



**AVIS n°16/2025  
du 27 juin 2025**

***concernant la proposition de délibération  
relative à la mise en place d'une évaluation  
des politiques publiques (EPP) de la  
Nouvelle-Calédonie***

*« L'évaluation doit être considérée comme une  
démarche de progrès et non de procès »<sup>1</sup>*

**Présenté par la CEPP<sup>2</sup> :**

**Le président :**

Monsieur Jean-Louis D'ANGLEBERMES

**Le rapporteur :**

Monsieur Christian ROCHE

**Dossier suivi par :**

Mesdames Judith MUSSARD et Laetitia FRANCOIS, respectivement secrétaire générale adjointe et cheffe du bureau des études ainsi que Véronique NICOLI et Clarisse SEIKO, respectivement cheffe du bureau du secrétariat de la présidence et secrétaire.

---

<sup>1</sup> Avis du CESER Occitanie / Pyrénées-Méditerranée in « Évaluation des politiques publiques : promouvoir une dynamique régionale avec un CESER acteur au sein d'un dispositif nouveau », Assemblée plénière du 27 octobre 2017.

<sup>2</sup> Commission de l'évaluation des politiques publiques.

Conformément aux textes régissant le conseil économique social et environnemental de la Nouvelle-Calédonie, ce dernier a été saisi par lettre en date du 03 juin 2025, par la présidente du congrès, d'une proposition de délibération relative à la mise en place d'une évaluation des politiques publiques (EPP) de la Nouvelle-Calédonie, selon la procédure normale.

La commission évaluation des politiques publiques en charge du dossier, a auditionné les représentantes et représentants du congrès et du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, les services, les actrices et acteurs concernés par ce sujet (cf. document annexe).

L'ensemble des contributions a apporté un précieux concours aux travaux de la commission dont les conclusions vous sont présentées dans l'avis ci-après.

## Avis n° 16/2025

### I – PRÉSENTATION DE LA SAISINE

Dans un contexte de crise ayant pour conséquence une certaine défiance de la classe politique calédonienne et plus précisément de son action qui apparaît comme déconnectée de ses administrés, et conscient de l'urgence de rétablir le lien, le congrès de la Nouvelle-Calédonie fait un choix audacieux en proposant une délibération relative à la mise en place d'une évaluation des politiques publiques (EPP) du pays.

La présente proposition de délibération a pour objectif notamment, de mesurer l'efficacité, la pertinence, l'efficience et l'impact des choix publics. Eclairer les élus et ainsi permettre d'ajuster la politique menée pour être au plus près des besoins des populations et par conséquent, des objectifs fixés lors de la mise en place d'une politique publique.

Seul un cadre juridique "pays" qui définit les grandes notions et précise clairement les principes de l'évaluation, les actions et la méthode qui seront à mener, permettra d'atteindre les objectifs fixés et surtout l'adhésion, sur ce procédé prônant ainsi rigueur et transparence.

Pour ce faire, un budget dédié est prévu afin de garantir la pérennité de la démarche.

Cette proposition de texte aborde l'EPP sous 5 grands titres que sont :

- les principes fondamentaux (définition, objectifs et modalités),
- l'organisation institutionnelle et la méthodologie,
- le suivi et la publicité des travaux,
- les dispositions budgétaires et l'évaluation du dispositif d'ensemble,
- les dispositions finales.

L'esprit général est d'insuffler une culture de l'évaluation et une culture de la préparation de l'évaluation.

Tel est l'objet de la présente saisine soumise à l'avis du conseil économique, social et environnemental selon la **procédure normale**.

## II – RAPPELS

Il semble important à ce stade pour la commission, avant toute étude du texte soumis à l'avis de l'institution, d'établir un rappel de la démarche EPP entreprise par le CESE-NC.

