

Plate-forme d'intelligence territoriale wallonne

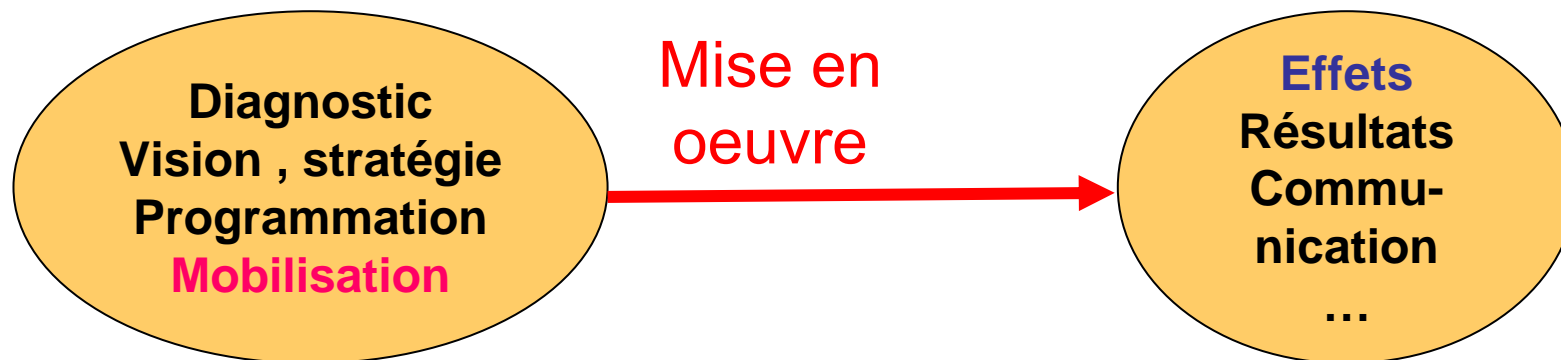
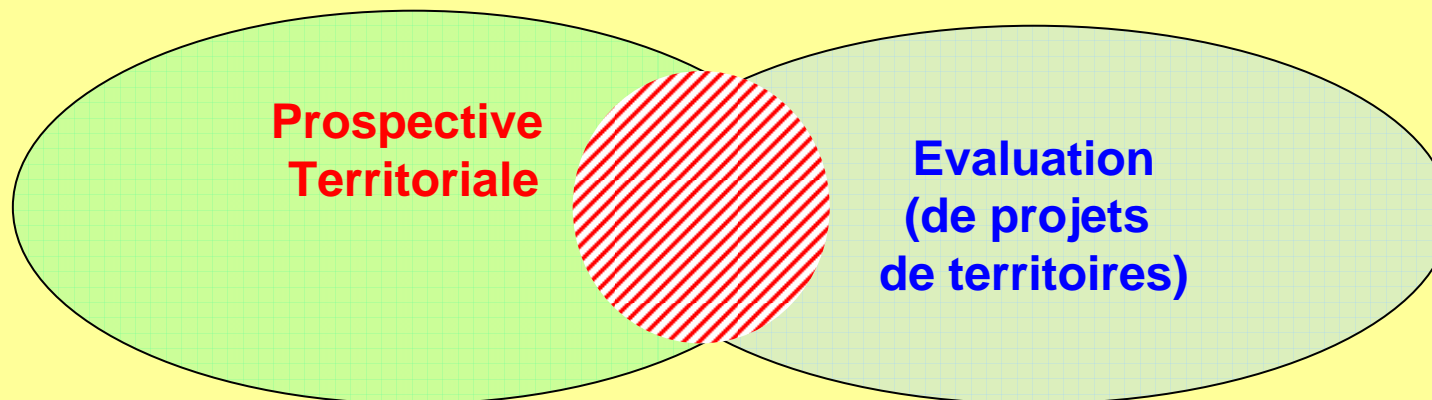
22 mai 2007

Les rapports entre évaluation et prospective



Introduction

Le territoire au coeur de la réflexion



Définitions

Prospective: démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire et collective. La prospective est destinée à éclairer les questions du présent et de l'avenir, d'une part en les considérant dans leur cadre systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant dans la temporalité. (...)

Evaluation: un « jugement » (une analyse) indépendant et rigoureux sur la valeur d'une intervention (un projet, un programme, une politique) par référence à des critères et à des normes explicites et sur base d'informations spécialement rassemblées et analysées. Le jugement porte sur les besoins auxquels l'intervention doit répondre et sur les effets dont l'intervention est la cause. (...)

Intelligence territoriale: Ensemble des outils et méthodes d'analyse dont dispose un territoire pour assurer son **développement**, sa **gouvernance** ainsi que son **pilotage** (...) (voir www.intelliterwal.net)

Définitions

Prospective: démarche **indépendante**, **dialectique** et **rigoureuse**, menée de manière **transdisciplinaire** et collective. La prospective est destinée à éclairer les **questions du présent** et de **l'avenir**, d'une part en les considérant dans leur **cadre systémique et complexe** et, d'autre part, en les inscrivant dans la temporalité. (...)

Evaluation: un « jugement » **indépendant** et **rigoureux** sur la valeur d'une intervention (un projet, un programme, une politique) par référence à des **critères et à des normes** explicites et sur base d'**informations spécialement rassemblées** et analysées. Le jugement porte sur les **besoins** auxquels l'intervention doit répondre et sur les **effets dont l'intervention** est la cause (...)

