

**Evaluation**

CYCLE REGIONAL SUR L'EVALUATION

---

COMPTE-RENDU DES MODULES TECHNIQUES 4 & 5



ANNE-LAURE BRISSARD  
SEPTEMBRE 2006

# SOMMAIRE



>>> Introduction



>>> Déroulement des modules techniques 4 & 5



>>> Synthèse des ateliers



>>> Débat : « Et maintenant ? »



>>> Annexes  
Grille des ateliers  
Bilan quantitatif et qualitatif des trois journées



## INTRODUCTION

Le cycle régional de perfectionnement à l'Évaluation a pris fin le 20 septembre 2006. Débuté en avril et mai par deux journées de sensibilisation, il s'est ensuite construit autour de cinq journées techniques. Les trois premières journées avaient pour thèmes le travail préparatoire et la mise en œuvre de l'évaluation. Les deux dernières journées, qui font l'objet de ce compte-rendu, étaient consacrées à la mobilisation des acteurs dans l'évaluation et à l'après - évaluation. Les liens entre respectivement « *capitalisation et évaluation* » et « *prospective et évaluation* » ont été abordés.

En effet, la quatrième journée de module technique s'organisait autour de la participation dans l'évaluation. Quels partenaires associer ? À quel moment de l'évaluation ? Selon quelles modalités ? ... sont quelques unes des questions qui ont orienté les débats de cette journée.

La cinquième et dernière journée du cycle s'est intéressée aux liens entre évaluation et capitalisation (comment utiliser l'évaluation pour la gestion de projet et la gestion de connaissance ? Comment utiliser les enseignements des expériences précédentes ? Quels outils employés ?) mais aussi à l'articulation entre l'évaluation et la prospective : Y a-t-il un lien et une application possible entre l'évaluation et la prospective ? Évalue-t-on des orientations, un document d'orientations ou bien les contrats de projets opérationnels qui en découlent ?

En comité plus restreint – une trentaine de participants par jour en moyenne- les échanges ont été fructueux et l'ambiance tout à la fois sérieuse et détendue. Les deux journées ont rassemblé un large panel d'acteurs aquitains : techniciens des territoires de projet urbains ou ruraux, acteurs institutionnels, acteurs divers oeuvrant dans le développement local (CAF, IFAID, CIRU, CREHAM, SFE, universitaires,...)

Ces deux journées se sont révélées différentes dans leur déroulement : le triptyque plénière/ateliers/débat a animé les échanges de la première journée. La seconde a vu un temps matinal d'échanges en ateliers puis un débat ouvert sur l'articulation « évaluation / prospective » suite à l'intervention d'un témoin. Céline LAROCHE, chargée de mission au Conseil Régional d'Aquitaine, a ainsi évoqué l'élaboration et le suivi du Schéma Régional d'Aménagement et Développement Durable du Territoire (SRADDT) « Aquitaine Horizon 2020 ».

Le cycle de perfectionnement à l'Évaluation touche à sa fin. Les acteurs des politiques publiques contractuelles semblent désormais sensibilisés et outillés.

Si les participants ont témoigné leur satisfaction sur les apports du présent cycle de perfectionnement et partagent assez unanimement un sentiment de progression et l'appropriation d'une méthode, des interrogations persistent. Ils souhaitent notamment un partage d'expériences plus poussé pour une meilleure application sur le terrain.

Reste un groupe d'acteurs à mobiliser plus intensément sur les enjeux de l'évaluation : les élus et les représentants institutionnels, rouages essentiels dans la décision et dans la mise en œuvre des préconisations. Quasiment absents des sessions, ils seront le public cible prioritaire d'une journée de clôture que PQA et XPS Développement prévoient d'organiser conjointement d'ici la fin de l'année 2006.

Nous remercions ici très vivement tous les participants, témoins et intervenants qui ont contribué à la réussite et à la richesse de ce cycle.



Les divers documents et supports d'intervention présentés lors de ces deux journées sont disponibles en téléchargement sur le site Internet de PQA ([www.aquitaine-pqa.fr](http://www.aquitaine-pqa.fr)) : dossiers participants, diaporamas commentés, restitution brute des ateliers,...



Un document de synthèse issu des différents comptes-rendus des journées et de l'apport méthodologique de XPS Développement sera par la suite téléchargeable sur le site de PQA....

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).



## DEROULEMENT DU MODULE TECHNIQUE N°4

### 19 septembre : MOBILISER POUR L'ÉVALUATION

10h00	<p style="text-align: center;"><b>« Repères »</b> <i>Présentation des notions et outils courants en lien avec la thématique de la session</i></p>
10h30	
10h30	<p style="text-align: center;"><b>Atelier pratique n°1 :</b> <b>La participation des acteurs à l'évaluation</b> <i>Ateliers autonomes</i></p>
11h45	
12h00	<p style="text-align: center;"><b>Restitution et discussion</b> <i>« Les 3 points clés à retenir »</i></p>
12h30	
14h00	<p style="text-align: center;"><b>Atelier pratique n°2 :</b> <b>La valorisation des résultats de l'évaluation</b> <i>Groupes de travail restreints (5-6 personnes)</i></p>
15h15	<p style="text-align: center;">Synthèse animateurs et rapporteurs</p>
15h45	<p style="text-align: center;"><b>« Et maintenant ? »</b> (Animation : A. Moreau et XPS Développement) <i>Restitution et partage des groupes de travail</i></p>
16h45	



