Le développement durable en pratique

Des acteurs impliqués,
une utilité sociétale améliorée

MISSION D'ACCOMPAGNEMENT DE COLLECTIVITES

EVALUATION DE PROJETS TERRITORIAUX DE DEVELOPPEMENT DURABLE & ELABORATION D'UN OUTIL DE FACILITATION

RAPPORT DE SYNTHESE

31 JANVIER 2018

pour

La DREAL Occitanie a lancé en janvier 2017 une mission pour accompagner l'évaluation des projets territoriaux de développement durable (PTDD) de six collectivités d'Occitanie avec trois objectifs : que chacune des six collectivités conduise à son terme une évaluation participative de la stratégie de son PTDD, que les six collectivités soient en mesure de poursuivre et compléter cette évaluation à l'issue de la mission et que la capitalisation de ces six expérimentations permette à d'autres collectivités d'engager à leur tour une évaluation participative et stratégique.

Ce rapport de synthèse constitue un des éléments de capitalisation, qui vient compléter un module de 2 jours de formation, une vidéo de l'expérimentation et dix interviews filmées.

Table des matières

1/ Edito 3
2/ Avant-Propos 4
3/ L'expérimentation 7
3.1 Les partis pris de l'expérimentation 7
3.2 Synoptique de la démarche et calendrier 9
3.3 Les temps collectifs 10
3.3 L'accompagnement individuel des collectivités 11
4/ Les facteurs clés de succès et recommandations 12
4.1 Etape 1 : préparer l'évaluation 12
4.2 Etape 2 : conduire l'évaluation 14
4.3 Etape 3 : utiliser l'évaluation 16

1/ Edito

Extrait de l'interview de Renée Faraut, chargée de mission Projets Territoriaux de Développement Durable, DREAL

Qu'est-ce qu'une évaluation stratégique et participative ? Quand une collectivité construit son projet de développement durable, elle se fixe un chemin, qui est sa stratégie, et auquel elle assigne des objectifs. Quand on se pose des questions sur l'impact qu'a eu sa stratégie sur son territoire, on entre dans l'évaluation stratégique. Finalement l'évaluation stratégique, c'est se poser les bonnes questions, avoir les bons indicateurs pour évaluer le changement depuis le moment où le projet a été construit et le moment où il a été réalisé. Dans ce genre de projet, de la même manière que l'on co-construit le diagnostic, la stratégie ou le plan d'action, on se doit d'évaluer la stratégie ensemble. La participation est un des 5 éléments d'une démarche de développement durable. Au final, l'évaluation stratégique et participative, c'est identifier les progrès accomplis, les leviers qui peuvent permettre de progresser encore davantage et rendre visible le travail de la collectivité.

Pourquoi la DREAL a lancé cette expérimentation sur l'évaluation stratégique et participative ? Cela part d'un constat fait à la lecture des projets de développement durable : cette évaluation stratégique et participative n'était pratiquement jamais réalisée. En effet, évaluer un objectif stratégique comme le vivre ensemble ou la qualité de vie sur un territoire, peut paraître plus complexe que d'évaluer un plan d'action. Il faut parfois faire face à des réticences internes puisque l'on est dans le champ des priorités politiques.
Il fallait donc accompagner les collectivités. L'objet de la mission était de montrer que l'évaluation stratégique et participative n'était pas si compliquée et que les collectivités pouvaient y parvenir.

Quel était le format ? Nous avons mis en place des temps collectifs et des accompagnements individuels.
Pourquoi ce format ? L'objectif n'était pas de développer de nouveaux outils qui foisonnent déjà, mais de tester en grandeur nature le processus d'évaluation, de capitaliser, avec 6 collectivités volontaires, de typologie et niveau de maturité différents quant à l'approche évaluative.
L'ensemble du dispositif a été accompagné par un bureau d'études.

Lors des temps individuels, les collectivités ont été guidées pour mettre en place l'évaluation, pour la décliner et produire un rapport évaluatif, le tout en 9 mois. En parallèle, nous avons mis en place des temps communs avec les 6 collectivités, la DREAL, les DDT, les conseils départementaux et bureaux d'études. Ces temps ont permis de s'enrichir mutuellement, d'expérimenter le processus d'évaluation puisque le groupe a fait figure de comité d'évaluation de la démarche, mais également de tester des méthodes participatives assez innovantes et faciles à reproduire dans chacune des collectivités.

Qu'en avez-vous retiré ? Premièrement, l'évaluation stratégique et participative est un état d'esprit ! C'est vraiment un mode de faire. Pour démarrer ce type d'évaluation il faut qu'élus et techniciens soient convaincus qu'ils vont en tirer des bénéfices et qu'ils soient confiants en la démarche. C'est un passage obligé et il faut y consacrer le temps nécessaire. Deuxième enseignement, avoir bien en tête qu'il y a trois temps : « je prépare mon évaluation », « je la conduis » et « je l'utilise ». Cette feuille de route permet de se poser des questions : « pour qui je fais cette évaluation ? pourquoi ? quand ? ... ». Je pense que par cette mission, nous avons pu montrer qu'une collectivité était capable de faire son évaluation dès lors qu'elle a bien validé que chacun ait envie de se lancer, de prendre le risque et qu'elle ait bien en tête sa feuille de route.

Que prévoyez-vous après pour continuer à déployer la culture de l'évaluation ? Nous espérons que ce rapport sera facilement appréhendable par les collectivités qui auront envie de se lancer. Nous avons réalisé un film avec les élus, techniciens et services de l'Etat qui ont vécu cette expérimentation pour convaincre les autres collectivités de se lancer. Nous organisons des journées de formation pour les collectivités afin de partager les outils, les méthodes et les témoignages des collectivités ayant déjà vécu l'évaluation stratégique et participative.
Nous avons également partagé le fruit de cette expérimentation lors des journées de la Société Française d'Evaluation et nous avons à cœur d'injecter cette culture de l'évaluation, notamment dans les Plans Climat Air Energie Territoriaux.

