

Guide d'évaluation économique des actions de développement durable

Avril 2020
Version 3

INTRODUCTION

L'évaluation des retombées socio-économiques d'un projet ou d'une action menée par une collectivité, devient incontournable pour pouvoir objectiver les résultats des expérimentations, les mettre en perspective avec les retombées environnementales et identifier les leviers d'amélioration pertinents en termes de modèle économique.

Objectiver l'incidence économique de projets engagés est aussi un préalable indispensable pour en évaluer la soutenabilité et prioriser l'allocation la plus juste des moyens disponibles.

Des collectivités ont montré un intérêt pour un outil, sous forme de grille d'auto-questionnement, permettant de réaliser une telle évaluation de façon reproductible et en prenant en compte toutes les dimensions du développement durable.

Les communes de Loos-en-Gohelle et Fourmies ont ainsi sollicité fin 2018 la Banque des Territoires pour se doter d'un tel outil, dans la perspective de monter ensuite en compétence sur l'évaluation de l'ensemble de leurs actions publiques locales.

Elles ont participé à l'élaboration de cet outil, menée par la Banque des Territoires, en concertation avec la Région Hauts de France et l'Ademe, dans une démarche de co-design, en soumettant à l'épreuve un « prototype » d'outil sur des actions qu'elles ont portées et en proposant de nombreuses améliorations.

Le présent guide est le complément méthodologique indissociable de la grille d'évaluation de l'impact économique et financier des actions de développement durable des collectivités, proposée par la Banque des Territoires et téléchargeable sur la plateforme : www.banquedesterritoires.fr.

Il aborde successivement le positionnement de l'outil, les conditions et préconisations de sa mise en œuvre et les débouchés pour le pilotage de l'action publique locale des collectivités locales et de leurs partenaires.

SOMMAIRE

Finalités, limites et rôle de l’outil	4
Objectifs et finalités de l’outil	5
Limites de la grille d’évaluation	5
Insertion dans une démarche d’évaluation	6
Mettre en œuvre : préparer, animer, restituer	7
Préparer une évaluation	8
Animer une évaluation participative	9
Restituer à tous les acteurs	9
Notation, interprétation et suites à donner	11
Guide de notation	12
Interprétation des résultats	13
Suites à donner	13
ANNEXES	17
Liste des indicateurs du volet Environnement : En quoi le projet contribue-t-il aux enjeux environnementaux du territoire (air, eau, énergie, diversité biologique, etc.) ?	17
Liste des indicateurs du volet Economie : En quoi le projet contribue-t-il aux enjeux économiques du territoire (création d’emplois, investissements, finances publiques, etc.) ?	18
Liste des indicateurs du volet Sociétal : En quoi le projet contribue-t-il aux enjeux sociaux du territoire (qualité des services, accessibilité, santé, démocratie locale, etc.) ?	19
Exemples de visuels à partir d’une évaluation réelle	21



01

Finalités, limites et rôle de l'outil

Objectifs et finalités de l'outil

Des objectifs ont été assignés à la démarche d'élaboration de la grille d'évaluation, à deux niveaux :

Pour les collectivités utilisatrices (niveau local)

- Disposer d'une grille d'évaluation des impacts économiques et financiers, qui devra être construite avec pragmatisme et être facile d'utilisation ;
- Applicable à des projets ou actions spécifiques, menés au titre d'une des politiques publiques de la collectivité, dans une optique de développement durable ;
- Apporter une aide directe à la décision pour les élus municipaux pour l'évaluation *ex post*.

Pour la Banque des Territoires (niveau territorial)

- Décliner la grille d'évaluation remise à la commune en un outil « prêt à l'emploi » transposable à d'autres territoires de taille comparable, en autonomie par les services ;
- Restituer l'incidence du projet ou de l'action évaluée, à plusieurs échelles : (projet de) territoire, collectivité porteuse et action/projet elle-même.

Les expérimentations ont montré au niveau des collectivités utilisatrices, que le recours à l'outil d'évaluation pour une action publique pouvait servir d'autres finalités tout à fait intéressantes :

- Offrir un regard à double portée sur une action publique : très opérationnelle et factuelle pour les services, plus qualitative et large pour des acteurs ou habitants intéressés à l'action évaluée,
- Aider à objectiver les gains/bénéfices de ce projet/action pour les parties prenantes.

Parmi les indicateurs mesurés au cours de l'évaluation d'un projet public, l'amélioration de la grille par prototypage permet maintenant d'appréhender (qualitativement) des notions comme :

- la capacité à permettre d'autres activités, voire leur déclenchement,
- la production de capital immatériel,
- le gain de sécurité alimentaire (autonomie locale de production à Loos-en-Gohelle),
- le concours à l'action générale en matière de transition énergétique (Fourmies),
- la résilience, par l'appropriation du métier par les agriculteurs,
- l'amélioration du vivre ensemble,
- la fierté des habitants (très subjective).

Limites de la grille d'évaluation

Les limites de la grille d'évaluation restent celles établies dès l'origine, pour son élaboration.

L'approche par projet employée a pour corollaire la dilution des liens de causalité entre chaque projet évalué et les impacts non directs, plus globaux. En effet, il est difficile de déterminer la part d'impact attribuable à un projet ou une action précise sur des évolutions dont les déterminants sont multiples et systémiques. Elles sont en effet le résultat de nombreuses interactions avec d'autres politiques publiques et de processus, parfois même en dehors du champ d'action de la collectivité (législatifs, de conjoncture économique,...). Cette complexité dépasse l'analyse à l'échelle des projets/actions de la collectivité.

À l'usage, il peut s'avérer difficile de distinguer les effets directs/indirects produits par un projet/une action porté par la collectivité ; une attention particulière, voire un temps de réflexion spécifique, est parfois nécessaire pour minimiser les biais que cela induit.

