

Cycle régional sur l'Évaluation :

Journée de sensibilisation

↘ Dossier participant

10 mai 2006 à Mérignac

Sommaire du dossier

> > > Déroulement de la rencontre

> > > Documents

- Note de synthèse « Pour une évaluation utile, utilisable et utilisée » - Solenne CORRAND – juin 2005

- Intervention « Eléments de cadrage sur l'évaluation » XPS Développement

- Document d'appui pour l'animation des ateliers : 3 pages de questions à renseigner par petits groupes de 8 à 10 personnes

> > > Bibliographie

> > > Notes

14 h – Accueil

14 h 15 Séance plénière :
L'évaluation, outil de management du projet de territoire

Introduction méthodologique XPS Consultants
Témoignages de deux territoires engagés dans des démarches d'évaluation

Paulette FOURCADE - Contrat Ville Lormont
Bernard ROUCHALEOU – Pays des Landes de Gascogne

16 h 00 Ateliers par collèges [Élus, agents de
développement, socioprofessionnels] :
L'expérience aquitaine de l'évaluation
Travail en sous-groupes de 8-10 personnes

17 h 15 Restitution des ateliers

17 h 45 Table ronde thématique :
Évaluation et gouvernance

Présentation de deux expériences et échanges
Christophe ROCHARD, PIC Urban Bordeaux
Valérie BELTRANDO, Leader + Quercy Rouergue

19 h 00 Clôture de la rencontre

Animateurs ; Patrick SMITH ; Xavier PASTEAU,
XPS Développement – Agen

Pour une évaluation utile, utilisable et utilisée » -
Solenne CORRAND, ingénieur des techniques
agricoles¹ – juin 2005

DANS LE CADRE DE SON STAGE DE FIN D'ETUDE A PQA, SOLENNE CORRAND A MENE L'ENQUETE AUPRES DE CHEFS DE PROJET AQUITAINS : QUE PENSENT-ILS ET QUE FONT-ILS EN MATIERE D'EVALUATION ? L'ANALYSE EFFECTUEE LAISSE PENSER QUE L'EVALUATION EST, SELON LES ENDROITS, « UN LUXE RESERVE AUX PAYS RICHES ». VOIRE UNE PIECE A RAJOUTER, DIFFICILE A IMPORTER ET DONT L'UTILITE RESTE A PROUVER. ET POURTANT. DANS UN MONDE PARFAIT, EXISTE-T-IL UN MEILLEUR OUTIL POUR RENDRE LISIBLE UNE ACTION, MESURER SON EFFICACITE ET IDENTIFIER SES FUTURES PRIORITES ? ENTRE MANQUE DE MOYENS, CONFUSIONS CONCEPTUELLES, DIFFICULTES METHODOLOGIQUES ET CHOIX POLITIQUES, VOILA POURQUOI, EN QUELQUES LIGNES, L'EVALUATION NE S'IMPOSE PAS ENCORE COMME UN ELEMENT CONSTITUTIF DES PROJETS DE TERRITOIRE.

Après avoir effectué un état des lieux des pratiques d'évaluation en Aquitaine (première partie du mémoire), nous allons nous intéresser à l'analyse des réponses obtenues lors des entretiens, réalisés auprès de 18 chefs de projet Pays, 7 Leader + et 2 contrats de ville, entre les mois d'avril et d'août 2005, pour apprécier les différentes conceptions vis-à-vis de l'évaluation.

Implications des territoires, visions de l'évaluation et difficultés rencontrées

Les pratiques d'évaluation diffèrent d'un contrat à un autre. Nous nous sommes donc interrogées sur le degré d'implication des chefs de projets et sur leur perception de l'évaluation lorsque celle-ci était obligatoire. Force est de constater que l'obligation d'évaluer inscrite au programme accélère sa mise en œuvre et favorise l'implication du chef de projets. Ainsi, nous avons vu que les contrats de ville, qui inscrivent systématiquement l'évaluation à leur programme, ont déjà été évalués plusieurs fois à travers les différentes générations de contrats (1994-1999 et 2000-2006). Les chefs de projets « politique de la ville » apparaissent familiarisés avec cet « *outil d'aide à la décision* », qu'ils considèrent comme « *une démarche au même titre qu'un projet* ». Ils insistent sur la nécessité de mettre en œuvre les préconisations de l'évaluation, qu'il faut savoir rendre « *opérationnelles et lisibles* ».

De même, les programmes LEADER+ ont obligation d'évaluer leur programme à mi-parcours. Malgré cette obligation, tous les GAL n'ont pas mis en œuvre cette évaluation soulignant son aspect « *scolaire et contraignant* », et la « *masse de travail nécessaire pour la mettre en œuvre* ». En revanche, ceux qui ont déjà évalué leur programme reconnaissent la plus-value de l'évaluation qui « *oblige à se remettre en question* ».

Concernant les contrats d'agglomérations où aucune obligation n'est formulée dans le contrat, peu d'évaluations ont été mises en œuvre. En effet, en raison de leur signature récente, les chefs de projets ne considèrent pas, pour l'instant, l'évaluation comme une priorité.

Enfin, nous avons pu constater qu'il n'existe pas encore de véritable « *culture collective de l'évaluation* » dans les Pays aquitains. En effet, et bien qu'il n'y ait pas d'obligation d'évaluation dans les contrats aquitains, celle-ci était perçue, il y a encore peu de temps, par une majorité de chefs de projets comme une « *obligation* » et là encore « *une charge de travail supplémentaire* » dont ils ne percevaient pas nécessairement le retour rapide sur investissement. Comme pour les

¹ Texte extrait de « *L'évaluation des politiques contractuelles territoriales : quel accompagnement pour les territoires de projets en Aquitaine ?* », mémoire de fin d'étude de l'ENITA de Clermont-Ferrand, option « Aménagement et Développement Rural ».

contrats d'agglomération, la signature récente du contrat et la surchauffe liée à leur mise en œuvre, retardent l'élaboration d'une commande en matière d'évaluation. A fortiori la création d'outils de mesure et d'observation. La priorité reste l'action. C'est sur celle-ci que les chefs de projet sont attendus, jugés, évalués (!) par leur employeur.