2/ Avant-Propos

La DREAL **accompagne et encourage les collectivités territoriales pour intégrer le développement durable** (DD) dans leurs organisations et politiques publiques au travers des projets territoriaux de développement durable.

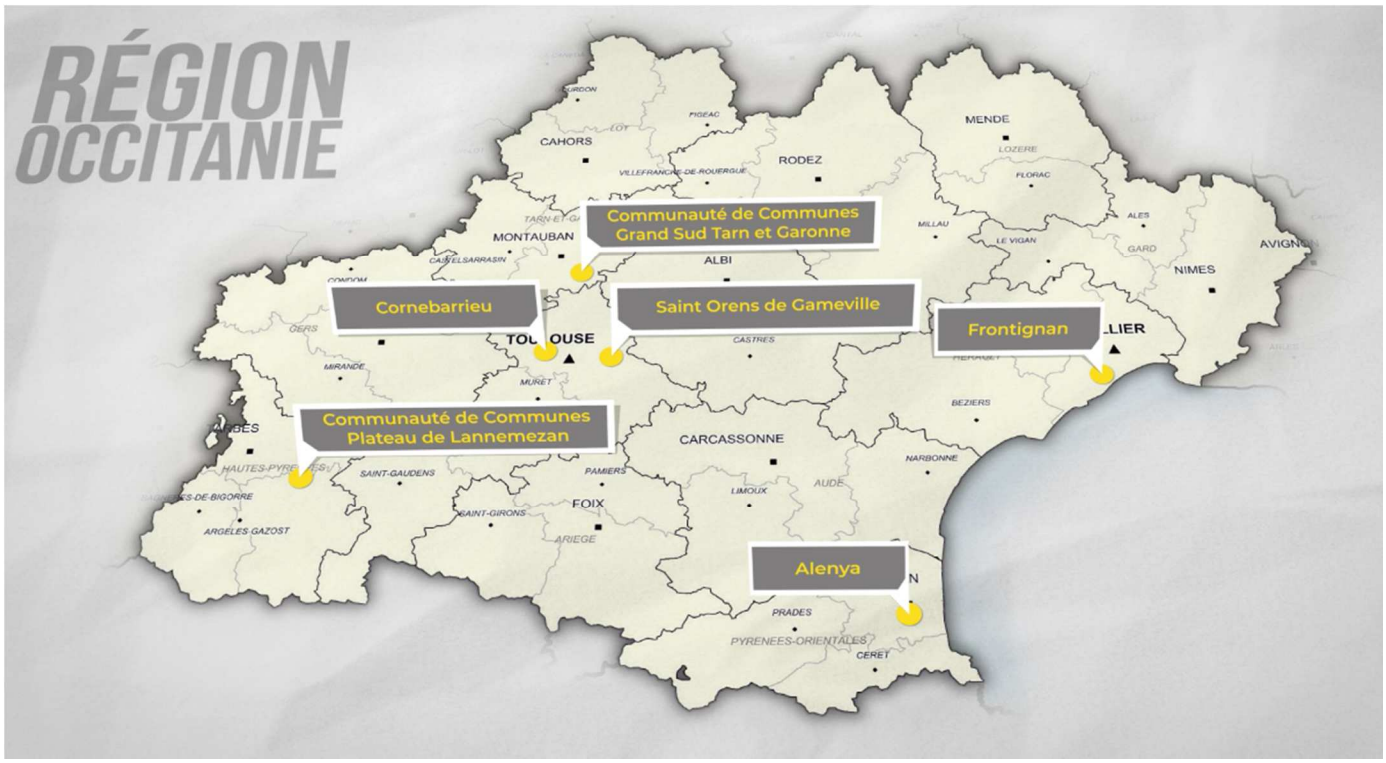
Cet accompagnement se matérialise au travers d'une animation régionale, d'un appui méthodologique, de la production et de la mise à disposition d'outils méthodologiques, de la valorisation des démarches et de partages et capitalisation des expériences locales entre les acteurs concernés.

De par son expérience et sa position, la DREAL a identifié **deux facteurs clés essentiels** à la réussite des projets territoriaux de développement durable :

- **L'évaluation stratégique** du projet territorial de développement durable, garante de la qualité des projets et de leur amélioration continue.
- **La participation des acteurs du territoire** tout au long de la vie du projet.

Malgré les formations, les outils mis en place, l'évaluation reste la grande absente dans un très grand nombre de démarches territoriales de développement durable. La DREAL a identifié des blocages qui sont liés à des réticences internes aux collectivités et à des difficultés à s'approprier le dispositif même d'évaluation, ainsi qu'à trouver et choisir les indicateurs appropriés.

La DREAL a souhaité accompagner dans **une démarche collective, la mise en pratique d'une évaluation stratégique et participative des projets territoriaux de développement durable**, conduite par les communes et communautés de communes qui se sont portées volontaires en répondant à l'appel à candidature lancé en septembre 2016. Les six collectivités retenues sont les suivantes :



Proposition de définitions

ÉVALUATION STRATÉGIQUE ET PARTICIPATIVE ?
(Résultant d'un travail collectif avec l'ensemble des collectivités, la DREAL, les DDT et CD)

La stratégie, c'est le chemin que la collectivité a décidé d'emprunter et les moyens dont elle se dote pour atteindre l'objectif ou les objectifs qu'elle s'est fixés, dans un contexte donné et dans un temps donné.

