



**PRÉFET
DE LA RÉGION
OCCITANIE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

SUIVI ET ÉVALUATION DES PCAET

II – Guide méthodologique

Sommaire

1. Étape 1 : préparer l'évaluation p4

- a. Définir et valider le cadre de l'évaluation
- b. Facteurs clés de succès
- c. Points de vigilance et recommandations



2. Étape 2 : conduire l'évaluation p8

- a. Les étapes
- b. Facteurs clés de succès
- c. Points de vigilance et recommandations



3. Étape 3 : utiliser l'évaluation p12

- a. Les étapes
- b. Facteurs clés de succès
- c. Points de vigilance et recommandations



4. Fiches pratiques et repères p15

- a. Écrire une question évaluative
- b. Ressources



Ce document résulte d'un travail d'accompagnement de 6 collectivités en Agenda 21 par la DREAL Occitanie et un groupement de bureaux d'études dont les travaux sont disponibles sur le site internet de la DREAL.
<https://www.occitanie.developpement-durable.gouv.fr/comment-se-lancer-et-mener-a-bien-l-evaluation-a23932.html>

COMMENT ÇA SE PASSE ?

O1 PRÉPARER l'évaluation

DEFINIR LE CADRE POURQUOI FAIRE QUOI...AVEC QUI... QUI (FAIT)... POUR QUI...COMMENT...QUAND...

Anticiper l'évaluation dès la conception du projet et la mettre en oeuvre tout de suite



Les collectivités ayant participé à l'expérimentation vous font part de leurs conseils et partagent avec vous la méthode utilisée.

Faire confiance au groupe

O2 CONDUIRE l'évaluation

FORMULER LES QUESTIONS qui se posent
Choisir la METHODE de collecte des réponses (information, données, ressentis)

ORGANISER la PARTICIPATION

COLLECTER les réponses : enquête, entretiens, étude documentaire, études de sites, ateliers participatifs, etc.

ANALYSER les données collectées

Des "post-its" pour partager les réflexions

Prendre le temps de réfléchir à la stratégie



O3 UTILISER l'évaluation

PARTAGER les analyses avec les instances de l'évaluation

Produire des RECOMMANDATIONS partagées

VALIDER les résultats et recommandations (instances décisionnaires)