Pendant tous reconnaissent l'utilité théorique de l'évaluation en matière de politiques publiques. Considérée comme « *pertinente et nécessaire* ». Même si, interrogés sur leurs pratiques, certains sont à nouveau pris de visions plutôt négatives à l'égard de l'évaluation, assimilée à « une obligation », « une contrainte », « une difficulté à s'approprier les concepts » ... De plus, une mauvaise expérience laisse des marques dont il est difficile de se sortir. L'évaluation peut ainsi rester, pendant longtemps, associée « à un vocabulaire complexe et hermétique », à un coût « exorbitant », à une « usine à gaz », bref à quelque chose de peu utilisable, de peu fréquentable, pour les techniciens comme pour les élus.

Une autre difficulté fait craindre l'évaluation : la multiplication des demandes d'évaluation due à la « *superposition des territoires de projets et aux contractualisations* ». Cette « *cascade d'évaluations* » donne parfois l'impression aux territoires qu'ils doivent à tout pris s'y mettre, au risque d'être hors jeu. Comme la mise en œuvre du dispositif n'est pas toujours effectuée, beaucoup de chefs de projets se sentent « *culpabilisés* ». Cependant, ce regard commence à changer. En effet, malgré les craintes évoquées plus haut, et s'il est « *parfois difficile de se remettre en cause, d'entendre et d'écouter quelqu'un qui pointe du doigt les problèmes* », les territoires réalisent l'importance et l'utilité de l'évaluation pour progresser.

Aujourd'hui, la grande majorité des chefs de projets considère l'évaluation comme un « *outil dynamique d'animation, de mobilisation, d'appui* », en mesure « *d'évaluer le jeu des acteurs, l'évolution des comportements, les réseaux et de voir le lien entre les projets* ». Si pour l'instant, elle est réalisée « *au détriment d'autre chose* », « *ce n'est pas un thème mobilisateur* », ils souhaitent la positionner « *en complément* » de la démarche de projets, et non comme une action qui arriverait à la fin du contrat. L'évaluation est ici vécue comme une « *contrainte utile* » car elle « *impose une remise en cause et une prise de recul* ». Elle permet de « *tirer un enseignement et faire le bilan de la réalisation du programme* ».

Bref, l'évaluation doit être « *utile, utilisable et utilisée* »², avec des recommandations suivies d'effets, et tous s'accordent à dire qu'il ne sert à rien « *d'évaluer pour évaluer* ». Avant de se lancer dans une évaluation, posons-nous ainsi la question de son intérêt, de son utilité et de la charge de travail pour le technicien. Côté pays, l'idée d'une évaluation externe, « *simple, interprétable et accessible* », portée par « *autosaisine du Conseil de Développement* » fait son chemin, car ces territoires de projet ont « *une réelle responsabilité vis-à-vis des acteurs locaux, notamment dans la conduite du projet* ». Enfin, tous les chefs de projets se rejoignent sur le fait que l'évaluation créée, a minima, toujours du « *débat, de la mobilisation, des discussions* » avant, pendant et après.

Dès lors, quelles sont les « freins » à l'évaluation ?

Certains interviewés considèrent que leurs territoires ne sont pas, à l'heure actuelle, en situation de faire des évaluations : manque de recul, manque de moyens matériels, humains et financiers... Est également souligné ici, la nature des actions mises en place qui ne se prêteraient pas à une évaluation (construction d'une médiathèque, d'infrastructures, de zones d'activité...). Il n'est cependant jamais inintéressant, nous semble-t-il, d'apprécier, d'évaluer, la manière dont les acteurs locaux se sont organisés pour élaborer une médiathèque, pour adapter le dessin de l'architecte au projet socio-éducatif, pour intégrer les attentes des futurs usagers, etc.

Autre argument régulièrement avancé : l'accessibilité aux données socio-économiques. En effet, beaucoup dénoncent les difficultés et les délais d'obtention des données qui, la plupart du temps « *sont déjà obsolètes lorsqu'on y a accès* ». La création d'un ou plusieurs observatoire(s) du territoire qui rassembleraient ces données, ainsi qu'une plus étroite collaboration avec l'INSEE est souvent évoqué pour surmonter à plus ou moins long terme cet obstacle.

Vient ensuite, la difficulté à trouver des critères en mesure d'évaluer, de façon objective, une démarche complexe comme celle des « pays ». Ces critères sont souvent jugés subjectifs, d'autant plus qu'il est parfois « *difficile d'être au courant de toutes les démarches de travail sur le territoire* ». Le développement de l'intercommunalité, l'évolution et l'harmonisation des statuts des EPCI à l'échelle d'un territoire, l'existence de projets et de groupes de travail interterritoriaux, pourraient-ils être des critères d'évaluation ?

Subsiste également le frein de la différence de vision entre les élus et les animateurs. Les premiers percevraient l'évaluation comme une contrainte, une dépense d'argent inappropriée, avec un seul souci « *regarder le montant des financements attribués et le nombre de projets* ». A l'inverse, les seconds voudraient travailler sur une « *approche territoriale, connaître la synergie dégagée par le Pays, l'efficacité des réseaux* ». Est-ce aussi schématique et manichéen ? Les élus seraient « les méchants » et les techniciens « les gentils » ... défenseurs de l'évaluation ! Quoiqu'il en soit, les élus se mobilisent « *peu* », sont « *plus ou moins réceptifs* », ni plus ni moins que d'autres « *partenaires du territoire, pas toujours intéressés par la question* ».

Un problème majeur est souvent évoqué : celui du manque de temps et de moyens pour évaluer, et de la légitimité d'une évaluation coûteuse alors que les territoires sont « *face à un manque de financements* ». Pourtant dans des contextes budgétaires tendus, l'évaluation peut faciliter la lecture du contrat par les « *porteurs de projets* » et identifier les priorités sur lesquels le territoire doit se concentrer. Et ainsi, limiter les risques de « *saupoudrage* », voire « *d'essoufflement de la démarche Pays* » que « *des promesses non tenues* » pourraient encourager. Là encore, c'est plus facile à écrire, qu'à faire.

