



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

## **Séquence 4 – j'utilise les outils et les techniques adaptés pour le suivi et l'évaluation**

1

**Ce qui différencie observation, suivi et évaluation**

2

**La mise en place d'un outil de suivi**

3

**Les techniques de collecte et d'analyse d'informations pour l'évaluation d'une politique / action**

4

**Des recommandations à la communication de l'évaluation**

1

**Ce qui différencie observation, suivi et évaluation**

2

**La mise en place d'un outil de suivi**

3

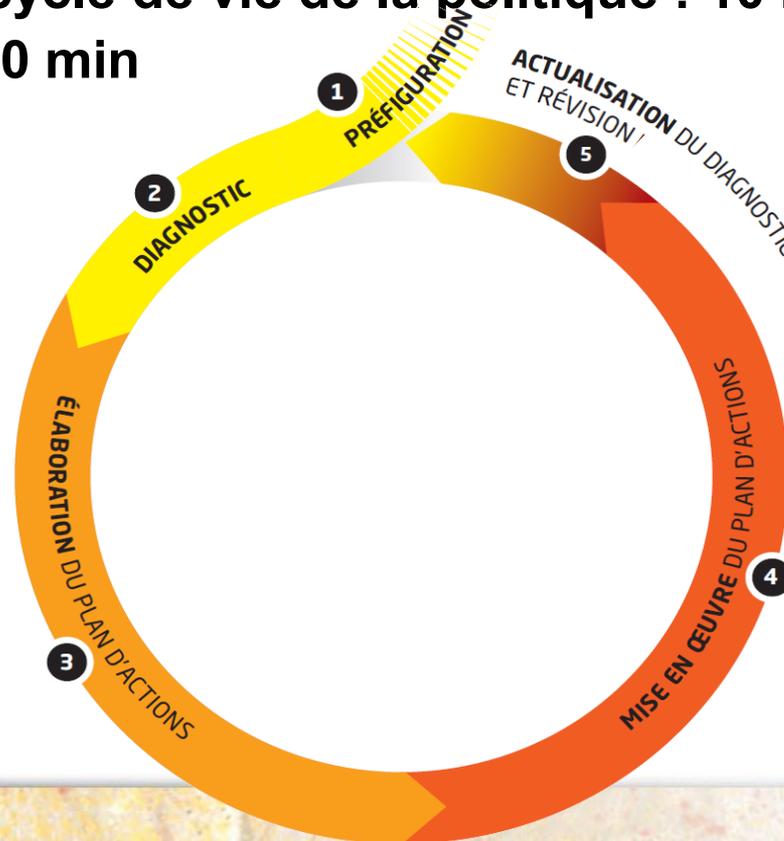
**Les techniques de collecte et d'analyse d'informations pour l'évaluation d'une politique / action**

4

**Des recommandations à la communication de l'évaluation**

## ► A quel moment inscrire l'observation, le suivi ou l'évaluation ?

- D'abord, un quizz
- Ensuite un jeu par binôme : replacer l'observation, le suivi et l'évaluation dans le cycle de vie de la politique : 10 min
- Temps d'échange : 10 min



FICHE EXERCICE DE  
LA SEQUENCE 4

## ► Définitions

### L'observation

Consiste à connaître l'évolution socio-économique et environnementale du territoire

Production d'un état des lieux de données à différents moments permettant de saisir les enjeux du territoire

### Le suivi

Mesure l'état d'avancement des réalisations et des résultats de la politique / action, en flux tendu

Recueil régulier d'informations et vérification à intervalles rapprochés des progrès réalisés sur le court terme

### L'évaluation

Permet de connaître, mesurer, comprendre, apprécier/juger, débattre, réorienter, décider et mieux agir

Production de réponses à des questions, d'avis et de préconisations pour améliorer la politique / action

Définition du suivi et de l'observation issues de :

- [http://www.ifad.org/evaluation/guide\\_f/2/2.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/2/2.htm)
- [http://www.territoires-durables.fr/upload/CLIMATE/PCET\\_200611/06-synthese\\_suivi\\_eval\\_PCET2011.pdf](http://www.territoires-durables.fr/upload/CLIMATE/PCET_200611/06-synthese_suivi_eval_PCET2011.pdf)

## ► Intérêt et modalités du suivi, de l'observation et de l'évaluation

<b>L'observation</b>	
<b>Intérêt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Connaissance du contexte territorial de la politique</li> <li>■ Information sur la situation ou sur des facteurs pouvant influencer la politique / action</li> <li>■ Alerte des décideurs en cas de dégradation de la situation locale ou en cas d'amélioration positive</li> </ul>
<b>Modalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Définition d'indicateurs de contexte sur la situation du territoire</li> <li>■ Mise à jour régulière des données</li> <li>■ Analyse périodique des données</li> <li>■ Repérage des évolutions tendanciennes</li> </ul>

