

**Evaluation**

CYCLE REGIONAL SUR L'ÉVALUATION

---

RESTITUTION BRUTE DES ATELIERS

DES MODULES TECHNIQUES 1, 2 & 3



ANNE-LAURE BRISSARD  
JUILLET 2006

Module Technique n°1  
« Préparer l'évaluation »

Atelier n°1 : La préparation de l'évaluation  
Atelier n°2 : La définition de la commande d'évaluation

# Atelier n°1 : La préparation de l'évaluation

## GROUPE A

### **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.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Grande diversité des acteurs du territoire</li><li>⇒ Mobilisation très large dédiée à la rédaction de la Charte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Composition du conseil</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Articulation des deux volets urbain et rural dans le cadre d'une démarche intégrée (contrat Agglo/Pays)</li><li>⇒ Bassin de vie et d'emploi pertinent</li><li>⇒ Unité forte et cohérence du territoire autour de la Communauté d'Agglomération d'Agen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ structuration incomplète /hétérogène au niveau de l'intercommunalité</li><li>⇒ Fragilité de la structure de pilotage. Pas de structure juridique, pas de portage clairement identifié</li><li>⇒ Pas de continuité entre la charte de pays et la mise en oeuvre</li></ul>

- 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 ?

- Rassembler et croiser les données, rassembler les personnes ressources
- Genèse de la mise en œuvre de la démarche de pays  
Structuration politique, association de la société civile :  
Longueur de la mise en œuvre  
=> renvoie à la question de la gouvernance
- Dispositif de mise en œuvre
- Bilan quantitatif

#### ELEMENTS MANQUANTS :

- Rencontre avec les personnes ressources à différentes échelles territoriales  
=> diagnostic/bilan partagé
- Définition de l'évaluation : objet le plus pertinent à évaluer : démarche

- 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.

OUI : pour réinterroger la pertinence/ la prise en compte des enjeux au niveau d'autres échelles territoriales (exemple de la question des transports)

---

## II – TRAVAIL PREPARATOIRE COMPLEMENTAIRE (30 minutes)

---

- 1) 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 ?

Prioritaire : ceux qui ont participé à l'élaboration de la charte : bureau rassemblant les rapporteurs des commissions, porteurs de projets, effectivement mis en œuvre, bureau des techniciens

Secondaire : Acteurs extérieurs : différentes collectivités territoriales des CDC et pays

- 2) 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, ...) ?

- ⇒ Rencontre/concertation entre les différents acteurs sur la définition et le sens de l'évaluation à mener sur ce territoire
- ⇒ Copilotage du Pays
- ⇒ En amont à l'élaboration du cahier des charges

- 3) Quel(s) autre(s) aspect(s) pourrai(en)t prendre ce travail amont ?

/

- 4) A quel moment ce travail préparatoire doit-il intervenir ?

/

## GROUPE B

### **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.

#### DIAGNOSTIC :

- pertinence/cohérence apparente du Pays
  - \*Elaboration d'une charte
  - \*Création d'un CD
  - \*Signature d'un contrat de Pays
  - \*Actions engagées

#### BEMOL : Orientations un peu légères par rapport aux enjeux

#### Que 50% d'actions réalisées : pourquoi ?

- + Constat de déséquilibre entre les différentes orientations
- + Le choix des équilibres et des orientations ne doivent-ils pas être revus ?
- + Facteurs à prendre en compte :
  - Organisationnel (maîtrise d'œuvre, question des opérateurs)
    - interne
    - instance de gouvernance (échelle de réalisation, moyen et ressources)
  - Extérieur (financement ; accord de partenaires extérieurs)
  - Légitimité des acteurs (pays, CDC)
  - Temps

- 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 ?

- + Bilan par opérations avec tous les détails (opérateurs)
  - + Moyens et ressources en place sur le territoire
  - + Note sur méthodologie et engagement réel des acteurs locaux
  - + Si possible des avis par entretiens
  - + Des critères, indicateurs avaient-ils été préétablis

- 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.

Nécessaire : dès lors que constat de difficulté(s) existante(s) dans la réalisation des objectifs de pays (orientations/équilibre déterminés) par rapport aux préoccupations de la CDC (économiques)  
Décalage dès l'affichage politique et les masses financières (peu de réalisations économiques)  
Question des opérateurs

## II – TRAVAIL PREPARATOIRE COMPLEMENTAIRE (30 minutes)

---

- 1) 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 ?

+ Tous les opérateurs (MO + techniciens)

+ Comité de pilotage

⇒ « Leaders » convaincus + pédagogues (petit groupe) + légitime + volontaire

⇒ Personnes qualifiées (universitaires) neutres

⇒ Pas de financeurs a priori si « simples » co-financeurs

- 2) 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, ...) ?

/

- 3) Quel(s) autre(s) aspect(s) pourrai(en)t prendre ce travail amont ?

/

- 4) A quel moment ce travail préparatoire doit-il intervenir ?

/

## GROUPE C

### **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.

#### DIAGNOSTIC :

- 6 EPCI dont la Communauté d'Agglomération
- 1 Conseil de Développement commun fonctionnant avec une co-présidence (élus-civils)
- 1 comité de pilotage Pays
- 1 contrat d'agglomération (juin 2004)
- 1 contrat de pays (juin 2005)

#### PROBLEMES ET HYPOTHESES :

- La Communauté d'Agglomération semble porter la démarche
- Similitude de forme entre la charte du contrat pays et projet d'agglomération
- Engagement des actions satisfaisant (50%)
- Syndicat Mixte non créée => frein au développement et à la réalisation des projets
- 

- 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 ?

Analyse actes ⇔ acteurs

Analyse budgétaire

Analyse charte pays ⇔ contrat d'agglomération (comparaison des contenus)

Réalisation d'un calendrier avec un échéancier

Analyse proportionnelle de chaque objectif par rapport au budget (48% des actions sont sur l'objectif n°2)

Maîtres d'ouvrage + dynamique locale ?

