



# L'évaluation de l'agenda 21 local

 **Quelle aventure !**

Aides méthodes

Livret  
N°2

## Le comité régional Agenda 21 de Bretagne

---

- Coprésidé par le Préfet de région et le Président du Conseil régional, il regroupe les collectivités, associations, partenaires institutionnels et services de l'Etat impliqués dans la mise en œuvre de projets territoriaux de développement durable.

La démarche sur l'évaluation des agendas 21 a été menée sous l'égide du comité régional agenda 21 de Bretagne, avec l'appui du réseau agenda 21 de Bretagne.

## La DREAL Bretagne (Direction Régionale de l'Environnement de l'Aménagement et du Logement)

---

- La DREAL porte la politique agenda 21 de l'Etat auprès des collectivités locales, en lien avec les Directions Départementales des Territoires et de la Mer (DDTM).

Elle a assuré le financement et la maîtrise d'ouvrage de cette démarche.

## Le Cerema

---

- Le Cerema (centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement) a apporté son expertise en matière d'évaluation et d'agenda 21 pour aider à structurer la démarche à l'amont, à l'animer dans ses différentes phases, à l'évaluer et à restituer les travaux.

Le Cerema a eu un rôle d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage dans cette démarche.

## Le cabinet EPICES

---

- EPICES – Evaluer les Politiques et Innover pour les Citoyens et les Espaces – a apporté son expertise en matière d'évaluation des politiques publiques, les apports méthodologiques utiles et son soutien à l'animation des séances de travail et de restitution des travaux.

Le cabinet a assuré la maîtrise d'oeuvre de cette démarche.

## Les nombreux contributeurs et participants

---

- Saint-Nolff, Saint-Brieuc Agglomération, Arradon, Quimper Communauté, le Conseil régional, le Conseil général des Côtes d'Armor, la DDTM d'Ille-et-Vilaine et tous ceux qui se sont prêtés au jeu, ont pu apporter leurs éclairages, expertises, interrogations, regards sur l'évaluation... C'est bien cette contribution collective qui a enrichi la démarche.



# L'évaluation de l'agenda 21 local



## Aides méthodes

1 - Attentes et utilité locale de l'évaluation	p 4
2 - Comité de pilotage spécifique Evaluation	p 6
3 - Questionnement évaluatif local	p 9
<i>Zoom</i> : Emergence des questions évaluatives	p 14
4 - Méthode de travail pour répondre au questionnement évaluatif	p 16
<i>Zoom</i> : Liste des outils méthodologiques	p 19
<i>Zoom</i> : Analyse typologique	p 20
<i>Zoom</i> : Grille d'entretien	p 21

**Ce document vous appartient.**

**Des espaces sont prévus pour la prise de note.**

# L'évaluation de l'agenda 21 local



## Aide méthode n°1

### Attentes et utilité locale de l'évaluation

Mes notes

# 1 - Favoriser l'expression des attentes et de l'utilité locale de l'évaluation au sein de la collectivité porteuse de l'agenda 21

## Se positionner et s'organiser

Se poser notamment les questions suivantes :

- Qui suis-je dans le processus de l'agenda 21 et de l'évaluation ?
- Quelle est ma légitimité à engager ou accompagner cette initiative ?
- A qui dois-je en référer ?
- Qui dois-je interroger au sein de la collectivité ? De quelle manière, individuelle ou collective ?
- Est-il pertinent de me faire accompagner techniquement ou puis-je le faire seul(e) ?
- Quelle est ma finalité (par exemple, établir un cahier des charges pour une prestation externe, définir ma propre mission, organiser le projet d'évaluation au sein de la collectivité, etc.) ?

