

Evaluation

CYCLE REGIONAL SUR L'ÉVALUATION

COMPTE-RENDU DES MODULES TECHNIQUES 1, 2 & 3



SEPTEMBRE 2006



SOMMAIRE



>>> Introduction :
Après la sensibilisation, la professionnalisation.....p 3



>>> Déroulement des modules techniques 1, 2 et 3.....p 5



>>> Synthèse des ateliers.....p 8



>>> Débat : « Et maintenant ? ».....p 25



>>> Annexes
Grille des ateliers.....p 32
Bilan quantitatif et qualitatif des trois journées.....p 41



AVERTISSEMENT AUX LECTEURS

Ce présent document donne un aperçu du contenu des trois premiers modules techniques du cycle régional d'évaluation.

Lors de ces journées, plusieurs temps ont rythmé les débats :

- Une présentation préliminaire de « repères » destinés à transmettre les éléments théoriques et méthodologiques liés à la thématique de la journée,
- Une *étude de cas*, bâtie çà partir d'un territoire aquitain, le pays de l'agenais,
- Des séances en *atelier* permettant aux participants de se mettre en situation et de confronter les expériences
- Un *temps d'échange* afin de partager les enseignements et de mettre en perspective les acquis de la journée.



Compléter utilement la lecture de ce document...

- Les dossiers participants, les temps repères (diaporamas des séances plénières commentés) et la présentation de l'étude de cas (document support de l'agenais) sont disponibles en téléchargement sur le site Internet de PQA (www.aquitaine-pqa.fr rubrique PQA - Rencontres et chantiers),
- La synthèse des ateliers, élaborée par le cabinet de consultants XPS Développement, se trouve p 9 dans ce document.
Pour une lecture plus fine de cette analyse, vous trouverez en complément :
 - les grilles des ateliers (en annexe p 33) ainsi que la restitution brute de ces séances de travail (sur le site de PQA www.aquitaine-pqa.fr),
 - le glossaire élaboré par XPS développement à la suite de ces sessions, (sur le site de PQA www.aquitaine-pqa.fr),
- La retranscription des échanges entre les différents partenaires se situe p 26 dans ce document

Remerciements tout particuliers à Melle Anne-Laure Brissard, étudiante en master 2 d'urbanisme au magistère aménagement de Paris1 et stagiaire à PQA d'avril à septembre 2006, qui a coordonné et assuré l'intégralité de la rédaction du présent document (à l'exception des synthèses des ateliers et diaporamas « repères », élaborés par XPS Développement).



APRES LA SENSIBILISATION, LA PROFESSIONALISATION

Au mois d'avril et mai dernier, deux journées de sensibilisation à Bergerac et Mérignac ont réuni près de soixante-quinze participants. L'objet de ces rencontres était de « sensibiliser les acteurs des territoires sur l'intérêt de l'évaluation dans les politiques contractuelles territoriales, professionnaliser les acteurs des politiques publiques, qu'ils soient techniciens ou élus, qu'ils gèrent des territoires ruraux ou urbains. L'enjeu est de formaliser l'évaluation pour garantir la réussite des démarches contractuelles actuelles et à venir ».

Ces deux rencontres ont permis aux participants d'avoir des données générales sur l'évaluation tout en confrontant leurs pratiques respectives.

Le cycle régional sur l'évaluation organisé par le centre de ressources Pays et Quartiers d'Aquitaine se poursuit à travers cinq modules de perfectionnement.

Ces modules techniques¹, visent à outiller et à proposer des « principes » méthodologiques pour la mise en œuvre d'une évaluation réussie. Ils ont été conçus pour susciter le débat et la réflexion, amener les différents acteurs à des échanges, des confrontations de points de vue et in fine, adapter ces enseignements au contexte particulier (d'un territoire, d'une institution, d'une organisation locale ou d'une politique publique).

Pour ce faire, les modules techniques se sont déroulés en trois temps :

- Une séance plénière conçue autour de la présentation des notions et outils courants en lien avec la thématique de la session,
- Des travaux en ateliers pour confronter la diversité des perceptions des acteurs aquitains,
- Un temps d'échange final sur la traduction des acquis de la session dans les territoires.

Ainsi, la méthode proposée s'appuie pour les deux premières journées sur une étude de cas : celui du pays de l'Agenais qui associe sur le même territoire plusieurs démarches, un contrat de pays, un contrat d'agglomération et un contrat de ville. Pour la 3^{ème} journée, c'est l'expérience de chaque participant qui a été mise à contribution.

Plutôt que de fournir aux participants des recettes et des solutions miracles, chaque journée s'est concrétisée par un aller-retour entre principes théoriques

¹ Les modules techniques se déclinent de la façon suivante : « préparer l'évaluation », « encadrer l'évaluation », « mettre en œuvre l'évaluation », « mobiliser pour l'évaluation », « innover dans la grâce à l'évaluation ».



et cas concrets, avec le souci d'en tirer des enseignements, transposables à chaque situation professionnelle et chaque contexte territorial.

Par ailleurs, le choix d'un cas concret « déroutant ou étranger à sa propre situation professionnelle » est assumé pour faire sortir les participants de leur représentation habituelle rassurante.

Le présent document rend compte des trois premiers modules techniques, qui illustrent le travail préparatoire et les outils nécessaires à la mise en oeuvre de l'évaluation.

La première journée de module technique met en exergue l'importance du travail amont : Se poser les bonnes questions préalables, définir les modalités de l'évaluation (quels sont la finalité, l'objet et le champ de l'évaluation ? Quels sont les acteurs à associer à la démarche ? Quelle méthode retenir ?...) constituent des sujets prépondérants pour la poursuite de l'évaluation.

La seconde journée s'organise autour de la construction du cahier des charges. Cette étape, difficile mais prégnante, suscite de nombreuses questions et incite à faire des choix selon les contraintes de temps et de moyens. Si un cahier des charges « type » existe dans la littérature de l'évaluation, cet outil s'adapte selon l'évaluateur et le type d'évaluation menée, en référence au travail amont.

La troisième propose deux des principaux outils – le tableau de bord et le cadre logique – pour mettre en oeuvre l'évaluation. Souvent inquiétants ou perçus comme difficiles dans leur mise en oeuvre, ils constituent pourtant des instruments essentiels au suivi d'indicateurs, nécessaires à l'évaluation.



DEROULEMENT DU MODULE TECHNIQUE N°1

« Préparer l'évaluation » 20 juin 2006

10h	<p style="text-align: center;">« Repères » Présentation des notions et outils courants en lien avec la thématique de la session</p>
10h45	
10h45	<p style="text-align: center;">Présentation de l'étude de cas <i>(Pays de l'Agenais)</i></p>
11h	
11h	<p style="text-align: center;">Atelier pratique n°1 : La préparation de l'évaluation</p>
12h30	<p style="text-align: center;"><i>Synthèse animateurs et rapporteurs</i></p>
14h	
14h	<p style="text-align: center;">Atelier pratique n°2 : Définir la commande d'évaluation : Objectifs, champs, questions évaluatives</p>
15h30	<p style="text-align: center;"><i>Synthèse animateurs et rapporteurs</i></p>
16h	<p style="text-align: center;">« Et maintenant ? » (Animation : A. Moreau et XPS développement) Débat « à chaud » sur la traduction des acquis de la session dans les territoires</p>
16h45	



DEROULEMENT DU MODULE TECHNIQUE N°2

« Encadrer l'évaluation » 21 juin 2006

10h	« Repères » Présentation des notions et outils courants en lien avec la thématique de la session
10h45	
10h45	Rappel de l'étude de cas Synthèse des éléments de la veille
11h	
11h	Atelier pratique n°1 : Formaliser la commande d'évaluation : Le cahier des charges
12h30	<i>Synthèse animateurs et rapporteurs</i>
14h	Atelier pratique n°2 : Le pilotage de l'évaluation
15h30	<i>Synthèse animateurs et rapporteurs</i>
16h	« Et maintenant ? » (Animation : A. Moreau et XPS développement) Débat « à chaud » sur la traduction des acquis de la session dans les territoires
16h45	



DEROULEMENT DU MODULE TECHNIQUE N°3

« Mettre en œuvre l'évaluation » 11 juillet 2006

10h00	<p>« Repères » Les outils de suivi et de l'évaluation</p>
11h00	
11h00	<p>Atelier pratique n°1 : Les outils de l'évaluation : les tableaux de bord <i>Ateliers autonomes</i></p>
12h30	
	<p><i>Synthèse animateurs et rapporteurs</i></p>
14h	<p>« Repères » Le cadre logique</p>
14h15	
14h30	<p>Atelier pratique n°2 : Les outils de l'évaluation : le cadre logique <i>Ateliers autonomes</i></p>
15h45	
	<p><i>Synthèse animateurs et rapporteurs</i></p>
16h	<p>« Et maintenant ? » Animation : A. MOREAU et XPS Développement) Débat « à chaud » sur la traduction des acquis de la session dans les territoires</p>
16h45	



SYNTHESE DES ATELIERS

Les deux premières rencontres s'organisent autour de quatre ateliers. La quarantaine de participants s'est constituée en trois groupes afin de travailler aux questions posées (voire en annexes les grilles de questionnement p 33 à 41).

A partir des douze grilles de questionnement recueillies à l'issue des journées, une synthèse a été réalisée ici par les consultants de XPS Développement (la retranscription brute des ateliers est disponible sur le site Internet de PQA : www.aquitaine-pqa.fr).

▪ MT1 / Atelier n°1 : La préparation de l'évaluation

Les ateliers 1, 2 et 3 s'appuyaient sur une étude de cas : le Pays de l'Agenais (cf. grilles situées en annexes).