- Ce dernier, très impliqué dans cette thématique, avait dès 2017, entrepris une mission dans l'hexagone pour appréhender la faisabilité d'une telle pratique, notamment auprès de la région île de France et d'une société de formation à l'EPP afin d'exposer la nécessité d'une telle démarche, devant le président du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie de l'époque.
- Puis dans une contribution de 2021<sup>3</sup>, le CESE proposait concernant les EPP : *“Parce que le conseil participe, par ses avis et ses vœux, à l'élaboration et l'encadrement de politiques publiques à caractère économique, social et environnemental (et culturel, si la proposition est retenue), le CESE-NC souhaite qu'il puisse contribuer à leur évaluation. Cette compétence est aujourd'hui dévolue au congrès. **Le CESE-NC propose donc, dans l'hypothèse où cette compétence serait (enfin) exercée, que le conseil puisse y être associé, comme participant, voire comme rapporteur. Les moyens adéquats devraient alors être prévus, dont une formation appropriée des conseillères et des conseillers, ainsi que du personnel administratif du conseil.**”*
- Fin mars 2023, la 1<sup>ère</sup> réunion dédiée à l'EPP a eu lieu au congrès avec pour but ultime, en l'absence de cadre légal, de mettre en place un partenariat interinstitutionnel entre le congrès, le gouvernement, le conseil économique social et environnemental en y associant également la chambre territoriale des comptes et l'université<sup>4</sup> afin de “tester” une évaluation sur une partie préalablement définie d'une politique publique ne donnant pas lieu à une opposition majeure entre les élus.
- En septembre 2023 un sujet commun et validé par tous les participants est identifié : “l'EPP test” portera sur la politique de formation professionnelle de la Nouvelle-Calédonie vis à vis des publics les plus éloignés de l'emploi de 2016 à 2023.
- En mai 2024, une convention de partenariat inter-institutionnelle est signée. Actuellement l'évaluation test est en cours.

---

<sup>3</sup>Contribution relative à l'avenir de 2021 du CESE-NC - commission spéciale.

<sup>4</sup> CNC/GNC/CESE-NC/CTC/UNC

Ce projet de texte, objet de la saisine, s'est ainsi inspiré des travaux produits par le CESE-NC dans sa contribution de 2023<sup>5</sup>, relative à la mise en œuvre de l'EPP pour les institutions de la Nouvelle-Calédonie. Une mise en exergue du travail inter institutionnel y est clairement identifiée comme étant primordiale. Alors même que le congrès soit auteur et force de proposition sur la mise en œuvre d'un cadre normatif, il n'exclut en rien l'ensemble des partenaires qui ont une mission de service public afin de répondre aux attentes des administrés.

La commission souligne que la saisine pour avis du CESE-NC est réalisée en opportunité puisque le congrès n'a aucune obligation de le faire sur cette délibération. Toutefois, cette consultation a été décidée par la présidente du congrès ainsi que le conseiller porteur du texte, eu égard à la grande implication du CESE-NC dans l'existence des EPP en Nouvelle-Calédonie. Par ailleurs, cette proposition de délibération n'a pas pour vocation de remettre en question le travail qui a déjà été engagé.

### III – OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

La commission s'oriente vers une analyse portant d'une part, sur des observations d'ordre général puis, d'autre part, une présentation de points plus spécifiques formalisés par quelques recommandations.

#### A/ observations générales

La présente délibération définit la politique publique comme un ensemble d'actions (décisions, dispositifs, programmes, normes etc) entreprises dans le but de répondre à un objectif d'intérêt général, dans un domaine déterminé.

L'évaluation d'une politique publique (EPP) permet de "mesurer, observer, analyser" ses effets que ce soit dès sa conception, pendant ou après sa mise en œuvre. Cela permet d'analyser la pertinence, l'efficacité et l'efficience des politiques publiques, permettant ainsi de porter un jugement de valeur et de décider de façon éclairée de la poursuite ou non, ou de sa modification/ajustement. Telles sont les bases d'une gouvernance notamment fondée sur l'analyse et les résultats dans les buts de transparence, de responsabilité et d'amélioration.