## ► Intérêt et modalités du suivi, de l'observation et de l'évaluation

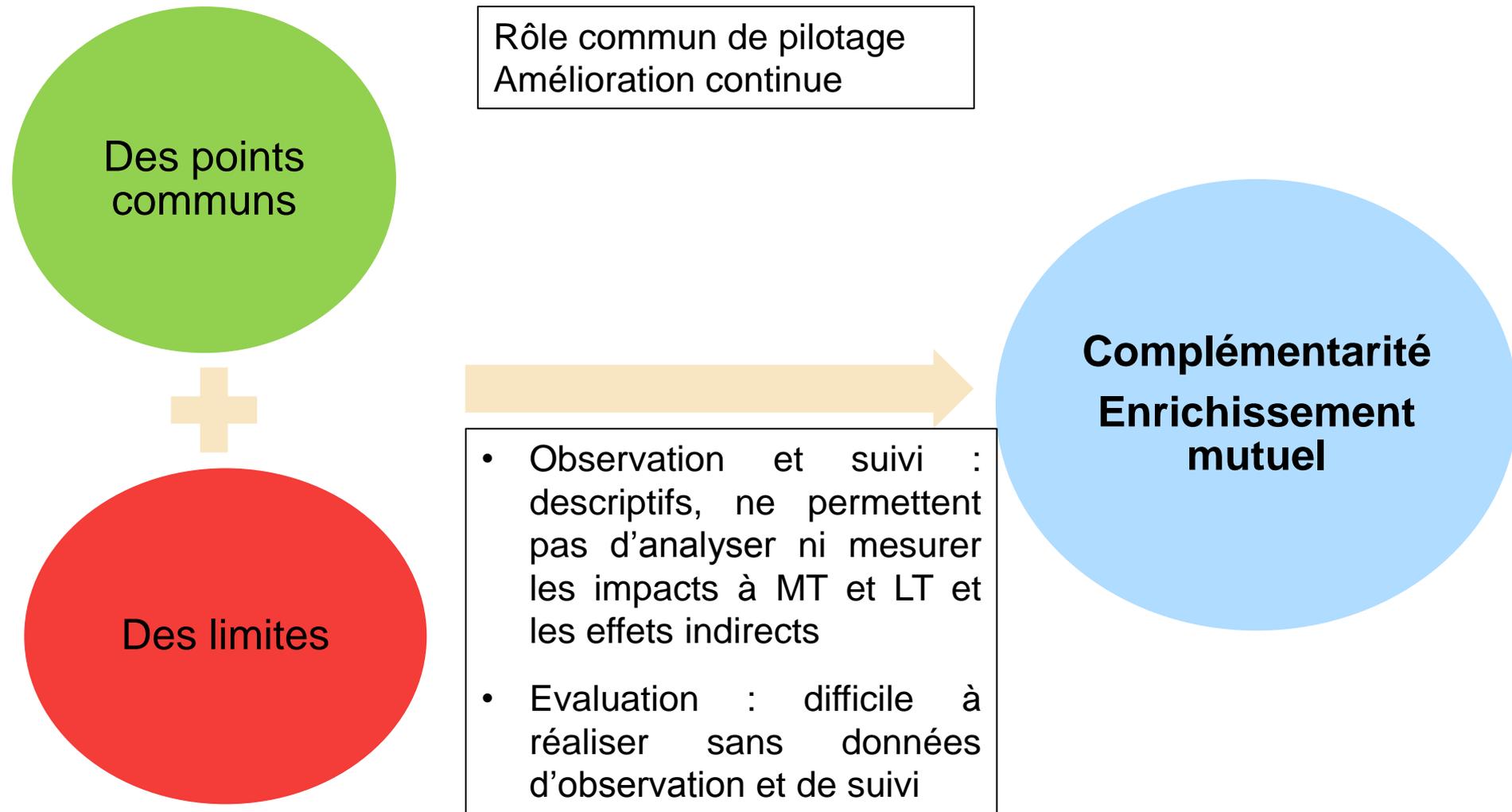
<b>Le suivi</b>	
<b>Intérêt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Situer l'avancement de la politique / action par rapport aux objectifs (opérationnels)</li><li>■ Apprécier l'état de réalisation et de résultats directs des actions</li><li>■ Planifier des réajustements éventuels</li></ul>
<b>Modalités</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mise en place d'un système d'information (monitoring)</li><li>■ Examen régulier des ressources/réalisations/résultats pour analyser le degré d'avancement et prévoir des réajustements éventuels</li></ul>

## L'évaluation

### Intérêt

- **Apprécier/juger** la valeur de la politique / action
- **Mesurer**
  - *résultats constatés au regard des résultats attendus*
  - *cohérence des moyens / objectifs*
  - *impacts et utilité (pour les bénéficiaires, le territoire,...)*
  - *adéquation de la politique aux besoins*
  - *articulation de la politique avec d'autres dispositifs*
- **Comprendre**
  - *pourquoi et comment fonctionne la politique / action*
  - *les effets sont ils produits par la politique / action ?*
  - *quelles sont les causes des effets identifiés ?*
  - *comment les acteurs perçoivent-ils les résultats ?*
- **Formuler des recommandations** pour faire évoluer et améliorer la politique / action
- **Assurer la transparence** de l'action publique, rendre des comptes aux citoyens

