail (une version révisée est généralement produite après la tenue de cette réunion).



## Structure souhaitée d'un rapport d'évaluation

**Synthèse**

**Liste des sigles**

**Objectifs et méthodologie**

**Partie 1 - Présentation de l'intervention régionale** : motivations à l'origine de l'intervention de l'institution régionale, moyens prévisionnels et effectivement mobilisés, réalisations, résultats et effets prévisionnels et constatés (référentiel et données collectées).

**Partie 2 – Réponse aux questions évaluatives** : réponses argumentées, à partir des données figurant en partie 1 et sur la base d'une analyse robuste.

**Partie 3 – Conclusions et recommandations**

**Annexes** : cahier des charges, méthodologie détaillée de l'évaluation, liste des personnes interviewées et de la documentation consultée, bases de données exploitées, etc.

## 2.3 L'utilisation de l'évaluation

### 2.3.1 Étape 10 – Valider et diffuser l'évaluation

La validation de l'évaluation passe généralement par la validation du rapport d'évaluation qui constitue le résultat tangible et communicable du travail réalisé. En principe, les étapes de validation des livrables précédents conduisent naturellement, lors de la dernière réunion de l'instance technique d'évaluation, à valider le travail réalisé comme étant le terme du processus.



Dans la pratique, trois validations sont nécessaires :

- **Validation méthodologique** : le service évaluation des politiques régionales émet un jugement de valeur sur la qualité du document au regard de certains critères d'analyse.

### Les critères de qualité d'une évaluation retenus en Nord-Pas de Calais

**Utilité et pertinence** : l'évaluation doit répondre aux questions initialement posées et produire de l'information compréhensible et facilement utilisable par l'ensemble des personnes concernées par l'intervention régionale. Le rapport d'évaluation doit répondre de manière directe et compréhensible aux questions posées dans le cahier des charges. Les résultats de l'évaluation doivent servir, le cas échéant, à réorienter l'intervention régionale.

**Objectivité** : les résultats de l'évaluation ne doivent pas avoir été influencés par les préférences personnelles de l'équipe d'évaluation. Il est en tout cas nécessaire que, si préférences il y a, elles soient suffisamment explicitées dans le rapport d'évaluation.

**Fiabilité** : validité et exactitude des informations collectées.

**Possibilité de généralisation** à d'autres situations.

**Transparence de la démarche** : l'évaluation doit expliciter son positionnement, les méthodes qu'elle a mises en œuvre, et ses propres limites.

**Validation des résultats et des informations collectées** par l'ensemble des personnes concernées par ces informations.

**Représentation** correcte des opinions de chacune des personnes interrogées.

- **Validation opérationnelle** : Les directions du Conseil Régional commanditaires de l'évaluation produisent également un avis sur la recevabilité opérationnelle des conclusions et des recommandations.



- **Validation technique** : l'instance d'évaluation est appelée à formuler un jugement sur les recommandations proposées par le prestataire, à les accepter ou non, et à les reformuler. Cet avis auquel est annexé le rapport du chargé d'évaluation est transmis à l'Exécutif régional.

Par la suite, et au cas par cas, le Conseil Régional interpelle officiellement les parties prenantes sur les conclusions et les recommandations à travers la transmission du rapport final et/ou à travers la présentation orale des points-clés du rapport :

- Dans le cadre de l'évaluation de la politique de formation permanente, le Conseil Régional a mobilisé les responsables locaux des territoires - présidents des intercommunalités, des Chambres de Commerce et d'Industrie, responsables des missions locales et des agences de l'ANPE - sur les résultats de l'évaluation et sur les différentes orientations nouvelles de la politique de formation permanente de la Région qui pourraient en découler.
- Dans le cadre de l'évaluation de la politique d'hébergement touristique, le Conseil Régional a organisé la présentation des travaux devant plusieurs instances : la commission tourisme, le groupe technique de programmation et de suivi du volet touristique du CPER, le comité de pilotage de l'évaluation du CPER et le comité de suivi restreint du CPER. Il a également transmis l'avis de l'instance aux différents acteurs du tourisme concernés par le thème de l'évaluation. Cette communication a pris la forme d'une plaquette composée de deux parties : d'une part présentation des constats et des résultats observés sur la politique évaluée et, d'autre part, préconisations pour l'évolution du dispositif.

La diffusion de l'évaluation fait l'objet d'une décision au cas par cas. Il est souhaitable que, pour le moins, l'ensemble des acteurs sollicités dans le cadre des entretiens ou des enquêtes soit destinataire des résultats de l'évaluation. Il apparaît toujours souhaitable d'aller au-delà de ces acteurs et d'étendre la diffusion à l'ensemble des personnes directement ou indirectement concernées dans la mesure où l'on souhaite favoriser le processus d'appropriation par les acteurs (dimension participative de l'évaluation). Dans les faits, le commanditaire politique est le seul à décider de la diffusion ou non des résultats de l'évaluation.



### 2.3.2 Étape 11 - Veiller à l'utilisation des travaux évaluatifs par l'institution régionale

Le Conseil Régional a pris progressivement conscience de l'importance de structurer cette ultime étape de l'évaluation, dénommée "post-évaluation".

Plusieurs pistes ont été identifiées pour renforcer l'utilisation concrète des travaux évaluatifs : animer des réunions avec les services concernés pour identifier les décisions concrètes qui seront prises, rédiger une fiche de synthèse à l'issue du processus d'évaluation (compilation des comptes rendus et décisions, ...), proposer aux services un appui à la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation, créer un comité de suivi des modifications opérées par les services à l'issue de la démarche d'évaluation (intitulé "comité de suivi des préconisations"). Ces différentes pistes sont en cours de test.

Il n'en reste pas moins que des exemples concrets d'utilisation des travaux évaluatifs ne manquent pas : à titre d'illustration, les partenaires de l'évaluation de la politique d'hébergement touristique se sont appuyés sur les outils de suivi pour modifier les taux d'intervention qui étaient apparus peu incitatifs. Il ont ensuite utilisé les conclusions et recommandations de cette évaluation pour élaborer le schéma régional de développement durable du tourisme et des loisirs.





3



## LES ENSEIGNEMENTS TIRES DE NOTRE PRATIQUE

# 3

## LES ENSEIGNEMENTS TIRES DE NOTRE PRATIQUE

---



### 3.1 L'évaluation ne laisse pas les parties prenantes indifférentes

#### 3.1.1 Facteurs favorisant la pratique de l'évaluation

Notre expérience montre que certains facteurs favorisent le recours à l'évaluation des interventions publiques :

##### **L'inscription de l'évaluation dans les interventions contractuelles.**

L'évaluation apparaît souvent, dans les démarches contractuelles, comme un moyen pour chacune des parties d'apporter un éclairage sur les objectifs poursuivis (cohérence avec ses propres priorités), sur les conditions de mise en œuvre (modalités d'utilisation des fonds octroyés, respect des engagements) et sur les réalisations et résultats (effectivité et conformité avec ce qui était prévu).

L'inscription d'une clause évaluative dans les conventions signées entre la Région, l'État, les collectivités infra-régionales mais également avec les opérateurs publics et privés qui agissent pour le compte de la Région, devient une pratique partagée par ces différents acteurs (en général, l'ultime article figurant dans la convention).

Lorsque ces évaluations sont menées sans enjeu pour les parties, soit parce qu'elles ont été programmées plusieurs années à l'avance et qu'elles ne répondent plus aux priorités des agendas politiques ou administratifs (certaines évaluations des CPER), soit parce qu'elles sont fondées sur un accord implicite entre les parties pour justifier de la bonne utilisation des fonds (certaines évaluations des fonds structurels communautaires), leur utilité est fortement limitée.



### **L'inscription de l'évaluation dans les schémas régionaux**

À l'instar des interventions contractuelles, les schémas régionaux (documents de programmation pluriannuelle des interventions régionales) ont progressivement intégré une clause évaluative. Dans cette perspective, l'évaluation est conçue comme un outil favorisant un pilotage stratégique de l'action publique : dans le prolongement de l'élaboration partagée d'un diagnostic sur les caractéristiques du secteur et d'objectifs à moyen et long terme, l'évaluation apparaît comme un moyen de prolonger le travail d'intelligence collective qui a rassemblé les parties prenantes (souvent pendant plusieurs mois). L'évaluation est davantage conçue dans une perspective chemin faisant (in itinere) car permettant l'organisation de moments de partage sur le niveau de performance atteint par l'intervention sectorielle.

### **La structuration des interventions publiques**

L'intérêt manifesté par les directions pour l'outil "bilan" exprime une nécessité ressentie de renforcer la structuration des interventions régionales, c'est-à-dire de clarifier les processus causaux qui fondent chacune d'entre elles (quel est le problème de départ ? quelle situation escomptons-nous après l'intervention régionale ? comment comptons-nous procéder ?). L'évaluation s'inscrit alors naturellement comme une démarche susceptible d'approfondir les données figurant dans le bilan évaluatif en problématisant l'intervention publique autour de questions-clés (pertinence, cohérence, ...). Elle est mobilisée lors de la conception de l'intervention publique (évaluation ex ante) ou lorsque celle-ci se situe déjà au stade de la mise en œuvre (évaluation in itinere).

Notre ambition aujourd'hui partagée par les directions opérationnelles de l'institution régionale est, qu'à terme, l'ensemble de nos interventions donnent lieu à la production d'un référentiel, dès le stade de la phase de leur conception. Une telle approche inciterait les directions à élaborer des dispositifs de suivi et développer la pratique des évaluations ex ante, et permettrait de recourir à collecter les données nécessaires au suivi et à l'évaluation dès le lancement des interventions (par exemple à travers des groupes expérimentaux et des groupes témoins).



