

# 2016

## Note méthodologique sur l'évaluation d'un Contrat Vert et Bleu



## Préambule

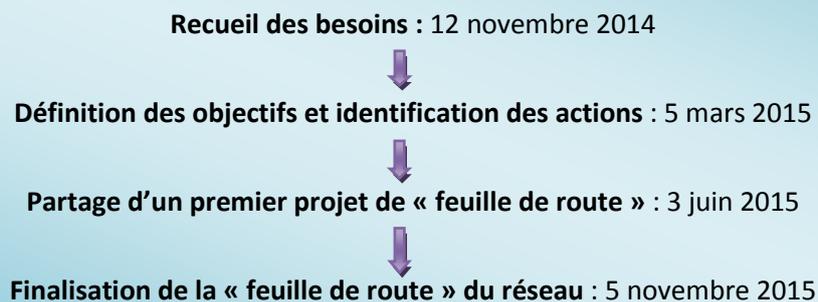
Afin de mettre en œuvre de façon opérationnelle le SRCE, la Région Rhône-Alpes a instauré, lors de la commission permanente du 19 juin 2014, la création d'un nouvel outil de soutien aux projets de préservation et restauration de la Trame verte et bleue pour les territoires en zones prioritaires SRCE : le contrat « vert et bleu » (CVB).

Un guide technique à l'élaboration d'une contractualisation pour la préservation et la restauration des continuités écologiques (Contrat vert et bleu) a été élaboré par la Région en novembre 2016.

Lors de l'élaboration du SRCE, à l'occasion d'un séminaire de concertation organisé en janvier 2014, le besoin de créer et d'animer un réseau des acteurs des contrats corridors (devenus par la suite contrats vert et bleu) a été mis en avant par plusieurs participants. Son montage a été confié au CEN Rhône-Alpes et au CEN Savoie, dans le cadre des activités du « pôle gestion des milieux naturels ».

Plusieurs étapes se sont ensuite succédées pour aboutir, en décembre 2015, à l'élaboration d'une « feuille de route » pour le fonctionnement et l'animation du réseau.

### *Les étapes clés de la construction du réseau des animateurs CVB :*



Le réseau est co-porté par la Région et la DREAL, avec l'appui technique des Conservatoires d'espaces naturels de la région Rhône-Alpes.

L'objectif du réseau est de faciliter la mise en œuvre des Contrats Vert et Bleu par leurs animateurs.

La feuille de route est articulée autour de 3 objectifs spécifiques :

- **Objectif spécifique 1** : Organiser et faire circuler l'information concernant la TVB.
- **Objectif spécifique 2** : Améliorer la connaissance et l'appréhension de la contractualisation « verte et bleue » (atouts, fonctionnement, implication)
- **Objectif spécifique 3** : Améliorer l'articulation entre les acteurs de la mise en œuvre (entre eux) et avec les grands acteurs institutionnels ou socioprofessionnels.

Le thème de l'évaluation des CVB est apparu prioritaire lors de la réunion du 5 novembre 2015.

Une première journée technique a été organisée sur ce thème le 5 avril 2016, à l'occasion du séminaire final d'évaluation des contrats de corridors Bauges-Chartreuse et Chartreuse-Belledonne (Savoie). Le contenu de cette journée technique est complété par la présente note qui constitue un outil d'accompagnement à la démarche d'évaluation des Contrats vert et bleu.

## Sommaire

Préambule .....	2
I. L'évaluation, de quoi parle-t-on ? .....	5
a. Les objectifs auxquels répond l'évaluation .....	5
i. Mesurer si la politique répond bien aux besoins pour lesquels elle a été mise en œuvre.....	5
ii. Identifier des leviers d'amélioration .....	5
iii. Aider à la décision pour la suite : reconduire, ajuster, réorienter... ..	5
b. Les critères standards d'une évaluation.....	6
i. Critère de pertinence .....	7
ii. Critère de cohérence interne .....	7
iii. Critère d'efficacité .....	7
iv. Critère d'efficience .....	7
v. Critère d'utilité .....	7
vi. Critère de cohérence externe.....	7
vii. Critère de durabilité .....	7
c. Les étapes de l'évaluation .....	8
i. Préciser les objectifs et construire un référentiel partagé.....	8
ii. Mettre en place le dispositif d'indicateurs pour mesurer les effets .....	8
iii. Analyser les écarts pour comprendre le fonctionnement .....	8
iv. Proposer des pistes d'amélioration.....	8
v. Confronter le point de vue de l'évaluateur aux acteurs .....	9
d. La différence entre évaluation, pilotage, audit et contrôle ?.....	9
II. Construire le dispositif d'évaluation d'un contrat vert et bleu .....	10
a. Les spécificités d'un contrat vert et bleu .....	10
i. Le contrat vert et bleu : un outil contractuel qui vise à décliner une stratégie de territoire TVB à travers la mise en œuvre d'actions majoritairement opérationnelles .....	10
ii. Le CVB s'inscrit dans le cadre d'une politique « eau et biodiversité » de la Région .....	11
iii. Le CVB doit contribuer à la mise en œuvre du SRCE qui dispose de son propre cadre d'évaluation.....	11
b. Les éléments constitutifs du dispositif d'évaluation d'un CVB .....	11
i. Le cadre global d'évaluation.....	11
ii. Le bilan intermédiaire .....	16
iii. L'évaluation finale .....	17
c. A quel moment évaluer un contrat vert et bleu ?.....	17

i.	Vous n'avez pas démarré la phase préalable .....	17
ii.	Vous êtes en cours de phase préalable.....	18
iii.	Vous êtes en cours de phase de mise en œuvre.....	19
d.	Réussir la démarche de construction du dispositif d'évaluation ! .....	20
III.	Les ressources disponibles dans le cadre du réseau .....	21
a.	Les annexes à la présente note .....	21
i.	Cadre global d'évaluation d'un CVB (tableau Excel) .....	21
ii.	Diaporama général sur l'évaluation (avril 2016).....	21
b.	Des ressources techniques et documentaires complémentaires .....	21
i.	Cadres d'évaluation globale d'un CVB .....	21
ii.	Cahiers des charges d'évaluations finales.....	21
iii.	Rapports de bilan intermédiaire .....	21
iv.	Rapport d'évaluations finales.....	21
c.	Des ressources humaines dans le cadre du réseau.....	22

## I. L'évaluation, de quoi parle-t-on ?

D'une manière générale, l'ensemble de la présente note fait référence à la notion **d'évaluation des politiques publiques**. Le terme de **politique publique** s'entend dans une acception large. En effet, une politique publique peut être à dominante stratégique et à une échelle large (exemple : politique eau et biodiversité de la Région Auvergne-Rhône-Alpes) ou bien à dominante opérationnelle (programme d'actions ou projet) et à une échelle géographique plus restreinte (exemple : contrat vert et bleu du territoire Bièvre-Valloire).

En utilisant le jargon spécifique à l'évaluation, on dit que celle-ci est « *ex ante* » si elle précède le début de la politique étudiée ; intermédiaire ou finale si elle se déroule pendant ou à la fin de la politique ; « *ex post* » lorsqu'elle est effectuée après l'arrêt de la politique évaluée.

