

SEPTEMBRE 2023

MEMENTO SUR L'ÉVALUATION DES CRTE

Quelle approche adopter pour mettre en œuvre une évaluation in itinere adaptée aux enjeux de la collectivité ?

SOMMAIRE



Quelle approche adopter pour mettre en œuvre une évaluation in itinere adaptée aux enjeux de la collectivité ?

ÉTAPE 01 :

Les CRTE des premiers effets encore limités et qui méritent d'être consolidés dans le cadre du suivi du CRTE

ÉTAPE 02 :

Évaluation des CRTE, de quoi parle-t-on ?

ÉTAPE 03 :

Pour l'évaluation in itinere, choisissez l'approche évaluative adaptée à vos enjeux

ÉTAPE 04 :

Les ressources et outils de l'évaluation

Un memento pour aider votre collectivité à appréhender l'évaluation de leur CRTE et déterminer une approche adaptée aux objectifs poursuivis par l'évaluation ET aux moyens qui peuvent lui être dédiés.

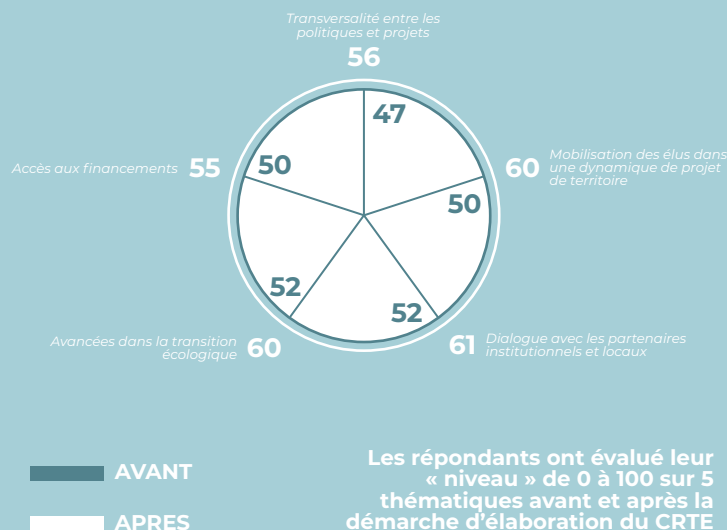
LES CRTE DES PREMIERS EFFETS ENCORE LIMITÉS ET QUI MÉRITENT D'ÊTRE CONSOLIDÉS DANS LE CADRE DU SUIVI DU CRTE

Les CRTE, où en sommes – nous ?

Les CRTE ont été initiés en 2020 dans le but de **simplifier et d'unifier** les dispositifs de contractualisation existant entre l'Etat et les collectivités territoriales. En juin 2023, on recensait **845 CRTE** signés dont une très large majorité (environ 80%) était portée par des **intercommunalités**. Dans la majorité des collectivités, le CRTE est perçu comme une occasion d'engager, de consolider ou de financer un projet de territoire, mais pour certaines, il est encore perçu comme une contrainte imposée par un partenaire. Dans les faits, des évolutions ont été constatées après la mise en place des CRTE mais elles restent de faible amplitude. En effet, d'après l'AMFI, plusieurs limites s'opposent au déploiement des effets.

Les évolutions induites par les démarches CRTE

Source : Etude ADGCF sur l'évaluation des effets des CRTE



Pourquoi les résultats restent-ils encore limités ?

D'après l'enquête « Le CRTE : un outil dont la valeur ajoutée reste à démontrer » menée par l'AMFI, plusieurs limites s'opposent au déploiement des effets du CRTE :

Transversalité entre politiques et démarches de projet

- De nombreuses intercommunalités ont refusé de devenir un "guichet unique" pour l'État sur le territoire en **ne procédant pas à la priorisation des nombreux projets communaux inscrits dans les CRTE**.
- Le CRTE est plus ou moins perçu comme un contrat global en fonction de l'histoire et de l'ancienneté de l'intercommunalité. Son caractère intégrateur **peut rendre l'outil complexe et lourd pour les territoires, notamment les plus ruraux**.

Mobilisation des élus dans une dynamique de projet de territoire

- Les maires sont associés dans près de la moitié des comités de pilotage des CRTE représentés dans l'enquête. Toutefois, **les conseils départementaux et régionaux sont plus rarement représentés** et pourraient à l'avenir être invités à inscrire systématiquement leurs dispositifs d'aide aux territoires en lien avec le CRTE.