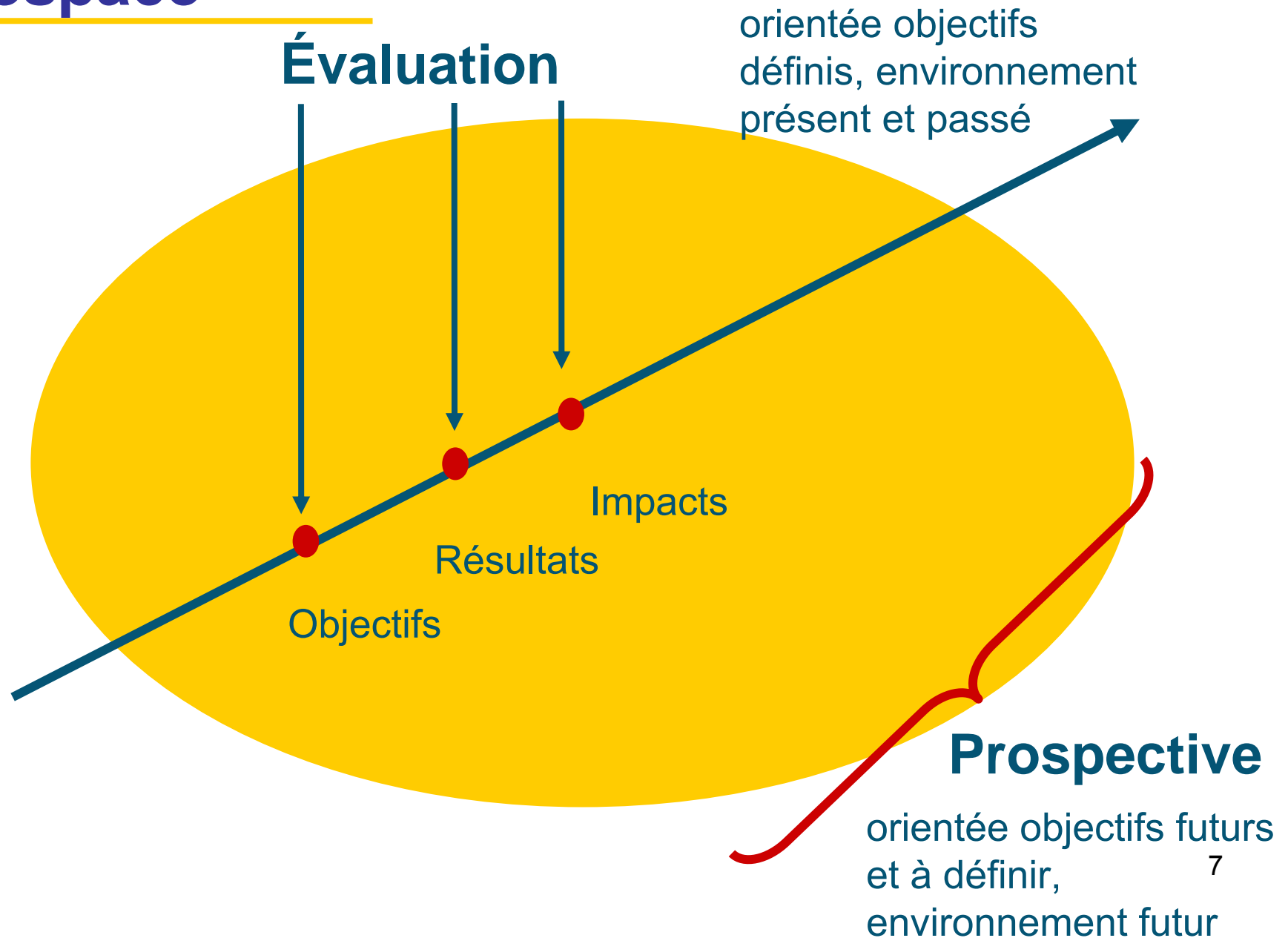
Apports communs de l'évaluation et de la prospective à la démarche territoriale

- mise en cause des permanences et des idées toutes faites
- inscription de ces réflexions dans une approche systémique
- relation forte avec l'intelligence et l'action collective
- essai d'établissement de nouvelles stratégies régionales d'acteurs
- importance accordée à la rétrospective dans les démarches
- renforcement de la volonté d'agir et de la capacité d'action

***L'évaluation comme outil d'intelligence territoriale, ses
complémentarités avec la prospective***

Rapport à l'espace, rapport au temps

Évaluation et prospective dans leur rapport à l'espace



Rapport à l'espace

La prospective s'est intéressée plus naturellement aux territoires que l'évaluation.

L'évaluation a une vocation la fois davantage managériale (optimiser l'usage des ressources financières - *value for money*) et démocratique (rendre des comptes, assurer la participation citoyenne à l'évaluation de l'action publique).

Elle est également davantage liée à des cycles de programmation (expérience européenne) et à des secteurs où la dimension territoriale n'a pas peut-être été suffisamment exploitée. « Comment savoir si un Territoire a progressé?? »

Les exceptions: le Contrat d'Avenir pour la Wallonie (sectorialisé depuis), les CPER en France.



Rapport au temps

On ne peut évaluer sans prendre en compte le(s) futur(s)...

