

les CESER et la CONTRIBUTION à L'ÉVALUATION des politiques publiques régionales



CESER de France

Assemblée des Conseils Économiques, Sociaux et Environnementaux Régionaux

les CESER et la CONTRIBUTION à L'ÉVALUATION des politiques publiques régionales

SOMMAIRE

Mot du Président de CESER de France 2
Introduction 3
L'évaluation, un enjeu démocratique 5
I Les défis démocratiques à relever 5
II Les objectifs des politiques publiques et les finalités de leur évaluation : un enjeu de gouvernance 7
III Une légitimité des CESER reconnue 11
Une nouvelle mission pour les CESER : « contribuer à des évaluations et à un suivi des politiques publiques régionales » 15
I La dimension évaluative des travaux des CESER avant la loi NOTRe 15
A La contribution des CESER à l'évaluation par leurs avis 16
B La participation des CESER au sein d'instances d'évaluation : retours d'expériences 17
C La participation des CESER à l'évaluation par l'engagement de travaux spécifiques 18
D Les démarches internes d'évaluation 19
II La mission évaluative confiée aux CESER par la loi NOTRe 21
A La lecture de l'article 32 21
B Premiers éléments de structuration des CESER pour assurer cette mission 22
III La mise en pratique : actions en cours et potentialité 25
A Les contributions à « caractère transversal » 25
B Les contributions ciblées au cours du processus évaluatif 27
Les conditions de la réussite 31

CESER de France
Assemblée des Conseils Économiques, Sociaux et Environnementaux Régionaux

ÉDITO

La publication de ce *Livre blanc* se situe dans une période où plus que jamais, la légitimité de l'action publique pose question mais où aussi la place de la société civile fait débat. Dans ce contexte, l'évaluation s'inscrit comme un moyen de garantir qu'une politique publique répondra au mieux aux attentes citoyennes et, par conséquent, de faire accepter l'action publique. Pour le moins, la loi NOTRe porte, au travers de quelques articles, les ferments d'un possible renouvellement de l'action publique. L'évaluation des politiques publiques régionales, dont les CESER sont désormais contributeurs et qu'ils considèrent comme un acte citoyen, est incontestablement un élément important de cette loi.

Dans ce cadre, ils s'engagent à mener un travail constructif, indépendant de toute influence ou pression. Ces assemblées collégiales, composées de la société civile organisée, éclairent les exécutifs régionaux. Dans cette perspective, notre approche s'apparente à une démarche qualité visant à contribuer, de façon continue, à l'amélioration des politiques publiques régionales et à rendre ainsi accessible la décision publique.

Les CESER considèrent que l'évaluation peut être un outil essentiel, utile à la reconquête de la visibilité de l'action publique, à la valorisation de l'engagement des élus et des acteurs dans les territoires. L'évaluation doit donc être appréhendée de façon sereine, comme un processus utile et vertueux qu'il faut savoir engager et partager.

Ce livre blanc tente d'approcher les fondamentaux de l'évaluation, d'en développer les incidences et d'identifier les conditions de la réussite utiles et nécessaires :

- sa première partie aborde les enjeux de l'évaluation face aux défis démocratiques mais aussi face à la question plus complexe de la gouvernance ;
- dans la seconde partie, les CESER, déjà forts de leur expérience en la matière, explorent les champs des possibles, les expérimentations en œuvre dans les régions, en interrogeant les formes et les temps de l'évaluation, ses développements ;
- enfin, les CESER terminent en relevant quelques unes des conditions essentielles à la réussite d'une évaluation, elle-même liée à la mise en œuvre efficace d'une politique publique transparente et lisible.

En parcourant ce livre blanc, le lecteur devrait découvrir au moins trois idées clefs et structurantes :

- l'évaluation des politiques publiques doit être appréhendée comme un levier de réussite démocratique ;
- l'évaluation ne peut être séparée ou disjointe des processus de décision, de mise en action et de suivi ;
- l'évaluation n'est en aucun cas un moyen de contrôle, mais plutôt un outil d'aide à la décision.

Ce livre blanc est l'aboutissement d'un énorme travail collectif porté par tous les CESER et leurs représentants : conseillers et chargés de mission. Leur diversité et leurs expériences ont permis, après plus d'une année de concertation, d'achever cet ouvrage. C'est en fédérant les forces vives que CESER de France a envisagé cette mission, de la même façon qu'ils ont engagé une réflexion sur l'avenir des CESER.

Bonne lecture.



Laurent DEGROOTE
Président de l'ASSEMBLÉE des CESER *de* France
Président de CESER Hauts-*de*-France



Patrick TASSIN
Président de CESER Grand-Est
Président du Groupe de travail de CESER *de* France
sur l'évaluation des politiques publiques régionales

INTRODUCTION

L'évaluation des politiques publiques régionales et de leurs retombées est, aujourd'hui, un processus essentiel au fonctionnement démocratique. Encouragée au début des années 1990, renforcée avec le déploiement des politiques contractuelles, puis avec la démarche de modernisation de l'action publique, elle s'est pourtant développée de manière très inégale selon les collectivités, qui n'en mesurent pas toujours l'intérêt ou qui n'en ont pas toujours le temps ou les moyens. Or la connaissance, par le plus grand nombre, des actions mises en œuvre, de leurs résultats et de leurs suites, dans un contexte de perte de confiance envers la chose publique, est essentielle.

La loi NOTRe du 7 août 2015 *(Nouvelle Organisation Territoriale de la République)* donne mission aux Conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux (CESER) de contribuer au suivi et à l'évaluation de politiques publiques régionales. Le législateur reconnaît ainsi la contribution particulière qui peut être celle des CESER au cours d'un processus d'évaluation, vu comme une véritable démarche collaborative d'aide à la décision et à l'adaptation de l'action publique au plus près des attentes des citoyens. La loi NOTRe permet ainsi de franchir une nouvelle étape dans l'association de la société civile organisée à l'action régionale, renforçant le rôle des CESER comme pivots de la démocratie régionale, entre les citoyens et les élus, et reconnaissant leurs apports tout au long du cycle d'une politique publique.

Leur mission première consistant à rendre des avis et formuler des propositions sur tout sujet d'intérêt régional, les CESER contribuent déjà par leurs travaux à l'élaboration et au suivi des politiques publiques mises en œuvre par les Conseils régionaux.

Cette nouvelle mission vient donc compléter leur rôle d'expression de la société civile organisée auprès des assemblées élues, et pourra donner un nouvel éclairage aux évaluations conduites en région. Lieux de dialogue et de construction de consensus qui permettent la participation constructive de la société civile à l'action régionale, les CESER sont placés au cœur des réalités socioprofessionnelles. Leurs membres sont, collectivement, des appuis précieux pour éclairer la décision publique[1]. Intermédiaires entre la société civile et les élus, ils sont en mesure d'apporter un regard concret sur la pertinence ou les résultats d'une politique.

Dans un contexte où les lois de réforme territoriale de 2014 et 2015 ont engendré de profondes métamorphoses dans l'organisation des régions, tant sur le plan géographique que sur celui des compétences, cette nouvelle mission confiée aux CESER a conduit l'Assemblée des CESER *de* France à engager une réflexion commune pour déterminer les modalités selon lesquelles les CESER pourront désormais contribuer à l'évaluation de politiques publiques régionales. L'objet de ce travail, fruit d'une démarche de l'ensemble des CESER, est de proposer un référentiel commun, ouvert, visant à développer cette pratique de manière cohérente à l'échelle nationale, tout en conservant la souplesse nécessaire permettant de s'adapter aux caractéristiques régionales.

Déjà acteurs de l'élaboration et du suivi des politiques publiques régionales, maintenant contributeurs à l'évaluation, les CESER se sont très rapidement organisés pour intégrer cette nouvelle mission. Ce présent document reflète la diversité et la richesse de leurs initiatives, ainsi que la variété des pratiques évaluatives selon les territoires. Mais, si la contribution des CESER à l'évaluation est multiforme, tous poursuivent le même objectif et sont très impliqués dans cette dynamique croissante qui répond à des attentes fortes des citoyens.

Les CESER souhaitent également faire partager leur volontarisme avec ce document d'analyse des enjeux actuels et formulent des propositions pour développer l'évaluation des politiques publiques.

Ce Livre blanc met d'abord en perspective l'enjeu démocratique essentiel de l'évaluation des politiques publiques régionales et la contribution originale que peuvent y apporter les CESER conformément à la loi NOTRe *(page 5)*. Il précise ensuite le champ des possibles, en s'appuyant sur les textes législatifs et les initiatives que chaque CESER mène ou a pu mener, en s'appuyant sur de nombreux exemples *(page 15)*.

À la lumière de ces analyses, les CESER formulent in fine des propositions pour une coopération la plus efficace possible entre la société civile organisée, les élus et les autres acteurs, pour le déploiement de l'évaluation des politiques publiques.

[1] Cf. « *les CESER pivot de la démocratie régionale* », CESER de France, 7 septembre 2016.


Normandie
Hauts-de-France
Grand-Est
Île-de-France
Bretagne
Pays-de-la-Loire
Centre-Val-de-Loire
Bourgogne-Franche-Comté
Auvergne-Rhône-Alpes
Nouvelle-Aquitaine
Provence-Alpes-Côte-d'Azur
Occitanie
Corse
La Réunion
Martinique
Guadeloupe
Polynésie-Française
St Martin
St Barthelemy
Guyane
Mayotte
Nouvelle Calédonie

L'ÉVALUATION, UN ENJEU DÉMOCRATIQUE

I - LES DÉFIS DÉMOCRATIQUES À RELEVER

LES PRINCIPAUX CONSTATS

La société contemporaine est confrontée à un ensemble de défis économiques, sociaux et environnementaux sans commune mesure avec le passé, qui conduit les citoyens à ressentir une insécurité de plus en plus forte sur des questions pourtant essentielles telles que l'emploi, l'alimentation, la santé ou l'environnement.
Cette réalité, cumulée à des résultats parfois peu perceptibles des politiques publiques, nourrit une perte de confiance grandissante dans l'action publique.