Décisionnel ⇔ opérationnel

Evaluation et suivi du projet de territoire et du projet d'agglomération

#### ELEMENTS MANQUANTS :

Combien d'élus siègent au conseil de développement

Quelles sont les missions du comité de pilotage

Quelle est la répartition des opérations prévues au contrat de pays et concernant le périmètre de l'agglomération

- 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.

Oui.

Justification : taille du Pays

Le contrat d'agglomération ne couvre que 50% du territoire

Mise en perspective du Contrat de pays avec les projets intercommunaux (Communauté d'Agglomération d'Agen)

## II – TRAVAIL PREPARATOIRE COMPLEMENTAIRE (30 minutes)

---

- 1) 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 ?  
/
- 2) 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, ...) ?  
/
- 3) Quel(s) autre(s) aspect(s) pourrai(en)t prendre ce travail amont ?  
/
- 4) A quel moment ce travail préparatoire doit-il intervenir ?  
/

## ATELIER N°2 : LA DEFINITION DE LA COMMANDE D'ÉVALUATION

### GROUPE A

#### I – OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION (30 minutes)

---

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

- 1) 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.

OBJECTIFS DIRECTS	OBJECTIFS INDIRECTS
1. Réactualisation de la charte ⇒ cohérence/adaptation des enjeux ⇒ mise en perspective avec des enjeux territoriaux plus larges	Redynamisation locale autour du projet de territoire
2. Préparation/élaboration du prochain contrat ⇒ mesurer la pertinence de la démarche Pays (forces/faiblesses)	Aboutit à la création d'une structure porteuse unique
3. Se doter d'un référentiel de suivi qualitatif et quantitatif	

- 2) Précisez quels sont, selon vous, les principaux intéressés pour chacun des objectifs de l'évaluation que vous avez retenus ? Expliquez.

##### PRINCIPAUX INTERESSES :

1. => Tous les acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre de la charte et du contrat
2. => Principalement les partenaires institutionnels/les opérateurs du premier contrat
3. => les techniciens du pays et des CDC

#### II – CHAMP DE L'ÉVALUATION (30 minutes)

---

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

- 1) 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.

1. La conception du projet et mise en oeuvre:

Réadaptation de la charte, analyse de la stratégie et de sa mise en œuvre, faisabilité (objectifs fixés/œuvres réalisées)

=> Conception du projet et mise en œuvre : pourquoi ? Pertinence de la stratégie territoriale et du fonctionnement du pays.

2. Effets produits :

Zoom sur une action concrètement réalisée. Pourquoi un zoom ? Car le niveau de réalisation n'est pas suffisant.

- 2) Sur quelle période l'évaluation doit-elle porter ? Et sur quelle aire géographique ? Dans les deux cas, justifiez votre choix.

#### Evaluation continue dans un processus d'évaluation

Pays : cette évaluation devra se centrer sur la période de conception et la mise en œuvre soit mesurer la plus value ou non de la démarche pays.

- 3) Quel angle de vue pour l'évaluation ? Doit-elle prendre en compte les cinq registres "habituels" de l'évaluation (pertinence, cohérence, 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.

Non, pas les cinq registres mais :

Pertinence                    analyse conception et mise en oeuvre

Cohérence                    indicateurs de ...

Efficience                    résultats liés au fonctionnement et moins aux résultats des actions réalisées

COHERENCE INTERNE : répond à un objectif direct de l'évaluation

COHERENCE EXTERNE : adaptation des politiques publiques territorialisées : cohérence.

### **III – QUESTIONNEMENT EVALUATIF (30 minutes)**

---

- 1) Déclinez, à partir des objectifs généraux que vous avez retenus pour l'évaluation, les questions auxquelles, selon vous, l'évaluation doit répondre (questions spécifiques) ...
1. Les enjeux territoriaux internes et externes sont-ils pertinents, adaptés à l'évaluation du territoire ?
  2. Quels sont les enjeux auxquels l'actuel contrat a répondu et ceux auxquels le prochain contrat doit répondre ?
  3. Quels ont été les freins à la mobilisation locale au sein du Conseil de Développement ?
  4. Faut-il tendre vers une structure porteuse unique : le syndicat mixte ?
- 2) Vous paraît-il nécessaire à ce stade de la préparation de l'évaluation de disposer d'un référentiel de l'évaluation ? (cf. note explicative)

Non.

## GROUPE B

### **I – OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION (30 minutes)**

---

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

- 1) 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.

#### **OBJECTIFS DIRECTS :**

1. Rendre compte aux financeurs
2. Cohérence charte/contrat
3. Mesurer l'efficacité
4. Identifier et résoudre les points de blocage
5. Aider les maîtres d'ouvrage à s'auto évaluer
6. Légitimer la politique des pays

#### **OBJECTIFS INDIRECTS :**

1. Relancer la dynamique et la mobilisation des acteurs
- 2) Précisez quels sont, selon vous, les principaux intéressés pour chacun des objectifs de l'évaluation que vous avez retenus ? Expliquez.

- |   |  |
|---|--|
| 1. Rendre compte aux financeurs                         | → Co-financeurs  |
| 2. Cohérence charte/contrat                             | → Elus, maîtres d'ouvrage, Conseil de développement : le contrat doit bien être la traduction de la charte |
| 3. Mesurer l'efficacité                                 | → Elus, maîtres d'œuvre, co-financeurs   |
| 4. Identifier et résoudre les points de blocage         | → Techniciens, pilotage pays   |
| 5. Aider les maîtres d'ouvrage à s'auto évaluer         | → Objectifs Indirects  |
| 6. Légitimer la politique des pays                      | → Maîtres d'ouvrages   |
| 7. Relancer la dynamique et la mobilisation des acteurs | → Population et acteurs du Pays  |

### **II – CHAMP DE L'ÉVALUATION (30 minutes)**

---

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

- 1) 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.