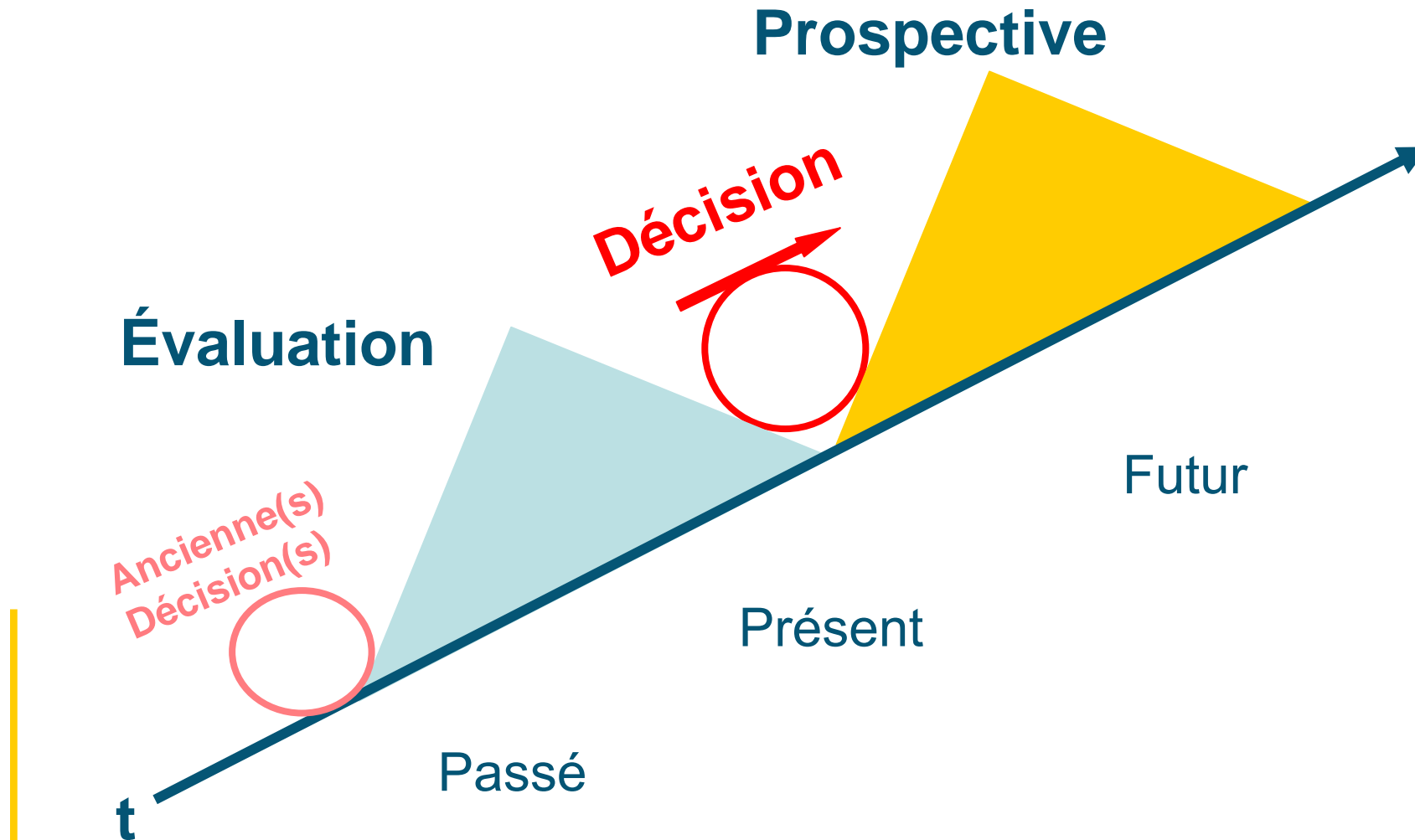
- le présent a été le futur du passé : quand on a conçu la politique ou le programme, on a nécessairement anticipé un futur (au moins un);
- la perception que les parties prenantes ont de l'avenir influence leur action au présent;
- l'évaluateur doit répondre à la question « et maintenant ? », ce qui veut dire « que pensez-vous que nous devons faire à l'avenir ? »

Rapport au temps

... et l'on ne peut faire de la prospective sans analyser le présent à la lumière du passé

- Des germes du futur existent dans le passé : certaines tendances d'hier et d'aujourd'hui influencent notre avenir;
- les parties prenantes ont vécu le passé et sont ancrées dans le présent : le(s) futur(s) qu'elles accepteront sera (seront) lié(s) à leurs racines;
- dans son effort pour passer à la stratégie, la prospective doit répondre à la question « et maintenant ? », ce qui veut dire « que devons-nous faire concrètement pour préparer l'avenir ? » (cf **rétroactes de Luxembourg 2010**)