La première question visait à établir un état des lieux préliminaire à l'évaluation. L'ensemble des groupes est arrivé aux mêmes conclusions ; néanmoins, certains arguments cités par les uns comme des forces l'étaient comme des faiblesses par d'autres. A titre d'exemple, le nombre d'actions engagées a été perçu très différemment selon que le projet a été replacé dans sa temporalité (seulement un an de mise en œuvre).

Les modalités proposées pour identifier les problèmes et poser les hypothèses explicatives sont principalement au nombre de 4 :

1. Rassembler les données et établir un bilan quantitatif, afin de savoir « où on en est » ;
2. S'assurer de l'engagement des acteurs, les rencontrer pour les mobiliser et recueillir leur point de vue ;
3. Anticiper la phase préliminaire, en la planifiant suffisamment à l'avance pour « donner du temps au temps » ;
4. Dégager une vision précise du jeu d'acteurs sur le territoire : structuration politique, instances représentatives, moyens humains mobilisables pour l'évaluation...

Une typologie des acteurs à associer à ces travaux préparatoires apparaît :

- Des acteurs prioritaires, principalement ceux ayant contribué à la formulation du projet de territoire, mais aussi les principaux porteurs de projets ;
- Des acteurs secondaires, notamment les partenaires financiers, mais aussi éventuellement des personnalités qualifiées (universitaires ou consultants). La présence de « leaders » est également évoquée comme un facteur de facilitation.

Il ressort des différences d'appréciation relevées dans les trois groupes la nécessité de partager, sinon de co-construire le diagnostic préalable. La phase amont ne peut donc en aucun cas se cantonner à un simple travail technique.



Le positionnement des financeurs ne doit pas être sous-estimé : il semble nécessaire, a minima, de leur proposer de participer aux travaux préparatoires : d'une part, des objectifs communs ont été conventionnés dans les outils de contractualisation ; d'autre part, ils sont porteurs d'attentes spécifiques, devant leur permettre de faire évoluer leurs propres politiques.

→ Au terme de la journée, il est apparu un net consensus pour valider l'importance de cette phase préparatoire. Celle-ci revêt des finalités aussi bien techniques (état des lieux...) que de mobilisation et de formation des acteurs, vecteur d'une démarche d'évaluation partagée et de qualité.

→ La mobilisation des élus constitue une difficulté particulière. Néanmoins, leur participation à la préparation de l'évaluation semble incontournable, d'une part pour que la démarche d'évaluation réponde effectivement aux objectifs politiques des élus, le plus souvent commanditaires de l'évaluation, d'autre part pour faciliter l'appropriation future des résultats et des préconisations de l'évaluation.

▪ MT1 / Atelier n°2 : La définition de la commande d'évaluation

L'étude de cas s'est poursuivie par une réflexion sur les objectifs, le champ et le questionnement de l'évaluation.

Les travaux autour des objectifs font apparaître une bonne compréhension de la distinction entre objectifs directs et indirects, ces derniers intégrant souvent les enjeux de mobilisation d'acteurs et de légitimation des politiques territoriales, mais aussi une assez forte convergence de vues. Les partenaires institutionnels et financiers apparaissent à ce stade comme des acteurs concernés par les objectifs directs de l'évaluation, ce qui peut apparaître contradictoire avec les réserves formulées le matin même quant à leur participation à la phase préparatoire.

Si la définition du champ spatial et temporel de l'évaluation ne fait pas débat (le Pays et la durée du contrat), les réponses à la question « que veut-on évaluer ? » appellent de nombreux débats :

- l'évaluation doit-elle aller jusqu'à la révision de la Charte ou se limiter au contrat ?
- si l'efficacité ressort comme un angle de vue commun à tous les groupes, l'efficacité (fonctionnement du territoire, analyse du dispositif) n'est pas une préoccupation partagée, alors même que les diagnostics initiaux pointaient tous l'absence de structure porteuse du Pays comme une faiblesse.

Plus globalement, il ne ressort pas comme indispensable de retenir systématiquement l'ensemble des angles de vue (pertinence, cohérence, efficacité, utilité).

Les propositions faites sur le questionnement évaluatif sont globalement en adéquation avec la définition des objectifs. Certaines formulations semblent éloignées de l'objet de l'évaluation car trop ouvertement tournées sur l'avenir, présupposant ainsi les conclusions de l'évaluation. Exemple : la question « Comment remobiliser le Conseil de Développement ? » présuppose la démobilisation ; elle aurait pu s'écrire ainsi : « le Conseil de Développement a-t-il pleinement joué son rôle dans la mise en œuvre du contrat ? ».



- Il ressort de cet atelier la nécessité d'être particulièrement vigilant sur la cohérence d'ensemble de la démarche de construction de l'évaluation : il apparaît dans certains groupes des incohérences entre les objectifs mis en avant, les champs sélectionnés et les angles de vue et questions évaluatives retenues. Le risque est la perte totale de lisibilité de l'évaluation.
- Le déroulement de cet atelier confirme l'importance d'un travail concerté, aboutissant à une définition partagée des objectifs et du champ de l'évaluation.

▪ MT2 / Atelier n°1 : La formalisation de la commande d'évaluation

L'atelier n° 3 concluait l'étude de cas par la formalisation du dispositif et du cahier des charges de l'évaluation.

Les propositions sur le degré d'association des acteurs reflètent la pratique des participants en se caractérisant par un réalisme certain : le domaine de la co-construction comme de la concertation reste limité à des instances organisées et bien identifiées (structure porteuse, Conseil de développement...). A l'inverse, les citoyens n'ont vocation qu'à être informés, au mieux consultés.

La méthode d'évaluation privilégiée est mixte : la dimension interne doit garantir l'appropriation des résultats et renforcer la mobilisation future, elle permet également des économies de temps et d'argent (par la collecte des données, la réalisation des analyses quantitatives, l'animation de certains groupes de travail...). En complémentarité, la dimension externe doit permettre de garantir l'objectivité de l'évaluation (neutralité, mise en exergue de la réalité des difficultés...), de lever les blocages méthodologiques... Elle semble mieux armée pour traiter les aspects les plus stratégiques de l'évaluation : conseil, première formulation des préconisations...

Les trames de cahiers des charges réalisées par les groupes présentent de fortes similitudes. On peut retenir qu'elles intègrent toutes au cahier des charges le diagnostic partagé établi en début de démarche, les objectifs et les champs. Le questionnement évaluatif quant à lui ne figure pas forcément dans le cahier des charges et, quand il y est, n'est pas forcément figé : le chargé d'évaluation peut être invité à le faire évoluer lors d'une phase initiale de cadrage. Plusieurs groupes se sont attachés à chiffrer les moyens alloués à l'évaluation : en temps pour le volet interne, en termes financiers pour le volet externe.

- L'approche proposée est très pragmatique, fondée sur la pratique actuelle en Aquitaine. Elle repose sur une gestion maîtrisée des aspects de temps, de moyens, mais aussi du jeu d'acteurs. Cela ne traduit pas un manque d'ambition, mais le souci de rester dans le domaine perçu comme celui du faisable.
- Unaniment, une évaluation strictement interne n'est pas souhaitée, ce qui rejoint les conclusions des journées de sensibilisation d'avril et mai 2006. Un modèle d'évaluation mixte semble se dégager.
- La nécessité de l'adéquation entre les moyens alloués à l'évaluation et le dimensionnement de la commande est prise en compte. Elle se traduit dès la sélection des objectifs et des champs de l'évaluation, mais aussi dans les modalités choisies : mixité du dispositif d'évaluation et démarche participative mesurée.



▪ MT2 / Atelier n°2 : le pilotage de l'évaluation

Un modèle de pilotage de l'évaluation relativement homogène et proche de celui proposé lors du temps Repères ressort des quatre groupes de travail.

La complémentarité entre l'Instance d'évaluation et le Chef de projet est fortement mise en avant, tandis que le rôle politique et d'impulsion du commanditaire est reconnu.

La composition de l'Instance est globalement commune à tous les groupes avec le commanditaire, le Chef de projet, le Conseil de développement (ou structure similaire) et les financeurs.

Aucun groupe ne souhaite par ailleurs voir les bénéficiaires être associés au pilotage de l'évaluation. Ils doivent par contre en être contributeurs dans le cadre d'une consultation et destinataires des résultats.

Si dans l'absolu, le Chef de projet de l'évaluation ne devrait pas être celui de la mise en œuvre du programme évalué, la pratique désigne malgré tout bien souvent ce dernier. Pour pallier les difficultés de cette situation, les groupes insistent sur la nécessité d'une Instance jouant pleinement son rôle de pilote et la précision du Cahier des charges.

Pour XPS Développement, plusieurs constats ressortent de ces deux premières journées :

Plusieurs aspects sont d'ores et déjà majoritairement appropriés :

- importance de la phase amont,
- nécessité du travail partagé, vigilance sur l'adéquation des moyens et des objectifs,
- rôle des différents acteurs dans le pilotage et la mise en œuvre de l'évaluation,
- intérêt de l'appel à un intervenant extérieur...

L'importance d'inviter les acteurs aquitains :

- à rester vigilants sur la cohérence d'ensemble de toute la phase de définition de l'évaluation et notamment l'établissement de liens entre conclusions de l'état des lieux, objectifs, champs et questions évaluatives,
- à ne pas hésiter à dépasser les pratiques actuelles, fortement dictées par le pragmatisme, pour insuffler une ambition supplémentaire aux démarches d'évaluation à venir, dans un souci de mobilisation ou de remobilisation accrue des élus comme des citoyens.



*Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine
Sessions techniques 1,2 et3*



■ MT3 /Atelier n°1 : Les outils de l'évaluation : le tableau de bord

1. Les propositions des groupes de travail

⇒ Groupe 1

Objectifs : suivre le taux de participation au sein des groupes thématiques et la production du système.