C'est à ce titre que l'UNC remarque que le critère de durabilité est manquant dans l'ensemble des éléments constituant l'EPP du projet de texte.

#### **Recommandation n°01 : Ajouter le critère de durabilité à l'article 3 alinéa 2 :**

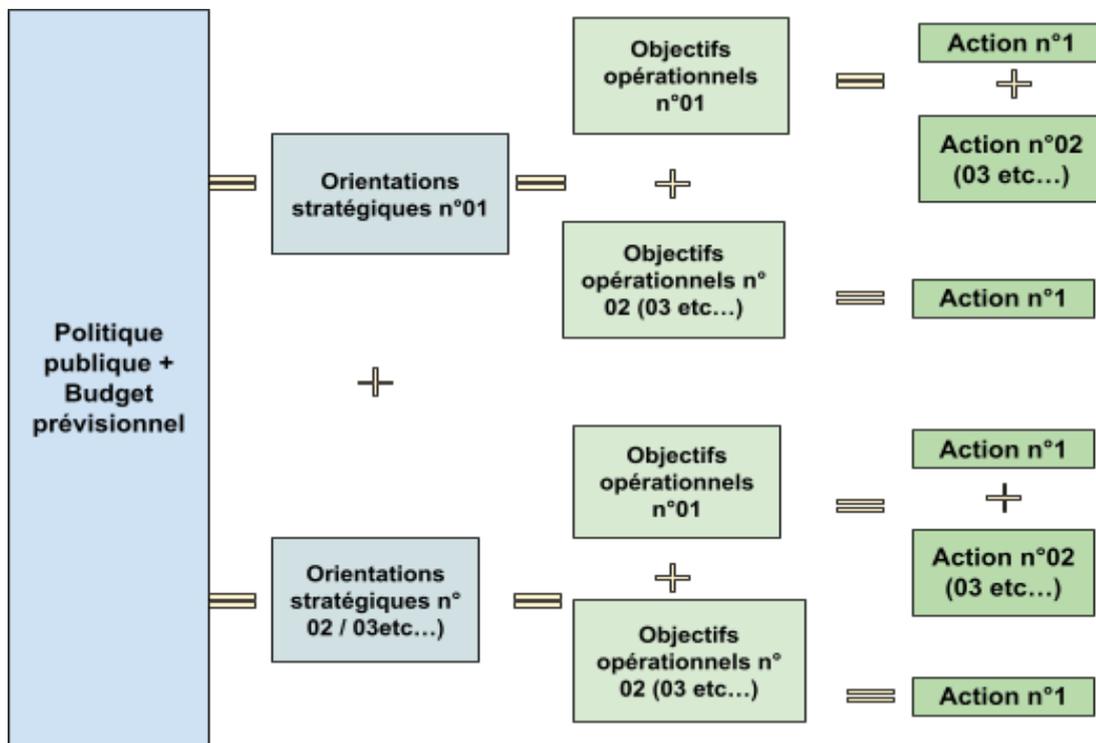
- **Analyser la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des EPP mises en oeuvre;**

<sup>5</sup> <https://cese.nc/sites/default/files/avis-et-voeux/2023/CONTRIBUTION%20N%C2%B002-2023%20finale.pdf>

Il est ici fondamental pour une parfaite compréhension, de rappeler ce que n'est pas une EPP.

Ce n'est ni un contrôle de gestion ou de conformité (sanction possible) ni une inspection, ni un audit qu'il soit organisationnel ou de performance, malgré qu'ils soient tous pour l'amélioration de l'action publique.<sup>6</sup>

Tel que l'avait identifié le CESE-NC en 2023<sup>7</sup>, "il faut se poser la question de ce qu'on entend par les politiques publiques ? Au cours des auditions du CESE-NC, cette problématique a été récurrente. Ainsi, la question a été posée de savoir combien de politiques publiques ont été formalisées sous la forme d'orientations stratégiques ? Ces dernières doivent être préalablement déterminées à l'exécution de la politique publique. Elles doivent ensuite être déclinées en objectifs opérationnels qui eux-mêmes sont divisés en actions. À chaque étape correspond un budget prédéfini dont le montant est indiqué et connu."