## DEROULEMENT DU MODULE TECHNIQUE N°5

### 20 septembre : INNOVER DANS ET GRACE A L'EVALUATION

10h00	<p><b>« Repères » : Capitalisation</b> <i>Présentation d'une méthodologie de capitalisation</i></p>
10h45	
11h00	<p><b>Atelier pratique n°9</b> <b>« Quel lien entre capitalisation et évaluation ? »</b></p> <p><i>Ateliers autonomes</i></p>
12h30	
14h00	<p><b>« Repères » : Prospective et évaluation ?</b></p>
14h30	<p><b>Témoignage et débat :</b> <b>« Le SRADDT Aquitaine Horizon 2020 Un exercice de prospective, une nécessité d'évaluer »</b></p> <p><b>Céline LAROCHE</b> <i>Région Aquitaine</i></p>
16h00	
16h15	<p><b>« Et maintenant ? »</b> <i>(Animation : A. Moreau et XPS Développement)</i></p>
16h45	



## SYNTHESE DES ATELIERS

### **ATELIER N°1 (19/09/06) : LA PARTICIPATION DES ACTEURS A L'ÉVALUATION**

*Pour cet atelier, les groupes de travail devaient pour chacune des grandes phases d'un processus d'évaluation, décrire ce qui leur semblait devoir être les objectifs, les cibles et les modalités de la mobilisation et de l'association des différents acteurs.*

Les résultats de cet atelier démontrent clairement que les acteurs aquitains optent globalement pour une démarche d'évaluation participative.

#### **I – EN AMONT : LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION**

Si tous les groupes de travail ne débouchent pas exactement sur la même formulation, on peut relever les éléments suivants qui rassemblent une large majorité des points de vue voire qui font l'unanimité :

En amont de la mise en place du dispositif d'évaluation

- À minima, quatre types d'acteurs doivent être associés à la préparation de l'évaluation : le commanditaire et les élus « décisionnaires », le chef de projet et les techniciens du territoire, les élus « proactifs » qu'ils soient membres du Conseil de développement, du bureau du Syndicat Mixte ou présidents d'EPCI et les partenaires institutionnels (co-financeurs). Deux des trois groupes envisagent dès ce stade de mobiliser également d'une part les membres du conseil de développement et/ou des personnes ressources, et, d'autre part les maîtres d'ouvrage et les bénéficiaires finaux ;
- Les principaux objectifs et résultats attendus de la participation (en amont) à la mise en place de l'évaluation sont également très proches d'un groupe à l'autre. Ils sont au nombre de deux : (i) élaborer des finalités, un cahier des charges et un calendrier de l'évaluation partagé (tant en interne qu'en externe), (ii) informer, sensibiliser pour mobiliser les relais en faveur d'une participation effective du plus grand nombre et en particulier des élus. Cette mobilisation est une des conditions de l'appropriation des résultats de l'évaluation et des préconisations ;
- Les groupes n'ont pas été très précis sur les modalités de la mobilisation pour cette phase amont. La principale modalité concerne l'information, sensibilisation et réside soit dans l'organisation de séminaires soit de réunions publiques.

## **II – EN AVAL : AU MOMENT DE L'ÉVALUATION FINALE**

---

Les réponses sont moins directement comparables. Néanmoins, on peut identifier pour 2 des 3 groupes de travail des éléments de convergence qui se traduisent par la nécessité d'associer, outre les décideurs/commanditaires, les familles d'acteur suivantes : (i) les partenaires institutionnels et/ou co-financeurs, (ii) les maîtres d'ouvrage, les citoyens, (iii) les techniciens et personnes ressources. Il est intéressant de noter qu'un des trois groupes propose d'élargir la participation aux représentants des territoires « voisins ». Concernant les objectifs et résultats attendus de la participation à ce stade aval de l'évaluation, il faut noter une convergence de point de vue sur la nécessité de croiser les regards qui sont portés sur le projet et sa mise en œuvre. Si ces regards sont pour l'essentiel internes au territoire de projet, il n'est pas exclu d'y associer des regards extérieurs qu'il s'agisse de l'évaluateur, des partenaires institutionnels ou des territoires voisins.

Les trois groupes insistent sur la nécessité de communiquer à destination du public en utilisant différentes modalités mais en restant vigilant sur l'accessibilité des messages diffusés.

Les réponses à la question : « Quels sont les points clés sur lesquels vous voudriez insister ? », résument assez bien les éléments de synthèse pointés précédemment :

- L'évaluation doit être portée politiquement, les élus doivent être sensibilisés et mobilisés ;
- Les finalités, objectifs et résultats attendus de l'évaluation doivent être partagés et en adéquation avec les moyens dont on va effectivement disposer ;
- Le travail de sensibilisation, de mobilisation est un travail permanent qui doit être fait tout au long du projet (de l'élaboration à l'évaluation) ;
- La communication est une des conditions d'une démarche participative réussie.

## **ATELIER N°2 (19/09/06) : LA VALORISATION DE L'ÉVALUATION**

*Le présent atelier visait à produire des repères méthodologiques permettant de conduire cette valorisation. Il était proposé aux participants de conduire ce travail autour de 4 entrées : 1) Le porter à connaissance des préconisations, 2) La capitalisation des méthodes et pratiques, en particulier autour de la gouvernance locale, 3) La communication externe (bailleurs, partenaires...) et 4) Autre, à préciser*

1) Sur le premier item, à savoir le « porter à connaissance » des résultats de l'évaluation et des préconisations, les cinq groupes aboutissent à une vision commune de ce qu'il devrait être. Ils l'envisagent comme devant se faire à trois niveaux :

- Un niveau restreint avec le commanditaire et le chef de projet – À ce niveau, les résultats de l'évaluation sont « mis sur la table », « on se dit tout » et les projets de préconisations sont débattus (débat, « déminage », pédagogie pour que le commanditaire « accepte » les résultats et leur mise en débat, formulation de la présentation des conclusions) ;
- Un niveau intermédiaire avec le comité de pilotage, composé des principaux élus, des partenaires voire les bénéficiaires (maîtres d'ouvrage). A ce niveau le débat doit être encore ouvert et les membres qui y sont associés doivent pouvoir faire des propositions. C'est également à ce niveau qu'est définie la stratégie de communication des résultats et des préconisations ;
- Un troisième niveau qui est celui de la communication à la population. Elle n'intervient qu'une fois l'évaluation et les préconisations définitivement validées. Si celle-ci, ne relève que de l'information, elle doit être associée à la présentation des projets à venir de façon à donner de l'intérêt à la mobilisation des personnes. Pour certains, la stratégie de communication est négociée avec le commanditaire, pour d'autres, la stratégie et la mise en forme de la communication sont arrêtées par le chef de projet et/ou un groupe technique restreint.