Tableau de bord de la participation

Groupe de travail	Dates de la réunion	Collèges	Nombre de participants		Taux de participation en %	Propositions
			Présents	Invités		
1	Xx/xx/06	1	6	10	60	1
	Xx/xx/06	2	5	10	50	
	Xx/xx/06	3	3	10	30	
	Yy/yy/07	1	5	10	50	2
	Yy/yy/07	2	2	10	20	
	Yy/yy/07	3	3	10	30	
	Zz/zz/08	1	.	10	.	0
	Zz/zz/08	2	.	10	.	
	Zz/zz/08	3	.	10	.	
2	Aa/aa/07	1	7	10	70	.
	Aa/aa/07	2	2	10	20	
	Aa/aa/07	3	8	10	80	

Tableau de bord de la productivité de l'organisation

	Conseil de développement			Elus	
	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	CdC 1	CdC 2
Nombre de propositions du CD	10	3	6	5	4
Nombre de propositions du CD → SM	4	3	4	4	4
Nombre de propositions du SM → Financeurs	2	3	2	4	4
Nombre de propositions inscrites au contrat	1	2	2	2	2

Limites de la faisabilité : "les principales limites résident dans la disponibilité de l'équipe technique pour l'agrégation des données et les moyens à disposition des groupes de travail pour reporter les données".

Le groupe souligne une des limites du tableau de bord de la production du système qui ne rend pas compte de l'aspect qualitatif des actions non retenues.



⇒ Groupe 2

Objectifs : mesurer la participation de chacun pour mesurer l'implication des acteurs et les propositions des groupes de travail du Conseil de développement

Tableau de bord "mesurer la participation" : l'unité de mesure est le nombre de réunion pour chacune des entités.

Entité	Nombre de réunion	Nombre de personnes composant cette entité	Taux de fréquentation en %
Syndicat mixte			
Conseil de développement (CD)			
Equipe technique			
Groupe de travail 1 (GT)			
Groupe de travail 2			
Etc.			

Tableau de bord du nombre de réunion entre chacune des entités et taux de fréquentation

	Syndicat mixte	Conseil de développement	Equipe technique	GT1	GT2 ...	Total
Syndicat mixte	x/y					
Conseil de développement						
Equipe technique						
GT1						
GT2						
Total						

X = nombre de réunion / Y = taux de fréquentation

Tableau de bord de la qualité des échanges lors des réunions : l'unité de mesure est le nombre de propositions (adoptées/rejetées) par les groupes de travail

	Nombre de propositions	Nombre de propositions validées par le CD	Nombre de propositions validées par le Syndicat Mixte	Nombre de propositions inscrites au contrat de pays	%
GT1					
GT2					
Total					

% des propositions inscrites dans le contrat sur les propositions élaborées.

Le groupe s'interroge sur la capacité à rendre compte aussi de la dimension "qualitative".



⇒ Groupe 3

Objectifs :

1. évaluer le niveau de contribution à la mise en œuvre du projet de développement du territoire (relations groupes de travail (GT) / Conseil de Développement (CD)) ;
2. évaluer le niveau de contribution (relations conseil de développement (CD) / syndicat mixte (SM))

Objectif 1.1 – pour l'organisation, les indicateurs sont :

- la fréquence des réunions du GT par rapport à un calendrier initial ;
- le taux de participation au sein de chaque GT ;
- la représentativité de chaque collègue du CD au sein du GT.

Objectif 1.2 – pour la production, les indicateurs sont :

- Le nombre de propositions de chaque GT ;
- Le nombre de propositions retenues par le CD.

Objectif 2.1 – pour l'organisation, l'indicateur est :

- Le nombre de rencontres communes CD / SM

Objectif 2.2 – pour la production, l'indicateur est :

- Le nombre de propositions du CD retenues par le SM

2. les commentaires de XPS Développement

Les trois groupes de travail ont bien perçu la possibilité d'établir trois types de tableaux de bord :

- un ou des tableau(x) de bord sur la participation, l'implication dans les différentes instances ;
- un ou des tableau(x) de bord sur les productions des différents éléments du système, illustrant la performance du dispositif puisqu'il retrace le devenir des propositions des différents groupes de travail ;
- un ou des tableau(x) de bord du fonctionnement du système illustrant les relations entre ses différentes composantes.



= > Commentaires tableau de bord 1

Groupe de travail	Dates de la réunion	Collèges	Nombre de participants		Taux de participation en %	Propositions
			Présents	Invités		
1	Xx/xx/06	1	6	10	60	1
	Xx/xx/06	2	5	10	50	
	Xx/xx/06	3	3	10	30	
	Yy/yy/07	1	5	10	50	2
	Yy/yy/07	2	2	10	20	
	Yy/yy/07	3	3	10	30	
	Zz/zz/08	1	.	10	.	0
	Zz/zz/08	2	.	10	.	
	Zz/zz/08	3	.	10	.	
2	Aa/aa/07	1	7	10	70	.
	Aa/aa/07	2	2	10	20	
	Aa/aa/07	3	8	10	80	

Ce projet de tableau de bord est un peu "lourd" d'autant qu'il va se charger en lignes au fur et à mesure des réunions organisées pour les différents groupes. Il ne permet donc pas une lecture directe, facile des éléments suivis.

La colonne "invités" qui correspond au nombre de membres n'est pas utile. Si la composition du groupe change, l'information est consignée et la formule du taux de participation modifiée. Par ailleurs, le lien entre l'objectif auquel répond ce tableau de bord et la colonne "proposition" n'est pas avéré, cette colonne n'est pas nécessaire. En revanche, il manque une colonne taux moyen de participation par réunion.

Un tableau de bord par GT permettrait une lecture directe dans la mesure où une ligne total pourrait alors être rajoutée.

Nous pourrions avoir comme solution au suivi un tableau de bord du type suivant :

Tableau de bord du Groupe de Travail 1 (GT1)

Date de réunion	de Nombre participant collège 1	de Nombre participant collège 2	de Nombre participant collège 3	de Taux participation collège 1	de Taux participation collège 2	de Taux participation collège 3	de Taux participation moyen
Total GT1							



Tableau de bord du Groupe de Travail 2 (GT2)

Date de réunion	Nombre de participant collège 1	Nombre de participant collège 2	Nombre de participant collège 3	Taux participation collège 1	Taux participation collège 2	Taux participation collège 3	Taux participation moyen
Total GT2							

Tableau de bord de synthèse

	Nombre de participant collège 1	Nombre de participant collège 2	Nombre de participant collège 3	Taux participation collège 1	Taux participation collège 2	Taux participation collège 3	Taux participation moyen
Total GT1							
Total GT2							
...							
Total des groupes de travail							

Les tableaux de bord ainsi constitués peuvent assurer leur fonction de pilotage, d'alerte au quotidien et servir d'appui à l'évaluation.

= > Commentaires tableau de bord 2

	Conseil Développement			Elus	
	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	CdC 1	CdC 2
Nombre de propositions du CD	10	3	6	5	4
Nombre de propositions du CD → SM	4	3	4	4	4
Nombre de propositions du SM → Financeurs	2	3	2	4	4
Nombre de propositions inscrites au contrat	1	2	2	2	2

Ce tableau de bord a intégré manifestement une autre voie d'élaboration de propositions : les propositions faites par les communautés de communes (CdC) au Syndicat Mixte (SM). Ce tableau gagnerait à être complété de deux lignes qui exprimeraient la performance du système et donc assurer comme précédemment la fonction de veille et de pilotage. Il pourrait prendre la forme suivante :



	Conseil Développement			Elus	
	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	CdC 1	CdC 2
Nombre de propositions du CD	10	3	6	5	4
Nombre de propositions du CD → SM	4	3	4	4	4
Nombre de propositions du SM → Financeurs	2	3	2	4	4
Nombre de propositions inscrites au contrat	1	2	2	2	2
Taux de prise en compte par groupe en %	10%	66,6%	33,3%	40%	50%
Taux de prise en compte global	26,3%			44,4%	

= > Commentaires tableau de bord 3

Entité	Nombre de réunion	Nombre de personnes composant cette entité	Taux de fréquentation en %
Syndicat mixte			
Conseil de développement (CD)			
Equipe technique			
Groupe de travail 1 (GT)			
Groupe de travail 2			
Etc.			

Ce tableau de bord, a priori, "léger" doit être plus précis dans le libellé des indicateurs qui le compose pour pouvoir bien assurer ses différentes fonctions :

l'item "nombre de réunion" doit faire référence puisqu'il s'agit manifestement d'un total de réunions à la période concernée ;

l'item "nombre de personnes composant cette entité" n'a qu'un intérêt limité. Comme indiqué dans le commentaire pour le tableau de bord 1, il serait plus intéressant de faire figurer le nombre de membres présents, participants effectivement aux réunions et avoir l'indicateur "Participation totale des membres aux réunions" ;

Un tableau de bord de ce type n'offre qu'une vision très voire trop globalisante de la participation aux différentes instances. Il pourrait être sous la forme ci-dessous voire complété

Entité	Nombre de réunion du ... au ...	Participation totale des membres aux réunions	Taux de fréquentation en %
Syndicat mixte			
Conseil de développement (CD)			
Equipe technique			
Groupe de travail 1 (GT)			
Groupe de travail 2			
Etc.			



= > Commentaires tableau de bord 4

	Syndicat mixte	Conseil de développement	Equipe technique	GT1	GT2 ...	Total
Syndicat mixte	x/y					
Conseil de développement						
Equipe technique						
GT1						
GT2						
Total						

X = nombre de réunion / Y = taux de fréquentation

Ce tableau de bord est d'un abord a priori complexe, deux données figurent dans une même case. La lecture d'un tel tableau, une fois renseigné, n'est que peu accessible et nécessite un retraitement de l'information.