## La "datation" des interventions publiques

Lorsque les interventions régionales sont clairement positionnées dans le temps (avec une date butoir de mise en œuvre), le recours à l'évaluation apparaît comme une démarche naturelle pour dresser un état de ce qui a été réalisé et pour justifier les modifications qui sont proposées.

### 3.1.2 Facteurs freinant la pratique de l'évaluation

Notre pratique montre également que certains facteurs freinent le recours à l'évaluation :

#### La difficulté de concilier agenda de l'évaluation et agenda institutionnel

Si la programmation pluriannuelle des évaluations contribue à l'organisation et à la reconnaissance de la fonction évaluation au sein de l'institution régionale, elle ne résout pas totalement le problème d'articulation entre le temps de l'évaluation et celui de la décision. La contrainte qu'exige l'évaluation (attendre la production du rapport comportant les conclusions et les recommandations) ne s'impose que très rarement aux décideurs politiques et administratifs quand ils prennent des décisions sur les interventions régionales. Les résultats des évaluations sont donc parfois en décalage avec la décision : dans certains cas, l'évaluation se déroule alors que les décisions sur les modifications à apporter aux interventions sont déjà prises, conduisant les parties prenantes à travailler de manière artificielle sur un sujet qui n'est déjà plus d'actualité.

Les critiques formulées par les décideurs à l'attention du processus évaluatif sont souvent fondées au regard du temps relativement long de réalisation des évaluations (environ une année entre la décision d'évaluer et la production du rapport final). Un des moyens pour réduire ce délai est de resserrer le questionnement évaluatif autour d'un nombre limité de questions-clés : or, la propension des parties prenantes au moment de l'élaboration des termes de référence est inverse, avec la tentation de multiplier le nombre de questions.

"Pour l'évaluation de la politique de formation permanente, une fois le mandat obtenu, près de huit mois ont été nécessaires pour aboutir à un cahier des charges et lancer la consultation (...) On constate une durée totale de près de deux ans entre le moment où la question est évoquée et la



présentation des résultats aux élus. S'agissant d'une politique aussi importante et complexe que la formation permanente, cette durée n'est pas anormale. L'élaboration d'un bilan complet eut d'ailleurs encore allongé les délais. Mais il est vrai que pour certains, l'idée initiale était de réaliser l'évaluation avant les élections régionales ...”

Extrait de l'article de Pascal Delafosse, chef de service évaluation des politiques régionales de la D2DPE, dans la Revue Française des Finances Publiques (n°95, juin 2006).

### **L'évaluation ne réduit pas la complexité des interventions publiques**

Les décideurs politiques et administratifs aimeraient trouver dans les rapports d'évaluation des arguments orientant la décision publique vers des positions tranchées (arrêter, modifier sensiblement, continuer à l'identique, continuer en augmentant considérablement les moyens, ...). La plupart du temps, ils sont confrontés à des analyses détaillant les forces et les faiblesses des interventions examinées et à des préconisations pesant les avantages et les inconvénients de plusieurs scénarii possibles.

Cette situation fragilise l'évaluation comme outil d'aide à la décision : l'évaluation fournit des analyses étayées au débat (dans la mesure du possible sur des bases scientifiques), mais ne conduit pas nécessairement les décideurs politiques à s'orienter vers telle ou telle décision. À ce titre, l'évaluation n'allège pas la pression pesant sur les épaules du décideur.

Le résumé exécutif en début de rapport d'évaluation, est censé permettre au décideur pressé de se fonder une opinion, mais offre rarement une vision claire et définitive de la performance atteinte et du chemin à suivre. Au contraire, il est souvent une fenêtre sur la complexité du sujet traité tout au long des pages du rapport. Or, la contrainte de s'investir dans la lecture du rapport pour démêler cette complexité est la plupart du temps incompatible avec le temps dont le décideur dispose.

À cet égard, l'instance technique d'évaluation a un rôle crucial à jouer pour assurer la pleine adaptation des conclusions et recommandations formulées par l'évaluateur au contexte particulier de l'institution régionale (notamment à travers un travail de "mise en forme pédagogique" à l'attention des différentes parties prenantes).



### **La faible implication des décideurs dans le pilotage de l'évaluation**

Les difficultés de l'évaluation résident plus dans son pilotage politique que dans le déploiement de méthodes spécifiques pour l'animation de la démarche ou le recueil de données. Conduire une évaluation consiste à construire une vision partagée de la performance de l'intervention publique entre l'évaluateur et les membres de l'instance technique d'évaluation.

Dans la mesure où ce processus est progressif, l'assiduité constitue un facteur essentiel d'efficacité de l'évaluation. Or, puisque l'évaluation se trouve en concurrence avec d'autres sujets sur l'agenda des responsables politiques (et administratifs), la présence aux réunions n'est pas systématique, ce qui fragilise la capacité de ces acteurs à intégrer l'évaluation (comprendre la démarche, assimiler les données collectées, à s'approprier les analyses, et à porter un regard critique sur les conclusions et les recommandations).

### **L'incertitude face aux conclusions et recommandations de l'évaluation.**

L'évaluation est une démarche exploratoire confiée à un prestataire extérieur et encadrée par une instance composée des diverses parties concernées par l'intervention régionale. Chaque objet d'évaluation étant spécifique, l'évaluateur ne connaît pas a priori les analyses qu'il va conduire et les conclusions et recommandations auxquelles il va aboutir. Cette caractéristique de l'évaluation est parfois appréhendée comme étant un facteur d'inquiétude, notamment pour celui qui est dans la position du décideur (dans la mesure où l'évaluation intègre une mise en débat des conclusions et recommandations). Plus cet avis est partagé par les décideurs, plus l'évaluation sera cantonnée à traiter des interventions qui ne sont pas centrales pour l'institution régionale. Quelles que soient les cautions apportées par l'évaluation (cf. les principes de la Charte de l'évaluation de la Société Française de l'Évaluation que la Région s'engage à respecter et à promouvoir), l'évaluation reste un pari pour les décideurs.

### **La priorité donnée au management de l'institution régionale par rapport au management des interventions régionales**

L'évaluation confronte des données collectées auprès de la société (sur lesquelles l'institution régionale n'a pas de maîtrise directe) avec des données produites par l'institution régionale elle-même (le montant des crédits dépensés par exemple). De fait, elle pousse l'organisation régionale à questionner



sa performance sur la capacité à traiter les enjeux de société. Or, pour adhérer à cette approche, il faut que l'organisation soit en capacité de dépasser le suivi centré sur la consommation des crédits (gestion par les moyens) pour passer à l'évaluation centrée sur la performance des interventions régionales (gestion par les résultats). Cette évolution demande du temps, pour que les outils soient construits et pour que les mentalités évoluent. En attendant, l'évaluation est encore perçue par certains comme une activité supplémentaire qui se rajoute au travail quotidien des services (et qui plus est une activité non réglementaire, donc optionnelle).

## 3.2 Les besoins d'évaluation évoluent

Si les années 90 ont été marquées, en matière d'évaluation, par le poids des politiques contractuelles (évaluations du Contrat de Plan État-Région et des Fonds Structurels Communautaires), la décennie écoulée a vu la montée en puissance des interventions des politiques d'initiative et de compétence régionales.

Par voie de conséquence, les services et les élus régionaux ont progressivement acquis une position centrale dans l'évaluation dans la mesure où ils endossaient le rôle de commanditaires. Cette situation a occasionné un renforcement de l'autonomie des services (émergence puis développement de commandes évaluatives sans intervention du service spécialisé du Conseil Régional) et un élargissement de la palette des besoins (l'évaluation ex post de nature participative devient une des prestations attendues en matière d'évaluation).

### 3.2.1 Le suivi : un meilleur pilotage pour une évaluation plus performante

Le pilotage des interventions sectorielles constitue une préoccupation croissante des services qui souhaitent disposer d'outils de connaissance et de maîtrise de leur activité.

Les services sont demandeurs d'indicateurs de mesure de leurs interventions, dans un contexte où l'organisation régionale fait évoluer ses exigences en matière de redevabilité.

Les outils utilisés dans la phase préparatoire des évaluations répondent à cette préoccupation : le diagramme logique d'impacts, l'arbre des objectifs ou le cadre logique permettent de clarifier



la théorie d'action de l'intervention et donnent les clés pour choisir les indicateurs en capacité de mesurer l'atteinte des objectifs. Ces outils permettent donc de réduire le champ, parfois immense, des indicateurs mobilisables pour mesurer les interventions régionales.

Les indicateurs sont des instruments de mesure de l'avancement du programme, des résultats produits et de l'évaluation du contexte socio-économique. Ils cherchent à répondre à une des questions de l'évaluation. Ils sont soit quantitatifs, soit qualitatifs. Si possible, le nombre d'indicateurs doit être peu élevé.

Il existe plusieurs indicateurs qui permettent de renseigner des niveaux d'informations différents.

### **1/ Les indicateurs de suivi**

Ils se composent des indicateurs de réalisation et de résultat. Les indicateurs de suivi se rapportent directement à l'action mise en œuvre. Ils informent sur les modalités de mise en application de l'action concernée et sur ses effets.