Organisation du dialogue avec l'Etat

- Le CRTE traduit un changement de méthode dans le dialogue avec l'État, centré sur une approche différenciée et ascendante. Cette nouvelle approche génère, pour certains territoires, **des difficultés à organiser les négociations, et un besoin de vision descendante** de la part des services de l'État.
- Le CRTE souffre d'une **absence de synergie entre les différents ministères**, pourtant promise dans la circulaire mais jusqu'alors que peu envisagée.

La logique des appels à projets perdue

- **Les élus s'interrogent sur la plus-value du CRTE**, d'autant plus avec l'extinction du plan France Relance. **L'absence de mobilisation financière de la part de l'État et de visibilité annuelle ou pluriannuelle est critiquée**. Seule une faible majorité de territoires déclarent être dotés de conventions ou de maquettes financières.

LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION DES CRTE

Pourquoi évaluer son CRTE ?

L'évaluation du CRTE apparait cruciale pour en amplifier et suivre les effets des projets et politiques publiques.

- Elle peut d'abord être utilisée pour évaluer les projets à inscrire dans le plan d'action.
- Elle permet ensuite aux collectivités de suivre – **et donc de valoriser** – l'avancée du plan d'action et de **mesurer les résultats** du contrat afin aussi **d'identifier les axes d'amélioration**

Ainsi, les collectivités ont tout intérêt à s'appuyer sur l'évaluation **dans le cadre de la mise à jour annuelle** de leur CRTE pour s'adapter et répondre au mieux aux enjeux du territoire.

Principaux objectifs de l'évaluation des CRTE pour les collectivités

Source : Etude ADGCF sur l'évaluation des effets des CRTE

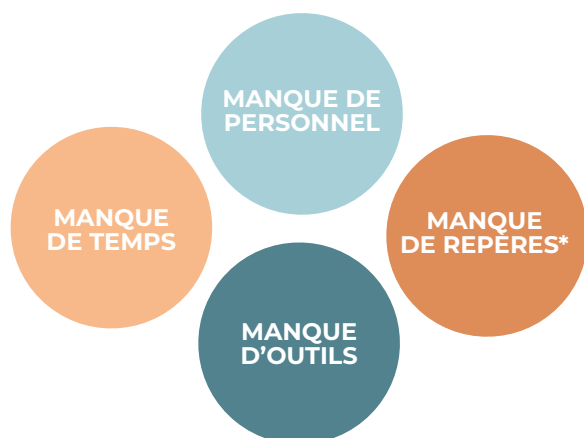
- 01 Permettre de suivre l'avancée du plan d'action grâce à des indicateurs
- 02 Mesurer l'impact des projets au regard des objectifs fixés par le CRTE
- 03 Être en capacité de réorienter le CRTE selon les ajustements mis en lumière par l'évaluation
- 04 Valoriser l'action de la collectivité auprès des citoyens
- 05 Répondre à une obligation réglementaire

L'évaluation des CRTE a été prévue par l'État dès le lancement de la démarche des CRTE (notamment via la maquette financière annuelle), afin de permettre son ajustement. Pour autant, les modalités de cette évaluation n'ont pas été précisément définies et outillées et, dans les faits, les conditions de cette évaluation sont fixées par chaque préfecture, voire par les collectivités elles-mêmes à qui on demande d'être force de proposition.

Pourtant nombreuses sont les collectivités qui disent se heurter cependant à de réelles difficultés pour mettre en œuvre l'évaluation « in itinere » de leur CRTE.

Bien que la plupart des collectivités soient conscientes de la pertinence d'évaluer leur CRTE et des enjeux soulevés, une grande partie d'entre elles se heurte à **des difficultés dans sa mise en place.**

PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES COLLECTIVITÉS



Ces difficultés sont majoritairement liées à un manque de moyens mais elles peuvent aussi être liées : au déficit l'acceptation ou de sensibilisation des élus et des techniciens, à une méconnaissance des critères fixés par l'État, etc. Ainsi, de nombreuses collectivités affirment avoir besoin d'un cadre plus clair, d'une ingénierie dédiée ou encore d'une méthode d'évaluation.

Dans ce contexte, selon l'étude réalisée en juin 2022 par l'ADGCF, seulement 25% des collectivités ont initié l'évaluation et 12,5% des collectivités interrogées ont totalement renoncé à cette évaluation.

*On ne sait pas par où commencer...

ÉVALUATION DES CRTE - DE QUOI PARLE-T-ON ?

