

# L'évaluation de la Convention Territoriale Globale

Présentation

Objectifs, méthode et outils

# Objectifs de l'évaluation

Une **mise à jour** des  
besoins du territoire

Un **outil de pilotage** et  
d'**aide à la décision**  
publique



Un premier pas vers la  
définition de **nouveaux**  
**enjeux** et le  
renouvellement

Travailler en **collectif**,  
**faire un pas de côté**,  
croiser les regards et  
faire des choix

# L'évaluation c'est...ce n'est pas

- L'évaluation est un outil d'aide à la décision et de valorisation de la dynamique portée par les chargés de coopération et partenaires
- L'évaluation s'appuie sur le bilans des activités et actions menées pour analyser la manière dont on répond aux objectifs fixés
- L'évaluation est l'affaire de tous : elle mobilise au minimum les élus, techniciens et partenaires du territoire
- L'évaluation forme la charnière entre l'existant et les perspectives (enjeux puis renouvellement)
- Des questions évaluatives qui renseignent sur la démarche CTG et/ou le plan d'actions

- Ce n'est pas de l'inspection, du contrôle ou de l'audit
- Evaluer ce n'est pas une énumération des actions réalisées et l'agrégation des bilans annuels
- Ce n'est pas une démarche réalisée seule ou en petit groupe de travail
- Ce n'est pas un résultat ou un bilan isolé

# Les piliers d'une évaluation

**Objet** (une politique, un programme, une action...) = la CTG

**Acteurs de l'évaluation** (répartition des rôles)

**Calendrier**

*Référentiel ad hoc de l'évaluation*

**Questions évaluatives** (et registres)

**Critères évaluatifs**

**Données**

**Outils**

**Formuler des recommandations, identifier des perspectives pour le renouvellement**



# Les principales étapes

1

Préparation de l'évaluation

- Choix des questions évaluatives
- Choix de la méthode d'évaluation, des outils
- Calendrier

