

Outil 25 : Comment évaluer la stratégie et le plan d'action ?

Objectif : Évaluer la stratégie et le plan d'action

Lorsqu'est venu le temps de **l'évaluation**, *l'équipe projet* doit dresser un bilan des effets produits par la stratégie et le plan d'action. L'objectif est de préparer et de planifier les améliorations pour la suite. L'évaluation du plan s'appuie sur un processus de questionnement stratégique qui vise à faire ressortir les points forts, les points faibles et à identifier les marges de progrès ainsi que les mesures de correction à mettre en œuvre. Elle se fait en deux temps : 1. L'analyse action par action puis 2. L'analyse d'ensemble.

1. L'analyse action par action

L'équipe projet reprend le cadre de suivi et évalue chaque action. La procédure est la suivante :

- **Analyse des actions :**

Il s'agit alors pour chacune de ces actions d'identifier :

- Dans le cas où la cible n'est pas atteinte : pourquoi la cible n'est pas atteinte : problèmes de gouvernance ? de financement ? de pertinence ? de compétences ? aggravation du changement climatique ?
- Dans le cas où la cible est atteinte : l'atteinte de la cible est-elle due à l'action ou à d'autres facteurs ? Faut-il renouveler l'action ? Doit-on fixer une nouvelle ambition pour l'action ?

- **Impact sur l'objectif :** ensuite il est nécessaire d'identifier comment la non-réalisation de l'action concernée impacte l'atteinte de l'objectif auquel elle doit contribuer.

- **Mesures correctrices :** dans un dernier temps, l'équipe projet doit décider des mesures correctrices à mettre en œuvre. Ces mesures correctrices constituent les amendements à faire valider pour la suite.

2. L'analyse d'ensemble

Ensuite, une évaluation transversale globale est utile. Pour ce faire, une grille d'analyse articulée autour de 4 critères peut être appliquée pour guider l'évaluation¹.

- **La cohérence** interroge à la fois la complémentarité des objectifs assignés au programme ou à la politique (cohérence interne) et leur articulation/synergie avec les objectifs des autres politiques ou programmes proches (cohérence externe).

¹ Cette liste n'est pas exhaustive. La collectivité peut décider d'ajouter d'autres critères en fonction notamment du temps et de l'ambition dévolus à l'exercice d'évaluation.

- **L'efficacité** permet d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs de la politique ou du programme. Elle est directement évaluée par les indicateurs associés aux objectifs.
- **L'efficience** interroge l'utilisation rationnelle des ressources allouées à la politique ou au programme et cherche à apprécier si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). *Les gains sont-ils à la hauteur des dépenses ?*
- **La durabilité** requiert de se demander si les capacités techniques, financières ou institutionnelles en place inscrivent la politique dans une dynamique de long terme. *Les effets de la politique vont-ils subsister au-delà de l'intervention de la collectivité ?*

En pratique :

L'équipe projet reprend le cadre de suivi de l'outil 23 (« Comment construire son cadre de suivi ? ») et procède aux analyses en deux temps présentées ci-dessus.

L'équipe projet et le pilote consignent l'évaluation finale dans un rapport d'analyse à partir duquel les résultats positifs pourront être communiqués et diffusés, tout en identifiant les points d'amélioration et les nouveaux enjeux qui feront l'objet du plan d'adaptation « post-évaluation ».