RESTITUER les résultats et des décisions à tous les participants

COMMUNIQUER les résultats

METTRE en ŒUVRE les décisions pour AMÉLIORER la politique



Mieux cerner les priorités sans perdre une ambition politique forte

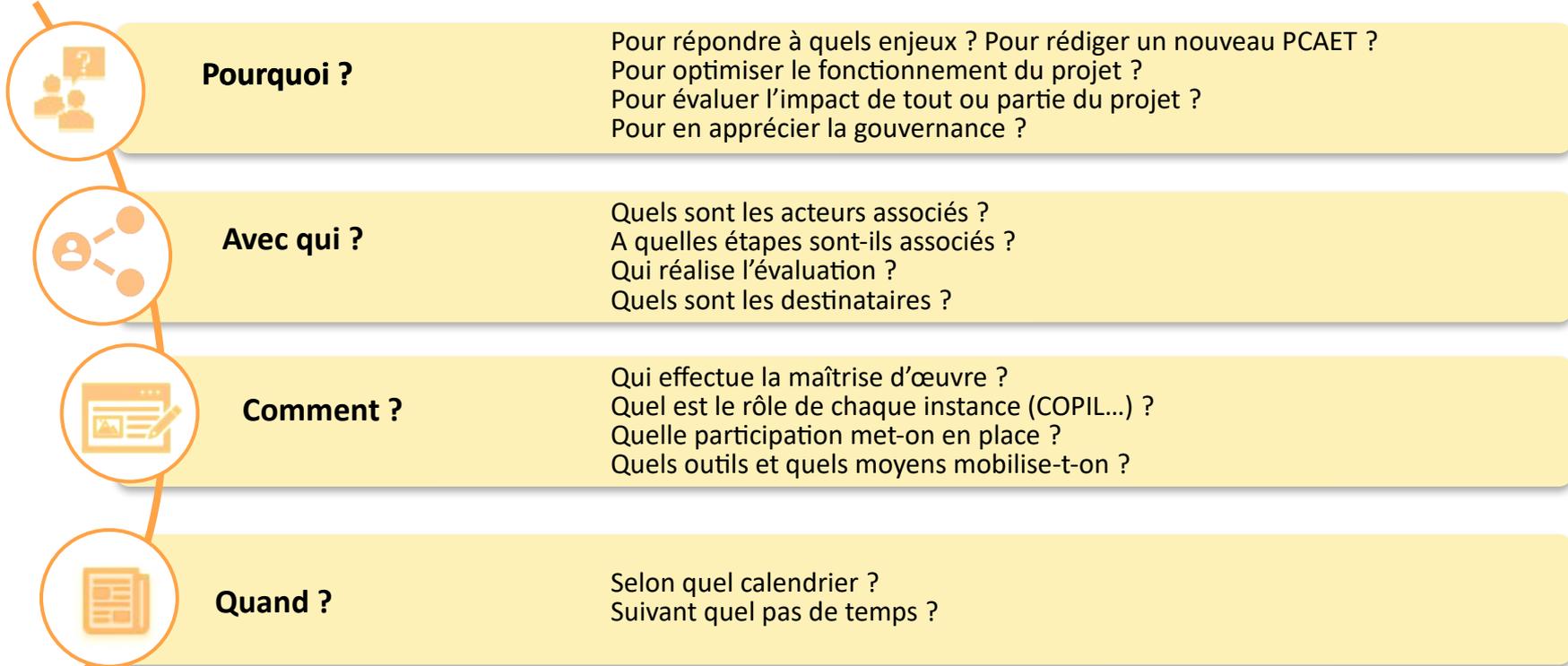
Oser partager le projet DD, oser l'incarner, oser expérimenter



1. Étape 1 : préparer l'évaluation

a) Définir et valider le cadre de l'évaluation

La réussite de l'évaluation est liée à la première étape de cadrage et de préparation où l'on répond à plusieurs questions essentielles : pourquoi ? pour quoi ? quoi ? pour qui ? avec qui ? quand ? Comment ?



1. Étape 1 : préparer l'évaluation

b) Facteurs clés de succès

- S'assurer du soutien politique au plus haut niveau : Président.e et Direction Générale des Services (DGS)
- Un binôme élu-agent : un chargé de mission, coordinateur et responsable du projet d'évaluation, un.e 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 : s'efforcer de 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 fixant les points d'étape et la date buttoir pour la restitution afin de maintenir la dynamique

1. Étape 1 : préparer l'évaluation

c) Points de vigilance et recommandations

Points de vigilance	Recommandations	Illustrations
Avoir un champ d'évaluation large	<p>Resserrer le périmètre de l'évaluation aux enjeux et priorités du territoire : commencer par évaluer ce qui est le plus facile, ou ce qui va apporter des réponses utilisables rapidement.</p> <p>(Re)Formuler des objectifs stratégiques qui puissent être mesurés.</p>	<p>La commune d'Alenya a commencé par évaluer 2 des 4 axes de son Agenda 21.</p> <p>Le commune de Cornebarrieu a reformulé les objectifs de l'axe évalué, de façon plus concrète et mesurable.</p>
Anticiper et organiser le pilotage	<p>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.</p> <p>Le comité de pilotage peut être amené à produire les questions évaluatives et éventuellement une partie des réponses.</p>	<p>La communauté de communes du Plateau de Lannemezan a pris le temps de constituer son comité de pilotage de l'évaluation. Elle a notamment été soucieuse de réunir des agents et des élus des 3 anciens EPCI et issus de différentes commissions.</p>
Engagement des parties prenantes	<p>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).</p>	<p>La communauté de communes du Plateau de Lannemezan a proposé une charte de l'évaluation stratégique et participative à son comité de pilotage.</p>

