



Fiche pratique

Boîte à outils «Evaluation»

Grille d'auto-évaluation d'une coopération décentralisée





Fiche pratique : Grille d'auto-évaluation d'une coopération décentralisée

B. de Reviers, F3E (www.f3e.asso.fr)

Version 1 – janvier 2011

Pourquoi cette fiche ?

En 2008, le F3E et l'Assemblée des Départements de France (ADF) ont conjointement rédigé un guide pratique et méthodologique sur la coopération décentralisée¹ (à télécharger sur : www.f3e.asso.fr).

Il nous a paru utile de repartir de ce guide et de développer un certain nombre de points pour proposer une grille d'auto-évaluation d'une coopération décentralisée.

Qu'y a-t-il dans cette fiche ? (résumé)

Cette fiche présente les contours d'une grille d'autoévaluation d'une coopération décentralisée. Elle explique comment utiliser cette grille.

La grille elle-même se trouve dans un fichier séparé, sous format tableur.

A qui est-elle destinée ?

Ce document s'adresse aux acteurs de la coopération décentralisée du Nord et à leurs partenaires du Sud.

Sigles utilisés :

CT : collectivité territoriale

MO : maîtrise d'ouvrage

Cette grille a été relue par Éric Recoura-Massaquant, du Conseil général de l'Isère. Nous le remercions vivement pour son œil critique et les nombreuses suggestions pertinentes qu'il nous a faites pour améliorer les questions proposées dans la grille.

Pour télécharger la grille d'autoévaluation
[cliquer ici](#)

¹ « Améliorer la qualité d'une politique publique de coopération décentralisée. Guide pratique et méthodologique », E. Barincou (ADF) et B. de Reviers (F3E), ADF-F3E, juin 2008.

Pourquoi cette grille ? En quoi pourrait-elle vous être utile ?

Un outil pour aider à prendre du recul...

Cette grille peut aider à faire un premier travail d'auto-évaluation d'une coopération décentralisée.

Elle constitue un outil pour aider à prendre du recul sur ses pratiques de coopération. Pour ce faire, elle suggère toute une série de questions utiles à se poser.

Bien sûr, chaque coopération est spécifique, tant dans le contenu et l'orientation des actions que dans la diversité des acteurs et de leurs interrelations, ou encore dans le contexte d'intervention. Néanmoins, la grille propose des questions suffisamment génériques pour que chacun puisse se retrouver dans la plupart d'entre elles.

... dans une auto-évaluation, une évaluation externe ou la conception d'un programme

Cette réflexion peut se faire soit dans le cadre d'une *auto-évaluation* en tant que telle (par exemple à mi-parcours d'un programme), soit pour préparer les *termes de référence d'une évaluation externe*². Elle peut aussi apporter quelques éclairages utiles pour *concevoir un programme* de coopération (en termes de points d'attention).

Attention : l'exercice d'auto-évaluation suggéré par la grille ne saurait remplacer une véritable évaluation externe, laquelle apportera davantage d'objectivité et une prise de recul accrue.

² Rédiger les termes de référence d'une évaluation externe exige en effet de mener une réflexion de type auto-évaluation, afin d'identifier les points clé sur lesquels se posent les principales difficultés d'une coopération, et au sujet desquels on attend un éclairage de la part d'un évaluateur externe.

Sous quel angle auto-évaluer la coopération décentralisée ?

La grille insiste tout particulièrement sur l'analyse :

- des *modalités* de conception et de mise en œuvre d'une coopération ;
- du *partenariat* et plus largement des *interactions* entre les différents acteurs de la coopération.

On se concentrera donc ici sur une **auto-évaluation de la façon de faire de la coopération**.

L'appréciation des résultats obtenus par la coopération est abordée, mais elle est traitée plus sommairement. En effet, elle dépend étroitement des spécificités de chaque partenariat et de son contexte. Les questions « prêt-à-porter » sont alors moins pertinentes.

En outre, l'expérience montre que **c'est bien souvent dans les modalités de coopération et les interactions entre acteurs que se situent les principales difficultés**.

Comment utiliser la grille ?

Un support pour animer des réflexions de groupe

Cette grille ne prétend pas être une grille d'évaluation exhaustive. Elle constitue avant tout un support pour animer des réflexions de groupe en vue d'auto-évaluer une coopération décentralisée.