Évaluation et prospective dans leur rapport au temps



***L'évaluation comme outil d'intelligence territoriale, ses
complémentarités avec la prospective***

Rapport à l'action

Évaluation et prospective dans leur rapport à l'action

L'homme agit sur l'histoire

Prospective

Grande liberté du prospectiviste face au futur

Évaluation

Marge de manœuvre de l'évaluateur réelle mais réduite

Rapport à l'action

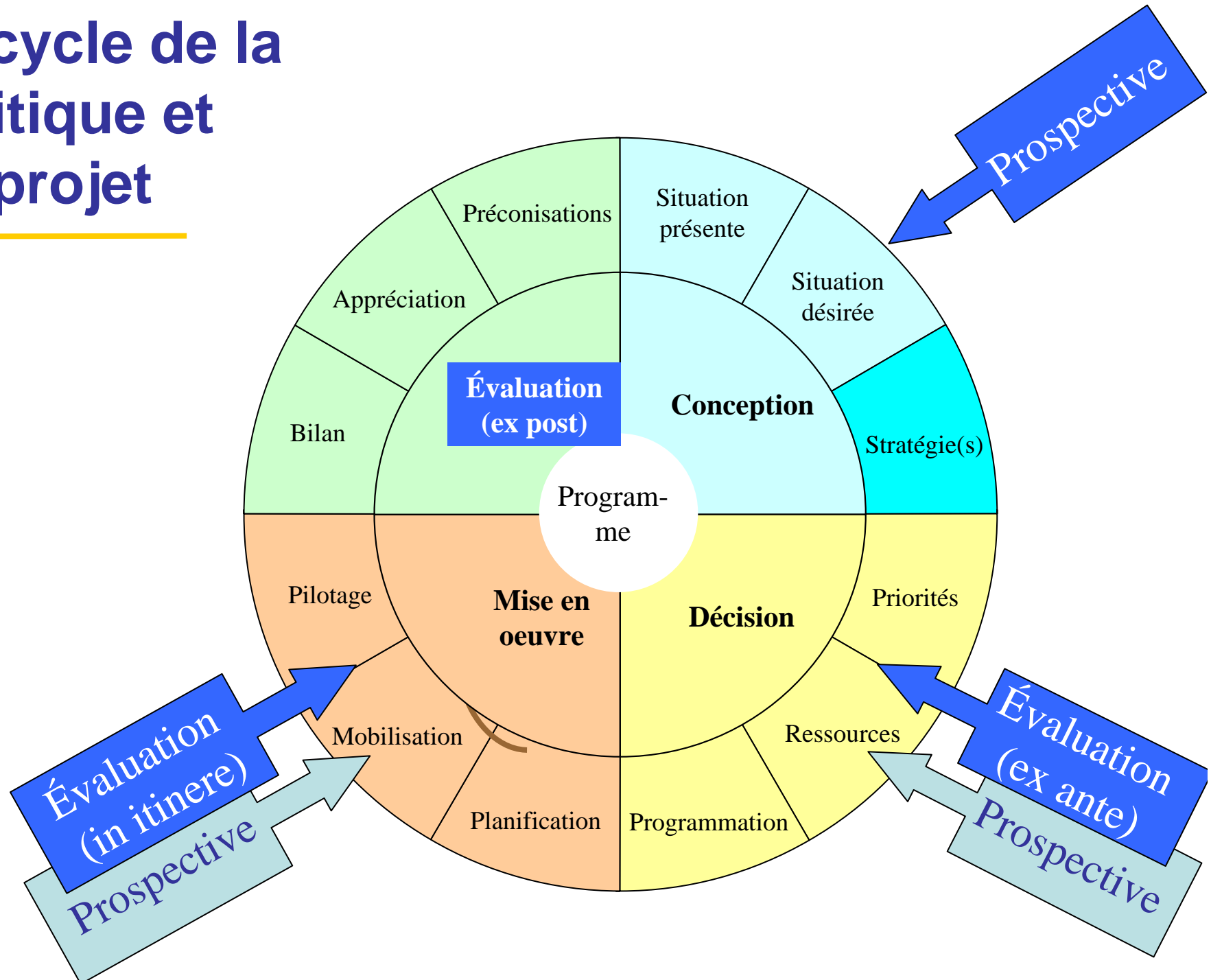
Prospective et évaluation interviennent à différents stades du cycle du projet...

La prospective intervient en amont, au moment de la conception, pour répondre aux questions : « quelles sont les évolutions possibles qui peuvent influencer notre projet » et « où voulons-nous aller » ? Elle accompagne ensuite le projet en tant qu'élément de sa conception.

L'évaluation intervient traditionnellement en fin de projet (ex post) pour répondre à la question : « l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs et comment pourrait-on faire mieux » ? Elle boucle ainsi sur le début du cycle suivant.

L'évaluation peut également intervenir pour éclairer la décision d'intervenir (ex ante) ou vérifier que la mise en œuvre se déroule conformément aux attentes (in itinere).