> *« Trois éléments essentiels au bon fonctionnement d'une démocratie sont aujourd'hui en crise : la dimension représentative, la confiance liant les gouvernants et les gouvernés, et la légitimité des décisions prises par ceux qui ont le pouvoir. »*
>
> (Pierre Rosanvallon : *« Gouverner aujourd'hui, c'est séduire pour survivre »* Libération.fr, 23 août 2015)

> *« La promesse, en politique, est un sous-produit du système concurrentiel. Ce dernier fonctionnant d'ailleurs de façon inversée par rapport à celui qui régit le marché des biens, puisque son effet est dans ce cadre de faire baisser les prix pour attirer le consommateur. Alors que, sur le marché de la politique, la concurrence les augmente à l'inverse ! Cela tient au fait que c'est un marché à terme. L'électeur achète une option, il fait un pari sur l'avenir. C'est donc un marché spéculatif. Si la promesse n'est pas délivrée, c'est-à-dire si la réalité est très en dessous des attentes, il paie la différence avec la monnaie de la déception, mais plus tard. Il peut alors tenter de continuer à jouer sur ce marché, ou bien s'en retirer (par l'abstention ou le vote blanc). »*
>
> (Pierre Rosanvallon, *le Bon Gouvernement*, 2015, p.391).

De nombreux intellectuels et élus ont mis en avant, dans leurs ouvrages, travaux et prises de parole, les limites auxquelles se heurte la démocratie représentative. En effet, les analyses effectuées tendent à montrer une représentativité insatisfaisante, un sentiment d'éloignement entre les gouvernants et les gouvernés et une crise de confiance touchant en particulier le monde politique. La notion de « politique » doit, ici, s'entendre au sens étymologique, c'est-à-dire incluant les élus, les organisations représentatives, la société civile organisée... Ces différentes réalités s'inscrivent, en effet, dans un paysage national à l'incertitude croissante, avec des organisations représentatives dont la fragilité est accrue, des corps intermédiaires en perte de reconnaissance ou absents des choix stratégiques et une e-administration de plus en plus présente.

Le désenchantement peut donc engendrer des répercussions sur les choix de vote et sur l'abstention[2], les taux d'abstention ayant des amplitudes de plus en plus marquées. Ainsi, les élus ont une assise populaire de plus en plus incertaine et contestée et, cela, à tous les niveaux de notre organisation républicaine.

[2] Selon les données disponibles sur le site www.france-politique.fr, on constate, par exemple, que la participation :
- a diminué de plus de 3,5 points entre 2007 et 2012 au second tour des élections présidentielles,
- a baissé de plus de 15,5 points entre 1997 et 2012 au second tour des élections législatives,
- a connu une baisse de près de 14,5 points entre 2004 et 2010 au second tour des élections régionales,
- a subi un recul de près de 11 points entre 1989 et 2014 au second tour des élections municipales.

À titre d'illustration, les résultats[3] du Baromètre de la Confiance Politique réalisé par OpinionWay[4] pour le Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF)[5] publiés en janvier 2017 (chiffres de décembre 2016) font état, dans le cadre de la confiance dans les acteurs politiques, que 81% des interrogés éprouvent des sentiments négatifs quand ils pensent à la politique. Ils étaient 76% à exprimer des sentiments négatifs dans l'étude réalisée en décembre 2010 et parue en janvier 2011.

Cependant, si les acteurs publics semblent susciter des opinions parfois défavorables, une enquête réalisée en 2016 par l'institut Viavoice pour le journal La Croix[6] conclut que la politique et le débat politique intéressent toujours environ 60% des personnes interrogées.

L'insatisfaction forte des citoyens qui ont le sentiment de n'être interrogés que ponctuellement lors des grandes échéances électorales, mais aussi le développement des réseaux sociaux, lieux d'information, d'échanges, de débat et d'expression, perturbent les schémas traditionnels et on assiste à une modification des pratiques liées au numérique.

Ainsi, facilitées par le numérique, des initiatives citoyennes se développent en dehors des cadres classiques de consultation[7] ; ces initiatives s'inscrivent dans une volonté de participation et de mobilisation citoyennes. À titre d'exemple, on peut citer le phénomène des pétitions citoyennes en ligne (change.org ou avaaz.org) qui peuvent influer sur les décisions politiques et faire évoluer les prises de position des élus. Les initiatives citoyennes apparaissent alors comme une nouvelle forme de pouvoir dont les effets sont à prendre en considération.

LES GRANDS ENJEUX

L'enjeu principal est celui d'une meilleure compréhension de l'action publique, afin que chacun ait connaissance des objectifs d'une politique, des bénéficiaires auxquels elle s'adresse, des résultats attendus, des mesures de contrôle et de réajustements à réaliser. Les citoyens doivent avoir connaissance des choix envisagés et être en mesure de discerner et de comprendre l'intérêt général poursuivi.

Les enjeux auxquels se confrontent à la fois les élus et l'ensemble des acteurs publics reposent donc sur l'obligation d'informations et de transparence, sur la nécessité de clarifier, de motiver la prise de décisions et de donner à voir les résultats de l'action publique. Il s'agit de restaurer la confiance dans l'organisation démocratique, mais aussi d'en mesurer et d'en impulser les évolutions nécessaires et de permettre autant la sauvegarde que le renouvellement du jeu et des équilibres démocratiques.

Au regard des constats faits sur l'état de notre démocratie, notamment celui de la crise du sens et des valeurs, il est nécessaire de recréer de la confiance et d'associer plus largement les citoyens à la mise en œuvre de l'action publique. En cela, l'évaluation des politiques publiques, dont les finalités sont multiples, est une pratique qui doit permettre d'apporter des réponses à ces exigences. Son développement s'impose comme l'une des réponses aux exigences démocratiques pour valoriser l'action publique.

«L'évaluation s'impose en effet comme l'une des seules réponses possibles à un ensemble de défis qui appellent de nouvelles formes de légitimation des décisions et de mobilisation des énergies»

(Bernard Perret, *L'évaluation des politiques publiques*, 3ème édition, 2014, p.95)

3. L'ensemble des résultats de cette vague de sondage et des précédentes ainsi que la méthodologie employée sont consultables sur le site du CEVIPOF : www.cevipof.com
4. Institut français de sondages politiques.
5. Le CEVIPOF existe depuis 1960 et est associé au CNRS depuis 1968.
6. L'intégralité de l'article « Les Français ont toujours un désir de politique » peut être consultée sur le site du journal : www.la-croix.com.
7. Dispositifs Civic tech : Parlement citoyen ; Cap collectif ; vote.org....

II - LES OBJECTIFS DES POLITIQUES PUBLIQUES ET LES FINALITÉS DE LEUR ÉVALUATION : UN ENJEU DE GOUVERNANCE

«La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration»

Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen.

L'action publique se renouvelle en permanence à la lumière des contextes sociaux, économiques, environnementaux et politiques qui évoluent avec des pas de temps inégaux. Ses finalités sont normalement celles de l'intérêt général, du développement et du bien-être de la société.

Aujourd'hui, la question du passage du modèle du gouvernement à celui de la gouvernance se pose. Cette dernière peut être ici entendue, lors de l'élaboration des politiques publiques, comme une association accrue des parties prenantes et une mise en commun de leurs ressources, expertises et capacités.
Toutefois, et au regard des grands enjeux identifiés, le développement d'une nouvelle forme de gouvernance semble devoir s'imposer sur l'ensemble du cycle d'une politique publique. Ce cycle, qui est fonction de la situation donnée des choix politiques, est composé de plusieurs phases allant de l'identification des problématiques à traiter, en passant par la mise en œuvre de la politique, et aboutissant à l'évaluation des conséquences de cette politique à court, moyen et long terme.

L'évaluation des politiques publiques, qui intervient après, mais également avant et pendant la mise en œuvre de la politique publique, et associe l'ensemble des acteurs, participe du développement de cette gouvernance moderne et partagée. Elle contribue donc au renouvellement de la chose publique et à la revalorisation de l'intérêt général.
Il est important de souligner que l'évaluation n'a pas fonction à remettre en cause le rôle et la place des décideurs mais a pour objet d'apprécier et de donner à voir la mise en œuvre, les résultats, les effets et les impacts de l'action publique qu'ils conduisent.
Dans son guide à l'usage des élus et autre décideurs, la Société Française de l'Évaluation (SFE) précise qu'il faut définir à l'avance le rôle de chacun afin que *« chaque partenaire s'engage à faciliter ce qui est de sa responsabilité. Chacun reste à sa place : ainsi le décideur décide ; l'évaluateur énonce des conclusions ; les acteurs, partenaires, bénéficiaires concernés participent ou sont impliqués dans l'évaluation, voire dans les débats finaux sur les recommandations. »*

De façon plus générale, les évaluations des politiques publiques remplissent une pluralité de fonctions et les finalités d'une démarche évaluative sont multiples et interdépendantes. Selon le Conseil Scientifique de l'Évaluation (CSE), dans son guide sur l'évaluation, l'évaluation des politiques publiques poursuit au moins quatre finalités conjointes à savoir :

- **Une finalité "déontologique" :** *rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenus. Cette dimension recouvre donc à la fois l'amélioration de l'»imputabilité» des systèmes d'action publique (notion correspondant au terme anglais « accountability », au sens de capacité à rendre des comptes sur son action à une autorité de niveau supérieur ou à un public démocratique), la finalité informative et la finalité «démocratique» de l'évaluation.*
- **Une finalité gestionnaire :** *répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre.*
- **Une finalité décisionnelle :** *préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique.*
- **Une finalité d'apprentissage et de mobilisation :** *contribuer à la formation et à la motivation des agents publics et de leurs partenaires en les aidants à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs. »*