- Les indicateurs de réalisation servent à vérifier si les actions programmées ont été ou non réalisées et pour quel montant. De manière basique, ce sont les indicateurs de suivi de l'activité d'une politique publique.
- Les indicateurs de résultat servent à identifier le produit immédiat d'une action ou d'une série d'actions. Ils se rapportent aux objectifs opérationnels visés et aux résultats attendus. Par exemple, si l'objectif opérationnel visé est "d'augmenter le niveau de qualification des jeunes sur le territoire", l'indicateur de résultat pour une action de formation réalisée consistera à mesurer le nombre de personnes qui ont réellement acquis une qualification. Les indicateurs de résultat sont à la frontière entre le suivi et l'évaluation.

### **2/ Les indicateurs d'évaluation**

Ces indicateurs se rapportent aux objectifs finaux et aux orientations stratégiques d'une politique.



- Les indicateurs d'effet et d'impact servent à mesurer les effets des programmes d'action (par la consolidation des résultats) et ont une portée plus générale. Ils constituent l'un des outils pour évaluer à proprement parler une politique publique. Ces indicateurs mesurent les évolutions à moyen et long terme. Ils servent par exemple à mesurer les évolutions entre l'année "n" et l'année "n+3". Ils permettent de voir en quoi les actions menées ont pu contribuer à une amélioration ou à une dégradation de la situation initiale.

Les indicateurs quantitatifs d'effet ou d'impact ne suffisent pas à une bonne analyse. Ils doivent être complétés par une démarche qualitative (enquêtes, débat public, etc.). Celle-ci sert à nuancer et à affiner les premiers résultats quantitatifs de l'évaluation. L'objectif est de comprendre, au regard des résultats observés par les indicateurs, quelles causes ou facteurs externes ont pu aussi contribuer à l'atteinte ou non des objectifs.

- Les indicateurs de contexte servent à établir des constats sur la réalité locale, si possible en amont, puis en aval de l'action publique. Ils ont un caractère descriptif, par exemple le taux de qualification chez une classe d'âge, la proportion de bénéficiaires des minima sociaux sur un territoire donné, le taux d'alphabétisation, etc.

Ces indicateurs ont deux fonctions : ils aident à apporter des éléments de diagnostic sur un territoire et ils peuvent être utilisés pour établir des comparaisons dans le temps et ainsi mesurer des évolutions.

Il serait imprudent de confondre indicateurs de contexte et indicateurs d'impact. En effet, les indicateurs de contexte se basent sur des constats mais ne prouvent pas forcément l'efficacité directe d'une action publique, alors que les indicateurs d'impact supposent d'établir un lien de causalité évident entre cette action publique et les changements constatés. Par exemple, l'évolution (favorable ou non) du taux de chômage sur un quartier prioritaire peut certes résulter des actions locales des Contrats Urbains de Cohésion Sociale en faveur de l'emploi, mais aussi d'un retournement de la conjoncture économique nationale, voire de l'implantation ou de la fermeture d'une grosse entreprise à proximité du quartier.

Extrait des pages du service évaluation des politiques régionales sur l'intranet du Conseil Régional - Glossaire - "Indicateur"



L'évaluation apparaît également comme un outil susceptible d'apporter des éléments de compréhension lorsque les indicateurs du suivi fournissent des mesures qui ne satisfont pas les décideurs.

La Direction des Transports souhaite ainsi qu'un approfondissement soit diligenté pour comprendre les raisons de la baisse de la participation des usagers aux comités de lignes TER.

“Les comités de lignes ont été installés en 2002. Après une année expérimentale (2003), le dispositif a fait l'objet d'un premier bilan et d'une enquête de satisfaction auprès de ses participants qui ont donné lieu à une révision de la Charte. Le nouveau dispositif est entré en vigueur à partir de 2005. Deux années après ce premier bilan, le dispositif semble s'essouffler, en particulier en ce qui concerne la participation des usagers. C'est pourquoi le service TER du Conseil Régional a souhaité faire le bilan de cinq années de mise en oeuvre”.

Extrait de la lettre de commande de la mission “Bilan des comités de ligne TER” (2007).

Dans certains cas, lorsque l'évaluation est programmée dès la conception de l'intervention régionale, le système de suivi est organisé pour collecter les indicateurs nécessaires au pilotage et à la future évaluation (ce qui impose de fixer le questionnement évaluatif dès le départ).

Deux directions régionales ont ainsi sollicité l'organisation d'un accompagnement méthodologique pour renforcer l'évaluabilité de certaines de leurs interventions : la Direction de l'Action Économique (Plans Locaux de Développement Économique) et la Direction des Partenariats Internationaux et Régionaux (programmes de coopération décentralisée et programmes de renforcement de la citoyenneté).

### **3.2.2 La capitalisation : bénéficiaire d'un retour d'expérience sur les pratiques**

Le besoin de capitaliser sur les pratiques, c'est-à-dire de tirer des enseignements de plusieurs années de mise en œuvre d'interventions sur un même secteur, émerge au sein des services régionaux, en particulier auprès de ceux dont les orientations politiques, stratégiques et opérationnelles ont connu une relative stabilité.

Ainsi, la Direction des Partenariats Internationaux et Régionaux a souhaité, qu'à l'issue du programme pluriannuel de coopération décentralisée avec le Vietnam, une évaluation soit conduite dans une



perspective de capitalisation : "disposer d'éléments permettant à la Région Nord-Pas de Calais de tirer les leçons de quatorze années de coopération avec les régions centre du Vietnam" (lettre de commande).

L'évaluation se révèle être une démarche intéressante pour dégager les points forts et les points faibles de l'intervention (à l'échelle du programme ou des projets qui ont été menés pour améliorer les conditions de vie des habitants), identifier les bonnes pratiques qui pourront être répliquées par les deux parties (pour la Région auprès d'autres territoires étrangers avec lesquels elle a signé des conventions) et mettre en évidence les erreurs à ne plus commettre (facteurs-clés de non performance des projets par exemple). La disponibilité d'évaluations menées au cours de la période sous revue a facilité le travail de l'évaluation récapitulative de 2007 (utilisation des conclusions et recommandations des évaluations précédentes).

De même, la Direction de la Culture a lancé une évaluation de l'opération « Valenciennes 2007 – Capitale régionale de la culture » pour mettre en évidence les facteurs de réussite et les difficultés rencontrées et, ensuite, s'appuyer sur cette analyse pour le renouvellement de ces opérations au cours des prochaines années. Elle a ainsi souhaité que l'équipe politique et administrative, chargée de la culture dans la ville retenue pour la prochaine édition de l'opération, prenne une part active à l'évaluation pour tirer, de son côté, le meilleur profit de cette démarche.

### **3.2.3 L'expérimentation : tester de nouvelles interventions**

Le concept d'expérimentation a pris une place grandissante dans la conception des interventions régionales, en particulier parce qu'il permet de conduire des démarches innovantes avec un engagement limité sur la durée (pas de signature de "chèque en blanc"). L'expérimentation concerne à la fois des politiques publiques régionales (par exemple lorsque la Région se voit confier de nouvelles compétences), des programmes et des activités.

L'évaluation est naturellement mobilisée pour apprécier, à l'issue de l'expérimentation, la performance des interventions et fonder une argumentation sur les décisions à prendre pour le futur : non reconduction (abandon), généralisation avec ou sans modifications.

Ainsi, le dispositif expérimental en Nord-Pas de Calais intitulé "Lycée de toutes les chances" a-t-il été



évalué afin "d'apprécier les conditions dans lesquelles un élargissement du nombre d'établissements bénéficiaires pourrait être décidé" (commande initiale de la direction concernée).

De même, dans le secteur de la citoyenneté, le dispositif "Accompagnement et Développement de la Vie Associative" a également donné lieu à une expérimentation dans le cadre du Contrat de Plan État-Région (expérimentation de la déconcentration du Fonds National pour le Développement de la Vie Associative). L'objectif de ce bilan était, trois années après la mise en œuvre du dispositif, de bénéficier d'un retour sur les réalisations (examen in itinere de ce dispositif).

### 3.2.4 La prise en compte du point de vue des destinataires directs

Initialement conçue pour être une organisation de mission, l'institution régionale est progressivement devenue une organisation offrant des prestations en direct à une grande diversité de destinataires (particuliers, entreprises, associations, ...).

La prise en compte du point de vue des bénéficiaires dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des interventions régionales est devenue une préoccupation partagée par les directions régionales.

Dans la mesure où la Région retient depuis son origine une approche participative dans sa pratique de l'évaluation (prise en compte du point de vue des parties prenantes, soit au sein de l'instance technique d'évaluation, soit à travers un questionnement lors de la phase de collecte de données), l'évaluation s'inscrit comme l'un des lieux possibles pour une participation des destinataires au management des interventions régionales.

Dans cette perspective, l'exemple le plus significatif conduit ces dernières années par la Région est sans conteste la mobilisation d'un panel de citoyens pour porter un jugement évaluatif sur les Fonds de Participation des Habitants (utilisation de la conférence citoyenne comme outil, parmi d'autres, d'évaluation).

Ce dispositif a été officialisé au titre du Contrat de Plan 1989-1993 et mis en place en 1990 avec les objectifs suivants : favoriser les prises d'initiatives de groupes d'habitants, renforcer les échanges entre les associations et les habitants entre eux, répondre en temps réel à des micro-initiatives essentielles pour le développement social du quartier et la qualité de la vie sociale.



L'évaluation a duré de mars à novembre 2004 et a été réalisée par un évaluateur indépendant. Elle a donné lieu à une phase de structuration de l'évaluation puis à une phase de collecte et d'analyse des données (enquêtes et études de cas) dont les résultats ont été présentés au comité de pilotage en juin 2004.