2

Évaluation des objectifs

3

Évaluation de la démarche CTG

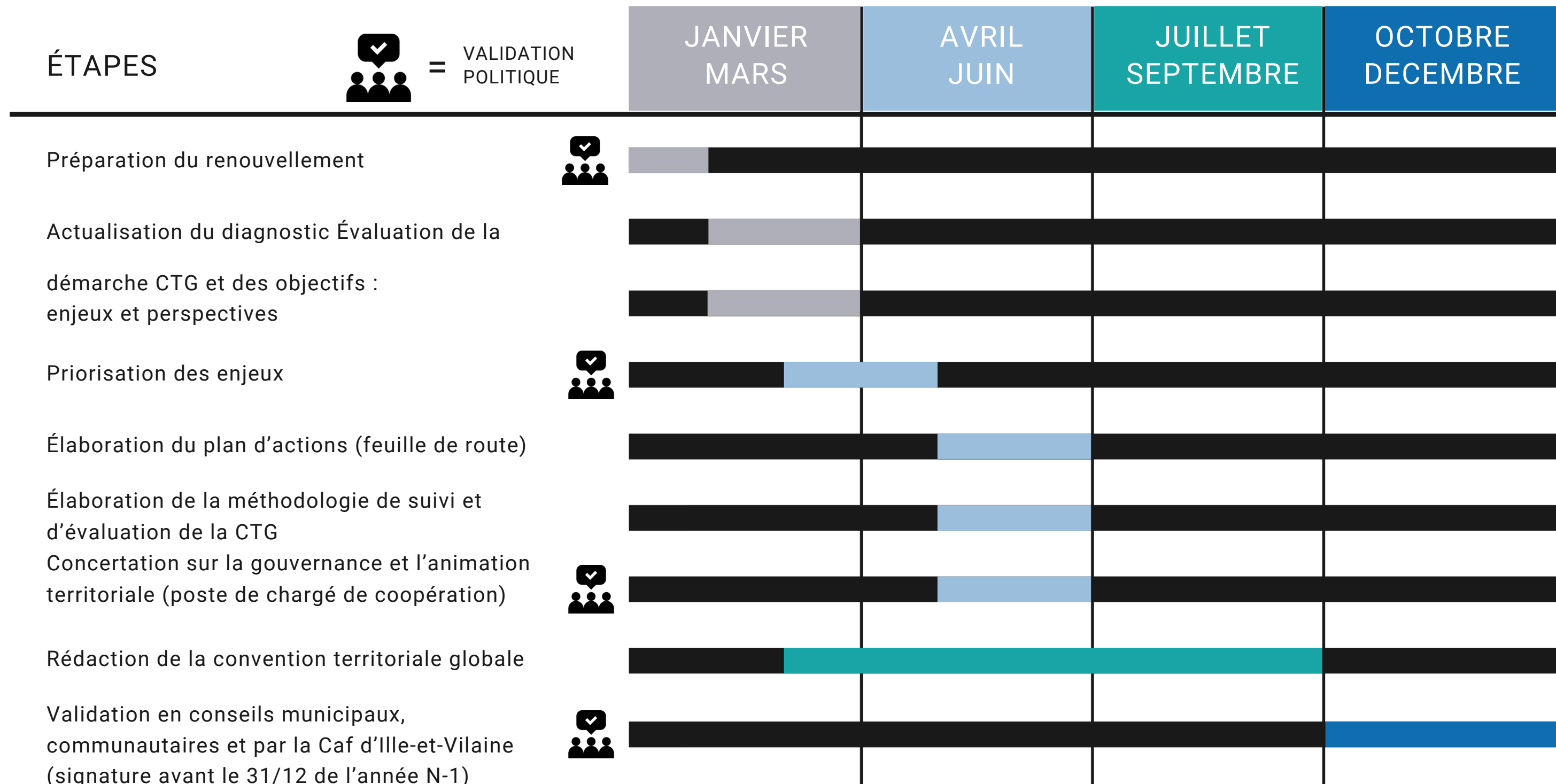
4

Valorisation et diffusion des résultats



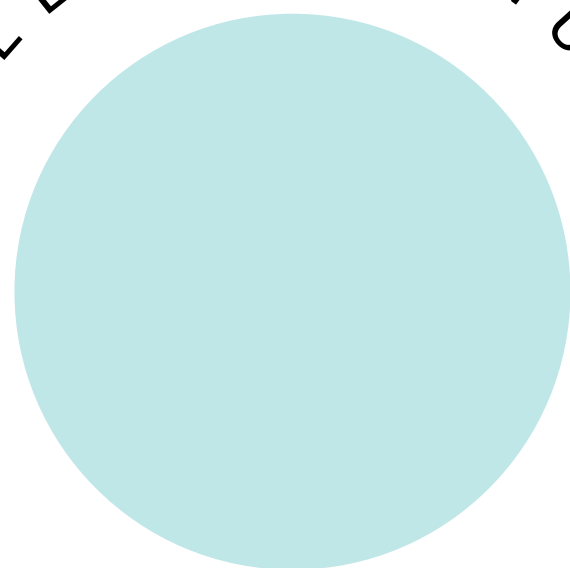
# Renouvellement d'une convention territoriale globale en année N-1