On peut très bien faire le test suggéré par la grille en une heure ou deux, tout seul devant son ordinateur. Mais alors, il y a fort à parier que les enseignements tirés seront maigres... Nous ne saurions trop vous recommander de prendre le temps d'y réfléchir à plusieurs, en particulier entre partenaires Nord et Sud. C'est là que la grille prendra tout son sens.

Au total, le nombre de questions est assez important (un peu plus de 200). Mais les quatre grandes sections de la grille peuvent être utilisées séparément, ou faire l'objet de plusieurs séances de travail.

Des questions à se poser plusieurs fois

Les questions de la grille sont relativement hétérogènes. Certaines méritent une réflexion approfondie, tandis que d'autres sont nettement plus simples.

Lorsque « différents projets » sont évoqués dans une question, il y a lieu de se poser celle-ci plusieurs fois, pour chacun des différents projets inclus dans le programme de coopération³.

Mode d'emploi de la grille sous format électronique (tableur)

Trois feuilles

Il s'agit d'un fichier excel qui comporte trois feuilles (voir les onglets, en bas à gauche) : (1) un bref mode d'emploi ; (2) la grille d'auto-évaluation en tant que telle ; (3) une visualisation graphique des résultats après utilisation de la grille.



Une grille d'autoévaluation conçue sous forme de questions à se poser

La grille aborde la coopération décentralisée sous 4 angles (voir [p. 4](#)) :

1. la politique de coopération ;
2. le partenariat et les relations entre acteurs (dispositif) ;
3. les modalités de mise en œuvre du programme de coopération ;
4. les résultats obtenus par le programme.

Chaque section est traitée sous forme d'une série de questions à se poser.

Des réponses préenregistrées

Afin de permettre une représentation graphique des résultats, les réponses aux

questions de la grille sont préenregistrées. Une

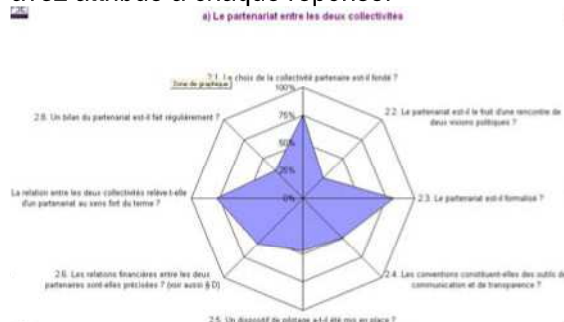
liste déroulante propose quatre choix : « oui », « oui, mais pas satisfaisant », « non » et « sans objet ».

NB : Le 2e choix ne correspond parfois pas tout à fait à la question posée. On peut alors l'entendre comme « oui, un peu » ou « oui, à peu près »...

Une représentation graphique des résultats qui reste approximative

Lorsqu'une réponse a été apportée à chaque question de la grille, on peut se reporter à l'onglet « 3. Résultats ».

Des résultats y sont proposés sous forme graphique. D'une certaine façon, ils tentent de suggérer le niveau de satisfaction que vous avez attribué à chaque réponse.



Cette représentation graphique est à prendre avec des pincettes. Elle permet d'ébaucher la mise en lumière de quelques tendances, rien de plus.

En effet, même si certaines questions sont plus importantes que d'autres, on ne peut préjuger de l'importance qu'il faudra accorder à telle ou telle réponse. En outre, certaines questions renvoient à l'ensemble des actions menées au sein de la coopération. Les réponses devront alors agréger les appréciations portant sur plusieurs projets à la fois, ce qui peut être assez complexe à effectuer.

Le principal intérêt de la grille réside donc dans les réflexions qu'elle pourra susciter, bien plus que dans ces graphiques.

³ Un partenariat de coopération décentralisée donne lieu à des « programmes » de coopération successifs, définis entre les deux collectivités partenaires. Chaque programme peut englober différents « projets », portés par les collectivités et/ou d'autres acteurs (associations,...).

Structure de la grille d'autoévaluation

NB : dans la grille, chacune des questions ci-dessous est déclinée à son tour en d'autres questions.