Attentes des territoires en matière d'accompagnement à l'évaluation

Tous les chefs de projets interrogés s'accordent à dire qu'ils ont besoin de séances de qualification, « *de professionnalisation* », en matière d'évaluation. « *Il est difficile d'accepter l'évaluation si on ne connaît pas l'outil. Il faut se former en continu et échanger les savoir-faire et les savoir être grâce aux réseaux et aux centres de ressources. Tout cela permet d'accepter le processus mental de remise en question régulière. Le professionnel doit être lui-même dans une démarche de projet.* ». Certains demandent à être encadrés par une structure, considérant que « *ce n'est pas encore un réflexe pour les chefs de projets* » et que c'est « *un métier à part entière* ».

D'autres vont plus loin. Leur idéal serait qu'une « *structure départementale ou régionale* » soit créée qui, forte de « *compétences et de technicité* », pourrait mettre en place un « *outil d'évaluation transversal, universel et utilisable par tous les territoires* ». Cette structure, relais d'échanges entre les territoires, pourrait ainsi aider à « *décloisonner les choses* » et pourrait « *faire l'évaluation à la place des chargés de mission car ils n'en ont ni la compétence, ni le temps et les moyens, et manquent de recul sur le territoire* ». Et en ont-ils la légitimité ?

Selon nous, le chef de projet ne doit pas se substituer à l'évaluateur, à celui qui porte un jugement sur l'action mise en place. Même si les crédits manquent pour faire appel à un évaluateur. Le chef de projet doit s'outiller, non pas pour évaluer, mais pour organiser l'évaluation : en faisant émerger une envie d'évaluer, en élaborant une commande partagée, en organisant la sélection du prestataire, en faisant respecter les échéances, puis en mettant en débat les préconisations de l'évaluateur.

C'est en ce sens que s'élabore le cycle de qualification que proposera PQA en fin d'année 2005. Afin de répondre aux attentes en terme d'apports méthodologiques (rédaction d'un cahier des charges, création d'indicateurs...) mais également d'échanges d'expériences, de visions, de pratiques et de travail sur des cas concrets (travail en groupe sur un cas d'évaluation réel proposé par un territoire). Ainsi, ce cycle tentera de répondre aux besoins de réflexion sur des interrogations qui subsistent :

- Comment échapper à la subjectivité de l'évaluation ?
- Comment mobiliser les gens et en particulier les élus sur la question de l'évaluation ?
- Comment faire comprendre aux techniciens que l'évaluation n'est pas un processus ponctuel ?
- Comment faire pour qu'une évaluation ne devienne pas un audit politique ?
- Comment accompagner les professionnels pour qu'ils soient capables de se remettre en cause ?
- Comment peut-on savoir ce qu'il se serait passé sans le contrat ?
- L'évaluation est-elle pertinente ?
- Comment mettre en place des outils d'observation et d'évaluation sur le territoire qui permettraient de mesurer la plus-value du contrat ?
- Quels sont les freins à l'évaluation ? comment les lever ?
- Qu'est-ce qu'on évalue : le programme, des actions ou le territoire ?
- Y a-t-il des précautions à prendre pour que les conclusions soient utilisables ?

En remerciant les aquitains et les aquitaines qui m'ont accueillie au cours de ce stage, j'essaierai de revenir dans votre région, assister au lancement de ce cycle. A bientôt.

Solenne Corrand



Fiches d'expériences sur www.aquitaine-pqa.fr

- > Evaluations menées par le Conseil de développement du Pays « Pays Basque »
- > Evaluation à mi-parcours des contrats de pays et d'agglomérations Région Champagne-Ardenne
- > Atelier Evaluation Pays et Agglo en Poitou-Charentes (IAAT)
- > Dispositifs d'évaluation en Région Lorraine
- > Indicateurs évaluatifs pour les contrats territoriaux uniques en Région Pays de la Loire
- > Evaluation ex-post des aides attribuées aux Pays en Région Bretagne
- > Dispositif d'accompagnement des Pays en matière d'évaluation en Région Bourgogne
- > Evaluation du volet territorial du CPER en Région Nord Pas de Calais

Éléments de cadrage sur l'évaluation, XPS Développement

Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

DÉFINITION

(Petit Robert) Évaluer est défini par le dictionnaire comme le fait de porter un jugement sur la valeur ou le prix d'une action ou d'une chose.

« L'évaluation d'une politique publique consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers, et aux objectifs initialement fixés. Elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique » (Circulaire du Premier Ministre, JO 12/2/1999).

Mégnac, 10 mai 2006

Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

DÉFINITION

(Petit Robert) Évaluer est défini par le dictionnaire comme le fait de porter un jugement sur la valeur ou le prix d'une action ou d'une chose.

« L'évaluation d'une politique publique consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers, et aux objectifs initialement fixés. Elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique » (Circulaire du Premier Ministre, JO 12/2/1999).

« La finalité de l'évaluation est d'apporter un regard extérieur et de disposer d'outils qui permettent ensuite aux acteurs eux-mêmes d'évaluer leurs propres politiques chemin faisant. »
L'évaluation dans les Pays de la Loire, rapport du Comité Régional de l'Évaluation, 1999.

Mégnac, 10 mai 2006

Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

DÉFINITION

(Petit Robert) Évaluer est défini par le dictionnaire comme le fait de porter un jugement sur la valeur ou le prix d'une action ou d'une chose.

« L'évaluation d'une politique publique consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers, et aux objectifs initialement fixés. Elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique » (Circulaire du Premier Ministre, JO 12/2/1999).

« La finalité de l'évaluation est d'apporter un regard extérieur et de disposer d'outils qui permettent ensuite aux acteurs eux-mêmes d'évaluer leurs propres politiques chemin faisant. »
L'évaluation dans les Pays de la Loire, rapport du Comité Régional de l'Évaluation, 1999.