### a. Les objectifs auxquels répond l'évaluation

#### i. Mesurer si la politique répond bien aux besoins pour lesquels elle a été mise en œuvre

La définition de l'évaluation de politique publique<sup>1</sup> est sans ambiguïté sur sa finalité : « *évaluer une politique, c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés* ».

Il s'agit donc dans un premier temps de **connaître, décrire et mesurer la réalité d'une politique ou d'un programme**, sa réponse à un besoin, l'atteinte de ses objectifs et de ses effets ou le chemin qui reste à parcourir pour y arriver.

Cela permet notamment aux décideurs politiques de se **forger un jugement sur les réussites et échecs des programmes ou interventions**. Ce jugement repose sur des données empiriques et des critères explicites, ainsi qu'une analyse étayée.

#### ii. Identifier des leviers d'amélioration

Au-delà du jugement, l'évaluation a également pour finalité **d'identifier des leviers d'amélioration de la politique considérée**. Les leviers d'amélioration sont principalement issus de l'analyse des échecs et de leurs causes.

#### iii. Aider à la décision pour la suite : reconduire, ajuster, réorienter...

La dimension prospective de l'évaluation est fondamentale. *In fine*, l'objectif d'une évaluation est bien de **fournir des éléments d'aide à la décision** pour l'avenir.

Faut-il reconduire la politique ou le programme à l'identique ? Faut-il le réajuster pour tenir compte de faiblesses initiales ou de facteurs externes apparus en cours de mise en œuvre ? Faut-il réorienter la politique ou le programme pour l'adapter à un contexte évolutif et ainsi atteindre les objectifs fixés ?

---

<sup>1</sup> Décret no 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques

## b. Les critères standards d'une évaluation

Une démarche d'évaluation est construite autour de l'analyse d'un processus complet (appelé chaîne de valeur de l'action publique), allant depuis l'identification des besoins jusqu'à la mesure des effets ou impacts de la politique ou du programme.

Différents critères permettent de mettre en relation les différents maillons de la chaîne.

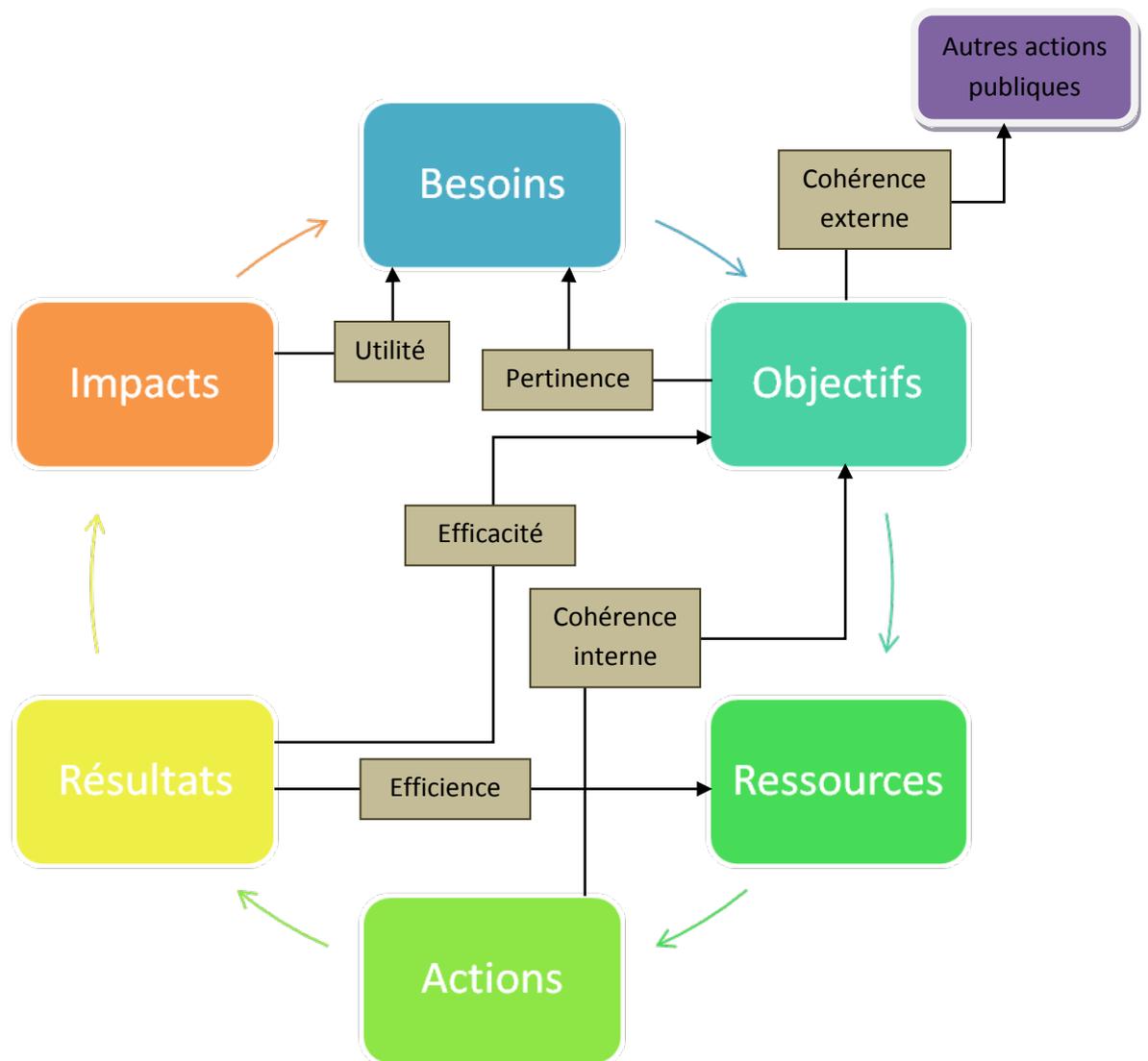


Figure 1 : critères standards de l'évaluation (d'après : [www.modernisation.gouv.fr](http://www.modernisation.gouv.fr))

### **i. Critère de pertinence**

Ce critère met en regard les **objectifs (stratégiques comme opérationnels) et les besoins**. Il s'agit de vérifier que les objectifs de la politique ou du programme répondent effectivement au besoin identifié et en couvrent suffisamment les différentes dimensions.

### **ii. Critère de cohérence interne**

Ce critère met en regard les **actions** et les **objectifs**. Il s'agit de vérifier, d'une part que les actions répondent bien aux objectifs, d'autre part que les différents objectifs stratégiques et opérationnels d'une politique ou d'un programme sont bien complémentaires et non redondants.

### **iii. Critère d'efficacité**

Ce critère met en regard les **résultats** et les **objectifs**. Il s'agit de vérifier que les actions menées ont bien produit les résultats attendus. Il s'agit également de vérifier que les résultats ont bien été produits grâce aux actions menées (et pas avec des facteurs externes ou imprévus !).

### **iv. Critère d'efficience**

Ce critère met en regard les **résultats** et les moyens mis en œuvre (**ressources**). Il s'agit ainsi de vérifier que les effets obtenus l'ont été à un coût raisonnable. Cela peut par exemple être analysé en comparaison à d'autres types d'intervention.

