



# Formation – action sur l'évaluation des projets territoriaux de développement durable

## Séquence 3 – j'organise l'évaluation

-  **1 Comment mettre en place une évaluation ?**
-  **2 Les démarches d'évaluation possibles**

-  **Comment mettre en place une évaluation ?**
-  **Les démarches d'évaluation possibles**

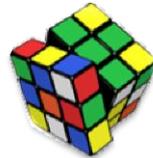
# Les spécificités des PTDD à prendre en compte dans l'évaluation



une stratégie et un plan d'actions



visée à produire des effets à court, moyen et long termes



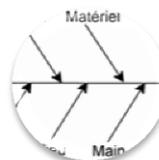
multidimensionnel



agit sur un double périmètre d'action : interne et territorial



est partenarial



influencé par des éléments externes

## ► Pourquoi voulez-vous évaluer votre PTDD?



**Une recommandation : les faire valider par la gouvernance**

Les objectifs peuvent être de plusieurs ordres :



mesurer sa contribution à la production de certains effets



mesurer les effets de certaines actions réalisées pour qu'elles servent d'exemples ou les améliorer



relancer la dynamique partenariale autour du PTDD



responsabiliser la gouvernance



communiquer sur ses effets...

## ► **Mise en situation**

### ► **Consigne : définir les objectifs de l'évaluation de l'Agenda 21**

- **Temps de travail en 4 sous-groupes : 15 min**
- **Temps d'échanges sur les propositions des 4 sous-groupes : 10 min**

## ► Jeu de rôle

**Objectif :** Définir et défendre un argumentaire pour convaincre les élus de votre territoire de mettre en œuvre l'évaluation de votre PTDD

### Consignes :

- **Constitution de 2 groupes**
- **Préparation : 30 mn**
  - groupe 1 écrit 3/4 arguments chocs à faire passer aux élus !
  - groupe 2 prépare des contre-arguments de la part des élus et/ou de la hiérarchie de la structure support
- **Jeu de rôle : 30 mn**
  - **chaque groupe choisit 2/3 personnes pour le jeu de rôle :**
    - groupe 1 : chef(fe) de projet PTDD + élu(e) de sensibilité écologiste
    - groupe 2 : maire + élu(e) délégué(e) à l'urbanisme + DGS

## Votre recette du succès du PTDD, l'évaluation !

**Facile et d'un coût abordable**

**Temps nécessaire : 4 à 6 mois**

**Ingrédients :**

**Pour le fond du succès :**

- un diagnostic bien ficelé,
- une logique d'action,
- des outils d'observation,
- des outils de suivi,
- un plan d'évaluation,
- des outils et techniques de collecte et d'analyse d'information.

**Pour la crème du succès :**

- une force de persuasion,
- des objectifs,
- une méthode,
- une gouvernance participative,
- une communication des résultats.

**Préparation de la recette :**

Ne rien préchauffer, le réchauffement du climat le fait déjà !

Le fond de succès : intégrer les ingrédients dans le bon ordre !

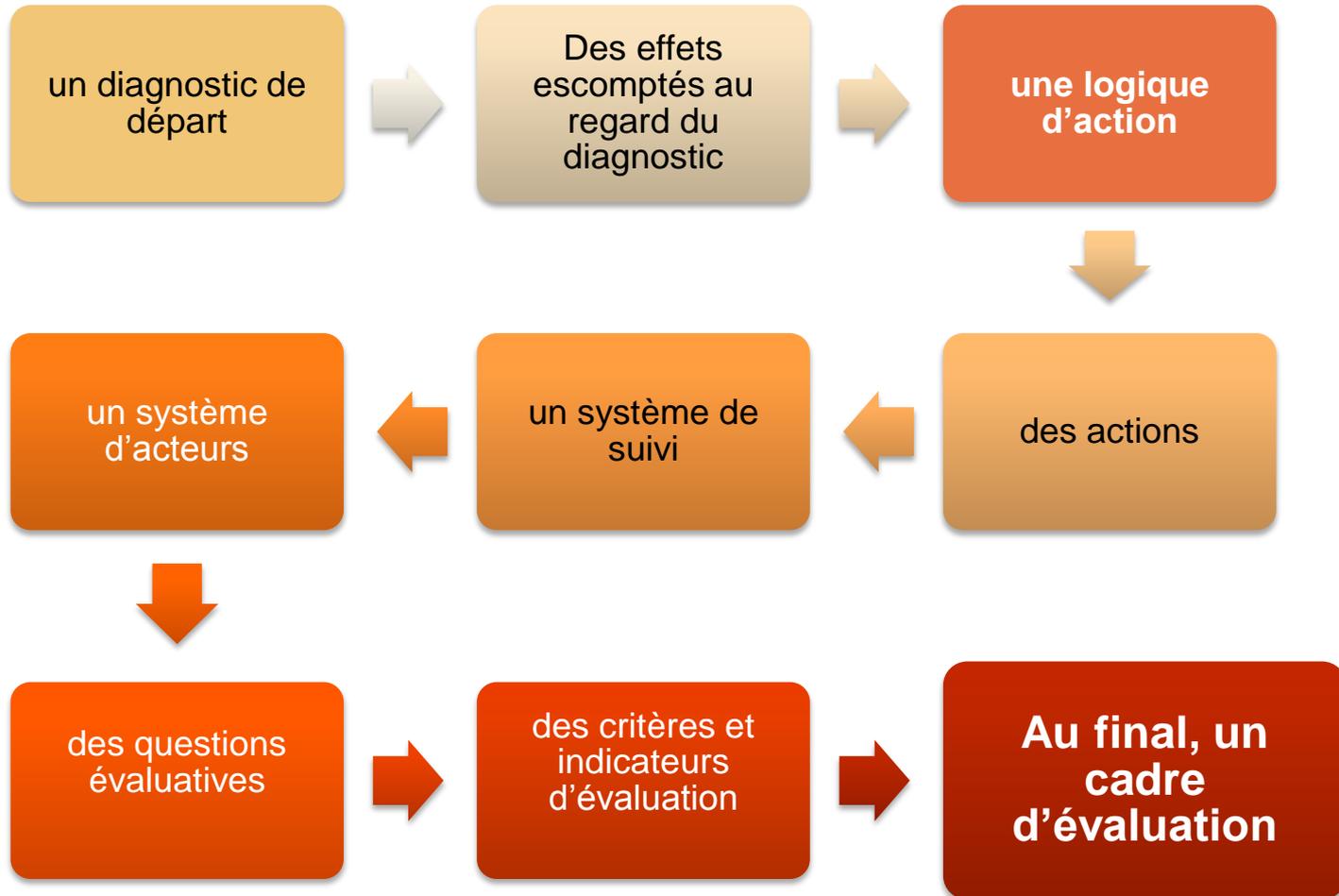
La crème du succès : incorporer progressivement et avec conviction les ingrédients de la crème !

Saupoudrer de sucre glace pour finir afin que le climat rafraîchisse !!!