Objectif 2 : cohérence charte/contrat

Objectif 3 : Efficacité

→ Aller des enjeux (charte) aux résultats/impacts

- 2) Sur quelle période l'évaluation doit-elle porter ? Et sur quelle aire géographique ? Dans les deux cas, justifiez votre choix.

Sur toute la durée du contrat et sur le périmètre du pays.

- 3) Quel angle de vue pour l'évaluation ? Doit-elle prendre en compte les cinq registres "habituels" de l'évaluation (pertinence, cohérence, 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.

>Les 5 registres (pertinence..) ne sont pas obligatoirement à reprendre : on peut se concentrer sur :

- la mise en œuvre : objectifs/cohérence, efficacité/résultats
- les résultats : moyen/efficacité

>La complémentarité entre orientations et/ou à l'intérieur d'elles ne sont pas obligatoires. Cela dépend de l'objectif et de l'ampleur de l'évaluation qu'on se donne.

>L'articulation contrat d'agglomération/contrat de ville/contrat de pays : ??????????????  
pour une cartographie des projets mis en œuvre (concentration géographique)

### **III – QUESTIONNEMENT EVALUATIF (30 minutes)**

---

- 1) Déclinez, à partir des objectifs généraux que vous avez retenus pour l'évaluation, les questions auxquelles, selon vous, l'évaluation doit répondre (questions spécifiques) ...

/

- 2) Vous paraît-il nécessaire à ce stade de la préparation de l'évaluation de disposer d'un référentiel de l'évaluation ? (cf. note explicative)

/

## GROUPE C

### **I – OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION (30 minutes)**

---

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

- 1) 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.

#### **MOTIFS DIRECTS :**

- \* Expliquer le différentiel de consommation des crédits entre les orientations
  - \* Amener à la structuration du Syndicat Mixte
  - \* Apporter aux membres du Conseil de développement des méthodes d'élaboration d'une nouvelle programmation
  - \* Analyse de faiblesses et plus value du processus de Pays
- => Remise en perspective des objectifs initiaux (réadaptation de la charte et du contrat)  
(les enjeux de la charte ont-ils été atteints ?)  
=> Analyse du positionnement des acteurs

#### **MOTIFS INDIRECTS**

Légitimer une démarche = asseoir l'institution pays. Faire avancer l'idée de nouvelles compétences. En quoi le territoire X contribue t-il au développement des territoires supra et infra pays ?

- 2) Précisez quels sont, selon vous, les principaux intéressés pour chacun des objectifs de l'évaluation que vous avez retenus ? Expliquez.

/

### **II – CHAMP DE L'ÉVALUATION (30 minutes)**

---

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

- 1) 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.

Evaluer ce que le pays a permis. Quels effets induits ? Partis du financement comme « carotte » consommation de crédits.

Effets produits : orientations 2 et 3

Effets induits : orientations 1 et 4

- 2) Sur quelle période l'évaluation doit-elle porter ? Et sur quelle aire géographique ? Dans les deux cas, justifiez votre choix.

6 mois pour tout en fonction de ? . Faire vite si possible.

- 3) 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.

OUI.

### **III – QUESTIONNEMENT EVALUATIF (30 minutes)**

---

- 1) Déclinez, à partir des objectifs généraux que vous avez retenus pour l'évaluation, les questions auxquelles, selon vous, l'évaluation doit répondre (questions spécifiques) ...

Comment mobiliser le conseil de développement ?

Comment permettre une meilleure adéquation entre orientations et opérationnalité ?

Comment lié les projets communautaires d'agglomération et ceux du pays ?

- 2) Vous paraît-il nécessaire à ce stade de la préparation de l'évaluation de disposer d'un référentiel de l'évaluation ? (cf. note explicative)

Non. Manque d'éléments.

Module Technique n°2  
« Encadrer l'évaluation »

Atelier n°1 : La formalisation de la commande d'évaluation : le cahier des charges

Atelier n°2 : Le pilotage de l'évaluation : définir les responsabilités et mettre en place les instances

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

## GROUPE A

### **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 :

- 1) 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.

Acteurs	Degré de participation	Observations
Citoyens	Information	
Usagers et public cible	Consultation	
Porteurs de projet	Consultation	
Conseil de développement	Concertation	
Bureau syndic / communaut.	Co-construction	
Comité de pilotage	Co-construction	
		Nécessité d'une instance d'évaluation

- 2) Sur la méthode d'évaluation : interne ou externe (justifiez votre choix en précisant les critères de décision) ?

Externe : identification d'un blocage plus facile (éviter d'être juge et partie) avec un référent interne (technicien), chef de file et représentant le commanditaire.

- 3) Sur la mise en œuvre : quel phasage ? quelle durée ? Expliquez vos choix

Cahier des charges : 15 juillet 06

Consultation des bureaux d'études jusqu'au 10 septembre 06 pour sélection d'un prestataire externe

Rendu du BE et préconisations co-construites au 10 décembre 06

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

Pas de réponse

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

Pas de réponse

## 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).

1) [Eléments de contexte](#)

2) [Diagnostic partagé](#)

3) [Finalités et objectifs](#)

- [Finalité](#) : Mesure de la valeur ajoutée de la démarche Pays
- [Objectifs](#) :
  - Analyse des réalisations
  - Evaluation du dispositif opérationnel
  - Vérifier la pertinence (actualité) par rapport aux priorités de la charte
- [Questionnement évaluatif](#) : en relation avec les deux objectifs
- [Moyens alloués](#) : 35 jours d'appui en externe, 40 jours d'appui en interne

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 ?**

[Pas de réponse](#)

## GROUPE B

### **I – DEFINITION DU DISPOSITIF D’EVALUATION (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 :

- 1) Sur l'association des acteurs : quels acteurs pour quels degrés de participation (information I, consultation Cs, concertation Cc, co-construction CoC) ? Justifiez vos choix en précisant les critères de décision.