1. Étape 1 : préparer l'évaluation

c) Points de vigilance et recommandations

Points de vigilance	Recommandations	Illustrations
Se fixer un calendrier	<p>Adapter le choix des outils à mettre en œuvre aux contraintes calendaires.</p> <p>Se donner une date pour la présentation des résultats aux élus et poser des dates jalons.</p> <p>Prévoir 6 à 8 mois entre la réunion de cadrage et la production de l'avis évaluatif.</p>	<p>Pour mener à bien l'évaluation, la communauté de communes Grand Sud Tarn et Garonne a fixé dès le début du projet une réunion de cadrage et 3 réunions du groupe de travail sur 5 mois.</p>
Prendre en compte les résistances	<p>Le processus peut générer des freins ; il faut prendre le temps de les faire émerger.</p>	<p>Exemple d'outils qui favorisent l'expression :</p> <ul style="list-style-type: none">- le photolangage,- l'arbre à palabres.
Prendre en compte la communication	<p>Prévoir le plan de communication de l'évaluation dès cette étape de préparation.</p>	<p>La communauté de communes du Plateau de Lannemezan a élaboré un plan de communication interne : argumentaire pour recruter les membres du COPIL, présentation de la démarche en conseil communautaire. La commune d'Alenya a privilégié le journal communal pour inviter les habitants et relancer une dynamique citoyenne.</p>

2. Étape 2 : conduire l'évaluation

a) Les étapes



Formuler les **questions** qui se posent : que veut-on savoir ? que veut-on mesurer ?



Choisir les **méthodes** 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**

2. Étape 2 : conduire l'évaluation

b) Les 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 qui permettra de proposer des recommandations ? Se demander 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 participatives et créatives : plus on accorde de soin à la préparation, plus on augmente les chances d'avoir des réunions productives et efficaces.
- Créer une ambiance. L'évaluation participative fait appel à la participation de personnes très différentes (élus, techniciens, experts, citoyens, socio-professionnels,...) qui, pour un grand nombre, ne se connaissent pas. Il s'agit donc de faciliter la connaissance et la communication entre les membres de l'instance.
- 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...). Proposer par exemple des temps d'échanges informels autour d'un buffet ou plus simplement d'un «moment de convivialité» introduisant ou concluant les réunions,



2. Étape 2 : conduire l'évaluation

c) Points de vigilance et recommandations

Points de vigilance	Recommandations	Illustrations
La participation	<p>Veiller à ce que l'ensemble des parties prenantes concernées par le thème traité soit représenté.</p> <p>Privilégier le travail en sous-groupes.</p> <p>Savoir accueillir les nouveaux venus (rappel du contexte, des objectifs, des règles...).</p> <p>Favoriser l'écoute, l'expression de chacun et l'intelligence collective.</p>	<p>La commune de Frontignan a travaillé avec tous les agents concernés réunis en ateliers sur l'évaluation et l'amélioration des méthodes de travail.</p>
La formulation des questions évaluatives	<p>Être précis et pédagogique dans la formulation des questions, être directement relié à l'objectif stratégique évalué.</p> <p>Ne pas censurer les questions posées et justifier quand on ne peut pas obtenir de réponses.</p>	<p>Dans la commune d'Alenya, les citoyens, les agents et les élus du COFIL ont proposé une quarantaine de questions évaluatives qui ont été retravaillées et synthétisées pour mieux coller aux objectifs stratégiques des 2 axes évalués.</p>
Le choix des outils de collecte	<p>Savoir adapter les outils à l'objectif et aux ressources.</p> <p>Se caler sur des temps forts de la collectivité pour favoriser la participation.</p> <p>Travailler avec un panel restreint de participants facilite un premier niveau de réponse rapide.</p>	<p>Les communes de Saint Orens et de Cornebarrieu ont profité de la semaine européenne du DD pour diffuser leur questionnaire d'évaluation en face à face. Elles ont obtenu un bon taux de retour.</p>