Un des groupes souligne l'importance, qu'il y a selon lui, à déconnecter l'évaluation et le projet du temps des élus et plus particulièrement du temps des élections pour éviter les risques d'instrumentalisation de l'évaluation et de ses préconisations.

Deux groupes, signalent la nécessité de laisser un temps de réflexion aux membres du comité de pilotage, de façon à ce qu'ils puissent s'approprier l'évaluation et les préconisations avant sa validation définitive.

2) Deux des quatre groupes de travail associent la capitalisation des méthodes et pratiques en particulier autour de la gouvernance locale, à l'évaluation à mi-parcours. C'est un moment privilégié pour rendre compte aux bénéficiaires mais aussi pour anticiper les futures programmations en identifiant les « bonnes pratiques » afin de pouvoir les reconduire. Dans l'esprit de trois des quatre groupes qui se sont prononcés sur cette question la capitalisation a également une finalité de communication et de sensibilisation.

Un des quatre groupes s'est interrogé sur la pertinence d'une telle pratique pour rendre compte de l'évaluation, arguant du fait que cette fonction relève « d'univers culturels distincts ».

Pour XPS Développement, la capitalisation y compris dans le domaine de la gouvernance locale, a une double finalité. Elle vise effectivement :

- à capitaliser les bonnes pratiques en relation avec le dispositif mis en œuvre pour conduire le projet (instances et relations entre les instances, partenariat public-privé, contribution des partenaires, ...) afin d'en garder la mémoire, de les partager et les porter à connaissance du plus grand nombre,
- à alimenter les évaluations, à mi-parcours comme finale, pour en particulier permettre l'analyse de la cohérence et de l'efficacité. À ce titre, elle peut être contributive du suivi.

Cette question n'est pas sans lien avec l'atelier sur le thème « innover dans et grâce à l'évaluation ».

3) Sur le thème de la communication externe, les groupes de travail ont abouti à l'identification de quelques règles :

- La communication doit être validée par le commanditaire de l'évaluation et mise en débat avec les membres du comité de pilotage voire, pour certains, avec le ou les bailleurs ;
- Être vigilant à inscrire la communication dans une démarche de progrès soulignant les points positifs et les marges de progression. Elle doit revêtir une dimension pédagogique ;
- La communication pour être efficace doit également s'appuyer sur les relais d'information les plus pertinents (qu'il s'agisse de personnes ou d'organisations) ;
- La communication est à organiser en lien avec l'élaboration des nouveaux projets, notamment au regard de son agencement calendaire : il semble préférable de mener la communication au moment de la réflexion sur le nouveau projet plutôt qu'au moment de l'évaluation, afin que celle-ci nourrisse effectivement la construction du nouveau projet et fasse ainsi la démonstration de son utilité.

4) Deux des quatre groupes se sont saisis de la possibilité d'aborder une autre entrée pour la valorisation de l'évaluation et de ses résultats. Ces deux groupes ont évoqué une même idée, la nécessité de « sortir de chez soi », de coopérer avec d'autres territoires. Ils ont également fait mention de la nécessité d'optimiser les relations avec les médias et la presse en particulier. Un des groupes a également fait référence à la modalité de l'appel à projets comme mode de valorisation des résultats de l'évaluation sur des thèmes forts pour le territoire ainsi qu'à la nécessaire convivialité à associer à la démarche d'évaluation comme à tout autre démarche d'animation.

### **ATELIER N°3 (20/09/06) : Quel lien entre capitalisation et évaluation**

*L'objectif de l'atelier était de dégager les modalités d'articulation entre processus de capitalisation et exercice d'évaluation, dans une recherche de contribution du premier au second.*

Trois groupes de travail étaient constitués. Un des groupes, après avoir longuement débattu, n'a pas renseigné les grilles de l'atelier. Pour les membres de ce groupe, la capitalisation faisant partie intégrante du mode de fonctionnement de leurs territoires respectifs et la pratiquant de façon « informelle », ils ne se reconnaissaient pas dans le questionnement proposé dans cet atelier.

Les éléments présentés ci-dessous résultent donc des débats des deux autres groupes. Même en ne retenant que l'entrée de la capitalisation à vocation interne l'expression des groupes de travail est trop dissemblable pour en faire une véritable synthèse. Par ailleurs, l'idée d'établir une passerelle entre démarche d'évaluation et capitalisation, si elle est globalement reçue par les participants, est trop loin des pratiques et conditions de travail actuelles pour que les groupes aient pu produire un matériau constituant une base de travail partagée par les acteurs aquitains. On peut néanmoins retenir des points de convergence comme :

## **I – LES OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION (définition des champs et ses modalités)**

---

- La capitalisation doit faire l'objet d'une décision du commanditaire qui en assure la légitimité. Comme pour l'évaluation, la définition de la commande constitue un préalable indispensable ;
- Les acteurs du choix de la capitalisation varient selon la nature des champs envisagés : élu pour le champ politique, décisionnel ; technicien pour le champ organisationnel et co-partage avec des personnes associées pour le champ technique pour les uns, il est issu d'un choix collégial pour les autres.