La conférence citoyenne s'est donc déroulée dans le cadre de la troisième et dernière phase du projet d'évaluation, à savoir la formulation des conclusions et des recommandations entre les mois de septembre (deux week-ends de formation du panel) et d'octobre (débat public et élaboration de l'avis). L'animation a été prise en charge par l'évaluateur assisté d'un enseignant-chercheur spécialisé sur les questions de démocratie participative, garant de la qualité des travaux.

Les membres du panel, 15 personnes d'âge, de profession, de sensibilité politique et d'origine géographique divers, ont été sélectionnés de façon totalement indépendante par un institut d'enquête et de sondage (simples citoyens habitant la région, non bénéficiaires du FPH).

Le panel a pris connaissance des travaux menés par l'évaluateur indépendant et a auditionné de nombreux acteurs du dispositif (élus régionaux et locaux, animateurs, associations). Le débat public s'est tenu en présence de plusieurs élus régionaux et a été conclu par le Vice-Président en charge de la politique de la ville. Un avis a formellement été rédigé par le panel.

L'évaluateur a élaboré ses recommandations à partir de ses propres analyses et de l'avis des citoyens. L'instance d'évaluation, de nature pluraliste, a ensuite analysé le rapport et rédigé ses conclusions qui ont été présentées à la Commission "Aménagement du Territoire". Cette même commission avait, préalablement, reçu les citoyens du panel pour débattre avec eux de leur avis.

La conférence citoyenne a été considérée comme un réel succès par les parties prenantes :

Les panélistes ont indiqué qu'ils étaient fiers d'être en contact avec des experts, d'être écoutés par des responsables publics et de contribuer à un débat sur une question médiatisée, et d'autre part, frustrés de ne pas pouvoir continuer.



- Les techniciens du Conseil Régional ont apprécié la pertinence de l'avis du panel, tant dans son jugement (pas de "langue de bois", capacité à reposer les questions de base) que dans ses propositions (conclusions formulées de manière claire, réponses précises aux questions posées).
- Les élus du Conseil Régional qui s'y sont impliqués ont apprécié le caractère inédit de la démarche. Cette forte implication a facilité le dialogue ultérieur de la Région avec le tissu associatif. Enfin, la communication institutionnelle menée sur la base de cette expérience a valorisé l'institution régionale. Les élus envisagent ainsi de mobiliser à nouveau la conférence citoyenne comme outil d'évaluation des interventions régionales.

### 3.3 Rendre l'évaluation utile, un défi permanent

"Rendre l'évaluation utile" figure parmi les préoccupations permanentes du service évaluation des politiques régionales. L'enjeu est de taille car la démarche d'évaluation de l'institution régionale constitue elle-même un objet d'évaluation pour les élus et les techniciens : le rapport coût-utilité constitue, à ce titre, un indicateur reconnu comme pertinent par ces acteurs.

Dès lors, l'ambition est de renforcer l'utilité de l'évaluation en identifiant, et en partageant avec les commanditaires actuels et futurs, les facteurs qui la renforcent. Cinq d'entre eux sont développés ci-après.

#### 3.3.1 Premier défi : s'assurer de la mobilisation institutionnelle autour des démarches d'évaluation

Les décideurs politiques sont au cœur de la démarche évaluative : en tant que commanditaires principaux, ils sont les utilisateurs des résultats des travaux évaluatifs.

L'évaluation doit donc répondre à leurs attentes. Pour ce faire, elle doit davantage être réactive (capacité à apporter des réponses rapides à des questions ponctuelles et ciblées), attractive (capacité à renforcer la connaissance, la compréhension et le jugement des élus à l'issue de chaque réunion de l'instance technique d'évaluation), compréhensible (capacité à transmettre un savoir accessible aux non initiés)



et adaptée (capacité à produire des conclusions et recommandations adaptées aux caractéristiques du système de prise de décision des élus).

L'évaluation doit également rester un bien partagé au sein de l'Assemblée régionale : elle est un élément qui peut nourrir la décision politique, mais ne doit pas en constituer un argument du débat.

Enfin, le portage politique officiel de l'évaluation par un élu (par exemple auprès du Vice-Président en charge des finances) apparaît comme un facteur renforçant la visibilité de l'évaluation parmi les décideurs politiques. Ce n'est pas, pour l'instant, le choix qu'a fait la Région Nord-Pas de Calais.

### **3.3.2 Deuxième défi : intégrer l'évaluation dans le système de pilotage des interventions régionales**

Il faut limiter le recours à l'évaluation lorsque celle-ci ne répond pas à un enjeu pour les services (cas de certaines évaluations réglementaires prévues de longue date) ou lorsque les conditions de formulation de conclusions fiables et robustes ne sont pas réunies. Ces pratiques fragilisent l'évaluation car elles donnent à ses détracteurs des arguments pour en décrier l'utilité.

Le profil-type de l'évaluation qui a prévalu ces dernières années au sein de la Région, à savoir l'évaluation ex post, non envisagée au départ et donc non étayée par un système de suivi ad hoc (pas de données collectées chemin faisant pour renseigner des indicateurs utiles à l'évaluation) a montré ses limites. Le bilan en effet ne pallie pas toujours la carence d'informations (mais la généralisation progressive des rapports de gestion et de tableaux de bord améliore peu à peu les conditions de réalisation de ces exercices). Mais cette situation est en train d'évoluer rapidement, ce qui se traduit par une demande croissante des services et des élus portant sur :

- un référentiel d'évaluation s'appuyant sur une situation de départ et l'identification des données qui seront utiles à terme,
- des évaluation ex ante, ou chemin faisant,
- de l'accompagnement méthodologique au suivi des politiques
- un appui à la rédaction de conventions ou documents programmatiques pour qu'ils intègrent l'évaluation dès l'origine.



L'évaluation doit trouver sa place dans la réflexion stratégique de l'institution régionale. Elle doit être davantage mobilisée dans la phase de conception des interventions régionales (l'évaluation ex ante apparaît à ce titre comme un outil adapté). Elle doit également être mieux utilisée pour adapter les interventions régionales au regard des conclusions et recommandations des travaux évaluatifs (à cet égard, le service évaluation des politiques régionales est appelée à renforcer ses prestations d'appui post-évaluation).

### 3.3.3 Troisième défi : renforcer la qualité des évaluations

L'amélioration de la qualité passe par le renforcement des compétences méthodologiques internes (dans les directions sectorielles et au service évaluation des politiques régionales). L'investissement dans la formation continue des agents constitue une première piste : l'enjeu est de couvrir la palette des besoins des agents de la collectivité régionale, au regard de leurs connaissances et compétences en matière d'évaluation (renforcement de la qualité de la commande). Une autre piste envisagée consiste à développer la pratique d'évaluation par les services, notamment à travers le recours à l'auto-évaluation accompagnée (évaluation pilotée par les services avec un appui méthodologique du service évaluation et/ou d'un prestataire extérieur).

L'amélioration de la qualité passe également par le renforcement de la rigueur de l'enchaînement entre le questionnement évaluatif, le choix des indicateurs, la collecte des données, leur analyse, la formulation des conclusions puis des recommandations (qualité de la prestation).

Le service évaluation apporte donc une attention particulière à chacun des livrables produits par l'évaluateur :

- le référentiel d'évaluation (compréhension de la commande, appropriation de l'objet à évaluer, maîtrise de la théorie d'action, pertinence des indicateurs et des outils de collecte de données),
- le rapport intermédiaire (présentation analytique des faits observés, réponse aux questions évaluatives à l'appui de ces faits, robustesse des analyses),



- le rapport final (mise en évidence des liens entre les faits, les analyses, les conclusions et les recommandations, qui doivent avoir un caractère opérationnel).

Il y a donc nécessité pour la D2DPE de connaître suffisamment les outils de l'évaluateur pour dialoguer avec lui de façon constructive, mais sur un pied d'égalité, ce qui passe par la formation continue des agents du service.

L'amélioration de la qualité passe enfin par le renforcement de la dimension pédagogique des évaluations. Si l'expérience confirme l'importance de l'écrit comme outil de transmission d'un savoir construit, elle montre également que les décideurs ont de moins en moins de temps pour lire (et donc pour s'imprégner du raisonnement intellectuel du rapport d'évaluation). Les échanges oraux entre l'évaluateur et l'instance technique d'évaluation (voire avec l'exécutif régional) prennent une importance grandissante. La capacité de l'évaluateur à transmettre son message, de manière claire et synthétique, est essentielle pour que les participants soient en mesure d'intégrer les éléments de connaissance, de les interpréter, de construire un jugement et de faire évoluer leurs logiques d'action respectives.

Le rapport d'instance, produit avec l'appui de la D2DPE sur la base du document produit par l'évaluateur est le document qui permet aux participants de se positionner sur les résultats. Ce doit être un document synthétique, branché sur les enjeux des décideurs, dans cette optique d'appropriation. Il joue donc un rôle important pour cette dimension pédagogique de l'évaluation.

### **3.3.4 Quatrième défi : veiller collectivement à ce que des décisions concrètes soient prises à l'issue des évaluations**

La démarche d'évaluation retenue par le Conseil Régional contribue à une appropriation des conclusions et des recommandations par les personnes qui ont participé au déroulement de chaque évaluation (d'où l'attention apportée par le service évaluation à une participation régulière des membres aux réunions de travail).

Cependant, cette démarche ne suffit pas pour s'assurer que les recommandations, validées par l'instance technique d'évaluation, sont effectivement mises en oeuvre. Les obstacles ne manquent pas pour en



limiter une pleine application : refus de certains acteurs pour des raisons parfois éloignées du sujet traité par l'évaluation, difficile conciliation avec les priorités politiques ou managériales du moment, temps limité des responsables politiques et techniques pour réorienter l'intervention publique, etc.