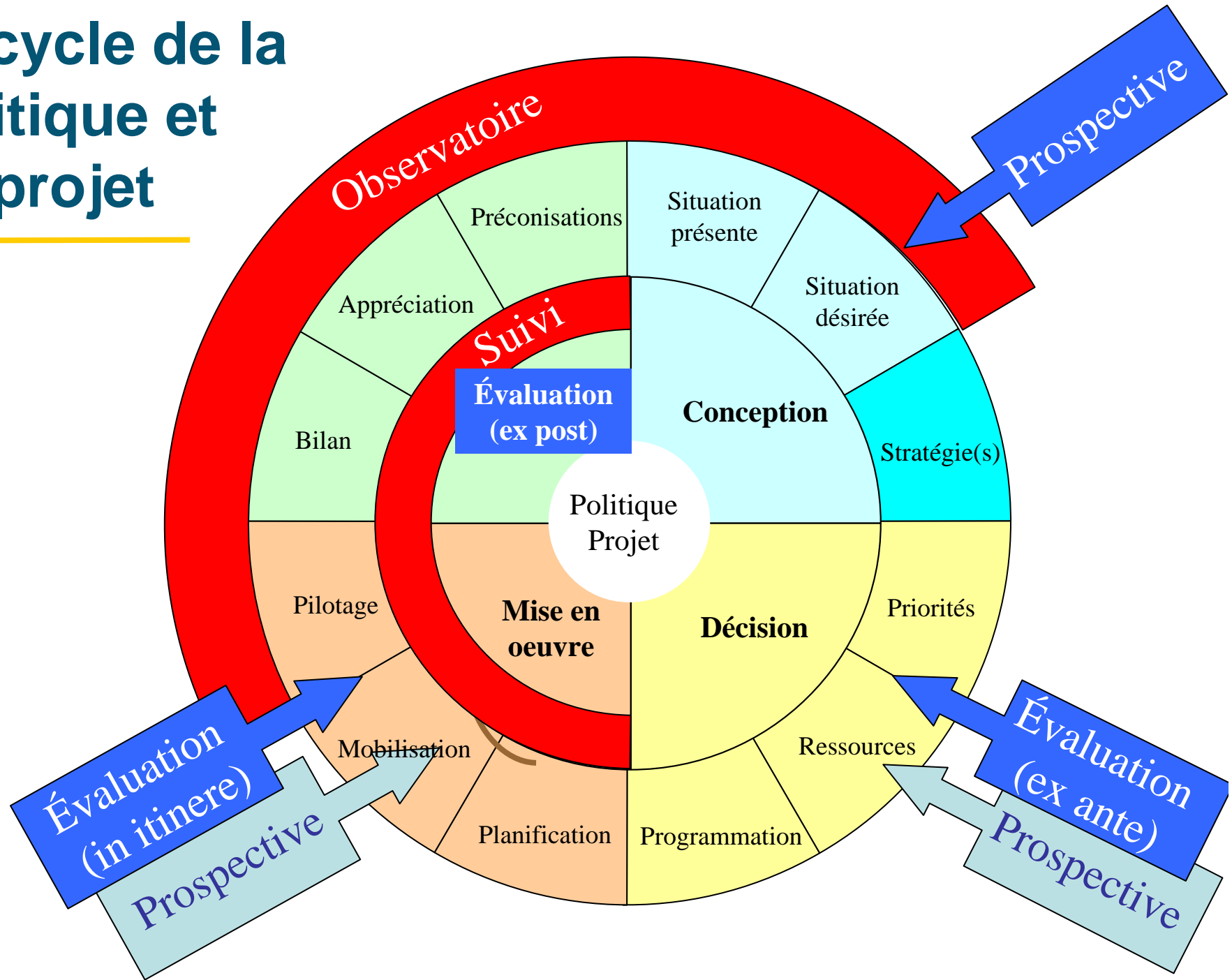
Le cycle de la politique et du projet



Rapport à l'action

... et leur efficacité dépend beaucoup de la qualité des informations disponibles

Le cycle de la politique et du projet



Rapport à l'action

L'observatoire (le système de veille) :

- fournit au pilotage, à l'évaluation et à la prospective des informations sur la situation et l'évolution de l'environnement du programme;
- collecte des informations sur la situation des publics cibles, de leur environnement (étalonnage sur d'autres collectivités ou d'autres politiques), et de leur évolution;
- permet de mieux connaître la situation des publics cibles et leurs besoins, de suivre son évolution (notamment en relation avec l'avancement du programme), de repérer des tendances dans l'environnement qui peuvent l'influencer (veille), de corriger les hypothèses issues de l'analyse prospective et la stratégie qui leur est liée.

Rapport à l'action

Le système de suivi :

- fournit au pilotage et à l'évaluation les informations nécessaires sur l'avancement et les résultats du projet / de la politique;
- collecte des informations sur les consommations, les réalisations et les résultats (suivi des bénéficiaires) du projet / de la politique;
- permet d'identifier les risques, de détecter les anomalies, d'extrapoler des consommations, des délais, des résultats, de prendre des décisions correctives et de simuler leur effet possible.