## ► La complémentarité entre observation, suivi et évaluation



1

**Ce qui différencie observation, suivi et évaluation**

2

**La mise en place d'un outil de suivi**

3

**Les techniques de collecte et d'analyse d'informations pour l'évaluation d'une politique / action**

4

**Des recommandations à la communication de l'évaluation**

## ► Comment faire ?

- **Se concentrer sur ce qui est fait (indicateurs de réalisation) et les résultats directs**
- **Définir comment récupérer l'information : qui la produit et qui centralise**
  - Production : les services, les maîtres d'œuvre,...
  - Centralisation : le chef de projet,...
- **Décider la périodicité avec laquelle les données sont collectées pour constituer des séries cohérentes**
- **Mettre en place un outil de suivi pour centraliser les données et pouvoir les analyser**

- ▶ **Les informations à collecter sont de plusieurs types :**
  - **Le suivi des réalisations : il concerne les actions elles-mêmes, date de mise en œuvre, leurs coûts,...**
    - Chacun des responsables des actions a la charge de réaliser le suivi de l'action et de transmettre les informations au chef de projet, qui lui même en fait la synthèse
    - Il doit être réalisé en temps réel : créer une fiche de suivi des actions envoyée et remplie chaque année par les maîtres d'œuvre des actions
  - **Les indicateurs de résultats : ils portent sur les résultats des actions elles mêmes**
    - Les données sont fournies par les responsables des actions (résultats) selon les indicateurs arrêtés et validés par le comité de pilotage

### ► **Le suivi des réalisations et résultats :**

- **Chaque année**
- **Le traitement doit précéder les réunions organisées par les ateliers participatifs afin de permettre à chacun de disposer des informations de base**

### ► **Les informations qualitatives :**

- **Une première étape qualitative avec des ateliers participatifs peut être envisagée au bout d'un an de mise en place des actions ; un laps de temps suffisant est nécessaire afin de disposer d'éléments suffisamment pertinents pour l'évaluation**
- **Des techniques de recueil d'informations qualitatives peuvent ensuite être mises en place**

### ► **Les indicateurs d'observation :**

- **Renseignés régulièrement afin d'être en veille sur l'évolution du contexte local**
- **Idéal : renseignés dès le début du programme (situation à T0)**

- ▶ Aide au suivi des actions
- ▶ Animation globale (tableaux de bord)
- ▶ Aide au pilotage de la stratégie
- ▶ Aide à l'évaluation



Outil de suivi de gestion de projet  
Projet de territoire



Mode d'emploi

Avec ACT!, vous pouvez :

#### Paramétrer

- ✓ Définir votre stratégie en recensant les actions existantes et les indicateurs liés →
- ✓ Suivre votre plan d'action synthétisé →

#### Suivre l'adaptation du territoire

- ✓ Apprécier l'évolution de votre stratégie par le biais des indicateurs de réalisation →
- ✓ Apprécier l'évolution de votre stratégie par le biais des indicateurs de résultats →