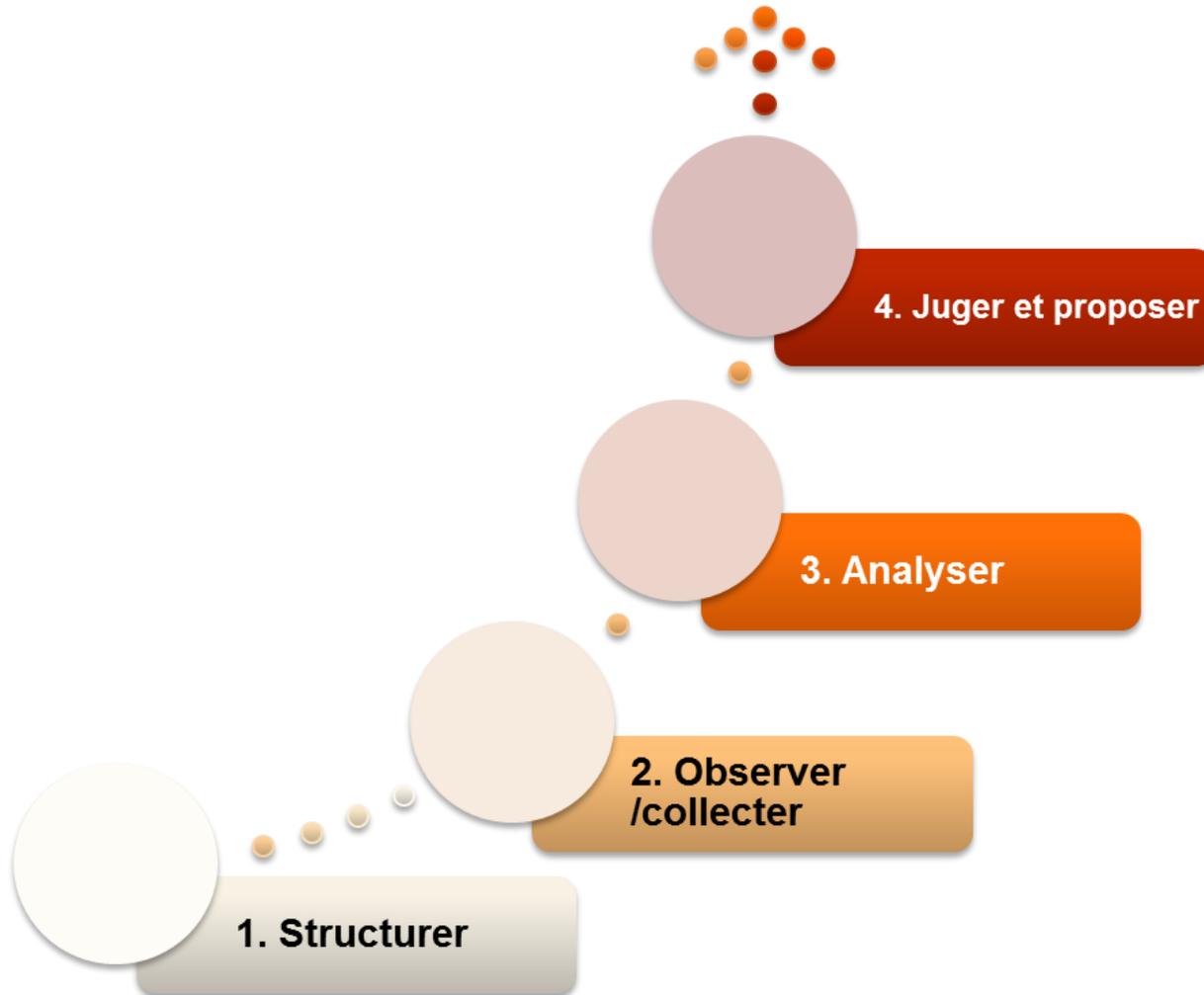
**A déguster sans modération !**



- De quoi devons nous disposer pour mettre en place une évaluation ?