Échéancier type du processus sur la dernière année de convention

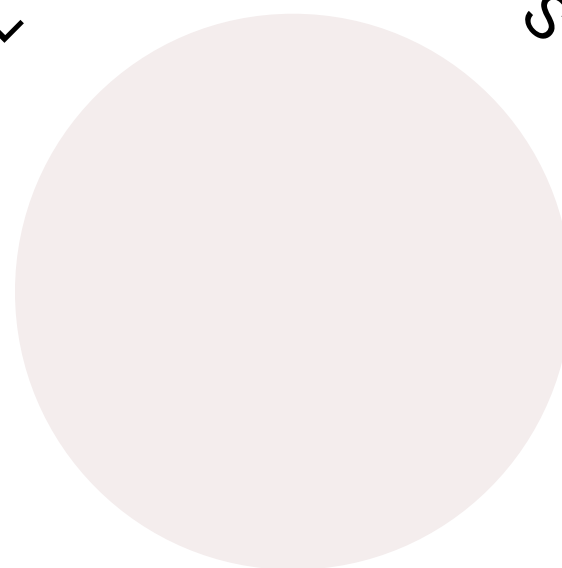


# Code couleur

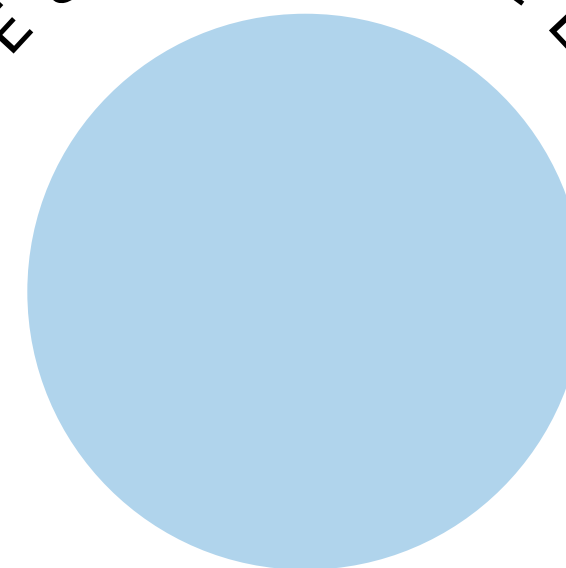
LE C O N T E N U



L E S O U T I L S

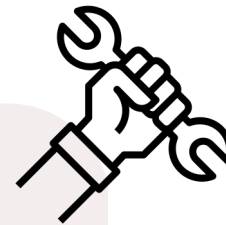


L E S E X E M P L E S



# 1

## Préparation de l'évaluation



### Outils :

- Le cahier des charges de l'évaluation
  - Cet outil vous permet de connaître les points essentiels à renseigner et traiter dans l'évaluation de votre CTG
- La trame d'évaluation
  - Indispensable pour vous guider et pour commencer à réfléchir sur les questions évaluatives de la CTG et votre projet de territoire
- Echancier type
  - Copil, Cotech, Groupes de travail : autant d'espaces et de temps d'échanges qu'il va falloir organiser dans le temps !

### Les questions évaluatives :

- Prenez du recul lorsque vous formulez les questions évaluatives. Quelques questions à se poser pour avancer :
  - Qu'est-ce qui peut être intéressant d'explorer dans la CTG actuelle pour nourrir la prochaine ?
  - Quelle dimension de notre projet souhaitons nous évaluer pour avancer ?
- Une bonne question évaluative est formulée par une question ouverte : On ne doit pas pouvoir répondre par "oui" ou par "non" (exemple en page 9). On doit pouvoir identifier dans la question les principaux points à évaluer.





# 1

## Préparation de l'évaluation

La fiche de cadrage de l'évaluation permet de rassembler tous les éléments dont vous aurez besoin pour évaluer votre CTG.

Exemple à partir de questions évaluatives :

Questions évaluatives retenues :

- **Dans quelle mesure les réalisations (actions et projets) répondent-elles aux objectifs fixés dans la CTG ? [Plan d'actions]**
  - Points évalués : l'impact des actions/projets au regard des objectifs initiaux
  - Outils de recueil : Données quantitatives Caf, Bilan pluriannuel CTG, Panneaux récapitulatifs des actions, Questionnaire
  - Exemple d'indicateurs : Satisfaction des familles accueillies dans le dispositif X, Nombre d'enfants du dispositif passerelle ALSH,
  - Evolution du niveau d'information des familles sur les différents modes d'accueil
- **En quoi la CTG a-t-elle permis d'impulser une dynamique en termes d'interconnaissance et d'implication des acteurs et partenaires de la CTG ? [Démarche CTG]**
  - Point évalués : la cohérence interne de la CTG ; les modes de collaboration : interconnaissance/implication
  - Outils de recueil : Temps de travail élus/techniciens/partenaires (COPIL Evaluation/Perspectives), Entretiens qualitatifs, Questionnaire
  - Indicateurs : Verbatims sur la plus-value de la CTG, échelle de likert, échelle d'évaluation

# Mise en oeuvre de l'évaluation

**L'évaluation d'une CTG se caractérise par deux phases distinctes, mais complémentaires :**

## **L'évaluation des objectifs :**

L'objectif est de rendre compte de **l'état d'avancement du plan d'actions (bilan de la CTG)**, de proposer une première analyse en identifiant des éléments de contexte, les freins et leviers à la réalisation des objectifs de la CTG

## **L'évaluation de la démarche CTG :**

L'objectif est d'apprécier **les conditions de mise en œuvre de la CTG**, en termes de gouvernance, de pilotage, de dynamiques partenariales, d'articulation et de structuration avec les politiques thématiques.

## 2

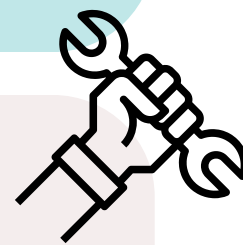
# Évaluation des objectifs

### Objectifs :

- Faire le bilan de la CTG par axe et objectif
- Constater les éléments de contexte, freins et leviers à l'atteinte de ces objectifs

### Outils :

- Le "tableau de suivi pluriannuel" des objectifs menés dans le cadre de la CTG.