## **II – LA MISE EN ŒUVRE DE LA CAPITALISATION**

---

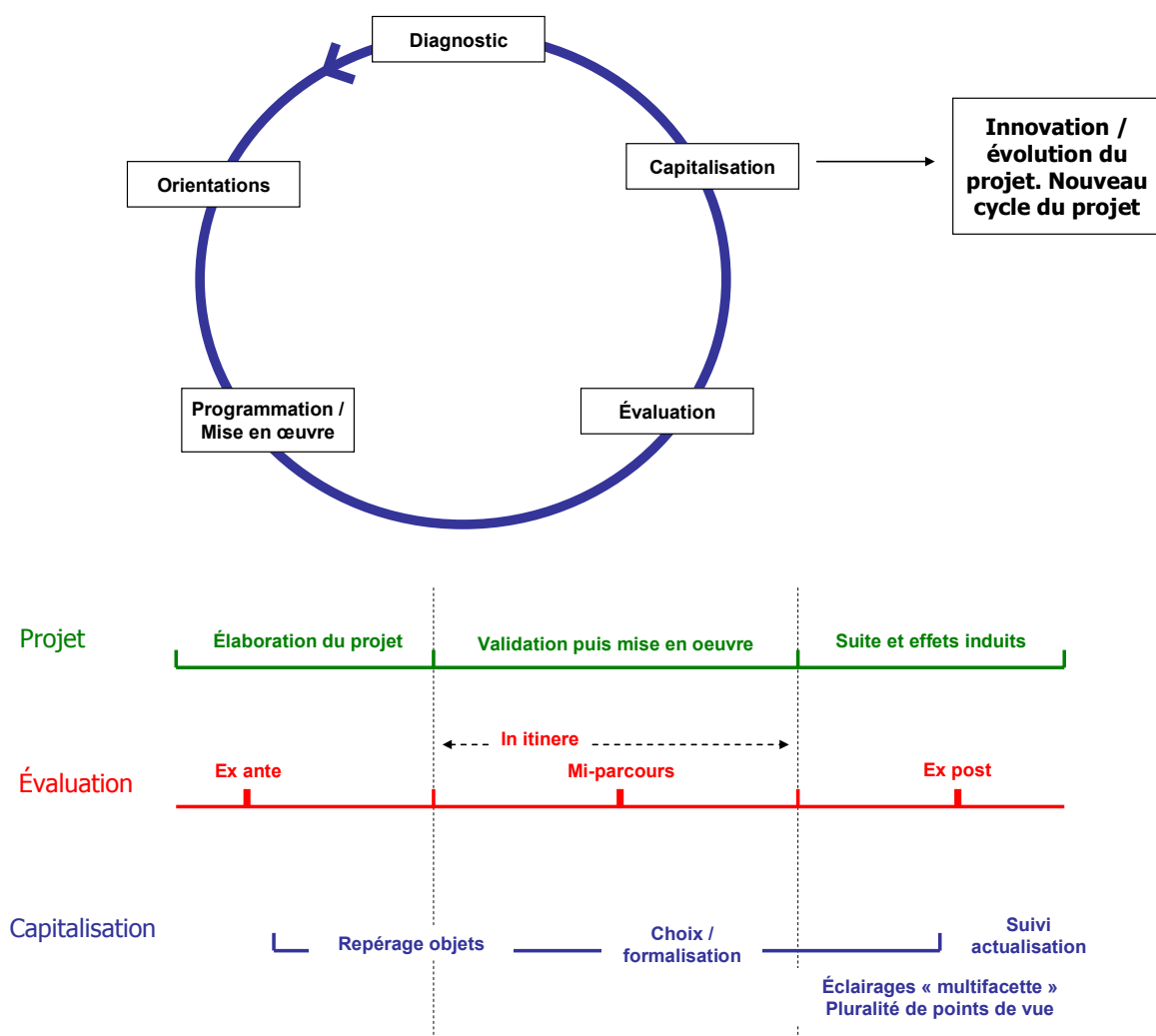
Le choix des objets de la capitalisation doit faire écho à « ce qui fait question » : des pratiques, des principes, des méthodes, voire des thèmes, etc.

Pour un des deux groupes, il doit y avoir un décalage entre le moment où l'on définit la stratégie d'évaluation et celui de la capitalisation. La capitalisation doit, tout comme l'évaluation, prendre place avant la définition d'un nouveau projet.

En revanche les deux groupes s'accordent pour dire que dans l'absolu, l'association d'un regard extérieur constituerait un plus dans la mesure où il permettrait la distanciation, la prise de recul. Ils sont également d'accord pour dire que bien que ce regard extérieur soit nécessaire il est fort peu probable pour une fonction encore aujourd'hui peu voire pas reconnue sur les territoires et comme composante à part entière dans le cycle de projet.

Les modalités de diffusion font appels à la nécessité de supports tels qu'Internet ou des supports « vivants » basés sur la vidéo. Les deux groupes insistent sur l'accessibilité qu'il doit caractériser l'information délivrée.

### III – LE PHASAGE DU PROCESSUS DE CAPITALISATION



Les deux schémas ci-dessus qui résument la place de la capitalisation dans le cycle de projet selon les 2 groupes de travail traduisent des positionnements proches. Elle est perçue comme une démarche « post projet » dans le temps de l'évaluation ex-post et ne peut donc pas contribuer à l'évaluation d'un projet mais plutôt à la préparation des futurs projets au même titre que les préconisations.

D'ailleurs les réponses à la question : « Au regard de la pratique actuelle en Aquitaine, quelle capitalisation est selon vous réalisable ? » traduisent bien le sentiment de distance par rapport à la pratique et sa place dans le cycle de gestion de projet. En effet, pour les uns elle est « externalisée », assurée par PQA et le CRIT Développement rural et pour les autres elle est difficilement réalisable compte tenu des démarches de territoire engagées à ce jour, essentiellement pour des questions d'absence de prévision de moyens nécessaires tant à l'évaluation qu'à la capitalisation.



## DEBAT : « ET MAINTENANT ? »

Les réactions suivantes portent sur le second atelier du module technique n°4 : « *la valorisation des résultats de l'évaluation* ». Il s'agit de réactions « à chaud » suite aux interventions des différents rapporteurs.