Or, le constat est le suivant : toutes les politiques publiques ne sont pas déclinées en orientations stratégiques, loin s'en faut, et encore moins en objectifs opérationnels ou en actions. Et pourtant, ces politiques publiques, contre toute attente, sont mises en œuvre, parfois sans prévision de budget.

Comment alors savoir le coût de telle politique publique ? Comment déterminer si elle remplit bien son office ? Comment savoir si elle répond aux réalités de terrain ? etc...

<sup>6</sup> Rapport de 2014 de Pascale DONIGUIAN intitulé "l'amélioration de l'action publique par l'évaluation".

<sup>7</sup> <https://cese.nc/sites/default/files/avis-et-voeux/2023/CONTRIBUTION%20N%C2%B002-2023%20finale.pdf>

Ainsi, un préalable à toute évaluation, est de prévoir de manière systématique, de :

- déterminer quelle loi a pour objet une politique publique ;
- définir les objectifs stratégiques de ladite politique publique ;
- décliner les objectifs opérationnels ;
- indiquer les actions à sa mise en oeuvre ;
- prévoir son budget ;
- et préciser les indicateurs (de performance, de suivi etc...).

Point important, dans le cadre initié par cette proposition de texte, cela est fait en concertation avec le gouvernement et certaines collectivités quand cela est nécessaire (transversalité/compétences partagées), et aucune sanction n'est imposée.

## **B/ observations spécifiques**

### **1- Concernant le choix du véhicule juridique**

Tel que proposé, la commission relève que la portée de la délibération reste au niveau réglementaire et le périmètre d'action porte sur les politiques publiques de la NC, car les autres collectivités sont autrices de normes juridiques sur leurs domaines de compétences, étant également détentrices de compétences partagées (voir les secteurs du développement économique, de l'enseignement ou de la santé etc ).

Toutefois, il est admis que le congrès a une compétence d'ordre général sur les politiques publiques de la NC (cf son statut et la loi organique). En revanche, des doutes sont émis sur la capacité juridique du congrès que cela soit par une délibération ou une loi du pays. Néanmoins, il considère que la mise en œuvre d'une EPP ne relève pas du domaine de la loi de pays. Par contre, le congrès ne dispose pas de la compétence d'évaluer les politiques publiques des autres institutions (provinces ou communes). Au regard de la répartition actuelle des compétences en Nouvelle-Calédonie, passer par l'adoption d'une proposition de délibération est en réalité une contrainte.

Mais afin d'amorcer la mise place de l'EPP, qui est en soit une véritable révolution culturelle pour l'ensemble de la classe politique calédonienne, cette proposition de texte au format réglementaire est également un choix, impliquant une mise en œuvre progressive et prudente dite "politique des petits pas".

La commission reconnaît ce choix mais estime que idéalement, l'extension de la loi 3DS<sup>8</sup> à la NC, serait plus appropriée.

### **2- Concernant la notion d'indépendance dans l'étude des EPP**

Les membres s'interrogent sur la création d'une commission intérieure au congrès qui sera composée de ses propres élus, qui auront ainsi à se prononcer sur les textes qu'ils auront préalablement votés, revenant ainsi à une propension à l'auto-évaluation. Comment garantir son indépendance, son impartialité et donc pourquoi ne pas mettre en place une AAI (autorité administrative indépendante) ?

S'agissant de la réalisation d'EPP, il est défini que dans les différents processus existants tant au niveau national qu'international, que ce sont les assemblées

---

<sup>8</sup> Loi 3DS Différenciation, décentralisation, déconcentration et simplification en date du 8 et 9 février 2022.

parlementaires qui agissent en maîtrise d'ouvrage : c'est-à-dire en commanditaire du projet.