#### Suivre l'évolution du contexte territorial

- ✓ définir les indicateurs de contexte et suivre leur performance →

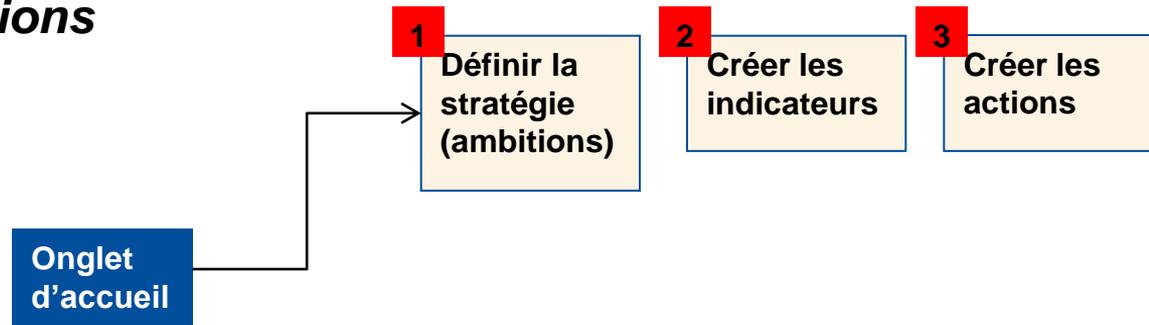
#### Suivre l'évolution du budget

- ✓ Suivre la performance budgétaire et ses évolutions →

## Son architecture, les phases d'intervention

### 1. paramétrage :

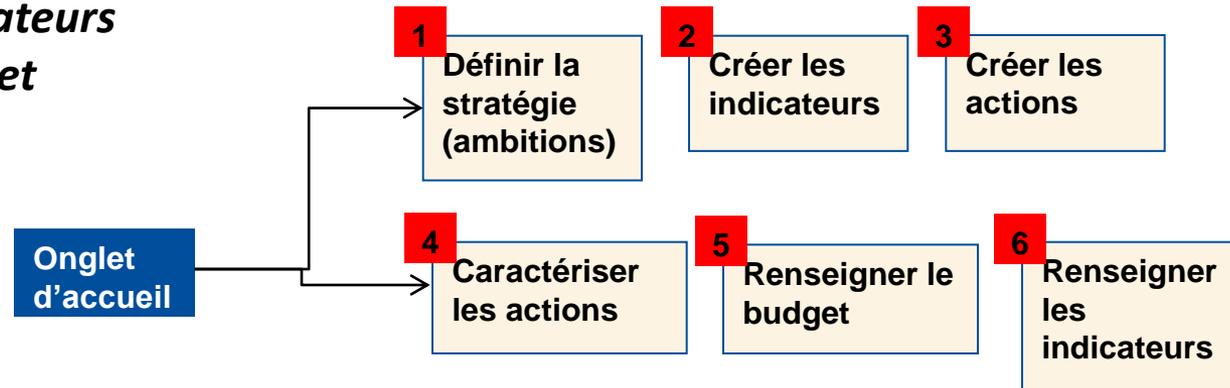
- **stratégie**
- **indicateurs**
- **actions**



## Son architecture, les phases d'intervention

### 2. alimentation de la fiche action :

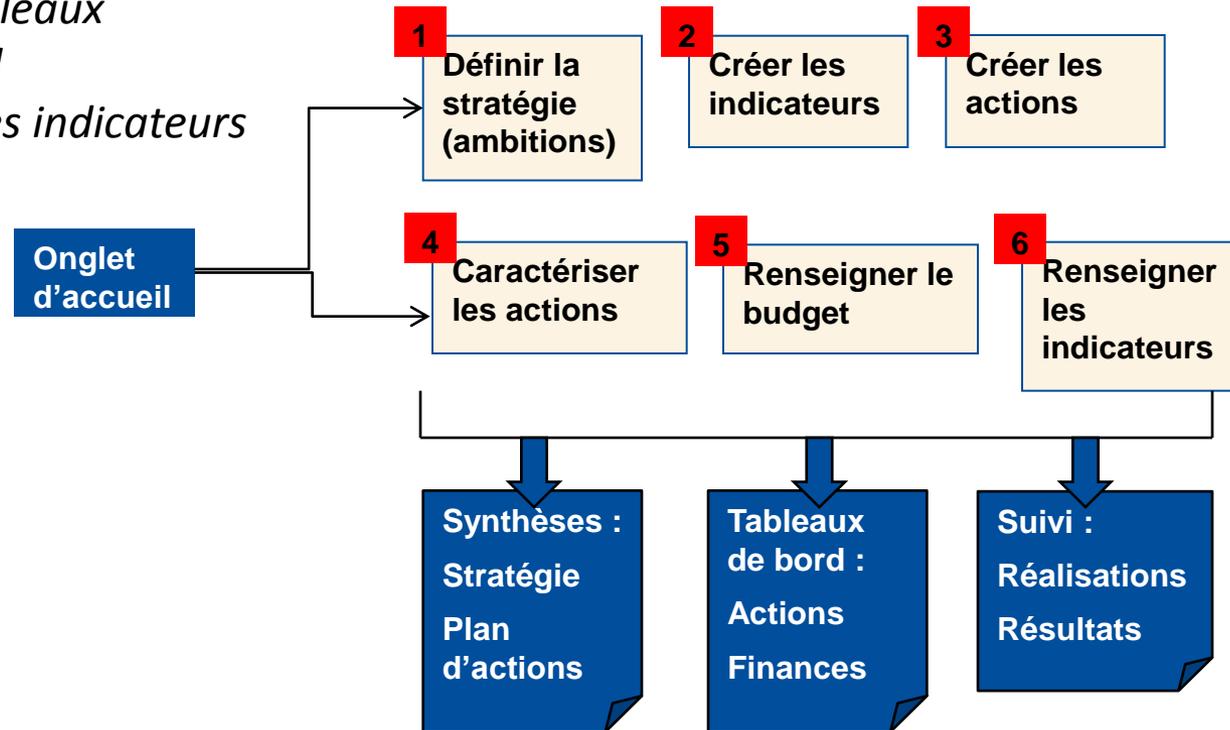
- *caractéristiques*
- *indicateurs*
- *budget*