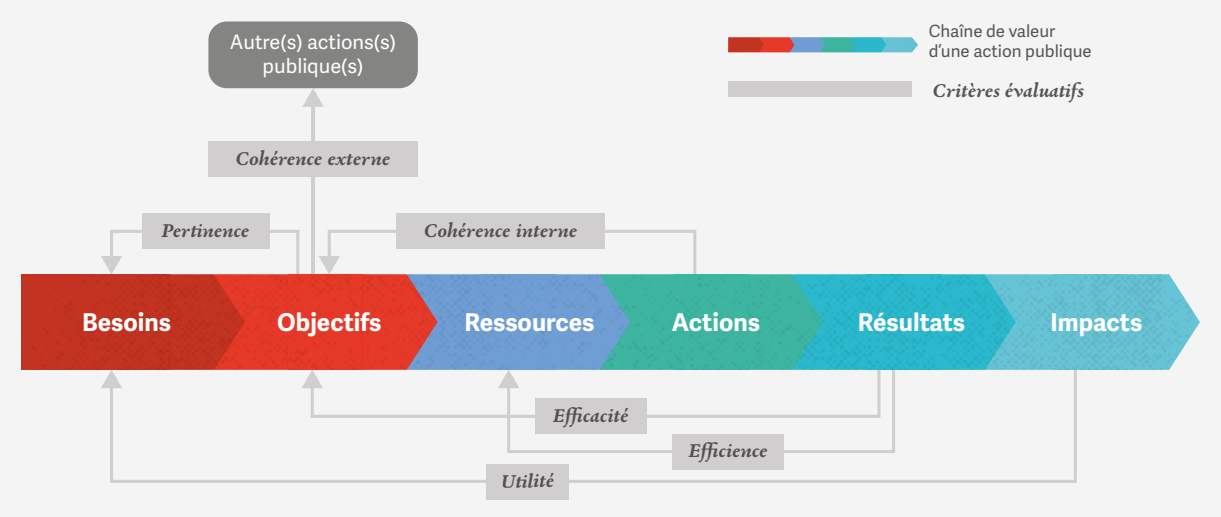
Ainsi, si l'ensemble des finalités citées participe à l'amélioration des politiques publiques, elles font aussi de l'évaluation un outil d'aide à la décision. La finalité « déontologique » inscrit, de fait et pleinement, l'évaluation des politiques publiques dans la recherche d'une nouvelle approche démocratique. Elle permet de rendre compte de l'action aux responsables politiques et de la donner à voir aux citoyens.

CE QU'EST L'ÉVALUATION...

La seule définition officielle de l'évaluation[8] des politiques publiques est celle du décret du 22 janvier 1990 qui dit que, évaluer une politique, « *c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés* ».
Cependant, s'il existe plusieurs définitions possibles, celle proposée par la Société Française de l'Évaluation (SFE) entre en résonance avec le présent document. En effet, pour la SFE, l'évaluation « *vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts* ».
Cette définition contient à la fois la notion de « rendre compte » mais confirme également l'idée que l'évaluation des politiques publiques constitue une aide à la décision.
L'évaluation s'inscrit pleinement dans l'acte politique parce qu'elle consiste à questionner l'action publique selon différents critères, et qu'elle cherche, selon les termes du CSE, à apprécier dans quelle mesure la politique évaluée possède les principales qualités qui caractérisent idéalement une « bonne politique ».

Les cinq critères[9] évaluatifs standards, partiellement évoqués dans la définition de la SFE, peuvent se décliner sous la forme de questions, formulées, par exemple, comme suit :

- **La cohérence :** Les objectifs poursuivis par l'intervention publique sont-ils cohérents entre eux et cohérents avec ceux des autres actions et politiques menées ?
- **La pertinence :** Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention publique sont-ils en adéquation avec les besoins et priorités identifiés ?
- **L'efficacité :** Les résultats et effets obtenus suite à la mise en œuvre de l'intervention publique sont-ils conformes aux objectifs poursuivis ?
- **L'efficience :** Les résultats obtenus sont-ils à la mesure des ressources et moyens mobilisés (financiers, humains, matériels...) ?
- **L'utilité :** Dans quelle mesure les effets et impacts produits par l'intervention publique répondent-ils aux problématiques et besoins identifiés ?



(Source : Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP)

L'ensemble des réponses qui seront formulées fournira des indications quant aux modifications ou ajustements de l'action publique qui pourront être apportés. En cela, l'évaluation des politiques publiques est un vecteur indéniable de connaissance, de valorisation et d'amélioration de l'action publique.

[8] Le Conseil Scientifique de l'Évaluation (CSE), qui a été supprimé en 1998 et remplacé par le Conseil National de l'Évaluation (CNE), avait pour mission de favoriser le développement des méthodes d'évaluation et de définir une déontologie de l'évaluation. Il était également impliqué dans les travaux du Comité Interministériel de l'Évaluation (CIME) en ce sens que son avis conforme était requis dans la procédure d'arrêt des projets d'évaluation par le Comité et qu'il portait une appréciation sur la qualité des évaluations réalisées. Composé de onze personnalités qualifiées nommées par arrêté du Premier ministre, ses membres étaient nommés pour six ans non renouvelables. Ses ressources étaient prévues dans le budget des services du Premier ministre et il disposait d'un accès de principe à tous les documents et informations détenus par les administrations de l'État et les organismes placés sous leur tutelle (www.senat.fr).
[9] La liste de critères n'est pas exhaustive et peut être complétée par d'autres critères comme ceux de la viabilité, de la faisabilité ou bien de la soutenabilité par exemple.

«L'évaluation est un mode de questionnement, une démarche d'analyse de l'action publique. Elle vise à rechercher les relations entre les objectifs, les moyens, les résultats de l'action publique.»

(Professeur Jean-Claude NEMERY, Directeur du Centre de Recherche sur la Décentralisation Territoriale de l'Université de Reims-Champagne-Ardenne)

Patrick VIVERET place, quant à lui, la notion de valeur au centre de sa définition de l'évaluation des politiques publiques. En effet, selon lui, « *évaluer une politique, c'est former un jugement sur sa valeur* ». Il emploie aussi le terme de « *délibération sur la valeur* », expression qui induit le fait que l'évaluation des politiques publiques est un processus qui nécessite de construire un avis collectif. Transparait alors, dans sa définition, un des principes majeurs de l'évaluation des politiques publiques qui est celui de la pluralité des points de vue. En effet, la démarche évaluative, processus rigoureux, nécessite l'association de l'ensemble des parties prenantes... qu'il ne faut pas confondre avec l'audit, le contrôle et le pilotage

«L'évaluation reste, en France, trop souvent synonyme de missions de contrôle évaluant la mise en œuvre des politiques, plutôt que leur efficacité »

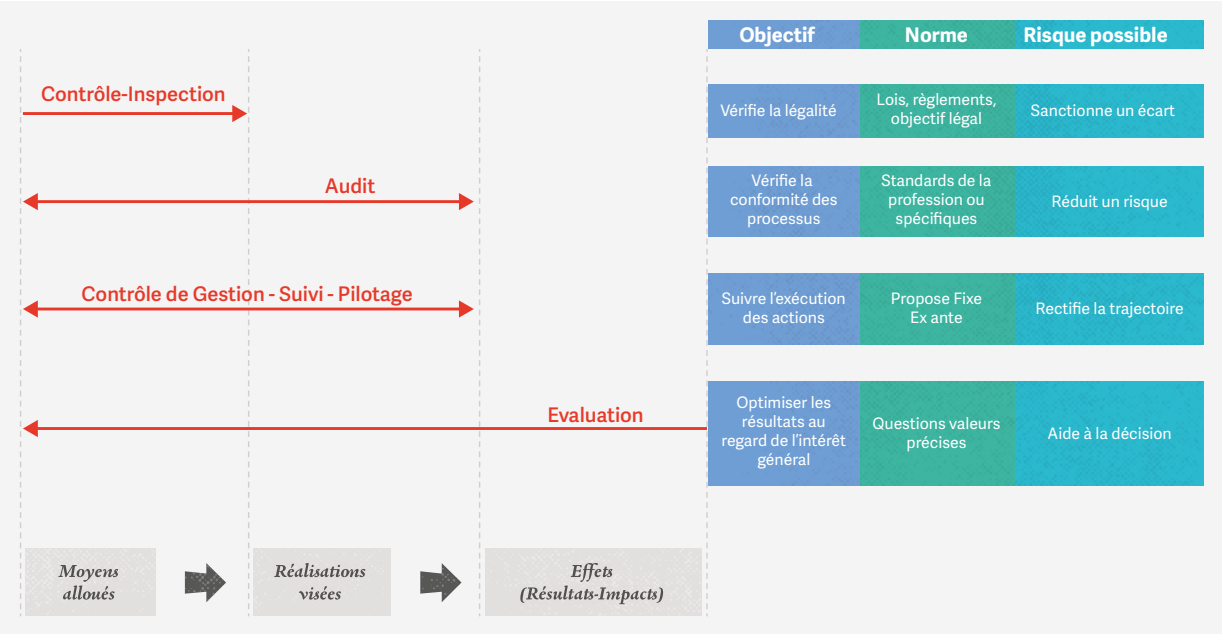
(Évaluation des politiques publiques : le bilan contrasté du quinquennat, Antoine BOZIO et Lucile ROMANELLO, Institut des Politiques Publiques (IPP), mars 2017)

Une méconnaissance de ce qu'est l'évaluation peut générer des freins et engendrer des blocages. Aussi, il est essentiel de compléter la définition de l'évaluation par un rappel de ce qui la distingue de l'audit, du contrôle mais également du pilotage. Cependant, s'ils s'en distinguent par leurs objectifs, l'audit et le contrôle peuvent alimenter l'évaluation des politiques publiques.

«Il ne faut pas pour autant se passer du contrôle, mais contrôle et évaluation doivent être pratiqués à parts égales, il faut autant d'évaluation que de contrôle.»

(Alain BOLLON, expert auprès de l'UNESCO, audition en groupe de travail Évaluation de CESER *de* France du 15 septembre 2016)

Le tableau ci-après permet de saisir les différences fondamentales entre les approches, les emboîtements à maîtriser.



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

«L'évaluation se différencie des différentes formes de contrôle (contrôle de conformité, contrôle et analyse de gestion) et de l'audit organisationnel par le type de point de vue adopté pour apprécier l'action publique. Le contrôle et l'audit se réfèrent à des normes internes au système analysé (règles comptables, juridiques, ou normes fonctionnelles), tandis que l'évaluation essaye d'appréhender d'un point de vue principalement externe les effets et/ou la valeur de l'action considérée. L'évaluation peut néanmoins intégrer l'audit du fonctionnement des services chargés de la mettre en œuvre, ou une étude sociologique ayant le même objet, dans la mesure où ce fonctionnement influe sur les effets que l'on cherche à mesurer et à expliquer. Il faut rappeler également que, contrairement à certaines formes d'audit, l'évaluation n'a pas pour objet de porter un jugement sur la manière dont les agents individuels, y compris les responsables hiérarchiques, remplissent leur mission.»