L'outil a été conçu pour une évaluation intervenant « *ex post* », sur des projets ou actions effectivement mis en œuvre et pour lesquels on pourra disposer de mesures et/ou observations des caractéristiques et performances atteintes, même imparfaitement, sur une période de temps significative.

Le recours à un dispositif par questionnements a pour corollaire de personnaliser une partie de la grille d'évaluation pour chaque projet, d'une part en contextualisant des indicateurs et d'autre part comme

l'expérimentation l'a mis en évidence, en admettant des réponses qualitatives sur certains items, avec pour conséquence d'en limiter la comparabilité entre les projets.

La grille d'auto-questionnement n'a pas vocation à être diffusée comme un questionnaire à remplir directement par les parties prenantes ou les services ; elle est certes conçue pour un usage autonome par les collectivités, mais avec un temps d'appropriation puis un accompagnement à la mise en œuvre, léger mais incontournable. Le chapitre suivant consacré à la mise en œuvre, développe ces modalités.

L'ergonomie du format de diffusion actuel de la grille d'évaluation est perfectible, corollaire du statut expérimental de cette grille d'évaluation, toujours à « capot ouvert ».

Enfin, la disponibilité et le niveau de maturité des données accessibles par la collectivité peut constituer une limite à l'usage de la grille, que la grande richesse des données ouvertes (open data) peut pallier pour certains indicateurs ; mais des compléments d'investigation seront souvent nécessaires – c'est un axe de progrès évoqué au chapitre suivant.

Insertion dans une démarche d'évaluation

L'outil d'évaluation de l'impact socio-économique des projets ou actions publics menés par des collectivités n'est pas conçu pour évaluer l'entièreté d'une politique publique locale. Elle peut néanmoins y concourir et jouer un rôle opérationnel dans une démarche d'évaluation de l'action publique locale plus large, conduite par une collectivité.

La grille d'évaluation proposée à l'usage des collectivités locales nécessite un effort de « métrologie » portant sur les impacts des actions et projets publics locaux ; elle peut d'ailleurs dans un premier temps aider une collectivité à s'outiller en la matière, en mettant en évidence les données manquantes et en précisant les indicateurs que ces derniers permettraient de renseigner.

L'outil d'évaluation proposé a vocation à être utilisé dans la durée, puisqu'il est lui-même fondé sur la mesure d'une évolution sur une période de référence. Il est essentiel de s'assurer de la reproductibilité des mesures et de la permanence des données et méthodes utilisées, afin de fiabiliser l'interprétation des résultats.

Cet outil trouvera sa place dans une démarche d'évaluation d'ensemble de l'action publique locale en couvrant notamment le premier niveau d'évaluation dans une logique « bottom up », partant des actions réalisées sur le terrain et de leurs effets appréciés, à différentes échelles.

02

**Mettre en
œuvre :
préparer,
animer,
restituer**

Une démarche d'appropriation de l'outil, de ses limites et de sa mise en œuvre **doit être consentie préalablement au 1^{er} déploiement**, par les agents concernés au sein de chaque collectivité ; elle gagne à faire l'objet d'un accompagnement externalisé, à vocation d'acculturation.

La compréhension du fonctionnement de l'outil, en particulier de la « notation », l'appréhension du travail préalable pour nourrir les indicateurs chiffrés et la dimension participative de l'évaluation elle-même constituent le cœur de cet accompagnement.

L'animation auprès des participants associés à chaque projet peut ensuite être assurée par les agents de la collectivité qui ont suivi cet accompagnement initial. Une formation des agents peut être envisagée en ce sens, afin qu'ils puissent être confortables sur cette dimension et se consacrer pleinement à l'évaluation afin d'en tirer tout le potentiel.

Les retours d'expérimentation en situation réelle auprès de collectivités amènent à recommander vivement, comme gages de réussite d'une bonne évaluation d'une action ou d'un projet avec la grille :

- d'appliquer de façon **participative** la grille d'évaluation : c'est **LE** gage de réussite ;
- de commencer par une sollicitation **légère** des participants (2h à 2h30), pour créer l'engouement qui permettra **d'augmenter progressivement** la durée des sessions participatives d'évaluation (demi-journée voire journée entière), souvent à la demande des acteurs eux-mêmes ;
- de **préparer soigneusement** avec les services de la collectivité, en amont de toute session participative avec des acteurs extérieurs, pour assurer la réussite sur le fond (données, contexte) et la forme (méthodes d'animation, format et rythme des séquences).

Après l'appropriation initiale, il est vivement suggéré à chaque collectivité, de constituer le groupe de participants extérieurs à ses services, qui prendra part à l'évaluation de l'action ou du projet envisagé. La composition du ou des groupes sera directement fonction de la nature de l'action ou du projet évalué. Une fois les participants identifiés, il convient de commencer l'animation en mettant en relation les participants pour créer entre eux le lien qui les unira par la suite.

Il peut être judicieux de cibler parmi les participants, des acteurs qui détiennent des leviers utiles à la mise en œuvre des préconisations qui découleront de l'évaluation, afin qu'ils puissent concrétiser ces préconisations le plus rapidement et le plus opérationnellement possible.

Préparer une évaluation

D'un point de vue pratique, la préparation consistera d'abord à objectiver au préalable autant que possible, les éléments permettant de calculer l'évolution des indicateurs et de déterminer la meilleure période d'évaluation pour l'ensemble de la grille. En particulier, les données chiffrées et explicitées devraient être mises à disposition des participants pour toutes les grandeurs quantifiables.

Ce travail préalable, qui peut paraître fastidieux, contribue grandement à légitimer l'exercice d'évaluation et réduit au minimum le risque de divergences entre les participants.

Un travail de contextualisation sera également particulièrement apprécié des participants, au vu des expérimentations menées en situation réelle. En effet, ils sont souvent peu familiers des détails de l'action à évaluer, conscients de ne pas être des experts et découvrent en général le principe d'une évaluation, qui plus est en situation participative. Ils apprécient en conséquence de recevoir une information ciblée, accessible et directement utilisable au cours de l'évaluation, tant sur le projet que sur le territoire.