## Son architecture, les phases d'intervention

### 3. exploitation, restitution :

- *des synthèses*
- *des tableaux de bord*
- *suivi des indicateurs*



1

**Ce qui différencie observation, suivi et évaluation**

2

**Un outil de suivi**

3

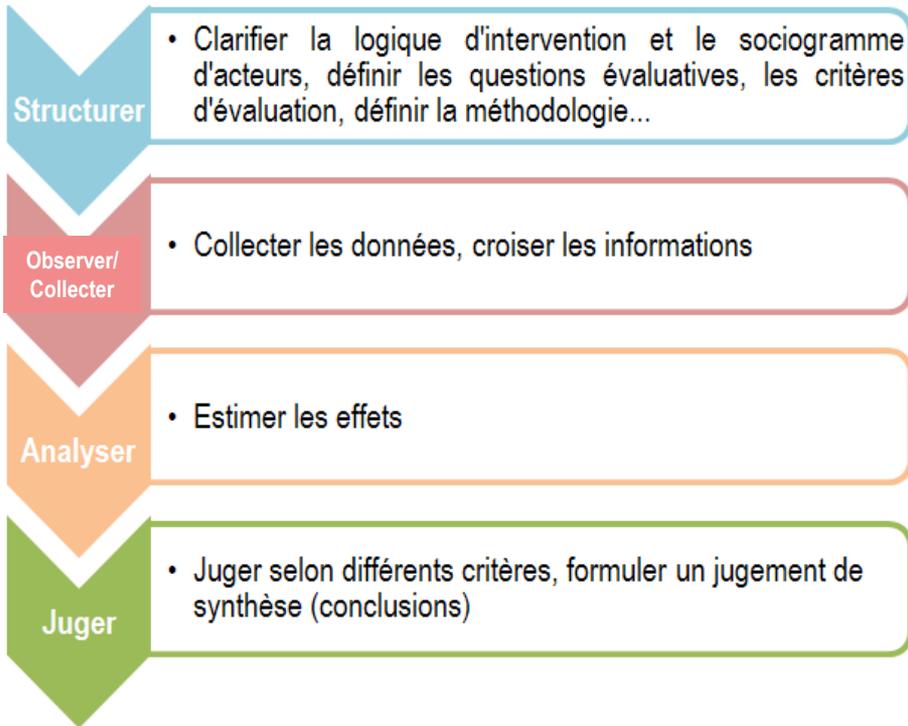
**Les techniques de collecte et d'analyse d'informations pour l'évaluation d'une politique / action**

4

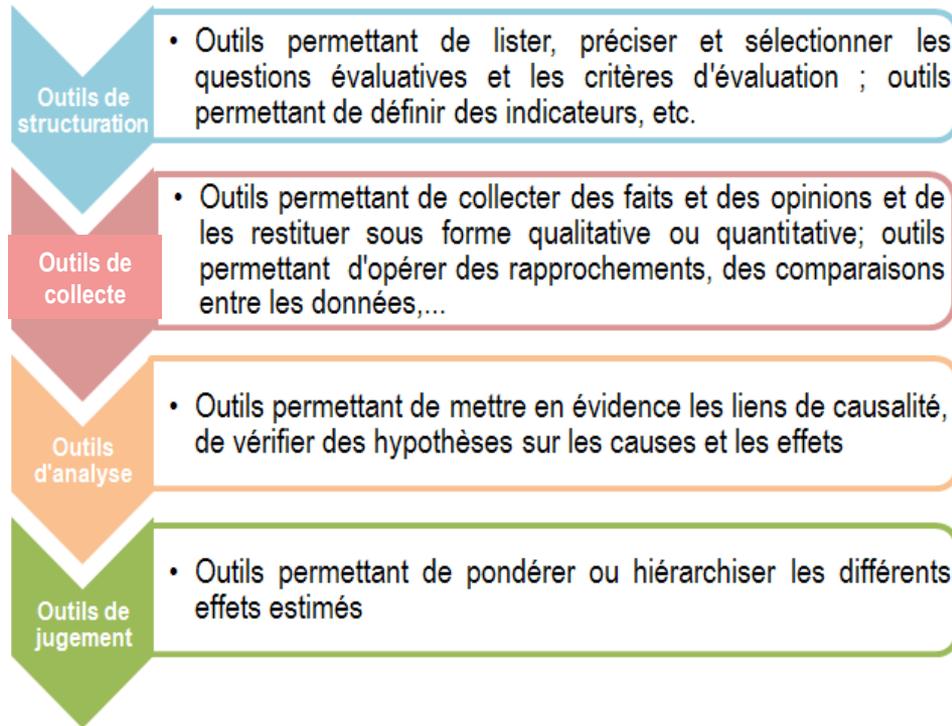
**Des recommandations à la communication de l'évaluation**

## ► Distinguer les différentes techniques/outils :

### Les quatre étapes standard d'une évaluation



### Les différentes types d'outils pour chaque étape de l'évaluation



# Les techniques de collecte et d'analyse pour l'évaluation d'une politique

## ► Les techniques de collecte d'information qualitative

**Le panel d'experts**

**La recherche documentaire**

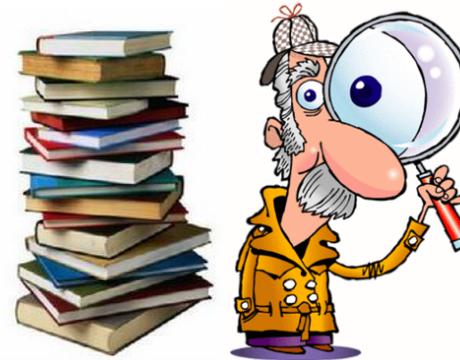
**Le benchmark**

**L'entretien individuel**

**L'observation directe**

**Les études de cas**

**Les focus-groups**



Exemple de fiche de benchmark au sujet de Chartes d'engagement PCET

Nom de la structure porteuse :