(Conseil Scientifique de l'Évaluation)

L'évaluation des politiques publiques est traductrice de sens. Elle fournit une appréciation sur la valeur des choix stratégiques opérés, ainsi qu'une vision commune de leurs conséquences, et elle permet de faire évoluer l'action publique le cas échéant. Elle offre donc la possibilité de redonner confiance dans la chose publique ainsi que les moyens de renouveler le débat public en posant la question objective du rapport entre les choix opérés et les bénéfices collectifs.

L'évaluation des politiques publiques est un outil participant de la communication et concourant à la transparence de l'action publique, garantissant la poursuite de l'intérêt général et du bien commun. Elle est donc bien plus un enjeu de gouvernance qu'une mécanique technocratique.



III - UNE LÉGITIMITÉ DES CESER RECONNUE

La loi pour une Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015 confère aux CESER la mission «*d'informer le conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales, de participer aux consultations organisées à l'échelle régionale, ainsi que de contribuer à des évaluations et à un suivi des politiques publiques régionales*».

La loi NOTRe confirme avec force la reconnaissance des CESER, représentants la société civile organisée, comme des organes disposant d'une expertise leur permettant d'informer les assemblées élues sur les questions économiques, sociales et environnementales.

«Pouvoir compter sur une deuxième assemblée régionale, c'est une chance : la chance de nous appuyer sur les forces vives de la région, sur les talents de la région, la chance de nous appuyer sur des avis éclairés, éclairants, parfois décapants (...) et la chance de créer aussi une nouvelle dynamique qui touche toute la société régionale.»

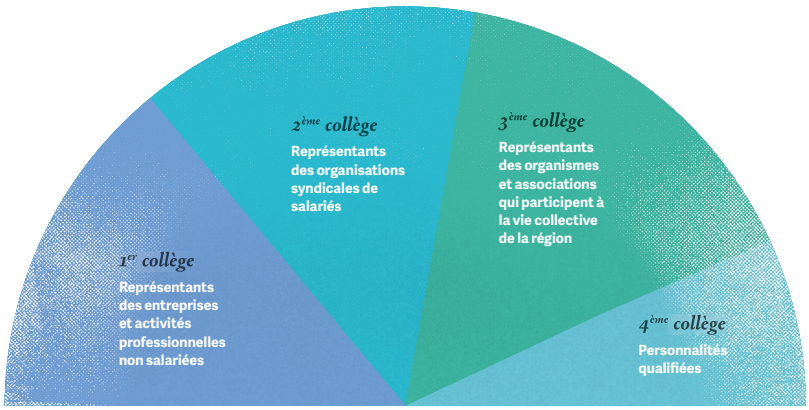
(Xavier BERTRAND, Président LR de la Région Hauts-de-France, *Région Magazine nº132-133*, Septembre/Octobre 2016)

La société civile présente de multiples réalités et ses différentes composantes se structurent en un ensemble de réseaux d'acteurs allant de l'association locale à l'organisme national, et disposant de têtes de réseaux en charge de les représenter.

Les CESER, comme forme spécifique d'organisation de la société civile organisée, sont dotés d'une mission et d'un rôle particuliers. Ils sont enracinés dans la réalité et forment un maillage d'acteurs et d'organisations diverses dont la structuration et l'objet dépassent les seules structures représentées nominativement.

Par conséquent, l'assemblée consultative régionale, représentative des forces vives du territoire dans toute leur diversité (employeurs, salariés, associations, acteurs agissant dans l'espace économique, social ou environnemental...), est un pilier d'équilibre susceptible d'éclairer, de guider et donc de servir à l'évaluation des décisions politiques.

De par leur composition, les CESER peuvent être d'extraordinaires espaces de résonnance et de partenariat, ayant fonction d'ensembliers et d'interfaces entre citoyens, décideurs et acteurs de la vie régionale. Ils contribuent à un développement équilibré sur l'ensemble de leurs territoires et facilitent la recherche de cohésion et de solidarité.



«Désormais, il convient que les CESER prennent une place plus importante dans la nouvelle organisation territoriale en jouant un rôle nouveau et actif dans le processus d'évaluation des politiques régionales.»

(Professeur Jean-Claude NEMERY, Directeur du Centre de Recherche sur la Décentralisation Territoriale de l'Université de Reims-Champagne-Ardenne)

Outre la reconnaissance de l'expertise des CESER, l'article 32 de la loi NOTRe porte également une nouvelle vision du rôle des CESER dans l'évaluation des politiques publiques régionales.

Elle confie, en effet, aux CESER la nouvelle mission de contribuer à l'évaluation et au suivi des politiques publiques régionales. Cela renforce le rôle de l'assemblée consultative à l'échelle régionale et permet de réexaminer la structuration démocratique. En effet, le législateur propose de prendre appui sur les assemblées consultatives pour assurer la veille utile à la transparence de l'action et participent à la mesure de l'efficience et de la pertinence des orientations retenues. Les CESER se voient donc légitimés de par leur représentativité et sont confirmés comme outil de la gouvernance régionale.

«... la compétence première des CESER, qui est d'émettre des avis sur les données, les travaux et les projets des autres acteurs, notamment le Conseil régional, peut utilement enrichir l'évaluation, en améliorer la pertinence.»

(Bernard PERRET, ingénieur et socio-économiste, audition en groupe de travail Évaluation de CESER *de* France du 13 juin 2016)

Ainsi, la Région repose sur un État qui légifère, un Conseil régional porté par le suffrage qui administre, et une assemblée de socioprofessionnels qui est en charge des diagnostics partagés et des recommandations utiles à la pertinence des actions.

Concrètement, la loi reconnaît donc l'expertise et la compétence des CESER pour participer à l'évaluation des politiques publiques régionales. En effet, de tout temps, les assemblées consultatives, en produisant des avis a priori, dans le cadre des saisines obligatoires des exécutifs régionaux, ont mis en œuvre des évaluations ex ante.

Plus largement, les CESER disposent, en leur sein, d'un ensemble de connaissances et compétences multiples, mais également d'une capacité de synthèse et d'une capacité à construire collectivement afin de rechercher le consensus : ils élaborent les champs des dissensus pour trouver ensuite le chemin d'un accord, en parvenant à unir les contraires pour déterminer des actions et des options communes à proposer aux décideurs. Ils ont donc un rôle d'appropriation de sujets complexes, d'élaboration d'hypothèses, d'apaisement et de prise de recul.

Les CESER, en réalisant des analyses critiques, dans tous les sens du terme, établissent des diagnostics partagés et produisent des avis qui éclairent l'ensemble des décideurs, au-delà des élus régionaux. La capacité à prendre de la hauteur, à effectuer des préconisations consensuelles, sert les démarches évaluatives engagées sur les territoires. Les CESER facilitent également la mise en œuvre et la diffusion des modalités et des résultats de l'évaluation des politiques publiques et se font également le relais d'une forme, construite, d'expression citoyenne.

«La mission contributive du CESER implique d'apporter, dans les processus évaluatifs existants, le savoir-faire original qu'est celui du CESER : produire une expression consensuelle de la société civile organisée.»

(Bernard PERRET, ingénieur et socio-économiste, audition en groupe de travail Évaluation de CESER *de* France du 13 juin 2016)

Penser différemment n'est pas un objet de discorde, mais l'une des richesses des CESER qui cultivent la démocratie en organisant la confrontation dans le dialogue. Leurs composantes n'ont pas à renier leurs orientations internes. Bien au contraire, ce sont ces différences d'appréciation qui nourrissent un débat destiné à construire.
Au-delà de leur composition, les CESER effectuent un travail ne s'inscrivant pas dans les échéances électorales. Ils se positionnent dans la continuité et dans une temporalité différente qui offre davantage de temps à la réflexion et aux résultats. Cela renforce le fait qu'ils disposent d'un recul et d'un regard original sur les politiques publiques.

«On a toujours besoin de gens pour mener des missions d'évaluation des politiques publiques. C'est une manière de veiller à la qualité de la dépense publique, et d'utiliser le regard plus construit, plus serein et plus divers des CESER.»

(Marylise LEBRANCHU, ancienne Ministre de la Décentralisation et de la Fonction Publique)

Les questions ouvertes par la loi NOTRe sur l'évaluation des politiques publiques et la place accordée aux assemblées consultatives régionales que forme chaque CESER sont celles de la volonté et des moyens permettant de reconquérir la confiance dans l'action publique, de servir l'intérêt général. Il s'agit, à l'échelle régionale, de reconnaître l'action publique et de pouvoir en discuter les modalités de mise en œuvre et de suivi afin de pouvoir en rendre compte aux citoyens, de les impliquer par la connaissance des politiques publiques et des dispositifs qui les prolongent.
Les CESER ont donc leur rôle à jouer afin de contribuer à la transparence de l'action publique, à l'information des acteurs et au soutien de l'intérêt commun. Et si les membres des assemblées que sont les CESER n'ont pas vocation à devenir des techniciens de l'évaluation, ils forment pour autant des lieux où cette évaluation peut et doit se développer de manière privilégiée.

Très clairement, le processus évaluatif permet une amélioration continue de l'action publique et se présente ainsi comme un « instrument » démocratique dont les CESER, acteurs représentant les forces vives du territoire, ont toute légitimité à se saisir et à être saisis. Cependant, il convient de définir les modalités selon lesquelles les ceser peuvent contribuer à l'évaluation des politiques publiques.



les CESER
les FORCES VIVES RÉUNIES AU SERVICE des *régions*

UNE NOUVELLE MISSION POUR LES CESER : « CONTRIBUER À DES ÉVALUATIONS ET À UN SUIVI DES POLITIQUES PUBLIQUES RÉGIONALES »

I - LA DIMENSION ÉVALUATIVE DES TRAVAUX DES CESER AVANT LA LOI NOTRe

L'évaluation des politiques publiques par les collectivités territoriales est apparue avec le mouvement de décentralisation et avec la territorialisation de l'action publique. Par ailleurs, l'évolution des relations entre l'Europe, l'État et les Régions, notamment avec le développement des contrats de plan État-Région et des programmations liées aux fonds structurels européens, ont contribué à la diffusion progressive, via des évaluations « imposées », de la notion d'évaluation des politiques publiques au niveau régional.