« Évaluer un projet, une politique, un objet, c'est porter un jugement sur la façon dont celui-ci est réalisé, pour pouvoir mieux agir. Pour cela, il faut d'abord connaître et si possible mesurer ses effets spécifiques. »
Le projet de territoire, élaboration et conduite partagée d'un projet de territoire, École des Territoires, 2001

Mégnac, 10 mai 2006

Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

L'évaluation : quatre finalités

- démocratique
- opérationnelle
- formative
- décisionnelle

DÉFINITION

Mégnac, 10 mai 2006

Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

ANNÉES 60 : le développement exogène

↓

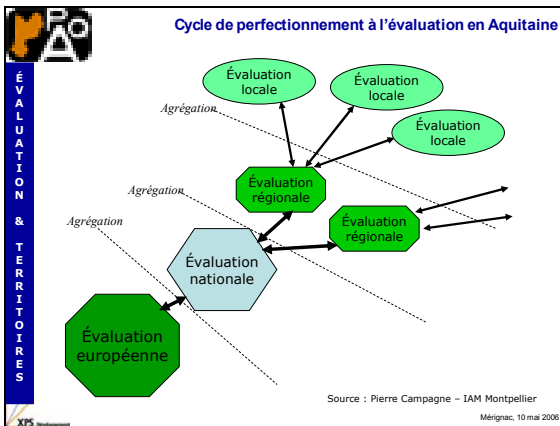
DES ANNÉES 70 À LA FIN DES ANNÉES 80 : le développement est plutôt endogène

↓

ANNÉES 90 : l'approche sectorielle laisse progressivement la place au développement Intégré – Émergence du rôle de l'animation

ÉVALUATION & TERRITOIRES

Source : MC2 Consultants
Mégnac, 10 mai 2006

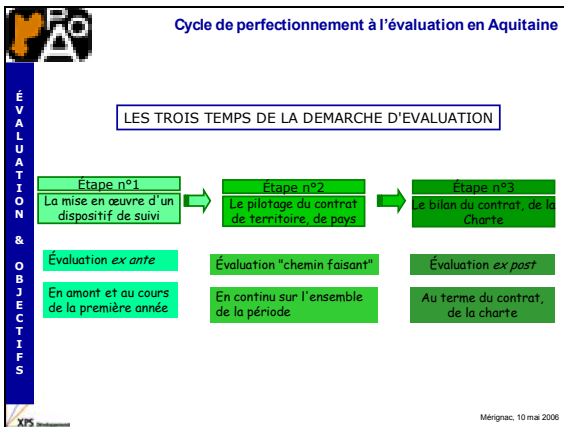
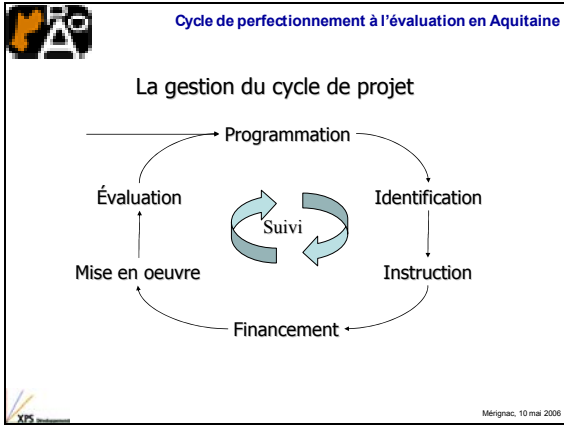


Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

	OBJECTIFS DE L'EVALUATION	CHAMPS DE L'EVALUATION
Territoire national LOADDT	-suivi des conditions de mise en application de la LOADDT -comparaisons sur des points clés -analyse des mesures prises pour la mise en œuvre de la loi	- études ponctuelles - remontées sur les champs thématiques
Territoire régional Volet territorial du CPER	-suivi des conditions de mise en application du volet territorial et des priorités régionales -comparaisons sur des points clés -analyse des politiques engagées	-questionnement sur chacun des champs d'évaluation posés aux projets de territoire -priorités régionales
Territoires vécus Projet de territoire Contrats d'Agglo, de Pays	-outil de pilotage et de gestion engagées -analyse des résultats des actions engagées -outil pour la mobilisation des partenaires -outil de communication	-projet de territoire -mobilisation des acteurs, participation des habitants -organisation du territoire -contractualisation -impact du contrat sur le territoire - indicateurs sur priorités locales et régionales

ÉVALUATION & TERRITOIRES

Mégnac, 10 mai 2006



- Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine**
- ### 5 CRITERES DE QUALITE POUR L'ÉVALUATION
- L'utilité - pertinence
 - La fiabilité ou démonstration de la causalité
 - L'objectivité
 - La possibilité de généralisation
 - La transparence
- Méridnac, 10 mai 2006

Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

L'évaluation des projets de territoires en Aquitaine :

où en est-on ?

Une enquête réalisée en mars 2006 auprès des chefs de projets

Méridnac, 10 mai 2006

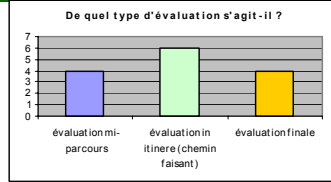


Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

→ Près des deux tiers des contrats prévoient une évaluation

Le plus souvent « au fil de l'eau »...
... à travers des commissions ou groupes de travail dédiés.