On peut résumer ainsi les enjeux d'une bonne contextualisation :

- spécifier les particularités de la collectivité qui porte les actions,
- mettre en évidence tout ce qui permettra de décrypter l'importance relative des caractéristiques de tel projet,
- suggérer les fondamentaux ou changements locaux à l'origine des résultats obtenus ou qui permettent d'en espérer d'autres.

Enfin, pour donner immédiatement une perspective concrète ambitieuse à toute évaluation, il est recommandé de la relier d'emblée à des objectifs très structurants et formulés localement, portant idéalement sur le développement durable et la transformation du territoire en réponse aux enjeux de transition.

Il s'agit de préciser l'ambition conférée au projet lui-même indépendamment de l'évaluation, et de permettre aux participants de faire le lien avec les suites à donner : « comment améliore-t-on ce projet ? ». Toutefois il convient probablement de réserver une mise en perspective aussi pointue à des groupes aguerris, au sein d'une collectivité familiarisée avec l'évaluation de son action publique :

- il faut que les objectifs aient été définis avant, pour l'action/le projet considéré,
- soulever la question et faire émerger des objectifs, est déjà un bon 1^{er} pas !

Animer une évaluation participative

L'importance de la dimension participative dans la réussite de l'évaluation a été soulignée en tête de chapitre ; son effet d'entraînement sur les membres de la société civile conviés par la collectivité, s'il n'a pu être observé sur le pas de temps court des expérimentations, est également certainement important.

Le caractère participatif présente des atouts certains pour l'usage de la grille d'évaluation telle que construite : en appelant au compromis entre des participants d'origines et de regards divers, il évite les biais d'orientation dans la notation et apporte une nuance d'analyse pour les indicateurs les plus qualitatifs.

L'émulation entre les groupes favorise naturellement l'efficacité des temps de rencontre collectifs, et les nombreux échanges nécessaires induits permettent aux participants de s'exprimer, répondant à une aspiration citoyenne de plus en plus forte, dans un cadre propice et peu contraint.

Diverses méthodes d'animation peuvent être employées ; on recherche prioritairement comment impliquer au mieux les participants, soit en spécialisant des sous-groupes sur des parties de la grille d'évaluation (thématique avec partage détaillé) ou au contraire en les invitant à parcourir toute la grille et à consolider successivement leurs évaluations (par ex World café avec un référent fixe par table).

Les moments de partage et de mise en commun sont essentiels et ne doivent être négligés ni dans le temps accordé, ni dans l'articulation avec les séquences de contribution, permettant ainsi de faire appel à une large palette d'animations (rapporteurs ou pas, restitutions croisées, interactives, débats structurés, etc.).

Des temps de débat plus libres sont utilement insérés en fin de séquence participative, pour recueillir les impressions des participants, leur perception ressentie des projets ou actions évalués, leur désir de poursuivre voire intensifier leur contribution à l'évaluation.

L'animateur doit, bien entendu, veiller au respect du temps, à l'équilibre global du temps de parole entre participants et à l'attitude bienveillante et respectueuse de tous.

Au cours des expérimentations, il a été observé que le remplissage de la grille jouait un rôle « mémoriel » fort intéressant, invitant à la prise de recul sur les progrès accomplis après plusieurs années de vie d'un projet et amenant aussi parfois à expliciter les intentions d'origine, les inflexions, etc.

Il est important d'inviter les participants à « lâcher prise » sur la portée de l'évaluation conduite avec l'outil, qui ne vise en aucun cas à porter un jugement, ni à évaluer des personnes ou des organisations, encore moins à déclencher des sanctions...

Compte tenu de la diversité potentielle de participants, les finalités et les limites de la grille d'évaluation devraient être systématiquement rappelées aux participants et mises en relation avec l'évaluation à conduire.

Restituer à tous les acteurs

Pour accompagner la restitution, il apparaît utile de compléter les évolutions des indicateurs et les visualisations de tendances de la grille d'évaluation, par un propos plus littéraire et qualitatif, qui rende compte de la richesse des échanges : axes de progrès, mesures supplémentaires à conduire et communiquer sur les perspectives ouvertes par l'évaluation de l'action ou du projet.

Il est vivement recommandé de rédiger un document de synthèse présentable a posteriori aux élus qui n'auront pas participé à l'exercice, en insistant sur les points à retenir pour l'avenir, en focalisant sur les évolutions à apporter à l'action évaluée et à la façon dont elle est perçue.

In fine, au vu des retours des expérimentations et pour aller au bout de la démarche d'évaluation, il est préconisé de conclure une 1^{ère} évaluation complète d'un projet/action par une séquence participative complète d'une journée débouchant sur une feuille de route, synthétisant l'ambition transformatrice qui fait suite à l'évaluation.

Il s'agit littéralement d'avancer des pistes en réponse à la question « *Que fait-on ensuite ?* ».

03

**Notation,
interprétation
et suites à
donner**

Guide de notation

Le protocole de notation permet de différencier les situations suivantes pour chaque indicateur :

- « Il n'y a pas eu d'évolution » pendant la période de référence (note 0),
- « Je ne sais pas quantifier l'évolution » de l'indicateur, mais il est pertinent,
- « Cet indicateur n'est pas pertinent » pour l'action/le projet évalué.

Ci-dessous les mentions à porter dans la colonne de notation de la grille d'évaluation et la conséquence sur la notation :

Colonne de notation	Incidence sur la note de l'indicateur
Saisir une note « 0 »	La note « 0 » compte dans la moyenne
Ne rien saisir (cellule vide)	La note « 0 » compte dans la moyenne
Ne rien saisir en notation ET forcer la pondération à « 0 » ou à cellule vide	La note ne compte pas dans la moyenne

Dans le cas « *Je ne sais pas quantifier l'évolution* », il convient de mentionner dans la colonne « perspectives de progrès et conditions » les données à recueillir pour pouvoir établir la note à la prochaine évaluation ou bien préciser ce qui a empêché la notation, et ce qui la rendrait possible. Un changement d'indicateur peut être préconisé dans ce cas.