Acteurs	Degré de participation	Observations
Analyse des réalisations et explication des écarts		
Maîtres d'ouvrage et porteurs de projets	I / Cs / Cc	Car objectifs indépendants
Financeurs	I / Cs	
Conseil de développement	I / Cs / Cc	
Instance d'évaluation	I / Cs / Cc / CoC	
Chef de projet	I / Cs / Cc / CoC	
Réactualisation de la charte		
Collectivités membres de la démarche	I / Cs / Cc / CoC	
Financeurs	I / Cs / Cc	
Conseil de développement	I / Cs / Cc / CoC	
Instance d'évaluation	I / Cs / Cc / CoC	
Chef de projet	I / Cs / Cc / CoC	
Mesure de la valeur ajoutée Pays		
Financeurs	I	
Maîtres d'ouvrage	I / Cs / Cc	
Collectivités membres de la démarche	I / Cs / Cc	
Conseil de développement	I / Cs / Cc / CoC	
Instance d'évaluation	I / Cs / Cc / CoC	
Chef de projet	I / Cs / Cc / CoC	
Evaluation du dispositif		
Maîtres d'ouvrage et porteurs de projets retenus	I / Cs / Cc	
Maîtres d'ouvrage et porteurs de projets retoqués	I / Cs / Cc	
Financeurs	I / Cs / Cc	
Collectivités membres de la démarche	I / Cs / Cc / CoC	
Conseil de développement	I / Cs / Cc / CoC	
Instance d'évaluation	I / Cs / Cc / CoC	
Chef de projet	I / Cs / Cc / CoC	

- 2) Sur la méthode d'évaluation : interne ou externe (justifiez votre choix en précisant les critères de décision) ?

Mixte, qui tout en conciliant les contraintes de temps permet d'associer les modes :

- interne car mobilisation des acteurs + aisée
- externe pour vision extérieure et neutralité, propositions non lissées

3) Sur la mise en œuvre : quel phasage ? quelle durée ? Expliquez vos choix  
Analyse des réalisations (Bilan / Suivi) : régulièrement sur le suivi / ponctuellement pour écarts  
Réactualisation de la charte : en fin de parcours  
Mesure de la valeur ajoutée et évaluation du dispositif : en fin de parcours

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

Pas de réponse

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

Pas de réponse

## **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).

1. Les éléments de contexte : points forts, points faibles
  - Eléments de cadrage du Pays (Cf Charte de développement)
  - Analyse points forts / points faibles
  - Contrainte de temps
  - Personnes référentes
2. Les finalités
  - repositionner une nouvelle génération de contractualisation
  - le champ de l'évaluation
    - Des réalisations au dispositif en passant par la charte
    - Spatial et temporel : le Pays depuis 2003
  - Les objectifs directs
    - Attention particulière à porter à l'approche transversale
  - les objectifs indirects
  - le questionnement évaluatif
    - A compéter et reformuler
    - précision sur les objectifs : 1 & 2 : interne 3 & 4 : externe donc contrainte de temps - importante
3. Le dispositif : rôle des différents acteurs
  - syndicat mixte : validation des différentes étapes
  - chef de projet : interface et animation
  - instance d'évaluation : co-construction
  - comité technique : préparation des étapes
4. Les sources documentaires disponibles
  - Charte de pays, projet d'agglomération
  - Contrats de pays et d'agglomération
  - PDU, PLH, schémas directeurs...
  - Service SIG interne et partenaires : CG, communautés de communes, consulaires...
5. Le calendrier prévisionnel

- Été 2006 : objectifs 1 & 2
- Octobre 2006 – Avril 2007 : objectifs 3 & 4
- Fréquence des réunions (une dizaine à prévoir)
- une réunion de lancement et de préparation
- une réunion intermédiaire pour présentation de chaque phase
- une réunion de restitution / validation finale

6. Moyens à mobiliser

- temps de travail du chef de projet : 40 % pour objectifs 1 & 2, 10 % pour obj. 3 & 4
- Prestataire externe : mission estimée à 40 000 € TTC

7. Exigences méthodologiques

- Démarche participative
- Pédagogie et sensibilisation des élus sur le sujet

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 ?**

Pas de réponse

## GROUPE C

### **I – DEFINITION DU DISPOSITIF D’EVALUATION** (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 :

- 1) 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.

Principe général : La co-construction implique forcément en préalable les phases précédentes d'information, consultation et concertation

Acteurs	Degré de participation	Observations
Comité de pilotage	Co-construction	Concerne les élus du pays, de l'agglomération et des EPCI, « avec possibilité d'associer autres élus (Concertation) »
Conseil de développement & commissions	Co-construction (mais pas décisionnaire)	« Contribution à l'élaboration du cahier des charges, sans décision »
Financeurs	Consultation / Co-construction	« Par rapport à leur propre démarche d'évaluation » / « pour être pertinent »
Organismes associés	Consultation / quasi concertation (si réunion)	Expertise, « comment ils feraient évoluer... »
Opérateurs	Information	
Usagers	Consultation	Car « c'est pour eux mais peuvent difficilement avoir un avis d'expert »

- 2) Sur la méthode d'évaluation : interne ou externe (justifiez votre choix en précisant les critères de décision) ?

Méthode	Avantages	Inconvénients
Interne	Meilleure appropriation Moins coûteuse Meilleure connaissance (acteurs, réseau local...) Mise en œuvre rapide	Quid de la neutralité ? Problème de distance, Problème de recul, Problème d'expérience
Externe	Plus de neutralité Moins de parti pris Distance Expérience et méthode	Problème lié à la faible connaissance du tissu local (contexte, enjeux) Plus coûteuse
Mixte	Même si plus complexe à gérer, par rapport aux objectifs, possible de distinguer une phase d'évaluation opérationnelle (bilan, suivi des réalisations opérationnelles en interne d'une part) et une phase d'évaluation stratégique (expertise, conseil et préconisations en externe d'autre part) qui permet un accompagnement interne en méthodologie.	