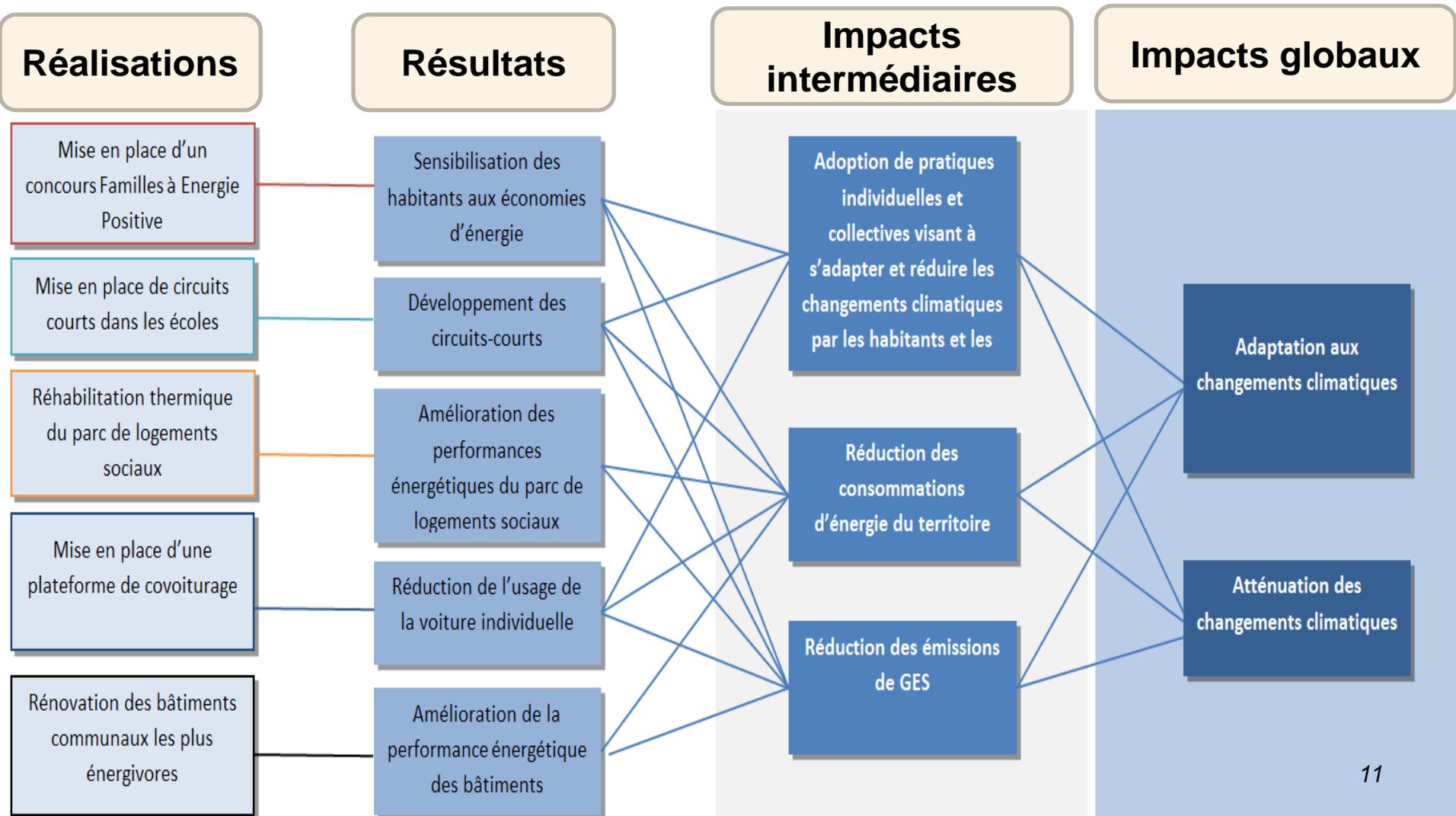


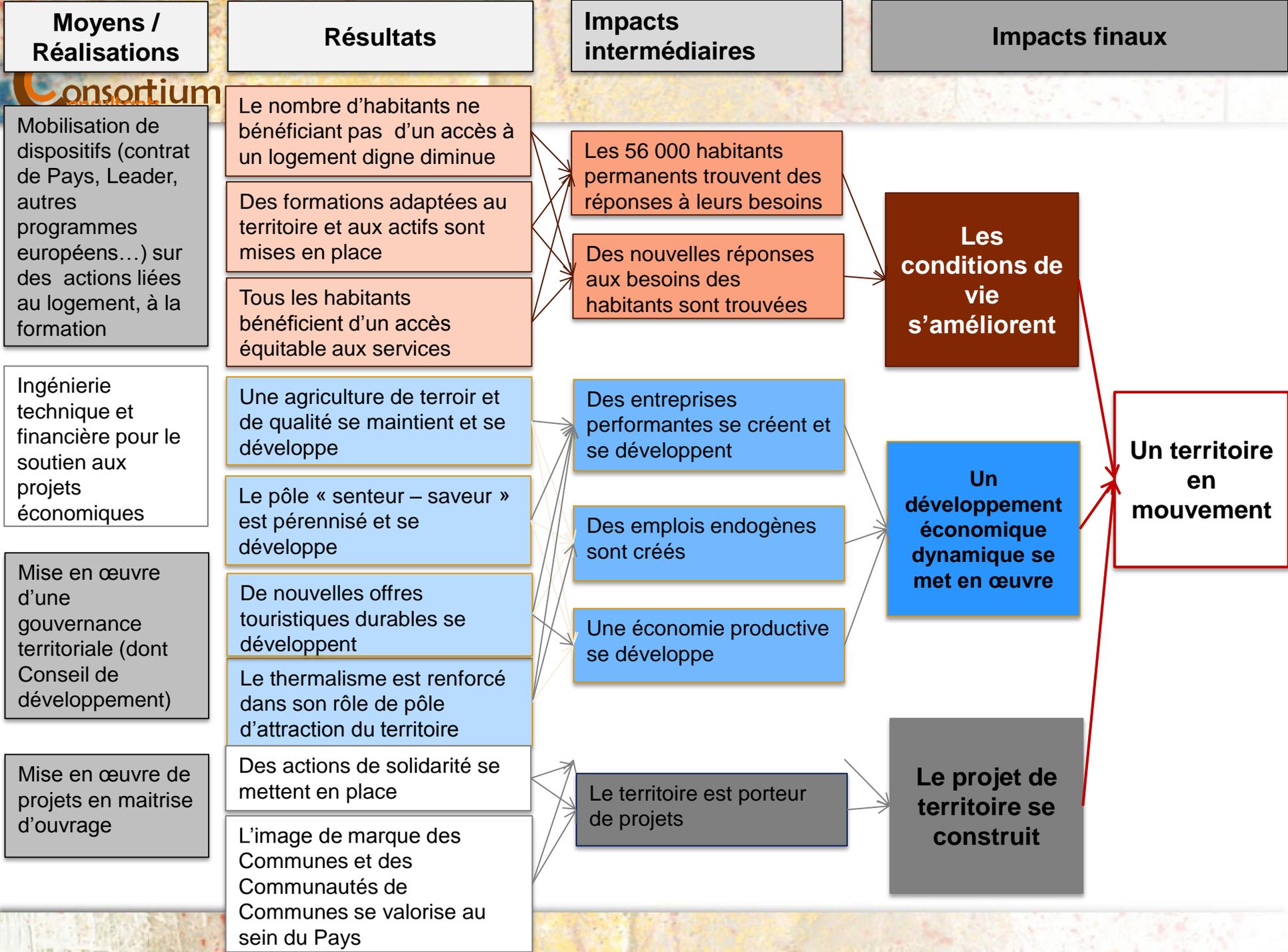
- Quelles sont les étapes de l'évaluation d'une politique ?



# 1. Quelle est la logique de votre projet ?

- Un outil pour travailler sur la logique d'action :  
Le logigramme, par exemple...





# 1. Quelle est la logique de votre projet ?

## ► Mise en situation

### ► **Consigne** : construire le logigramme de l'Agenda 21

- Temps de travail en 4 sous-groupes : 40 min
- Temps d'échanges sur les propositions des 4 sous-groupes : 45 min

Réalisations

Résultats

Impacts  
intermédiaires

Impacts globaux

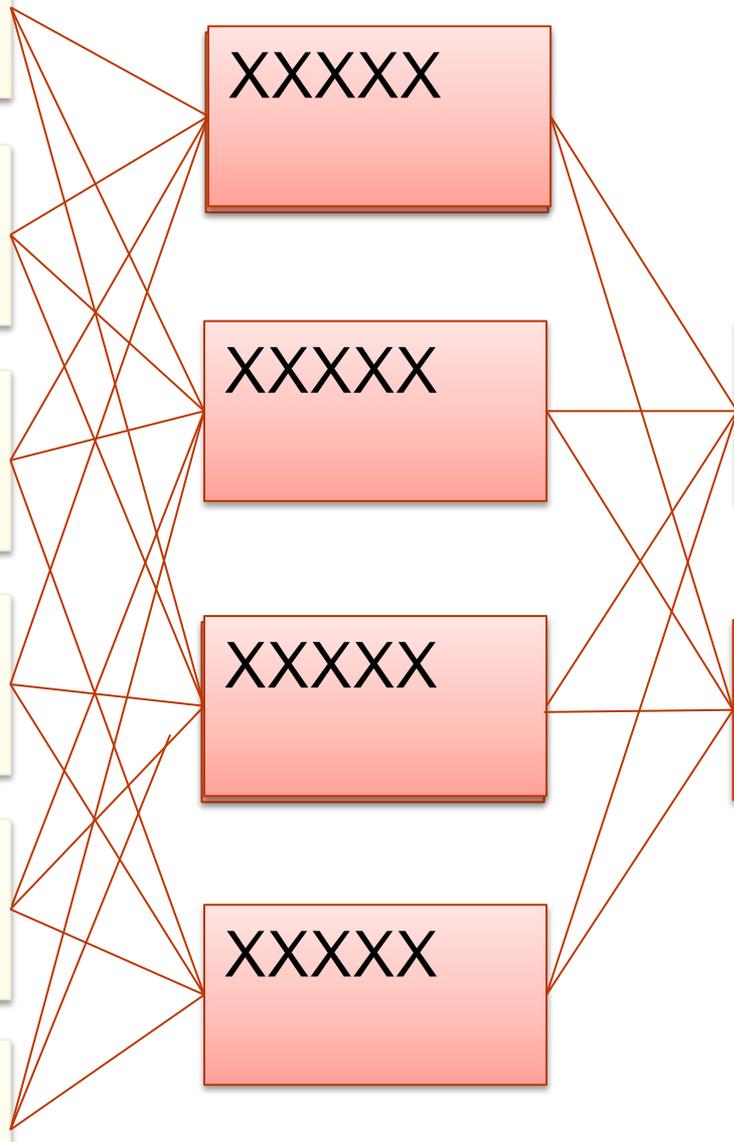
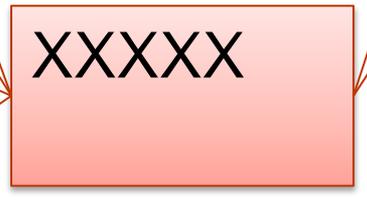
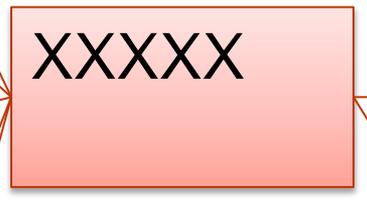
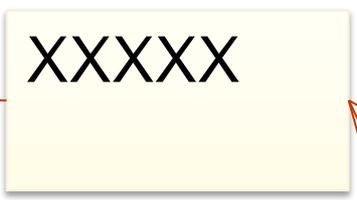
# Réalisations