Pour apprécier l'impact d'un projet/d'une action, il est parfois nécessaire de repreciser l'échelle spatiale du projet pour mieux distinguer les effets directs ou indirects d'une action. Par exemple, le CO₂ évité en n'utilisant pas ou moins d'engrais chimique sur une exploitation agricole, peut-il être considéré comme une incidence positive du projet ? Si à 1^{ère} vue c'est le cas (lien de cause à effet avec l'évolution de pratique agricole), en réalité cette dernière ne produit aucun effet sur le CO₂ émis en local (l'engrais étant vraisemblablement produit hors du bassin de vie).

La colonne « pondération » renseignée par défaut à la valeur « 1 » pour toutes les lignes, permet seulement de surpondérer quelques indicateurs parmi les plus signifiants pour le projet ou l'action évaluée. En effet, les expérimentations ont confirmé que la pondération des indicateurs ne devait pas constituer un exercice à part entière en plus de la notation, déjà complexe, ni introduire une trop forte distorsion dans les grilles d'évaluation remplies.

Ainsi, les modalités suivantes sont proposées, à l'appréciation des animateurs :

- Possibilité de remobiliser les points de pondérations des indicateurs supprimés vers d'autres indicateurs (au besoin en plafonnant le nombre de lignes ainsi réallouables) ;
- Distribuer un nombre de points de pondération supplémentaires à allouer (librement ou en plafonnant le nombre de de points par indicateur) pour surpondérer certains indicateurs notés.

Dans les deux cas, le nombre total de points réallouables devra être identique entre les grilles d'évaluation, d'un même projet mais également avec celles des autres actions ou projets évalués par la collectivité, pour garantir une homogénéité de méthode de la démarche d'évaluation.

Comment évaluer la situation où le projet évalué a des effets défavorables, non parce qu'il est mal mené, a priori, mais parce qu'il a des inconvénients structurels, en général compensés par d'autres effets positifs ? Exemple : la hausse de production de légumes bio augmente déjà le prélèvement d'eau de nappe, mais devrait améliorer à terme la fourniture locale de légumes (du moins est-ce la perspective, à vérifier).

Il convient dans ce cas de noter l'impact négatif sur le prélèvement d'eau et de le nuancer qualitativement dans le commentaire en regard, en s'assurant qu'un autre indicateur de la grille permettra de mesurer l'effet positif attendu sur la fourniture locale (permettant de mesurer si la « promesse » est à terme effectivement tenue).

Interprétation des résultats

Il est rappelé que la notation évalue l'évolution d'un indicateur entre le début et la fin de la **période de référence**, dont le choix est un **préalable méthodologique important** à l'évaluation.

En 1^{ère} approche, même si les objectifs à atteindre par le projet ou l'action évaluée sur un indicateur donné étaient connus, il est convenu d'apprécier l'évolution de la valeur de l'indicateur **hors de toute référence absolue** ; ainsi un indicateur peut être noté plusieurs années consécutives « + » alors qu'il est loin d'avoir encore atteint son éventuel objectif (il est précisément en plein cheminement !). Et inversement, un indicateur parvenu à son objectif se verra attribuer la note « 0 » (s'il se maintient), puisqu'il ne peut plus progresser.

La 1^{ère} évaluation d'une action ou d'un projet va souvent déboucher principalement sur des enseignements méthodologiques (données à étoffer, mesures à conduire pour cela), des évolutions de la grille par projet (pertinence d'indicateurs, création de nouveaux) et l'attente d'objectifs clarifiés.

Les évaluations suivantes permettront de mesurer le chemin parcouru en ce sens, mais ne doivent pas perdre la finalité première de la grille d'évaluation : évaluer les impacts du projet ou de l'action elle-même, et en mesurer les évolutions afin de les mettre en relation avec des facteurs explicatifs.

Ainsi, la grille doit être rapidement stabilisée et les méthodes de mesure des indicateurs avec elle, pour garantir la permanence des évaluations futures.

Suites à donner

Au-delà de la restitution aux différentes parties prenantes, les suites à donner à l'application de la grille d'évaluation à une action ou un projet doivent s'inscrire dans le cadre de la démarche d'évaluation d'ensemble de l'action publique en place dans la collectivité.

En premier lieu, elles peuvent susciter la formalisation voire la constitution, de cette démarche d'ensemble ; si cette dernière est établie, elles vont l'alimenter en résultats nouveaux à intégrer au processus d'évaluation d'ensemble, qui pourront être précisés à la demande.

En second lieu, chaque nouvelle évaluation d'une action ou d'un projet public appelle une suite à son niveau ; il peut en l'occurrence s'agir de :

- Perspectives de progression de la valeur de l'indicateur, c'est-à-dire des impacts du projet évalué,
- En lien (ou pas) avec une interpellation des pratiques, tenant compte des facteurs explicatifs de l'évaluation,
- Le cas échéant, révision des objectifs assignés pour l'action,
- Perspectives d'amélioration de la définition d'indicateurs,
- Besoins de mesure supplémentaires ou de collecte de données nouvelles.

Compte tenu de cette diversité, il est préférable de flécher immédiatement les différentes suites à donner vers les parties prenantes les mieux susceptibles de concrétiser chacune d'elles.

Enfin, les contenus et messages diffusés à l'occasion de la restitution de l'évaluation sont autant d'éléments à disposition de la collectivité et des partenaires extérieurs, pour le pilotage de l'action ou du projet. Outre l'assise objective qu'ils procurent pour améliorer les pratiques, les facteurs explicatifs et perspectives identifiés peuvent constituer de puissants leviers motivationnels, de fédération des acteurs, voire de valorisation de leur action.