Rapport à l'action

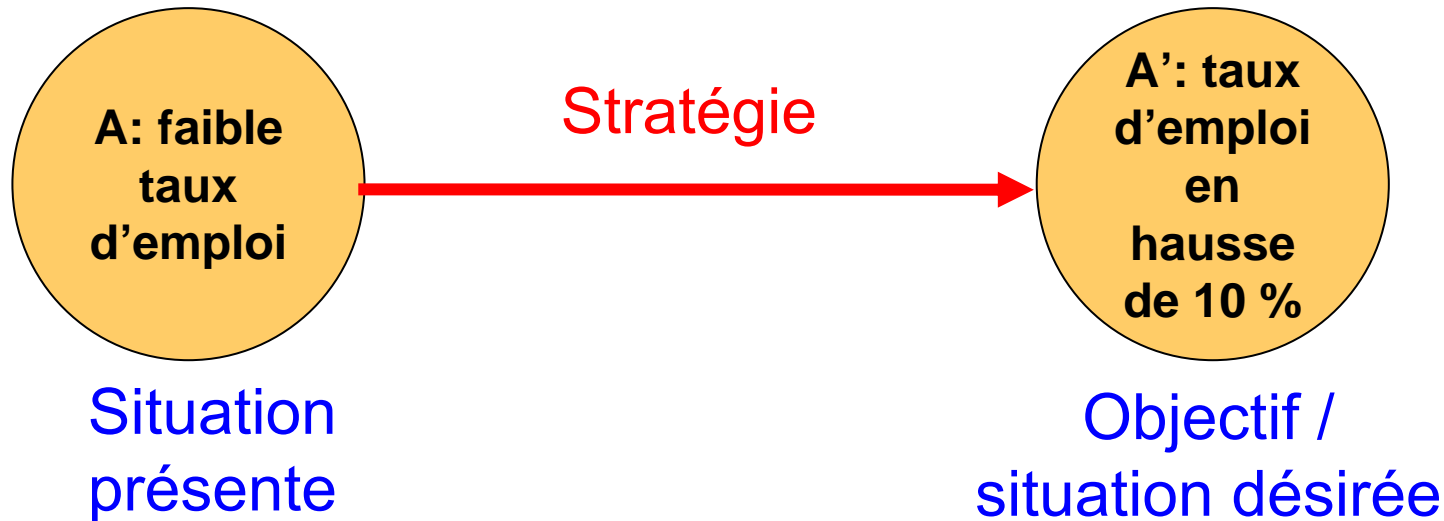
... mais, pour rappel, évaluation et prospective sont beaucoup plus qu'un traitement intelligent de données

Elles apportent avec elles :

- une remise en cause des permanences et des idées toutes faites ;
- des réflexions porteuses de changements (approche systémique) ;
- une relation forte avec l'intelligence et l'action collective ;
- une contribution à l'établissement de nouvelles stratégies ;
- un renforcement de la volonté d'agir et de la capacité d'action.

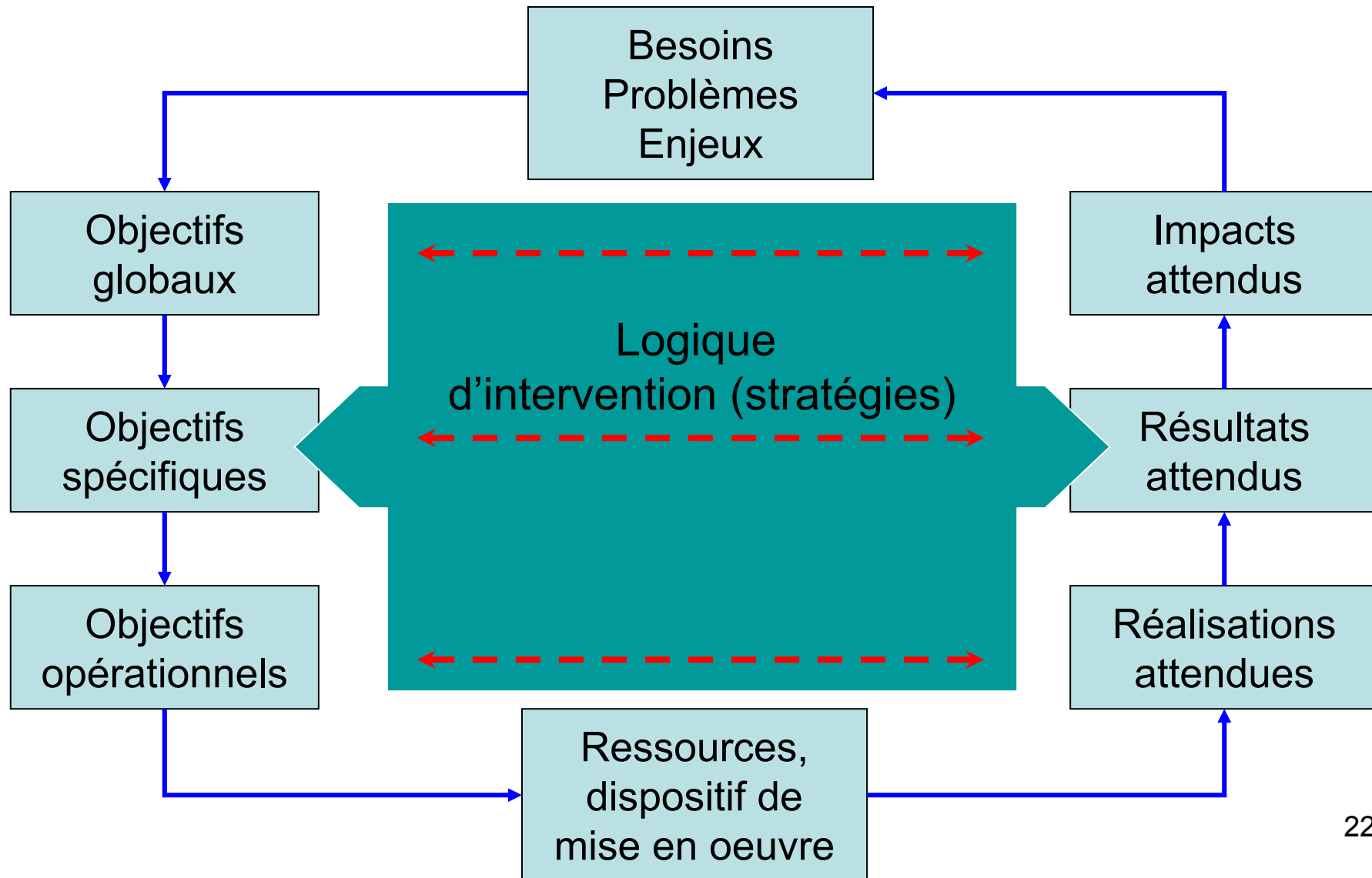
Définitions – l'évaluation en quelques mots

Le jugement / l'analyse porte également sur la stratégie comprise comme la logique d'intervention envisagée par l'autorité pour atteindre ses objectifs.