### **v. Critère d'utilité**

Ce critère met en regard les **impacts** et les **besoins**. Il s'agit de vérifier que la politique ou le programme menés ont eu des impacts positifs par rapport aux besoins initialement diagnostiqués. Ce critère ne s'applique pas seulement aux effets initialement attendus, résultant des actions menées mais aussi aux autres effets (collatéraux) produits, notamment les effets négatifs éventuels. Il prend également en compte les facteurs externes qui ont pu influencer les impacts finaux du programme.

### **vi. Critère de cohérence externe**

Ce critère met en regard les **objectifs** de la politique ou du programme avec ceux **d'autres politiques ou programmes**. Il s'agit de vérifier que les objectifs d'une politique ou d'un programme ne sont pas en contradiction ou antagonistes à ceux des autres politiques de l'institution ou des autres institutions agissant sur le même territoire ou champs d'activité. Une bonne cohérence externe se traduit au contraire par une contribution ou une bonne articulation avec les autres politiques menées. (cf critère d'utilité)

### **vii. Critère de durabilité**

Ce critère apporte une dimension temporelle. Il s'agit de vérifier que les résultats obtenus ne sont pas des acquis fragiles ou fugaces mais qu'ils vont au contraire durer suffisamment longtemps pour être considérés comme véritablement et durablement atteints.

## c. Les étapes de l'évaluation

### i. Préciser les objectifs et construire un référentiel partagé

Cette première étape peut être qualifiée de **cadre initial de l'évaluation**. Elle consiste à **définir ou expliciter les objectifs** que l'on souhaite évaluer. En effet, une évaluation se réfère systématiquement à des objectifs (qui sont eux-mêmes le miroir des problèmes ou des besoins exprimés). Une fois ces objectifs bien cernés, il s'agit de **construire le référentiel de l'évaluation**. La construction de ce référentiel doit être **partagée** par les différents acteurs, notamment ceux qui auront à porter un jugement dans le cadre de l'évaluation.

Le référentiel comporte notamment :

- ⇒ Les **objectifs** (spécifiques) évalués ;
- ⇒ Des **questions évaluatives** ;
- ⇒ Des **indicateurs**, avec des **valeurs initiales** et des **valeurs objectifs** ;
- ⇒ Des **sources de données** mobilisables ;

### ii. Mettre en place le dispositif d'indicateurs pour mesurer les effets

Cette deuxième étape peut être qualifiée de **mise en œuvre**. Il s'agit en effet de **donner une valeur aux indicateurs** du référentiel au temps t et de **mesurer les écarts par rapport aux valeurs attendues**.

Pour cela, il est nécessaire de structurer un **système de suivi** sur les indicateurs mesurables (identifier les sources de données, le processus de collecte, l'infrastructure de stockage de ces données). Pour les indicateurs non mesurables, il est nécessaire de se doter des moyens d'estimer les valeurs (par exemple au moyen d'enquêtes). Cette étape correspond à ce que l'on appelle couramment du **pilotage**.

Cette étape permet de disposer de **constats**.

### iii. Analyser les écarts pour comprendre le fonctionnement

Cette troisième étape vise à **passer des constats aux conclusions**. Il s'agit pour cela de s'interroger sur le « pourquoi » de la non-conformité aux valeurs attendues, d'analyser ou interpréter les valeurs obtenues. Une interprétation est forcément subjective (exemple : sur un même constat, le responsable financier pourra se réjouir et le responsable technique se lamenter...). Il est donc primordial de pouvoir **confronter différents points de vue, si possible contradictoires**, lors de cette analyse. De cette contradiction doit émerger **l'identification des leviers d'amélioration**.

C'est notamment lors de cette phase que les différents critères d'évaluation (efficacité, efficience, cohérence, utilité...) sont analysés.

### iv. Proposer des pistes d'amélioration

Cette quatrième étape vise à **présenter des pistes ou scénarios d'amélioration ou d'adaptation de la politique**.

Ces pistes/scénarios pourront concerner la **conception même de la politique** (circonscrire les objectifs ou le périmètre d'intervention ; améliorer la cohérence ; ajuster les ressources humaines ou techniques...) ou ses modalités de mise en œuvre (mieux communiquer ; forger de nouveaux partenariats...). Lors de cette étape, il est fondamental de confronter les pistes d'amélioration des évaluateurs aux acteurs.

#### v. Confronter le point de vue de l'évaluateur aux acteurs

Lors de chacune des étapes ci-dessus, il est impératif d'associer les acteurs concernés par la politique/le programme évalué. Cela permet en effet de construire l'évaluation (apport des acteurs) tout comme de favoriser l'appropriation des méthodes, résultats et recommandations de l'évaluation.

Cela peut se faire de différentes manières :

- ⇒ Co-élaboration du référentiel d'évaluation (par exemple dans le cadre d'un groupe de travail ou d'une commission) ;
- ⇒ Présentation des résultats des indicateurs et partage des constats (par exemple lors d'un comité de pilotage ou lors d'une réunion annuelle de restitution) ;
- ⇒ Confrontation des points de vue lors de l'analyse des valeurs d'indicateurs et de la formation des jugements sur la politique menée ;
- ⇒ Co-élaboration ou test des pistes/scénarios d'amélioration avec les acteurs de la politique ou du programme.

#### d. La différence entre évaluation, pilotage, audit et contrôle ?

Il convient de distinguer différentes démarches qui peuvent être proches et complémentaires mais néanmoins différentes.

Le **contrôle** a pour but de vérifier la conformité par rapport à une norme, un code, une règle... Si un écart est constaté entre la pratique et la règle, le contrôle aboutit à une sanction (rappel à la réglementation, amende...).

Le **pilotage** permet de suivre les actions engagées. Le référentiel n'est donc plus une norme ou un règlement mais le programme initialement validé. En cas d'écart par rapport à l'avancement normal du programme, un dialogue se met en place afin d'infléchir la trajectoire ou de réallouer des budgets.

L'**audit** a pour but de réduire les risques et s'appuie sur des standards professionnels (ex : audit comptable). L'audit aboutit à des recommandations ou des alertes.

L'**évaluation** a quant à elle pour but d'améliorer l'action publique, d'en optimiser les résultats et pour cela de mesurer et d'expliquer les écarts entre les résultats/impacts attendus et ceux obtenus. Elle se réfère donc aux objectifs de l'action. Dans la pratique, elle se matérialise par différentes analyses (indicateurs, critères...) permettant de vérifier si les effets réellement obtenus correspondent à ceux initialement prévus. Elle constitue ainsi une aide à la décision opérationnelle et stratégique, et donne du sens à l'action.

## II. Construire le dispositif d'évaluation d'un contrat vert et bleu



L'évaluation d'un Contrat vert est bleu peut être assimilée à un projet comportant plusieurs actions ! Il convient donc d'y consacrer les ressources humaines et financières adéquates.

Les grandes étapes de la construction et de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation d'un Contrat vert et bleu sont celles présentées au paragraphe I.c. précédent.