## Animer l'émergence de cette expression

Organiser les modalités de travail associées à l'initiative

- Dans le cas d'entretien, préparer le guide
- Dans le cas d'un groupe de travail, préparer la trame d'animation (et/ou le support par exemple de rappel de l'agenda 21, de ses étapes, de ses partenaires, etc. si j'estime que c'est nécessaire pour que l'expression soit plus riche)

Construire la trame à partir des idées/questions guides suivantes :

- **L'initiative** : *Qui est à l'initiative du lancement de l'évaluation de l'A21 dans la collectivité ? Est-elle partagée ? Pourquoi ?*
- **Les éléments déclencheurs** : *Y a-t-il des éléments déclencheurs particuliers ? Sont-ils perçus intéressants ? Pourquoi ?*
- **Expression des attentes stratégiques** : *Qu'attend-on de l'évaluation ? Quelles sont les motivations, éventuellement les craintes ? A quoi est-elle censée servir ? Comment veut-on l'utiliser ? Est-elle liée à une échéance décisionnelle ? Y a-t-il des enjeux particuliers à prendre en compte dans le processus (politiques, partenariat, territoire, etc.) ?*
- **Expression des attentes méthodologiques** : *En lien avec les attentes stratégiques, quels contours envisagés ? Est-ce qu'on veut (peut) plutôt : un processus long/court ? un pilotage resserré ou plus ouvert ? un processus interne ou ouvert largement ? une démarche internalisée, une prestation externe, une démarche accompagnée ? une démarche « académique », stratégique, participative ? tout regarder dans l'A21 ou une partie ? Etc.*

## Valider les résultats

Faire un retour pour valider les résultats :

- auprès des personnes sollicitées
- Et dans le cadre du processus décisionnel de la collectivité pour acter du lancement de la démarche.

# L'évaluation de l'agenda 21 local



## Aide méthode n°2

### Comité de pilotage spécifique évaluation

Mes notes

## 2 - Réfléchir à la constitution du comité de pilotage spécifique évaluation de l'agenda 21

### Poser le cadre du comité de pilotage

S'interroger notamment sur les aspects suivants :

- Le rôle du comité de pilotage. Comme son nom l'indique, il a un rôle particulier à jouer, celui du pilotage, c'est à dire : donner le ton (guider les travaux par sa demande), suivre les travaux (contribuer aux réajustements de méthode le cas échéant), s'approprier, discuter, débattre des résultats d'avancements et in fine valider et valoriser des conclusions et recommandations. C'est donc une instance de travail par rapport à un exercice donné (l'évaluation)
- La pertinence de la mise en place d'une instance spécifique évaluation, notamment s'il existe une instance de suivi de l'agenda 21, ce qui est probable
- Le degré d'ouverture du comité de pilotage, qui peut tenir compte de plusieurs facteurs :
  - la volonté de la collectivité par rapport à l'association des parties prenantes
  - la pertinence à l'objet d'évaluation, le développement durable étant potentiellement très large en terme de parties prenantes

L'intérêt de mettre en place un comité de pilotage spécifique évaluation est multiple :

- crédibiliser la démarche en lui donnant une visibilité et une ambition propres, message à destination des parties prenantes
- donner une place à part entière à la démarche d'évaluation de l'agenda 21 dans le processus plus général de conduite de l'agenda 21
- bien distinguer l'évaluation du suivi de l'agenda 21, l'évaluation étant un moment où on « sort le nez du guidon », où on prend du recul sur l'action publique menée et ce qu'elle produit
- être un lieu d'échange tourné vers l'évaluation entre ses membres et pas « généraliste » sur l'agenda 21

### L'instance de pilotage adaptée à mon projet ?

## Raisonner les principes de sa composition

■ Dans ce cadre, on est amené à réfléchir à des principes de composition du comité de pilotage, voire à des arbitrages, notamment :

- L'articulation et la continuité avec une instance de suivi de l'agenda 21 si elle existe (une « base » utile)
- Le raisonnement sur le nombre de membres pour que le comité de pilotage reste dans un format de travail (autour d'une quinzaine de membres)
- La recherche d'un équilibre en terme de types de parties prenantes et d'implication : collectivité qui porte l'agenda 21 (élus et techniciens), partenaires plus ou moins impliqués, acteurs lambdas, etc.
- La recherche de principes d'équilibre plus fins : couverture thématique (ex. champs d'action publique), couverture géographique, équilibre interne/externe, équilibre sur la pratique de l'évaluation (des praticiens et des néophytes), etc.