- Valorisation de l'évaluation et porter à connaissance des préconisations

« Nous avons insisté dans notre groupe sur la différenciation entre les résultats de l'évaluation et les préconisations. Entre les deux interviennent les choix à faire, la notion d'acceptabilité. L'enjeu c'est que l'évaluation ne reste pas dans un tiroir. Comment faire un scénario qui ne mette pas en difficultés les uns les autres mais qui permette une ouverture. »

« Si l'évaluation permet l'aide à la décision, il faut construire les éléments de préconisation de telle façon que les décideurs puissent se dire que c'est faisable, et donc appropriable, pour changer la réalité. Il vaut mieux parler d'acceptabilité que de faisabilité pour s'ouvrir à des solutions autres que celles qui apparaissent faisables maintenant ... »

« On se dit tout » : telle est la consigne que l'on peut poser pour évoquer les résultats en comité restreint. J'insiste sur la qualité du chargé d'évaluation, qui doit être sincère, neutre et objectif ; il doit pouvoir dire des choses désagréables. On peut poser le postulat que c'est l'éthique de l'évaluateur. »

« On demande de plus en plus dans les cahiers des charges à l'évaluateur d'établir un lien entre les résultats de l'évaluation et les préconisations. Le commanditaire demande à ce que le lien soit clairement établi, que telle préconisation soit établie de tel résultat : cela renvoie d'emblée à la nécessité éthique. »

« La notion d'acceptabilité ou faisabilité peut être la valeur ajoutée des préconisations, c'est un raisonnement mécaniste. »

« Pour éviter les écueils importants, il faut que les « décideurs » soient présents au stade des résultats et des préconisations ».

« C'est au niveau de la hiérarchie que les décisions sont à prendre. Quand de grosses structures reçoivent une invitation à l'évaluation, bien souvent, ce ne sont les principaux intéressés, dans le service compétent considéré, qui sont conviés mais le chargé d'évaluation. Or il peut avoir des difficultés pour porter les préconisations et leur mise en place. Les personnes présentes aux réunions n'ont pas forcément la légitimité pour être porteur et décideur des préconisations. Il y a une perte puisque ceux qui doivent entendre les choses ne sont pas présents. Il y a des efforts à faire. »

« D'après vos propos, on peut distinguer trois niveaux : un premier cercle restreint autour du commanditaire qui valide l'évaluation, fait des préconisations sur la base des résultats, un second niveau de restitution au niveau des bailleurs, financeurs, autres élus, et enfin un troisième « wagon » un peu imprécis avec la population, les citoyens. Je suis un peu surpris par cette idée de filtre où on ne dit pas tout. L'évaluation n'est pas là pour distribuer les mauvais points mais pour dégager des marges de progrès. Dans vos propos, on ressent le discours de l'évaluateur comme une censure, une limite à la lecture de l'évaluation. »

« Ce n'est pas l'idée de censure, mais seriez vous à l'aise pour dire aux élus dans une grande réunion réunissant une centaine de personnes : « ça n'a pas marché » sans avoir au préalable informé les décideurs ? Ce n'est pas un filtre, c'est une manière d'exprimer les choses. »

« Le huis clos sur la présentation des résultats et je dirai, les premières, préconisations sont capitales pour une appropriation de l'évaluation. Il représente l'espace d'une « vraie » discussion. Il y a déjà un débat au sein de ce groupe, même si ce dernier est restreint. J'imagine d'abord une présentation aux cofinanceurs pour avoir une vision partagée des préconisations qui constituent des premiers axes de réflexion avant d'être ensuite faite avec le comité restreint. »

« Je suis d'accord. Quand on différencie résultats et préconisations, l'évaluation permet d'aller vers l'aide à la décision. Il faut aller vers la décision et les changements, tendre vers l'anticipation. Evaluer pour évoluer. »

« La présentation des résultats constitue un point de vigilance. Elle ne doit pas servir comme outil de propagande. Le huis clos doit être partagé, ouvert. On ne doit pas en faire un outil pour une seule personne. Elle ne doit pas être un outil de campagne. Ce n'est pas parce que l'on arrive à une échéance que l'on doit évaluer. Il faudrait détacher la temporalité de l'évaluation de celle du mandat électif. La déconnexion de l'évaluation et des échéances politiques est indispensable.»

#### ■ Valorisation de l'évaluation, capitalisation et communication externe

« La communication externe semble destinée aux habitants du territoire, voire à certains partenaires, mais avec un discours travaillé selon la personne à qui l'on s'adresse. On formate le discours et on le sectorise. J'ai le sentiment qu'il y a une perte. »

« On part de l'idée que la gouvernance c'est le projet de territoire et tous ceux qui y sont associés. C'est aussi tous ceux qui sont extérieurs au projet mais qui viennent en appui au projet de territoire. Ils ne sont pas là dans la pérennité, ils viennent en appui avec leur expertise, on va les chercher sur leur champ de compétence. »

« On ne découpe pas par secteurs d'activités mais on fait un travail sur la forme d'animation ».

« Je voudrais réagir avec mon expérience d'élus. Sur ce thème de la gouvernance et du passage du message à la population, il me semble que même si on fait une large publicité, on retrouve toujours les mêmes personnes qui se mobilisent. Quand on fait passer les résultats de l'évaluation, il est intéressant de repérer sur le territoire des têtes de réseau pour propager ensuite l'information. Il y a un travail de connaissance à faire sur les personnes relais pour être plus performant. Si on prend l'exemple de la consultation publique sur le PO du Feder, il n'est pas sûr que l'aquitain moyen se mobilise sur cette thématique. On reste trop dans la technocratie. »

*« On revient sur la nécessité d'adapter le langage au public. Je trouve qu'il est dommage de discriminer un public parce que l'on sait qu'il ne comprendra pas, qu'il ne viendra pas. C'est irrespectueux pour le citoyen de base et c'est à nous de lui donner les moyens pour qu'il s'éleve. »*