En revanche, le déploiement, sur les territoires régionaux, de pratiques évaluatives non obligatoires (hors CPER et fonds européens) s'est opéré de manière hétérogène et les évaluations des politiques publiques ne se sont pas généralisées, loin s'en faut. De ce point de vue, il est possible de considérer que les Conseils régionaux n'ont pas encore investi pleinement le champ de l'évaluation et très peu y ont intégré les CESER ou très inégalement, sauf exceptions.

CESER ***Rhône-Alpes :***

> *«Dès 1991, l'ex CESER Rhône-Alpes était représenté dans les groupes de suivi mis en place par l'exécutif régional pour accompagner le cabinet d'étude sur le sujet évalué. Puis le CESER formulait un avis sur le rapport d'évaluation avant débat au Conseil régional ; ceci avec une méthode scientifique. À partir de 2012, le CESER est intégré dans le Comité de pilotage général de la démarche. Il est associé à l'amont pour rédiger les questions évaluatives du mandat voté par les élus politiques. Cette démarche est aujourd'hui interrompue depuis le début de la nouvelle mandature du Conseil régional»*

Avant la loi NOTRe, les CESER n'étaient donc pas ou peu considérés comme des parties prenantes, à part entière, de l'évaluation des politiques publiques. Néanmoins, ils avaient déjà, à plusieurs titres, des pratiques à dimension évaluative qui témoignaient, pour nombre d'entre eux, de l'intérêt qu'ils y portaient.

A. LA CONTRIBUTION DES CESER À L'ÉVALUATION PAR LEURS AVIS

La position des CESER est celle d'une dynamique de participation partagée pour l'action publique régionale. Tous visent l'apport de plus-values utiles à la prise de décision par les exécutifs régionaux. Pour ce faire, ils mènent des travaux, formulent des propositions, rendent des avis sur la pertinence ou l'opportunité d'une mesure, qui, de par leur substance même, constituent les prémices d'une démarche évaluative.

Dans son rapport de septembre 2015, intitulé « *Promouvoir une culture de l'évaluation des politiques publiques* », le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) reconnait que, si l'évaluation des politiques publiques n'est pas explicitement une prérogative des CESER, ceux-ci mènent, de fait, une démarche évaluative par les avis qu'ils rendent lors de l'examen des documents régionaux (budgétaires, schémas régionaux,...).

En effet, les CESER, pour émettre leur avis, adoptent un raisonnement qui les conduit à questionner les différents éléments constitutifs de la politique publique : état des lieux, objectifs, résultats... et à effectuer des recommandations et préconisations. Ils entrent dans une logique d'évaluation préalable à la mise en œuvre en identifiant les leviers à activer, les points à renforcer, les faiblesses à résorber.

CESER *de Bretagne* :

> *« La principale contribution du CESER de Bretagne au suivi et à l'évaluation des politiques publiques prend forme actuellement et depuis 2009 par l'avis approfondi qu'il donne chaque année sur le Rapport d'Activité et de Développement Durable (RADD), outil original et sans équivalent de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de l'action de la collectivité. Saluant son utilité, sa richesse et sa clarté dès sa première édition, le CESER a contribué chaque année par ses avis et dans un dialogue régulier avec le Conseil régional à l'amélioration de l'outil, avec un travail particulier sur les indicateurs ».*

La force contributive des ceser est indéniable, du fait de leur approche « en retour d'expériences empiriques » appuyées sur les réalités socio professionnelles du territoire. Cette pratique ne doit, cependant, pas être confondue avec une démarche d'évaluation caractérisée par des critères comme l'efficience, l'efficacité, la pertinence ou encore la cohérence et l'utilité.

B. LA PARTICIPATION DES CESER AU SEIN D'INSTANCES D'ÉVALUATION : RETOURS D'EXPÉRIENCES

Dans le cadre de leur mission consultative, la plupart des CESER ont été invités à participer à différents comités et instances de pilotage, de suivi et d'évaluation de certaines politiques régionales.
Ainsi, pour assumer l'obligation de suivre et d'évaluer les actions menées dans le cadre des CPER et des programmations européennes (FEDER, FEADER, FSE), des comités de suivi régionaux ont été mis en place. Parfois pluri-fonds, inter-fonds[10] et/ou mixtes[11], la composition de ces comités, dont les dénominations varient, est majoritairement partenariale et associe, en règle générale, les CESER.

CESER *de Picardie :*

> *«À partir de 2007, l'ex CESER de Picardie était associé au suivi-évaluation des dossiers présentés dans le cadre du Comité de Programmation Inter Programme (CPIP) chargé d'examiner les dossiers faisant l'objet de financements au titre des fonds FEDER et du CPER.»*

Dans le même esprit, il est à noter que certains CESER ont également été intégrés au sein des instances en charge du pilotage et de l'évaluation des Contrats de Plan Régionaux de Développement des Formations Professionnelles (CPRDFP).

CESER *de la Réunion :*

> *«Le CESER de la Réunion est, lui aussi, associé depuis de nombreuses années au comité de pilotage (COPIL) de suivi et d'évaluation du CPRDFP 2011-2015. Il était associé à l'évaluation du CPRDFP à mi-parcours, sur saisine du Conseil régional. C'est dans ce cadre que le CESER a rendu un avis affirmant la nécessité de mettre en œuvre la loi du 5 avril 2014 créant de nouvelles instances (CREFOP et COPAREF) chargées de l'évaluation et du suivi du CPDRFP, auxquelles est associé, notamment, le président du CESER.»*

Au-delà des obligations réglementaires, quelques Conseils régionaux ont volontairement mis en place des instances spécifiquement dédiées à l'évaluation des politiques publiques régionales.

CESER *Franche-Comté :*

> *«Le précédent CESER Franche-Comté a été associé à plusieurs instances spécifiques liées à des travaux d'évaluation. A ce titre, plusieurs membres du CESER ont participé à différentes instances de pilotage et de suivi dédiées à des évaluations sur des politiques publiques régionales (évaluations des relations Région/territoires infrarégionaux, des points visioservices sur le territoire régional, des dispositifs de formation) ou des schémas et dispositifs (comité évaluatif de l'Agenda 21, comité de suivi du Schéma régional d'aménagement et de développement du territoire, comité de suivi du Schéma régional climat air énergie).»*

En pratique, ces instances sont dotées, a minima, d'une mission de pilotage des évaluations conduites par des prestataires extérieurs et peuvent associer des représentants du CESER. En cela, les CESER concernés sont donc parties prenantes des évaluations que portent ces Régions, depuis la définition de la thématique, jusqu'à la publication des résultats.

[10] Pluri-fonds et Inter-fonds : suivi et évaluation des différents fonds européens par un même comité.
[11] Mixte : suivi et évaluation du CPER et des fonds européens.

C. LA PARTICIPATION DES CESER À L'ÉVALUATION PAR L'ENGAGEMENT DE TRAVAUX SPÉCIFIQUES

Conscients de l'importance de l'évaluation des politiques publiques, plusieurs CESER se sont engagés dans une réflexion sur cette question. Cet engagement s'est, notamment, traduit par des prises de position visant à encourager les exécutifs régionaux à développer, voire à systématiser la pratique de l'évaluation sur leurs territoires. Certains CESER, à l'instar du CESER de Bourgogne, ont également vivement encouragé les Conseils régionaux à créer des instances dédiées à l'évaluation des politiques publiques dans l'optique de développer des dispositifs pérennes et structurés d'évaluation. Cette préconisation est souvent accompagnée par l'expression, de la part des CESER, d'une vive volonté de pouvoir être associés aux instances d'évaluation mises en place.

CESER *Bourgogne :*

> *Dans son avis « Évaluation des politiques publiques : passer du dire au faire », adopté en 2015, le précédent CESER Bourgogne formulait déjà un ensemble de préconisations concernant la mise en place, par le nouvel Exécutif régional, d'un dispositif pérenne et structuré d'évaluation des politiques publiques régionales en confiant le pilotage de l'évaluation à une instance dédiée. Il s'était notamment appuyé sur différentes démarches de suivi des politiques publiques menées grâce aux travaux d'une section Prospective (Quel avenir pour la Bourgogne dans 20 ans ?).»*

Les CESER développent ainsi, depuis plusieurs années, une approche à caractère évaluatif.

CESER *Aquitaine :*

> *«Le CESER Aquitaine a engagé, en 2014, un travail relatif aux conditions et aux effets des aides régionales versées aux entreprises en matière d'investissement qui ont conduit à la formulation de douze préconisations.»*

Par ailleurs, plusieurs CESER ont également été saisis par les Conseils régionaux pour réaliser des travaux d'évaluation de politiques données.

CESER *Pays de la Loire :*

> *«Le CESER Pays de la Loire a déjà produit des travaux d'évaluation des politiques publiques à la demande de la Région – évaluation de la politique jeunesse, analyse des programmes d'actions éducatives - ou dans le cadre de ses propres études.»*

CESER *Normandie :*

> *«Dans le CESER Basse-Normandie, le président du Conseil régional avait saisi le CESER, en 2011, pour que ce dernier mène une évaluation précise du dispositif des Emplois Tremplins (2005-2011). Dans cette perspective, le CESER avait réalisé un bilan des Emplois Tremplins et formulé un certain nombre de préconisations et d'orientations souhaitables pour une politique d'Emplois Tremplins rénovée.»*

D. LES DÉMARCHES INTERNES D'ÉVALUATION

L'implication de certains CESER dans le champ de l'évaluation s'est également traduite, avant la loi NOTRe par des travaux de suivi et d'évaluation, menés en interne, et portant sur les rapports et avis du CESER. Ces démarches ont permis de travailler sur les notions de lisibilité, de qualité et de pertinence des avis afin qu'ils éclairent au mieux l'exécutif régional et qu'ils servent pleinement l'amélioration de l'action publique régionale.