3) Sur la mise en œuvre : quel phasage ? quelle durée ? Expliquez vos choix

Déroulement « en tuilage » des différentes phases, liées les unes aux autres :

Information, sensibilisation préalable 3 mois	Rapport d'évaluation opérationnelle 3 mois	
	Recueil d'info, et phase de consultation des prestataires – 4 mois	
		Evaluation stratégique 3 mois
		Formulation des préconisations 2 mois

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

Pas de réponse

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

Pas de réponse

## **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).

1. Contexte  
Cf. Etat des lieux et présentation dans dossier remis
2. Objectifs  
Voir les objectifs du dossier
  - Finalité : Mobilisation, utilité, recadrage  
Laisser la possibilité au prestataire de conclure : « le pays n'est pas utile en l'état actuel et à quelles conditions la démarche Pays apporte t elle une plus value au territoire »
  - Champ : la mise en œuvre du contrat en analysant les orientations 2 & 3 (« quels sont les + significatifs en terme de plus value budgétaire et en terme d'écarts de réalisation ? »)
3. Méthode
  - Expliciter les attentes d'une méthode mixte avec nécessité d'articulation, de répartition des rôles et compétences
  - instauration d'un comité de suivi avec des réunions comme lieux de débat et de propositions
  - Création d'un comité de pilotage représentant la décision, avec un rôle d'arbitrage et de validation sur l'approche méthodo et les principes d'intervention, le budget, le calendrier, l'état d'avancement de la démarche
  - Instance d'évaluation, préparant la décision du comité de pilotage avec le prestataire

- Un chef de file, qui peut mobiliser un groupe de travail interne et fait le lien entre les différents interlocuteurs...

#### 4. Sources

- Liste d'acteurs, de partenaires et structures susceptibles d'être associés à la démarche
- Inventaire des données, études, statistiques disponibles

#### 5. Calendrier

- Cf planning prévisionnel à 6 mois avec les différentes phases imbriquées

#### 6. Moyens

- Une personne en interne + autres personnes ressources et réseaux d'acteurs locaux

#### 7. Exigences méthodologiques

- Accompagnement méthodo préalable des chargés de mission par le prestataire externe sur la phase opérationnelle
- Réalisation d'entretiens et interviews (au moins une trentaine de personnes ressources sur le territoire)

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 ?**

Pas de réponse

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

### GROUPE A

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	C P / I E
Assistance au commanditaire et à l'instance d'évaluation	C P
Conduite du dispositif opérationnel recueil et traitement de l'information	C E
Décision d'évaluer	C
Définition de l'objet, des enjeux et objectifs	C, I E
Définition ( <b>décision</b> ) des actions à mettre en œuvre à l'issue de l'évaluation	C
Définition du budget	C P
Définition du mandat de l'instance d'évaluation	C P
Désignation du chef de projet de l'évaluation	C
Rédaction du cahier des charges	C P
Elaboration du rapport final au commanditaire	C P
Participation à la définition des actions à mettre en œuvre ( <b>à l'issue des préconisations</b> )	C E, C P ? I E, C
Production du projet d'évaluation (référentiel de l'évaluation, questionnement évaluatif, calendrier, caractère participatif, mode d'évaluation interne ou externe, ...)	I E
Production d'un rapport d'évaluation	C E
Secrétariat de l'instance d'évaluation	C P
<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
Chef de projet	Cheville ouvrière
1 ou 2 élus du bureau du Pays	Représentant du commanditaire
Représentant des commissions concernées (ex : dév éco)	Par rapport aux orientations à évaluer
Ou membres actifs des collèges concernés	Par exemple, pour le dév éco : associer des chefs d'entreprises
Le financeur principal	Pour la préparation de la nouvelle programmation

- 3) Y a-t-il d'autres acteurs que vous jugez nécessaire d'associer et pour quelle(s) raison(s) ?

Les financeurs, les organismes associés (agence d'urbanisme, agence de l'eau... par ex.) selon les orientations à évaluer

A organiser lors des réunions de type « bilans intermédiaires »

- 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.

Bénéficiaires pris au sens « porteurs de projets financés »

Non dans un souci de conserver l'efficacité, l'efficience et l'objectivité de la démarche

Mais Oui pour les associer au comité technique, dans le cadre d'une consultation, car ce sont des contributeurs au projet de territoire.

- 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.

Oui

## 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 façons de la légitimer aux yeux des partenaires et plus largement du citoyen.*

- 6) 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 ?

Oui avec des conditions préalables :

- clarté et précision du cahier des charges initial
- instance d'évaluation avec des compétences
- pas de voix délibérative lors des décisions suite aux préconisations
- regards croisés avec des personnes extérieures
- confiance entre les différents acteurs
- conscience professionnelle du chef de projet

- 7) 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, ...) ?