## Organiser au besoin une « sélection » ou un « appel à candidature »

■ Dans certains territoires il existe des instances de concertation sur l'agenda 21, par exemple d'association de la société civile à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi de l'agenda 21. Elles constituent également des « gisements » de personnes ressources à mobiliser.

On peut organiser des formes d'auto-saisine de ces instances pour la cooptation de membres ou l'identification de candidatures vers le comité de pilotage.

## Informar les membres

■ L'usage de modalités directes en cours de constitution du comité sont parfois bienvenues : vérifier qu'une personne pressentie aura la motivation et la disponibilité pour participer au comité (appel téléphonique, courriel, etc.).

In fine, l'information des membres est importante pour plusieurs raisons notamment : la transparence sur les principes de constitution, le rôle qu'ils vont avoir à jouer, la visibilité sur leur planning à venir. Cette information peut se faire au premier comité de pilotage Evaluation ou lors du courrier d'invitation à ce dernier, s'il est un peu éloigné dans le temps.

### Mes questions, remarques, choix

# L'évaluation de l'agenda 21 local



## Aide méthode n°3

### Questionnement évaluatif

Mes notes

### 3 - Animer l'émergence du questionnement évaluatif local

#### ■ Evaluer c'est porter un jugement sur l'action publique.

Mais ce jugement ne se porte pas dans l'absolu, il se conçoit par rapport à des repères :

- Le premier ensemble de repères, c'est **la politique publique même** qu'on évalue, « *ce qu'on a cherché à faire, les besoins qu'on essaye de satisfaire, les objectifs qu'on s'est fixés, les valeurs qu'on porte à travers l'action, etc.* », et certains éléments éclairants de son contexte (historique, partenarial, etc.) ;
- Le second ensemble de repères, c'est ce qu'on cherche à éclairer à travers l'évaluation, **le questionnement évaluatif** « *les questions qu'on se pose, est-ce qu'on se pose des questions sur toute l'action, une partie, est-ce qu'il y a des angles d'éclairage qui nous intéressent plus que d'autres, etc.* »

#### ■ Chercher à poser ces éléments, c'est ce qu'on appelle établir le référentiel d'évaluation.

Et c'est important de le faire au début de la démarche d'évaluation, pour plusieurs raisons :

- **Se donner des repères locaux.** En effet, on a vu, qu'en matière d'évaluation d'agenda 21, on n'a pas vraiment de référentiel normatif et donc de cadre ou de recette à appliquer, par conséquent, c'est à chaque territoire et collectivité porteuse de se donner ses propres repères.
- **Donner du sens à l'exercice d'évaluation localement.** Le fait de ne pas avoir de référentiel normatif, est aussi une marge de liberté pour définir les contours d'un exercice dont on peut maximiser l'intérêt local (répondre aux questions qui intéressent les acteurs locaux est a priori plus motivant que de devoir répondre à un exercice imposé).
- **Se donner un cadre de réflexion** et éviter de partir dans tous les sens. En effet, on a aussi vu, que l'agenda 21 est un objet d'évaluation particulier (champ vaste, multiforme, concerne potentiellement tout et tout le monde, etc.), par conséquent se donner ce cadre est une première pierre indispensable pour bâtir son projet local d'évaluation.

#### ■ Animer l'émergence du questionnement évaluatif local renvoie à l'aide méthode suivant.

Mes questions, remarques, choix

## Réfléchir à la forme d'animation et préparer les modalités

S'interroger notamment sur les aspects suivants :

- **L'instance de référence** : c'est le rôle du comité de pilotage spécifique Evaluation, d'être garant de la demande d'évaluation et donc de contribuer puis de valider le questionnement évaluatif. Même si des questions ont pu être anticipées par la collectivité, il est important de les réinterroger dans ce format légitime.
- **Le contenu de l'animation** : On n'arrive pas auprès du comité de pilotage Evaluation juste pour lui demander d'émettre ces questions évaluatives. Il convient de « préparer les esprits » sur la nature de l'exercice dont les membres vont être parties prenantes et de redonner des repères sur l'action publique. En effet, certains ont pu suivre la mise en œuvre de l'agenda 21 et d'autres pas ou moins, certains peuvent être impliqués et d'autres pas ou moins, etc.