*« On croit qu'on va atteindre le public et on ne l'atteint pas. On fait de la discrimination sans le savoir. On veut dire qu'on évite la discrimination et on en fait. Cela peut être une solution de repérer des personnes pour la diffusion. »*

*« L'idée des têtes de réseau, des personnes ressources est évoquée dans la politique de la ville. Il faut trouver les bons relais. »*

*« Quand on cherche à mobiliser, il faut choisir une personne susceptible d'être dans une démarche mobilisatrice. Selon le temps imparti et les moyens, on peut économiser du temps. »*

■ **Éléments de débat suit au temps « repères »**

*« Je ferai bien le lien capitalisation / droit à l'expérimentation qui a aussi à voir avec le droit à l'erreur, le fait d'essayer ensemble. ... D'un point de vue partenarial, management pour une pédagogie collective. »*

*« Capitalisation et évaluation devrait être deux démarches parallèles. On a du mal à la formaliser. »*

*« A PQA, on a une modeste expérience de capitalisation. Au delà des questions de procédures, les questions qui remontent souvent sont sur le besoin d'échanges d'expériences. S'il est difficile de formaliser un échec en rédigeant une fiche d'expérience. On peut plus facilement en parler, de manière intuitive et évoquer dans une conversation, plus informelle les raisons d'un échec ou d'une difficulté rencontrée.*

*Par ailleurs, dans une fiche d'expérience, on peut renseigner un paragraphe sur « les, difficultés rencontrées, les écueils à éviter... »*

**Les propos rapportés ci-après sont issus du temps d'échange qui a suivi l'intervention de Céline LAROCHE, Chargée de mission au Conseil Régional d'Aquitaine. Après une présentation rapide du SRADDT, son objet, ses enjeux, son mode d'élaboration et son contenu. Le lien avec l'évaluation est ensuite étudié. En partant de l'exemple du contrat de pays et de la charte, le débat est lancé : évalue-t-on les orientations stratégiques mises en œuvre ou le document qui les a formalisé au préalable ?**

- Evaluation et prospective : Y a-t-il un lien et une application possible ?

*« C'est difficile d'évaluer des orientations dans un contexte en évolution permanente. Si on prend l'exemple du contrat de pays, certains enjeux, qui n'apparaissent pas comme fondamentaux au départ, figurent en tant que tels par la suite et seront inscrits dans la prochaine charte. L'évaluation est un révélateur qui permet de mettre à plat l'évolution, de réactualiser le diagnostic du territoire. Elle donne « des billes » pour travailler sur une évolution de la charte. L'évaluation joue un rôle de recadrage et de remise en perspective. On a très peu de prise sur les enjeux, le contexte. L'évaluation, selon les pratiques que l'on en a, est un catalyseur qui permet de réadapter la charte à de nouvelles pratiques, elle nous donne des pistes afin de travailler à l'évolution de la charte. »*

*« Spontanément, en matière d'évaluation et de prospective, ce qui me vient à l'esprit, c'est la possibilité d'évaluer le processus de la démarche prospective. »*

*« Dans l'esprit de la loi Voynet, la politique régionale doit s'appuyer sur un document d'orientations et donc décliner son action en faveur de celles-ci. Qu'en est-il dès lors des règlements d'intervention régionaux au regard du SRADDT ? L'évaluation ne serait-elle pas aussi pour les pays le moyen de voir comment un pays dans sa charte et son contrat respecte ces orientations générales d'aménagement ? »*

*« Dans l'esprit c'est ça. Mais ce serait une belle utopie de croire qu'à partir d'un simple – mais important- document d'orientations, certes partagé, on va révolutionner d'un coup le règlement d'intervention d'une collectivité, telle que le Conseil régional. C'est au fur et à mesure que les orientations trouveront une réalité opérationnelle, qu'il sera opportun de réfléchir à l'adaptation des règlements d'intervention ou à l'impulsion de nouvelles actions. »*

*« Le SRADDT, tel qu'il a été fait en Aquitaine est une véritable démarche de prospective territoriale. Tous les SRADDT ne sont pas dans cette logique là, bien loin. Je voudrai donner une information : la DIACT a mis en place un centre de ressources sur les démarches de prospectives territoriales. Au niveau de son site, il existe un onglet « prospective » et « prospectives territoriales ». Sur l'évaluation, ma vision des choses, c'est qu'il s'agit d'une démarche assez originale. Pourquoi ne pas évaluer cette démarche de prospective territoriale et à finalité contractuelle ? Il est important d'évaluer la démarche, les 28 actions et stratégies mises en place. Il est plus facile de concevoir en même temps que la stratégie, un outil d'évaluation de la stratégie. Quand on est davantage dans l'opérationnel, c'est plus facile de concevoir un outil. Par rapport aux indicateurs, cela peut être un bon levier de travail en commun participatif. Et enfin, le SRADDT se doit d'être aussi un outil de communication, pas uniquement pour le CRA mais aussi sur ce qu'est l'Aquitaine. »*

« L'un des objectifs était d'apporter une connaissance sur le fait régional. C'est un document de 108 pages : mais au final qui va les lire dans son entier ? On a pour projet immédiat de formaliser ce document sous forme d'un CD ou d'un DVD avec un système de recherche active, afin que chacun puisse s'en servir comme un véritable outil. Le site Internet constitue également un espace documentaire sur l'Aquitaine. Il s'agit de faire de la communication à l'échelle régionale. »

« Vous avez élaboré une étape de diagnostic pour le SRADDT, comme pour une charte (de Pays). Existe-t-il un lien entre l'évaluation régionale et l'alimentation du diagnostic qui a servi au SRADDT ? »