Elles sont résumées par la figure ci-après :

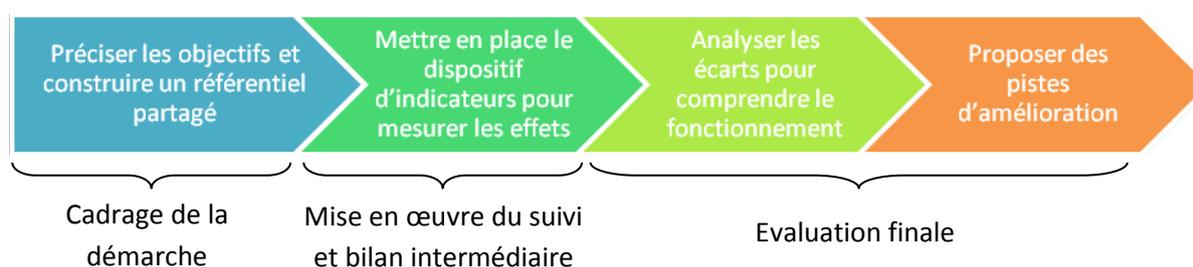


Figure 2 : les étapes de la construction du dispositif d'évaluation d'un Contrat vert et bleu

### a. Les spécificités d'un contrat vert et bleu

#### i. Le contrat vert et bleu : un outil contractuel qui vise à décliner une stratégie de territoire TVB à travers la mise en œuvre d'actions majoritairement opérationnelles

Le Contrat Vert et Bleu a pour finalité de contribuer à répondre à la problématique majeure de la **disparition et la fragmentation des habitats naturels (Trame Verte et Bleue)**, principale cause d'atteinte à la biodiversité.

Il s'agit d'un **outil opérationnel** au service des **territoires** de la Région. Il permet de mettre en œuvre des actions visant à préserver et remettre en état la trame verte et bleue (TVB) du territoire sur lequel il est déployé dans un cadre **multi-partenarial**.

Il est composé d'une **phase préalable** (2 ans maximum) puis d'une **phase de mise en œuvre** (5 ans maximum).

Le Contrat Vert et Bleu s'appuie sur un **programme d'actions** composé de **4 grands volets** :

- ⇒ Pérennisation des espaces (intégration de la TVB dans les documents de portée réglementaire) ;
- ⇒ Travaux de restauration, de préservation et de valorisation des continuités écologiques ;
- ⇒ Amélioration des connaissances ;
- ⇒ Animation et ingénierie de projet.

## ii. Le CVB s'inscrit dans le cadre d'une politique « eau et biodiversité » de la Région

Le contrat vert et bleu est l'un des **dispositifs contractuels** définis dans le cadre de la stratégie en faveur de la biodiversité et des milieux aquatiques votée par le Conseil régional Rhône-Alpes les 19 et 20 juin 2014.

Il s'inscrit dans la continuité des dispositifs antérieurs (Contrats de rivières, contrats de biodiversité, contrats de corridors) tout en décloisonnant certaines approches thématiques (eau et biodiversité notamment).

Il complète d'autres outils liés aux compétences de la Région (Réserves Naturelles Régionales, Conservatoires d'espaces naturels, Parcs Naturels Régionaux...).

Le Contrat vert et bleu complète également des dispositifs non territoriaux visant notamment l'amélioration des connaissances sur la TVB : les Conventions pluriannuelles d'objectifs thématiques (CPO thématiques).

## iii. Le CVB doit contribuer à la mise en œuvre du SRCE qui dispose de son propre cadre d'évaluation

En juillet 2010, la loi dite « Grenelle 2 » intégrait dans le droit français le concept de TVB à travers l'élaboration des Schémas Régionaux de Cohérence Ecologique (SRCE), ces derniers devant être élaborés conjointement par l'Etat et la Région.

Le SRCE de la Région Rhône-Alpes a été approuvé par le conseil Régional en juin 2014, concomitamment à sa nouvelle délibération en faveur de la biodiversité et des milieux aquatiques.

Le SRCE Rhône-Alpes comporte 268 corridors écologiques. Les réservoirs de biodiversité représentent environ 25% du territoire régional. La trame bleue est constituée de 14 820 km de cours d'eau et 155 350 ha de zones humides.

Le SRCE Rhône-Alpes dispose d'un plan d'actions stratégique qui se décline en 7 grandes orientations.

**Le SRCE Rhône-Alpes dispose d'un cadre d'évaluation, partie intégrante du schéma.** Etant donné la relation majeure entre le SRCE et les contrats vert et bleu conçus pour contribuer à sa mise en œuvre, **une compatibilité entre les cadres d'évaluation est recherchée.**

Ainsi, **contribuer aux enjeux de cohérence régionale du SRCE Rhône-Alpes constitue en soi un objectif de chaque contrat vert et bleu.**

## b. Les éléments constitutifs du dispositif d'évaluation d'un CVB

### i. Le cadre global d'évaluation

**Le cadre global d'évaluation est la colonne vertébrale de l'évaluation d'un Contrat Vert et Bleu.** Il est le fruit d'une réflexion collective et se compose **d'objectifs**, de **questions évaluatives**, **d'indicateurs** et de **données mobilisables**.

- Les objectifs

La définition des objectifs constitue une phase fondamentale. On ne peut en effet évaluer de manière satisfaisante que ce qui est clairement défini.

Les objectifs peuvent être de deux natures : **stratégiques ou opérationnels**.

En cohérence avec le cadre d'évaluation du SRCE Rhône-Alpes, le cadre d'évaluation globale d'un Contrat Vert et Bleu, présenté en annexe, propose **5 objectifs stratégiques** :

- ⇒ Contribuer à la préservation et à la restauration des continuités écologiques du territoire considéré ;
- ⇒ Contribuer aux enjeux de cohérence régionale du SRCE Rhône-Alpes ;
- ⇒ Assurer une mise en œuvre efficace des actions pour atteindre les objectifs opérationnels du CVB ;
- ⇒ Contribuer à intégrer l'enjeu de préservation de la TVB dans les autres politiques d'aménagement et de gestion du territoire ;
- ⇒ Faciliter l'appropriation des enjeux de préservation et de restauration de la TVB par les acteurs territoriaux et favoriser leur participation à la mise en œuvre du CVB.

Les objectifs **opérationnels** sont définis dans le cadre du programme d'actions et sont spécifiques à chaque contrat Vert et Bleu.

Exemples **d'objectifs opérationnels** :

- ⇒ Suppression de 4 obstacles au franchissement d'infrastructures linéaires ;
- ⇒ Restauration de 15 ha de zones humides ;
- ⇒ Intégration de la TVB dans au moins 5 PLU ou PLUi...
- ⇒ Etc...

Le **suivi des indicateurs d'activités** (encore appelés indicateurs de mise en œuvre), permet de mesurer les **réalisations** et donc la bonne atteinte des **objectifs opérationnels**.

- Les questions évaluatives

Les **questions évaluatives** sont **directement reliées aux objectifs poursuivis**. C'est sur la base de ces questions que l'on sera ensuite en mesure de collecter et d'analyser des informations pertinentes.