Dans le référentiel national de décembre 2011 pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux, on retrouve l'évaluation stratégique dans le tableau suivant :

	Niveau du suivi-évaluation	Ce que l'on cherche à mesurer	Les outils de mesure associés
1	Territoire	L'évolution du contexte territorial au regard du développement durable	Des indicateurs d'état du territoire au regard du développement durable
2	Stratégie	Les principaux résultats et impacts de la stratégie de développement durable	Un questionnement et des indicateurs portant sur les résultats de la stratégie
3	Plan d'actions	La mise en œuvre des actions programmées	Un tableau de bord de suivi des actions

***Conseil** : Il arrive que la stratégie n'ait pas été formalisée ou que les objectifs ne soient pas suffisamment explicites au regard d'une évaluation. Dans ce cas, on peut reformuler en début du processus d'évaluation les objectifs généraux et la stratégie, ou mener telle quelle l'évaluation et faire apparaître dans l'avis évaluatif le manque de clarté des objectifs et/ou de la stratégie.*

ÉVALUATION STRATÉGIQUE ET PARTICIPATIVE ?
(Résultant d'un travail collectif avec l'ensemble des collectivités, la DREAL, les DDT et CD)

On entend généralement par évaluation participative le fait d'associer activement les principales parties prenantes qui peuvent être les décideurs publics, les acteurs socio-économiques, les bénéficiaires directs et indirects de la politique publique évaluée ou les agents qui la mettent en œuvre, et des représentants de la société civile. Il est important d'élargir la notion de participation au-delà du citoyen/habitant.

L'évaluation participative se heurte souvent à des résistances ou à des a priori comme le risque d'associer des acteurs non expérimentés en matière d'évaluation, et n'ayant qu'une vision partielle des enjeux de l'action publique évaluée. Évaluer n'est pas décider. À partir de l'avis évaluatif co-construit, ce sont les instances habituelles à qui il incombe de prendre les décisions pour le futur.

***Conseil** : La participation peut être organisée et accompagnée par une personne de la collectivité ou éventuellement par un expert externe. Le processus évaluatif et le jugement émis, ainsi co-construit à partir d'une multiplicité d'opinions, peuvent être vus comme un gage de qualité et de meilleure prise en compte des préoccupations sociétales dans les objectifs des projets.*

Définitions de l'évaluation stratégique et participative proposées par les collectivités accompagnées dans le cadre de la mission :

C'est travailler avec un groupe ouvert (élus, agents, habitants) plutôt sous un format convivial, pour partager, mobiliser puis avancer ensemble.

…Pour mesurer et adapter les axes stratégiques du projet territorial, vérifier si les orientations sont mises en œuvre et comment. Voir à quelle étape d'avancement en est le projet.

C'est associer les élus, les techniciens, mais aussi les citoyens en tant que bénéficiaires du projet de territoire, pour rendre plus efficient le processus de mise en œuvre du projet.

C'est vérifier si les choix qui ont été faits sont pertinents, pour avancer et réaliser le projet collectif du territoire.

Sommes-nous sur le bon chemin ?

Faut-il procéder à certains réajustements ?

C'est associer au mieux les divers acteurs en tenant le plus possible compte de leurs besoins, de leur vision afin de construire un avenir partagé.

3/ L'expérimentation

3.1 Les partis pris de l'expérimentation

PARTI PRIS 1 : UNE DEMARCHE EXPERIMENTALE QUI DEMONTRE A L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES LE BIEN-FONDE DE L'EVALUATION

La démarche a été conçue avec une approche systémique intégrant :

- **Des temps collectifs appelés Comités techniques (COTEC)** : ils sont conçus comme des temps d'expérimentation et de mise en pratique de l'évaluation hors de la collectivité. L'idée est d'expérimenter en sécurité, de partager ses doutes, ses questions, ses difficultés avec ses pairs et de vivre les méthodes d'intelligence collective : ainsi le « droit à l'erreur » est partagé et validé dès le premier COTEC avec l'ensemble des participants. La finalité des COTEC est l'appropriation par les participants du processus, des méthodologies et des outils de l'évaluation.
- **Des accompagnements individuels de chacune des collectivités par un binôme de consultants.es** : ils sont co-construits avec la collectivité et ajustés chemin faisant en fonction des contextes et des spécificités de chacune. Le parti pris choisi est de mettre en pratique ce qui a été expérimenté en COTEC avec le soutien des consultants.es.

PARTI PRIS 2 : UNE POSTURE DE FACILITATION ET DE CREATIVITE

L'accompagnement mis en place a été conçu pour être innovant, efficace, agile, au plus proche des besoins et des moyens des collectivités et pour faciliter l'appropriation de l'évaluation stratégique et participative.