Force est de constater que l'application pleine et entière des recommandations constitue une exception (et la règle). À l'appui de ce constat, l'institution régionale se devait d'investir pour optimiser le rapport coût-bénéfice des évaluations, c'est-à-dire le rapport entre les moyens financiers engagés, les décisions concrètes que ces évaluations ont permis de prendre et les bénéfices associés à ces décisions.

Trois pistes sont actuellement explorées par le Conseil Régional :

- La formalisation des décisions à prendre, à l'appui de la note produite par l'instance technique d'évaluation. L'idée est de dresser, face à chaque recommandation, et de manière collective, la liste des actions concrètes que le service s'engage à mettre en oeuvre. Pour chaque action sont précisés le planning de mise en oeuvre, les personnes responsable(s) et un budget.
- L'accompagnement méthodologique auprès des services concernés pour lever certaines des difficultés qui sont anticipées (organisationnelles, techniques, réglementaires, ...). Le service évaluation des politiques régionales pourrait ainsi proposer un "appui post-évaluation".
- Le suivi post-évaluation par une commission des suites, composée de responsables politiques et administratifs, chargée de faire un suivi de la mise en oeuvre des décisions après l'achèvement des travaux d'évaluation.

### **3.3.5 Cinquième défi : promouvoir une culture de l'évaluation au sein de l'institution régionale**

La culture de l'évaluation a progressé au sein de l'institution régionale depuis dix ans : l'évaluation est intégrée dans le discours des élus et des techniciens, l'évaluation figure systématiquement dans les documents de planification stratégique (schémas régionaux, ...), l'évaluation fait partie du quotidien managérial des directeurs (inscrite dans leur lettre de missions) et des chefs de service, les

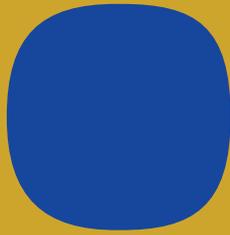


formations à l'évaluation mobilisent un public large (cadres supérieurs et intermédiaires), l'évaluation est pratiquée par un nombre croissant de directions et de services, les évaluations sont de plus en plus fréquemment supports de débats des instances du Conseil Régional, les travaux évaluatifs sont de plus en plus diffusés à l'extérieur de l'institution régionale, l'innovation en évaluation intéresse tant les élus que les techniciens, etc.

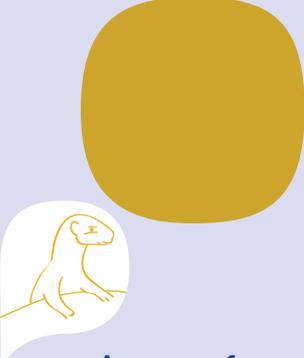
Pour autant, beaucoup reste encore à faire pour ancrer l'évaluation dans la culture du Conseil Régional. Le service évaluation des politiques régionales s'y emploie à travers des actions de sensibilisation et de formation en interne (notamment lors de la prise de fonction de nouveaux responsables), l'assistance aux services ("preuve par les faits"), l'animation d'un dialogue permanent avec les acteurs intéressés (dans et en dehors de l'institution régionale), la capitalisation sur les pratiques et la diffusion des enseignements.







# ANNEXES



# ANNEXES

---

## Annexe 1. Glossaire des termes évaluatifs

### Action

Opération non divisible, clairement définie en termes d'objectifs, de moyens et de modalités de mise en oeuvre.

### Arbre des objectifs

Représentation schématique, sous forme d'arborescence, de l'ensemble des objectifs poursuivis par une intervention publique : objectifs stratégiques, objectifs intermédiaires, objectifs spécifiques, objectifs opérationnels, axes d'intervention, nature des projets financés (de gauche à droite).

### Audit <sup>1</sup>

L'audit est l'examen professionnel d'informations par une tierce personne, autre que celle qui les prépare ou les utilise, dans l'intention d'établir leur véracité, et de faire un rapport sur le résultat de cet examen avec le désir d'augmenter l'utilité de l'information pour l'utilisateur.

Consacré initialement à la certification de la régularité et de la sincérité des comptes, l'audit a étendu son domaine à celui des informations qui permettent d'évaluer les performances d'une entité : disposer d'une information fiable (audit financier), analyser le fonctionnement et les réalisations d'une organisation pour détecter ses faiblesses et ses inefficacités (audit opérationnel).



## **Bilan**

Le bilan est un document qui décrit ponctuellement une intervention publique : contexte dans lequel a été construite l'intervention et son évolution, objectifs poursuivis et moyens prévus, mécanismes de mise en oeuvre, réalisations effectives, moyens financiers réellement mobilisés.

## **Bilan approfondi**

Le bilan approfondi est un document qui décrit ponctuellement une intervention publique (cf. bilan), identifie les réalisations et rend compte des résultats immédiats. Le recueil des données qualitatives est le plus souvent opéré grâce à la mise en place d'enquêtes ou d'entretiens auprès des opérateurs et/ou des bénéficiaires (publics cibles).

## **Bilan évaluatif**

Le bilan évaluatif est un document qui décrit ponctuellement une intervention publique, identifie les réalisations, rend compte des résultats, (cf. bilan approfondi) et aboutit à la formulation de préconisations grâce à l'analyse de ces résultats.

## **Bénéficiaire / Destinataire direct**<sup>2</sup>

Personne ou organisme qui est directement atteint par l'intervention publique.

Les destinataires reçoivent des aides, des services, des informations, utilisent des équipements, etc. Certaines personnes peuvent être destinataires sans faire forcément partie du public ciblé par l'intervention publique. Réciproquement, les destinataires ne constituent pas forcément la totalité du public éligible.

<sup>2</sup> Commission Européenne (1999) : Évaluer les programmes socio-économiques - Glossaire de 300 concepts et termes techniques, Collection "Means", volume 6, p.39.



### **Cohérence externe** <sup>3</sup>

Correspondance entre les objectifs de l'intervention et ceux des autres interventions publiques qui interagissent avec elle.

### **Cohérence interne** <sup>4</sup>

Correspondance entre les différents objectifs d'une même intervention.

### **Contrôle de gestion** <sup>5</sup>

Le contrôle de gestion peut être défini comme étant le pilotage de la performance. Piloter la performance d'une organisation, c'est choisir ses actions en anticipant leur impact sur la performance, c'est en suivre l'avancement pour s'assurer que tout se passe comme prévu, c'est réagir rapidement en cas de dérive constatée, c'est prévoir régulièrement vers quel niveau de performance on se dirige pour s'assurer que l'on va atteindre les objectifs poursuivis et prendre à temps les mesures correctrices en cas de difficulté anticipée.

### **Diagramme Logique d'Impacts**

Représentation schématique, sous forme d'arborescence, de l'ensemble des objectifs poursuivis par une intervention publique : réalisations observées, réalisations attendues, résultats attendus, impacts intermédiaires attendus, impacts globaux attendus (de gauche à droite).

### **Effet** <sup>6</sup>

Changement résultant directement ou indirectement de l'intervention publique mise en œuvre.

### **Efficacité**

Mesure des réalisations, des résultats et des impacts obtenus par l'intervention publique en regard des objectifs poursuivis (exprimés sous forme de réalisations, de résultats et d'effets attendus).

<sup>3</sup> Ibid, p.93.

<sup>4</sup> Ibid, p.93.

<sup>5</sup> Demeestère R. (2005) : Le contrôle de gestion dans le secteur public, LGDJ, Collection "Systèmes", p.12.

<sup>6</sup> Commission Européenne (1999) : Évaluer les programmes socio-économiques - Glossaire de 300 concepts et termes techniques, Collection "Means", volume 6, p.59.



## **Efficienc**

Mesure des réalisations, des résultats et des impacts obtenus par l'intervention publique en regard aux moyens mobilisés (humains, techniques, réglementaires, financiers, ...).

## **Etude d'évaluabilité**<sup>7</sup>

Etude préalable à la conduite d'une évaluation, visant à s'assurer qu'une équipe d'évaluation utilisant des outils d'évaluation appropriés sera capable, dans des délais et pour un coût compatibles avec les contraintes existantes, de répondre aux questions évaluatives avec une forte probabilité d'arriver à des conclusions utiles.

## **Evaluation**

L'évaluation vise à produire de la connaissance sur une intervention publique afin d'en apprécier le niveau de performance et de prendre des décisions adaptées pour en renforcer la performance.

### **Evaluation ex ante**

Evaluation qui est conduite avant la mise en œuvre d'une intervention publique.

### **Evaluation ex post**

Evaluation d'une intervention publique une fois celle-ci terminée.

Lorsque ce type d'évaluation est réalisé tout de suite après l'achèvement de l'intervention, on parle d'évaluation finale. Lorsqu'elle intervient plusieurs années après son achèvement, on parle d'évaluation ex post.

### **Evaluation in itinere**

Evaluation qui intervient au cours de la mise en œuvre d'une intervention publique.

Il existe des formes particulières d'évaluations in itinere : l'évaluation à mi-parcours (qui intervient

<sup>7</sup> Ibid., p. 46.



vers le milieu de la période de mise en œuvre de l'intervention) et l'évaluation chemin faisant (qui se prolonge pendant toute la période de mise en œuvre de l'intervention).

### **Evaluation externe**

Evaluation d'une intervention publique conduite par des services et/ou des personnes extérieures à l'organisation publique participant au financement de l'intervention et/ou à l'organisation chargée de sa mise en œuvre.