Exemples de questions évaluatives dans le cadre d'un contrat Vert et Bleu relatives à l'objectif de **contribuer à intégrer l'enjeu de préservation de la TVB dans les autres politiques d'aménagement et de gestion du territoire** :

- ⇒ *Quel est l'effet du CVB sur la prise en compte de la TVB dans les documents d'urbanisme ?*
- ⇒ *Comment le CVB influence-t-il les autres politiques territoriales de préservation de la biodiversité ?*
- ⇒ *Quel est l'effet de la mise en œuvre du CVB sur la prise en compte de la TVB dans les autres documents de planification du territoire (schémas agricole et forestier, etc...) ?*
- ⇒ *Quel est l'effet de la mise en œuvre du CVB sur la prise en compte de la TVB dans les projets d'aménagement des collectivités ?*
- ⇒ *Quel est l'effet de la mise en œuvre du CVB sur la prise en compte de la TVB par les différents secteurs d'activités (ex : agriculture) ?*

Ces questions évaluatives sont formulées dès le **cadrage de l'évaluation** car elles répondent à la question : « que souhaite-t-on évaluer ? ». Elles font ainsi partie intégrante du cadre global d'évaluation. Elles sont le fruit d'un travail collectif, par exemple à l'occasion d'une commission ou d'un groupe de travail dédié (cf. démarche du « Grand Pilat » proposée en annexe).

Ces questions évaluatives serviront de base pour l'**évaluation finale** (cf. plus bas) et constituent une « matière première » indispensable pour le consultant ou bureau d'études auquel cette dernière est confiée.

- Les indicateurs

Un indicateur est une traduction d'un concept ou d'un phénomène, souvent sous la forme d'un chiffre. Il a pour but, d'une part de donner une **représentation simplifiée** d'une information, de manière à la rendre compréhensible et utilisable par un public cible (décideur, gestionnaire...), d'autre part de permettre des **comparaisons** dans le temps et/ou dans l'espace.

Les **caractéristiques souhaitables** d'un indicateur sont les suivantes :

- ⇒ Il est étroitement **lié à l'objectif** poursuivi ;
- ⇒ Il est **mesurable** régulièrement ;
- ⇒ Il est construit à partir de **données fiables et validées**.

La **représentation** d'un indicateur peut se faire de différentes manières, généralement :

- ⇒ Un **tableau de chiffres** avec les valeurs indicatrices ;
- ⇒ Un **graphique** (variation dans le temps) ;
- ⇒ Une **représentation cartographique** (variation dans l'espace).

On distingue **plusieurs types d'indicateurs** :

**Les indicateur de moyens (ou de ressources)** : ils fournissent des informations sur les ressources financières, humaines, matérielles ou organisationnelles utilisées pour appliquer le programme d'actions.

Exemples d'indicateurs de **moyens** pour un Contrat vert et bleu :

- Taux de consommation de l'enveloppe financière affectée au Contrat vert et bleu ;
- Nombre de personnes affectées à l'animation du Contrat vert et bleu.

**Les indicateurs de réalisations** permettent de mesurer le « produit » (biens ou services) du programme d'actions mis en œuvre. En définitive, c'est ce qui a été fait, les fameux « livrables » !

Exemples d'indicateurs de **réalisations** pour un Contrat vert et bleu :

- Nombre d'hectares de milieux restaurés dans le cadre du programme d'actions ;
- Nombre d'ouvrage de franchissements réalisés.

**Les indicateurs de résultats** fournissent une information sur les avantages retirés par les bénéficiaires directs du programme.

Exemples d'indicateurs de **résultats** pour un Contrat vert et bleu :

- Proportion des enseignants formés à la TVB dans le cadre du programme ayant développé un programme pédagogique dans l'année suivant la formation ;
- Nombre de collectivités ayant intégré la TVB dans leur document d'urbanisme dans le cadre du programme.

Les **indicateurs d'impacts** mesurent l'effet à moyen/long terme des réalisations du programme. Dans le cadre de projets liés à la préservation de la biodiversité, lorsque des phénomènes biologiques sont en jeu, le temps de réponse de ces indicateurs peut parfois être long !

Exemple d'indicateurs de **d'impacts** pour un Contrat vert et bleu :

- Evolution du nombre de collisions sur les axes équipés d'un ouvrage de franchissement ;
- Evolution surfacique de la Trame verte et bleue dans le territoire du Contrat Vert et Bleu.

Les **indicateurs d'efficacité** comparent ce qui a été fait par rapport à ce qui était initialement prévu. Il indique dans quelle mesure on atteint les objectifs visés par une action.

Exemple d'indicateurs de **d'efficacité** pour un Contrat vert et bleu :

- Surface de milieux naturels acquise lors du projet par rapport à la surface prévue ;
- Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation à la TVB par rapport à l'objectif annoncé.

Les **Indicateurs d'efficience** comparent un indicateur de réalisation ou de résultat aux ressources, notamment financières, utilisées pour y parvenir.

Exemple d'indicateurs de **d'efficience** pour un Contrat vert et bleu :

- Coût moyen d'un hectare de TVB restauré dans le cadre du Contrat vert et bleu ;
- Coût de l'animation du projet par rapport au montant des investissements réalisés dans le cadre du programme d'action.



Les indicateurs ne renseignent pas tous au même **niveau d'observation** :

- ⇒ les indicateurs de moyens ou de réalisation sont directement liés aux objectifs opérationnels.
- ⇒ les indicateurs d'impacts sont liés aux objectifs plus globaux ou stratégiques du programme.

De même, il faut garder à l'esprit que les indicateurs présentent également **certaines limites** :

- ⇒ la « tyrannie de l'indicateur » peut amener à une situation ubuesque : l'indicateur devient lui-même l'objectif à atteindre, au détriment de la réalité qu'il représente ;
- ⇒ Les indicateurs ne constituent qu'un élément simplifié d'un système d'informations du suivi de la mise en œuvre d'un programme ou d'une politique. Ils mettent en lumière des problèmes mais n'élucident pas leurs causes... ;
- ⇒ La communication à l'état brut des indicateurs peut-être mal interprétée. Il est alors important d'accompagner la présentation d'indicateurs par des analyses décrivant les différentes facettes des situations illustrées par ces indicateurs.

Afin d'apporter une vision globale du programme, les indicateurs sont en général regroupés dans un « **tableau de bord** ». Ce dernier constitue un outil précieux pour le pilotage et l'évaluation du projet :

- ⇒ il est fortement recommandé de présenter régulièrement le tableau de bord des indicateurs lors de réunions du **comité de pilotage** du Contrat vert et bleu (indicateurs de moyens et de réalisation) ;
- ⇒ l'actualisation du tableau de bord constitue également la **matière première nécessaire à l'établissement d'un bilan intermédiaire** ;
- ⇒ l'analyse du tableau de bord et de son évolution est une partie importante de **l'évaluation finale**.

- Les données mobilisables

Afin de construire et d'alimenter les indicateurs, des **données quantitatives** doivent être collectées sur le territoire considéré.

Il convient de veiller à ce que ces sources de données soient fiables et continues dans le temps.