CONCLUSION

Les clés du déploiement réussi, de la grille d'évaluation de l'impact économique et financier des actions de développement durable des collectivités, se trouvent dans le déroulement des étapes successives mises en exergue par le présent guide : préparation, animation puis restitution.

La dimension participative du déploiement apparaît comme le facteur prépondérant de sa réussite immédiate et dans la durée, l'évaluation n'étant pas une fin en soi mais une composante du pilotage et de l'amélioration de l'action publique.

L'outil proposé par la Banque des Territoires, téléchargeable sur la plateforme : www.banquedesterritoires.fr, a vocation à s'intégrer au dispositif d'évaluation de l'action publique de toute collectivité, par sa simplicité et son opérationnalité ; il peut aussi en constituer une brique fondatrice, pour la collectivité souhaitant développer une telle capacité en interne.

La grille d'évaluation, souple et adaptable, est conçue pour être autoportante et mise en œuvre directement par les services des collectivités. Elle nécessite de leur part un temps d'appropriation et la maîtrise des bases de l'évaluation de projet, pour être déployée avec succès et en tirer tous les bénéfices possibles.

Une compétence minimum en matière d'animation est également requise pour mettre en œuvre la dimension participative.

CONTRIBUTIONS

L'élaboration de l'outil s'est déroulée en plusieurs étapes, étalées sur 9 mois :

- Revue de littérature portant sur l'évaluation d'actions publiques
- Travail important d'orientation préalable en Comité de Pilotage
- Elaboration d'une grille d'évaluation, validée par le Comité de Pilotage
- Prototypage de l'outil d'évaluation
- Cycle d'améliorations itératives
 - Mise à l'épreuve en présentiel (avec chaque commune)
 - Tests collaboratifs en groupe, en présentiel (avec chaque commune)
 - Partage des retours utilisateurs et consolidation
- Présentation d'une maquette au Comité de Pilotage, suivie d'ultimes préconisations
- Edition de l'outil diffusable (y compris ressources utilisateurs)

3 sessions du Comité de Pilotage ont été réunies, dont une déportée à Loos-en-Gohelle.

Chaque session de mise à l'épreuve puis de test collaboratif a duré environ 2h30 ; les personnalités suivantes y ont participé :

	Mise à l'épreuve	Tests collaboratifs
Loos-en-Gohelle	1 utilisateur, 1 observateur, DGS	2 utilisateurs, 1 élue, 6 observateurs, 4 agents (dont DGS)
Fourmies	2 utilisateurs, 1 observatrice, DGA	2 utilisateurs, 1 observatrice, 2 agents (dont DGA)

1 à 2 consultants ont animé en présentiel chaque session, avec une approche « design thinking ».

Ont participé à l'élaboration de l'outil :

■ Commune de Loos-en-Gohelle

M. Jean-François CARON, Maire
Dominique HAYS, directeur des Anges Gardins
Pierre DAMAGEUX, agriculteur bio et « utilisateur »
Samuel VANEUVERSUYN, agriculteur bio et « utilisateur »
Simon LEDEZ, Délégué général du club Noë
Mme DURILLER, agricultrice exploitante et élue de Loos-en-Gohelle
Jean-Luc MATHE, membre du comité citoyen Plan Solaire Citoyen
Emmanuel BERTIN, directeur du CERDD
M. le Principal du collège René Cassin, Loos-en-Gohelle
Julian PERDRIGEAT, Directeur de Cabinet
Geoffroy MATHON, Directeur Général des Services
Didier CARON, Directeur des Services Techniques
Célia CORDIER, Responsable du service Urbanisme
Valérie CARON, Chargée de la conduite du changement



■ **Commune de Fourmies**

M. Mickaël HIRAUX, Maire
Marie HENNERON, Directrice du cabinet Troisième Révolution Industrielle – REV3
Sabrina DUMANGE, Assistante de direction du Cabinet Troisième Révolution Industrielle
Stéphanie BERTIN, Responsable du service de la Direction de la Solidarité Urbaine
Fabrice FOSTIER, Directeur Général Adjoint des Services
Dylan DEGRELLE, animateur du L@bo
Malcolm SAGOT, animateur du L@bo

■ **ADEME**

M. Thomas BLAIS (Coordinateur Observation, Suivi, Evaluation)

■ **Région Hauts de France**

Mme Florinda MIFSUD, Responsable de projet Ingénierie Rev3

■ **Banque des Territoires**

Frédéric AUDRAS, ex-Responsable du service veille et conseil, Direction du Réseau BDT
Marc-Henri CASTELAIN, Chargé de développement, Direction Régionale Hauts-de-France
Franck CHAIGNEAU, Expert développement rural, Direction du Réseau BDT
Stéphane LESERT, Responsable Développement économique, Direction Régionale Hauts-de-France
Gwenola MARTIN, ex-Responsable du service ingénierie et expertise, Direction du Réseau BDT
Florence MAS, Responsable du service d'ingénierie territoriale, Direction du Réseau BDT
Matthieu NICLAEYS, Responsable Ville Durable, Direction Régionale Hauts-de-France

■ **Cabinet Wavestone**

Marie-Joelle THÉNOZ, Associée
Solène BERNARD, Consultante

■ **Cabinet Espelia**

Clément FOURCHY, Directeur du département Territoires, Associé
Claude KAYSER, Consultant senior



Liste des indicateurs du volet Environnement : En quoi le projet contribue-t-il aux enjeux environnementaux du territoire (air, eau, énergie, diversité biologique, etc.) ?