Typologie des signataires	
Typologie des engagements	
Structuration de la charte	
Objectifs de la Charte PCET	
Mise en œuvre et animation de la Charte PCET	
Suivi de la Charte PCET	
Type d'indicateurs et d'informations collectées sur les partenaires à travers la Charte PCET	
Les difficultés rencontrées	
Les bonnes pratiques	
Intérêt	

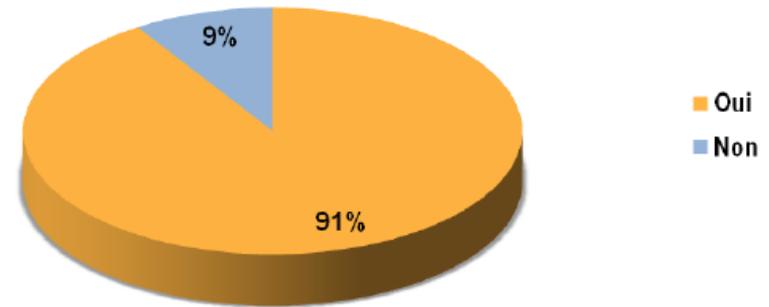


## ► Les techniques de collecte d'information quantitative

Les bases de données

Les questionnaires  
(électronique, voie postale, téléphone)

Selon vous, le Plan Climat Energie Territorial a-t-il contribué à faire progresser la prise en compte des questions énergie-climat dans votre comportement professionnel ou personnel ?



### Evaluation du PCET du Beaujolais Vert - Questionnaire à destination des entreprises bénéficiaires

#### II - Votre connaissance du Plan Climat-Energie Territorial (PCET)

4. Connaissez-vous les objectifs et orientations principales poursuivis par le Plan Climat Energie Territorial du Beaujolais Vert ?

- Oui
- Non

5. Vous diriez que le Plan Climat Energie Territorial, c'est d'abord (2 réponses maximum) :

- Un espace de réflexion sur la question du climat et de la réduction des gaz à effet de serre
- Un programme d'actions concrètes sur la question du climat et de la réduction des gaz à effet de serre
- La déclinaison sur le territoire de la politique énergétique conduite par l'Agence De l'Environnement et la Maîtrise de l'Énergie

Autre (veuillez préciser)





## ► Les techniques d'analyse causale

La statistique

L'échelle de notation

L'évaluation par simple observation

L'analyse de contribution

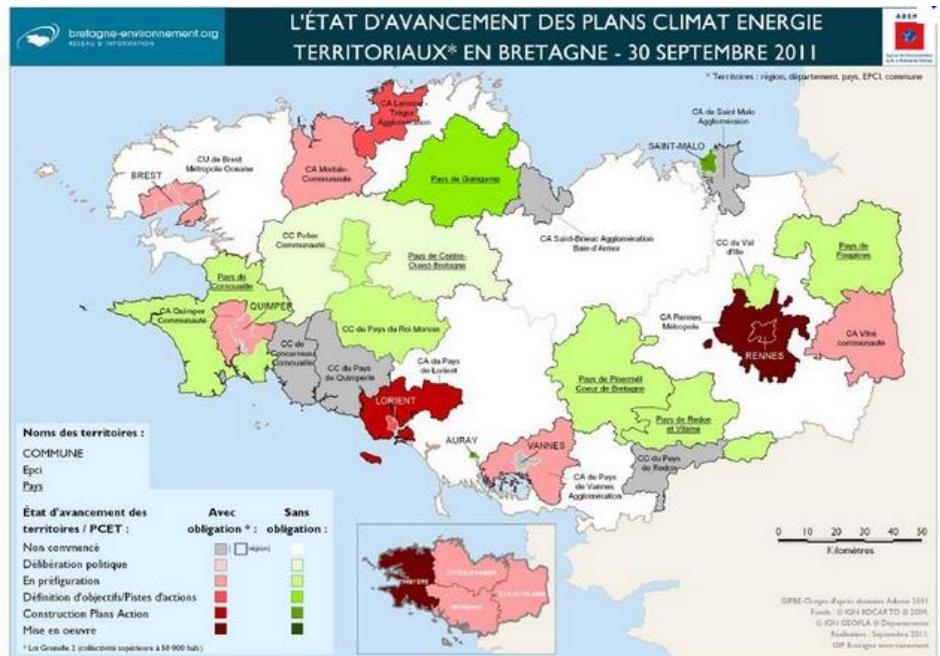
La cartographie conceptuelle d'impacts

L'analyse cartographique

L'évaluation par comparaison avec un groupe témoin

L'évaluation sans groupe témoin, par comparaison avant/après

### Exemple de cartographie



Sources des images :

<http://www.hypergeo.eu/spip.php?article377>

<http://www.alec-rennes.org/2013/04/etat-davancement-des-pcet-en-bretagne/>

## ► La méthode utilisée

### ■ Les objectifs :

- Est-ce que les effets attendus ont été atteints ?
- Quel rôle a joué le Pays au travers des réalisations (Mobilisation de dispositifs, Ingénierie technique et financière, Mise en œuvre d'une gouvernance territoriale, Mise en œuvre de projets en maîtrise d'ouvrage) ?