Il n'est pas toujours possible que les données soient regroupées dans un seul et même système d'information. Il est donc nécessaire de disposer d'un schéma d'organisation des données permettant de répondre aux questions suivantes « Qui dispose de la donnée ? A quelle fréquence est-elle actualisée ? Sous quel format ? ... »

Des **données qualitatives** permettent également de répondre à des questions évaluatives. Elles sont généralement recueillies au moyen d'enquêtes ou d'études.

**Exemple** : l'évolution de la perception de la TVB par les différents acteurs du territoire peut être recueillie par une enquête conduite en début et en fin de projet.

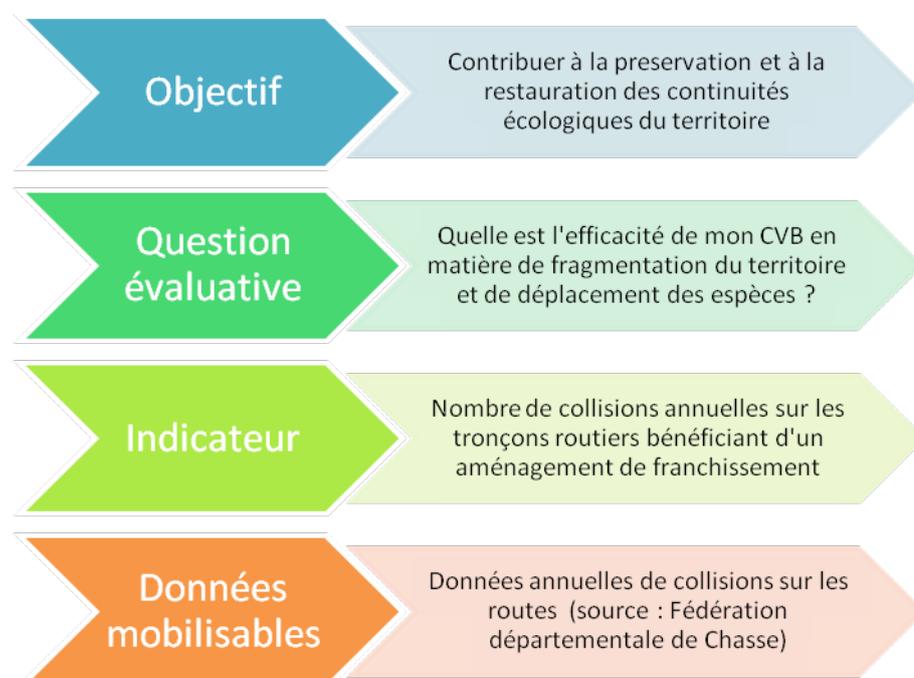


Figure 3 : Exemple de chaînage logique pour l'établissement du cadre global d'évaluation

## ii. Le bilan intermédiaire

Le bilan intermédiaire a pour objectif, après environ deux années de mise en œuvre, **de suivre l'avancement du programme d'action**.

Ce bilan intermédiaire est généralement **réalisé en interne**, c'est-à-dire coordonné par l'animateur du contrat avec une contribution de l'ensemble des partenaires.

Il contient notamment :

- ⇒ *une mise à jour des indicateurs d'activités réunis dans le tableau de bord (nombre d'actions engagées dans le volet études, etc...)* ;

- ⇒ *une analyse financière (montants engagés et versés) ;*
- ⇒ *une première analyse qualitative par volets du programme d'actions ;*
- ⇒ *des propositions éventuelles de nouvelles actions et/ou de réaffectation de crédits.*

Une formalisation de ce bilan intermédiaire est souhaitable, ainsi qu'une **restitution en comité de pilotage** et transmission aux partenaires financeurs.

A titre indicatif, sa réalisation est de l'ordre de **20 à 30 jours de coordination** pour l'animateur du contrat, auxquels viennent s'ajouter les contributions des partenaires.

### iii. L'évaluation finale

L'évaluation finale est une composante importante du processus d'évaluation car elle vient à la fois **capitaliser l'ensemble des données issues du projet** et **porter une analyse et un jugement** sur différents aspects du projet, ainsi que formuler des **recommandations** pour la suite.

Elle permet notamment de répondre à différents questionnements :

- ⇒ *Les actions prévues ont-elles été conduites ?*
- ⇒ *Les objectifs du projet ont-ils été atteints ?*
- ⇒ *Le fonctionnement entre partenaires du projet a-t-il été satisfaisant ?*
- ⇒ *Quelles sont les principales réussites du projet ? A quel titre ?*
- ⇒ *Quels sont les leviers d'amélioration ?*
- ⇒ *La contractualisation a-t-elle été globalement pertinente, cohérente, efficace, efficiente, utile ?*
- ⇒ *Les actions conduites permettent-elles d'envisager une amélioration durable de la situation ?*
- ⇒ *Etc...*

**A titre indicatif, la conduite de l'évaluation finale nécessite :**

- ⇒ de **l'animation interne** (environ 60 jours de coordination pour l'animateur du contrat auxquels viennent s'ajouter les contributions des partenaires du projet) ;
- ⇒ une **assistance extérieure** (bureau d'étude spécialisé en évaluation des politiques publiques et/ou environnementales), pour un **montant généralement compris entre 12 000 et 30 000 €**, selon le cahier des charges ;
- ⇒ D'éventuels **frais de logistique** pour l'organisation d'un séminaire de restitution (de l'ordre de 3 000 € à 10 000 €, selon la logistique mobilisée : location de salle, transport pour visite de terrain, déjeuner, intervenants...)

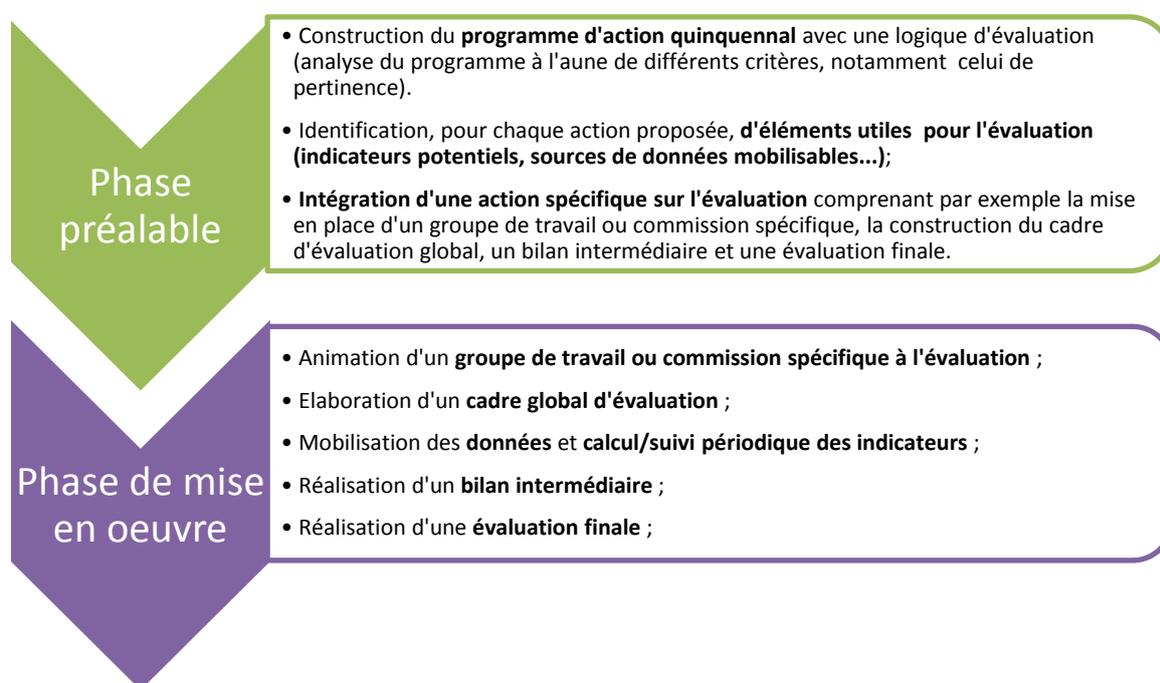
## c. A quel moment évaluer un contrat vert et bleu ?