# Résultats

# Impacts intermédiaires

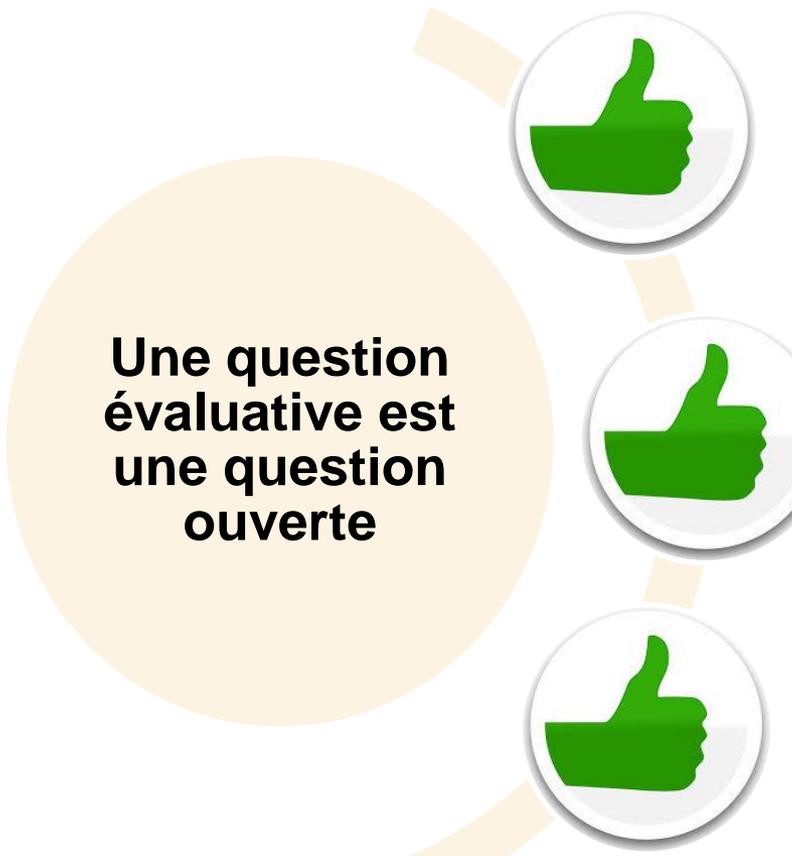
# Impacts globaux

XXXXXX



## 2. Quelles questions est ce que vous vous posez ?

### ► Qu'est-ce qu'une question évaluative ?

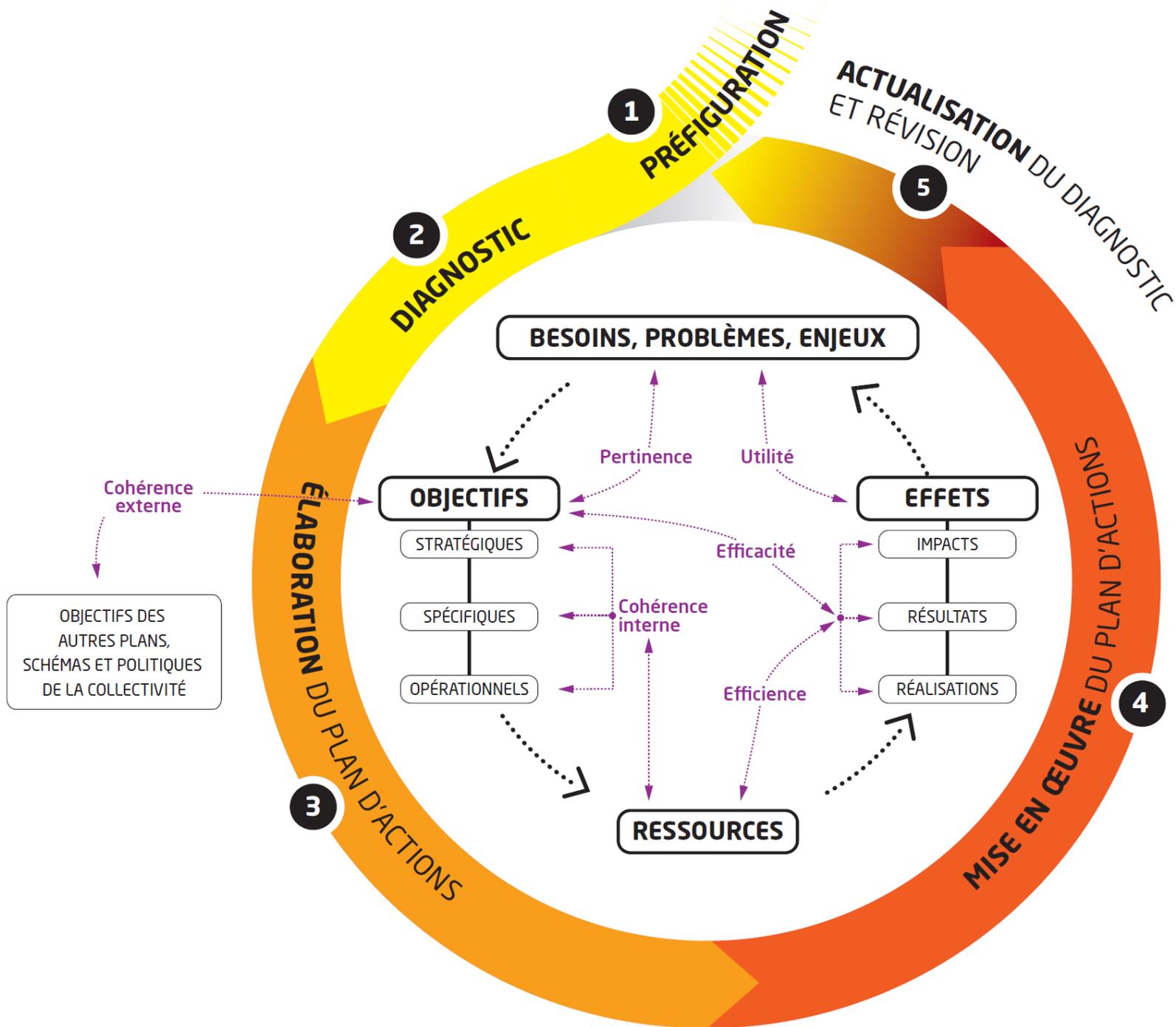


Une question évaluative est une question ouverte

Permet de **focaliser** l'évaluation sur les aspects considérés comme prioritaires par le commanditaire ou les plus utiles par les acteurs associés

Permet de **définir le périmètre** de la démarche d'évaluation

Permet **d'identifier les attentes** vis-à-vis de l'évaluation et de faciliter ainsi son **appropriation** par ses destinataires



# 2. Quelles questions est ce que vous vous posez ?

## ► Les différents registres de l'évaluation

### Critères d'évaluation

**Pertinence** : Adéquation des objectifs aux besoins / enjeux / problèmes

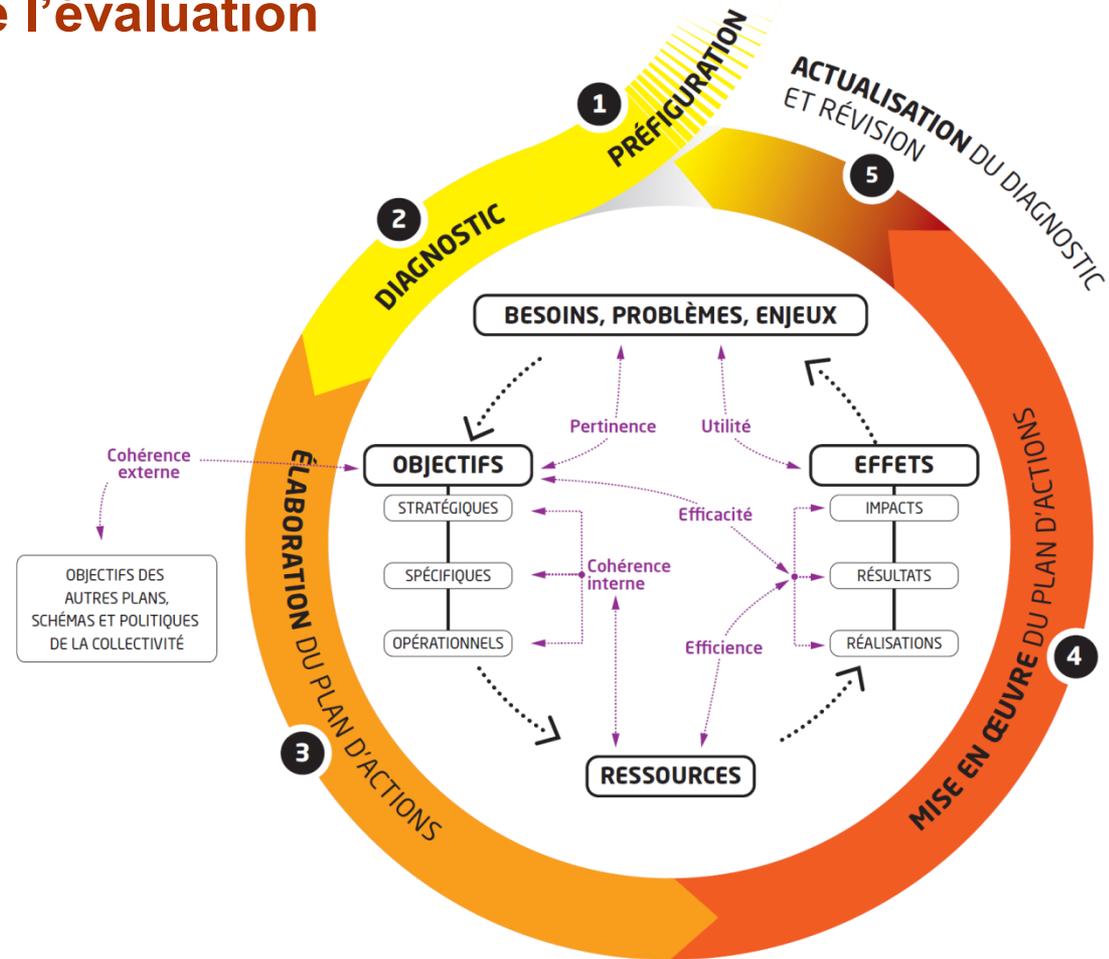
**Cohérence interne** : Adéquation des ressources au regard des objectifs et cohérence des objectifs entre eux