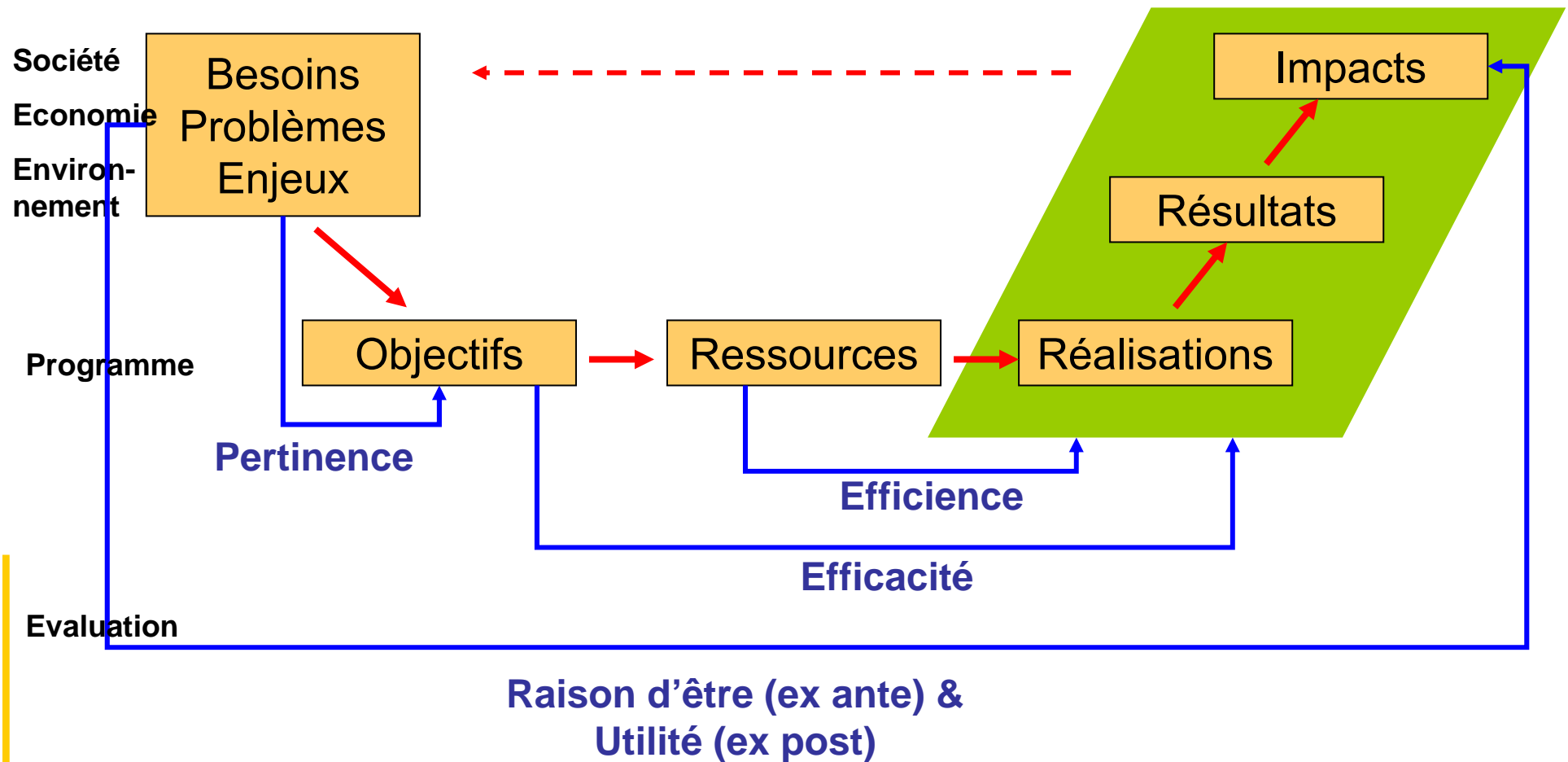


La stratégie consiste en la définition, la coordination, la mise en œuvre et l'ajustement des objectifs opérationnels, des cheminements ainsi que de l'ensemble des actions et des moyens adéquats, destinés à atteindre les finalités d'une organisation ou d'un territoire