2. Étape 2 : conduire l'évaluation

c) Points de vigilance et recommandations

Points de vigilance	Recommandations	Illustrations
Animer des ateliers pour collecter des réponses	<p>Préparer rigoureusement l'animation (avec un guide d'animation) et rassembler le matériel nécessaire.</p> <p>Prévoir un lieu accueillant et adapté.</p> <p>Privilégier les techniques créatives pour l'animation.</p>	<p>La communauté de communes du Plateau de Lannemezan a organisé des comités de pilotage au moulin des Baronniees avec des techniques d'animation participatives : photolangage, trèfle, post-its...</p>
Rester centré sur les objectifs de l'évaluation	<p>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 au préalable par les parties prenantes.</p>	

3. Étape 3 : utiliser l'évaluation

a) Les étapes



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 (stratégie d'amélioration continue)

3. Étape 3 : utiliser l'évaluation

b) Les facteurs clés de succès

- L'utilité des résultats de l'évaluation 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.
- Le travail d'évaluation doit permettre :
 - de répondre aux questions évaluatives de manière constructive : identifier les points forts et les pistes de progrès
 - d'identifier des recommandations réalistes susceptibles d'améliorer la situation.
- Il est important d'identifier parmi ces 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.

3. Étape 3 : utiliser l'évaluation

c) Points de vigilance et recommandations

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 spécifique et pédagogique de l'avis évaluatif.
Et après	Les participants à la démarche d'évaluation ont tous progressé dans l'appropriation du projet de transition énergétique et écologique 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.
Évaluer la démarche d'évaluation	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 et d'identifier ses bonnes pratiques et ses marges de progrès.

4. Fiches pratiques et repères

- a. Écrire une question évaluative
- b. Ressources



4. Fiches pratiques et repères

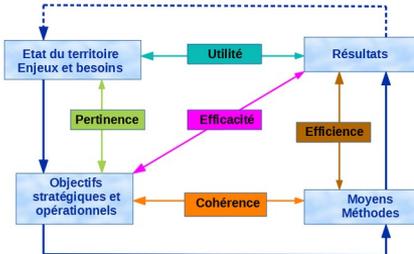
a) Écrire une question évaluative

Pourquoi préparer des questions évaluatives ?

- Mesurer les écarts entre le prévu et le réalisé
- Identifier les changements
- Permettre d'élaborer des recommandations, de prendre des décisions

La qualité de la question

- La question doit être spécifique
- À éviter :
 - Les questions qui peuvent se répondre par « oui » ou par « non ».
 - De poser plus d'une question à l'intérieur d'une seule formulation.



Les registres de l'évaluation (Partie I p13)

1. Les questions à se poser en amont

- Point de départ, la formulation de l'axe stratégique à évaluer :
 - Qu'avons-nous besoin de savoir (pour la, suite)?
 - Quel est l'intérêt des parties prenantes pour cette question ?
- Quels sont les registres de l'évaluation sur lesquels nous souhaitons porter un regard ? (cf Partie I, p13)

2. Lister les questions

- Lister toutes les questions aux quelles nous souhaiterions avoir des réponses
- Sélectionner
 - Les questions utiles pour la suite de la démarche
 - les questions prioritaires / essentielles à nos yeux
- Associer les parties prenantes au choix des questions
- Lister, pour chaque question,
 - Les sources disponibles
 - Les personnes ressources
 - Les indicateurs chiffrés permettant d'éclairer la question et s'assurer de leur disponibilité

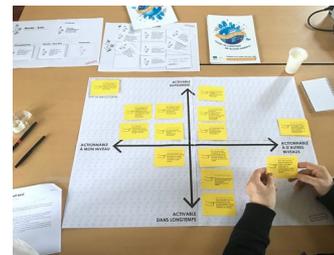
4. Fiches pratiques et repères

b) Ressources

Sur la toile

- <https://www.occitanie.developpement-durable.gouv.fr/comme-nt-se-lancer-et-mener-a-bien-l-evaluation-a23932.html>
- <https://eureval.wordpress.com/les-outils-de-levaluation/>
- <https://guide-up.org/evaluation/>
-

Parce qu' « on a tous une bonne raison de ne pas faire de l'évaluation » !