→ 1 territoire sur 2 a un dispositif opérationnel ou en cours de mise en place

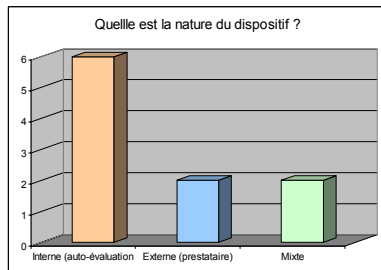


Mérignac, 10 mai 2006



Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

→ L'auto-évaluation est très majoritaire



Mérignac, 10 mai 2006



Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

→ Des démarches jugées très participatives

100% des répondants considèrent la démarche d'évaluation de leur territoire participative ou très participative

→ 80% des dispositifs en place incluent une instance dédiée

Des configurations variées, mais le plus souvent fondées sur des instances « paritaires » élus / société civile

Le Conseil de développement est l'instance de loin la plus associée

Mérignac, 10 mai 2006



Cycle de perfectionnement à l'évaluation en Aquitaine

→ Des évaluations peu cadrées

Seules 30% des évaluations en cours ou prévues sont ou seront adossées à un cahier des charges

A peine plus d'une sur deux dispose d'un référentiel / questionnaire évaluatif

→ Des perspectives de communication de l'évaluation très contrastées

Mérignac, 10 mai 2006

Document d'appui pour l'animation des ateliers

Collège : *Elus* () *Techniciens* () *Socioprofessionnels* ()

I – Quelle est votre perception générale de l'évaluation ? (25 mn de débat)

1. **En trois mots ou expressions**, caractérisez la manière dont vous percevez l'évaluation ?

2. **Qualifiez** en quelques mots ce que vous percevez en être l'intérêt, mais aussi les caractères restrictifs ou les limites, de l'évaluation :

Intérêt	Caractères restrictifs / limites

Identifiez **les 3 principaux aspects** dans chacune des deux colonnes ?

II – Quelle mise en œuvre de l'évaluation ? (25 mn de débat)

1. Décrivez en trois mots ou expressions ce que devraient être selon vous les **principales modalités de mise en œuvre de l'évaluation** :
2. Pour chacune des modalités possibles de mise en œuvre d'une démarche d'évaluation proposées ci-dessous, dites si vous la jugez positive ou négative ; qualifiez aussi son degré de faisabilité (de 0 : très difficile à 4 : aisé)

Modalités :	Très positive	Plutôt positive	Plutôt négative	Très négative	Degré de faisabilité
Un comité de pilotage dédié					
La définition de séries d'indicateurs de suivi (tableau de bord...)					
Le recours à un prestataire externe					
L'élaboration d'un cahier des charges précis					
Un espace Internet de libre expression et de débat					
La définition d'objectifs mesurables et de leurs critères d'évaluation dès la conception du projet					
Une démarche participative					
Une enquête exhaustive auprès des bénéficiaires et/ou porteurs de projets					
La définition en amont des questions auxquelles l'évaluation doit répondre					
La cartographie des réalisations et des impacts					
La médiatisation de la démarche d'évaluation					
L'obligation pour les financeurs de mettre à disposition des territoires de projets les données financières relatives aux politiques évaluées					
La délégation de l'évaluation à une instance de type Conseil de développement ou jury citoyen...					
La médiatisation des résultats de l'évaluation					
Une évaluation à mi-parcours pour ajuster le projet					
L'association à la démarche des territoires voisins ou des porteurs d'autres politiques mises en œuvre sur le périmètre du projet évalué					

Commentaires et remarques :

Bibliographie élaborée dans le cadre du Cycle régional sur l'Évaluation (avril - septembre 2006).

Rapports / Etudes

Synthèse nationale des évaluations à mi-parcours des Contrats de ville 2000-2006 : rapport final / Renaud EPSTEIN; Thomas KIRSZBAUM; Délégation interministérielle à la ville. - Saint-Denis la Plaine (France) : Les éditions de la DIV, 2005. - 45 p..

Au sommaire : les réalisations des contrats de ville, les effets des contrats de ville (coordination, mobilisation des moyens, innovations), l'impact des contrats de ville, recommandations des évaluations locales.

Rapport sur l'évaluation des politiques publiques : rapport / Sénat, juin 2004. – 422 p.

Une évaluation à l'épreuve de son utilité sociale : rapport 2000-2002 / Conseil national d'évaluation, 2003. – 341 p.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000152/index.shtml>

Guide pour la préparation et la conduite d'évaluations régionales / Commissariat général du plan. - 2003.

Ce guide est un document de travail qui doit aider les responsables des évaluations à : formuler un projet d'évaluation, rédiger un cahier des charges d'évaluation, conduire des projets d'évaluation.

Au sommaire : pourquoi évaluer ; qui évalue ; le projet d'évaluation ; cahier des charges type ; la qualité en évaluation ; la formulation des recommandations ; promouvoir l'évaluation ; liste des tâches.

[Pilote de l'évaluation des contrats de ville 2000-2006](http://i.ville.gouv.fr/Data/inserhitlien.php?id=1936) / DIV, 2002. – 81 p.

<http://i.ville.gouv.fr/Data/inserhitlien.php?id=1936>

Les débats d'Arc et Senans : vers une stratégie d'évaluation des contrats de la ville 2000-2006 / Délégation interministérielle à la ville, - Saint-Denis la Plaine (France) : Les éditions de la DIV, 2002. - 136 p..

<http://i.ville.gouv.fr/Data/inserhitlien.php?id=2314>

Nouvelle période de programmation 2000-2006 : [Indicateurs pour le suivi et l'évaluation : une méthodologie indicative](http://i.ville.gouv.fr/Data/inserhitlien.php?id=369) / Commission européenne, 2000 - 59 p.

<http://i.ville.gouv.fr/Data/inserhitlien.php?id=369>

L'évaluation ex-ante des interventions des fonds structurels / Commission européenne, 2000 – 46 p.

<http://i.ville.gouv.fr/Data/inserhitlien.php?id=367>

Evaluer les projets urbains / Daniel BOURDON, - Paris (France) : Caisse des dépôts et consignations, 1999. - 110 p..

L'évaluation des politiques sociales : objectifs et moyens / Bernard DELAGE, - Talence (France) : Maison des Sciences de l'Homme Aquitaine, 1996. - 278 p..