### ■ Les investigations menées

- Observations
- Entretiens
- Études de cas
- Ateliers participatifs

## ► Les techniques d'analyse causale

Impacts intermédiaires	Situation 2015	Intervention du Pays
Les conditions de vie s'améliorent pour tous les habitants	+ -	+ -
Des formations adaptées au territoire et aux actifs sont mises en place	- +	- +
Les habitants bénéficient d'un accès à un logement digne	- +	- -
Les habitants bénéficient d'un accès équitable aux services	+ -	+ -

## ► Comment sélectionner les techniques et outils les plus appropriés pour l'évaluation de sa politique / action ?

- Avoir conscience des avantages, des limites et des précautions à prendre pour chacun d'eux
- Tenir compte du contexte local
- Tenir compte des coûts et des délais
- Tenir compte de l'expertise dont on dispose



- ▶ **Comment sélectionner les techniques et outils les plus appropriés pour l'évaluation de sa politique / action ?**

→ **Voir la fiche-outil « Document de synthèse sur les caractéristiques, avantages et limites de quelques techniques et outils de collecte et d'analyse utilisables pour l'évaluation »**



1

**Ce qui différencie observation, suivi et évaluation**

2

**La mise en place d'un outil de suivi**

3

**Les techniques de collecte et d'analyse d'informations pour l'évaluation d'une politique / action**

4

**Des recommandations à la communication de l'évaluation**



## ► L'évaluation des politiques publiques a plusieurs finalités :

- une finalité cognitive qui vise à produire des connaissances sur la politique publique évaluée,
- une finalité normative qui cherche à apprécier, à partir des connaissances produites, la valeur de la politique publique évaluée, à l'aune de critères d'évaluation définis (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, utilité,...) ;
- une finalité instrumentale qui contribue à l'évolution de la politique publique.

→ L'évaluation des politiques publiques est un outil d'aide à la décision.

# Des recommandations à la communication de l'évaluation

► **Chaque évaluation doit permettre de corriger la politique / action (proche démarche qualité) :**

- **Présenter des préconisations hiérarchisées**
- **Etablir une priorisation des préconisations**

► **Exercice de priorisation des préconisations sur la base d'une triple approche :**

- **impact sur les effets escomptés de la politique / action**
- **impact sur les enseignements de l'évaluation**
- **relation pertinence/faisabilité de chaque préconisation**



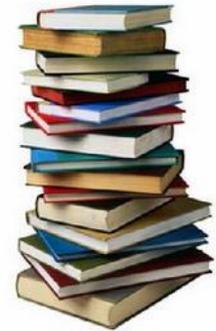
## ► Tableau de suivi des recommandations :

- les recommandations tirées du rapport,
- une cotation en 4 niveaux : réalisé, en cours, non- commencé, non validé,
- le niveau de responsabilité : politique ou technique,
- le niveau de priorité,
- la description des actions en cours,
- les pistes d'actions,
- les freins à la mise en œuvre des actions,
- les suites à donner
- le délai souhaitable de mise en œuvre.

ETAT D'AVANCEMENT	RECOMMANDATIONS	NIVEAU DE RESPONSABILITE POLITIQUE OU TECHNIQUE	PRIORITE	PISTES D' ACTIONS	FREINS A LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS	SUITES A DONNER	DELAI SOUHAITABLE DE MISE EN ŒUVRE
non_commencé 	1. <u>La stratégie régionale doit être actualisée en concertation avec les collectivités locales.</u>	pour l'instant travail technique.		Travail en cours de la nouvelle convention TER. Travail technique préparatoire à cette renégociation qui permet de prendre en compte le travail d'évaluation.	Pour l'instant, travail restreint à la compétence d'AOTU (SNCF/Région en tant qu'AOT) mais pas les collectivités locales.	Un travail plus large sur schéma régional d'intermodalité (loi MAPAM)	
cheminant 	2. <u>Le report modal doit être un critère dans le choix des offres de desserte.</u>	Travail technique avec les départements.		Amélioration de la coordination modale avec les autres AOT et notamment les départements.		Sera pleinement traité dans le SRI (Schema Régional d'Intermodalité).	