Diversité des acteurs compétents dans l'instance

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

Non, pas de besoin de validation

## GROUPE B

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

### **I – DEFINITION DU DISPOSITIF DE PILOTAGE DE L'ÉVALUATION (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	C P
Assistance au commanditaire et à l'instance d'évaluation	C P
Conduite du dispositif opérationnel recueil et traitement de l'information	C E
Décision d'évaluer	C
Définition de l'objet, des enjeux et objectifs	C – I E
Définition ( <i>décision</i> ) des actions à mettre en œuvre à l'issue de l'évaluation	C
Définition du budget	I E – C
Définition du mandat de l'instance d'évaluation	C
Désignation du chef de projet de l'évaluation	C
Rédaction du cahier des charges	I E
Elaboration du rapport final au commanditaire	C E validé par I E
Participation à la définition des actions à mettre en œuvre ( <i>à l'issue des préconisations</i> )	I E – C E - CP
Production du projet d'évaluation (référentiel de l'évaluation, questionnement évaluatif, calendrier, caractère participatif, mode d'évaluation interne ou externe, ...)	I E
Production d'un rapport d'évaluation	C E
Secrétariat de l'instance d'évaluation	C P
<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

Structure porteuse / Comité de pilotage	3 élus du territoire (décisionnaires)
Société civile / Bureau du conseil dévpt	3 membres de la société civile
Cofinanceurs	3 (Etat, Région, Département...)
Etat	
Techniciens	
Chef de projet	

3) Y a-t-il d'autres acteurs que vous jugez nécessaire d'associer et pour quelle(s) raison(s) ?

Cela dépend de la spécificité de l'objet de l'évaluation et des spécificités locales

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.

Non, ils seront consultés et informés de l'état d'avancement et du résultat de la démarche

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.

Oui

## 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 façons de la légitimer aux yeux des partenaires et plus largement du citoyen.*

- 6) 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 ?

Non dans l'absolu. En pratique, les deux rôles sont le plus souvent confondus.

- 7) 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, ...) ?

- diversité des représentants dans l'instance et équilibre des représentations  
- mandat de l'IE :

- Elaboration du cahier des charges
- Respect du cahier des charges par le consultant
- lien entre préconisations et actions

Modalités : rédaction des comptes rendus par le Cp et validation à la prochaine réunion de travail

- 8) 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

Oui, c'est l'instance d'évaluation qui valide sur le fond pour garantir le travail du chargé d'évaluation (honnêteté intellectuelle, respect de la méthode et cohérence des résultats).

## GROUPE C

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

### **I – DEFINITION DU DISPOSITIF DE PILOTAGE DE L'ÉVALUATION (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	C P, I E
Assistance au commanditaire et à l'instance d'évaluation	C P
Conduite du dispositif opérationnel recueil et traitement de l'information	C E
Décision d'évaluer	C
Définition de l'objet, des enjeux et objectifs	I E (C + C P)
Définition ( <i>décision</i> ) des actions à mettre en œuvre à l'issue de l'évaluation	C
Définition du budget	C
Définition du mandat de l'instance d'évaluation	C
Désignation du chef de projet de l'évaluation	C
Rédaction du cahier des charges	C P
Elaboration du rapport final au commanditaire	C E
Participation à la définition des actions à mettre en œuvre	I E + C E + C P
Production du projet d'évaluation (référentiel de l'évaluation, questionnement évaluatif, calendrier, caractère participatif, mode d'évaluation interne ou externe, ...)	I E
Production d'un rapport d'évaluation	C E
Secrétariat de l'instance d'évaluation	C P + C E
<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
Représentants du commanditaire 3	
Comité de pilotage	Interface à ses missions
Financeurs	
Représentants conseil de dévpt	

- 3) Y a-t-il d'autres acteurs que vous jugez nécessaire d'associer et pour quelle(s) raison(s) ?

Personnes ressources du territoire, invitées ponctuellement :

- expert consultant ayant participé à l'élaboration de la charte pour la reformulation des enjeux
- expert consultant en maîtrise d'ouvrage

- 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.

Non ! Car trop parties prenantes donc plutôt excusés. Gros souci de sélection des bénéficiaires en terme de représentativité.

- 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.

6)

Oui mais attention au lien avec le commanditaire (juge et partie) d'où la nécessité de renforcer l'instance d'évaluation avec des membres de la société civile

## **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 façons de la légitimer aux yeux des partenaires et plus largement du citoyen.*

- 7) 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 ?
  
- 8) 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, ...) ?

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

Module Technique n°3

« Mettre en œuvre l'évaluation »

Atelier n°1 : Les outils de l'évaluation, le tableau de bord

Atelier n°2 : Les outils de l'évaluation, le cadre logique

# **ATELIER N°1 : LES OUTILS DE L'ÉVALUATION : LES TABLEAUX DE BORD**

## **GROUPE A**

-1<sup>er</sup> OBJECTIF : Evaluer le niveau de contribution à la mise en œuvre du projet de Développement du territoire = relation Groupe de travail (GT) et Conseil de Développement (CD)

- Organisation
  - Fréquence des réunions du GT par rapport à un calendrier initial
  - Taux de participation au sein de chaque GT
  - Représentativité de chaque collègue du CD au sein des GT
  
- Production
  - Nombre de propositions de chaque GT
  - Nombre de propositions retenues par le CD

-2<sup>nd</sup> OBJECTIF : Evaluer le niveau de contribution = relation CD et SM (Syndicat Mixte)

- Organisation
  - Nombre de rencontres communes Cd et SM
  
- Production
  - Nombre de propositions du CD retenues par le SM

## **GROUPE B**

DEBAT = Mise au point sur la compréhension du système

### Objectif de l'évaluation :

1. Réalisation d'un tableau de bord pour évaluer le taux de participation d'un groupe
2. Tableau de bord de la production du système  
! La limite du tableau de bord sur la production d'un système est l'aspect qualitatif des actions non retenues.

Les limites de la faisabilité du tableau de bord sont la disponibilité de l'équipe technique pour l'agrégation des données et les moyens à disposition des groupes de travail pour reporter les données.

Réflexion du groupe : difficultés à s'extraire d'un contexte connu ou méconnu.