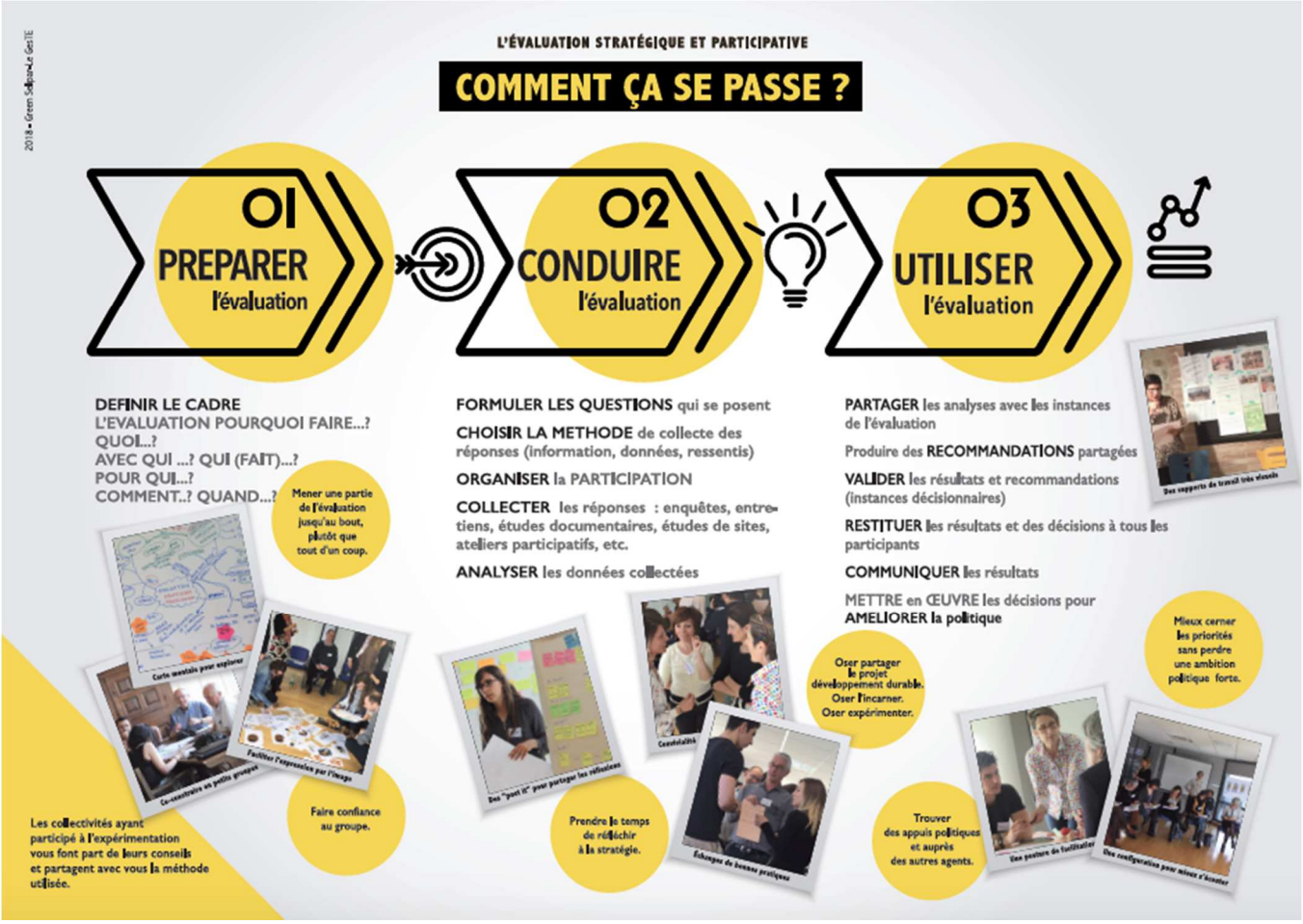
Pour cela **une équipe de six consultants.es doublement compétents** en évaluation des politiques publiques et en facilitation de l'intelligence collective a été mobilisée pour répondre aux exigences du calendrier, **complétée par une designer expérimentée.**

L'équipe a été particulièrement attentive à :

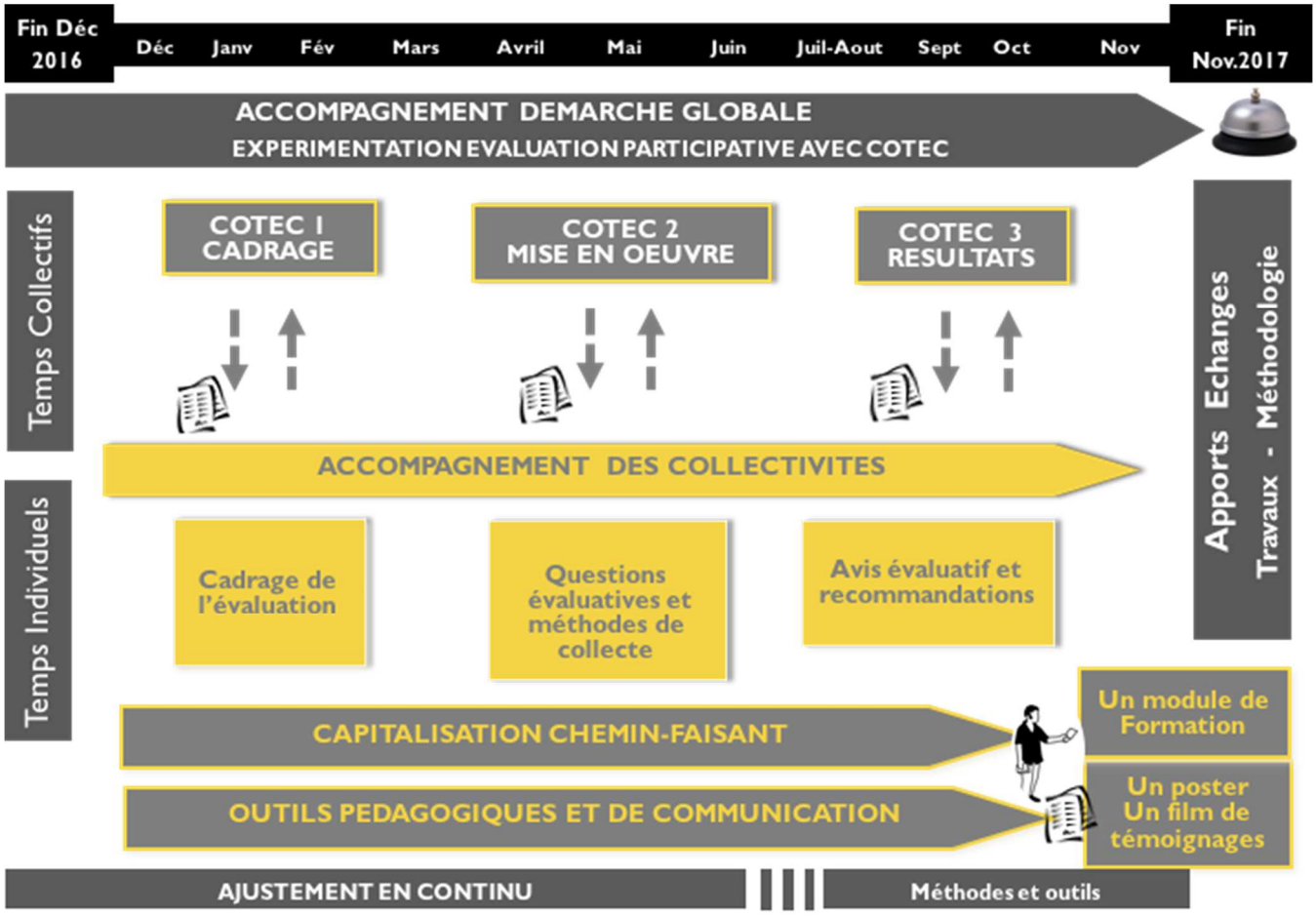
- Faire **simple** pour **dédramatiser l'évaluation.**
- **Développer une posture d'intelligence collective** et proposer des outils et méthodes valorisant les compétences de chacun et la créativité. Ainsi, le droit à l'erreur et l'expérimentation ont participé au processus de travail.
- **Accompagner l'autonomie des collectivités,** en s'adaptant à leurs moyens, leurs ressources, et leurs compétences, en veillant à être « aux côtés de » sans « prendre la place de », pour ne pas se substituer au travail des collectivités.
- **Faciliter l'appropriation chemin-faisant et la montée en puissance du portage de l'évaluation.**
- **Optimiser chaque temps de rencontre**, que ce soit au sein du COTEC ou avec les collectivités pour valoriser les apports de chacun, les pratiques, les expériences et les transformer en réel temps de travail collectif.
- **Poser un cadre de travail clair, partagé et validé afin de créer les conditions de confiance** et de **garantir l'expression des personnes**.