## ► Les documents issus de l'évaluation :

- le rapport à réserver aux initiés,
- la livraison de formats de 4 pages pour les curieux
- la diffusion sur le site internet de la collectivité
- une conférence de presse ou une restitution publique
- Une vidéo



<https://vimeo.com/204898309>

<https://vimeo.com/204898498>

<https://www.youtube.com/watch?v=8vlsNkuYDY&t=8s>

## ► Grenoble-Alpes Métropole

- Une vice-présidente exclusivement dédiée à l'évaluation.
- Plusieurs niveaux d'instance de pilotage de l'évaluation existent :
  - le comité permanent d'évaluation qui pilote l'ensemble des évaluations avec des représentants « citoyens »
  - le comité de pilotage de chaque évaluation
  - le conseil métropolitain
  - la commission ressources
- La commission ressources est informée par le comité permanent de l'avancement des évaluations. Elle débat du programme d'évaluation, des résultats des évaluations et des préconisations à mettre en œuvre.
- Dans la délibération cadre de l'évaluation, la validation des préconisations et la mise en œuvre d'un plan d'action font partie intégrante du processus évaluatif : *« Validation des préconisations : ces propositions sont présentées devant les commissions concernées, puis en bureau et en conseil métropolitain avant validation du plan d'action. Les rapports d'évaluation sont systématiquement rendus publics ».*



## Les « passerelles » : comment accompagner les familles vers la première scolarisation de leurs enfants ?



À Nantes, depuis plusieurs années, les « passerelles » sont organisées par les écoles maternelles et les multi-accueils pour accompagner les enfants et les parents en vue de la première scolarisation. Aujourd'hui, elles ont fortement évolué et nécessitent d'être revisitées : Quels sont les actions proposées ? Permettent-elles de toucher les enfants qui ne connaissent pas un mode d'accueil collectif ? Comment peuvent-elles s'articuler avec la scolarisation des moins de trois ans ? La Ville de Nantes avec ses partenaires : l'Éducation nationale, le Conseil départemental et la Caisse d'allocations familiales ont choisi d'investir ces questions pour proposer des pistes d'amélioration communes.

### SOMMAIRE

<b>ENJEUX</b>	<b>PAGES 1 à 3</b>
Entretien avec Ghislaine Rodriguez / Myriam Naël	
<b>MÉTHODE</b>	<b>PAGES 2 et 3</b>
Une démarche en trois volets	
<b>ANALYSE</b>	<b>PAGES 3 à 7</b>
Poser un cadre de référence : une nécessité partagée	
<b>POINTS DE VUES :</b>	Pascal Binet (Caisse d'allocations familiales)
	Gilles Tudal (Éducation nationale)
	Françoise Tendon (Conseil départemental)
<b>PRECONISATIONS</b>	<b>PAGE 8</b>
Ce qui va changer	

### ENJEUX

**GHISLAINE RODRIGUEZ**, adjointe déléguée à la petite enfance.

#### « RENFORCER LES LIENS ENTRE LES PROFESSIONNELS CONCERNÉS »

« Pas mal de propositions de découverte de l'école existaient, notamment à l'initiative des professeurs des écoles ou des directeurs de multi-accueils. Ces actions sont intéressantes mais restent fragiles, nous souhaitons donc faire un diagnostic pour ensuite les améliorer et les pérenniser. »

#### Pourquoi avoir engagé une démarche d'évaluation ?

Nous savons qu'il est important que de véritables dispositifs passerelles existent, surtout dans les quartiers d'éducation prioritaire, auxquels la Ville accorde une attention particulière. Nous voulions aussi valoriser et améliorer la place des parents. Enfin, nous souhaitons renforcer les liens entre les professionnels concernés.



## communication

UNE ANTIENNE DES POLITIQUES PUBLIQUES



### ÉVALUATION DE LA COLLECTE DES DÉCHETS MÉNAGERS : LE POINT DE VUE DES HABITANTS



RÉDACTEUR EN CHEF : GABRIELLE ALBERTI MÉTHODE : CÉCILE DUBOIS / GABRIELLE ALBERTI / MARIE DUBOIS

#### SUMMARY DE L'ÉVALUATION

L'évaluation s'est déroulée sur une période de six mois, partagée avec le personnel par les usagers (commissaires, contrôles et objets) de manière à être faite par des acteurs impliqués.

#### CONTEXTE ET MOTIFS

En 2008, l'agglomération a repris la compétence « collecte des déchets ménagers ». La transition s'est effectuée en gardant un certain nombre d'éléments communs à l'initiative décentralisée et volontariste du territoire à l'exception des dispositifs qui génèrent aujourd'hui une fragilité de service pour les usagers, une faible expérience des usagers et des professionnels dans les charges de travail pour les agents.

L'évaluation doit être de caractère élargi complètement avec la préférence évaluations au point de vue de l'usager en matière organisationnelle et technique et un bilan carbone.

#### OBJECTIFS

- Recueillir et analyser le point de vue actuel des usagers sur la qualité actuelle du service de collecte et leurs besoins présents et futurs.
- Appréhender l'accueil positif ou négatif de l'usage proposition de changements.
- Accompagner la transformation des pratiques par des interventions sur la communication.

#### MÉTHODE

Évaluation de préférence évaluations, techniques, représentatifs d'usagers ainsi que le cabinet Argos.

## ÉVALUATION DU QUARTIER DE BONNE

Synthèse des réponses au premier questionnaire

Novembre 2013



ARGOS

Grenoble.fr