CESER *de Picardie :*

> *«Antérieurement à la loi NOTRe, l'ex CESER de Picardie adoptait des rapports de suivi de ses avis. Ainsi, trois à quatre ans après l'adoption d'un avis choisi, la Commission en charge de son élaboration reprenait l'ensemble des préconisations émises et les testait au regard des politiques adoptées par la Région ou par d'autres partenaires. Cela donnait lieu à la rédaction d'un rapport-avis de suivi adopté en séance plénière.»*

Ainsi, avant même la loi NOTRe, les CESER se sont appropriés l'évaluation des politiques publiques et y contribuent selon des modalités de contribution diverses. L'implication des CESER est variable d'un territoire à l'autre, et la dimension évaluative de leurs travaux n'est pas toujours perçue comme telle. Cependant, de la réflexion à la pratique, l'exercice d'évaluation fait, de longue date, son chemin dans les assemblées et les CESER ont pris conscience de l'importance de mener des travaux d'évaluation pour une meilleure transparence de l'action publique.




Les forces vives
réunies
au service
des Régions

II - LA MISSION ÉVALUATIVE CONFIÉE AUX CESER PAR LA LOI NOTRe

Si, sous diverses formes, les CESER ont progressivement commencé à investir le champ de l'évaluation des politiques publiques, la loi NOTRe vient reconnaitre et affirmer leur rôle en leur confiant la mission de « contribuer à des évaluations et à un suivi des politiques publiques régionales ».

A. LA LECTURE DE L'ARTICLE 32

L'article 32 de la loi NOTRe vient modifier l'article L 4134-1 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) et confie, aux CESER, la mission nouvelle de contribution au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.
Cette évolution traduit la volonté du législateur d'étendre les missions des CESER, mais aussi d'inviter les exécutifs régionaux à envisager le développement de l'évaluation des politiques publiques régionales d'une façon différente, plus concertée et en s'appuyant sur la société civile organisée. Ainsi, l'article 32 renforce la légitimité contributive des assemblées consultatives en leur donnant l'espace de l'expertise qu'elles sont en capacité d'occuper.

Toutefois, dans ses termes, la loi donne un cadre à cette compétence contributive des CESER.
Ainsi, l'expression « contribuer à des évaluations » induit une limite. Le verbe « contribuer » reflète l'idée que la décision et le pilotage de l'évaluation sont partagés avec les CESER. Les CESER ne sont donc pas les seuls acteurs de l'évaluation. En outre, les CESER ne disposent pas toujours des moyens humains, techniques ou financiers pour réaliser, en propre, des évaluations. En réalité, il semble que la loi invite à une plus grande structuration du champ de l'évaluation des politiques publiques régionales et place les CESER comme des acteurs incontournables. Elle apparait comme une opportunité utile au développement partagé d'une culture de l'évaluation, d'approches convergentes, d'une force commune. Pour autant, le législateur reste prudent et ne formalise pas un format « idéal » de l'évaluation en Région. Les expériences acquises des CESER n'en sont que plus précieuses et les expérimentations constituent un réservoir de plus-values à partager.

Cette culture de l'évaluation des CESER ouvre également l'opportunité de la mutualisation de leurs expériences. Il s'agit, pour eux, de travailler ensemble à partir du présent document, cadre partagé et appréhendé de façon globale, mais avec des spécificités régionales qui restent entières et déterminantes. Cette mutualisation des expériences des CESER est susceptible de contribuer à la réalisation de travaux d'évaluation inter-CESER qui interviendraient sur une politique intéressant simultanément plusieurs Régions.



B. PREMIERS ÉLÉMENTS DE STRUCTURATION DES CESER POUR ASSURER CETTE MISSION

Dès la publication de la loi NOTRe les CESER se sont mobilisés pour envisager les modalités selon lesquelles ils devaient se saisir de la mission de contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales, tant du point de vue de la structuration interne que des travaux à engager ou des nouvelles relations à initier ou à développer selon les régions, avec les Conseils régionaux sur ce sujet.

Il en résulte des approches qui peuvent être diverses, mais toutes orientées vers le même objectif : exercer au mieux cette nouvelle mission en articulation avec leurs autres prérogatives.

CESER *Île-de-France :*

«En Île-de-France, suite à la publication de la loi NOTRe le CESER a réinterrogé ses propres pratiques afin de mieux appréhender sa potentielle contribution à l'évaluation.
Le bureau du CESER Île-de-France s'est ainsi doté, en mai 2016, d'un plan de 10 actions concrètes visant à :

- *intégrer davantage la dimension évaluative dans le cadre de ses propres travaux (rapports et avis) : modification des notes de cadrage, cycles réguliers de formation des conseillers et des chargés de mission, lancement d'expérimentation d'évaluation en propre...*
- *contribuer davantage aux instances de pilotage et de suivi des politiques régionales ;*
- *être davantage présent dans les sphères partenariales de l'évaluation.*

Une Vice-Présidente référente en matière d'évaluation a également été désignée par le bureau du CESER Île-de-France.»

Les CESER se sont structurés, soit en créant des instances ad hoc (commission ou groupe de travail), soit en s'appuyant sur des instances internes préexistantes. Sur cette base, les CESER se sont donc emparés de la question de l'évaluation, se sont dotés d'outils adaptés et ont envisagé des modalités opérationnelles de contribution au développement de l'évaluation des politiques publiques régionales.

CESER *Occitanie :*

«Le CESER Occitanie a créé, en 2016, une nouvelle commission thématique «suivi et évaluation des politiques publiques» (commission 12). L'objectif est d'engager une réflexion sur la place du CESER dans l'évaluation des politiques publiques de la région.
À ce titre, le CESER s'est autosaisi sur la question de «l'évaluation des politiques publiques : promouvoir une dynamique régionale avec un CESER acteur au sein d'un dispositif nouveau». Le but est ainsi d'éclairer le Conseil régional sur la façon dont il pourrait intégrer le CESER à ce dispositif d'évaluation.»

Plusieurs CESER ont mis en place des cycles de formation pour leurs membres autour de cette question de l'évaluation, autant dans les façons d'appréhender et d'envisager l'évaluation que sur le champ de la mise en œuvre et de l'opérationnalité. Dans tous les cas, ces formations sont apparues comme essentielles et nécessaires au partage d'une culture commune de l'évaluation, indispensable pour disposer d'une base partagée de connaissances théoriques.

CESER *Nouvelle-Aquitaine :*

Le CESER Nouvelle-Aquitaine a organisé deux journées de formation, animées par des spécialistes de l'évaluation des politiques publiques. Le programme de formation a été particulièrement consacré aux principes généraux et caractéristiques de la procédure d'évaluation des politiques publiques, ainsi qu'à la place des CESER dans le cadre de cette évaluation, liée aux dispositions de la loi NOTRe.

En complément des formations apportant un savoir méthodologique et pratique, et selon les approches classiques de travail des CESER qui comportent des phases d'auditions « d'experts », plusieurs CESER ont sollicité des intervenants extérieurs.
L'instauration d'une relation de confiance entre les Conseils régionaux et les CESER constitue une condition clé du succès de la contribution à l'évaluation des politiques publiques.

À cette fin, plusieurs CESER ont donc organisé des rencontres avec les élus régionaux. Ces moments d'échange ont été l'occasion d'évoquer les attentes, les besoins et les freins éventuels identifiés par les deux parties, tant en termes de conception de l'évaluation que de pratiques, de moyens ou d'objectifs. Ces rencontres ont également été l'occasion de poser les bases de ce que pourrait être un apprentissage commun et d'évoquer l'importance d'une culture partagée.

CESER *Grand-Est :*

«Le Comité de Pilotage du Groupe de Travail Permanent Évaluation du CESER Grand-Est a rencontré, à deux reprises, le Vice-président du Conseil régional en charge de l'évaluation des politiques publiques. La première rencontre avait pour objet d'échanger sur la constitution du GTP Évaluation au sein du CESER et de partager des pistes de travail communes à explorer. La deuxième avait pour objet un premier point d'étape sur les travaux du GTP, mais également concernant les travaux du Conseil régional en matière d'évaluation. »

Il est indéniable que le travail envisagé sur l'évaluation et la contribution active des CESER doivent être animés par une volonté partagée avec les élus régionaux. C'est aussi dans la complémentarité de l'action des Conseils régionaux et des CESER que l'évaluation permet plus de transparence et une amélioration de l'action publique régionale. Considérant cet enjeu, les CESER se sont mobilisés sur cette nouvelle mission.



III - LA MISE EN PRATIQUE : ACTIONS EN COURS ET POTENTIALITÉS

Conforté par la loi, les CESER entendent faire évoluer des pratiques, jusque-là diffuses, vers des contributions plus généralisées à l'évaluation des politiques publiques, s'inscrivant dans une démarche structurée. Ils disposent d'un ensemble de retours d'expériences et la loi NOTRe ouvre un champ des possibles dans lequel peut s'exprimer toute la valeur ajoutée de leurs analyses et éclairages, de leur capacité à faire, en appui de leur représentativité régionale. Dès lors, il convient que chaque CESER détermine, en connaissance de l'expérience partagée, quelles peuvent être la nature, la forme et l'intensité de leur(s) contribution(s) en Région.

A. LES CONTRIBUTIONS À « CARACTÈRE TRANSVERSAL »

• La collaboration au sein des instances et les moyens dédiés

Si l'on dresse un tableau des logiques en place et des expérimentations, force est de constater que certains Conseils régionaux ont d'ores-et-déjà décidé de collaborer avec leur CESER en les impliquant directement dans certaines instances d'évaluation. L'enjeu, en appui de la loi NOTRe est de réfléchir à la présence des CESER au sein d'instances spécifiquement dédiées à l'évaluation. Ainsi, ils pourraient faire valoir leurs approches et expériences et s'inscrire dans une démarche contributive sur le fond et sur la mise en œuvre.