PARTI PRIS 3 : S'APPUYER SUR LE PROCESSUS D'EVALUATION EN TROIS ETAPES

L'EVALUATION : UNE DEMARCHE adaptée à chaque collectivité, construite autour de 3 ETAPES CLÉS ET INCONTOURNABLES.



3.2 Synoptique de la démarche et calendrier



3.3 Les temps collectifs

La mission s'est articulée autour de trois temps forts collectifs (COTEC). Ces COTEC ont été des moments de convivialité qui ont permis de mettre en confiance les participants, de lever les inquiétudes et d'oser se lancer, de monter en compétences notamment par l'expérimentation en réel du processus et par les échanges entre pairs.

COTEC 1 : LANCER

OBJECTIFS :

- Démarrer une **dynamique collective collaborative**
- Présenter et s'assurer **de la compréhension de la démarche globale d'évaluation**
- **Partager et valider les objectifs et la méthode déployée**

Les résultats *: nous avons fait connaissance / travaillé sur les postures initiales et les idées reçues / mis en place un climat de travail collaboratif / défini l'évaluation stratégique et participative.*

COTEC 2 : AJUSTER

OBJECTIFS :

- **Clarifier les éléments de méthodologie**
- **Partager** les avancées de la démarche de chacune des collectivités, les difficultés et les succès
- **Pratiquer** l'évaluation

Les résultats *: nous avons partagé les différentes démarches et expériences / co construit l'évaluation de la mission : cadrage, questions évaluatives et choix des modes de collecte des réponses.*

COTEC 3 : CAPITALISER ET CÉLÉBRER

OBJECTIFS :

- **Capitaliser** les pratiques et apprentissages des démarches d'évaluation conduites par les collectivités : c'est-à-dire **partager** ce qui a bien fonctionné, ce qui a mal fonctionné, les questions qui se sont posées, les facteurs clés de succès.
- **Célébrer** le travail accompli.

***Les résultats** : nous avons extrait les facteurs clés de succès des apprentissages / identifié les défis à relever dans la suite de la mission / partagé l'ensemble du travail réalisé / préparé la communication en « affutant » son discours lors d'une séquence de « pitch elevator ».*

3.3 L'accompagnement individuel des collectivités

Chaque collectivité a été accompagnée par un binôme de consultants.es pour croiser, enrichir les regards et respecter le calendrier. Chaque évaluation a fait l'objet de la constitution d'un groupe de travail au sein de la collectivité qui a :

- Défini le cadre de l'évaluation
- Construit les questions évaluatives
- Sélectionné les modes de collectes des éléments de réponse
- Contribué à cette collecte
- Analysé et formulé les recommandations (avis évaluatif).