= > Commentaires tableau de bord 5

	Nombre de propositions	Nombre de propositions validées par le CD	Nombre de propositions validées par le Syndicat Mixte	Nombre de propositions inscrites au contrat de pays	%
GT1					
GT2					
Total					

% des propositions inscrites dans le contrat sur les propositions élaborées.

Ce tableau de bord est très proche dans son objectif du tableau de bord 2. Il s'en distingue par la seule référence aux groupes thématiques du schéma. L'inversion ligne colonne (GT en ligne et étapes en colonne) facilite l'effet tableau de bord en permettant l'introduction d'une ligne "total" et de la colonne % qui rend directement compte de la situation.

En résumé, il vaut mieux décomposer en plusieurs tableaux de bord "unitaire" un tableau de bord trop "dense" qui ne permettrait pas une lecture facile parce qu'il contiendrait des informations qui sont des données factuelles "stables" (nombre de membres, et/ou des informations dont on ne tire pas d'enseignements sans un traitement préalable (somme, pourcentage, ratio, ...).

Les libellés des indicateurs doivent être précis.



▪ MT3 / Atelier n°2 : Les outils de l'évaluation : le cadre logique

⇒ **Les résultats**

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Résultat 1	Informier régulièrement les jeunes sur la vie économique du pays	Les jeunes extérieurs et originaires du Territoire sont informés sur les potentialités du Territoire	Connaître les potentialités locales
Résultat 2	Faire découvrir aux jeunes les formations existantes	Les potentialités du Territoire sont recensées et valorisées par des actions de communication et de formation	Former les jeunes
Résultat 3		Les jeunes participent aux actions de formations	Sensibiliser les jeunes

Commentaires généraux :

Les résultats restent dans l'ensemble trop généraux et ne sont donc pas assez précis. Par ailleurs, deux des trois groupes les ont rédigés à l'infinitif ce qui d'une part ne correspond pas à la méthode telle qu'elle a été présentée, et d'autre part risque surtout d'entraîner une confusion entre résultats et activités/actions nécessaires à l'atteinte de ces résultats.

Tous les groupes ont bien identifié qu'une des propositions initiales (Soutien à l'équipement de structures propres à accompagner des projets de services à la petite enfance, l'enfance et la jeunesse) ne correspondait pas à l'objectif spécifique et qu'à ce titre ne pouvait constituer ni un résultat ni une activité.

Pour l'intérêt de l'exercice, il fallait se détacher des deux familles d'action à partir desquelles il était effectivement possible de formuler, en les rédigeant de façon plus détaillée, deux résultats. Deux des trois groupes ont bien identifié un troisième résultat qui, bien que libellé différemment, couvre la même finalité à savoir la structuration de l'information sur les potentialités locales ("Les potentialités du Territoire sont recensées et valorisées par des actions de communication et de formation" – "Connaître les potentialités locales"). Ce résultat est en lien de causalité direct avec l'objectif spécifique.



Il était possible de formuler par exemple :

- deux résultats en rapport avec le thème de la formation selon qu'on souhaitait s'adresser aux jeunes du territoire et à des jeunes extérieurs au territoire ;
- deux résultats en rapport avec le thème de la communication, là encore selon les deux types de public visés.

La logique d'intervention pourrait donc compter **au moins** cinq résultats.

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Exemples proposés par XPS Développement
Résultat 1	Informer régulièrement les jeunes sur la vie économique du pays	Les jeunes extérieurs et originaires du T sont informés sur les potentialités du T	Connaître les potentialités locales	Les potentialités locales en matière de stages, d'emplois, de gisement d'activités, de logements locatifs, de loisirs, de services sont inventoriées.
Résultat 2	Faire découvrir aux jeunes les formations existantes	Les potentialités du T sont recensées et valorisées par des actions de communication et de formation	Former les jeunes	L'information concernant les potentialités locales inventoriées est organisée et proposée sur différents types de support : Internet, CD-ROM, papier.
Résultat 3		Les jeunes participent aux actions de formations	Sensibiliser les jeunes	Sur la durée du programme, la moitié des jeunes de 16 – 18 ans résidant sur le territoire bénéficie d'une formation / sensibilisation leur permettant de découvrir et valoriser les potentialités locales.
Résultat 4				Chaque année, le territoire accueille lors de formations dédiées 60 jeunes diplômés résidant hors du territoire et dont la moitié en sont originaires.
Résultat 5				Le territoire met en œuvre une action de communication trimestrielle via Internet et deux actions par an de communication autour d'un événementiel pour les jeunes du territoire.
Résultat 6				Tous les jeunes de 18-25 originaires du territoire et poursuivant leurs études hors du territoire reçoivent un CD-ROM présentant les potentialités locales et un courrier présentant les coordonnées du site Internet du Pays.



⇒ Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

Groupe 1	IOV 1	IOV 2	IOV3	IOV 4	Commentaires XPS Développement
Résultat 1 : Informer régulièrement les jeunes sur la vie économique du pays	Nombre de jeunes informés	Nombre de participants			Au regard de l'idée générale du résultat, même s'il peut être précisé, il apparaît que l'IOV 1 correspond bien à la formulation. En revanche, l'IOV2 n'a pas de lien évident avec le résultat tel qu'il est formulé. Il y aurait pu y avoir un IOV en relation avec la fréquence de la délivrance de l'information
Résultat 2 : Faire découvrir aux jeunes les formations existantes	Nombre d'inscriptions, de demande de plaquettes, d'informations et/ou de dossiers				Pour ce résultat, il aurait fallu, tout en les précisant, envisager autant d'indicateurs que d'items (IOV 1 : Nbre / an d'inscriptions – IOV 2 : Nbre / an de demandes de plaquettes, etc.). Il aurait été également intéressant d'avoir des indicateurs marquant l'évolution dans le temps des inscriptions, des demandes, ... Ce qui peut se faire sans créer de nouveaux indicateurs mais en précisant : " Nombre annuel de ..." comme cela est proposé ci-dessus.

Groupe 2	IOV 1	IOV 2	IOV3	IOV 4	Commentaires XPS Développement
Résultat 1 : Les jeunes extérieurs et originaires du T sont informés sur les potentialités du T	Nombre de jeunes identifiés et contactés par mail	Nombre et diversité des informations communiquées			L'IOV 1 aurait pu être dédoublé en distinguant d'une part les jeunes du T. et d'autre part les jeunes extérieurs au T.
Résultat 2 : Les potentialités du T sont reconnues et valorisées par des actions de communication et de production	Nombre d'associations créées	Nombre d'emplois créés	Nombre d'équipements	Nombre et diversité des manifestations culturelles, sportives, ...	Les IOV proposés sont essentiellement en lien avec les actions de production du résultat. Il n'y a pas de lien évident avec les actions de communication et les potentialités valorisées. Les IOV devraient donc aussi porter sur le Nbre de "potentialités" recensées, Nbre de "potentialités" valorisées, Nbre et types d'actions de communication, Nbre / an de personnes concernées / touchées par les actions de communication, Nbre et type d'actions de formation, Nbre / an de participants aux actions de formation, ...
Résultat 3 : Les jeunes participent aux actions de	Nombre de participants				Cf. commentaires précédents sur la précision des libellés des indicateurs et l'intégration de la notion temps ...



formations					
------------	--	--	--	--	--

Groupe 3	IOV 1	IOV 2	IOV3	IOV 4	Commentaires XPS Développement
Résultat 1 : Connaître les potentialités locales (information structurée et organisée sur potentialités locales)	Nombre de thématiques	Périodicité de mise à jour			
Résultat 2 : Former les jeunes (un annuaire, recensement des publics cibles/besoins)	Nombre de jeunes recensés issus du territoire	Nombre de jeunes recensés sur le départ			Pour ces deux résultats, les libellés des résultats et les explications données ne permettent pas d'établir clairement le lien d'une part entre libellé des résultats et explications données et d'autre part entre IOV proposés et résultats
Résultat 3 : Sensibiliser les jeunes (communication adaptée /usages TIC)	Nombre de rencontres	Participation aux rencontres	Nombre de mails - connexions		

IOV = indicateur objectivement vérifiable



⇒ Les activités

A titre d'exemple, certaines des "activités/actions" proposées dans le document sont mises en perspective avec des exemples de résultats dans le tableau suivant :

	Exemple proposé par XPS Développement	Activité 1	Activité 2	Activité 3	...	Activité n
Résultat 1	Les potentialités locales en matière de stages, d'emplois, de gisement d'activités, de logements locatifs, de loisirs, de services sont inventoriées,					
Résultat 2	L'information concernant les potentialités locales inventoriées est organisée et proposée sur différents types de support : Internet, CD-ROM, papier					
Résultat 3	Sur la durée du programme, la moitié des jeunes de 16 – 18 ans résidant sur le territoire bénéficiant d'une formation / sensibilisation leur permettant de découvrir et valoriser les potentialités locales	Organiser des rencontres "goût d'entreprendre" (métiers, formations, créations d'entreprises, ...)	Soutenir la mise en place d'actions innovantes et la création d'associations			
Résultat 4	Chaque année, le territoire accueille lors de formations dédiées 60 jeunes diplômés résidant hors du territoire et dont la moitié en sont originaires.	Organiser des week-ends thématiques par les jeunes pour les jeunes				
Résultat 5	Le territoire met en œuvre une action de communication trimestrielle via Internet et deux actions par an de communication autour d'un évènementiel pour les jeunes du territoire	Attribuer une adresse électronique				
Résultat 6	Tous les jeunes de 18-25 originaires du territoire et poursuivant leurs études hors du territoire reçoivent un CD-ROM présentant les potentialités locales et un courrier présentant les coordonnées du site Internet du Pays.					

Il faut se rappeler, comme pour l'exercice de formulation des résultats, que le lien de causalité entre un résultat et les activités qui permettent de l'atteindre doit être "évident" à la seule lecture des activités au regard du résultat auquel elles sont rattachées. Le rattachement effectué ci-dessus à titre d'exemple n'est pas, de ce point de vue, exempt de critique.