C'est avec l'ambition de poser un regard critique, rétrospectif et prospectif sur l'évaluation du RMI que la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine a organisé un colloque en juin 1993, dont les actes font l'objet de la première partie de l'ouvrage. Acteurs de la mise en oeuvre et de l'évaluation du RMI au plan national, commanditaires locaux, évaluateurs,

décideurs apportent leurs réflexions sur les moyens de l'évaluation du RMI et, plus généralement, des politiques sociales et témoignent des problèmes méthodologiques, techniques, organisationnels, relationnels auxquels ils ont été confrontés au cours de leurs expériences diverses. La seconde partie est consacrée au recueil de trois textes produits par des chercheurs de l'équipe du CEDAS. Un article de synthèse s'attache à circonscrire les contradictions des politiques sociales, tant du point de vue de l'ambivalence de leurs objectifs que de celui de l'imbrication de leurs moyens, et montre les incidences que produit ce désordre sur leur évaluation. Les deux autres contributions apportent un éclairage sur certaines réalités importantes de l'évaluation : l'une en soulignant l'opportunité de l'analyse secondaire de données (de gestion); l'autre en illustrant les obstacles politiques à l'évaluation rencontrés sur le terrain de la prévention de la délinquance. Au total, cet ouvrage recueille un éventail de réflexions qui explorent le thème des objectifs et des moyens de l'évaluation des politiques sociales, avec l'originalité d'y associer acteurs et observateurs.

L'évaluation des contrats de ville / DIV, - Saint-Denis la Plaine (France) : Les éditions de la DIV, 1995. - 70 p.

Ce document présente les principes d'évaluation des contrats de ville, les différents niveaux d'évaluation, la conception de l'évaluation (des intentions du contrat de ville aux méthodes d'investigation) et la mise en oeuvre de la démarche d'évaluation.

Evaluer les politiques de la ville / Jean-Michel BELORGEY, . - 1993. - 72 p.

Il a, avant la fin de la législature, été impossible de mener à bien un travail à la mesure de celui qui aurait dû, et sans doute, dans un contexte plus favorable, pu être accompli pour répondre à la mission confiée en 1991 au Comité d'évaluation de la Politique de la ville. Estimant qu'il lui incombait de s'acquitter personnellement, d'une fraction de la dette contractée en acceptant la responsabilité d'animer le Comité d'évaluation, par ce rapport, l'auteur répond, partiellement et partialement, à cette préoccupation. Ce document a été établi au vu des premiers travaux ou pré-travaux d'évaluation commandités par le Comité, qui sont parvenus à l'auteur avant ce mois de mars 1993, et des diverses prises de position, réflexions et rapports mis en circulation dans le passé récent au sujet de la Politique de la ville. Certains problèmes n'ont, faute d'avoir fait l'objet d'un véritable approfondissement, pu qu'être effleurés (protection du patrimoine, justice). L'évaluation de la Politique de la ville est, en toute hypothèse, une entreprise au long cours qui doit être conduite suivant un processus continu et itératif. Bref, ce document est organisé en quatre parties :- il comporte un ensemble de constats relatifs au contexte de cette politique ;- il fait un bilan des difficultés qu'elle a rencontrées mais en même temps des avancées que l'on doit mettre à son actif ;- il pose plusieurs principes sur lesquels la politique de la ville doit pouvoir s'appuyer pour progresser ;- il liste enfin un ensemble de préconisations pratiques nécessaires à sa poursuite et à son développement.

Mémoires

L'évaluation des politiques contractuelles territoriales : quel accompagnement pour les territoires de projets en Aquitaine ? / Solenne CORRAND. - 2005. - 44 p. + annexes.
Mémoire de fin d'études ADR - ENITA Clermont-Ferrand - 2002-2005.

Dans le cadre de la mise en place d'un cycle de formation à destination des responsables des territoires de projet aquitains en matière d'évaluation, un état des lieux des pratiques d'évaluation a été effectué au sein des territoires (pays, agglos, contrats de ville, Gal Leader + ...). Cette étude a permis de mettre en lumière l'existence de pratiques d'évaluation variées, mais l'appréhension et la réticence des chefs de projet vis-à-vis de ce thème. Des préconisations ont pu être formulées pour le cycle de formation. De plus, des pistes de réflexion ont été élaborées pour une évaluation de la démarche Pays en Aquitaine, en vue de préparer les futurs contrats territoriaux.

Evaluer les démarches de pays en Aquitaine : proposition de méthodologie / Rozenn TANGUY. - 2003. - 84 p. + synthèse.

Mémoire de stage élaboré dans le cadre du DESS Economie de l'aménagement et du développement du territoire, Université Montesquieu - Bordeaux IV. .

2 grands axes sont développés dans ce mémoire : Evaluation organisationnelle (la démarche pays : territoire, population et concertation, moyens matériels) ; Evaluation stratégique (la

charte de pays : diagnostic territorial, orientations stratégiques, contrat).

Evaluation à mi-parcours du Programme Leader+ Périgord Vert / Amélie DIVAY; Florent FERRERO; Charlotte PACE; Sébastien VIVIER. - 2004. - 36 p..

Les auteurs ont élaboré ce rapport dans le cadre de leur formation à l'ENITA (Clermont-Ferrand).

Méthodologie, présentation et analyse des résultats de l'évaluation à mi-parcours du Programme Leader+ Périgord Vert.

Evaluer les contrats de ville ou comment légitimer la politique de la ville. Un projet d'évaluation pour les cinq contrats de ville aquitains / Hervé CASTELLI, - Sept. 1995. - 99 p.. Le SGAR Aquitaine étant chargé de mettre en oeuvre pour le compte de l'Etat l'évaluation des Contrats de ville en Aquitaine a confié une étude sur ce sujet, afin "d'y voir plus clair" à propos de l'évaluation. Ne sachant ni trop pourquoi, ni trop comment organiser celle-ci, le SGAR attendait de cette étude des éléments de réflexion et de propositions sur la mise en place d'un dispositif de conduite de l'évaluation. L'auteur du présent rapport a donc essayé de répondre aux deux questions principales que le SGAR est amené à se poser à propos de l'évaluation :- Pourquoi évaluer les Contrats de ville ? (Ce à quoi l'auteur répond : "pour légitimer la politique de la ville"..)- Comment organiser l'évaluation ? (L'auteur suggère de "mettre en place une évaluation pluraliste".)Ce document constitue un rapport de stage réalisé dans le cadre du DESS "Aménagement du territoire et Economie du développement local".