CESER *Bourgogne Franche-Comté :*

> *« Deux membres du CESER Bourgogne Franche-Comté siègent au sein du comité de suivi de l'évaluation mis en place par le Conseil régional en avril 2017. Ce dispositif pérenne est notamment composé de six élus régionaux (dont deux de l'opposition), deux membres du CESER, des services de la Région. Parmi les missions de ce comité : valider le plan d'évaluation pour l'année à venir, émettre des propositions d'évolution stratégique de la politique évaluée sur la base des rapports et des synthèses produites à l'issue des évaluations, décider de la communication des études réalisées. La mise en place de ce comité répond à l'un des enjeux d'une démocratie renouvelée identifié par le CESER Bourgogne Franche-Comté dans son avis « L'innovation démocratique en Bourgogne Franche-Comté ? » (octobre 2016)*

Si le Conseil régional peut décider de mettre en place une instance évaluative « transversale » chargée de piloter l'ensemble des évaluations engagées, il peut également choisir d'installer une ou plusieurs instances « thématiques » ne traitant que de l'évaluation d'une politique ou d'un schéma donnés. Dans l'un ou l'autre des cas, les CESER peuvent, et doivent, être associés pour apporter toute la plus-value de leur regard et de leur analyse aux évaluations entreprises.

CESER *Île-de-France :*

> *« Dans le cadre du nouveau Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation adopté en décembre 2016, et considérant la nouvelle mission attribuée aux CESER, le Conseil régional d'Île-de-France prévoit la mise en place d'une instance, co-pilotée avec le CESER, de définition, de suivi et de mise en œuvre d'un programme pluriannuel d'évaluation du nouveau schéma. »*

En l'absence de démarche initiée par certains Conseils régionaux pour les associer aux instances d'évaluation créées, des CESER font explicitement la demande d'être associés aux travaux d'évaluation. Ils affirment ainsi leur volonté de contribuer à l'évaluation des politiques publiques régionales en étant partie prenante, à part entière, du dispositif d'évaluation.

CESER *Hauts-de-France :*

> *«Le CESER Hauts-de-France a engagé une démarche auprès du Conseil régional afin d'être associé aux travaux de la Commission Évaluation de la Région, soit directement en y étant représenté par quatre membres (un pour chaque collège et le Président de la commission «Évaluation des Politiques Publiques» du CESER) ou en étant associé aux comités de pilotage d'évaluation des politiques publiques mis en place au cas par cas.»*

Cette question des relations entre les assemblées régionales et du partage des finalités quant à la mise en œuvre de processus d'évaluation, permet aussi de s'interroger sur les moyens utiles et dédiés à la mise en œuvre de l'évaluation, tant au sein des CESER que des Conseils régionaux, ou encore sur les experts à mobiliser.

• Les processus et dispositifs d'évaluation

La naissance des nouvelles grandes Régions, issues de fusions, nécessite de reconstruire une stratégie et une politique régionale globale. Le développement de l'évaluation, associant les CESER, ne s'inscrit alors pas nécessairement comme une priorité pour les Conseils régionaux concernés. La réflexion conduite par les CESER se présente d'autant plus comme une ouverture de champ et un appel à l'expérimentation en Région.

De ce point de vue, les CESER invitent les exécutifs régionaux à envisager la mise en place d'un cadre partagé pour le développement de l'évaluation des politiques publiques, en appui des expérimentations conduites dans certaines Régions. Les CESER peuvent alors être force de proposition dans la construction de ce cadre, en suggérant des pistes méthodologiques pour la mise en place d'un véritable processus d'évaluation.

• La diffusion de la culture et des résultats de l'évaluation

La diffusion de la culture de l'évaluation et de ses enseignements est un enjeu démocratique fort pour la transparence et l'amélioration de l'action publique.
Les CESER ont la possibilité, dans ce domaine et au travers des différents réseaux qui les composent, d'être des vecteurs utiles à la connaissance de l'action publique, de son évaluation et à la diffusion de ses résultats. Il est primordial que les CESER soient tenus informés des résultats des évaluations réalisées sur le territoire régional et qu'ils aient connaissance des recommandations formulées au regard de ces résultats. Ils pourront ainsi accompagner les Conseils régionaux dans la mise en œuvre de ces recommandations et en suivre les répercussions.

Par ailleurs, les CESER peuvent, dans leurs travaux, prendre des positions claires pour encourager le développement des démarches évaluatives sur les territoires régionaux, que celles-ci soient menées par les Conseils régionaux ou par d'autres acteurs, et préconiser que les conclusions des évaluations fassent l'objet d'une large communication.

B. LES CONTRIBUTIONS CIBLÉES AU COURS DU PROCESSUS ÉVALUATIF

Comme vu précédemment, le cycle d'une politique publique connaît plusieurs phases correspondant aux différentes étapes de l'intervention publique. Idéalement, l'évaluation des politiques publiques doit s'inscrire dans chacune de ces étapes. Les contributions des CESER à l'évaluation doivent ainsi intervenir tout au long du processus évaluatif.

• Le temps de la décision d'évaluer et du cadrage de l'évaluation

L'évaluation d'une politique publique ne peut être conduite « hors sol ». L'un des enjeux déterminants est celui de l'accord préalable sur les conditions, les moyens et la portée de l'évaluation. En cela, il semble indéniable que les Régions doivent mettre en place une structure dédiée, capable d'envisager les tenants et les aboutissants d'une démarche évaluative de telle ou telle politique publique. Les exécutifs régionaux et les assemblées consultatives s'imposent comme le carré décisionnel initial. A ce titre, les CESER doivent participer au choix des politiques à évaluer en s'appuyant sur leurs connaissances particulières du territoire régional et de leur sensibilité spécifique face à l'action publique.

En termes de technicité, il est nécessaire d'envisager une formalisation du cadre de l'évaluation retenue, ses objectifs, les questions prioritaires, les indicateurs, les conditions et contraintes de mise en œuvre. Les CESER peuvent contribuer au cadrage de l'évaluation en réalisant une analyse des objectifs fixés, en proposant des questions évaluatives et/ou en participant à l'élaboration des indicateurs qualitatifs comme quantitatifs. Les CESER, forts de leur diversité, veilleront à ce que les dimensions économique, sociale et environnementale soient prises en compte.

CESER *Nouvelle-Aquitaine :*

> *«L'évaluation ne doit pas seulement s'appuyer sur des indicateurs financiers ou budgétaires, [...]. À cet effet, le CESER doit être force de propositions en matière d'indicateurs et doit veiller à ce que ces derniers couvrent, notamment, les trois champs économique, social et environnemental, pour lesquels le CESER peut apporter son expertise, liée à la pluridisciplinarité de la composition de l'assemblée socioprofessionnelle.»*

Cette question du cadrage des champs et des conditions de l'évaluation revêt bien une importance particulière et les CESER doivent systématiquement être associés à cette étape.
En effet, il s'agit ici de participer au temps de la reconnaissance de l'action, à sa portée, au développement de sa mise en œuvre et aux façons dont on va en mesurer la réalisation, la réussite, les limites ou les freins. Il semble important de considérer que ce temps préparatoire à la mise en œuvre de l'évaluation doit contribuer à une meilleure maîtrise de l'action publique.

• Le temps de la mise en œuvre des évaluations

En référence à l'article 32, les CESER ont donc un rôle contributif à l'évaluation. Ils n'ont pas fonction à conduire pleinement les phases techniques de l'évaluation, mais bien d'en soutenir d'abord le développement, l'étendue et la pertinence. L'évaluation peut se dérouler en amont de la mise en place de la politique (évaluation ex ante). Il s'agira alors d'apprécier la faisabilité, les objectifs et les impacts attendus de l'action publique.

CESER *Île-de-France :*

> *«Dans une logique d'expérimentation de l'évaluation en propre, le CESER d'Île-de-France a lancé, en décembre 2016, une démarche d'évaluation ex ante du nouveau dispositif des bassins d'emploi adopté par le Conseil régional dans le cadre du SRDEII[12] (Schéma Régional de Développement Économique, d'Internationalisation et d'Innovation). Cette contribution ex ante, c'est-à-dire en amont de la mise en place du dispositif, vise à alimenter la réflexion du Conseil régional sur la pertinence du dispositif à mettre en place.»*

La contribution des CESER, lors des évaluations ex ante, est multiple. Elle peut s'appuyer sur leurs travaux prospectifs afin d'apporter un éclairage sur les effets envisagés et les impacts possibles. Ces travaux sont susceptibles de participer aux états des lieux, à l'enrichissement des diagnostics, à l'identification des problématiques sociétales, à la détermination des objectifs et aux choix des moyens. L'ensemble de ces éléments concourt à l'évaluation de la cohérence, de la pertinence et de l'efficience de l'intervention publique.

CESER *de Normandie :*

> *«Le CESER Haute-Normandie, dans son rapport sur l'Illettrisme (2013), a d'une part mis en lumière les difficultés d'évaluation d'une politique régionale de prévention et de lutte contre l'illettrisme. Il s'est attaché, d'autre part, à donner des pistes pour contribuer à la mesure et à l'évaluation, définissant notamment des indicateurs d'efficacité de la politique globale de prévention et de lutte contre l'illettrisme et des indicateurs propres aux actions elles-mêmes.»*

Bien évidemment, les CESER peuvent également mobiliser ces compétences de collecte et d'analyse lors d'évaluations qui se tiendraient en amont (ex ante), mais également tout au long du cycle de la politique publique et, donc, lors d'évaluations in itinere ou ex post.

CESER *Pays de la Loire :*

> *Dans le cadre de la recherche avec la Région d'un cadre partagé de l'évaluation des politiques publiques sous la forme d'un bouquet permettant d'associer le CESER dans une logique de géométrie variable selon les politiques (en amont, en aval, en partie, de manière intégrale ou pas, avec ou sans un tiers etc...). Le CESER des Pays de la Loire conduit actuellement des travaux de suivi de son évaluation de la politique jeunesse «Méthode d'évaluation d'une politique publique appliquée au Pack 15-30».*

Si les assemblées consultatives sont appelées à contribuer à l'évaluation, leur approche ne peut pour autant être réduite à un soutien strictement technique, ce qui aurait pour effet de réduire la capacité contributive sur le fond des CESER.