### **Evaluation interne**

Evaluation d'une intervention publique par un service et/ou des personnes qui appartiennent à l'organisation publique participant au financement de l'intervention et/ou à l'organisation chargée de sa mise en œuvre.

### **Financier** <sup>8</sup>

Organisation publique qui participe au financement de l'intervention.

### **Impact** <sup>9</sup>

Effets à long terme, positifs ou négatifs, primaires et secondaires, induits par une intervention publique, directement ou non, intentionnellement ou non.

### **Indicateur**

Un indicateur est une variable positionnée par rapport à une référence qui sert au diagnostic, à l'aide à la décision et à la communication <sup>10</sup>.

Un bon indicateur doit être simple (dans sa conception, son recueil, sa représentation et sa compréhension), fiable, pertinent (il doit répondre à un vrai besoin et proposer une information correspondant aux objectifs qui lui sont assignés), utile (il doit servir de base à l'action et être immédiatement exploitable), sensible (il doit révéler les modifications marginales de situation),

<sup>8</sup> Ibid., p. 37

<sup>9</sup> Ministère des Affaires Etrangères et Européennes - Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement (2007) : Guide de l'évaluation, Collection "Évaluations", p.96.

<sup>10</sup> Girardin P., Guichard L. et Bockstaller C. (2005) : Indicateurs et tableaux de bord - Guide pratique pour l'évaluation environnementale, Editions Tec et Doc, p.14.



normatif (en référence à une norme ou à une cible qui permet de porter un jugement sur le niveau atteint), clair (pour faciliter la prise de décision) et comparable (dans le temps et l'espace) <sup>11</sup>.

### **Instance d'évaluation**

Instance rassemblant les différentes parties prenantes de l'intervention évaluée.

### **Intervention publique**

Terme générique désignant la diversité des modalités d'action de la puissance publique (politique, programme, action).

### **Mandat d'évaluation** <sup>12</sup>

Document par lequel le commanditaire confie la responsabilité de l'évaluation à un évaluateur (individu ou organisme) ou à une instance d'évaluation (en la personne de son président).

Le mandant, généralement bref, insiste sur les questions qui intéressent particulièrement le commanditaire, décrit le dispositif institutionnel et matériel de l'évaluation sans entrer dans le détail des méthodes.

### **Objectif**

Réalisation, résultat et effet que l'intervention publique doit atteindre.

### **Partie prenante** <sup>13</sup>

Individus, groupes ou organisations qui ont un intérêt dans l'intervention évaluée ou dans l'évaluation elle-même (financeurs, opérateurs, destinataires directs).

### **Performance**

Capacité d'une intervention publique à atteindre les objectifs fixés avec une mobilisation optimale des ressources, à contribuer à la qualité du service public et à la cohérence territoriale,

<sup>11</sup> Association Finances-Gestion-Évaluation des Collectivités Territoriales (Afigese-CT), "Les échos de l'évaluation", n°1, avril 2008, p.3.

<sup>12</sup> Perret B. (2008) : L'évaluation des politiques publiques, La Découverte, Collection "Repères", p.11

<sup>13</sup> Commission Européenne (1999) : Évaluer les programmes socio-économiques - Glossaire de 300 concepts et termes techniques, Collection "Means", volume 6, p. 37.



à s'appuyer sur une démarche participative et pluraliste et à s'inscrire dans une approche de développement durable.

### **Pertinence**

Adéquation entre les objectifs poursuivis par l'intervention publique et les problèmes ou enjeux de société auxquels la puissance publique entend apporter une réponse.

### **Politique** <sup>14</sup>

Ensemble complexe de programmes, d'actions, de procédures, de régulations concourant à un même objectif général.

### **Programme** <sup>15</sup>

Ensemble d'actions précisément définies dans ses moyens et ses objectifs et limitées dans le temps.

### **Qualité publique** <sup>16</sup>

Aptitude d'une société à satisfaire des besoins (ou des droits) essentiels, relevant de l'intérêt général (eau, éducation, sécurité ...) décidés par le politique (les citoyens et les représentants qu'ils ont mandatés pour cela), mise en oeuvre par des services publics ou privés voire les citoyens eux-mêmes (coproduction) au moindre coût et évaluée du point de vue des bénéficiaires directs et indirects. La qualité publique est aussi une démarche qui, partant du point de vue des utilisateurs, va définir la meilleure manière de satisfaire les besoins globaux, identifier les dysfonctionnements, en rechercher les causes et les points d'amélioration de façon continue, en associant les acteurs concernés sur un territoire donné.

### **Questionnement évaluatif**

Liste des questions auxquelles l'évaluation devra apporter des réponses.

<sup>14</sup> Conseil Scientifique de l'Évaluation (1996) : Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, La Documentation Française, p.20.

<sup>15</sup> Ibid., p.20

<sup>16</sup> France Qualité Publique (2006) : Évaluer la qualité et la performance publiques, La Documentation Française, p.281.



### **Réalisation** <sup>17</sup>

Ce qui est financé et accompli (ou concrétisé) avec les moyens affectés à l'intervention publique.

### **Résultat** <sup>18</sup>

Avantage (ou inconvénient) que les destinataires directs obtiennent dès la fin de leur participation à l'intervention publique.

### **Suivi** <sup>19</sup>

Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une intervention publique, des éléments sur l'atteinte des objectifs (réalisations et résultats) et le niveau de mobilisation des moyens.

### **Utilité**

Adéquation entre les impacts constatés et les problèmes et enjeux de société à l'origine de l'intervention de la puissance publique.

### **Viabilité (durabilité)** <sup>20</sup>

Propriété des effets de l'intervention publique à perdurer à moyen ou long terme.

<sup>17</sup> Commission Européenne (1999) : Évaluer les programmes socio-économiques - Glossaire de 300 concepts et termes techniques, Collection "Means", volume 6, p.59.

<sup>18</sup> Ibid., p.59.

<sup>19</sup> Ministère des Affaires Etrangères et Européennes - Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement (2007) : Guide de l'évaluation, Collection "Évaluations", p.98.

<sup>20</sup> Commission Européenne (1999) : Évaluer les programmes socio-économiques - Glossaire de 300 concepts et termes techniques, Collection "Means", volume 6, p.67



## **Annexe 2.**

### **Un autre regard sur les pratiques évaluatives du Conseil Régional : les numéros spéciaux d'Études Prospectives Régionales**

#### **Présentation du numéro à paraître fin 2009,**

Ce numéro dresse un bilan et tire les enseignements des évaluations conduites par la Région Nord-Pas de Calais entre 2003 et 2007. Parmi la quinzaine d'évaluations conduites sur cette période, cinq d'entre elles donnent lieu à une analyse approfondie : la politique d'hébergement touristique (aides à l'hôtellerie indépendante et à l'hébergement de plein air), la politique de formation permanente, les Fonds de Participation des Habitants, le Programme Régional de soutien à l'Innovation et le dispositif régional en faveur du développement des territoires numériques ("Pack Territoire").

Plan détaillé du document à intégrer par la D2DPE.

#### **Études Prospectives Régionales n°7, septembre 2003 : "Le développement de l'évaluation en Région Nord-Pas de Calais : les évaluations régionales en matière de projets de territoire et de coopération décentralisée et solidarité internationale (enseignements et perspectives)".**

Ce numéro analyse les évaluations conduites par la Région Nord-Pas de Calais entre 1999 et 2002. Ces évaluations ont porté sur deux importantes politiques du Conseil Régional : celle de la coopération décentralisée et celle de l'aménagement du territoire.

Les évaluations conduites en matière de coopération décentralisée et de solidarité internationale portent sur la Pologne, le Vietnam et le Mali. En matière d'aménagement du territoire, ce sont les projets d'agglomération et les contrats de développement rural qui sont concernés.

#### **Études Prospectives Régionales n°4, décembre 1999 : "L'évaluation ... vers une autre "vision" de l'action publique".**

Ce numéro couvre la période 1996-1999 et analyse quatre évaluations couvrant des secteurs différents de l'intervention régionale : la politique de formation permanente et professionnelle, la politique de la ville, la politique d'aides économiques et la politique environnementale.



### **Annexe 3.**

## **Principes de référence figurant dans la Charte de la Société Française de l'Évaluation**

### **Principe de 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'experts, ou de tout 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.

### **Principe de distanciation**

L'évaluation est conduite de façon impartiale. Les personnes participant à l'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.

### **Principe de compétence**

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques 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.



### **Principe de respect des personnes**

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

### **Principe de 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 au départ. L'intégrité des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus.

### **Principe d'opportunité**

Une évaluation doit être décidée lorsqu'elle est susceptible de – et organisée afin de – produire des résultats à l'égard des finalités mentionnées dans le préambule de la charte : compte rendu démocratique, efficacité de la dépense, apprentissage organisationnel, facilitation d'évaluations ultérieures.

### **Principe de 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, diffusion des résultats).

Les personnes et institutions impliquées dans le 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.



## **Annexe 4.**

### **Exemple de cahier des charges : évaluation du Programme Régional d'Innovation (2005)**

#### **1 - Contexte**

Cette évaluation est une commande partenariale de l'Etat, de la Région, des Départements du Nord et du Pas de Calais, au titre de la convention générale d'exécution de suivi et d'évaluation du Contrat de Plan 2000 – 2006, signée le 11 septembre 2001.

Dans ce cadre, le Comité de pilotage de l'évaluation du Contrat de Plan a proposé d'inscrire dans son programme pluriannuel, l'évaluation du Programme Régional de soutien à l'Innovation (PRI), la Région étant désignée chef de file pour l'ensemble des partenaires et maître d'ouvrage au sens juridique du terme.