## LA PARTICIPATION

Groupe de travail	Date réunion	Collège	Nombre de participants		Taux de participation	Nombre d'actions/propositions
			Présents	Inscrits		
1	XX/XX/06	1	6	10	60%	1
		2	5	10	50%	
		3	3	10	30%	
	XX/XX/XX XX/XX/08	2	5	10		2
		1	2	10		0
2	XX/XX/07	1	7	10	70%	
		2	2	10	20%	
		3	8	10	30%	
		4	6	10	40%	

## PRODUCTIVITE DE L'ORGANISATION

Proposition : On part du niveau du Syndicat Mixte des pays

	CD			Elus	
	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	CDC1	CDC2
Nombre de propositions du CD	10	8	6	5	4
Nombre de propositions CD => SM	4	3	4	4	4
Nombre de propositions SM => Financeurs	2	3	2	4	4
Nombre de propositions inscrites au contrat	1	2	2	2	2

## **GROUPE C**

### Constat :

Pays = mélange de plusieurs acteurs => articulation entre chacun pour un bon fonctionnement du pays ?

→ Question : Comment mesurer l'implication de l'ensemble de ces acteurs ?

→ Le rythme des rencontres par exemple ?

→ Donc il faut travailler sur la composition et le rôle précis de chacun des acteurs pour rendre compte du fonctionnement du Pays

→ Mais rendre compte aussi du qualitatif ?

→ **Objectif : Que veut-on suivre ?**

→ Mesurer : \*La participation de chacun pour mesurer l'implication  
\*Les propositions des groupes de travail du Conseil de Développement

### I. Mesure de la participation

1. *Unité de mesure : le nombre de réunion pour chacune des entités*

Entité	Nombre de réunion	Nombre de personnes composant cette entité	Taux de fréquentation
Syndicat Mixte			
Conseil des pays			
Equipe Technique			
Groupe de travail 1			
Groupe de travail 2			
.....			

2. *Mesurer le nombre de réunion entre chacune des entités et le taux de fréquentation*

Entité	Syndicat Mixte	Syndicat Mixte	Syndicat Mixte	Syndicat Mixte	Syndicat Mixte	Syndicat Mixte
Syndicat Mixte						
Conseil des pays						
Equipe Technique						
Groupe de travail 1						
Groupe de travail 2						
.....						
<b>Total</b>						

### II. Mesurer la qualité des échanges lors des réunions

1. *Unité de mesure : Le nombre de propositions (adoptées/rejetées) par les groupes de travail*

GT	Nombre de propositions	Nb de propositions validées par le CD	Validées par le SM	Inscrites au contrat de pays	%*
GT1					
GT2					
...					
<b>Total</b>					

\*% => Entre le nombre de propositions élaborées et celles inscrites au contrat de Pays.

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

### GROUPE A

#### **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)

<p><b>Objectif global et rapport à la stratégie de développement :</b></p> <p>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 des potentialités locales.</p>	
<p><b>Objectif spécifique :</b></p> <p>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</p>	
<p><b>Description des opérations éligibles :</b></p> <p style="margin-left: 20px;"><u>Actions de communication destinées aux jeunes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Attribution d'une adresse électronique pour envois d'informations régulières sur la vie économique, sociale et culturelle du Pays, ...</li> <li>➤ Organisation de rencontres             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « goût d'entreprendre », (métiers, formations, créations d'entreprises),</li> <li>▪ « Journée échanges européens »,</li> </ul> </li> <li>➤ Soutien à la mise en place d'actions innovantes et à la création d'associations à l'initiative des jeunes (sportives, culturelles.....),</li> <li>➤ Organisation de week-ends thématiques par les jeunes, pour les jeunes,</li> <li>➤ 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.</li> </ul> <p style="margin-left: 20px;"><u>Actions de formations destinées aux jeunes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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...),</li> <li>➤ Soutien aux initiatives visant à donner aux jeunes le goût d'entreprendre,</li> </ul>	<p><b>Résultat 1</b></p> <p style="color: blue;">Informier régulièrement les jeunes sur la vie économique du pays</p> <hr/> <p><b>Résultat 2</b></p> <p style="color: blue;">Faire découvrir aux jeunes les formations existantes</p> <hr/> <p><b>Résultat 3</b></p> <hr/> <p><b>Résultat 4</b></p> <hr/> <p><b>Résultat 5</b></p> <hr/> <p><b>Résultat 6</b></p>

- **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>
<p><b>Objectif spécifique :</b> 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</p>		
<p><b>Résultat 1</b> Informer régulièrement les jeunes sur la vie économique du pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jeunes informés</li> <li>- Nombre de participants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mails</li> <li>- Liste des participants</li> </ul>
<p><b>Résultat 2</b> Faire découvrir aux jeunes les formations existantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de demandes de plaquettes d'informations et/ou de demandes d'inscriptions puis nombre d'inscriptions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centres de formation</li> </ul>
<b>Résultat 3</b>		
<b>Résultat 4</b>		
<b>Résultat 5</b>		
<b>Résultat 6</b>		

- **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)

**Résultat 1 (Informer régulièrement les jeunes sur la vie économique du pays) : Site Internet.**

**Résultat 2 (Faire découvrir aux jeunes les formations existantes) : Salon étudiant, portes ouvertes, presse, CIO, présentation des formations existantes dans les écoles mêmes**

**→ Action de sensibilisation auprès de jeunes et de ceux qui les accueillent.**

- **selon vous, l'adjonction de nouvelles actions / activités amène t-elle à modifier le/les indicateur(s) de résultat ?** (5 minutes)