4/ Les facteurs clés de succès et recommandations

4.1 Etape 1 : préparer l'évaluation

Cette première étape consiste à **définir et valider le cadre de l'évaluation** en répondant aux 5 questions suivantes :

- Evaluer POURQUOI faire ?
- Evaluer QUOI ?
- Pour QUI et avec QUI évaluer ?
- QUAND ? Quel calendrier on se fixe, quelle période on évalue ?
- COMMENT on s'organise ?
  - *Quelle participation met-on en place en fonction des moyens disponibles et du calendrier : groupe de travail, ateliers d'acteurs... ?*
  - *Quel est le rôle de chaque instance (comité de pilotage, groupe de travail, ateliers publics...) ?*
  - *Quelle partie confie-t-on à un prestataire extérieur, quelles compétences doit-il avoir ?*

Facteurs clés de succès :

- S'assurer du **soutien politique** au plus haut niveau : Maire ou Président.e et Direction Générale des Services (DGS)
- Un binôme élu-agent : 1 chargé de mission, coordinateur et responsable du projet d'évaluation, 1 élu.e référent.e qui a pour mission de porter le projet et de relayer l'information et les enjeux auprès des autres élus
- Organiser la mobilisation et l'engagement des élus concernés pour participer à la démarche
- Un rôle et une implication clairs pour chaque participant (élus, agents, parties prenantes externes …)
- La nécessité en début d'évaluation de planifier les différents temps d'échanges avec les « décideurs ». Impliquer au-delà du groupe de travail, les instances de décisions.
- Prendre le temps du cadrage : se forcer à répondre avec précision aux 5 questions (pour quoi faire ? pour qui ? avec qui ? quand ? comment ?) et à faire valider avant de se lancer dans la seconde étape
- Un planning de la démarche stipulant les points d'étape et une date buttoir pour la restitution, qui permet de maintenir une dynamique

POINTS DE VIGILANCE	RECOMMANDATIONS	ILLUSTRATIONS
	Resserrer le périmètre de l'évaluation aux enjeux et priorités	*La Communauté de Communes Grand Sud Tarn et Garonne a restreint son évaluation aux éléments de démarche de l'Agenda 21 car son besoin immédiat était de nourrir la*

AVOIR UN CHAMP D'EVALUATION TRES LARGE	du territoire : commencer par évaluer ce qui est le plus facile, ou ce qui va apporter des réponses utilisables rapidement.	*démarche d'élaboration de son futur Plan Climat Air Énergie Territorial.*
		La commune d'Alenya a commencé par évaluer 2 des 4 axes de son Agenda21, pour pouvoir répondre rapidement à ses intentions initiales. Elle poursuivra l'évaluation sur les 2 autres axes en dehors de la mission.
	Reformuler ou formuler des objectifs stratégiques qui puissent être mesurés.	*La commune de Cornebarrieu a reformulé les objectifs de l'axe évalué, de façon plus concrète et mesurable.*
ANTICIPER ET ORGANISER LE PILOTAGE	Constituer un comité de pilotage qui a pour mission de piloter la démarche, valider les méthodes, donner un avis et faire des recommandations qui seront présentées aux décideurs. Le comité de pilotage selon sa composition et le contexte de l'évaluation peut être amené à produire les questions évaluatives et éventuellement une partie des réponses.	*La commune de Saint Orens s'est appuyée sur le COPIL historique de l'Agenda21 pour organiser et suivre le projet d'évaluation.*
		La Communauté de Communes du Plateau de Lannemezan Neste Barronies Baïses a pris du temps pour constituer son comité de pilotage de l'évaluation. Elle a notamment été soucieuse de réunir des agents et des élus des 3 anciennes communautés de communes et issus des différentes anciennes commissions. Le résultat n'en est que très positif puisque le projet a été fédérateur dans ce contexte de fusion.
ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	Afin de rassurer les participants, il peut être utile de rédiger une charte qui reprend les engagements des uns et des autres (rôle, temps requis, objectifs).	*Les communes de Cornebarrieu et d'Alenya, et la CCPLNBB ont proposé une Charte de l'évaluation stratégique et participative à leur comité de pilotage.*
SE FIXER UN CALENDRIER	Adapter le choix des outils à mettre en œuvre aux contraintes calendaires. Se donner une date pour la présentation des résultats aux élus et poser des dates jalons. Prévoir généralement à partir de la réunion de cadrage 6 à 8 mois maximum pour parvenir à émettre et présenter l'avis évaluatif.	*La CCGSTG s'est fixée dès le début du projet 1 réunion de cadrage et 3 réunions du groupe de travail sur 5 mois, pour mener à bien l'évaluation*
		La commune de Frontignan, de par les contraintes électorales et les difficultés de disponibilités des élus a programmé 1 réunion de cadrage, 2 réunions techniques et 2 ateliers de travail sur 10 mois, pour mener à bien l'évaluation.
PRENDRE EN COMPTE LES RESISTANCES	Le processus peut générer des freins, il faut prendre le temps de les faire émerger.	*Exemple d'outils qui favorisent l'expression des ressentis et perceptions de chacun* *•Le photolangage (utilisé à Frontignan et à la CCGSTG)* *• L'arbre à palabres (utilisé en COTEC).*
PRENDRE EN COMPTE LA COMMUNICATION	Prévoir le plan de communication de l'évaluation dès cette étape de préparation.	*La CCPLNBB a élaboré en début de mission un plan de communication interne : argumentaire pour recruter les membres du COPIL, présentation de la démarche au conseil communautaire et au sein de chacune des commissions concernées, discussion des résultats en groupe restreint avec le Président de la Communauté de Communes, présentation des recommandations pour leur mise en œuvre par le conseil communautaire.*
		La commune d'Alenya a privilégié le journal communal pour inviter les habitants à participer au comité de pilotage élargi et relancer ainsi une dynamique citoyenne sur les sujets de développement durable.

4.2 Etape 2 : conduire l'évaluation

Cette étape consiste à :

- Formuler les QUESTIONS qui se posent : que veut-on savoir ? Que veut-on mesurer ?
- Choisir les METHODES pour répondre aux questions posées : entretiens, questionnaires, recherche de données, analyse de documents, ballades évaluatives, observations...
- COLLECTER les réponses et données
- Puis les ANALYSER
- Produire des RECOMMANDATIONS.