Après quatre années de mise en œuvre, les partenaires ont décidé de lancer les travaux.

#### **2 - Délimitation et description du champ de l'évaluation**

L'évaluation portera sur la période 2001-2004 de la mise en œuvre du programme.

##### **Le champ**

Les actions considérées relèvent de plusieurs objectifs du Contrat de Plan et d'une convention annexe.

Textes de référence :

Priorité d'intervention n°1 : « Amplifier l'effort en matière de recherche et d'innovation ». Ensemble des actions engagées au travers des moyens d'action relevant de l'objectif opérationnel 3 « Transférer, valoriser la recherche dans le tissu économique », à l'exception du moyen d'action 3.3 « Favoriser la diffusion de la Culture scientifique et technique », et de l'objectif opérationnel 4 « Favoriser l'innovation, au niveau des entreprises et des porteurs de projets »

La Convention Annexe au Contrat de Plan 2000-2006, signée entre la Région, l'Etat et l'ANVAR. Les moyens



généraux de l'ANVAR ne sont pas pris en compte dans les éléments financiers de l'évaluation.

Certaines actions engagées au titre de la priorité d'intervention n°2 « Développer le tissu économique », notamment relevant de l'objectif 5 contribuent également à la mise en œuvre du PRI.

### **Objectifs et enjeux du programme**

Le Programme Régional de soutien à l'Innovation a une portée stratégique importante. Prioritairement, il s'agit de développer la culture de l'innovation dans les entreprises dans une région qui, au regard des pratiques des acteurs économiques, reste encore en retrait au plan national, en ouvrant notamment la région Nord - Pas de Calais sur son environnement extérieur. Le Programme Régional de soutien à l'Innovation a également pour objectif, d'augmenter le nombre et le taux de succès des projets innovants des entreprises, et parallèlement de favoriser la création d'entreprises innovantes.

(en Euros)	Programmes Locaux d'Innovation	Programmes Techno. d'Innovation	Création Entreprises innovantes	Accompagnement Projets	Animation Programme	TOTAL
État	2 134 286	5 716 838	1 600 715	1 981 837	1 448 266	12 881 942
Région	1 829 388	7 927 348	4 039 899	5 030 817	1 372 041	20 199 493
ANVAR	1 219 592	5 259 491	2 134 286	9 832 962	1 372 041	19 818 372
TOTAL	5 183 266	18 903 677	7 774 900	16 845 616	4 192 348	52 899 807

Source : Maquette financière - convention annexe du PRI (décembre 2000)



### 3 - Les objectifs de l'évaluation

Cette évaluation vise à s'assurer de la lisibilité d'ensemble des actions programmées, et à étudier la cohérence de leur mise en œuvre ainsi que les synergies institutionnelles qui y contribuent.

Cette évaluation est également l'occasion de procéder à une première analyse de la mise en œuvre des partenariats au sein des projets ainsi qu'à un premier examen de l'efficacité du dispositif.

#### Utilisation future de l'évaluation

Quatre ans après la mise en œuvre de ce dispositif, les partenaires souhaitent, par cette évaluation, donner des éléments pour aider les financeurs à préparer à l'horizon 2006 une nouvelle programmation mais également le futur cadre d'intervention, en repérant notamment, les progrès réalisés en termes de synergies institutionnelles, de lisibilité des actions et également les facteurs qui permettent l'évolution des pratiques d'innovation des acteurs économiques régionaux.

Les résultats de cette évaluation seront également l'occasion de clarifier s'il y a lieu les intentions et les objectifs du programme auprès des différents acteurs - entendu au sens large - du PRI : Etat, Région, ANVAR, la cellule d'animation du RDT mais également les structures de transfert de technologie, les opérateurs d'appui et les porteurs de projets.

### 4 - Le questionnement évaluatif et les critères de jugement

L'évaluation devra être conduite au regard des critères de jugement suivants :

- La cohérence du programme.
- La lisibilité des actions de soutien à l'innovation.
- Les effets sur le montage et la conduite des projets.
- L'efficacité des actions de soutien à l'innovation.
- Les travaux de cette évaluation devront tenir compte de la dynamique créée par l'appel à projet "Pôles de compétitivité".



Le questionnement doit être lu dans un ordre de priorité décroissant.

#### **4.1 - Mise en œuvre et synergies institutionnelles**

##### Les missions

Les complémentarités entre les missions sont-elles correctement définies d'une part et identifiées par chacun des partenaires d'autre part ?

Chacun des partenaires du dispositif perçoit-il son propre rôle au sein du réseau et est-il en mesure de bien le définir ?

La mise en réseau des opérateurs suffit-elle à éviter les "redondances" ?

La mise en réseau permet-elle une bonne mutualisation des moyens voire des expériences ? Y a-t-il une réelle dynamique de réseau ?

Le profil et les compétences des acteurs et les moyens mis à la disposition du PRI sont-ils compatibles avec les résultats attendus ?

Dans quelle mesure le rôle d'animation confié à la cellule du RDT dans le cadre du PRI facilite-t-il voire contribue-t-il à l'existence du réseau ?

Les modes opératoires sont-ils suffisamment clairs et adaptés pour les différents opérateurs ?

##### Les acteurs

Dans quelle mesure les différents acteurs se sentent-ils impliqués dans la réalisation des actions

En quoi la synergie des acteurs et l'efficacité du réseau (financeurs et opérateurs) ont-elles facilité l'identification des projets innovants dans les entreprises ?

Quels sont les freins à la mise en œuvre des synergies institutionnelles ?

Quels axes d'amélioration pourraient être recherchés ?

#### **4.2 - Lisibilité des actions de soutien à l'innovation**

##### Lisibilité pour les opérateurs

Le dispositif est-il lisible pour l'ensemble des acteurs (en dehors des entreprises) ?

##### Lisibilité pour les porteurs de projets et les entreprises



Les actions menées dans le cadre du dispositif et pour leur compte sont-elles lisibles, d'une part et compréhensibles d'autre part ?

En quoi le programme régional permet-il aux entreprises de mieux se repérer pour identifier les interlocuteurs et les appuis en faveur de l'innovation ?

Pour les porteurs de projets de création d'entreprises

Comment les incubateurs sont-ils identifiés ?

L'articulation des incubateurs avec les autres acteurs (généralistes dans le cadre du PRCTE ou spécialisés en innovation dans le cadre du PRI) permet-elle d'assurer de manière compréhensible et efficace l'appui à la maturation des projets ?

Pour les entreprises

La diffusion des actions de soutien à l'innovation est-elle suffisamment relayée par les relais locaux (CLI, CTI, ...) ? Peut-on dire qu'ils assurent pleinement leur rôle d'"assembleurs" et de référents sur les projets qu'ils suivent ?

Dans quelle mesure les structures pivots et/ou les conseillers locaux sont-ils identifiés comme des référents ou encore des points d'entrées dans le dispositif ?

En quoi le choix des partenaires de positionner l'ANVAR comme l'interlocuteur principal pour l'accompagnement financier des porteurs de projets et des entreprises a-t-il eu un effet sur la lisibilité d'ensemble ?

[Le portail de l'innovation jinnove.com et les actions de communication du PRI](#)

Dans le cadre de cette évaluation une enquête de notoriété et de satisfaction du portail sera réalisée.

Les actions de communication ont-elles permis d'améliorer la connaissance pour les porteurs de projets et les entreprises : des différents interlocuteurs ? du contenu des actions ? des modalités et des conditions de financement des projets ?

Le portail de l'innovation facilite-t-il l'orientation des entreprises et porteurs de projets vers les interlocuteurs adaptés ?



Le portail de l'innovation permet-il de mettre en valeur les points d'accès au dispositif et les acteurs spécialisés "innovation" ?

De manière plus générale, en quoi met-il en évidence le réseau ?

Comment le portail et les lettres d'informations sont-ils perçus par les entreprises et porteurs de projets ?

Les entreprises trouvent-elles l'information attendue ou recherchée ?

Pour qui ce portail est-il finalement utile ? les opérateurs du dispositif ? les entreprises ? est-il possible d'identifier les fonctions les plus utiles pour les différents utilisateurs ?

Quels pourraient être les axes d'amélioration pour une lisibilité renforcée du dispositif ?

#### **4.3 - Les partenariats au sein des projets**

Les dynamiques de réseau et de partenariat sont des éléments reconnus indispensables pour le développement de l'innovation.

Peut-on identifier la contribution des actions du programme régional au développement de partenariats publics/privés dans le cadre de projets innovants ?

Peut-on identifier la contribution des actions du programme régional à la valorisation de l'offre de technologie régionale ?

Ceci considéré, comment peut-on envisager une meilleure coopération de l'ensemble des acteurs de l'innovation, tant pour la valorisation de l'offre de technologie que pour le transfert de technologie afin de développer de la pratique des partenariats par les entreprises et laboratoires ?

Il conviendrait à ce stade d'identifier les typologies de partenariats efficaces et de déterminer ceux pour lesquels des effets de leviers en faveur du développement de projets innovants d'entreprises seraient possibles en Nord-Pas de Calais.

Les cibles d'entreprises visées par le Programme régional d'innovation mériteraient-elles d'être élargies, notamment pour mieux correspondre aux types de collaborations pouvant impliquer des laboratoires ?

Le dispositif permet-il aux entreprises de s'ouvrir d'avantage à des partenariats extérieurs ou à des coopérations nationales voire internationales ?



Quels pourraient être les axes et conditions d'amélioration pour renforcer la pratique de partenariats au sein entreprises/recherche ou inter entreprises ?

#### **4.4 - Efficacité des actions de soutien à l'innovation**

Le Programme Régional de soutien à l'Innovation a été lancé en 2001.