OBJECTIFS	INDICATEURS	Notation de l'évolution de l'indicateur
Préserver la ressource en eau	Consommation d'eau Diminution de la consommation ou du prélèvement en eau	
	Qualité de l'eau Diminution des concentrations de substances polluantes dans les milieux aquatiques	
Maîtriser la production de déchets	Consommation de matières premières : déchets Diminution de la quantité de déchets	
	Diminution de la quantité de matériaux utilisés	
	Consommation de matières premières : recyclage Augmentation de la part de matériaux réutilisés ou recyclés	
	Augmentation de la part de déchets organiques recyclés	
Favoriser la diversité biologique	Qualité des matériaux dans la construction Augmentation de la part de matières premières renouvelables dans la consommation globale	
	Diversité biologique Amélioration des habitats des espèces rares et menacées	
Promouvoir une agriculture respectueuse de l'environnement	Amélioration et protection préventive des habitats des espèces courantes	
	Agriculture Utilisation de produits respectueux de l'environnement	
Améliorer la qualité de l'air	Revalorisation des surfaces proches de l'état naturel	
	Pollution de l'air Diminution des émissions de gaz à effet de serre (dont CO ₂ , CH ₄ , CFC)	
Diminuer la consommation d'énergie et augmenter la part des EnR	Diminution des émissions aériennes ou volatiles nuisibles pour la santé	
	Consommation énergétique Diminution de la consommation stationnaire d'énergie	
	Diminution de la consommation d'énergie pour les transports	
	Provenance de l'énergie Augmentation de la part d'énergies renouvelables dans la consommation globale	

Liste des indicateurs du volet Economie : En quoi le projet contribue-t-il aux enjeux économiques du territoire (création d'emplois, investissements, finances publiques, etc.) ?

OBJECTIFS	INDICATEURS	Notation de l'évolution de l'indicateur
Renforcer le pouvoir d'achat	Revenu	
	Augmentation du niveau moyen des salaires	
	Augmentation du revenu arbitral	
	Coût de la vie	
	Maîtrise du niveau des prix des biens de consommation Maîtrise du niveau des loyers (résidentiel, locaux professionnels,...)	
Améliorer l'emploi et l'attractivité économique	Emploi	
	Création de nouveaux emplois	
	Retour dans l'emploi de personnes sans emploi	
	Attractivité	
	Amélioration des conditions "cadre" de l'économie : services et conseils, surfaces et objets disponibles, réseaux et contacts, etc. Amélioration de la capacité à faire émerger, accueillir et mettre en réseau de nouvelles entreprises et activités	
Développer durablement les infrastructures locales	Investissements nouveaux	
	Développement des infrastructures locales de réseau (transports, télécommunication, énergie, eau etc.)	
	Investissements de maintien du patrimoine	
	Maîtrise des coûts d'entretien et de renouvellement des infrastructures locales	
Améliorer la soutenabilité de l'activité économique	Utilisation des ressources	
	Relocalisation de la production des biens et prestations	
	Prolongation de la durée de vie des biens et produits	
	Usage des biens communs	
	Diminution de l'intensité des transports occasionnés par les activités économiques locales Amélioration du taux d'utilisation des infrastructures publiques et des bâtiments ouverts au public	
Innover et développer les compétences	Formation et information	
	Augmentation de l'offre de perfectionnement professionnel	
	Augmentation de la qualification des employés	
	Amélioration de l'accès à l'information	
	Innovation et R&D	
Contribution à des produits ou services innovants dans leur chaîne de valeur		
Promotion de la fonction R&D au sein des entreprises		
Optimiser les finances publiques locales	Effort fiscal et tarifs des services publics	
	Evolution des impôts et taxes locales	
	Evolution des tarifs des services publics locaux	
	Finances publiques	
	Bilan financier plus équilibré Diminution de l'endettement Promotion d'une utilisation efficace des deniers publics	

Liste des indicateurs du volet Sociétal : En quoi le projet contribue-t-il aux enjeux sociaux du territoire (qualité des services, accessibilité, santé, démocratie locale, etc.) ?

OBJECTIFS	INDICATEURS	Notation de l'évolution de l'indicateur
Améliorer la qualité du cadre de vie	Qualité urbanistique et paysagère	
	Amélioration des espaces de détente de proximité (p. ex. revalorisation des espaces verts dans les zones urbanisées)	
	Extension des zones piétonnes, des zones à trafic ralenti et des zones de rencontre	
	Amélioration de la valorisation des sites patrimoniaux, historiques et culturels	
	Qualité de l'habitat	
	Amélioration et adaptation de la qualité du parc privé d'habitat	
	Progression de la mixité sociale dans l'habitat	
	Amélioration de l'accès à des logements abordables, pour tous publics y compris dans les zones tendues	
	Promotion du développement durable dans le logement et, plus généralement, dans la construction	
	Faciliter l'accès aux services structurants et du quotidien	Offre de biens et services locaux
Amélioration de l'offre locale en produits de consommation courante		
Amélioration de l'offre en produits spécialisés		
Amélioration de l'offre locale en services de proximité (banque, La Poste, médecin, coiffeur, etc.)		
Amélioration de l'offre locale de services aux familles et prestations jeunesse (crèche, sports, loisirs, culture,...)		
Mobilités		
Augmentation de la proportion de la population résidant et travaillant au même endroit		
Augmentation de l'attractivité et de la part modale des transports en commun et partagés		
Augmentation de l'accessibilité et de la part du trafic lent		
Diminution des distances ou des durées de trajets		
Santé		
Amélioration de la promotion de la santé et de la prévention des maladies et accidents		
Augmentation du bien-être psycho-social		
Amélioration de l'état de santé physique Contribution à la réduction des risques de maladie et d'accidents		