Entraîner tous les membres dans un exercice commun (dont on attend une implication et une valeur ajoutée d'une mise en débat pluraliste) nécessite de s'assurer d'une « mise à niveau » commune.

## Animer l'émergence des questions

Concrètement, le déroulement de l'animation peut comporter plusieurs étapes et séquences :

- Ce qu'est une évaluation, les particularités de l'évaluation d'un agenda 21
- Les règles du jeu par rapport au comité de pilotage, le timing, etc.
- Les repères sur la politique évaluée, l'agenda 21 : rappeler le contexte et les objectifs de l'agenda 21, et donc ce qu'on a cherché à faire. L'analyse sous forme d'un arbre des objectifs peut être une manière de faire, assez réflexive, mais on peut aussi choisir une autre manière de présenter les choses. Ce qui importe, c'est d'être synthétique, tout en mettant en évidence les lignes forces de ce qu'on a cherché à faire avec l'agenda 21, sans tomber dans l'énumération de la multitude d'actions associées.
- L'objectif de la réunion (faire émerger le questionnement évaluatif) et la manière dont on va procéder.

### Points de vigilance :

- Il est souhaitable d'**avoir un support** pour fluidifier l'animation plutôt que de s'appuyer sur le seul discours de l'animateur. En revanche, le type de support est tout à fait à la discrétion de l'animateur de la séance (diaporama, AO au mur, distribution d'un document, etc.), ce qui importe c'est qu'il se sente à l'aise dans la présentation et que le support choisi soit aidant.
- Concernant la manière de faire émerger le questionnement évaluatif, on peut **être plus ou moins directif** : 1) soit laisser les questions émerger de manière assez libre ou 2) soit orienter plus fortement l'émergence des questions évaluatives (Cf. un exemple d'optique cité ci-dessous).
- Les **modalités d'animation** de l'émergence et du recueil des questions est aussi à la discrétion de l'animateur (méthode post-it, méta plan, tour de table individuel/binôme/groupe, etc.). Ces modalités sont à réfléchir en fonction de critères tels que : le nombre de membres du comité, le temps disponible, la dynamique souhaitée (plus favorable si les gens réfléchissent à plusieurs), etc.
- La réflexion sur la méthode et le travail de préparation sont importants car ils permettent à l'animateur de s'approprier le sujet, de privilégier in fine telle ou telle modalité d'animation, ou encore permettra, le moment venu, d'être réactif ou de rebondir au cours de la séance. Dans ce cadre, discuter à plusieurs du contenu et des modalités d'animation est un élément très favorable.

## Faire un travail de synthèse des questions évaluatives

Ce travail de synthèse peut être fait :

- 1) soit en séance, si on dispose d'un temps suffisamment long (une petite journée ou une grosse demi-journée), si c'est l'inclinaison des membres (souhait de rentrer dans la « mécanique » de l'évaluation) ou encore si c'est un objet à part entière de la séance (volet formation-action à l'évaluation de la séance) ;
- 2) soit en dehors de la séance, à partir des (sans doute nombreuses) questions posées ou écrites en séance.

L'idée est de **rassembler les questions par « famille »**, d'une part pour disposer d'une **synthèse en quelques grandes questions** (plus facile à manier par la suite qu'une litanie de questions) et d'autre part de faire **une analyse du questionnement évaluatif** et éventuellement identifier des « manques » ou des « déséquilibres ». Les clés d'entrée des différentes familles peuvent être les suivantes :

- famille « **logique de l'action publique agenda 21** » : élaboration de la stratégie de l'agenda 21, mise en œuvre de l'agenda 21, réalisations et effets de l'agenda 21 ;
- famille « **qualités de la politique publique** » : pertinence, cohérence (interne et externe), efficacité, efficience ;
- famille « **5 finalités du développement durable** » : la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère ; la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources ; la cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations ; l'épanouissement de tous les êtres humains ; une dynamique de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