**Les sources sont modifiées.**

## GROUPE B

### **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)

<b>Objectif global et rapport à la stratégie de développement :</b> 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 des potentialités locales.	
<b>Objectif spécifique :</b> 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	
<b>Description des opérations éligibles :</b>  <u>Actions de communication destinées aux jeunes :</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Attribution d'une adresse électronique pour envois d'informations régulières sur la vie économique, sociale et culturelle du Pays, ...<a href="#">R1</a></li><li>➤ Organisation de rencontres <a href="#">R1</a><ul style="list-style-type: none"><li>▪ « goût d'entreprendre », (métiers, formations, créations d'entreprises),</li><li>▪ « Journée échanges européens »,</li></ul></li><li>➤ Soutien à la mise en place d'actions innovantes et à la création d'associations à l'initiative des jeunes (sportives, culturelles.....), <a href="#">R2</a></li><li>➤ Organisation de week-ends thématiques par les jeunes, pour les jeunes, <a href="#">R1, 2 &amp; 3</a></li><li>➤ 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. <a href="#">Hors</a></li></ul> <u>Actions de formations destinées aux jeunes :</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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...), <a href="#">R3</a></li><li>➤ Soutien aux initiatives visant à donner aux jeunes le goût d'entreprendre, <a href="#">R2 &amp; 3</a></li></ul>	<b>Résultat 1</b> Les jeunes extérieurs et originaires du territoire sont informés sur les potentialités du territoire.
	<b>Résultat 2</b> Les potentialités du territoire sont reconnues et valorisées par des actions de communication et de production
	<b>Résultat 3</b> Les jeunes participent aux actions de formation
	<b>Résultat 4</b>
	<b>Résultat 5</b>
	<b>Résultat 6</b>

- **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>
<p><b>Objectif spécifique :</b> 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</p>		
<p><b>Résultat 1</b> Information</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jeunes identifiés et contactés par mail</li> <li>- Nombre et diversité des informations communiquées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituer un annuaire passant par les lycées et les parents</li> <li>- Nombre d'aller-retour des mails</li> </ul>
<p><b>Résultat 2</b> Valorisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'associations créées</li> <li>- Nombre d'emplis créés</li> <li>- Nombre d'équipements</li> <li>- Nombre et diversité des manifestations culturelles, sportives,...</li> </ul>	
<p><b>Résultat 3</b> Formation (création d'entreprises, portage de projet...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de participants</li> </ul>	
<p><b>Résultat 4</b></p>		
<p><b>Résultat 5</b></p>		
<p><b>Résultat 6</b></p>		

- **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)

## GROUPE C

### **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)

<b>Objectif global et rapport à la stratégie de développement :</b> 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 des potentialités locales.	
<b>Objectif spécifique :</b> 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	
<b>Description des opérations éligibles :</b>  <u>Actions de communication destinées aux jeunes :</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Attribution d'une adresse électronique pour envois d'informations régulières sur la vie économique, sociale et culturelle du Pays, ...</li><li>➤ Organisation de rencontres<ul style="list-style-type: none"><li>▪ « goût d'entreprendre », (métiers, formations, créations d'entreprises),</li><li>▪ « Journée échanges européens »,</li></ul></li><li>➤ Soutien à la mise en place d'actions innovantes et à la création d'associations à l'initiative des jeunes (sportives, culturelles...),</li><li>➤ Organisation de week-ends thématiques par les jeunes, pour les jeunes,</li><li>➤ 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.</li></ul> <u>Actions de formations destinées aux jeunes :</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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...),</li><li>➤ Soutien aux initiatives visant à donner aux jeunes le goût d'entreprendre,</li></ul>	<b>Résultat 1</b> <i>Connaître les potentialités locales</i>
	<b>Résultat 2</b> <i>Former les jeunes</i>
	<b>Résultat 3</b> <i>Sensibiliser les jeunes</i>
	<b>Résultat 4</b>
	<b>Résultat 5</b>
	<b>Résultat 6</b>

- **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>
<p><b>Objectif spécifique :</b> 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</p>		
<p><b>Résultat 1</b> Information structurée et organisée sur potentialités locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de thématiques</li> <li>- Périodicité de Mise à jour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien avec partenaires (thématiques)</li> </ul>
<p><b>Résultat 2</b> Un annuaire Recensement des publics cibles/besoins</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jeunes recensés *issus du territoire *sur le départ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissement d'enseignement</li> <li>- Producteurs de données</li> </ul>
<p><b>Résultat 3</b> Communication adaptée /aux usages TIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de rencontres</li> <li>- Participation aux rencontres</li> <li>- Nombre de mels-connexions</li> </ul>	
<p><b>Résultat 4</b> Formation répondant aux besoins</p>		
<p><b>Résultat 5</b></p>		
<p><b>Résultat 6</b></p>		

- **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)

## GROUPE D : fiche de synthèse non recueillie.

### **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)

<b>Objectif global et rapport à la stratégie de développement :</b> 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 des potentialités locales.	
<b>Objectif spécifique :</b> 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	
<b>Description des opérations éligibles :</b>  <u>Actions de communication destinées aux jeunes :</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Attribution d'une adresse électronique pour envois d'informations régulières sur la vie économique, sociale et culturelle du Pays, ...</li><li>➤ Organisation de rencontres<ul style="list-style-type: none"><li>▪ « goût d'entreprendre », (métiers, formations, créations d'entreprises),</li><li>▪ « Journée échanges européens »,</li></ul></li><li>➤ Soutien à la mise en place d'actions innovantes et à la création d'associations à l'initiative des jeunes (sportives, culturelles...),</li><li>➤ Organisation de week-ends thématiques par les jeunes, pour les jeunes,</li><li>➤ 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.</li></ul> <u>Actions de formations destinées aux jeunes :</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 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...),</li><li>➤ Soutien aux initiatives visant à donner aux jeunes le goût d'entreprendre,</li></ul>	<b>Résultat 1</b>
	<b>Résultat 2</b>
	<b>Résultat 3</b>
	<b>Résultat 4</b>
	<b>Résultat 5</b>
	<b>Résultat 6</b>

- **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>
<p><b>Objectif spécifique :</b> 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</p>		
<b>Résultat 1</b>		
<b>Résultat 2</b>		
<b>Résultat 3</b>		
<b>Résultat 4</b>		
<b>Résultat 5</b>		
<b>Résultat 6</b>		

- **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)