

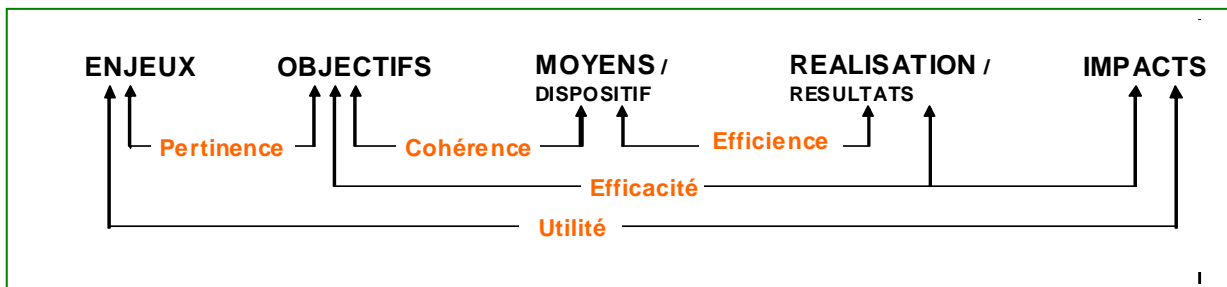
Le vocabulaire de l'évaluation et de la capitalisation

Capitalisation : La capitalisation d'expériences est un outil de gestion des connaissances qui cherche à offrir ce qui dans l'expérience **peut être utile à d'autres** : connaissances à partager, sources d'enseignements... La capitalisation doit refléter ce qui se vit sur le terrain, le point de vue des différents acteurs et partenaires

Evaluation : 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 REFERENTIEL STANDARD DE L'EVALUATION

L'évaluation des politiques publiques s'appuie sur l'analyse de cinq critères principaux : pertinence, cohérence, efficacité, efficience et utilité.



Pertinence : rapport entre les problématiques, les enjeux du territoire et les stratégies et objectifs de la politique mise en œuvre.

Cohérence : rapport entre les objectifs "affichés" et les moyens mobilisés, qu'il s'agisse de moyens humains, financiers mais aussi du ou des dispositifs mis en œuvre.

Efficacité : rapport entre la ou les stratégies et objectifs de la politique territoriale et les réalisations et résultats obtenus dans le cadre du projet de développement territorial.

Efficience : rapport entre les moyens mobilisés et les réalisations et résultats obtenus.

Utilité : relation entre les problématiques, les enjeux du territoire et les résultats et impacts.

A ces cinq critères principaux, il convient de rajouter deux autres critères non moins importants : la cohérence interne et la cohérence externe.

Cohérence interne : appréciation de la cohésion du programme évalué en examinant la synergie entre axes stratégiques et entre actions relevant d'axes stratégiques différents. Cette analyse peut s'appuyer et se traduire par des représentations graphiques ou matricielles qui illustrent de façon visuelle la cohésion générale du programme d'action.

Cohérence externe : appréciation de l'intégration du programme évalué dans son environnement, en particulier par rapport aux autres politiques territorialisées mises en œuvre dans cet environnement (contrat d'agglomération, de pays, politiques régionales ou départementales, programme d'initiative communautaire, programme d'actions du Service Public de l'Emploi local...).

⇒ AUTRES DEFINITIONS

Cadre logique : outil de conception, de structuration, de suivi et d'évaluation du cycle de projet. Présenté sous la forme d'une matrice, il permet une compréhension aisée du projet et se prête à une évaluation continue.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectif spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	

Avec le cadre logique on peut identifier et clarifier les liens logiques entre des objectifs globaux (finalités auxquelles le projet contribue parmi d'autres dispositifs – ex : "améliorer la situation de l'emploi"), un objectif spécifique (la formulation du projet proprement dit), les résultats attendus du projet (permettant d'atteindre complètement l'objectif spécifique) et les activités permettant d'atteindre les résultats). Le cadre logique permet également de tenir compte des facteurs aussi bien endogènes qu'exogènes au projet (appelées "hypothèses").

Champ de l'évaluation : périmètre de ce que l'on veut évaluer ; le champ de l'évaluation s'appréhende sous un double aspect : il s'agit de préciser sur quoi va porter l'évaluation d'une part, et les « angles de vue » d'autre part :

Sur quoi va porter l'évaluation ? Il s'agit de cerner précisément l'objet évalué : on distingue trois champs structurants : la conception du projet, sa mise en œuvre, les effets produits. Le champ peut aussi être défini dans l'espace (évaluation des actions mises en œuvre sur tel périmètre) et dans le temps (période de l'histoire du programme sur lequel porte l'évaluation).

Les « angles de vue » : il s'agit des composantes du référentiel classique de l'évaluation : pertinence, cohérence, efficacité, efficacité, l'impact, auxquelles s'ajoutent la cohérence interne et la cohérence externe.