### Questions évaluatives

## Valider le questionnaire évaluatif

- Dans l'idéal, il est souhaitable de refaire un comité de pilotage Evaluation pour présenter les résultats de la synthèse du questionnaire, notamment :
- présenter l'analyse qui a été faite à partir du questionnaire (*par ex. la couverture et les équilibres des questions sur les finalités du développement durable, les équilibres sur les qualités de la politique – efficacité, cohérence externe, etc.*) ;
  - avoir les échanges en conséquence (« *est-ce bien cela que vous voulez interroger, faut-il rééquilibrer sur certaines questions, finalement rajouter certains champs, etc.* ») avec les membres et la validation du questionnaire
  - et présenter des éclairages en terme de méthode, voire échanger ou faire des arbitrages en relation avec l'ambition et les moyens alloués à l'évaluation (*par ex. si on s'aperçoit que pour répondre à certaines questions il faut mettre en œuvre des modalités de travail très lourdes qui ne tiennent pas dans le timing de l'évaluation*).
  - Par défaut de la tenue de ce comité de pilotage de validation du questionnaire évaluatif, il peut être envisagé d'autres modalités, comme par exemple une note de synthèse aux membres sur laquelle on leur demande de réagir.

### Mes questions, remarques, choix

## ZOOM : UNE MANIÈRE D'ORIENTER L'ÉMERGENCE DES QUESTIONS ÉVALUATIVES

### 5 champs de questionnement proposés pour guider

Les objectifs stratégiques / La manière de faire / Les impacts et les effets / La mise en cohérence des politiques publiques et des actions / L'exemplarité

#### Les objectifs stratégiques

Dans la manière de poser vos questions demandez-vous si vous avez envie d' :

- Interroger l'ensemble de l'agenda 21, certaines finalités ?
- Interroger le niveau stratégique (les finalités, les objectifs stratégiques), l'action opérationnelle (les actions) ?

Exemples :

- *L'A21 comporte-t-il, favorise-t-il, intègre-t-il une stratégie sur telle finalité ?*
- *Les objectifs sur la finalité sont-ils pertinents par rapport aux enjeux territoriaux ?*
- *Comment a-t-on prévu d'atteindre les objectifs sur la finalité (public cible, manière de faire, type d'action) ?*
- *Les actions intégrées dans l'A21 sont-elles sélectionnées sur la base de critères ? Lesquels ?*

.....  
.....

#### La manière de faire

Dans la manière de poser vos questions demandez-vous si vous avez envie d' :

- Interroger tous les éléments de méthode, certains d'entre eux en particulier (pilotage, gouvernance, mobilisation des acteurs, animation, participation citoyenne, etc.) ?
- Interroger ces éléments pour comprendre la mise en œuvre, les effets, éclairer un élément de méthode en particulier ?

Exemples :

- *L'A21 favorise-t-il, permet-il la mobilisation, la rencontre d'acteurs autour de telle finalité ?*
- *Les manières de faire (ou une en particulier) sont-elles lisibles pour les partenaires, les citoyens ?*
- *Les manières de faire (ou une en particulier) permettent-elles de favoriser l'atteinte des objectifs sur la finalité ?*

.....  
.....

#### Les impacts et les effets

Dans la manière de poser vos questions demandez-vous si vous avez envie d' :

- Interroger les effets globaux de l'agenda 21, approfondir les effets de certaines finalités, approfondir certains types d'effets ?
- Interroger le bénéfice des manières de faire sur les effets ?

Exemples :

- *L'A21 a-t-il permis d'atteindre l'objectif quantifié sur telle finalité ?*
- *L'A21 permet-il d'approfondir, d'enrichir, de partager la connaissance sur tel domaine lié à la finalité ?*
- *Qu'a produit l'exemplarité de la collectivité sur les pratiques internes ?*
- *L'A21 permet-il de renforcer le lien social, de préserver telle ressource ?*

.....  
.....

**La mise en  
cohérence  
des  
politiques  
publiques et  
des actions**

---

Dans la manière de poser vos questions demandez-vous si vous avez envie d' :

- Interroger tous les échelons de mise en cohérence possible (échelon territoriaux et échelon d'action – stratégie, outil, etc.), zoomer sur certains d'entre eux (échelon communal/échelon intercommunal) ?
- Interroger sous l'angle du partenariat entre les acteurs, des effets territoriaux ?