Ainsi, dans la conception institutionnelle, l'exécution des politiques publiques est confiée au gouvernement mais par contre l'évaluation se fait au niveau du parlement ce qui a été consacré par la modification de la constitution<sup>9</sup> en 2009.

Afin de renforcer la notion d'indépendance, il est créé une équipe technique évaluative à l'article 20 de la proposition de texte. A ce titre, l'UNC observe que le domaine de recherche universitaire n'y est pas spécifié.

**Recommandation n° 02 : Compléter l'article 20 alinéa 2 : "l'équipe peut être composée :**

- **d'agents publics du congrès [...]**
- **d'experts, d'enseignants-chercheurs ou consultants indépendants; [...]**

En outre, tel que rédigé pour cette proposition de délibération, il est précisé en son article 21 que "*Les membres de l'équipe évaluative s'engagent à exercer leurs missions avec impartialité, sincérité et rigueur, dans le respect des devoirs de réserve et de loyauté, inhérents à la nature, à l'objet et à l'exigence des travaux qui leur sont confiés*", démontrant ainsi la volonté d'indépendance nécessaire à l'exercice de ce travail. La commission insiste pour que toutes les garanties d'indépendance et d'impartialité soient prises.

Néanmoins, il est indiqué qu'une charte de déontologie est en cours d'élaboration afin de renforcer le dispositif.

### **3- Concernant l'implication de la société civile**

Sur ce point, la commission convient de préciser qu'il s'agit ici des citoyens et citoyennes, le CESE-NC étant pour sa part l'émanation de la société civile organisée.

Dans le cadre de la mise en œuvre des pétitions citoyennes par l'institution, il est à noter que le premier sujet qui a recueilli les signatures nécessaires pour son étude concerne la culture. Il apparaît donc que cette thématique retenue par les administrés soit considérée comme prioritaire et fondamentale.

D'autant plus, que nombre de pétitions citoyennes déposées sur la plateforme dédiée, concernent les avantages des élus et leur gouvernance. Ainsi, il est souligné tout l'intérêt de rapprocher les administrés des décideurs.

A ce titre, le congrès fait part de la création d'une commission citoyenne afin de répondre pour partie à l'implication des citoyens au contact des élus et d'obtenir ainsi le retour de l'usager.

Pour exemple, une remontée de terrain est réalisée sur l'administration de la province Sud portant sur la ZCO (zone côte Ouest) pour laquelle le sentiment de non prise en compte des avis est fort. L'EPP apparaîtrait ici, de fait, comme un outil facilitateur dans ce domaine.

Il en va de même pour la province des îles Loyauté et la zone classée (Ouvéa Beautemps Beupré).

Eu égard à cette méthodologie, l'enjeu majeur est de pouvoir revenir sur une politique publique et compte tenu des éléments apportés par l'évaluation d'amender ou

---

<sup>9</sup> [Article 8 - LOI organique n° 2009-403 du 15 avril 2009 relative à l'application des articles 34-1, 39 et 44 de la Constitution \(1\)](#) :

d'abroger définitivement une politique publique devenue obsolète et/ou rendue inefficace.

En effet, il est également relevé une déperdition d'énergie et de moyens (humains, financiers, techniques...), cette proposition de délibération permettra également d'optimiser et de valoriser les préconisations existantes, tout en formalisant les remontées de terrain.

La complémentarité interinstitutionnelle prendra également tout son sens dans la mise en œuvre de l'EPP. Le CESE-NC tiendra un rôle prépondérant puisqu'il sera associé en amont sur le programme pluriannuel et ses agents pourront participer au processus de travail au sein de l'équipe évaluative quand les domaines de travaux seront de la compétence du CESE-NC. (cf art 20 de la proposition de délibération).

#### **4- Concernant les problématiques centrées sur les systèmes d'information (SI) et des données.**

A ce titre, la commission insiste sur le fait que l'absence de données est couramment relevée. Lors de son audition, la CTC a fait part de son expérience constatant que les juridictions financières peuvent préciser dans leurs travaux la nécessaire mise en place d'un système de recueil. Bien que le problème du coût de la collecte de données soit important, il n'en devient pas moins un bénéfice sur le long terme.