DEBAT : « ET MAINTENANT ? »

Il est ici proposé un aperçu des échanges qui ont eu lieu à la fin de chaque session, sur le contenu des séances et l'appréciation qu'en ont fait les participants. Les débats sur les deux premiers modules sont retranscrits en un seul bloc étant donné leur articulation logique, les réflexions émises sur le troisième faisant l'objet d'un paragraphe spécifique.

■ Remarques générales sur les MT1 et MT2 et propositions d'amélioration :

« Si nous avons pris conscience de l'importance du travail amont lors de la première journée, cela a été cependant très laborieux. Nous nous sommes englués : nous ne savions pas où on allait. La deuxième rencontre a été au contraire très bénéfique et nous a permis d'y voir plus clair. Votre réactivité nous a permis d'être plus efficaces. Si la démarche paraît simple, la réalité des choses est bien différente. Les prochaines sessions nous permettront de revoir les choses et d'avancer sereinement dans la démarche d'évaluation. »

« Avez-vous des questions, des réactions quant à la pertinence des tableaux proposés référant au sept repères pour préparer l'évaluation. Consciemment, nous ne les avons pas hiérarchisé. »

« Peut-être serait-il utile d'indiquer un calendrier, d'avoir des éléments indicatifs sur le temps que peuvent prendre ces sept démarches ? »

« Les Choses sont irrémédiablement liées, elles sont à construire ensemble. Il est difficile de phaser ces démarches, cela nécessite de travailler ensemble : cela demande du temps et de la pédagogie, c'est difficile à mesurer. »

« Nous nous situons dans un cercle d'évaluation permanente, il faut poser les critères d'évaluation avec les actions à mener. C'est indissociable et cette manière de faire permet aussi d'aller plus vite pour la suite, et les prochaines démarches d'évaluation. »

« Absente lors de la première journée, j'ai remarqué qu'il y avait une confusion au niveau des termes. Dans notre groupe de travail, nous avons du revenir sur la définition des termes méthodologiques, pour plus de clarté, car chacun n'entendait pas la même chose. Il serait intéressant de construire un glossaire et de l'alimenter au cours des cinq sessions techniques. Par rapport au glossaire existant, nous pourrions ainsi ajouter les termes de champ, de bénéficiaire. Cela peut constituer un axe d'enrichissement. »



■ **Que retenir de la préparation de l'évaluation (MT 1 ET 2) ?**

« Si je retiens un enseignement de ces deux journées, c'est de se dire que l'évaluation est un outil au service du management de projet. Nous avons l'habitude d'appréhender l'évaluation comme un audit ou une sanction. L'évaluation est en fait différente : c'est une mise en œuvre partagée, un outil qui va alimenter le projet et dynamiser les gens qui travaillent sur les projets. L'évaluation n'est pas une sanction pour le territoire : elle s'intègre dans la gestion du projet de territoire, dans son animation. Ces journées m'ont permis de découvrir une nouvelle dimension dans la façon d'appréhender la question. »

« Je n'ai pas assisté à la première journée. Ce que je retiens de la seconde c'est que pour mettre en place une démarche d'évaluation, il faut se poser des questions avant de commencer la démarche. Il y a une liste de questions à se poser. »

« A titre personnel, je retiens que dans certaines actions sur des domaines différents, on a tendance à se considérer comme des gens indispensables. Or on voit et on comprend que certains outils permettent de d'apprendre à faire mieux les choses et surtout qu'on les fait mieux à plusieurs. »

« Aujourd'hui, nous repartons avec des notions essentielles, sur lesquelles on peut se reposer. Je pense ici à vos graphiques, à votre glossaire, à votre schéma triangulaire,...). Nous avons désormais quelques repères méthodologiques. »

« La séance d'aujourd'hui était très concrète, a bien cadré les choses. Faire un cahier des charges est quelque chose d'essentiel. Mais heureusement que nous avons commencé à faire quelque chose dans notre pays, même sans y avoir vraiment réfléchi. On peut vite prendre peur face à l'ampleur de la tâche qui nous a été montrée ici. Alors je voudrais avoir un discours rassurant. Il ne faut pas se mettre la barre trop haut. L'essentiel est de démarrer les choses et de construire ensemble. On ne doit pas plomber les ambitions. La construction se fait au fur et à mesure. Et puis il n'y a jamais d'évaluation parfaite. Il faut démarrer quelque chose, même si ce n'est pas parfait, mais au moins on fait quelque chose ! »

« Nous sommes de plus en plus dans l'obligation de résultats, dans la négociation et dans la définition de critères. Je pense qu'il faudrait davantage appréhender la négociation avec les prestataires, car c'est avec eux qu'on contractualise et qu'on mène les démarches de co-construction. Comment négocier ces critères ?

Il y a tellement d'actions qui ne sont pas évaluées : on dit que dans 90% des cas, il n'y a pas d'évaluation. Comment partir de l'existant pour travailler à l'évaluation ? »

« Nous nous sommes placés aujourd'hui dans une démarche idéale. Nous en avons bien vu les contraintes avec le cas d'espèce de l'agenais. L'idée est d'enclencher une dynamique dans la gestion de projet : se donner un premier objectif lié à la contrainte de temps et avoir quelques repères. »

« La relation au prestataire change quand on est dans l'obligation de résultats. Le niveau d'expertise sur certaines thématiques peut être faible : on fait avec les moyens de bord mais on



sait que ce n'est pas suffisant. Le travail partenarial avec les prestataires se fait par la définition de critères d'évaluation. Nous sommes dans une logique ouverte, nous n'avons pas l'envie que cela fasse une obligation de résultats. Nous avons envie de créer une dynamique partenariale, mais à certains moments, l'envie d'aller plus loin est stoppée : on se restreint car on a peur de casser cette dynamique, on est sur la réserve. »

« La mobilisation, la participation est différente selon les acteurs ». XPS développement

« J'ai une question polémique : On travaille à la démarche de l'évaluation. Son bien-fondé fait le consensus. Selon les moyens, le temps, les contraintes politiques, nous avons plus ou moins les moyens de mettre en place quelque chose de performant. Alors faut-il évaluer l'évaluation ? Puisque l'on constate qu'il n'existe pas d'évaluation idéale, doit-on se demander qui évalue l'évaluation ? Qui évalue l'évaluateur ? »

« L'évaluation de l'évaluation est une pratique nationale dirigée par le Commissariat au Plan et menés par des prestataires privés à partir de grilles de critères européens. Ils ont noté les évaluations et établi un classement des cabinets. On constate aujourd'hui un resserrement de l'évaluation finale par rapport à ce classement puisque seuls les trois premiers prestataires privés sont sollicités. »

« Oui mais vous changez d'échelle et d'acteurs. »

« N'y a-t-il pas un risque d'instrumentalisation, l'évaluation ne devient-elle pas un outil politique ? Il y a un revers de médaille à ne pas perdre de vue. »

« C'est le rôle et l'autonomie de l'instance d'évaluation, c'est la garantie de l'objectivité de l'évaluation. »

« Dans une évaluation, on fait des préconisations. Il faut voir comment elles sont utilisées, voir si on tient bien la route ? Pourquoi le commanditaire a fait l'évaluation ? Qu'en a-t-il été fait ? »

« Le conseil de développement est sensé être représentatif de la socio diversité des acteurs, or ce n'est pas le cas. »

« Lors de l'évaluation du contrat de plan sur la multimodalité, de fortes préconisations ont été faites. Il s'agit d'un dossier avancé. Pourtant, aujourd'hui rien n'est enclenché. »

« Je suis à la DDPJ et je voudrais intervenir en rapport avec la loi du 2 janvier 2002 sur les établissements médico-sociaux. J'ai une question : comment transférer une telle grille et réussir à faire passer en terme de représentation une culture de l'évaluation dans son propre univers professionnel ? Elle est souvent vue comme une critique de sa propre pratique et un contrôle. Comment appliquez ces éléments par rapport à son propre contexte professionnel ? Je reste sur mes interrogations mais cela nourrit ma réflexion ? »

■ **MT3 : Difficultés rencontrées et enseignements clés de la journée**



« J'ai l'impression que mettre en adéquation la trame méthodologique et la réalité du terrain comme les contraintes matérielles de temps, de moyens est une difficulté partagée. S'engager dans la réflexion est toujours plus problématique ».

« Il est difficile d'intégrer les concepts vus avant surtout quand on rencontre des problèmes sémantique. Il faut toujours se repositionner -est-ce une action ? Un résultat ?- pour savoir dans quel sens on raisonne. »

« Je m'interroge sur le manque de formation des techniciens, des élus. Elle devrait être plus développée pour que la démarche d'évaluation soit prise en amont et pas sur le cours ou en aval. »

« Comparativement aux deux premières journées techniques, la journée d'aujourd'hui est plus technique mais je manque peut-être de connaissance sur le sujet. Je suis frustrée : j'aurais aimé que cette thématique se déroule sur deux journées. J'aurais souhaité plus de soutien logistique sur quelque chose d'inhabituel pour moi. »

« Il est vrai que c'est le module le plus technique du cycle. Nous avons fait le choix de miser sur deux outils principaux. »

« J'aurais aimé réaliser le cadre logique à partir de cas concret au lieu de « chercher l'erreur », faire un exercice plus scolaire avant de se lancer. »

« Je rejoins les deux intervenantes précédentes : je trouve aussi qu'il n'y pas eu assez d'exercices pratiques et basiques pour intégrer toute la finesse de la démarche soumise aujourd'hui. »

« Le but est de comprendre la mécanique de chacun des outils vus pour pouvoir bien les utiliser. »

« La logique veut qu'on s'intéresse d'abord aux finalités puis aux objectifs globaux pour ensuite définir ceux spécifiques. On s'interroge ensuite sur les résultats et leur correspondance avec les objectifs pour enfin s'attacher aux activités. C'est un travail par colonne qui nécessite beaucoup de temps. Nous avons choisi de confronter à la logique interne de l'outil du cadre logique en vous faisant travailler sur les résultats. Mais il me semble que vous vous êtes appropriés l'outil malgré les problèmes de sémantique cités. »

« J'aurais aimé passer plus de temps sur le tableau de bord ».