Quelques repères clés sur l'évaluation pour bien caractériser les objectifs de l'évaluation de votre CRTE

Une démarche d'évaluation peut s'inscrire dans différentes temporalités et avoir différents objectifs : en amont du projet, durant son exécution où après sa mise en place. Ainsi dans la vie des CRTE les méthodes et outils d'évaluation peuvent répondre à trois objectifs bien distincts. Ces objectifs sont complémentaires, mais ne doivent pas être confondus.

3 temps pour l'évaluation → 3 fonctions différentes



...pour les CRTE

Évaluer la portée de chaque action par rapport aux objectifs fixés pour valider leur pertinence et prioriser leur inscription dans la maquette financière

Suivre et évaluer la réalisation du CRTE, notamment pour répondre à l'obligation formulée par l'Etat mais aussi pour valoriser et adapter son action

...les outils disponibles

Outils de priorisation proposé par le CEREMA (Outils pratiques pour les CRTE et toutes démarches de transition et de résilience - N°1 Prioriser ses actions)

L'objet de ce mémento est de proposer des approches méthodologiques adaptées aux différents types de collectivité

3 types d'indicateurs pour évaluer

D'exécution

L'action se réalise-t-elle au rythme prévu ?

J'ai investi 100% du budget prévu pour la construction de pistes cyclables

De réalisation

Les résultats attendus pour cette action se vérifient-ils ?

25km de voies cyclables ont été construites

D'impact

Est-ce que je peux observer des impacts sur les publics visés ?

Le compteur de cycliste rue du Lac recense en moyenne 550 passages par jour : soit une augmentation de 10% du trafic en 1 an

POUR L'ÉVALUATION IN ITINERE, CHOISISSEZ L'APPROCHE ÉVALUATIVE ADAPTÉE À VOS ENJEUX


Trois approches peuvent être envisagées selon le degré d'ambition que vous souhaitez donner à votre évaluation

Afin de répondre au mieux au plus grand nombre de situations, nous avons décrit **3 approches** de l'évaluation mobilisables en fonction des **besoins, ambitions et ressources disponibles** dans la collectivité.

L'important est de définir son approche évaluative en prenant en compte les enjeux de la collectivité : c'est-à-dire de trouver le bon équilibre entre les moyens que vous pouvez consacrer à l'évaluation et les objectifs que vous lui donnez

SÉCURISER L'ESSENTIEL


Suivre l'exécution du **plan d'action** afin de **sécuriser l'avancée du projet** en garantissant le **dialogue** entre les communes et l'intercommunalité.


 Un recensement pragmatique qui permet de dresser une vision exhaustive des investissements en cours des communes et du bloc communal.

 **Avantages :** Cette approche vous permet de vous conformer aux obligations légales tout en sécurisant l'avancée de votre projet et en construisant une vision claire et complète des investissements engagés.

INTÉGRER ÉVALUATION ET STRATÉGIE


Se doter d'un **outil de pilotage consolidé** des différentes actions de la collectivité **dans son projet de territoire** via la mise en place **d'un cadre évaluatif composé d'indicateurs de réalisations et d'indicateurs d'impacts** ciblés.


 Une logique de pilotage consolidé qui vise à construire une articulation entre les documents cadres qui régissent le fonctionnement de la collectivité et à cibler quelques indicateurs d'impacts clés.

 **Avantages :** Construire une vision globale et consolidée des projets et des principaux axes stratégiques qui englobent les différentes politiques mises en œuvre sur le territoire et suivre la cohérence de déploiement du projet politique.

EN PROFITER POUR APPRÉCIER PLUS PRÉCISÉMENT L'IMPACT D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE CIBLÉE

Intégrer dans l'évaluation du CRTE **l'évaluation approfondie d'un objectif ou d'une politique publique ciblée, jugée** essentielle par le projet politique.

 L'occasion de mener une évaluation plus approfondie pour mesurer la capacité de la collectivité à atteindre son objectif à travers ses différentes actions (CRTE ou non) et identifier les leviers d'amélioration pour renforcer l'impact de l'action publique.