Jeu sérieux

Evalophobia est un jeu de cartes de deux types : d'une part, des cartes « raisons » et d'autres part des cartes « leviers » tirées d'expériences réelles des collectivités.

- Peut se jouer à un seul joueur, en binôme, en petit groupe ou encore en grand groupe.
- Les joueurs rassemblent les cartes raisons qu'ils jugent comme les plus fortes, pertinentes pour leur collectivité.
- Ils cherchent ensuite à identifier l'ensemble des leviers qui permettent de soulever ces différentes « raisons pour ne pas faire de l'évaluation ».
- Enfin, les joueurs sont amenés à analyser/discuter des cartes leviers au regard d'un certain nombre de questionnements : ce levier est-il actionnable à mon niveau ou à d'autres niveaux [hiérarchiques], ce levier est-il activable rapidement ou à long terme, l'impact pressenti de ce levier est-il plutôt faible ou bien fort, et enfin, ce levier réclame-t-il beaucoup de ressources ou peu (et de quelle nature) ?

⇒ <http://www.sustainable-everyday-project.net/evalophobia/>

Le suivi et l'évaluation n'attendent plus que vous !

Des témoignages d'élus et de techniciens à retrouver sur le site internet de la DREAL
<https://www.occitanie.developpement-durable.gouv.fr/comment-se-lancer-et-mener-a-bien-l-evaluation-a23932.html>

Foncez !

Faire soi-même

S'en emparer

Expérimenter

Se faire accompagner

Osez !

"Trouver un chemin ensemble..."

évaluationDREALOccitanie_VDIFF

PRÉFET DE LA RÉGION OCCITANIE
Liberté
Égalité
Fraternité

Participants des groupes de travail sur le suivi et l'évaluation

Ces trois documents :

- I. Pour une culture commune de l'évaluation, éléments de définition et notions de base
- II. Guide méthodologique
- III. Questions évaluatives

sont le fruit des groupes de travail régionaux :

Julie Albar, Pays Lauragais
Gaëlle Berthelot, Pays Midi Quercy
Alice Bricard, CC Vallespir
Jean-Michel Bringe, Perpignan Méditerranée Métropole CU
Jean-Jacques Charles, CC Millau grands causses
Joël Coelho, DDT de Tarn et Garonne
Cathy Couzy, Grand Montauban
Cécile Daures, DDT de l'Ariège
Emmanuel David, ADEME Occitanie
Isabelle Esteulle, Sicoval
Christine Foucras, AREC
Géraldine France, DDTM du Gard
Sophie Gelle, DDTM de l'Aude

Élise Jean, Ouest Aveyron Communauté
Cécile Lacombe, Pays Pyrénées Méditerranée
Solen Le Roux, Région Occitanie
Julie Lescloupé, DREAL Occitanie
Nicolas Maruszczak, Pays Portes de Gascogne
Marine Monredon, SCOT Vallée de l'Ariège
Mailys Moreau, Pays Midi Quercy
Bénédicte Riey, Région Occitanie
Odessa Roigt, CC Vallespir
Quentin Roman, Toulouse Métropole
Camille Spaeth, CC petite Camargue
Hervé Teyssedou, Grand Figeac
Brunehilde Vioujard, AREC

Animation des groupes de travail et rédaction finale : Renée Faraut, DREAL Occitanie