« Se demander pourquoi on veut un tableau de bord revient à se demander ce qu'on veut évaluer et ce qu'on veut mettre en avant. Par exemple pour l'exercice sur le fonctionnement de territoire, on pouvait s'interroger sur l'ensemble et produire plusieurs tableaux de bords ou se focaliser sur certains points particuliers. Des choix sont à faire. Il est nécessaire de les faire le plus en amont possible : quels sont les objets sur lesquels je vais me focaliser ? Le tableau de bord sert à avoir des éléments d'appréciation. Sur quels éléments je veux être alertés et qui vont faire l'objet de l'évaluation ? »



« Nous travaillons sur des exemples comprenant sciemment des fautes à détecter. Je souhaiterai avoir une correction pour mieux comprendre la mécanique du système. »

« Les temps repères étaient denses. Nous nous trouvons rapidement confrontés à l'étude de cas. Je n'ai pas eu le temps d'intégrer les informations générales et je n'arrive pas à synthétiser pour l'exercice suivant. Peut-être faudrait-il orienter davantage dès le départ de l'exercice car patager ensemble, c'est bien mais jusqu'à un certain point. Je suggère que nous ayons un livret un « orange » avec les solutions qui nous permettent de nous raccrocher à des repères. »

« La synthèse des grilles et leur analyse viendront plus tard. J'ai remarqué que beaucoup avait tendance à être trop générique, pas assez précis. Il ne faut pas hésiter à être précis sur la formulation des résultats, en faisant référence aux moyens par exemple ou en indiquant des objectifs quantitatifs. Il faut aller vers une rédaction plus précise. »

« J'étais venu pour acquérir des outils, mais je ne peux pas en une seule journée repartir avec une panoplie complète. Ce soir, je pars avec un savoir sur certains outils. J'attends la mise en ligne du Power point de ce matin car la lecture sera plus facile. Ma réflexion s'améliore : je pourrais participer à l'évaluation de notre territoire. Avant je ne savais pas faire une évaluation, aujourd'hui je n'ai pas toutes les clés mais je sais au moins d'où je pars. »

« Vos participants sont divers ; certains ont vocation à se perfectionner, d'autres sont là à titre de bénévole et l'évaluation n'est pas leur préoccupation principale. Ces derniers ont besoin de solution simple et immédiate : il nous faut mémoriser les principes. »

« Nous voyons l'évaluation comme un outil de management du territoire. Le tableau de bord est un outil de suivi permettant de voir l'évolution, il alimente l'évaluation à un moment donné ou en permanence. Le tableau de bord est au cœur du dispositif d'évaluation. Le cadre logique est la préfiguration du tableau de bord. Nous avons une approche de gestion de projet. »

« Il n'y a pas recette toute faite, cela dépend de ce que l'on veut savoir et des moyens que l'on a pour savoir. Nous vous donnons des points de vigilance, il ne faut pas restés enfermés dans des représentations. »

« N'hésitez pas à multiplier les exemples différents : nous sommes preneurs. »



ANNEXES

- -Grilles des ateliers
- Bilan quantitatif et qualitatif des trois journées



>> GRILLES DES ATELIERS MT1

ATELIER N°1 : LA PREPARATION DE L'EVALUATION

I – ETAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC PREALABLE (1 heure)

- 1) Etablissez, à partir des éléments du dossier, un diagnostic/bilan préalable ; déduisez-en des problèmes à résoudre et si possible des hypothèses explicatives.
- 2) Quelles modalités proposez-vous pour identifier les problèmes et poser les hypothèses explicatives ? Quels éléments vous paraissent manquer pour établir au mieux ce bilan ?
- 3) Selon vous, est-il à ce stade nécessaire de mettre ce projet de territoire en perspective avec les autres démarches territoriales portant sur tout ou partie du Pays de l'Agenais? Que votre réponse soit positive ou négative, justifiez-la.

Quels enseignements vous paraissent généralisables au-delà du cas d'espèce ? Sont-ils valables pour les seuls projets de territoire ou pour tout projet ?

Quel(s) avantage(s), quelle faisabilité, quelle(s) limite(s) à la mise en œuvre de ces enseignements ? Quelles solutions ?

II – TRAVAIL PREPARATOIRE COMPLEMENTAIRE (30 minutes)

- 4) Quels acteurs, vous paraît-il nécessaire d'associer à la préparation de l'évaluation de ce projet de territoire? Indiquez les acteurs prioritaires et les acteurs secondaires. Pour chacun d'eux, indiquez quelle est la finalité de les associer à cette préparation ?
- 5) Compte tenu de votre réponse à la question précédente, quel type d'action(s) préalable(s) de sensibilisation vous semble devoir être conduit ? Auprès de quels acteurs ? Avec quels moyens (par qui, à quel moment, ...) ?
- 6) Quel(s) autre(s) aspect(s) pourrai(en)t prendre ce travail amont ?
- 7) A quel moment ce travail préparatoire doit-il intervenir ?

Quels enseignements vous paraissent généralisables au-delà du cas d'espèce ? Sont-ils valables pour les seuls projets de territoire ou pour tout projet ?

Quel(s) avantage(s), quelle faisabilité, quelle(s) limite(s) à la mise en œuvre de ces enseignements ? Quelles solutions ?



>> GRILLES DES ATELIERS MT1

ATELIER N°2 : LA DEFINITION DE LA COMMANDE D'EVALUATION

I – OBJECTIFS DE L'EVALUATION (30 minutes)

Pourquoi veut-on réaliser l'évaluation ? Quel(s) est/sont le(s) objectif(s) ?

- 8) A la vue des éléments de bilan et de contexte, quel(s) pourrai(en)t être les motifs de l'évaluation du projet de territoire du Pays de l'Agenais ? Listez-les en distinguant d'une part les objectifs directs et d'autre part les objectifs indirects.
- 9) Précisez quels sont, selon vous, les principaux intéressés pour chacun des objectifs de l'évaluation que vous avez retenus ? Expliquez.

Quels enseignements vous paraissent généralisables au-delà du cas d'espèce ? Sont-ils valables pour les seuls projets de territoire ou pour tout projet ?

Quel(s) avantage(s), quelle faisabilité, quelle(s) limite(s) à la mise en œuvre de ces enseignements ? Quelles solutions ?

II – CHAMP DE L'EVALUATION (30 minutes)

Que veut-on évaluer ? Quels champs pour l'évaluation ? Quels regards veut-on porter ?

- 10) Compte tenu des objectifs retenus, indiquez si selon vous l'évaluation doit porter sur tout ou partie des éléments suivants : la conception du projet (enjeux, besoins à satisfaire, objectifs,...) / la mise en œuvre / les effets produits. Justifiez votre choix de retenir ou ne pas retenir ces différents champs.
- 11) Sur quelle période l'évaluation doit-elle porter ? Et sur quelle aire géographique ? Dans les deux cas, justifiez votre choix.
- 12) Quel angle de vue pour l'évaluation ? Doit-elle prendre en compte les cinq registres "habituels" de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficience, efficacité, impact) ? Doit-elle ou pas aborder les questions de la complémentarité entre les quatre orientations du contrat de pays et entre les opérations qui se rattachent à chacune d'elle (cohérence interne) et celle de l'articulation contrat de pays / contrat d'agglomération / contrat de ville (cohérence externe) ? Pour l'ensemble des 2 questions, donnez les raisons de chacun de vos choix.

Quels enseignements vous paraissent généralisables au-delà du cas d'espèce ? Sont-ils valables pour les seuls projets de territoire ou pour tout projet ?

Quel(s) avantage(s), quelle faisabilité, quelle(s) limite(s) à la mise en œuvre de ces enseignements ? Quelles solutions ?



III – QUESTIONNEMENT EVALUATIF (30 minutes)

- 13) Déclinez, à partir des objectifs généraux que vous avez retenus pour l'évaluation, les questions auxquelles, selon vous, l'évaluation doit répondre (questions spécifiques) ...
- 14) Vous paraît-il nécessaire à ce stade de la préparation de l'évaluation de disposer d'un référentiel de l'évaluation ? (cf. note explicative)

Quels enseignements vous paraissent généralisables au-delà du cas d'espèce ? Sont-ils valables pour les seuls projets de territoire ou pour tout projet ?

Quel(s) avantage(s), quelle faisabilité, quelle(s) limite(s) à la mise en œuvre de ces enseignements ? Quelles solutions ?



>> GRILLES DES ATELIERS MT2

ATELIER N°1 : LA FORMALISATION DE LA COMMANDE D'ÉVALUATION : LE CAHIER DES CHARGES

I – DEFINITION DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION (30 minutes)

Au regard des éléments précédemment rappelés (objectifs, champs, questionnement évaluatif), précisez les choix opérationnels qui vous paraissent pertinents pour l'évaluation du projet de territoire du Pays de l'Agenais :

- 15) Sur l'association des acteurs : quels acteurs pour quels degrés de participation (information, consultation, concertation, co-construction) ? Justifiez vos choix en précisant les critères de décision.
- 16) Sur la méthode d'évaluation : interne ou externe (justifiez votre choix en précisant les critères de décision) ?
- 17) Sur la mise en œuvre : quel phasage ? quelle durée ? Expliquez vos choix

Quels enseignements vous paraissent généralisables au-delà du cas d'espèce ? Sont-ils valables pour les seuls projets de territoire ou pour tout projet ?