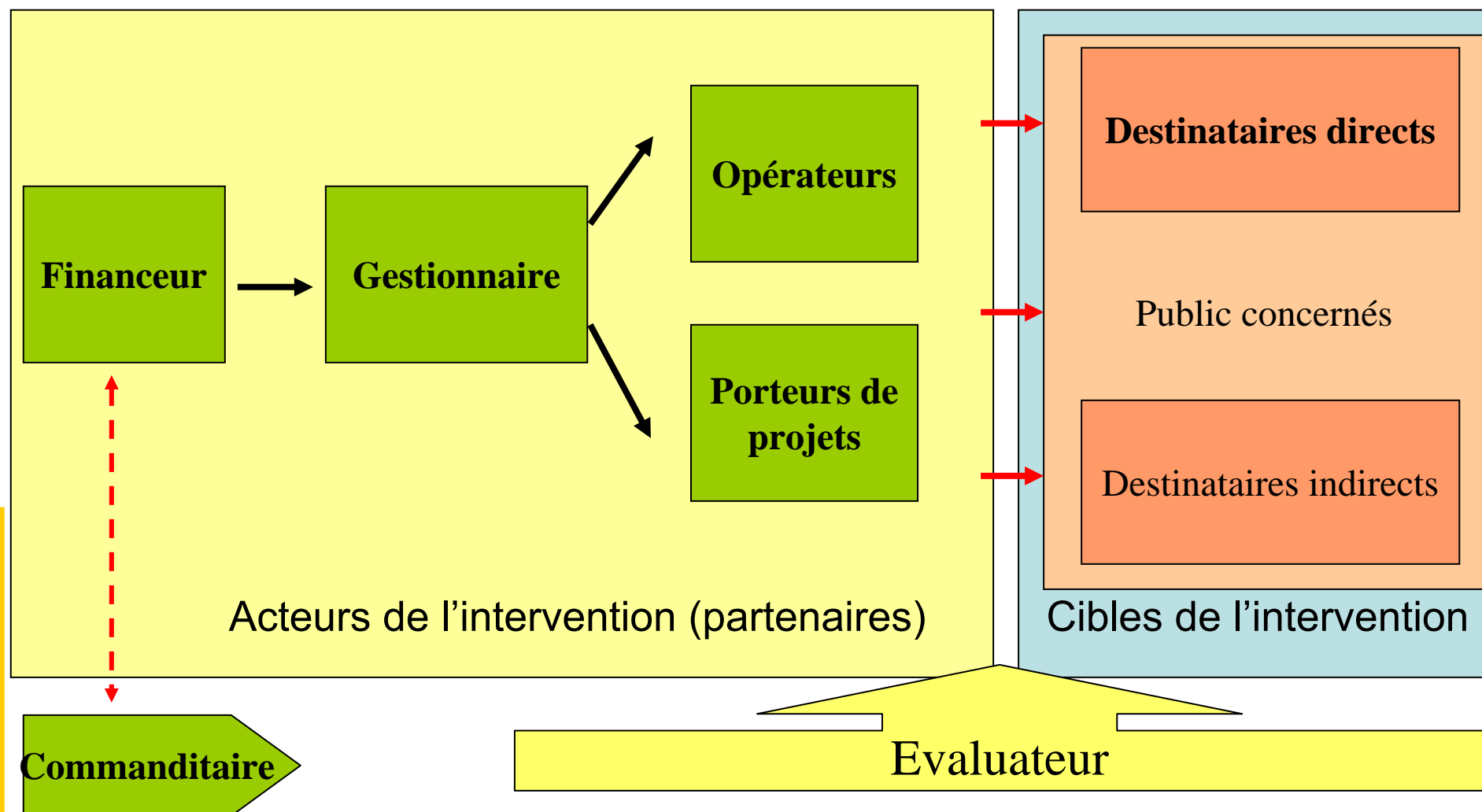
Définitions – l'évaluation en quelques mots



Définitions – l'évaluation en quelques mots



Les parties prenantes



Conclusions

Si le concept d'Intelligence territoriale reste assez large, on peut dire qu'on y retrouve généralement quatre ingrédients:

- **!!(Rapport à l'action)!!** 😊
- une organisation mutualisée d'acteurs qui forme un réseau implanté sur le **territoire** ; ??
- un processus de travail basé sur la collecte, l'échange ainsi que le traitement d'**informations et de connaissances** ; 😊
- une attention particulière portée au **développement durable** et à l'**attractivité** des territoires ; ??
- un travail collectif, **impliquant les parties prenantes** du territoire. 😊

Pistes d'approfondissements

1°) L'évaluation au service de projets de territoires ?

Les objectifs sont-ils explicites?

Les territoires suivent-ils un cycle?

Peut-on mesurer l'efficacité territoriale (exemple de Bruxelles)?

Quels sont les indicateurs et les benchmarks pertinents?

Quelle est l'échelle pertinente?

Comment intégrer l'environnement (mille-feuilles institutionnels)?

Comment intégrer l'humain?

Faut-il se départir des logiques programmatiques?

Qui est le commanditaire pertinent?

Pistes d'approfondissements

2°) L'évaluation au service de la prospective: comment évaluer des exercices de prospective?

- A quel moment évaluer un exercice de prospective? (CT-LT)
- Faut-il évaluer le processus, les résultats ou la réalisation des scénarios envisagés?
- Les objectifs d'une démarche prospective sont-ils toujours explicites?
- Sont-ils séquençables et découpables?
- Comment intégrer une mesure de l'incertitude?
- Y a-t-il un coût raisonnable aux exercices de prospective?
- Y a-t-il un pilote dans l'avion de la prospective?

Pistes d'approfondissements

3°) Autres pistes

- Les outils et méthodes partagés par les deux disciplines
- L'usage des indicateurs
- Le pilotage des démarches et les logiques d'appropriation
- Les modes de représentation et de compréhension du système
- Les impacts sur la gouvernance

MERCI !

Michaël Van Cutsem
Directeur de recherche
Responsable du Pôle Prospective

vancutsem.michael@institut-destree.eu