 **Avantages :** Saisir l'opportunité de l'évaluation du CRTE pour identifier collectivement des points d'attention partagés sur lequel il semble essentiel de se pencher pour se donner les moyens d'adapter son action pour répondre aux objectifs du projet politique, une occasion de s'initier aux méthodes et aux outils de l'évaluation des politiques publiques

Quelle que soit l'approche retenue, il est indispensable de se rapprocher de la Préfecture pour expliquer votre approche et se renseigner sur les conditions d'évaluation fixées

FICHE PRATIQUE - SÉCURISER L'ESSENTIEL



OBJECTIFS ET PRIORITÉS

- **Se conformer** à l'obligation réglementaire
- **Animer le dialogue** communes-EPCI
- **Faciliter** chaque année la mise à jour de la maquette financière
- **Suivre les investissements** réalisés par les communes et l'EPCI pour sécuriser l'avancée du projet et valoriser les efforts de de la collectivité

« Il est très difficile de consolider l'information notamment celle des communes et de disposer d'une vision claire de l'avancée du CRTE », pourtant cela permettrait de créer de la valeur aussi bien pour les communes que pour l'EPCI



CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Repartir de la **maquette financière** pour construire une architecture simple et pragmatique.
- Identifier un **interlocuteur référent** au sein de chaque commune (élus ou techniciens)
- **Consolider et organiser l'information** dans un outil simple en se focalisant sur des **indicateurs de réalisation**
- Créer un **tableau de bord simple** permettant de valoriser l'information collectée,
- Utiliser un outil **partagé, accessible** en lecture **aux communes pour qu'elles perçoivent directement l'utilité de l'évaluation** (voir page outils)

Estimation de la charge de travail*

1 à 3 jours

de travail pour **construire l'outil** d'analyse sur la base de la maquette financière et y incrémenter les données disponibles

3 à 6 jours

pour **animer l'échange** avec les référents et élus, structurer la communication et réaliser une première mise à jour

2 à 4 jours

tous les 6 mois pour réaliser une mise à jour semestrielle



**Une personne
ressource identifiée**

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

- Collecter et analyser les données et outils existants utilisés par les communes et l'EPCI
- Organiser une séance de présentation de l'outil partagé avec les référents, présenter la base de données et les fonctionnalités de lecture et expliquer la procédure de mise à jour
- Concerner les élus et les services pour identifier des référents et expliquer l'intérêt de consolider des informations de suivi dans un seul document, à terme accessible à toutes les communes
- Finaliser l'outil en prenant en compte les retours des référents et formaliser un bref document de présentation de l'outil
- Structurer et consolider les informations dans une base de données unique, simple et structurée dans un outil tableur
- Présenter à l'ensemble des maires du territoire, l'outil, son intérêt et notamment les outils graphiques associés : pour les communes et pour les axes politiques forts.
- Construire des outils de lecture : par commune et consolidés sur les axes politiques forts

FICHE PRATIQUE - INTÉGRER ÉVALUATION ET STRATÉGIE



OBJECTIFS ET PRIORITÉS

- Redonner de la visibilité sur la cohérence des différents documents cadres du territoire en les intégrant dans un cadre évaluatif partagé à l'évaluation du CRTE.
- Reposer et réaffirmer collectivement les grandes priorités du territoire
- Se donner les moyens de vérifier la capacité des actions des collectivités à produire les effets attendus sur quelques axes clés



CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Intégrer les élus et directeurs dans la création et la validation du référentiel afin qu'il soit partagé et cohérent avec les autres projets de la collectivité.
- Trouver le bon périmètre : ne pas chercher à intégrer tous les documents cadres de la collectivité ni tout leur contenu mais sélectionner les plus pertinents pour votre collectivité (projet de territoire, PCAET, PPI...).
- Valider politiquement la structure du référentiel d'évaluation et les marqueurs de succès associés.
- Centraliser la collecte, le suivi et l'animation auprès d'une personne ressource qui travaillera en lien avec les des référents dans les services.
- Veiller à la complémentarité avec les outils et les pratiques de suivi préexistants dans les services pour ne pas s'y superposer mais s'y substituer ou les compléter.
- Organiser les informations sur un outil partagé EPCI et communes.

Estimation de la charge de travail*

5 à 10 jours

de travail pour la définition d'un référentiel d'évaluation partagé

5 à 10 jours

pour la construction d'un outil partagé

Mise à jour échelonnée pour un suivi semestriel – 0,3 ETP
+ Séances de valorisation et de présentations aux référents et aux élus