Champ de capitalisation : périmètre de ce que l'on veut capitaliser, c'est-à-dire domaine de recherche de pratiques et d'expériences – internes comme externes – sur lesquels on souhaite acquérir de la connaissance. Le champ de la capitalisation peut inclure deux dimensions, une liée aux thèmes et l'autre aux finalités :

La dimension de « thèmes » conduit à définir les sujets sur lesquels doit porter la capitalisation : il peut s'agir de thématiques au sens strict (ex : environnement, services à la population, zones d'activités...) ou de thèmes plus transversaux, renvoyant d'avantage à des pratiques (ex : partenariat public-privé, innovation, gouvernance locale, outil de pilotage de projets...) ;

La dimension des « finalités » renvoie aux aspects particuliers que l'on va chercher à connaître dans les références capitalisées : les finalités sont directement liées au type de valorisation prévue des objets capitalisées (apport opérationnel, méthodologique, pédagogique, mais aussi communication...).

Critère : principe qui permet de porter un jugement, de distinguer ce que l'on cherche à évaluer. Les principaux critères utilisés sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité.

Evaluation ex-ante : évaluation réalisée en amont de la mise en œuvre du programme / politique, dans un but de validation des objectifs initiaux, de vérification de la pertinence et de la cohérence du projet, de mise en place du système de suivi et d'optimisation du dispositif de mise en œuvre prévu.

Evaluation à mi-parcours : évaluation réalisée en cours de programmation / de mise en œuvre de la politique évaluée, dans un but d'ajustement des choix stratégiques et opérationnels initiaux et de réallocation éventuelle des moyens disponibles.

Evaluation finale : évaluation réalisée en fin de programme dans un but de restitution des réalisations et impacts, d'appréciation de l'atteinte des objectifs, de mesure de la valeur ajoutée de la politique / du programme pour le territoire, de mise en évidence des progrès réalisés... Doit permettre par ces préconisations de préparer les générations suivantes des politiques publiques.

Grille de notation : outil de mesure collégiale d'un certain nombre de critères qualitatifs sur la base d'une échelle d'appréciation prédéfinie (ex : très satisfaisant / satisfaisant / peu satisfaisant / pas du tout satisfaisant), dont chaque niveau est formellement explicitée (ex : pour le critère "fréquence de réunion du Comité de pilotage" : "très satisfaisant" = le Comité se réunit aussi souvent qu'il le faut ; "satisfaisant" = le Comité se réunit assez souvent, mais parfois l'ordre du jour est trop chargé pour approfondir les sujets, etc.).

Hypothèse explicative : explication a priori des éléments de bilans, des problèmes à résoudre en particulier des écarts entre objectifs (prévisions) et réalisations/résultats. L'évaluation les confirmera ou les infirmera en les étayant à partir des investigations réalisées.

Indicateur : information qui permet la mesure périodique d'une réalité par rapport à un critère, un objectif ou un résultat prédéfini. C'est un instrument de mesure.

Indicateurs de référence : ensemble d'informations caractéristiques du territoire établies lors du diagnostic initial et qui, par comparaison avec les mêmes informations mesurées à différentes dates, permet de déterminer les évolutions de la situation locale.

Objectifs directs : renvoient aux finalités mêmes de l'évaluation. Il s'agit de l'ensemble des sujets sur lesquels l'évaluation devra apporter des réponses, des jugements évaluatifs et des préconisations. Les objectifs directs doivent être énoncés et quantitativement limités.

Objectifs indirects : attendus connexes de l'évaluation. Il s'agit de conséquences souhaitées ou espérées de l'évaluation : mobilisation des acteurs locaux, caractère pédagogique, capitalisation des actions les plus réussies...

Objet de capitalisation : opération ou pratique incluse dans un champ de capitalisation prédéfini et donnant lieu à une action de renseignement spécifique en vue d'une acquisition de connaissance.

Questionnement évaluatif : ensemble des questions auxquelles l'évaluation doit répondre. Exprimées de préférence sous la forme interrogative, elles doivent découler directement des objectifs assignés à l'évaluation. Défini en amont ou en début d'évaluation, il délimite strictement le champ des investigations et conditionne le contenu du rapport d'évaluation.

Référentiel de l'évaluation : ensemble d'éléments et de critères auxquels on confronte les résultats de l'évaluation pour apprécier la réussite ou l'échec de l'action / la politique évaluée.

Tableau de bord : outil type de suivi, il rassemble une série de données chiffrées ou de notations qui sont des indicateurs et permet d'établir un tout moment un état d'avancement du projet au regard de critères choisis. Il n'existe pas de tableau de bord type : chaque tableau de bord doit être conçu au regard de la spécificité du projet concerné, des objectifs des acteurs et des attendus prioritaires en matière de suivi et d'évaluation.

Cinq règles principales doivent être respectées dans l'utilisation d'un tableau de bord :

1. Les informations / indicateurs doivent être compréhensibles par l'ensemble des acteurs concernés ;
2. Le tableau de bord doit reposer sur un nombre limité d'indicateurs ;
3. Le tableau de bord doit pouvoir être manié et modifié facilement ;
4. Le tableau de bord doit être renseigné régulièrement ;
5. Le tableau de bord doit résulter d'une réflexion partagée en amont de sa mise en œuvre, en particulier, avec les "producteurs" de l'information, de la donnée.