*Exemples :*

*L'Agenda 21 favorise-t-il la cohérence de l'ensemble des politiques et des actions menées par la collectivité et ses partenaires, au service de telle finalité ?*

*Des éléments de politique et d'actions de l'A21 régional, départemental, intercommunal ont-ils servi à la réflexion de l'A21 local ?*

.....  
.....

---

**L'exemplarité**

Dans la manière de poser vos questions demandez-vous si vous avez envie d' :

- Interroger les modes, les actions en matière d'exemplarité ?
- Interroger l'exemplarité en tant que modèle pour d'autres, en tant que synergie entre les exemplarités des uns et des autres ?

*Exemples :*

*Quels sont les modes choisis par la collectivité en matière d'exemplarité ?*

*Qu'a produit l'exemplarité de la collectivité sur les pratiques internes ?*

.....  
.....

---

**Mes questions, remarques, choix**

# L'évaluation de l'agenda 21 local



## Aide méthode n° 4

### Méthode de travail pour répondre aux questions évaluatives

Mes notes

## 4 - Définir la méthode de travail qui va permettre de répondre au mieux au questionnement évaluatif

### Préciser les critères d'évaluation

Lorsque le questionnement évaluatif est élaboré, on s'interroge sur les **critères d'évaluation** pertinents, c'est à dire les **éléments d'appréciation** sur lesquels on va pouvoir s'appuyer pour apprécier ou juger la valeur de l'action. Les qualités de l'action publique (pertinence, efficacité, etc.) sont les critères habituels de l'évaluation.

Mais, ils sont très globaux et généralistes et, par rapport à des questions évaluatives circonstanciées, il est intéressant d'en rechercher de plus précis ou spécifiques. Pour le dire autrement, cela revient, à partir d'une question, à se demander quels éléments d'appréciation peuvent contribuer à éclairer la réponse à la question.

*Exemples de critères pour :*

- *une question sur la pertinence de la stratégie : analyse et partage des enjeux, prise en compte dans la définition de la stratégie, existence d'une stratégie claire et partagée, d'une hiérarchisation des objectifs, lien aux finalités du développement durable*
- *une question sur la cohérence interne : articulation entre l'agenda 21 et le projet de territoire, moyens humains mis en œuvre et organisation interne dans la structure*
- *une question sur la gouvernance : modalités de gouvernance, nature et implication des partenaires*
- *une question sur l'efficacité de l'action publique : part des publics cibles touchés par les actions menées, effet de levier sur les projets, effet territorial (équilibre géographique, rayonnement des projets)*

A noter que le travail de synthèse sur le questionnement évaluatif aura déjà permis d'identifier un certain nombre de critères d'évaluation, car les multiples questions posées contiennent (ou orientent vers) déjà des pistes d'éléments d'appréciation souhaités ou souhaitables.

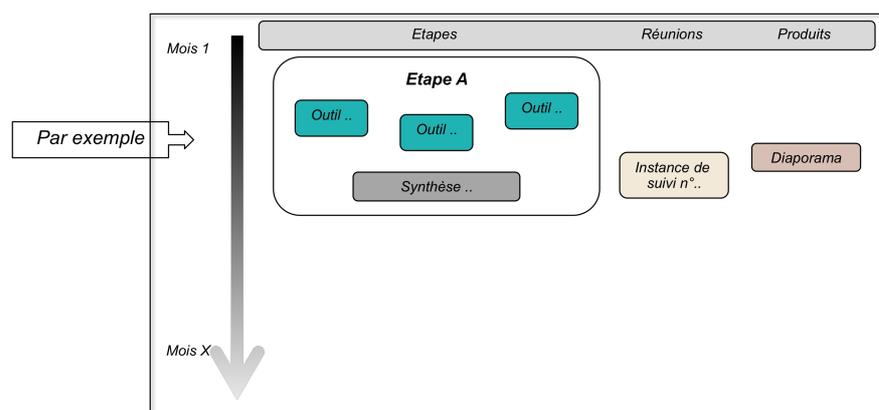
### Identifier les outils méthodologiques à mobiliser