I. Votre coopération s'inscrit-elle dans une politique publique ?

A. La dimension politique et stratégique

- 1.1. La gouvernance de la politique de coopération décentralisée est-elle clairement inscrite dans l'organisation de l'assemblée délibérante ?
- 1.2. Votre coopération décentralisée a-t-elle une base politique ? Est-elle politiquement fondée ?
- 1.3. Des choix politiques en matière de coopération décentralisée ont-ils été faits ?
- 1.4. Y a-t-il cohérence entre la politique de coopération décentralisée et le projet politique global de votre collectivité ?
- 1.5. La politique de coopération décentralisée a-t-elle été formalisée ?

B. Les moyens mobilisés

- 1.6. Les moyens humains et financiers alloués à la coop. déc. sont-ils cohérents avec les ambitions de la politique de coopération ?
- 1.7. Communiquez-vous sur votre coopération décentralisée ?
- 1.8. Vous insérez-vous dans les réseaux liés à la coopération décentralisée ?

II. Le partenariat Nord-Sud et les relations entre acteurs (dispositif) sont-ils satisfaisants ?

A. Le partenariat entre les deux collectivités

- 2.1. Le choix de la collectivité partenaire est-il fondé ?
- 2.2. Le partenariat est-il le fruit d'une rencontre de deux visions politiques ?
- 2.3. Le partenariat est-il formalisé ?
- 2.4. Les conventions constituent-elles des outils de communication et de transparence ?
- 2.5. Un dispositif de pilotage a-t-il été mis en place ?
- 2.6. Les relations financières entre les deux partenaires sont-elles précisées ? (voir aussi § D)
- 2.7. La relation entre les deux collectivités relève-t-elle d'un partenariat au sens fort du terme ?
- 2.8. Un bilan du partenariat est-il fait régulièrement ?

B. La collectivité en son sein, et les éventuels acteurs d'appui

- 2.9. Y a-t-il une bonne synergie entre acteurs politiques et techniques, au sein de la collectivité ?
- 2.10. La collectivité mobilise-t-elle ses autres politiques et services opérationnels ?
- 2.11. Les services mobilisés au sein de la collectivité sont-ils bien coordonnés ?
- 2.12. Les relations avec l' (les) opérateur(s) sont-elles nettes ? [s'il(s) existe(nt)]

C. Les interactions avec les autres acteurs (sur les deux territoires)

- 2.13. Les deux collectivités sont-elles reconnues dans leurs prérogatives respectives de maîtres d'ouvrage ?

- 2.14. Chaque collectivité s'assure-t-elle de la cohérence des actions entreprises sur son territoire ?
- 2.15. Existe-t-il un dispositif de concertation entre les acteurs ?
- 2.16. L'appui apporté par la collectivité aux acteurs est-il sécurisé sur le plan légal ?

D. Le dispositif financier (lié à un programme de coopération)

- 2.17. Les modalités de la gouvernance financière sont-elles claires ?
- 2.18. Le dispositif financier est-il sûr ?
- 2.19. Permet-il de renforcer les capacités de la collectivité du Sud ?
- 2.20. La répartition des fonds correspond-elle aux priorités respectives des deux collectivités ?

III. La mise en œuvre de la coopération s'inscrit-elle dans une démarche structurée ?

A. La stratégie du partenariat de coopération

- 3.1. La stratégie du partenariat est-elle le fruit d'une réflexion politique conjointe ?
- 3.2. Est-elle appropriée par les acteurs ?
- 3.3. A-t-elle des bases solides ?
- 3.4. S'inscrit-elle dans une vision de long terme ?

B. Le programme de coopération - la gestion des interventions

- 3.5. Un travail préalable d'identification a-t-il été effectué avant le montage du programme ?
- 3.6. Le programme a-t-il été planifié de façon « logique » ?
- 3.7. Le programme a-t-il été planifié dans la concertation avec les différentes parties prenantes ?
- 3.8. La coopération dispose-t-elle d'un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel ?
- 3.9. Les missions sur le territoire partenaire sont-elles structurantes ?
- 3.10. Les conditions sont-elles réunies pour que le programme puisse être évalué dans de bonnes conditions ?

IV. Les actions réalisées sont-elles efficaces (au sens large) ?

A. La stratégie du partenariat de coopération

- 4.1. La stratégie du partenariat est-elle pertinente ?
- 4.2. La stratégie du partenariat est-elle cohérente ?

B. Les actions réalisées

- 4.3. Les actions sont-elles efficaces ?
- 4.4. Les actions sont-elles efficientes ?
- 4.5. Les actions sont-elles pérennes, durables ?
- 4.6. Quels sont les effets des actions ? (impact)