OBJECTIFS	INDICATEURS	Notation de l'évolution de l'indicateur
Développer la solidarité et l'implication des citoyens	Participation	
	Amélioration du travail bénévole (activités associatives, entraide entre voisins, etc.)	
	Amélioration de l'implication citoyenne	
	Intégration et vivre ensemble	
	Amélioration de la réinsertion des demandeurs d'emploi	
	Amélioration de l'autonomie des personnes âgées, fragiles ou en situation de handicap	
	Amélioration de la solidarité inter-générationnelle	
	Lutte contre les inégalités et les discriminations	
	Diminution des différences de revenus	
	Diminution de la part des travailleurs pauvres	
Amélioration de l'égalité des chances et réduction des discriminations au sein de la population		
Améliorer la cohésion sociale	Formation	
	Amélioration de la formation dans le cadre scolaire	
	Amélioration de l'offre de places d'apprentissage et de formation professionnelle	
	Amélioration de l'offre de formation des adultes et de formation non professionnelle	
	Action sociale	
	Amélioration de la capacité d'hébergement spécifique pour personnes âgées, handicapées, dépendantes, etc.	
	Diminution du nombre de bénéficiaires de l'aide sociale	
	Confiance	
	Amélioration de la confiance générée par le projet	
	Capacité de risque assumée par les porteurs	
Montée en compétence collective		
Capacités de coopération entre acteurs locaux		

Exemples de visuels à partir d'une évaluation réelle

Extrait de la grille d'évaluation remplie – domaine Sociétal

OBJECTIFS	INDICATEURS	Source des données	Précisions éventuelles (définition de l'indicateur, période de référence,...)	Notation de l'évolution de l'indicateur	Commentaires sur l'interprétation (mesure des impacts économiques et financiers)	Suites à donner, perspectives au-delà de l'évaluation	Pondération	Note pondérée	Comment cela impacte la collectivité initiatrice ? Fonctionnement, bases imposables, patrimoine, etc.	Comment cela impacte le territoire dont elle fait partie ? Populations, ressources, prix du foncier, etc.
SOCIÉTAL : En quoi le projet contribue-t-il aux enjeux sociaux du territoire (qualité des services, accessibilité, santé, démocratie locale, etc.) ?										
Faciliter l'accès aux services structurants et du quotidien	Offre de biens et services locaux			1,0			1,0	1,0		
	Amélioration de l'offre locale en produits de consommation courante			0			1	0		
	Amélioration de l'offre en produits spécialisés			2			1	2		
	Amélioration de l'offre locale en services de proximité (banque, La Poste, médecin, coiffeur, etc.)									
	Amélioration de l'offre locale de services aux familles et prestations jeunesse (crèche, sports, loisirs, culture,...)			1	Accueil d'artistes en résidence, lien avec Micro-Folie		1	1		
	Mobilités			0,5			1,0	0,5		
	Augmentation de la proportion de la population résidant et travaillant au même endroit			0			1	0		
	Augmentation de l'attractivité et de la part modale des transports en commun et partagés									
	Augmentation de l'accessibilité et de la part du trafic lent									
	Diminution des distances ou des durées de trajets			1	Avec l'espace de co-working, la salle de réunion connectée		1	1		
Santé	Amélioration de la promotion de la santé et de la prévention des maladies et accidents			1,0			1,0	1,0		
	Augmentation du bien-être psycho-social			1	Oui sous la forme de lien social, du partage entre habitants, entreprises		1	1		
	Amélioration de l'état de santé physique									
	Contribution à la réduction des risques de maladie et d'accidents									
Développer la solidarité et l'implication des citoyens	Participation			1,0			1,0	1,0		
	Amélioration du travail bénévole (activités associatives, entraide entre voisins, etc.)			1	Des assos peuvent dérouter des ateliers au L@BO, des usagers aident sans contrepartie d'autres usagers à utiliser les machines, etc.		1	1		
	Amélioration de l'implication citoyenne			1	Le L@BO fait participer le public à la définition de ses futures activités, services,...		1	1		
	Intégration et vivre ensemble			1,0			1,0	1,0		
	Amélioration de la réinsertion des demandeurs d'emploi			1	Actions de formation au numérique, aux droits, à l'insertion à l'emploi		1	1		
	Amélioration de l'autonomie des personnes âgées, fragiles ou en situation de handicap			1	Actions de formation au numérique, aux droits, à l'insertion à l'emploi		1	1		
	Amélioration de la solidarité inter-générationnelle			1	Actions de formation au numérique, aux droits, à l'insertion à l'emploi		1	1		
	Lutte contre les inégalités et les discriminations			1,0			1,0	1,0		
	Diminution des différences de revenus									
	Amélioration de l'égalité des chances et réduction des discriminations au sein de la population			1			1	1		
Améliorer la cohésion sociale	Formation			0,7			1,0	0,7		
	Amélioration de la formation dans le cadre scolaire			0			1	0		
	Amélioration de l'offre de places d'apprentissage et de formation professionnelle			0			1	0		
	Amélioration de l'offre de formation des adultes et de formation non professionnelle			2	Axe fort du L@BO dès Forignie, arrivé au maximum		1	2		
	Action sociale									
	Amélioration de la capacité d'hébergement spécifique pour personnes âgées, handicapées, dépendantes, etc.									
	Diminution du nombre de bénéficiaires de l'aide sociale									
	Confiance			1,0			1,0	1,0		
Amélioration de la confiance générée par le projet			1		Comment objectiver une mesure sur cet indicateur ?	1	1			
Capacité de risque assumée par les porteurs			1	Les porteurs en question ne sont pas installés à Fourmies, mais ça compte quand même		1	1			
Montée en compétence collective			1		Comment objectiver une mesure sur cet indicateur ?	1	1			
Capacités de coopération entre acteurs locaux			1		Comment objectiver une mesure sur cet indicateur ?	1	1			