« Au niveau de l'évaluation de l'ensemble des politiques régionales, je ne crois pas. Le diagnostic du SRADDT Aquitain s'est appuyé sur une démarche rétrospective mais pas sur une véritable prise en compte des différentes évaluations. L'élaboration du diagnostic s'est appuyée sur un regard objectif, évolutif et comparatif de la situation de l'espace régional. En terme d'indicateurs, c'est difficile pour un document d'orientations. Le SRADDT est censé préparer le futur CPER, c'est un premier pas vers la programmation mais l'ensemble des orientations ne seront pas forcément retenues. Les difficultés de négociation entre l'Etat, les Régions et l'Europe viennent également interférer, et surtout au regard du processus de programmation. Avec le SRADDT, nous sommes dans un travail de formulation d'orientations souhaitées et partagées. Pour contrebalancer l'élaboration du SRADDT, on essaye surtout de faire ressortir les fruits de la concertation ainsi que l'ensemble des matériaux issus de cette concertation. »

« En retournant la question, n'y a-t-il pas un apport du SRADDT aux évaluations menées sur les territoires ? Ne peut-on pas voir le SRADDT comme un élément de capitalisation ? Il contient des matériaux disponibles qui semblent intéressants pour les territoires. Ils pourraient les réutiliser en terme de recherche d'informations, de personnes ressources,... C'est une question que je me pose : le SRADDT peut-il être un outil pour les territoires au moment où les pays évaluent leur charte ? »

« Une attention doit être portée au terme « indicateurs ». Nous ne sommes pas ici dans le registre de l'indicateur comme référentiel évaluatif. Pour l'évaluation, il s'agit d'indicateur de réalisation ou de résultats. Ici, on est dans des éléments de référence et leurs évolutions. »

« C'est vrai que les orientations du SRADDT constituent un matériau intéressant pour la charte des pays et des projets d'agglomération. Il est évident qu'il faut que l'on reprenne ces matériaux et que le CRA nous encourage à les prendre. Le SRADDT est un document prospectif mais si on veut une appropriation de la réflexion par les territoires, il faut que la logique contractuelle suive derrière. C'est un véritable défi de passer de la prospective et de la réflexion à leur intégration dans les politiques contractuelles. »

*« Les pays et les agglomérations préparent les futurs CPER pour l'échéance 2007. Ce que nous possédons comme matériaux, c'est la lettre du Premier Ministre sur les problématiques fortes de niveau national, le cadre réglementaire des Régions et Départements et les matériaux engrangés après la grande concertation. On ne peut pas ne pas tenir compte de toute cette prospective territoriale. Elle constitue un faisceau de matériaux et de lignes directrices. Il faut faire la part entre ce qui est souhaitable et ce qui est impératif. J'ai une deuxième remarque concernant les scénarii : selon mon expérience vécue, l'incantation des réseaux n'est pas suffisante, il faut vraiment y mettre de l'énergie pour que celle-ci parvienne à se réaliser ! »*

*« Dès qu'on mène une concertation, on crée une attente voire des attentes. Le SRADDT évoluera par la force qu'on voudra lui donner. En Aquitaine, vu la mobilisation, chacun sera là pour le rappeler à temps. Les questionnements actuels concernent le suivi possible entre la prospective et la programmation. C'est un travail de longue haleine et les règlements d'intervention s'adapteront au contexte pour agir et élaborer une politique ou un futur document de programmation. J'ai bien entendu la précaution à prendre sur la notion d'indicateur. Les tableaux de bord doivent offrir un mode de repérage et de suivi des orientations qui soit lisible.*

*« Nous n'avons pas établi de liens formel entre l'évaluation et la prospective mais on voit comment l'évaluateur peut orienter ces préconisations,. L'évaluation alimente la réflexion qui conduit aux préconisations élaborées dans la phase prospective en tenant compte des contraintes de la programmation. On retiendra aussi la volonté d'aller vers des démarches qui soient les plus participatives possibles. »*



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





### **III – EN AVAL : AU MOMENT DE L’EVALUATION FINALE (25 minutes)**

---

Type d'acteurs	Objectifs / résultats attendus	Modalités de mise en œuvre

**Quels sont les trois points clés sur lesquels vous voudriez insister ?**

- 1.
- 2.
- 3.

## ATELIER N°2

### LA VALORISATION DES RESULTATS DE L'ÉVALUATION

*L'évaluation est avant tout un outil d'aide à la décision, qui doit produire des préconisations dont le commanditaire peut décider ou non de se saisir tout ou partie. Au-delà de cet objectif premier, l'évaluation constitue aussi un élément d'animation territoriale, de communication et d'amélioration des pratiques.*

*L'enjeu de la valorisation des produits et résultats de l'évaluation, tel que formulé lors des journées de sensibilisation d'avril et mai 2006, est de créer des conditions qui incitent le commanditaire à se positionner effectivement sur les préconisations, qu'il décide de les appliquer ou non.*

*Le présent atelier vise à produire des repères méthodologiques permettant de conduire cette valorisation au regard des enjeux précités.*

*Il vous est proposé de conduire ce travail autour de 4 entrées :*

- 1. Le porter à connaissance des préconisations,*
- 2. La capitalisation des méthodes et pratiques, en particulier autour de la gouvernance locale,*
- 3. La communication externe (bailleurs, partenaires...)*
- 4. Autre, à préciser*

## **ATELIER N°1**

### **QUEL LIEN ENTRE CAPITALISATION ET EVALUATION ?**

*L'objectif de l'atelier est de dégager les modalités d'articulation entre processus de capitalisation exercice d'évaluation, dans une recherche de contribution du premier au second.*

#### **I – LES OBJECTIFS DE LA CAPITALISATION (20 minutes)**

---

1. Tout processus de capitalisation nécessite que soient au préalable définis les champs sur lesquels doit porter la capitalisation.  
Dans le cadre d'une articulation entre capitalisation et évaluation, qui doit selon vous décider de ses champs ? Selon quelles modalités ?