### Exemples de questions évaluatives :

- Dans quelle mesure les réalisations (actions et projets) répondent-elles aux objectifs fixés dans la CTG ?
  - On questionne ici **l'efficacité** de nos actions : en quoi nos actions répondent bien à nos objectifs
- En quoi les résultats des actions et projets menés répondent-ils aux enjeux et besoins identifiés ?
  - On questionne ici la **pertinence** de nos actions : en quoi ce qui a été réalisé répond bien aux besoins identifiés dans le diagnostic et par les partenaires


2

Évaluation des objectifs



Suivi des objectifs et actions CTG  
Version actualisée au [insérer date]

Codes :  
1 : non atteint  
2 : en cours  
3 : atteint

Éléments issus du diagnostic	Axe/Enjeu territorial : [à insérer tel que décrit dans le plan d'actions]	Indicateurs d'évaluation (3 maximum)	Actions prévues	Pilote	Bilan et perspectives	Indicateurs complétés	Etat d'avancement de l'objectif
ex : Le diagnostic recense un manque de places d'accueil du jeune enfant au nord de la collectivité. Un taux de bi-activité des parents importants, nécessitant de développer les modes d'accueil du jeune enfant	ex : <b>Objectif : Développer l'offre d'accueil du jeune enfant au nord de la collectivité</b>	ex : Taux de couverture sur les communes du nord de la collectivité (passage de 30 à 55%) Nombre de places créées	ex : Création d'un EAJE Déploiement de solution d'accueil temporaires en coordination avec les communes du sud de la collectivité	ex : Chargé de coopération de la zone nord de la collectivité	<div>Bilan 2026 : Mise en place du dispositif "relais" pour faciliter l'attribution d'une place d'accueil aux parents résidant dans le nord de la collectivité. Préfiguration du projet d'EAJE, premiers échanges avec la Caf</div> <div>Éléments de contexte, freins et leviers rencontrés : Encore quelques difficultés à identifier les interlocuteurs du dispositif "relais" dans les différentes communes du nord de la collectivité.</div> <div>Bilan 2027 : Éléments de contexte, freins et leviers rencontrés :</div> <div>Bilan 2028 : Éléments de contexte, freins et leviers rencontrés :</div> <div>Bilan 2029 : Éléments de contexte, freins et leviers rencontrés :</div>		

### 3

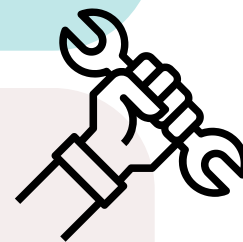
## Évaluation de la démarche CTG

### Objectifs :

- Apprécier les conditions de mise en œuvre de la CTG, en termes de gouvernance, de pilotage, de dynamiques partenariales, d'articulation et de structuration avec les politiques thématiques

### Outils :

- L'organisation de temps de travail collectifs (avec les élus, techniciens, partenaires, habitants...): matrice AFOM, world café
- La diffusion de questionnaires



### Exemples de questions évaluatives :

- En quoi la CTG a-t-elle permis d'impulser une dynamique en termes d'interconnaissance et d'implication des acteurs et partenaires de la CTG ?
  - On questionne ici la **cohérence interne** de la CTG, les dynamiques partenariales.
- Dans quelle mesure la CTG de X peut être un outil de pilotage transversal : en offrant une vision globale du territoire et en permettant une meilleure coordination des projets ?
  - On questionne ici la **cohérence externe** du dispositif et son articulation avec les autres contractualisations sur le territoire.



# 3 Évaluation de la démarche CTG



## Exemples

### Fiche d'organisation et d'animation de temps de concertation



#### Organiser et animer les temps de concertation

- Préparer le **lancement de la réunion** : indiquer où on en est de la démarche, où on souhaite aller (les échéances et objectifs), définir ce qui sera fourni aux participants (constats du diagnostic, ambitions, etc.), énoncer les règles du jeu, etc.
- Définir les **groupes de réflexion** : de manière aléatoire, par thématique d'intervention commune et/ou par sous-territoires (réunir des communes avec les mêmes caractéristiques par exemple).
- Fixer le **mode de recueil des échanges** : Est-ce que quelqu'un prend des notes ? Est-ce que les participants complètent des supports à remettre en fin de réunion ?