Au-delà de la production d'éléments de bilan ou de diagnostic participant à définir le cadre d'une évaluation, ou à effectuer une évaluation ex ante, les CESER sont force de propositions quant aux ajustements à apporter à la mise en œuvre de l'action publique, à sa diffusion ou à sa promotion. Cette contribution s'inscrit alors dans le cadre des évaluations in itinere. Il s'agit, pour les CESER, de participer à une éventuelle réorientation de l'intervention publique, au cours de sa mise œuvre, pour que les objectifs et finalités initialement identifiés soient atteints et que l'efficacité de la politique soit vérifiée.

Les membres du CESER, peuvent observer, sur le terrain, les conséquences de l'intervention publique. Ils peuvent fournir des retours d'expériences, tant sur le volet constats que sur le volet propositions, pour la réalisation des évaluations in itinere.

[12] Voir la note de cadrage concernant le rapport d'Évaluation de la pertinence du dispositif des bassins d'emploi définis dans le cadre du SRDEII, commission Emploi et développement économique, Rapporteur Marie Leprêtre, Président Serge Mas.

Le regard spécifique de la société civile organisée rend la contribution des CESER aux évaluations ex post, riche et pertinente. En effet, lors de l'évaluation finale, les CESER peuvent collecter, via leurs réseaux, les différents points de vue sur l'intervention publique qui vient de s'achever. Ils peuvent effectuer une analyse questionnant l'utilité[13] de cette intervention afin de verser cette étude à la démarche d'évaluation ex post. Pour aller plus loin, les CESER, en capitalisant sur ces connaissances, pourront préconiser la reconduction ou non de l'intervention publique évaluée.

CESER *Hauts-de-France :*

> *«Au 1er janvier 2016, le CESER Hauts-de-France a créé, en son sein, une commission «Évaluation et Finances» qui a eu en charge d'élaborer, dès 2016 et à la demande du Président du Conseil régional, un travail évaluatif de la mise en œuvre des politiques portées précédemment par les Conseils régionaux du Nord-Pas-de-Calais et de Picardie. La commission poursuit son action en direction des conseillers afin de les acculturer aux pratiques évaluatives.»*

Cette question du positionnement des CESER dans les différentes évaluations et dans les processus de mise en œuvre des démarches évaluatives répond à des approches circonstanciées et spécifiques.

CESER *Occitanie :*

> *«Le CESER Occitanie a fait part, dans le cadre de son avis sur le Budget Primitif 2017 du Conseil régional, de son souhait d'être associé à l'évaluation pour :*
> *- contribuer à la rédaction du cahier des charges de chaque étude qui sera réalisée par le Conseil régional, pour apporter un point de vue sur les questions évaluatives et critères d'évaluation qui pourraient être posés, et apporter une aide pour la construction du référentiel d'évaluation en étant, par exemple, consulté parmi les partenaires identifiés par le(s) prestataire(s) ;*
> *- formuler un avis sur les cahiers des charges et mandats d'évaluation ;*
> *- formuler, aux instances de gouvernance, une liste des politiques publiques que le Conseil régional pourrait évaluer (ex : les écoles de la 2ème chance) ;*
> *- proposer une liste d'indicateurs d'impact sur une politique publique à évaluer, qu'il s'agisse d'évaluations ex ante ou ex post.»*

• Le temps de la communication et de la diffusion des résultats

Une évaluation, même de qualité, ne peut produire son plein effet qu'avec une bonne communication.

La communication autour de l'évaluation doit s'adresser aux élus régionaux, aux services de l'État, aux collectivités territoriales, aux organisations représentées dans les CESER et aux citoyens. Les principes qui guident cette phase de communication doivent être arrêtés, en accord avec le Conseil régional, dès le début du processus évaluatif. Enfin, de par son rôle d'interface entre le Conseil régional et la société civile, le CESER peut contribuer à la communication sur l'évaluation, en rendant compte, publiquement, de son avis dans le cadre de l'évaluation. Chaque CESER dispose de plusieurs canaux de communication (séances plénières publiques, diffusion via les organisations représentées en son sein, diffusion grâce à l'organisation d'événements de type colloques, etc).

En application de la loi NOTRe, la grande majorité des CESER se sont déjà emparés de cette nouvelle mission. Ils se mobilisent en éclairant les exécutifs régionaux sur le rôle qu'ils peuvent jouer dans l'évaluation. Toutefois, la place des CESER dans l'évaluation des politiques publiques régionales doit encore se renforcer.

[13] L'utilité s'entend ici au sens évaluatif du terme c'est-à-dire : dans quelle mesure les effets et impacts produits par l'intervention publique répondent-ils aux problématiques et besoins identifiés ?



LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

Le travail conduit par CESER *de* France sur la contribution à l'évaluation des politiques publiques régionales, permet d'affirmer que les démarches évaluatives sont nécessaires à l'action publique et à sa transparence : la mise en œuvre de l'évaluation des politiques publiques régionales doit effectivement aider à tendre vers une démocratie renouvelée, impliquant davantage la société civile. Il est urgent, dans l'esprit de la loi NOTRe, que les exécutifs régionaux se mobilisent avec les CESER pour envisager, de façon concertée, les modalités selon lesquelles ils peuvent mettre en œuvre le processus d'évaluation afin d'agir pour la reconquête de la confiance citoyenne.
Cette analyse des différentes expériences des CESER permet de mettre en lumière la diversité des situations et les points de convergence, mais aussi d'identifier un certain nombre de conditions préalables à une mise en œuvre optimale de la contribution des CESER au suivi et à l'évaluation des politiques publiques régionales.

Pour répondre à ces différents enjeux, l'action des deux assemblées régionales est à envisager à l'aune de plusieurs fondamentaux :

Ainsi, dans chaque Région, il est indispensable de développer une culture régionale de l'évaluation. Cela concerne les membres des CESER, les élus et les services régionaux. Il faut :

- **Distinguer l'évaluation du contrôle, de l'audit, au-delà de la dimension financière ;**
- **Informer sur les apports et les leviers que représente l'évaluation ;**
- **Former les élus, les membres et les services à cette démarche ;**
- **Soutenir les dynamiques de travail et de concertation avec les acteurs, les corps intermédiaires, les citoyens.**

Pour ce faire, il est indispensable qu'une instance régionale d'évaluation soit mise en place. Avec la contribution du CESER, cette instance doit engager rapidement des travaux communs. Il faut donc :

- **Rendre cette instance experte et pluraliste ;**
- **La doter des moyens nécessaires (humains, financiers, techniques) ;**
- **Lui donner sa place dans l'organisation régionale ;**
- **Promouvoir l'approche évaluative dans les commissions des deux assemblées régionales afin de bien mettre en œuvre les processus d'évaluation ex ante, in itinere, ex post.**

L'évaluation est nécessaire à la transparence de l'action publique. En effet, si la réussite des processus d'évaluation passe par la nécessité de partager une même culture, de travailler ensemble tout au long du processus, de reconnaître la place et les apports de chacun, elle demande aussi d'adopter une démarche vertueuse[14]. De fait, il est indispensable de porter à la connaissance et de valoriser les résultats de l'évaluation, auprès des acteurs et des citoyens. Cela passe par plusieurs actions :

- **Mettre en place un dispositif de veille stratégique ;**
- **Élaborer un plan de communication ;**
- **Publier un rapport annuel des évaluations.**

[14] Une démarche évaluative vertueuse se définit par les principes suivants : l'indépendance, l'impartialité, l'association des parties prenantes, le pluralisme, la rigueur et la transparence

CESER *de* France souligne que la mission de contribution confiée à chaque CESER sur l'évaluation des politiques publiques régionales est importante et qu'elle induit trois conditions :

• Le partage d'une culture régionale de l'évaluation, ce qui sous-entend que les exécutifs régionaux intègrent le rôle et la place de leur assemblée consultative.

L'évaluation doit permettre la maîtrise de l'action publique

• La mise en place, dans chaque Région, d'instances pluralistes d'évaluation des politiques publiques régionales, tout en affirmant l'indépendance respective des assemblées.

L'évaluation doit être une démarche d'amélioration des politiques publiques

• Une stratégie de communication publique, autant sur la démarche que sur les travaux ou sur les résultats.

L'évaluation doit être une volonté au service des valeurs démocratiques

Fort de ces constats et des apports des différents CESER, l'assemblée des CESER *de* France invite Monsieur le Président de Régions de France :

- **À développer et valoriser les travaux d'évaluation dans les Régions ;**
- **À promouvoir la démarche et les résultats des évaluations, nécessaires à la reconquête de la confiance des citoyens ;**
- **À faire reconnaître le droit d'expérimentation et d'alerte des CESER sur ces questions de l'évaluation ;**
- **À lancer une campagne nationale sur l'évaluation des politiques publiques régionales.**

CESER
de France

Assemblée des Conseils Économiques,
Sociaux et Environnementaux Régionaux

Brochure éditée par CESER de FRANCE
Directeurs de la Publication : Laurent DEGROOTE & Patrick TASSIN
Gestion de projet : Oriane de SAINT SEINE & Lucie ROLLAND
Création et design graphique : KYMZO
Illustrations : KYMZO / Lydie LATAPIE, Lionel & Thierry BARAT
Photographies : CESER Île-de-France, Pascal BODEZ / Région Grand-Est,
Adeline THIOLLET / CESER Bourgogne-Franche-Comté, Gunther VICENTE / CESER Nouvelle-Aquitaine,
Pascale MORTELETTE et Mohamed BEN HADJ SALEM / CESER Hauts-de-France
Imprimé en 4000 exemplaires en septembre 2017
par l'IMPRIMERIE SAMMARCELI
avec des encres végétales sur papier PEFC

CESER de France

Assemblée des Conseils Économiques, Sociaux et Environnementaux Régionaux

CESER DE FRANCE

ASSEMBLÉE DES CONSEILS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX RÉGIONAUX DE FRANCE

9, place d'Iéna

75775 PARIS Cedex 16

Tél. 01 47 23 37 02

Fax. 01 47 23 34 68

oriane.desaintseine@lecese.fr

cesdefrance.fr