Une fonction dédiée au pilotage dans l'organigramme

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

- Recenser les documents stratégiques existants à l'échelle du territoire et les dispositifs de suivi ou d'évaluation utilisés
- Analyser les documents et construire un cadre unifié en sélectionnant les éléments à mettre en synergie
- Proposer et valider le cadre évaluatif aux élus (structure globale et choix de marqueurs de succès clés)
- Travailler avec les services et directions assurant des fonctions de suivi pour identifier dans quelles conditions ce suivi peut désormais être assuré par le cadre évaluatif partagé
- Structurer et consolider les informations dans une base de données unique
- Construire des outils de lecture adaptés aux différents utilisateurs (services, communes) et consolidés
- Organiser une séance de présentation de l'outil partagé avec les référents, présenter la base de données et les fonctionnalités de lecture et expliquer la procédure de mise à jour
- Finaliser l'outil en prenant en compte les retours des référents et formaliser un bref document de présentation de l'outil et de la procédure de mise à jour.
- Présenter à l'ensemble des Maires du territoire, l'outil, son intérêt, et illustrer en quoi il permet de valoriser l'action des collectivités sur le territoire

FICHE PRATIQUE - APPRÉCIER L'IMPACT D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE CIBLÉE



OBJECTIFS ET PRIORITÉS

- Redonner de la visibilité sur la cohérence des différents documents cadres du territoire en les intégrant dans un cadre évaluatif partagé à l'évaluation du CRTE.
 - Reposer et réaffirmer collectivement les grandes priorités du territoire
- Se donner les moyens de vérifier la capacité des actions des collectivités à produire les effets attendus sur quelques axes clés



CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Assurez-vous que les élus et les cadres connaissent suffisamment les fondamentaux de l'évaluation des politiques publiques
- Expliquer l'objectif de l'évaluation pour qu'elle puisse être appréhendée comme une opportunité de mieux comprendre et de prendre du recul.
- Privilégier une approche participative pour définir l'action ou la politique publique à évaluer
- Faire les différentes étapes de l'évaluation AVEC les services concernés
- Faire le choix du pragmatisme et non de l'exhaustivité : périmétrer précisément l'objet à évaluer et sélectionner les questions évaluatives

Quelques critères qui justifient d'évaluer une politique

- Parce qu'elle fait l'objet d'investissements lourds
- Parce qu'elle cristallise des enjeux (politiques) forts pour la collectivité
- Parce qu'elle répond à des besoins émergents mais qui vont tendanciellement augmenter

Estimation de la charge de travail*

4 jours

de travail pour le cadrage des objectifs et l'identification des questions évaluatives

10 jours

pour la collecte, le traitement des données et la création de l'outil d'analyse

8 jours

pour animer des temps d'échange pour répondre aux questions évaluatives et coconstruire des préconisations

3 jours

pour formuler un rapport, restituer l'évaluation et s'assurer de la valorisation des résultats



Mission d'évaluation interne (ou externe)

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

- Cadrer les objectifs de l'évaluation pour éviter l'enlèvement
- Identifier collectivement une ou des politique(s) publique à évaluer et définir les objectifs de l'évaluation
- Identifier ce qui est questionné de façon prioritaire et formuler des questions évaluatives précises avant de sélectionner celles qui doivent être prioritairement traitées
- Collecter et traiter les données en renonçant à la tentation de l'exhaustivité et mobiliser à bon escient les parties prenantes
- Coconstruire des préconisations réalistes et réalisables qui intègrent les commentaires des parties prenantes et établir une feuille de route pour la mise en œuvre
- Restituer l'évaluation en innovant sur la forme pour qu'elle puisse être comprise par les parties prenantes et qu'ils puissent se l'approprier
- Utiliser les résultats et s'assurer que les destinataires de l'évaluation s'en saisissent pour impulser des actions

LES OUTILS DE L'ÉVALUATION

POUR PILOTER ET ÉVALUER VOTRE CRTE, VOUS POUVEZ VOUS APPUYER

Pour... sécuriser l'essentiel

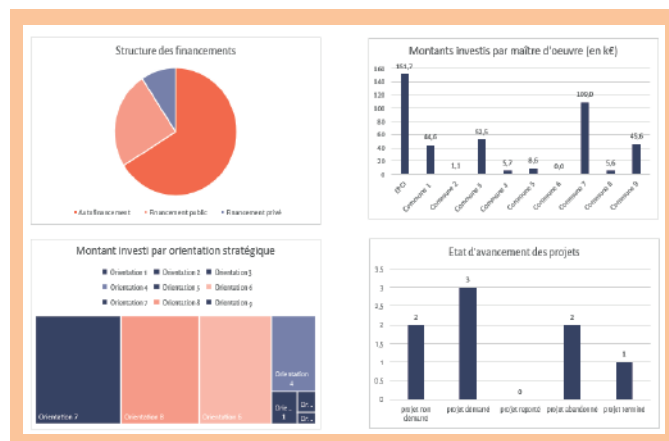
Appuyez-vous de préférence sur un outil type tableur construit à partir de la maquette financière du CRTE.