#### Quelques exemples de méthodes d'animation

On continue, on renforce, on arrête, on tente	L'arbre d'idées	La table tournante	Le chemin du changement	Les méthodes de priorisation ou de précision
Lister ce qu'on continue car cela fonctionne, ce qui répond à un besoin croissant ou est sous-exploité donc doit être renforcé, ce qui doit être arrêté car a plus de coûts que de bénéfices puis les idées neuves qu'on pourrait tenter. Cette méthode est bénéfique pour les territoires en situation d'inertie ou avec un enchevêtrement de dispositifs.	A partir d'une thématique, créer des ramifications : le début de chaque branche de l'arbre est un élément de diagnostic, les branches se séparent ensuite pour venir lister les différents enjeux et besoins puis pour chaque enjeu on fait correspondre une série de branches correspondant à des pistes de travail. Cela permet de construire progressivement un plan d'actions. On peut remonter chaque branche afin de déterminer les indicateurs d'évaluation correspondant à chaque étape de la réflexion.	Il s'agit de l'adaptation individuelle d'un work-café. Chaque participant liste un certain nombre d'enjeux avec des pistes de travail puis passe à son voisin qui complète, regroupe des idées, priorise, etc. Cette méthode peut s'adapter en distanciel car elle ne nécessite pas de réel temps d'échange collectif.	Décrire aux participants la cible fixée à partir des éléments de diagnostic, de la manière la plus concrète possible puis établir ce qu'on peut mettre en place pour arriver à cette situation idéale. On peut utiliser des post-its de couleurs différentes en fonction des types d'idées pour arriver la cible : post-it jaunes pour les ressources financières mobilisables, verts pour les actions en direction des familles, en rose ce qui relève de la coordination, etc. On peut aussi procéder à une construction chronologique : quoi faire à horizon immédiat (3 mois) pour arriver à la cible, à horizon intermédiaire puis long.	Définir les actions ou objectifs les plus pertinents. Donner, par exemple, 3 gommettes chacun à coller sur les actions prioritaires. Ou examiner chaque proposition selon 3 angles : ce qu'il y a de positif dans l'action proposée / ce qu'il y a de négatif / comment il faudrait s'y prendre pour réussir ou améliorer la mise en œuvre.

Source : Caf du Rhône



## Exemples

### Fiche d'animation d'un temps collectif

La Caf de la Gironde élabore régulièrement des méthodes d'animation collective qu'elle adapte à chaque contexte, comme en témoigne l'exemple suivant :

Feuille de route de l'animation - Sur un même temps de travail sont proposées trois étapes :

1. **Partager les représentations de la CTG** afin de se mettre d'accord sur la compréhension de la CTG, de ce que les acteurs en perçoivent 4 à 5 ans après le début. C'est se donner les moyens de reprendre collectivement ce qui fait sens pour tous afin d'en formuler une définition partagée et commune (environ 15 minutes).
2. **Identifier les temps forts et marquants qui ont marqué la « vie de la CTG »** (phénomènes contextuels, organisationnels / événements...) afin de repérer les premiers éléments de blocages et valoriser ce qui a pu être réalisé. Cette étape est une opportunité pour les acteurs d'avoir une vision globale et partagée de ce qui est fait sur le territoire en prenant le temps d'en échanger (environ 45 minutes).
3. **Affiner les freins repérés** pour le bon déroulement de la CTG, **les changements opérés** pendant la CTG et identifier les **pistes d'amélioration** en vue de la prochaine CTG (environ 1h).

Support ludique et facilitant pour l'animation

#### DEROULE DE L'ATELIER EVALUATIF COLLECTIF



**Format du groupe** : une douzaine de personnes maximum ; si davantage, adapter la séance en proposant des sous-groupes.

**Composition du groupe** : soit faire des ateliers distincts selon les statuts des interlocuteurs avec par exemple les élus d'un côté et les techniciens de l'autre, soit un même atelier avec tous les interlocuteurs.

Concernant les thématiques à aborder, deux options sont alors possibles :

- ⇒ Interroger l'ensemble des acteurs à partir d'une **même trame de questions** pour mettre en miroir les réponses (divergences et convergences) et ainsi croiser les regards (selon les statuts) sur un même aspect. Cela nécessite de déterminer un questionnaire qui s'adapte à tous ;
- ⇒ **Adapter les questions au profil de l'interlocuteur** (politique / technique / institutionnel...). Cela nécessite d'être vigilant au risque d'orienter les questions et d'obtenir des éléments moins objectifs.