### i. Vous n'avez pas démarré la phase préalable

Il s'agit de la configuration idéale car elle vous permet **d'initier la construction d'un cadre global d'évaluation dès la phase préalable**. Or, cette dernière est fondamentale puisqu'elle inclut la construction du programme d'action quinquennal qui fera l'objet du contrat vert et bleu. Dans ce cas

de figure, le début de la construction du dispositif d'évaluation est donc concomitant avec la construction du programme d'actions, ce qui présente différents avantages :

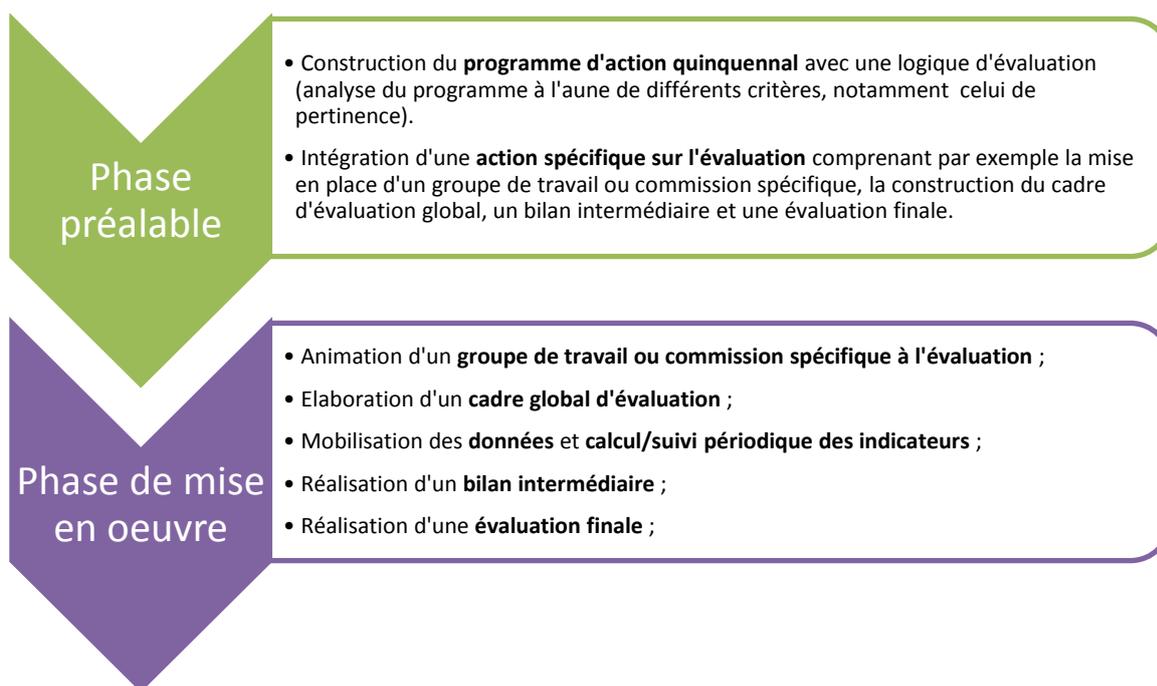
- ⇒ La construction du programme d'actions quinquennal **s'inscrit d'ores et déjà dans une logique d'évaluation** (les actions proposées contribuent-elles à l'objectif fixé ? Permettent-elles de l'atteindre ou bien doivent-elles être complétées par d'autres actions ? etc.). Cela permet notamment d'assurer a priori une bonne pertinence du plan d'action et d'éviter un « catalogue d'actions répondant aux souhaits de différents maîtres d'ouvrage mais sans cohérence entre elles ni réponse pertinente aux objectifs identifiés ».
- ⇒ **Pour chaque action identifiée**, différents éléments nécessaires à l'évaluation peuvent être identifiés, **notamment les indicateurs potentiels et les sources de données mobilisables ;**
- ⇒ **Une prise en compte précoce permet d'insuffler une dynamique d'évaluation au contrat !**



## ii. Vous êtes en cours de phase préalable

Dans cette configuration, il est plus difficile de profiter de la phase préalable pour glaner des éléments utiles à l'évaluation. Néanmoins, il est encore largement possible et conseillé :

- d'évaluer la pertinence du plan d'action **proposé lors de la phase préalable ;**
- d'inscrire l'évaluation du projet comme une action à part entière du contrat.

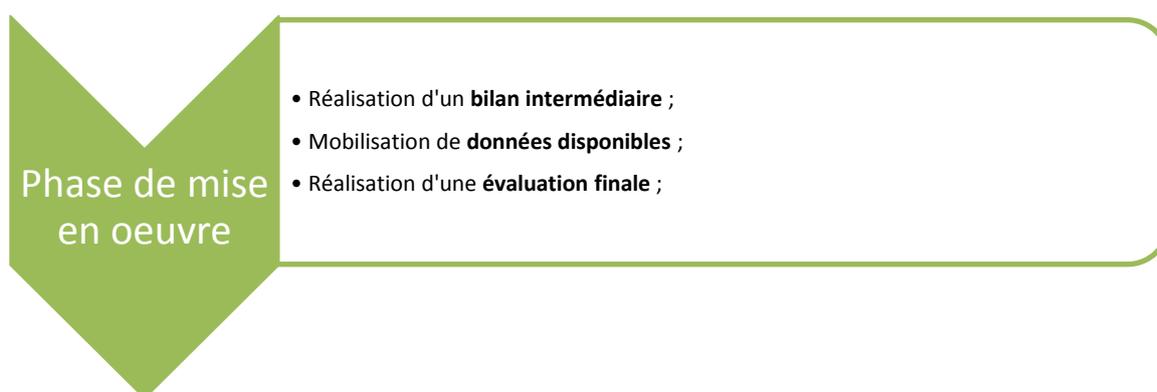


### iii. Vous êtes en cours de phase de mise en oeuvre

Dans ce cas de figure, votre plan d'actions a été défini et vous n'avez pas construit un cadre d'évaluation global en début de projet. L'évaluation se réduira donc à un bilan intermédiaire et à une évaluation finale.

En amont de cette dernière, il conviendra de rassembler l'ensemble des données existantes et permettant de construire des éléments d'analyse.

Il est vivement conseillé de co-construire avec différents partenaires et acteurs du territoire le cahier des charges de l'évaluation finale.