Les critères d'évaluation jugés pertinents par l'équipe d'évaluation ayant été définis, l'étape suivante consiste à **s'interroger sur l'information ou la donnée qui va permettre de renseigner (« d'instruire ») ces critères :**

- *Existe-t-elle quelque part (où, auprès de qui) ? Est-elle à reconstituer ?*
- *Est-elle plutôt de nature qualitative ou quantitative ? quel type de modalité de travail faut-il mettre en œuvre pour la recueillir ?*
- *Est-elle contenue dans des documents (analyse bibliographique) ?*
- *Est-elle disponible dans des bases de données (traitement de données) ?*
- *Est-elle dans la mémoire et dans l'esprit d'acteurs (entretiens semi-directifs, groupe de travail, enquête) ?*

## Finaliser le projet local d'évaluation

On dispose à présent de l'ensemble des pierres qui permettent de finaliser le **projet local d'évaluation** (expression de l'utilité, un référentiel d'évaluation partagé dans un comité de pilotage dédié, les modalités de travail envisageables). Il convient alors de lui donner une **visibilité organisationnelle**, c'est à dire l'organisation des différentes étapes de l'évaluation dans le temps, l'organisation des différents travaux entre eux, le rythme des comités de pilotage, la production effective (produits). Cela peut faire l'objet d'un schéma du type suivant :



### Points de vigilance :

- Cette étape doit être l'occasion de se poser des **questions de faisabilité** : la réflexion amène à décliner une vision « idéale » de tout ce qui serait souhaitable de faire pour répondre au questionnement évaluatif, mais l'équipe d'évaluation peut-elle tout faire ? dans le temps imparti, s'il existe des contraintes de délai ? en a-t-elle les compétences sur tous les types de travaux ? faut-il faire appel à... ?
- Quels que soient les enjeux méthodologiques identifiés par ce travail, il est souhaitable **d'en référer au comité de pilotage Evaluation**, soit pour trancher des arbitrages avec lui, soit a minima pour alerter sur ces enjeux et repréciser l'ambition « faisable » de l'exercice (ce qui contribue par ailleurs à la sensibilisation des membres à la réalité de l'exercice d'évaluation).

### Mes questions, remarques, choix

## ZOOM : LISTE ILLUSTRATIVE DES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES EN ÉVALUATION

### Les modalités de travail en cours de la démarche

- Le traitement et l'analyse de données (financières, de réalisations/résultats, de contexte)
- Les analyses typologiques de l'agenda 21
- Les entretiens semi-directifs directs, téléphoniques
- L'animation de groupes/d'ateliers de travail
- Les enquêtes électroniques, postales
- La mise en place de pages internet dédiées sur le site, pour information, pour recueil d'avis, pour organiser les échanges
- L'organisation d'études de cas : pour zoomer sur certaines dimensions, publics cibles, etc. qui peuvent mobiliser ensuite différents outils
- L'organisation de visites : réalisations exemplaires, autres territoires d'agenda 21

### La valorisation de l'évaluation

- La valorisation des résultats de l'évaluation dans les instances décisionnelles de la collectivité porteuse
- L'envoi du rapport d'évaluation à des publics cibles et/ou sa mise en ligne
- La présentation des résultats auprès des différents niveaux territoriaux (communes, EPCI, etc.)
- L'organisation d'un événement territorial, par exemple un séminaire de restitution

### Outils mobilisables, autres outils...

## ZOOM : ANALYSE TYPOLOGIQUE

■ **L'analyse typologique** peut être utile à plusieurs titres dans le cadre d'une évaluation d'agenda 21 : 1) permettre une analyse synthétique de cet objet d'évaluation particulièrement multiforme et vaste (on compte souvent sa déclinaison en centaine d'actions), 2) décortiquer néanmoins chaque action sur des critères communs (une manière commune de regarder la diversité des actions de l'A21) et 3) permettre au final une analyse différenciée à l'échelle des différentes finalités de l'agenda 21 (*par exemples, sur telle finalité on a touché en priorité tel public cible, le portage des actions de l'agenda 21 est très resserré sur quelques directions de la collectivité ou au contraire très diffusé, etc.*).