Facteurs clés de succès :

- Pour aider à poser les questions évaluatives : se demander quelle est l'information nécessaire et suffisante à collecter pour comprendre si l'objectif a été atteint et prendre une décision ? Et qui peut donner les informations et réponses aux questions évaluatives (élus, agents, habitants, associations, acteurs économiques…) ?
- Préparer et animer les réunions de travail avec des techniques d'animation participative et créative : plus on accorde de soin à la préparation, plus on augmente les chances de réunions productives et efficaces.
- Faire simple et s'adapter aux participants : prendre le temps de clarifier, être à l'écoute, ne pas utiliser de jargon.
- Produire des recommandations opérationnelles qui peuvent être mises en œuvre tout de suite (effet démonstratif) : éviter les recommandations générales, prendre le temps de les préciser et les expliciter.
- Privilégier la convivialité (boissons, friandises…).

POINTS DE VIGILANCE	RECOMMANDATIONS	ILLUSTRATIONS
ORGANISER LA PARTICIPATION	Veiller à ce que l'ensemble des parties prenantes concernées par le thème traité soit représenté. Privilégier le travail en sous-groupes. Savoir accueillir les nouveaux venus (rappel du contexte, des objectifs, des règles…). Favoriser l'écoute, l'expression de chacun et l'intelligence collective.	*La commune de Frontignan a travaillé avec les agents, réunis en atelier, sur l'évaluation et l'amélioration des méthodes de travail.*

FORMULER LES QUESTIONS ÉVALUATIVES	Être précis et pédagogique dans la formulation des questions, être directement relié à l'objectif stratégique évalué. Ne pas censurer les questions posées et justifier quand on ne peut pas obtenir de réponses Utilisation de 2 modes possibles pour produire les questions évaluatives : • mode ouvert : on laisse libre court à toutes les questions, puis on classe, hiérarchise, reformule et complète si besoin • mode fermé : on impose des critères pour produire des grandes questions évaluatives	*Dans la commune d'Alenya, les citoyens, les agents et les élus du Copil ont proposé une quarantaine de questions évaluatives qui ont été retravaillées et synthétisées pour mieux coller aux objectifs stratégiques des 2 axes évalués.* *Mode ouvert : Alenya, CCGSTG, CCPLNBB.* *Mode fermé : Frontignan, St Orens, Cornebarrieu*
CHOISIR LES MODES DE COLLECTE	Les modes de collecte des réponses aux questions évaluatives, sont variés : enquêtes, analyse documentaire, entretiens individuels, sondages d'opinion, comptages, mesures, … Il faut faire des choix en fonction du calendrier et des moyens à disposition. Si le questionnaire d'enquête parait simple à mettre en œuvre, il faut être vigilant et rigoureux quant à son utilisation et avoir conscience des faibles taux de retour. • Utiliser des événements pour questionner les acteurs : par exemple diffuser les questionnaires aux habitants lors des forums des associations, des rendez-vous culturels… pour favoriser une forte participation. • Travailler avec un panel restreint de participants facilite un premier niveau de réponse rapide.	*Les communes de Saint-Orens et de Cornebarrieu ont profité d'événements locaux (semaine du développement durable et événements associatifs) pour diffuser leur questionnaire d'évaluation en face à face. Elles ont obtenu un très bon taux de retour.* *La CCGSTG a conduit son évaluation avec un panel de 8 personnes, 4 agents et 4 élus qui ont produit les questions évaluatives lors d'un premier atelier, puis apporté les réponses lors d'un second atelier de travail. Ce format léger a permis de produire l'avis évaluatif en trois mois.*
ANIMER DES ATELIERS DE TRAVAIL POUR COLLECTER LES DONNEES	Préparer rigoureusement l'animation (avec un guide d'animation) et rassembler le matériel nécessaire. Prévoir un lieu accueillant et adapté. Privilégier les techniques créatives pour l'animation.	*La Communauté de Communes du Plateau de Lannemezan Neste Barronies Baïses a organisé ses Comités de Pilotage au moulin des Barronies, avec des techniques d'animation participative : photolangage, post-its, trèfle…*
NE PAS SE DÉTOURNER DES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	De par le caractère participatif de la démarche, il peut arriver que certaines parties prenantes interfèrent dans le processus pour traiter ou résoudre des problématiques qui leur sont propres. Dans ce cas, ne pas hésiter à rappeler les objectifs de l'évaluation qui auront été formulés et acceptés par l'ensemble des parties prenantes.	*Expérience de la commune de Cornebarrieu : lors d'une réunion publique, des habitants étaient dans la critique dure de l'Agenda 21 sans accepter le cadre d'évaluation proposée par la chargée de mission. Il a été décidé que pour la 2e réunion programmée avec des habitants, celle-ci soit animée en présence du Maire avec 2 séquences : une sur l'évaluation, et une autre pour les questions diverses.*

ANALYSER LES DONNEES, PRODUIRE DES RECOMMANDATIONS ET L'AVIS EVALUATIF	Avoir et suivre les indicateurs de mesure « pertinents » de l'atteinte des objectifs. Sinon, les intégrer systématiquement dès l'élaboration du projet.	*Sur Alenya, l'évaluation de l'axe « favoriser les modes de transport doux » a par exemple fait appel à des indicateurs tel que le nombre de places de stationnement /hab.*

Qu'est-ce qu'un indicateur pertinent ?

Un indicateur permet de mesurer les contributions, les issues et les résultats d'un projet. La définition d'indicateurs est essentielle pour le suivi et l'évaluation. Un indicateur pertinent est un indicateur « S.M.A.R.T. » :

Spécifique et simple (pas général ou vague mais pratique et concret)

Mesurable (il doit répondre aux questions : combien ? À quel degré ? ...)