**Recommandation n°03 : modifier le dernier alinéa de l'article 5 en y ajoutant la mise à disposition de ces données.**

**Sur l'article 14 al 2 :** sont référencés sur ce point les algorithmes publics...Mais quid du reste c'est-à-dire ChatGPT pour n'en citer qu'un ? Car il est établi que son utilisation, bien que non conseillée dans l'administration, est réelle. De fait, la commission identifie le gap sur lequel il est nécessaire de se préserver afin de contrôler l'information et surtout la véracité des données.

En retour de cette interrogation, le congrès précise que le choix est de s'en tenir à la notion d'algorithmes publics car cela correspond au besoin réel en termes de traitement de données nécessaire pour l'établissement gestionnaire, en l'espèce l'ISEE NC.

Les algorithmes utilisés à des fins de décision publique, de production de données doivent être identifiés, documentés et intégrés au dispositif de redevabilité pour permettre la traçabilité, la fiabilité et la reproductibilité des résultats.

C'est un prérequis essentiel pour assurer une bonne utilisation des données utilisées, notamment dans le cadre de l'EPP.

En effet, il se peut, à titre d'exemple que la DSF transmette des données qui sont déjà "traitées, agrégées" à l'ISEE-NC, l'intérêt est donc de disposer des algorithmes ou les règles de traitements appliquées. Cela permet à l'ISEE-NC de maîtriser l'origine des chiffres transmis et d'en garantir la cohérence avec les autres jeux de données et d'assurer la véracité des analyses produites à partir de ces bases.

Les outils d'IA générative tels que Chat GPT ne sont pas intégrés au dispositif actuel précisément parce qu'ils ne répondent pas aux standards attendus en termes de

transparence et de gouvernance algorithmique. Leur utilisation dans un processus de traitement ou de production de données fragilise la qualité, la vérifiabilité et la traçabilité de l'information transmise, ce qui va à l'encontre des dispositions de la présente proposition de délibération.

Néanmoins, la commission considère qu'une vigilance est nécessaire dans ce domaine et estime que des contrôles devront être réalisés afin que les données soient correctement sourcées et identifiées pour que l'EPP ne puisse être mise en cause.

**Recommandation n°04 : instaurer des systèmes de contrôle et de sourçage des données utilisées pour les EPP.**

**Sur l'article 17 concernant la fiche de suivi**, la commission remarque que certains critères sont nécessaires, tels que la date de mise en œuvre des textes, celle de leur application et de leur publication. Il semble que ces éléments soient pertinents dans le cadre du suivi d'une EPP réalisée.

**Recommandation n°05 : compléter l'annexe 3 (fiche de suivi) en y incluant la date de mise en œuvre des textes, celle de leur application et de leur publication.**

De plus, il est important que les méthodes soient les plus strictes possible et que leur transparence leur donne force. L'objectif recherché est de lever l'ambiguïté et dépasser la rupture de confiance des administrés envers les élus : comment faire vivre ce texte et que cherche-t-on à mettre en place pour que cette EPP prenne le plus de sens possible et que le lien entre le citoyen et les collectivités soit le plus opérant possible. In fine, il s'agit d'améliorer le quotidien des administrés.

**Pour conclure, les membres de la commission expriment leur grande satisfaction et saluent le travail réalisé par les auteurs de cette proposition de délibération qui donne vie aux recommandations émises par le CESE-NC dans sa contribution n°02/2023<sup>10</sup> relative aux EPP. En effet, sur les 18 recommandations émises, 14 sont intégrées à ce texte.**

## **IV –CONCLUSION DE L'AVIS N°16/2025**

Le CESE-NC rappelle ses recommandations :

**Recommandation n°01 :** ajouter le critère de durabilité à l'article 3 alinéa 2 :  
- Analyser la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des EPP mises en oeuvre;

<sup>10</sup> <https://cese.nc/sites/default/files/avis-et-voeux/2023/CONTRIBUTION%20N%C2%B002-2023%20finale.pdf>

**Recommandation n° 02 :** compléter l'article 20 alinéa 2 : "l'équipe peut être composée :

- d'agents publics du congrès [...]
- d'experts, d'enseignants-chercheurs ou consultants indépendants; [...]