Le graphe suivant présente la structure générale du tableau à instruire dans le cadre de l'analyse typologique. Il distingue en ligne, le niveau le plus fin de la stratégie de l'agenda 21 (souvent l'action) et en colonne, le critère à instruire.

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère X
Action 1				
Action 2				
Action Y				

■ Voici, une liste illustrative des critères envisageables à instruire :

<b>Critère relevant de la structure de l'A21</b>	<b>Finalité DD</b>
	Objectif stratégique Objectif opérationnel
<b>Critère informatif</b>	<b>Action</b>
	Action phare
	Thématique associée
	Pilote (service/direction) de l'action
	Partenaire mise en œuvre *
	Public cible*
	Levier d'action*
	Lien au projet de territoire
	Indicateur de réalisation
	Indicateur de résultat
Etat d'avancement	

■ Derrière ces critères notamment, il peut y avoir une sous-typologie définie pour cadrer les situations et faciliter l'analyse par la suite.

## ZOOM : GRILLE D'ENTRETIEN

Quelques principes pour l'élaboration d'une grille d'entretien :

Une grille est toujours à adapter aux types d'interlocuteurs rencontrés

- Elus, techniciens
- Structure porteuse/partenaires
- Acteurs plus ou moins impliqués (par exemple, dans la structure porteuse, les élus/techniciens en charge de l'agenda 21, de ceux en charge partielle, de ceux plus externes)
- Etc.

Souvent on fait différents types d'entretiens à des moments différents du processus d'évaluation

- En amont, des entretiens de cadrage auprès des porteurs de la politique
- En cours, des entretiens auprès de l'ensemble des parties prenantes de la politique évaluée
- En aval, parfois auprès des bénéficiaires « finaux » de la politique (ex. les citoyens, les usagers, etc.)

Mais pour certains types de publics, on peut aussi passer à d'autres types d'outils que l'entretien (notamment s'ils sont très nombreux), par exemple, des enquêtes, des groupes de travail, etc.

### Exemple illustratif de trame générale de grille d'entretien

<b>Introduction</b>	Présentation de la mission et de l'interlocuteur rencontré
<b>Elaboration de l'agenda 21</b> : les enjeux et les objectifs de l'agenda 21	Enjeux à l'origine, connaissance et perception des objectifs, des leviers d'action, articulation avec le projet de territoire, perception du processus d'élaboration
<b>Mise en œuvre de l'agenda 21</b> : implication et perception du pilotage, de la gouvernance, de l'animation, du partenariat	Implication dans la mise en œuvre, articulation avec d'autres missions, éléments d'évolution, difficultés rencontrées, partenaires de la mise en œuvre, relations avec les publics cibles, perception du pilotage, de la gouvernance, de l'animation (facteurs favorables et éventuelles difficultés rencontrées)
<b>Les réalisations et les effets de l'agenda 21</b>	Le système de suivi de l'agenda 21, l'organisation de son instruction entre les services/directions, la lisibilité sur les réalisations et les résultats, les effets perçus
<b>Enjeux d'avenir</b>	Les évolutions souhaitées et les conditions pour y parvenir

# L'évaluation de l'agenda 21 local



***« Pour poursuivre l'aventure »...***

***...d'autres ressources sont à votre disposition***

***Définitions et repères***

***Films***

***« Jeu de cartes »***

***Recueil d'expériences***

***N'hésitez pas à les enrichir !***

*(à envoyer à la DREAL pour les mettre en partage)*

**Réalisation :** DREAL Bretagne, Cerema, Epices  
**Coordination :** DREAL Bretagne / Coprev / Cpros  
**Conception graphique :** DREAL Bretagne / Coprev / Cpros  
DREAL Bretagne / Communication

---

ISRN EQ-DRE35/RE--14--01--FR

**Contact :**

**Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement  
et du logement Bretagne**

**Service Connaissance Prospective Evaluation**

Division Connaissance Prospective

Bâtiment Armorique, 10 rue Maurice Fabre

CS 96515 – 35065 Rennes Cedex

Tél : 02 99 33 42 92

e-mail : [coprev.dreal-bretagne@developpement-durable.gouv.fr](mailto:coprev.dreal-bretagne@developpement-durable.gouv.fr)

Novembre 2014