Ambitieux et accepté de tous (pour obtenir l'implication, il faut partager une vision inspirante, partager un défi, car sans ambition ni défi, pas de changement)

Réalisable (qui corresponde aux ressources matérielles et humaines disponibles ou mobilisées)

Temporel (qui permette de mesurer l'avancée du projet et qui soit en accord avec l'échéance fixée pour l'atteinte des objectifs ?)

4.3 Etape 3 : utiliser l'évaluation

Cette étape consiste à

- PARTAGER les analyses et les recommandations avec les instances politiques pour les VALIDER
- RESTITUER les résultats et les décisions à tous les participants de la démarche
- COMMUNIQUER les résultats
- METTRE en ŒUVRE les décisions pour AMELIORER la politique.

Facteurs clés de succès :

- **La réussite de cette 3ème étape est directement liée à la première étape de cadrage et de préparation.** L'utilité des résultats de l'évaluation stratégique et participative et de ses recommandations repose essentiellement sur le fait **d'avoir réussi à travailler sur les questions « pourquoi faire une évaluation ? » et « pour qui faire une évaluation ? ».** Tant que ces questions restent en suspens, inutile de se lancer dans une évaluation, au risque de perdre du temps, de l'énergie et des moyens et de créer une déception quant au fait même d'évaluer une politique publique.

- **Transparence et redevabilité** : il est nécessaire d'aller jusqu'à bout du plan de communication, d'informer les participants et éventuellement plus largement sur les résultats de l'évaluation, les recommandations et les pistes de travail et d'amélioration proposées lors de la démarche. Les premières cibles du plan de communication sont les élus municipaux ou communautaires et les participants à l'évaluation. Selon les cas, une communication pourra être mise en place auprès des habitants ou autres acteurs du territoires (associations, entreprises, communauté de communes…).
- Les recommandations répondantes aux problématiques urgentes qui ont été posées lors du cadrage passent plus facilement de l'intention à l'utilisation. Il s'agit souvent d'organisation interne, de processus de construction de nouveaux projets politiques… **Il est important d'identifier dans les recommandations, celles qui sont plus rapides à mettre en place et faciles** d'un point de vue opérationnel afin de rendre concret l'utilité de la démarche et de s'inscrire dans une vraie dynamique d'amélioration continue.

POINTS DE VIGILANCE	RECOMMANDATIONS
RETOUR VERS LES PERSONNES SOLLICITÉES	**Une démarche participative engage la collectivité sur la transparence et la redevabilité.** Toute personne sollicitée lors du processus d'évaluation doit avoir un retour sur l'issue de la démarche : prévoir une communication synthétique et pédagogique de l'avis évaluatif (résultats et recommandations) et un retour sur les décisions de mise en œuvre. C'est ainsi que la **confiance** s'installe entre les parties prenantes.
CADRAGE DE LA DÉMARCHE EN AMONT	**Tant que l'on a pas répondu à la question « pourquoi faire une évaluation stratégique et participative ?»** et **« pour qui** faire une évaluation stratégique et participative ?» et que ces points ne sont pas validés par l'ensemble de(s) commanditaire(s), ne pas se lancer dans la phase de conduite de l'évaluation car les recommandations auront très peu de chance d'être entendues et mises en œuvre.
ET APRES…	Les participants à la démarche d'évaluation ont tous progressé dans l'appropriation du projet de développement durable évalué. Ils sont devenus des acteurs à part entière du projet et sont des ambassadeurs potentiels, à condition de ne pas s'arrêter là. Pour garder la dynamique qui s'est construite, prévoir au moins un rendez-vous annuel pour le suivi de la mise en œuvre du projet.
EVALUER LA DEMARCHE D'EVALUATION	Pour progresser dans la pratique de l'évaluation, tout en veillant à ne pas alourdir la démarche, prévoir un temps avec le COPIL et/ou l'équipe projet pour évaluer la démarche d'évaluation. Cela aura le double avantage : que chacun prenne conscience du chemin parcouru (apprentissages, prises de conscience...) ; et d'identifier ses bonnes pratiques et ses points de progrès.

Dans le cadre de cette mission qui a pris fin en décembre 2017, les consultant.es n'ont pas pu accompagner dans toutes les collectivité cette dernière étape jusqu'à son aboutissement.

Toutefois, on remarque que les 6 collectivités se sont engagées à mettre en œuvre les recommandations émises lors des évaluations. Elles ont toutes trouvé des pistes de travail et d'action pour répondre aux objectifs qu'elles s'étaient fixés en amont :

- Mieux travailler la construction des futurs projets de territoire
- Réajuster le projet politique évalué
- Mieux suivre la portée de leur stratégie
- Retravailler les schémas de gouvernance, de concertation, de participation

- Relancer les dynamiques de développement durable dans leur territoire
- Intégrer plus systématiquement et dès l'amont, l'évaluation dans les projets et politiques publiques
- …

Les commanditaires de l'expérimentation :

Renée Faraut, Laure Vie, DREAL OCCITANIE

Les participants de l'expérimentation :

Myriam Duchams, Katy Steffen, Jean-Luc Bochu, Francine Caballe, Elisa Bougeard, Olivier Clément-Bollé, Vanessa Gordillo, Loïc Linares, Cécile Amiel, Eliane Cubero-Castan, Alain Topan, Christophe Monje, Lydie Faure, Christian Cazin, Eric Josse, Marjorie Boyer, Sylvie Sousbanc

L'équipe Green Selipar – Le GesTE qui a accompagné l'expérimentation :

Catherine Bossis, Valérie Dejour, Corinne François, Stéphane Vessières, Sophie Poiri, Delphine Lopez, Mélanie Grillou Jonville, Pierre Portet

Nota
Les 6 accompagnements des collectivités font l'objet de fiches retour d'expérience.
Un « Top 10 » des techniques d'animation de réunion est également disponible.