L'évaluation portera sur trois années de mise en œuvre (2001, 2002, 2003, 2004) et il est donc trop tôt pour apprécier l'ensemble des effets du programme, et en particulier son efficacité.

Par ailleurs, il est également trop tôt pour mesurer la dynamique d'innovation dans la région (nombre de créations d'entreprises innovantes, pérennité des projets financés, réalité du transfert de technologie), imputable à la politique de soutien à l'innovation financée dans le cadre du CPER et de la convention annexe ("programme régional Innovation").

Néanmoins, l'évaluateur s'attachera à démontrer en quoi le soutien à l'innovation a influé sur le nombre de projets initiés, le nombre d'entreprises créées et/ou de projets de création ; il s'attachera également à examiner la pertinence de la stratégie développée par le PRI, et la cohérence des moyens mis en œuvre (moyens du PRI et hors PRI).

L'évaluateur pourra aussi indiquer si les moyens mis en œuvre dans le PRI sont à la hauteur des enjeux. Il pourra pour cela établir des comparaisons tant au sein de la région (sur des domaines différents) qu'avec d'autres régions européennes.

##### Efficacité globale

Après quatre années de mise en œuvre, les actions financées et mises en place correspondent-elles bien aux objectifs fixés au départ ?

Si il y a eu évolution de ces objectifs, cette évolution a-t-elle été logique et concertée ?

Le programme permet-il de faire progresser la culture de l'innovation dans les entreprises de la Région ?

##### Les outils et actions du PRI

Chacun des outils créés (CLI, CTI, structures pivots, incubateurs, etc....) est-il toujours adapté aux besoins du terrain (opérateurs, entreprises, porteurs de projets) ?



Y a-t-il une bonne adéquation entre la mission, le profil des CLI et CTI et les besoins des entreprises ?

Pour les créateurs d'entreprises innovantes : peut-on apprécier la valeur ajoutée des incubateurs régionaux ? du Fonds d'Amorçage ?

À l'échéance de 2006, faut-il maintenir ces dispositifs ? Les faire évoluer ?

Les outils collectifs financés correspondent-ils aux besoins des entreprises et des porteurs de projets ? Ont ils un effet déclencheur sur les demandes d'innovation ?

#### Les dispositifs financiers

Dans quelle mesure le dispositif financier d'aide directe au projet est-il déterminant dans la concrétisation du projet innovant ? En quoi constitue-t-il un effet de levier ?

Le dispositif s'inscrivant dans un champ beaucoup plus large d'aide aux entreprises et à l'innovation, y a-t-il des manques ? Y a-t-il des besoins qui ne sont pas couverts aujourd'hui sur certaines problématiques ?

En particulier, il conviendrait de mettre en évidence les domaines dans lesquels il y a des insuffisances dans le dispositif de droit commun (notamment national).

Dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, comment rationaliser au mieux l'intervention publique régionale, toutes sources de financement confondues ?

Quels sont les angles et moyens d'intervention prioritaires pour l'évolution de l'action en faveur de l'innovation en Nord-Pas de Calais ?

### **5 - Dispositif de l'évaluation**

L'Instance Technique d'Évaluation est présidée par une personnalité indépendante et se compose comme suit :

- Conseil Régional : la direction de l'enseignement supérieur, de la recherche et des nouvelles technologies (service recherche), la direction de l'action économique, la direction du plan, de la prospective et de l'évaluation, la mission observatoire économique,
- État : le SGAR, la DRIRE, la DRRT,



- CESR,
- Conseil général du Nord,
- Conseil général du Pas de Calais,
- ANVAR,
- Cellule d'animation du RDT,
- Un conseiller local à l'innovation,
- Un conseiller technologique à l'innovation,
- Un représentant des incubateurs,
- Un directeur de laboratoire,
- Un représentant d'entreprises,
- Un représentant de créateurs d'entreprises.

L'instance Technique d'Évaluation sélectionne le prestataire et assure le suivi des travaux d'évaluation. Elle se réunira lors des étapes principales de l'évaluation. Elle pourra à l'occasion être ouverte plus largement aux membres du CTPPRI ou à d'autres acteurs.

## **6 - Méthodologie**

L'évaluateur devra préciser la méthodologie qu'il utilisera et les outils qu'il mobilisera au cours de sa mission.

Il spécifiera en particulier les moyens et méthodes d'investigations, enquêtes écrites sur questionnaires, entretiens, focus groups, études de cas et toute autre méthode jugée pertinente ... qu'il compte mettre en œuvre pour cette mission.

Il conviendra d'exposer les résultats attendus mais également, s'il y a lieu, les limites de ces différents outils.

La valeur ajoutée méthodologique sera un élément déterminant dans le choix de l'équipe.



## **7 - Sources et données disponibles**

Dans le cadre de sa mission l'évaluateur aura accès aux informations disponibles telles que :

- Le contrat de plan et la convention annexe,
- Le bilan physique et financier du PRI,
- Les bilans des actions (bilan d'activité des incubateurs, des PLI, etc.)
- Le rapport RITTS,
- La base de donnée du RDT (une note de présentation et d'information sur la base est annexée au cahier des charges),
- Le bilan du RDT,
- Les comptes rendus des CTPPRI, et des comités de pilotage,
- Le site internet et les statistiques de fréquentation du portail.

## **8 - Calendrier**

L'évaluateur présentera des délais de réalisation de l'évaluation. Un calendrier de réalisation sera proposé.

La durée globale de l'étude ne devra cependant pas excéder 6 mois à compter de la commande sauf justification méthodologique.

## **9 - Structure de l'étude et travaux d'évaluation**

Un support écrit devra être remis à chaque phase de l'étude en plus des documents suivants :

Un rapport intermédiaire : c'est le rapport d'enquête. Il doit présenter de façon précise la méthodologie et les outils mobilisés, ainsi que les personnes rencontrées. Ce document permet d'exposer, en réponse aux questions évaluatives, les enjeux ainsi que les résultats des investigations réalisées.



Un rapport final détaillé : Il fait le lien entre les constats et les recommandations. La partie de l'évaluation consacrée aux recommandations devra respecter les indications suivantes :

- rappel des conclusions de l'analyse (problèmes repérés par l'évaluation),
- description des enjeux associés (conséquences des problèmes sur le Programme Régional de soutien à l'Innovation et raisons d'intervenir),
- les recommandations qui en découlent seront articulées explicitement avec ces constats,
- les recommandations seront hiérarchisées,
- elles devront également être explicitement réparties entre les acteurs selon leur rôle et leurs responsabilités dans le dispositif et bien entendu être réalistes.

Un document de synthèse ( 5 pages maxi) reprenant le principaux constats, enjeux et exposant les recommandations.

La restitution des travaux comprend à chaque étape une présentation orale.

Une attention particulière sera accordée à la forme des documents remis :

La présentation devra permettre aux décideurs, qui ne sont pas toujours des spécialistes de l'innovation et du transfert de technologie, d'acquiescer et de maîtriser les connaissances fournies par l'évaluation.

Les limites de l'évaluation en termes de portées, de méthode et de conclusion feront l'objet d'un exposé spécifique.

Une présentation des conclusions et des recommandations de l'évaluation aux élus du Conseil Régional (commission 4 et 5) sera également demandée à l'évaluateur ainsi qu'une restitution aux acteurs institutionnels.

L'évaluateur devra remettre l'ensemble des documents sources (papier et version électronique en format MS-word) permettant la reprographie des documents ci-dessus.

Tous les droits sur l'étude, y compris la valorisation et l'exploitation des fichiers de données brutes des résultats, sont la propriété exclusive des commanditaires



## 10 - Coût de l'étude et conditions de paiement

La proposition ne devra pas dépasser 105 000 Euros TTC.

Le règlement sera effectué en 3 fois selon le phasage suivant :

- 30 % à la commande à réception d'un programme de travail présenté par le prestataire.
- 30 % après remise du rapport intermédiaire validé par la Région.
- 40 % après remise du rapport final de l'étude et d'une synthèse validés par la Région.

## 11 - Structure de la proposition

L'offre devra comprendre au minimum :

- Un plan détaillé de l'étude,
- Un calendrier de réalisation,
- La liste complète des intervenants (avec les curriculum vitae) qui participeront aux travaux, assortie d'une explication sur le rôle qu'ils joueront dans le cadre de cette mission,
- Une présentation des méthodes d'enquêtes, d'analyse et de synthèse que l'évaluateur envisage d'utiliser, si possible pour chacune des phases de la mission,
- Une présentation détaillée exposant l'ensemble des dépenses : frais de personnels (nombre de jours par catégorie de consultants), frais de déplacement et de séjour, frais techniques (téléphone, reprographie, traitement informatique, frais d'accès à des bases de données, etc...)
- Le budget sera présenté hors taxe et toutes taxes comprises,
- Les références.

Aucune dépense additionnelle de déplacement, de frais d'acquisition de données, etc. ne seront acceptées.



## 11 - Annexes

Annexe 1 : Extraits du CPER (Priorité d'intervention 1, objectifs opérationnels 3 et 4 / Priorité d'intervention 2, objectif opérationnel 5).

Annexe 2 : Convention Annexe État, Région, ANVAR.

Annexe 3 : Bilan physique et financier du PRI.







## **Région Nord-Pas de Calais**

Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation

151, avenue du Président Hoover - 59555 Lille Cedex

Tél 33+(0)3 28 82 82 82 - Fax 33+(0)3 28 82 82 83

[www.nordpasdecals.fr](http://www.nordpasdecals.fr)