Tableau des résultats par critère

Profil des impacts du projet évalué				Thèmes	Evolution moyenne
Domaine	Indicateurs	Notation de l'évolution de l'indicateur	Pondération	Note pondérée	
ENVIRONNEMENT : En quoi le projet contribue-t-il aux enjeux environnementaux du territoire (air, eau, énergie, diversité biologique, etc.) ?	Consommation d'eau				Ressource en eau
	Qualité de l'eau				
	Consommation de matières premières : déchets	●	1,0	●	Prélèvement matière ● 0,33
	Consommation de matières premières : recyclage	●	1,0	●	
	Qualité des matériaux dans la construction	●	1,0	●	
	Diversité biologique				Milieu
	Agriculture				
	Pollution de l'air				
	Consommation énergétique	●	1,0	●	Demande en énergie ● 0,00
	Provenance de l'énergie	●	1,0	●	
ECONOMIE : En quoi le projet contribue-t-il aux enjeux économiques du territoire (création d'emplois, investissements, finances publiques, etc.) ?	Revenu				
	Coût de la vie	●	1,0	●	Pouvoir d'achat, emploi et attractivité ● 2,00
	Emploi	●	1,0	●	
	Attractivité	●	1,0	●	
	Investissements nouveaux				Infrastructures
	Investissements de maintien du patrimoine				
	Utilisation des ressources	●	1,0	●	
	Usage des biens communs	●	1,0	●	Soutenabilité économique ● 1,50
	Formation et information	●	1,0	●	
	Innovation et R&D	●	1,0	●	
Effort fiscal et tarifs des services publics				Finances publiques et fiscalité ● 0,00	
Finances publiques	●	1,0	●		
SOCIÉTAL : En quoi le projet contribue-t-il aux enjeux sociaux du territoire (qualité des services, accessibilité, santé, démocratie locale, etc.) ?	Qualité urbanistique et paysagère				
	Qualité de l'habitat				
	Offre de biens et services locaux	●	1,0	●	
	Mobilités	●	1,0	●	Santé, services et mobilités ● 0,83
	Santé	●	1,0	●	
	Participation	●	1,0	●	
	Intégration et vivre ensemble	●	1,0	●	Solidarité et inclusion ● 1,00
	Lutte contre les inégalités et les discriminations	●	1,0	●	
	Formation	●	1,0	●	
	Action sociale	●	1,0	●	
Confiance	●	1,0	●	Cohésion sociale et entraînement ● 0,83	

Diagramme de notation par domaine et globale

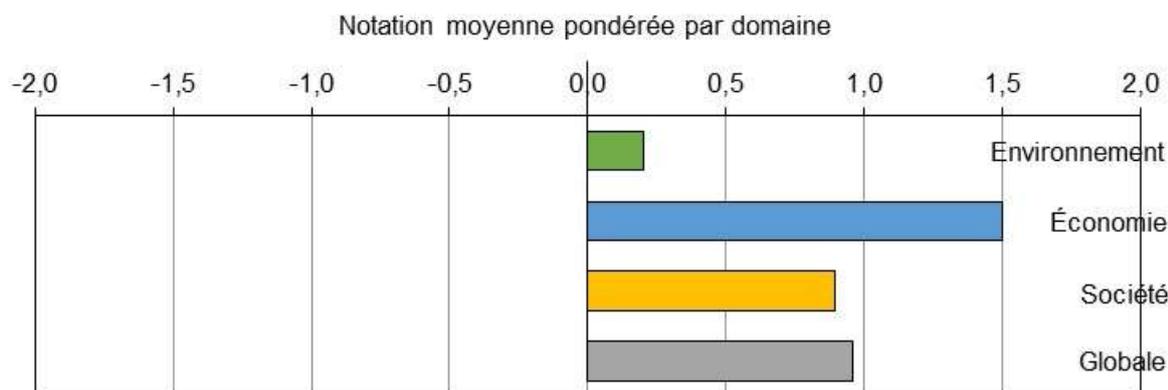
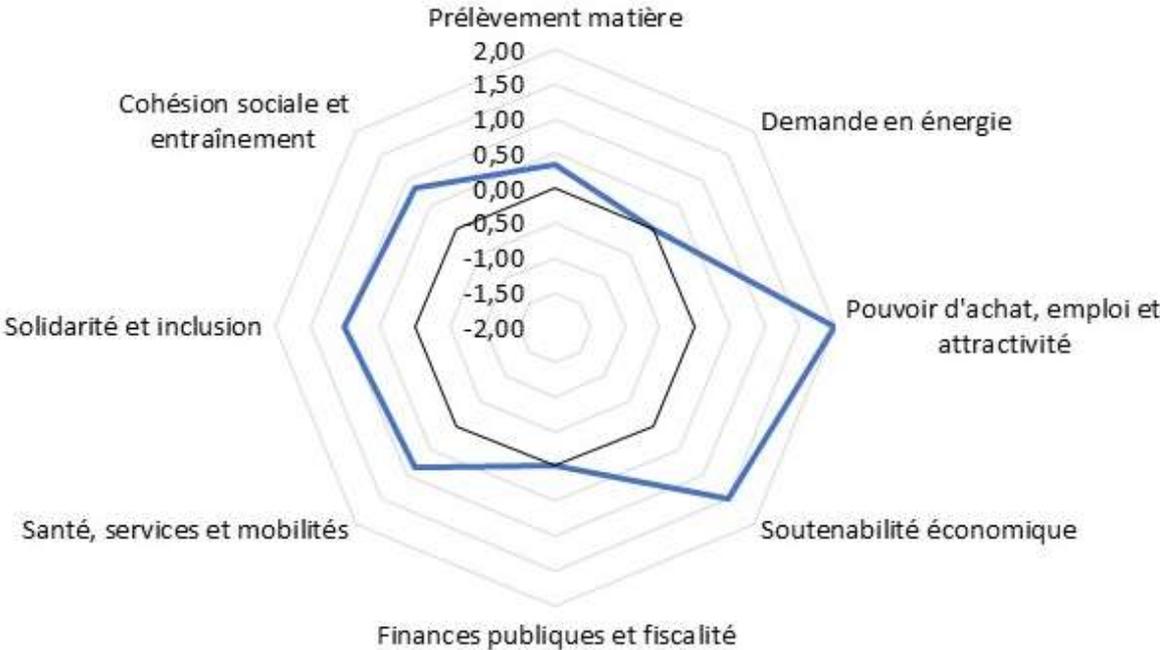


Diagramme « radar » de la notation par thème

Vue radar



banquedesterritoires.fr  | **@BanqueDesTerr**