Quel(s) avantage(s), quelle faisabilité, quelle(s) limite(s) à la mise en œuvre de ces enseignements ? Quelles solutions ?

II – STRUCTURE DU CAHIER DES CHARGES (1 heure)

Elaborez le plan détaillé du cahier des charges résultant de la synthèse des étapes précédentes (structure de titres sur deux niveaux et principaux éléments à intégrer dans chaque partie).

A la fin de l'exercice, estimez le nombre de jours de prestation nécessaire selon vous à la bonne conduite de l'évaluation externe. Chiffrez votre estimation sur le plan financier.

Quels enseignements vous paraissent généralisables au-delà du cas d'espèce ? Sont-ils valables pour les seuls projets de territoire ou pour tout projet ?

Quel(s) avantage(s), quelle faisabilité, quelle(s) limite(s) à la mise en œuvre de ces enseignements ? Quelles solutions ?





>> GRILLES DES ATELIERS MT2

ATELIER N°2 : LE PILOTAGE DE L'EVALUATION : DEFINIR LES RESPONSABILITES ET METTRE EN PLACE LES INSTANCES

GROUPE : Contrat de pays [] Contrat d'agglomération []
 Contrat de ville [] Programme Leader+ []

I – DEFINITION DU DISPOSITIF DE PILOTAGE DE L'EVALUATION (45 minutes)

1) Pour chacun des items ci-dessous, indiquez de qui selon vous ils relèvent.

Rôles	Intervenant(s)
Aide aux chargés d'évaluation et suivi de leurs travaux	
Assistance au commanditaire et à l'instance d'évaluation	
Conduite du dispositif opérationnel recueil et traitement de l'information	
Décision d'évaluer	
Définition de l'objet, des enjeux et objectifs	
Définition des actions à mettre en œuvre à l'issue de l'évaluation	
Définition du budget	
Définition du mandat de l'instance d'évaluation	
Désignation du chef de projet de l'évaluation	
Rédaction du cahier des charges	
Elaboration du rapport final au commanditaire	
Participation à la définition des actions à mettre en oeuvre	
Production du projet d'évaluation (référentiel de l'évaluation, questionnement évaluatif, calendrier, caractère participatif, mode d'évaluation interne ou externe, ...)	
Production d'un rapport d'évaluation	
Secrétariat de l'instance d'évaluation	
<i>En face de chacun des rôles prescrits indiqués qui selon vous en est le responsable : C pour commanditaire ; CP pour chef de projet ; IE pour instance d'évaluation ; CE pour chargé d'évaluation</i>	



- 2) Etablissez une instance d'évaluation type (12 membres au plus) ? Le commanditaire doit-il faire partie de l'instance d'évaluation ? Justifiez chacun de vos choix.

Institution ou Organisation ou Fonction	justification de leur participation

- 3) Y a-t-il d'autres acteurs que vous jugez nécessaire d'associer et pour quelle(s) raison(s) ?
- 4) Est-il pertinent d'intégrer les bénéficiaires dans le pilotage de l'évaluation ? Que votre réponse soit négative ou positive, donnez-en la justification.
- 5) Vous paraît-il pertinent de mettre en place tout ou partie d'un tel dispositif dans le cadre d'une autoévaluation / évaluation interne ? Justifiez votre réponse en donnant le dispositif "idéal" pour le pilotage d'une autoévaluation.

II – RELATIONS ENTRE LES ACTEURS DU PILOTAGE DE L'EVALUATION ET LE CHARGE D'EVALUATION (45 minutes)

Assurer la neutralité des acteurs (du pilotage et opérationnels) de l'évaluation est une des façon de la légitimer aux yeux des partenaires et plus largement du citoyen.

- 1) Selon vous, le/la responsable (chef de projet) contrat de pays, contrat d'agglomération, contrat de ville ou Leader peut-il être le/la chef de projet de l'évaluation du projet dont il a la charge ? Si oui, indiquez à quelle(s) condition(s). Si non qui assure le mandat de chef de projet de l'évaluation ?
- 2) De même, quelle(s) est(sont) la(les) garantie(s) de la "neutralité" de l'instance d'évaluation (composition de l'instance, modalités d'adoption des décisions et de validation des choix, ...) ?
- 3) Si un des rôles de l'instance d'évaluation est de s'assurer que le chargé d'évaluation a répondu à l'ensemble des questions évaluatives et à mobiliser les moyens pertinents nécessaires à la construction du jugement évaluatif, est-ce à cette instance pour autant de valider sur le fond les conclusions du chargé d'évaluation ? Si oui, comment et selon quelle(s) modalité(s) assure t-on l'indépendance du chargé d'évaluation ?

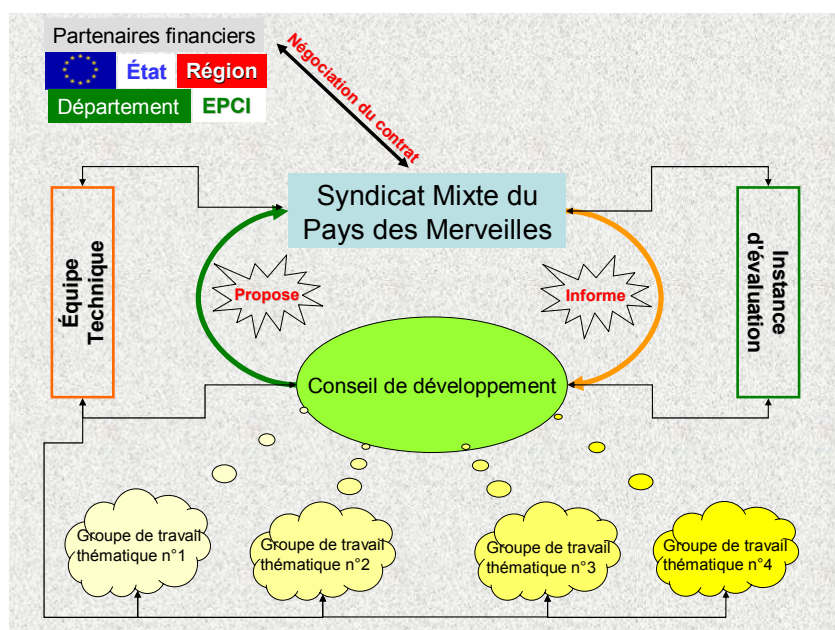


>> GRILLES DES ATELIERS MT3

ATELIER N°1 : LES OUTILS DE L'EVALUATION : LES TABLEAUX DE BORD

CONSTRUIRE DES TABLEAUX DE BORD (45 minutes x 2 soit 1h30)

1) A partir du schéma ci-dessous présentant le dispositif mis en place par le Pays des Merveilles, définissez et organisez les indicateurs permettant de rendre compte du fonctionnement au sein d'un ou de tableau(x) de bord



Quelle est la faisabilité de la mise en œuvre du ou des tableaux de bord que vous avez élaboré(s) ?

Tout à fait infaisable	Plutôt infaisable	Plutôt faisable	Tout à fait faisable

Quelles sont les principales contraintes / limites à cette mise en œuvre ?

- Identifiez un type d'action/opération partagé par la plupart des membres du groupe de travail (un autre type de dispositif, l'avancement de la mise en œuvre d'un programme d'actions, des actions : d'aide à domicile, de portage de repas, de développement de l'action culturelle, de mise en place d'un réseau d'assistantes maternelles, contrat éducatif locaux, contrat temps libre, création d'une zone d'activité ou d'une zone franche, de création de chantiers d'insertion, ...) et élaborer le ou les tableau(x) de bord que vous souhaiteriez/rêveriez d'avoir pour le suivi et l'évaluation de cette action/opération

Quels sont selon vous les sources d'information à mobiliser ? Appréciez la faisabilité de la mise en œuvre de ce ou de ces tableau(x) de bord ?

Tout à fait infaisable	Plutôt infaisable	Plutôt faisable	Tout à fait faisable



Listez les principaux freins à sa / leur mise en œuvre ?



>> GRILLES DES ATELIERS MT3

ATELIER N°2 : LES OUTILS DE L'ÉVALUATION : LE CADRE LOGIQUE

CADRE LOGIQUE : LOGIQUE D'INTERVENTION, INDICATEURS OBJECTIVEMENTS VERIFIABLES ET SOURCES D'INFORMATIONS

À partir de la fiche suivante :

- reformulez les activités/ actions conformément à la méthode du cadre logique ; (20 minutes)
- formulez les 3 à 6 résultats qui pourraient relever logiquement des activités / actions prévues et contribuent à l'atteinte de l'objectif spécifique ; (20 minutes)

Objectif global et rapport à la stratégie de développement :	
L'installation de jeunes extérieurs au territoire mais également de jeunes originaires du Pays est améliorée. Le phénomène migratoire des jeunes est réduit et le retour sur le territoire des forces vives est favorisé par la mise en avant les potentialités locales.	
Objectif spécifique :	
Les potentialités locales sont mises en avant et présentées aux jeunes du territoire, à ceux qui sont allés faire leurs études en dehors ainsi qu'à des jeunes extérieurs au territoire par le biais d'actions de communication et de formations	
Description des opérations éligibles :	Résultat 1
<u>Actions de communication destinées aux jeunes :</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Attribution d'une adresse électronique pour envois d'informations régulières sur la vie économique, sociale et culturelle du Pays, ... ➤ Organisation de rencontres <ul style="list-style-type: none"> ▪ « goût d'entreprendre », (métiers, formations, créations d'entreprises), ▪ « Journée échanges européens », ➤ Soutien à la mise en place d'actions innovantes et à la création d'associations à l'initiative des jeunes (sportives, culturelles.....), ➤ Organisation de week-ends thématiques par les jeunes, pour les jeunes, ➤ Soutien à l'équipement de structures propres à accompagner des projets destinés à la création des services à la petite enfance, l'enfance et la jeunesse. 	Résultat 2
	Résultat 3
	Résultat 4
<u>Actions de formations destinées aux jeunes :</u>	Résultat 5
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soutien à l'étude de formations qualifiantes et innovantes en direction des jeunes : mise en réseaux des acteurs et 	



des jeunes (financement d'études préalables...), ➤ Soutien aux initiatives visant à donner aux jeunes le goût d'entreprendre,	Résultat 6
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------