Ouvrages

Evaluation des politiques locales / Vincent POTIER; Magali BENCIVENGA. - Paris (France) : Le Moniteur, 2005. - 197 p.. - (Guides juridiques) .

Au sommaire de ce guide pratique : la place de l'évaluation dans l'action publique locale ; l'évaluation externe des politiques conduites par les collectivités territoriales ; l'évaluation de la chambre régionale des comptes ; la démarche interne d'évaluation ; les dispositifs centraux d'évaluation de l'action publique.

L'évaluation : un outil au service du développement des pays : guide méthodologique régional / Conseil régional du Centre. - 2004.

Ce document est un guide méthodologique à l'usage des acteurs des pays, élaboré dans le cadre de l'évaluation des contrats de pays de la région Centre. Dans une première partie est présentée une liste d'indicateurs. Une seconde partie est consacrée à la présentation d'une méthode d'auto-évaluation.

L'évaluation participative au service du développement social / Jean-François BERNOUX. - Paris (France) : Dunod, 2004. - 176 p..

Explorant les influences de l'évaluation et leur portée dans la construction des projets sociaux, l'auteur propose une méthode d'évaluation participative transposable à de nombreuses configurations. elle est déclinée dans cet ouvrage sous forme de trois applications pratiques détaillées et pédagogiques : dans les centres sociaux, dans les réseaux parentalité (REAAP) et sur les territoires de la politique de la ville.

Evaluation et démocratie participative : acteurs ? méthodes ? buts ? / Jean-Claude BOUAL, Directeur de publication; Philippe BRACHET, Directeur de publication. - Paris (France) : L'Harmattan, 2004. - 252 p.. - (Questions contemporaines) .

L'objet de ce livre est de présenter, dans différentes activités de service public, des expériences de concertation et d'analyser leurs acquis et leurs limites. Au sommaire : analyses socio-historiques de l'évaluation et des actions publiques ; l'objet de l'évaluation pour différents acteurs ; expériences de concertation ouvertes sur l'évaluation.

Balisage d'une démarche d'évaluation de politique publique / Jean-Yves BION; Patrick MOQUAY. - Lyon (France) : CERTU, 2004. - 125 p.. - (Dossiers; 158) .

Cet ouvrage, qui s'adresse notamment aux agents de la fonction publique souhaitant conduire une évaluation, propose des repères. Au sommaire : 13 repères sont présentés relatifs à l'évolution des politiques publiques et au développement des préoccupations

d'évaluation. Dans une deuxième partie, sont présentées 9 questions à se poser préalablement à la mise en place d'une démarche d'évaluation. Enfin dans une troisième partie est décrite une démarche d'évaluation en 7 étapes.

La dynamique de l'évaluation face au développement durable / Claudine OFFREDI, Directeur de publication. - Paris (France) : L'Harmattan, 2004. - 324 p..

Les contributions d'auteurs réunies dans cet ouvrage couvre deux dimensions : les questions relatives au sens et à la finalité des programmes, actions et politiques envisagés en matière d'évaluation et les questions relatives à l'efficacité et à la réussite de ces derniers. Au sommaire : transversalité et indicateurs du développement durable ; territoires et référentiels d'action collective ; risques, irréversibilité et évaluation ; richesses, patrimoines et modèles de développement ; solidarité, responsabilité et évaluation pluraliste.

Textes réunis dans le cadre du Ve colloque annuel organisé par la Société française d'évaluation (SFE), Limoges, octobre 2003.

Réformer l'action publique : la politique de la ville et les banlieues / MAILLARD Jacques de. - Paris (France) : LGDJ, 2004. - 242 p..

Ce livre remet en cause la vision idéalisée de la politique de la ville qui aurait constitué un mouvement de réforme radicale de l'action publique, en s'attachant aux processus concrets de mise en oeuvre. L'auteur effectue une étude de cette politique, qui peine à trouver un véritable soutien.

Les usages de l'évaluation : Compte-rendu de la journée du 22 mai 2003 du réseau évaluation CETE/Certu / CERTU. - Lyon (France) : CERTU, 2003. - 72 p..

Au sommaire : la difficile frontière entre l'évaluation et le contrôle de gestion ; l'évaluation "in itinere" au regard du développement durable au sein d'une collectivité locale ; l'évaluation de l'utilité sociale des associations ; l'évaluation des politiques nationales ; les évaluations régionales du contrat de plan Etat/région ; l'évaluation des fonds structurels européens - dispositifs, pratiques et retombées.

Conduite et évaluation d'un projet de territoire / Abdellah MEZZIOUANE, . - Voiron (France) : La Lettre du cadre territorial, 2003. - 196 p..

Sont abordés les points méthodologiques suivants : le diagnostic territorial (démarche, outils), le montage et la réalisation du projet, l'évaluation du projet.

L'évaluation des contrats de ville 2000-2006 : dossier ressources - juin 2003 / Ressources & Territoires, . - 2003. - 43 p..

Présentation des principes de l'évaluation et des textes officiels de référence. Eléments de méthodologie pour mettre en place une démarche d'évaluation.

L'évaluation des politiques publiques : la question des objectifs / CERTU. - Lyon (France) : CERTU, 2002. - 63 p..

Compte-rendu de la journée du 12 mars 2002 du réseau évaluation Cete/Certu.

Ce cahier aborde la question des objectifs d'une démarche d'évaluation. Au sommaire : Qu'est-ce qu'une politique publique ? et la question des objectifs. Deux exemples sont présentés : l'évaluation du contrat de plan Nord-Pas-de-Calais et celle du contrat de ville de l'agglomération lyonnaise.

Mettre en oeuvre le développement social territorial : méthodologie, outils, pratiques / Jean-François BERNOUX, - Paris (France) : Dunod, 2002. - 170 p..

Cet ouvrage présente les méthodes et outils pour mettre en oeuvre un projet social territorial : le diagnostic partagé, la participation des habitants (comment, pourquoi), l'évaluation, la négociation.