#### **II – LA MISE EN ŒUVRE DE LA CAPITALISATION (30 minutes)**

---

2. Comment choisit-on les objets de la capitalisation ? Quels outils doivent être utilisés pour y parvenir ?
3. Qui effectue la capitalisation ? Selon quelles modalités ? Ces modalités doivent-elle avoir une dimension évaluative ?
4. Comment restitue-t-on les produits de la capitalisation ? Quelle place leur donne-t-on dans la vie du projet ?



## > > BILAN QUANTITATIF ET QUALITATIF DES MODULES TECHNIQUES

### ➤ Bilan quantitatif des trois journées

Les deux derniers *Modules Techniques* « Mobiliser pour l'évaluation » et « Innover dans et grâce à l'évaluation » ont réuni une soixantaine de participants. Le public présent lors de ces sessions s'est caractérisé, comme lors des précédents modules, par sa diversité : acteurs techniciens du territoire aquitain rural ou urbain, acteurs institutionnels (Etat, Région) et acteurs extérieurs au champ territorial stricto sensu (CAF, CREHAM, INSEE, IFAID, CIRU, DDPJJ, universités,...). Cette multiplicité d'acteurs a permis de nombreux et riches échanges durant ces journées.

### ➤ 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 :

Il convient en premier lieu de souligner la satisfaction générale des participants sur le déroulement des différentes journées techniques. Une mention « très bien » a ainsi été attribuée globalement à l'ensemble des journées avec une note moyenne de 16.4 / 20 (17 pour le quatrième module, 15.75 pour le second). Les participants ont donc, de manière générale, plébiscité le contenu et le format des dernières sessions techniques ainsi que le cycle en général.

#### - Attentes et éléments retenus lors du module technique n°5:

Les attentes techniques rassemblent les partenaires : « *qui mobilise t-on pendant l'évaluation ?* », « *obtenir des « trucs » méthodologiques sur l'après évaluation* ». Le choix des thèmes : participation, valorisation de l'évaluation, suscite l'intérêt des différents acteurs présents aux journées. Il apparaît également une demande de continuité et suite logique entre les différents modules. En concordance avec la conception du cycle, les participants ont rappelé leurs besoins en terme d'informations, d'échanges d'expériences et de transferts de savoir mais aussi la nécessité d'acquérir des outils et des repères méthodologiques : « *élargir les connaissances théoriques et méthodologiques sur l'évaluation* ».

La question du « transfert au territoire » semble être une préoccupation majeure pour certains des acteurs du projet de territoire, surtout à cette époque charnière du renouvellement des contrats. Les questions d'évaluation territoriale et du lien entre évaluation et prospective et évaluation et mise à jour de la charte, attendaient réponses : « *être en mesure d'assurer au mieux la procédure d'évaluation sur notre territoire* », « *comment intégrer les enseignements pour élaborer la future charte du pays ?* ».

Les questionnaires semblent indiquer un sentiment de relative confiance des partenaires pour les démarches évaluatives futures. Ils semblent avoir en leur possession les éléments théoriques et outils méthodologiques et avoir acquis une certaine prise de recul par rapport à la réalité du terrain, la complexité et l'hétérogénéité des situations locales.

Pourtant, beaucoup d'entre eux soulignent la difficulté à passer du concept à l'opérationnel, de la vision globale aux cas concrets. Devant ce constat, certains affirment la nécessité de « *se lancer dans la démarche pour formaliser la méthode ensuite* ». Il est aussi beaucoup question de la nécessité du croisement des réflexions et autres « *expériences contrastées* ». Il est également souligné l'intérêt de l'échange entre plusieurs groupes, qui constitue pour certains, une réelle plus-value. Le partage d'expériences est ainsi mis en avant. La qualité des échanges et la diversité des pratiques semblent avoir séduit les acteurs du développement territorial. Il en découle la définition d'un enjeu : « *partager un référentiel de l'évaluation co-construit* » pour une meilleure promotion de celle-ci.

L'évaluation reste dans les esprits un exercice complexe et difficile. Il est souvent fait mention de l'importance de sessions de formation et d'informations, comme le cycle régional sur l'Évaluation, qui pour certains acteurs, est « *à reproduire et à approfondir* ». Il ressort des questionnaires une certaine satisfaction quant à l'enchaînement des modules techniques. Les liens créés avec PQA sont appréciés par les partenaires, qui plébiscitent aussi les méthodes d'animation d'XPS Développement.

- « Sur le vif » :

« *Bonne suite et fin des sessions* ».

« *Plus d'exemples concrets dans les temps repères !* ».

« *J'ai eu des difficultés à comprendre les consignes en atelier* ».

« *Ce serait mieux si on nous accordait plus de temps pour débattre ensemble dans les ateliers* ».

« *L'informatif n'est pas le registre du pédagogique* ».

« *L'atelier est un exercice intéressant. L'objectif de débat est atteint mais on reste sur l'impression d'un exercice mal exécuté et jamais mené à terme.* »

« *L'intervention sur le SRADDT et le débat qui s'en est suivi ont été fructueux* ».

« *Le réseau constitue quelque chose d'important : c'est un support dynamique à faire vivre et à croiser avec d'autres.* »

« *Peut-on avoir un document de synthèse type guide pratique ?* »

« *C'est mieux quand on travaille sur cas concret et que les ateliers sont encadrés.* »

« *Il faut surtout apprendre à se poser les bonnes questions sans en oublier d'essentielles. Si nous n'attendons pas d'outils tout faits, on demande des ateliers concrets : on s'approprie plus la situation pour réfléchir.* »



**Pays et Quartiers d'Aquitaine - Centre de ressources régional sur le développement territorial**  
Tél. : 05 56 90 81 00 - Fax : 05 56 90 81 01 - [pqa@aquitaine-pqa.fr](mailto:pqa@aquitaine-pqa.fr)  
1A terrasse du Front du Médoc - 33076 Bordeaux Cedex

[www.aquitaine-pqa.fr](http://www.aquitaine-pqa.fr)