- **élaborez le et/ou les indicateur(s) objectivement vérifiable(s) (IOV) pour l'objectif spécifique et pour chacun des résultats et préciser l'origine de l'indicateur ; (30 minutes)**

<u>Logique d'intervention (partielle)</u>	<u>Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)</u>	<u>Sources d'informations</u>
Objectif spécifique : Les potentialités locales sont mises en avant et présentées aux jeunes du territoire, à ceux qui sont allés faire leurs études en dehors ainsi qu'à des jeunes extérieurs au territoire par le biais d'actions de communication et de formations		
Résultat 1		
Résultat 2		
Résultat 3		
Résultat 4		
Résultat 5		
Résultat 6		

- **pour chacun des résultats que vous aurez formulés, imaginez des activités / actions en complément de celles déjà prévues qui pourraient venir les renforcer ; (15 minutes)**
- **selon vous, l'adjonction de nouvelles actions / activités amène t-elle à modifier le/les indicateur(s) de résultat ? (5 minutes)**



BILAN QUANTITATIF ET QUALITATIF DES MODULES TECHNIQUES

Les journées de sensibilisation à l'évaluation ont montré l'intérêt des participants pour l'évaluation mais aussi la persistance de questionnements et le besoin d'outils utiles à la mise en œuvre de l'évaluation. Les premières séances techniques ont-elles apporté des réponses aux acteurs des territoires de projet ?

Afin de préparer les prochains et derniers modules du cycle régional d'évaluation, un court bilan des trois premières sessions techniques s'impose. On peut en effet retenir certains éléments tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

➤ Bilan quantitatif des trois journées

Les trois modules techniques « Préparer l'évaluation », « Encadrer l'évaluation » et « Mettre en œuvre l'évaluation » ont mobilisé une centaine de participants (37 participants le 20 juin, 31 participants le 21 juin et 34 participants le 11 juillet).

Le public présent lors de ces sessions est composé, pour les trois quart, d'acteurs techniciens des territoires aquitains (chargés de mission, animateurs, directeurs de structure,...) et pour le quart restant d'acteurs oeuvrant dans des organismes et structures distincts mais concernés par le développement territorial (CAF, INSEE, IFAID, CIRU, DDPJJ, universités,...).

Cette forte représentativité des techniciens est complétée par une diversité géographique des territoires concernés. Cela a d'ailleurs contribué à des échanges riches, nourris et contrastés, en lien avec la nature des différents territoires urbains ou ruraux, issus des différents départements aquitains (24, 33, 40, 64).

➤ Bilan qualitatif des trois journées

Ce bilan qualitatif s'appuie sur un questionnaire de satisfaction distribué en fin de rencontre. En voici les principaux résultats :

-Remarques générales :

Soulignons en premier lieu la satisfaction générale des participants sur le déroulement des différentes journées techniques. Une mention « bien » a ainsi été attribuée globalement à l'ensemble des journées avec une note moyenne de 14.8/20 (14 pour le premier module, 16.3 pour le second et 14.2/20 pour le troisième module technique). Les participants plébiscitent



donc, de manière générale, le contenu des sessions techniques et attendent avec impatience la suite du cycle.

- Attentes et éléments retenus lors du premier module :

Les attentes des participants s'étant déplacés aux modules sont en cohérence avec les objectifs poursuivis par le cycle. La recherche de méthodes et d'outils, d'éléments de compréhension et de cadrage ainsi que la rencontre d'autres territoires et expériences apparaissent de façon récurrente dans les réponses du questionnaire de satisfaction.

On retire certains enseignements sur les éléments retenus par les participants lors de ces deux rencontres :

- Si au départ, le travail préparatoire de l'évaluation n'était pas pressenti comme essentiel dans la chronologie idéale de la démarche évaluative, son importance s'est avérée nécessaire pour la plupart des participants en fin de journée : « *une vraie place est à accorder à la préparation de l'évaluation* ».

- L'importance de débattre et de confronter les points de vue avant de se lancer dans l'évaluation apparaît également comme une richesse aux yeux des partenaires même si ces visions différentes peuvent s'avérer « *déroutantes* ».

- La nécessité de faire un travail de définition et de questionnement (sens, objet et objectif de l'évaluation) ainsi que le besoin d'un groupe « *motivé* » pour mettre en place l'évaluation sont largement cités par les participants.

- Attentes et éléments retenus lors du second module :

Les attentes du second module technique rejoignent en partie celles du premier :

- L'acquisition d'outils méthodologiques « *Comment établir un cahier des charges ?* » et le besoin de confronter et de partager les expériences sont des éléments prépondérants pour les acteurs des territoires.

- Cependant un questionnement et des besoins plus particuliers apparaissent aussi : « *Comment associer les différents acteurs à l'évaluation (repérer le rôle et la fonction de chaque intervenant) ?* » « *Comment préparer les différentes étapes de l'évaluation ?* ».

- La notion de temporalité de l'évaluation suscite aussi l'intérêt des participants : « *Trouver des outils pertinents pour pouvoir évaluer avant, pendant et après* ».

- Les participants semblent avoir pris conscience de l'importance du travail préparatoire de l'évaluation, qui permet de faciliter la suite de la démarche : « *si le travail de sensibilisation et de définition est bien fait, l'exercice du cahier des charges n'est alors pas le plus difficile* ». Avoir une méthodologie claire, quel que soit « *il n'y a pas de méthodologie miracle* »- permet de conduire au mieux la démarche.

- Enfin, les partenaires soulignent la complexité de l'association des différents acteurs dans la démarche d'évaluation « *mobiliser le Conseil de Développement* », « *sensibiliser les élus* » et indiquent l'importance de l'évaluation comme dynamique de territoire et moyen de relancer la prochaine contractualisation : « *se servir de l'évaluation pour relancer le dynamisme de mobilisation pour le futur contrat* ».

- Attentes et éléments retenus lors du troisième module :



Les attentes pour la troisième session sont caractérisées par un besoin de connaissance et de conseil sur les outils de l'évaluation à acquérir pour mettre cette dernière en œuvre dans sa propre situation professionnelle : « *quelle application sur le terrain ?* ».

D'autre part, la découverte de pratiques extérieures et la rencontre d'acteurs apparaissent comme attente principale, comme pour les précédentes journées.

Les participants ont souligné la difficulté de cette journée qui exige en préalable de comprendre et s'approprier des outils : « *la pratique diffère de la théorie : il nous faut du recul pour assimiler les concepts et informations* ». Ils ont également signalé la diversité des visions et la nécessité de faire des choix selon le contexte dans lequel on se trouve.

Enfin, le respect des étapes, la réflexion préalable à la mise en œuvre de l'évaluation semble bien inscrits dans les esprits.

- Quelques marges de progrès pour l'organisation des prochaines rencontres ...

Lors du premier module, l'hétérogénéité de la maturité des participants sur les démarches d'évaluation a pu susciter quelques blocages. En effet, certains acteurs ont été surpris par la méthodologie proposée voire par le déroulement de la journée. De nombreuses remarques établissent le besoin d'aide, d'accompagnement voire de « *recadrage* » par les animateurs dans le déroulement des ateliers. D'autre part, certaines remarques font état d'un souhait de temps d'échange plus larges en fin de journée : « *il serait utile de rapporter les synthèses de chaque atelier à l'ensemble du groupe* ».

Les remarques liées au second module se concentrent autour d'un besoin de plus de définitions, d'éléments explicatifs et de cadrage dans les ateliers. Les participants ont aussi émis la difficulté de passer d'un cas concret (travail sur cas d'école durant la première journée) à une « *situation imaginaire* » durant les ateliers de la seconde journée. Enfin, il a été demandé de « *consacrer un temps pour les démarches en cours dans les territoires* ».

Les participants à la troisième journée sont nombreux à avoir souligné la difficulté, la technicité et la densité de la journée : « *difficultés d'assimilation et d'appropriation des concepts* ». Pour pallier à cela, davantage d'éléments explicatifs et de cadrage durant les ateliers sont souhaitables pour permettre à tous de s'impliquer pleinement dans le sujet.

La question de l'application sur le territoire revient également de façon récurrente dans les fiches évaluation et la demande d'exemples divers et concrets est un souhait émis par plusieurs participants.

Il apparaît également une forte demande de réponses « *solution* », de retour sur les exercices d'ateliers : « *donner la possibilité aux groupes de travail de présenter leur production devant les autres et bénéficier ainsi d'une « correction » simultanée* ».

Le débriefing final apparaît ainsi aux yeux de tous comme un élément essentiel à la clôture des journées.

Si les besoins restent importants, cette journée a cependant suscité l'adhésion des participants : « *on a envie de poursuivre et d'approfondir* » et le cycle apparaît avoir une utilité directe pour certains : « *notre Conseil de Développement s'est doté d'une commission évaluation très motivée* ».



Afin de remédier aux remarques diverses des participants ; XPS Développement et PQA ont décidé de mettre à disposition² tous les documents produits dans l'ensemble du cycle. Par ailleurs, un document de synthèse final s'attachera à lever toutes les réserves formulées par les partenaires.

² Documents accessibles sur le site de PQA : www.aquitaine-pqa.fr

www.aquitaine-pqa.fr