**Cohérence externe** : Adéquation des objectifs au regard d'autres objectifs

**Efficacité** : Adéquation des effets au regard des objectifs

**Efficience** : Adéquation des réalisations / résultats au regard des ressources (efficacité à moindre coût)

**Utilité** : Adéquation des effets au regard des besoins / enjeux / problèmes



## 2. Quelles questions est ce que vous vous posez ?

### ► Comment définir les questions les plus pertinentes ?

#### Intégrer :

**Des questions de connaissance** : que s'est-il passé ? qu'avons-nous réalisé ?

**Des questions de jugement** : qu'est-ce qui a/n'a pas fonctionné ? pourquoi ?

**Des questions d'amélioration** : quels sont les acquis à conserver et les leviers d'amélioration pour l'avenir ?

### ► Cas du Pays de Haute Provence

#### ■ Evaluation de l'efficacité du projet de territoire

- Le projet de Pays a-t-il répondu aux enjeux initiaux ?
- Est-ce que les effets attendus ont été atteints ?
- Quel a été le rôle du Pays dans l'atteinte de ces effets ?

#### ■ Evaluation de la cohérence du projet de territoire

- Est-ce que les actions conduites par le Pays ont bien contribué à atteindre les effets attendus ?
- Dans quelles mesures ?

#### ■ Evaluation de la pertinence du périmètre du Pays :

- Le périmètre du Pays est-il toujours en adéquation avec le territoire de projet ?

## 2. Quelles questions est ce que vous vous posez ?

### ► Comment définir les questions les plus adaptées ?

1. Faire une 1<sup>ère</sup> liste provisoire

2. Apprécier l'utilité de la question et la faisabilité technique de la réponse

3. Discuter collectivement du choix des questions (association des parties prenantes)

4. Sélectionner quelques questions

5. Faire valider les questions par le comité de pilotage

## 2. Quelles questions est ce que vous vous posez ?

### ► Comment définir les questions les plus adaptées ?

Une question mérite d'être abandonnée si trop de difficultés s'accumulent :



Termes pas compris par tous de la même façon



Relations de cause à effet floues, impact trop lointain



Information disponible insuffisante



Question non utile aux commanditaires, bénéficiaires ou parties prenantes

## 2. Quelles questions est ce que vous vous posez ?

- ▶ **Mise en situation** : définir des questions évaluatives pour l'Agenda 21
  - Temps de travail en 4 sous-groupes : 30 min
  - Temps d'échanges sur les propositions des 4 sous-groupes : 15 min
  - Attention, une question évaluative peut répondre à plusieurs objectifs. Possibilité de se concentrer seulement sur certains objectifs

## ► Les critères de jugement : définition, intérêt

**Va permettre d'apprécier en quoi ce qui est fait à contribuer à l'atteinte des résultats ou impacts.**

**Permet de répondre de façon négative ou positive à une question d'évaluation.**



Permet de fonder le jugement sur des bases explicites



Evite la subjectivité  
Transparence



Structure la réponse aux questions évaluatives

# 3. Définir les critères et les indicateurs

## ► Exemple de critères de jugement

<p><b>Question évaluative</b></p>	<p>Dans quelle mesure les actions portées par la collectivité ont-elles contribué à la rénovation du patrimoine bâti de la collectivité en vue de réduire ses consommations énergétiques ?</p>		
<p><b>Critères de jugement</b></p>	<p>1. Les actions mises en place ont permis à la collectivité de définir les travaux de rénovation énergétique les plus adéquats à réaliser</p>	<p>2. Les actions mises en place ont incité la collectivité à engager des travaux de rénovation énergétique</p>	<p>3. Les travaux de rénovation énergétique engagés contribuent à la réduction des consommations énergétiques</p>

### ► Définir les critères de jugement

Un critère est :

Clair

Précis

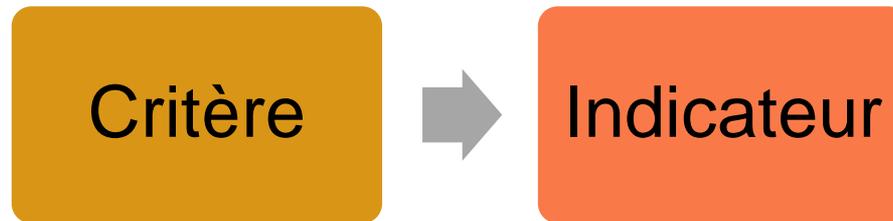
Simple

Plus technique  
que la question  
évaluative

Fidèle à la  
question  
évaluative

### ► Définir les critères de jugement

- **Toujours définir le critère de jugement avant de penser à l'indicateur**



- **Faire valider la définition des critères de jugement par le comité de pilotage ou l'instance d'évaluation**
- **Limiter le nombre de critères par question (3/4 maximum)**

## ► Les indicateurs : définition, intérêt

**Les indicateurs décrivent de façon précise l'information qui doit être recherchée pour répondre aux questions selon le critère de jugement choisi**



Permet d'objectiver la situation



Renforce les éléments de preuve sur lesquels on répond à la question



Permet de qualifier précisément le critère de jugement



Permet de quantifier, de mesurer

## ► Les différents types d'indicateurs

Nature	Définition
<b>Indicateurs de réalisation</b>	Mesure <b>ce qui est produit</b> par la politique : action (ce que l'on a fait avec les ressources qui ont été mobilisées)
<b>Indicateurs de résultat</b>	Mesure l'avantage <b>immédiat</b> généré par l'action pour les destinataires directs
<b>Indicateurs d'impact</b>	Mesure les effets à <b>moyen ou long terme</b> sur les destinataires directs et/ou indirects

### 3. Définir les critères et les indicateurs

**Exemple 1 : indicateurs pour mesurer l'action : « Mise en place d'actions de sensibilisation aux économies d'énergie dans les écoles primaires »**