Evaluation, action publique territoriale et collectivités. Tomes 1 et 2 / Maurice BASLE; Jérôme DUPUIS; Sylviane LE GUYADER. - Paris (France) : L'Harmattan, 2002. - 339 + 331 p.. - (Logiques politiques) .

Cet ouvrage en 2 parties présente les grandes lignes des questions posées par l'évaluation au niveau territorial. Il traite des territoires, des politiques qui sont territorialisées, de leur mise en place, de leur efficacité et de leurs impacts sur les territoires. Dans le deuxième tome, il regroupe les contributions par niveau politique de pratiques, depuis le niveau européen

jusqu'à des niveaux plus infranationaux.

L'évaluation des contrats de ville : enjeux et méthodes - évaluation et participation des habitants / Pôle de ressources départemental ville et développement social du Val d'Oise. - Sarcelles (France) : Pôle de ressources départemental ville et développement du Val d'Oise, 2002. - 36 p..

Actes de cycle de qualification et d'atelier méthodologique 2001-2002

Au sommaire : l'évaluation des politiques publiques (enjeu) ; Evaluer les contrats de ville (principes, comment) ; Mettre en oeuvre l'évaluation participative (conditions, méthodologie, expériences).

L'évaluation des nouveaux contrats de plan Etat-Région (2000-2006) / Henri ISAÏA, . - Paris (France) : LGDJ, 1999. - 144 p..

L'évaluation du développement économique : 12 bonnes questions à se poser / ARADEL. - Lyon : ARADEL, 1999. - 46 p.. - (Les Cahiers du développeur économique; 1 - avril) . Série de 12 questions à se poser pour mener une évaluation.

Evaluation et politique de la ville : contributions du centre de ressources de la Seine-Saint-Denis / Profession Banlieue, . - Saint-Denis (France) : Profession banlieue, 1994. - 119 p..

Evaluations de l'action des pouvoirs publics / Eric MONNIER, - Paris (France) : Economica, 1992. - 245 p..

C'est un ouvrage conçu comme un outil de réflexion à la fois pour les personnes amenées à passer commande d'une évaluation et pour celles ayant la charge de sa conception et de sa mise en oeuvre. C'est davantage une aide pour effectuer les choix méthodologiques qu'un manuel proposant des techniques ou leur mode d'emploi. Il comporte 3 parties pouvant être lues séparément. La première présente une mine en perspective des différentes formes d'évaluation pour mieux comprendre la problématique implicite des diverses démarches et éclairer sous un jour nouveau les efforts considérables consacrés, aux Etats-Unis, aux évaluations de type expérimental. La deuxième partie débute sur l'analyse des processus d'élaboration des programmes publics pour préciser l'environnement dans lequel les évaluations prennent place et clarifie les conditions d'utilisation de leurs résultats. La troisième partie regroupe des présentations de cas permettant de mieux appréhender la réalité des programmes publics abordés et de se représenter la nature des difficultés méthodologiques auxquelles sont confrontés les chargés d'évaluation dans une situation concrète. Les exemples présentés ont été choisis dans un large éventail de domaines d'action, des pouvoirs publics : aide au logement, incitations aux économies d'énergie, prévention de la criminalité, développement de services publics locaux, programmes de recherche...

Evaluer pour évoluer : dix fiches pratiques à l'usage des acteurs locaux / Marie-Elisabeth CHASSAGNE. - Lempdes (France) : ARPA, [s.d.]. - 54 p.. - (Guide méthodologique; 3) . Au sommaire : qui évalue quoi ; à quoi sert l'évaluation ; fondements de l'évaluation ; les outils ; la communication.

Articles

N'ayez plus peur de l'évaluation ! : Dossier / Pouvoirs Locaux n°57 II/2003 (juin)

Aux chartes, etc. ! / Territoires n°455, février 2005

L'évaluation, une opportunité pour améliorer l'efficacité des contrats de ville : dossier / La Gazette des communes, 31 mars 2003

L'évaluation des politiques publiques – fiche technique / La Gazette des communes, 3 février 2003

Textes juridiques

[Circulaire du 13 novembre 2000 relative à l'évaluation des contrats de ville et des politiques régionales de la ville pour la période 2000-2006](http://i.ville.gouv.fr/Data/inserhitlien.php?id=454)
<http://i.ville.gouv.fr/Data/inserhitlien.php?id=454>

Circulaire du 25 août 2000 relative à la mise en oeuvre de l'évaluation dans les procédures contractuelles (contrats de plan - contrats de ville et d'agglomération - contrats de pays - contrats conclus avec les parcs naturels régionaux) pour la période 2000-2006
<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=PRMX0004319C>

Loi n°99-533 du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire – articles 1, 4, 5 et 6
<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=ATEX9800094L>

Circulaire du 28 décembre 1998 relative à l'évaluation des politiques publiques
<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=PRMX9903420C>
(Définit l'évaluation et son champ d'application)

Décret 98-1048 du 18 novembre 1998 relatif à l'évaluation des politiques publiques
<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=FPPX9800123D>

Décret n°90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques
<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=PRMX8900173D>
(instauration d'un dispositif national)

Quelques sites ...

Portail de l'évaluation des politiques publiques
> <http://www.evaluation.gouv.fr/>

Société française de l'évaluation – SFE
> <http://www.sfe.asso.fr/>

La Documentation française – dossier Evaluation
> <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/evaluation-politiques-publiques/index.shtml>

Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires – DIACT
> <http://www.diact.gouv.fr> – rubrique Evaluation (CPER, DOCUP, pays, agglos ...)

Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement durable
> http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/

Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs
> <http://f3e.asso.fr/methodo/pdf/guideSuivi.pdf>

Manuel Gestion du cycle de projet
> http://europa.eu.int/comm/euopeaid/evaluation/methods/PCM_Manual_FR-mars2001.pdf

>> Contact pour se procurer les documents signalés : Mlle Stéphane Denjean, chargée de gestion de l'information - 05.56.90.81.07 / stephane.denjean@aquitaine-pqa.fr

Notes

Notes

www.aquitaine-pqa.fr