Il doit avant tout être simple d'utilisation et aider le bloc communal dans sa gestion de projet. Cette feuille devra comporter des onglets distincts : un onglet dédié aux données ainsi que des onglets de lecture permettant de visualiser l'état d'avancement du point de vue de chaque commune et des différents axes du CRTE.

Pour que toutes les parties prenantes trouvent de l'intérêt dans l'exercice d'évaluation il peut être pertinent de construire un tableau partagé accessible à toutes les communes après identification.

Pour ce faire vous pouvez vous appuyer sur un tableur classique ou sur des outils « hybrides » : entre une feuille de calcul et une base de données, comme Airtable permettent de réaliser des outils de pilotage simples et ergonomique .

En annexe, une liste de quelques outils disponibles ainsi que leur caractéristique est présentée en page suivante.



Pour... intégrer évaluation et stratégie

La création d'un référentiel de donnée dans un tableur bien construit constitue souvent une base nécessaire et suffisante. Pour autant, d'autres solutions émergent pour faciliter et outiller le pilotage des projets par les collectivités.

- **COMETE**, la **COM**munauté **É**cologie et **T**erritoires, animée par le ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, est en train de développer une plateforme de pilotage et de suivi des projets des collectivités.
- Des éditeurs privés développent **des outils permettant de disposer d'une plateforme collaborative de territoire pour le pilotage et l'évaluation** d'un portefeuille de projets commun (type *OpenPlan*, *Linea21*)

ANNEXE : QUELQUES TABLEURS EN LIGNE MOBILISABLES

	FORMAT	GESTION DE PROJET	RÉFÉRENTIEL EXCEL (FORMULES)	COÛT	INTERFACE	AUTRE
FEUILLE DE CALCUL CLASSIQUES						
GOOGLE SHEETS	Tableur	Non	Oui	Gratuit	Français	Des limites en termes de protection des données
FRAMACALC	Tableur	Non	Non (formules en anglais)	Gratuit	Français	Une seule feuille de calcul Relativement bonne protection des données
OPEN OFFICE CALC	Tableur	Non	Non	Gratuit	Français	
ETHERCALC	Tableur	Non	Non	Gratuit	Français	
FEUILLE DE CALCUL ADAPTÉE À LA GESTION DE PROJET						
AIRTABLE	Grilles de données et autres	Oui	Non	Une version gratuite et une payante à partir de 10€/mois	Anglais	
ROWSHARE	Grilles de données et autres	Oui	Non	Payant à partir de 10€/mois	Français	
ZOHO SHEETS	Tableur et autres	Oui	Oui	Une version gratuite et une payante	Français	
SMART SHEET	Tableur et autres	Oui	Non	Une version gratuite et une payante à partir de 5€/mois	Français	

- Ces plateformes sont conformes au RGPD mais vous devez malgré tout être vigilants dans la protection de vos données
- Les feuilles ne peuvent pas être protégées par un mot de passe, leur accès est cependant conditionné à l'envoi d'un lien



Politeia
Territoire d'action publique



LES DIRIGEANT.E.S
DE TERRITOIRES

BIBLIOGRAPHIE

AMF : [Le CRTE : on outil dont la valeur ajoutée reste à démontrer](#)

ANCT : [CRTE, les fiches pratiques](#)

ANCT : [Comment faire vivre son CRTE](#)

ADGCF x Politeia : [Rapport sur les effets et évaluations des démarches CRTE](#)

Gouvernement : [Rapport interministériel, Bilan d'étape du déploiement des CRTE](#)

Ce mémento a été réalisé dans le cadre d'un groupe de travail associant des représentants d'une quinzaine de collectivités intéressées par la mise en œuvre de l'évaluation de leur CRTE.

SICOVAL | CC Sèvre et Loire | CC Portes Briardes entre Ville et forêts | Ploërmel Communauté | CC Erdre et Gesvres | CA du Grand Dole | CA Montélimar Agglomération | Val de Garonne Agglomération | Dracénie Provence Verdon agglomération | Haute-Corrèze Communauté | Cabourg Pays d'Auge | Caux Seine Agglo | Grand DOLE | Normandie Cabourg Pays D'auge |

CONTACTS

N'hésitez pas à nous contacter pour avoir plus d'information sur la maquette et que nous puissions vous en proposer une ébauche

BONJOUR@POLITEIA-CONSEIL.FR • 04 78 08 63 91