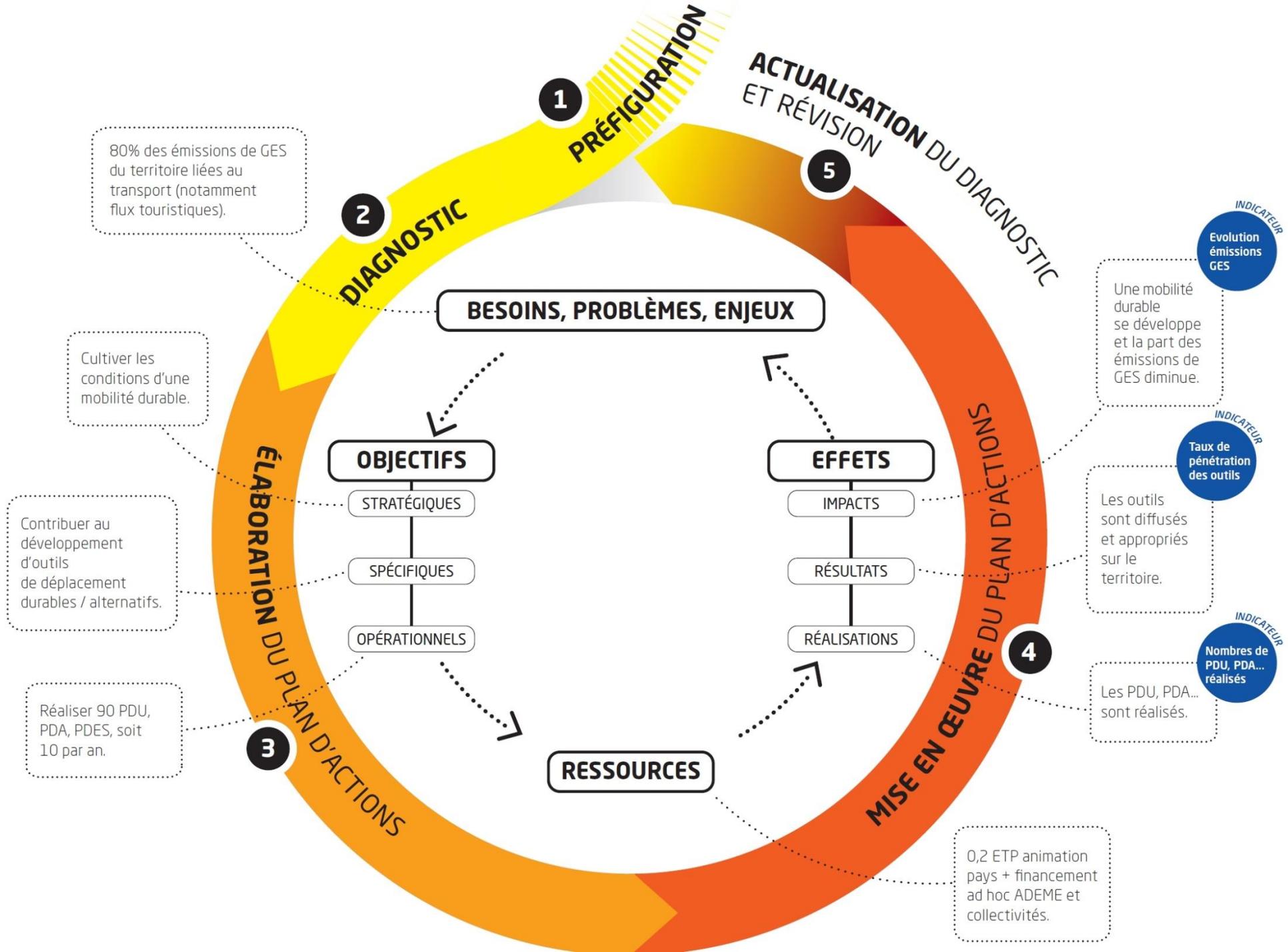


Nature	Exemple
<b>Indicateurs de réalisation</b>	Nombre d'heures de sensibilisation aux économies d'énergie réalisées dans les écoles au cours de l'année
<b>Indicateurs de résultat</b>	Nombre de scolaires sensibilisés aux économies d'énergie au cours de l'année
<b>Indicateurs d'impact</b>	Nombre d'écoles ayant mis en place de façon autonome des activités régulières et systématiques de sensibilisation des élèves à la question de l'énergie

# 3. Définir les critères et les indicateurs

## ► Exemples d'indicateurs

Question évaluative	Dans quelle mesure les actions engagées ont-elles contribué à la maîtrise et la réduction des émissions de GES sur le territoire ?		
<b>Critère de jugement</b>	1. Les actions contribuent à la réduction des consommations énergétiques du territoire	2. Les actions contribuent à la réduction des émissions de GES du territoire	3. Les actions engagées augmentent la part d'utilisation des énergies produisant peu ou pas de GES
<b>Indicateurs</b>	Economies d'énergie totales réalisées grâce aux actions	Emissions de GES évitées totales grâce aux actions	Nombre d'installations d'énergies renouvelables réalisées



## ► Mise en situation

**Consigne :** définir les critères et indicateurs d'évaluation sur 1 ou 2 questions évaluatives de l'Agenda 21

- Temps de travail en 4 sous-groupes : 30 min
- Temps d'échanges sur les propositions des 4 sous-groupes : 15 min
- Utiliser la grille support vierge

### Critères d'évaluation

**Pertinence :** Adéquation des objectifs aux besoins / enjeux / problèmes

**Cohérence interne :** Adéquation des ressources au regard des objectifs et cohérence des objectifs entre eux

**Cohérence externe :** Adéquation des objectifs au regard d'autres objectifs

**Efficacité :** Adéquation des effets au regard des objectifs

**Efficience :** Adéquation des réalisations / résultats au regard des ressources (efficacité à moindre coût)

**Utilité :** Adéquation des effets au regard des besoins / enjeux / problèmes

## 4. Etablir un plan d'évaluation (cahier des charges)

### ► Le Plan d'évaluation : un outil pour mettre en place l'évaluation



**Gouvernance  
de  
l'évaluation**



**Données et  
informations  
(à mobiliser  
et  
mobilisables)**



**Ressources  
mobilisées**



**Les activités  
d'évaluation**



## ► Mise en situation

### ► **Consigne** : construisez le plan d'évaluation de l'Agenda 21

**Pour cela, suivez le guide ! (cf. outil d'aide à l'élaboration du plan d'évaluation)**

- **Temps de travail individuel : 30 min**
- **Temps d'échanges sur vos propositions : 1h**



**1 Comment mettre en place une évaluation ?**



**2 Les démarches d'évaluation possibles**

## ► Il existe différents types d'évaluation

### **Evaluation experte**

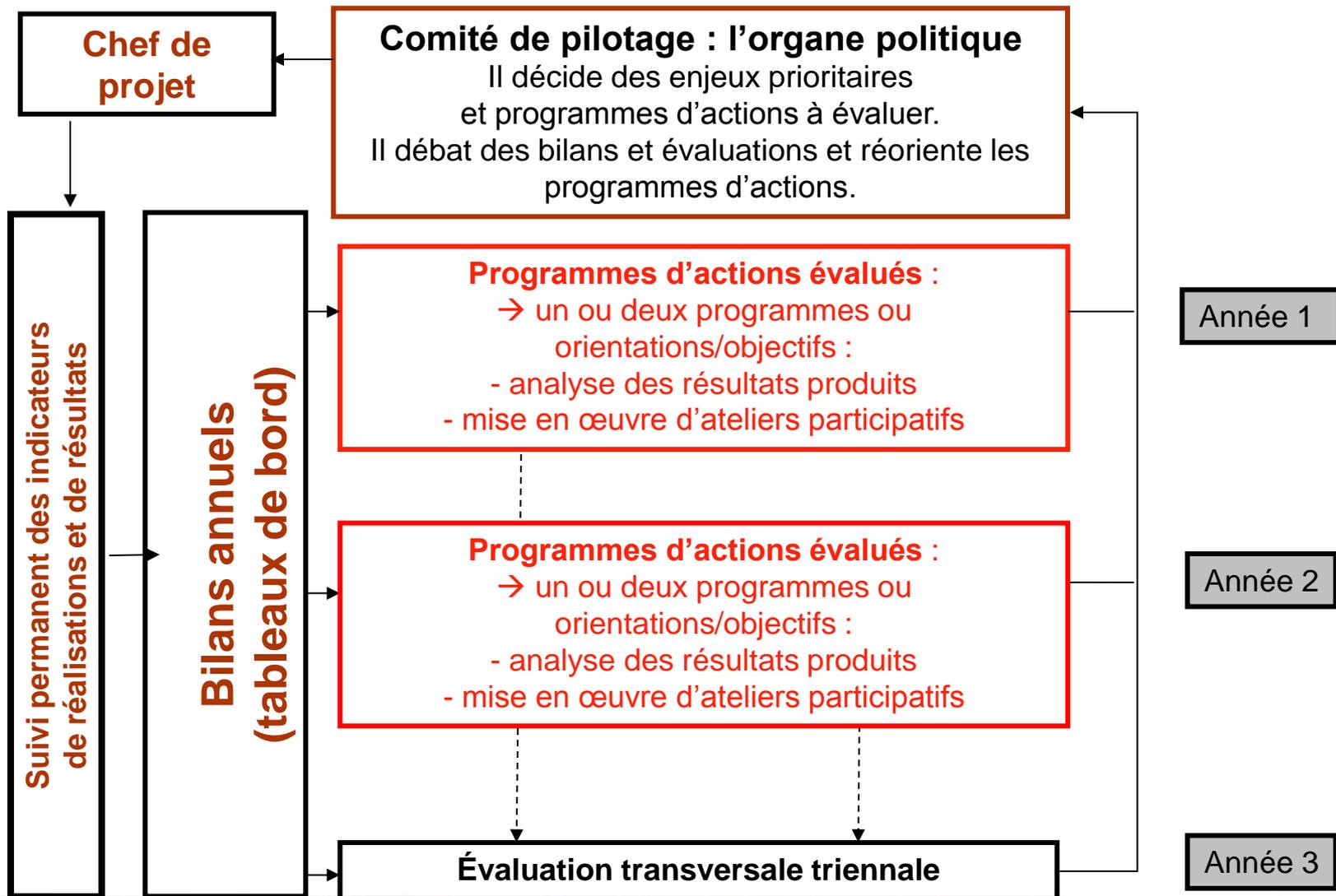
Un bureau d'étude, un spécialiste ou un chargé de mission mène l'évaluation