**Recommandation n°03 :** modifier le dernier alinéa de l'article 5 en y ajoutant la mise à disposition de ces données.

**Recommandation n°04 :** instaurer des systèmes de contrôle et de sourçage des données utilisées pour les EPP.

**Recommandation n°05 :** compléter l'annexe 3 (fiche de suivi) en y incluant la date de mise en œuvre des textes, celle de leur application et de leur publication.

## IV –CONCLUSION DE LA COMMISSION

La commission a adopté le projet d'avis concernant la proposition de délibération relative à la mise en place d'une évaluation des politiques publiques (EPP) de la Nouvelle-Calédonie dans son ensemble, à l'unanimité des membres présents et représentés par 8 voix « POUR » dont 4 procurations.

LE RAPPORTEUR



Christian ROCHE

LE VICE-PRÉSIDENT



Daniel ESTIEUX

## V –CONCLUSION DE L’AVIS N°16/2025

Suite aux observations de la commission et aux débats menés en séance plénière, le CESE-NC émet un **avis favorable à la majorité** sur la proposition de délibération relative à la mise en place d’une évaluation des politiques publiques (EPP) de la Nouvelle-Calédonie.

L’avis a été adopté à l’unanimité des membres présents et représentés par **30 voix « pour »**, **0** voix « contre » et **0** « abstention ».

**LE SECRÉTAIRE**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Gaston POIROI', with a stylized flourish at the end.

**Gaston POIROI**

**LE PRÉSIDENT**

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Jean-Louis d'ANGLEBERMES', with a stylized flourish at the end.

**Jean-Louis d'ANGLEBERMES**

# Annexe : RAPPORT N°10/2025

- Nombre de réunions en commission : 2
- Adoption en commission : 17/06/2025
- Adoption en bureau: 25/06/2025

## Invités auditionnés (7) :

### **Au titre du congrès de la Nouvelle-Calédonie :**

- monsieur Vaimu'a MULIAVA, conseiller,
- monsieur Vidjaya TIROU, secrétaire général,
- monsieur Wilfried LOQUET, collaborateur au cabinet de la présidence,
- madame Jéna BOUTEILLE, chargée de mission.

### **Au titre du gouvernement de la Nouvelle-Calédonie :**

- monsieur Pétélo SAO, membre en charge notamment de l'évaluation des politiques publiques accompagné de monsieur Eddy FALAEO, conseiller.

### **Au titre de la chambre territoriale des comptes :**

- monsieur Zian ROCH, conseiller président.

## Observations par écrit (1)

- L'université de la Nouvelle-Calédonie (UNC).

## Invités n'ayant pu participer ou envoyer des observations par écrit ( ) :

- Provinces Nord, Sud et Îles
- Associations de maires
- Sénat coutumier

## **Au titre de la commission du CESE :**

**Ont participé aux travaux : messieurs Jean-Jacques ANNONIER, Pierre BOIGUIVIE, Jean-Louis D'ANGLEBERMES, Daniel ESTIEUX, Richard KALOI, Christian ROCHE, Lionel WORETH.**

**Étaient présents et représentés lors du vote : messieurs Jean-Jacques ANNONIER, Pierre BOIGUIVIE, Jean-Louis D'ANGLEBERMES, Daniel ESTIEUX, Richard KALOI, Christian ROCHE, Lionel WORETH et Marc ZEISEL.**

**Était absent lors du vote : messieurs Hatem BELLAGI, Bruno CONDOYA, Jean-Louis LAVAL, Jean-Damien PONROY.**