Source : Caf de la Gironde



Lien vers le guide national d'appui à l'évaluation des CTG



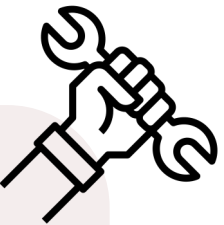
## 4 Valorisation et diffusion des résultats

### Valoriser et diffuser : pourquoi et pour qui ?

- La phase d'évaluation se mêle bien souvent au renouvellement de la CTG. La valorisation et la diffusion ce qui a été produit au cours de cette phase est donc une première étape au renouvellement
- **Les recommandations et perspectives identifiées permettent de formaliser de nouveaux enjeux !**
- Le support de diffusion produit sert d'acculturation auprès des partenaires ou nouveaux élus du territoire (lors de périodes électorales par exemple).

### Les outils :

- La synthèse de l'évaluation : un document court de 4 à 5 pages, qui résume le contexte de la Ctg, les questions évaluatives, la méthodologie pour évaluer, les principaux résultats et les recommandations. Des exemples inspirants produits dans d'autres départements sont aussi à votre disposition.
- Un powerpoint synthétique reprenant la synthèse



## Et après, quelle est la suite ?

### Vers l'actualisation du diagnostic et la formulation de nouveaux enjeux

- Évaluer votre CTG vient compléter votre diagnostic, puisque cette étape se réalise généralement en parallèle de l'évaluation. (plus d'infos en page 18)
- Comme indiqué précédemment, l'évaluation sert de support à l'écriture de nouveaux enjeux pour la prochaine CTG !
- La formulation de nouveaux enjeux est une phase importante : elle permettra de former l'architecture de la CTG :
  - Des axes (thématiques ou enjeux territoriaux)
  - Des objectifs
  - Des résultats attendus et indicateurs d'évaluation
  - Des pistes d'action (pour la première année minimum)

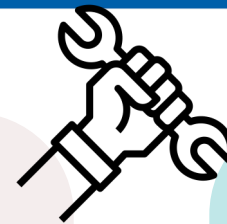
### Le suivi de la CTG

- Il est important de mettre en place des outils de suivi de la CTG :
  - Ils permettent de préparer la prochaine évaluation **en amont**
  - Ils témoignent de la dynamique de la CTG, et permettent de mesurer l'impact des actions menées. Pour cela, des outils sont proposés :
- Le tableau de suivi pluriannuel : un document pluriannuel (cf partie 3A) qui permet d'évaluer les objectifs en fin de CTG -
- "Modèle Fiche Projet" : ce modèle permet de formaliser un projet/action et de s'assurer qu'il répond à un besoin et à des objectifs définis





# Actualisation du diagnostic



## Les sources de données mobilisables pour l'actualisation du diagnostic :

- Les données Caf (la Caf d'Ille-et-Vilaine peut vous fournir des données quantitatives de votre territoire sur les services, équipements, et profils des allocataires)
- Croisement avec d'autres sources de données permettant d'analyser les besoins du territoire : MSA, Conseil départemental, APRAS, AUDIAR, INSEE, SDSF...
- Autres diagnostics existants pouvant éclairer la vision du territoire (Projet de territoire, Schéma départemental de services aux familles, diagnostic de structure, diagnostic thématique, ABS, PEDT...), témoigner de dynamiques partenariales et de la connectivité des projets

## Le diagnostic, de quoi parle-t-on ?

- C'est un recueil de données quantitatives et qualitatives, permettant d'**analyser le territoire et les besoins des habitants, acteurs et partenaires**
- Identifie des moyens d'actions, en s'appuyant sur une analyse de l'offre déjà présente sur le territoire (structures, actions et projets menés...)
- Identifie les ressources à disposition (leviers), les contraintes, les difficultés, et le potentiel du territoire



## Bonne évaluation !



Tous les outils et exemples inspirants sont disponibles sur le site Caf.fr

### Outils :

- Document préalable à la réalisation du bilan final d'une CTG
- Trame d'évaluation
- Synthèse de l'évaluation
- Tableau de suivi pluriannuel
- Modèle Fiche Projet
- Trame plan d'action

### Outils inspirants :

- EXEMPLE. Questionnaire évaluation 1
- EXEMPLE. Questionnaire évaluation 2
- EXEMPLE. Rapport d'évaluation