### **Evaluation managériale**

Vise essentiellement à mesurer la performance de l'organisation mise en place pour mettre en œuvre une politique/un projet

### **Evaluation participative**

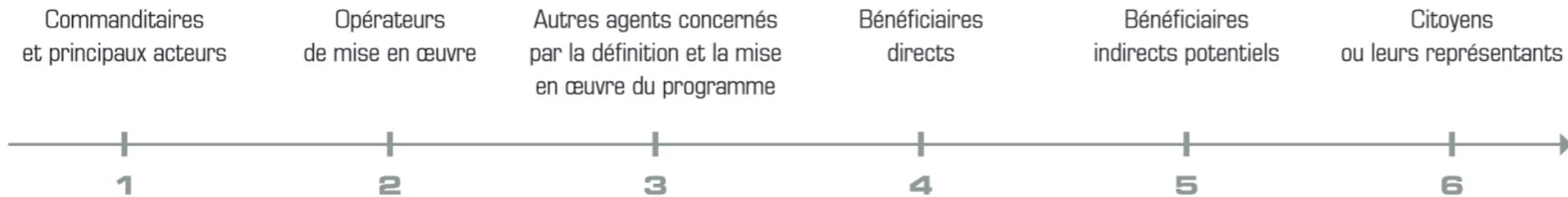
Consiste à associer les parties prenantes tout au long du processus d'évaluation, pour confronter leurs différents avis



- Désigner une **personne en charge du suivi de l'évaluation** (chef de projet)
- **Choisir les indicateurs** de suivi (réalisations et moyens) et d'évaluation (résultats et impacts)
- Mettre en place un **dispositif de suivi** physique et financier
- Mettre en place **les coopérations nécessaires** au recueil des indicateurs de contexte (CAF, INSEE,...) : conventions, procédures
- Mettre en place les **modalités de recueil des indicateurs de réalisations et résultats** : fiche-type, base de données, personnes référentes
- Présenter un **plan d'évaluation** au comité de pilotage

## ► En quoi consiste une évaluation participative

*« L'évaluation est participative si elle implique différentes parties prenantes du projet dans le processus d'évaluation » : la LARGEUR*



## ► En quoi consiste une évaluation participative

Les parties prenantes doivent être impliquées dans les différentes étapes de l'évaluation, notamment la phase d'analyse des données et de production de l'avis évaluatif : la PROFONDEUR

**Structuration  
/préparation**

**Observation  
/recueil des  
données**

**Analyse  
des  
données**

**Production  
de l'avis  
évaluatif**

**Recommen  
dations**

## ► Avantages et limites d'une évaluation participative



Démocratisation de l'action publique  
Transparence  
Meilleure légitimité  
Meilleure qualité de l'évaluation  
Adhésion plus forte des acteurs aux conclusions  
Meilleure appropriation  
Effets « endos-formatifs »



Difficulté à parvenir à du consensus  
Risque que le point de vue des acteurs les plus puissants soit mieux pris en compte  
Coûts (budgétaires et temporels) liés aux actions d'information, de motivation et de formation des citoyens à l'évaluation  
Association de personnes non compétentes

## ► Comment mener une démarche participative ? 4 questions à se poser :

Qui souhaite-t-on associer ?

A quoi/quelle étape associera-t-on chaque acteur ?

Quel niveau d'implication souhaite-t-on proposer à chaque acteur ?

Comment seront intégrés les apports des acteurs associés à l'évaluation ?

► **Les acteurs d'un PTDD sont nombreux...**

Responsables politico-administratifs, acteurs institutionnels  
(élaborent et pilotent le PTDD)

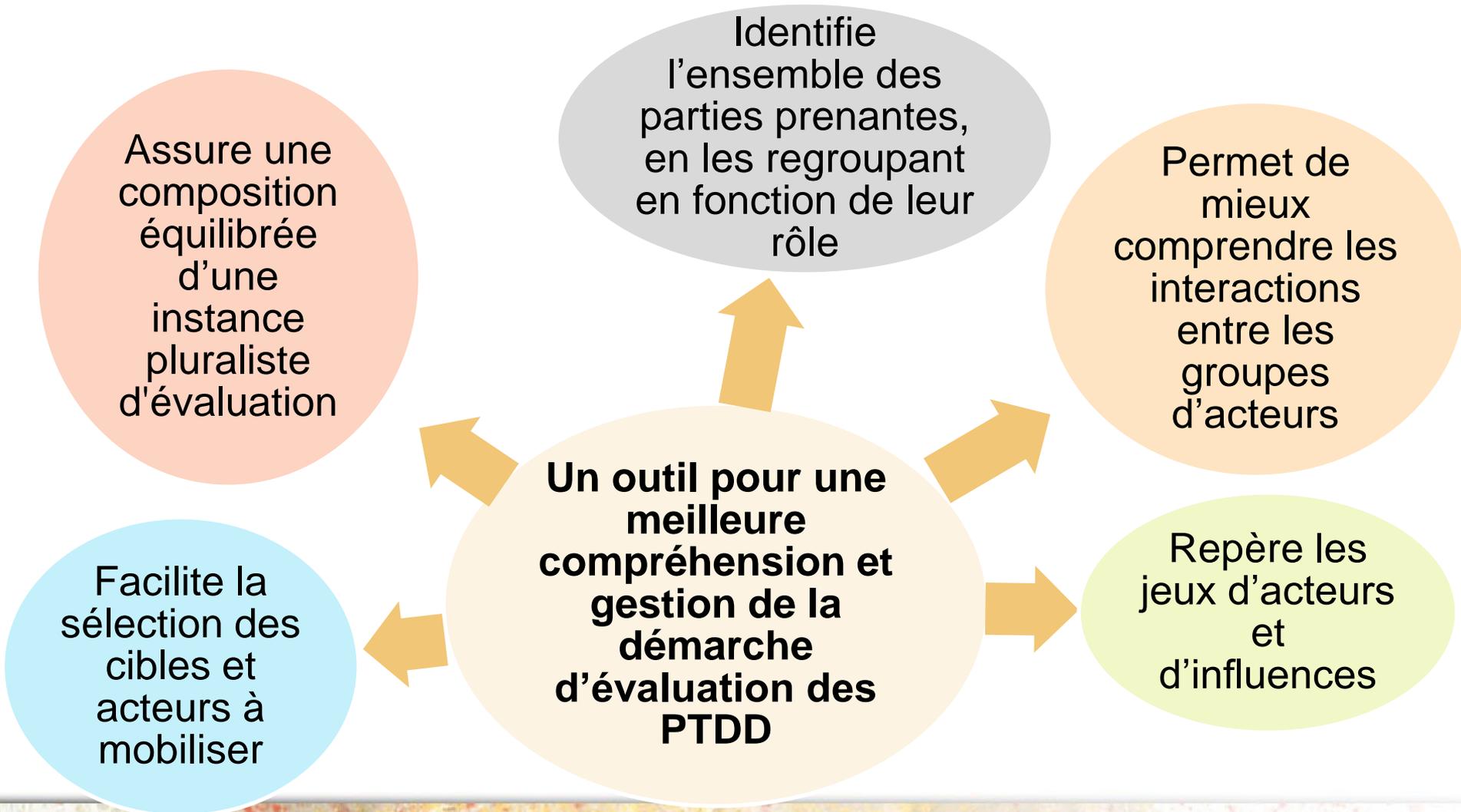
Responsables de la mise en œuvre des actions  
(mettent en œuvre opérationnellement le PTDD)

Bénéficiaires (directs et indirects)