#### d. Réussir la démarche de construction du dispositif d'évaluation !

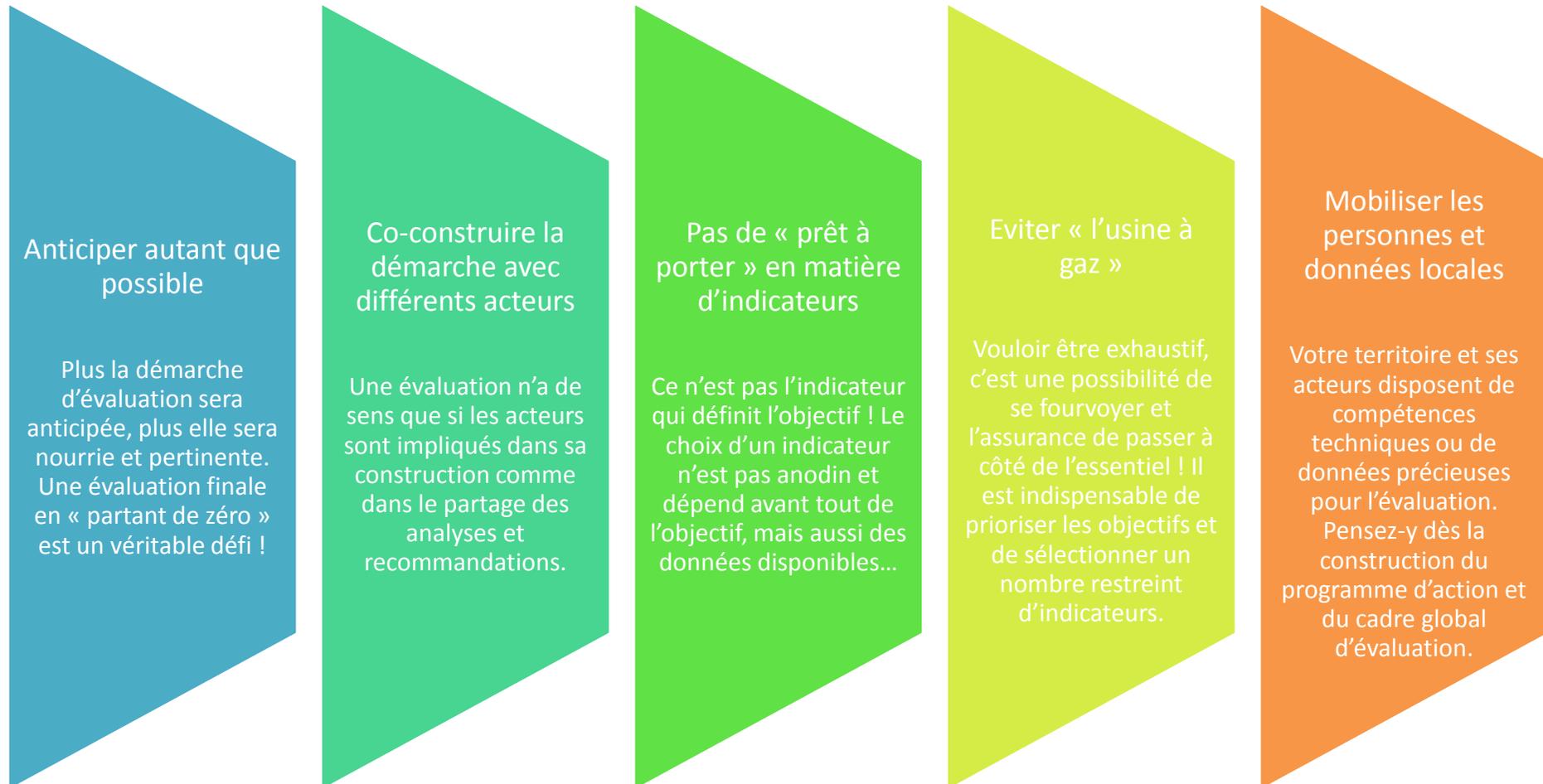


Figure 4 : les "points clé" pour réussir l'évaluation d'un Contrat vert et bleu

### **III. Les ressources disponibles dans le cadre du réseau**

Le réseau des animateurs de Contrats vert et bleu propose différentes ressources afin d'accompagner les porteurs de Contrats dans leur démarche d'évaluation. Ces ressources ont vocation à s'enrichir progressivement, au fur et à mesure de la mise en œuvre des Contrats. Elles seront ainsi ajoutées lors des actualisations (annuelles) de la présente note.

Ces ressources seront capitalisées dans l'outil de gestion des données mis en place par le réseau (réseauTERR dans un premier temps, puis module de gestion documentaire du pôle gestion des milieux naturels).

#### **a. Les annexes à la présente note**

##### **i. Cadre global d'évaluation d'un CVB (tableau Excel)**

Ce cadre a été conçu « en symétrique » par rapport au cadre global d'évaluation du SRCE. Il présente 5 grands objectifs stratégiques qui constituent un cadre commun pour tout Contrat vert et bleu. Les objectifs opérationnels, propres à chaque contractualisation, sont ainsi à compléter.

##### **ii. Diaporama général sur l'évaluation (avril 2016)**

Ce diaporama a été réalisé par Mme Naïg Cozannet, consultante ayant réalisé l'évaluation des Contrats de corridors Bauges-Chartreuse et Chartreuse-Belledonne.

Il reprend les grands principes de l'évaluation et en explicite les critères ainsi que la démarche.

#### **b. Des ressources techniques et documentaires complémentaires**

##### **i. Cadres d'évaluation globale d'un CVB**

↪ Cadre global d'évaluation du Contrat de corridors « Grand Pilat » (5 départements, 2015) ;

##### **ii. Cahiers des charges d'évaluations finales**

↪ Cahier des charges pour l'évaluation des Contrats de corridors Bauges-Chartreuse et Chartreuse-Belledonne (Savoie, 2015) ;

##### **iii. Rapports de bilan intermédiaire**

↪ Bilan à mi-parcours des Contrats de corridors Bauges-Chartreuse et Chartreuse-Belledonne (Savoie, 2013)

##### **iv. Rapport d'évaluations finales**

↪ Rapport d'évaluation des Contrats de corridors Bauges-Chartreuse et Chartreuse-Belledonne (Savoie, 2016) ;

↪ Rapport d'évaluation sociologique du Contrat de corridor Couloir de vie (Isère, 2015);

↪ Rapport d'évaluation technique du Contrat de corridor Couloir de vie (Isère, 2015) ;

### c. Des ressources humaines dans le cadre du réseau

Outre les documents présentés ci-dessus, différentes ressources humaines peuvent être mobilisées pour vous accompagner dans votre démarche !

Ainsi, différents membres de **l'équipe d'animation** disposent de compétences en matière d'évaluation de contractualisations environnementales (Contrats de corridors, Contrats de rivière....).

De même, les **animateurs de contrats vert et bleu** ayant conduit une démarche d'évaluation peuvent vous apporter un conseil méthodologique ou vous aiguiller vers un document adapté à votre besoin.

N'hésitez pas à faire jouer « l'effet réseau » via :

<http://reseauterr.rhonealpes.fr/>