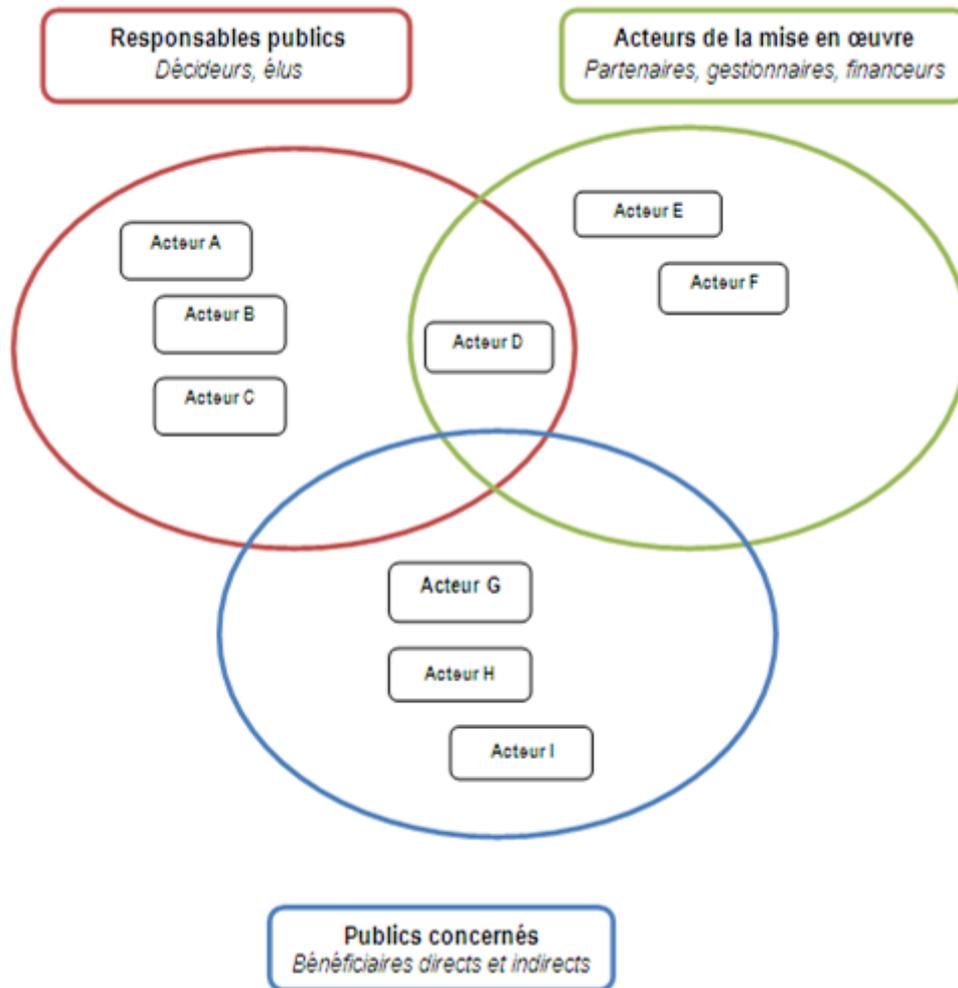
Lobbies et groupes d'intérêt favorables au PTDD  
(et/ou profitant de la résolution de problèmes)

Lobbies et groupes d'intérêt opposés au PTDD  
(et/ou profitant de l'existence de problèmes)

## ► Un outil : le sociogramme des acteurs



## ► Le sociogramme des acteurs : exemple

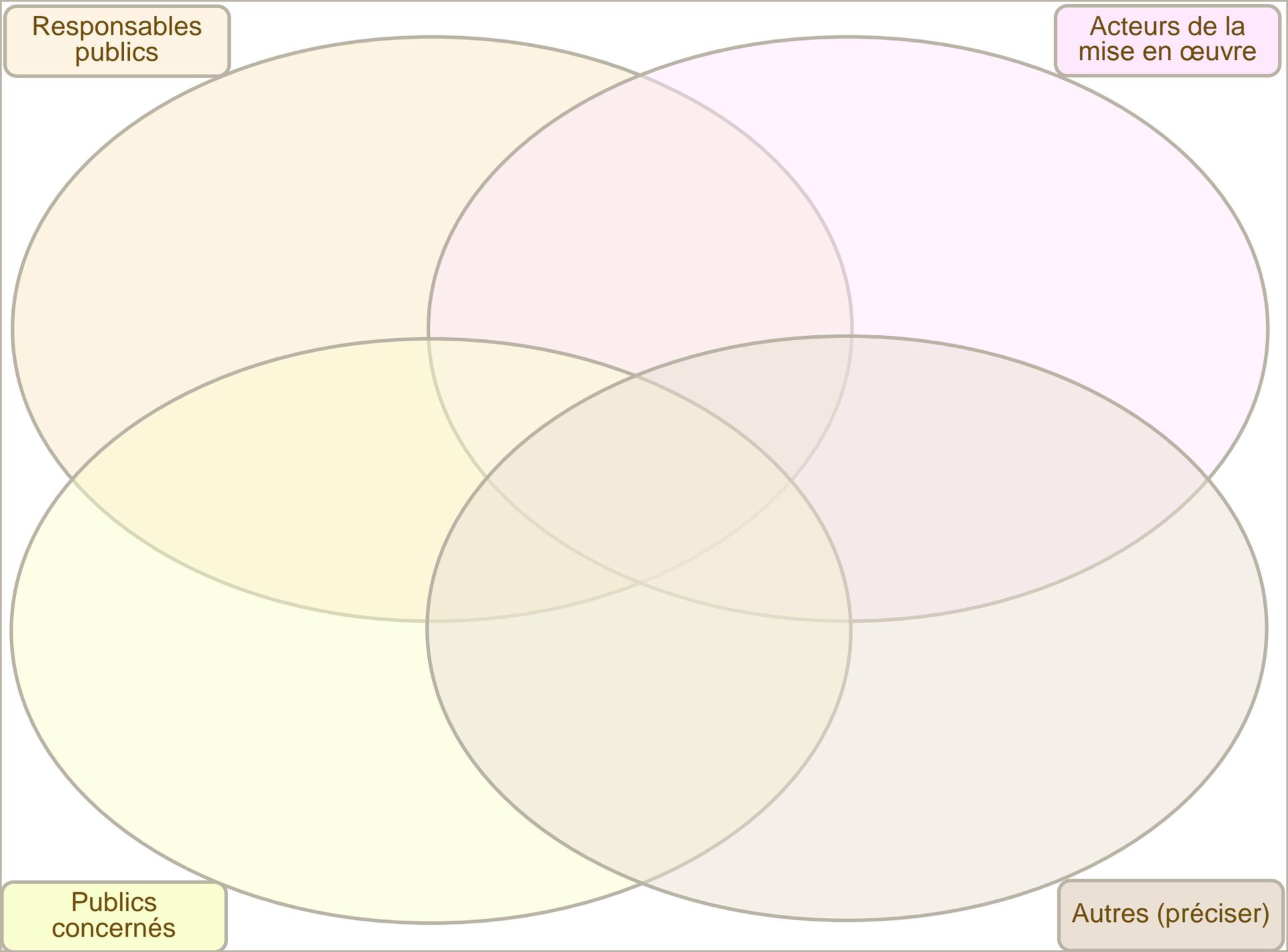


Responsables  
publics

Acteurs de la  
mise en œuvre

Publics  
concernés

Autres (préciser)



## ► L'instance d'évaluation

Groupe constitué spécifiquement pour contribuer aux choix essentiels portant sur l'évaluation, comprenant les principales parties prenantes (15-20 pers.)

Les publics concernés directement  
*Société civile, acteurs socio-économiques, institutions partenaires...*

Les décideurs  
*Elus, agents...*

Les publics concernés indirectement  
*Société civile, acteurs socio-économiques...*

**Instance d'évaluation**

```
graph TD; A[Les publics concernés directement] --> C((Instance d'évaluation)); B[Les décideurs] --> C; D[Les publics concernés indirectement] --> C;
```

## ► L'instance d'évaluation

Participe à la formulation des questions évaluatives



Participe à la définition des critères d'évaluation et à la validation du plan de collecte de l'information



Réagit aux analyses intermédiaires



Participe à la formulation des conclusions et à la construction des recommandations