

Évaluateurs en transition

Thomas Delahais, Karine Sage, Vincent Honore¹

Cet article est paru initialement en anglais dans la ZfEV (2020), sous le titre « Evaluators in Transition ». Il a été traduit par Thomas Delahais et Juliette Alouis. Des adaptations mineures, signalées dans le texte, ont été apportées pour faciliter la lecture en français, et expliciter certains concepts évaluatifs.

Résumé :

Alors que nous sommes chaque jour un peu plus dans un état d'urgence climatique, de nombreuses autorités locales dans le monde se sont engagées dans des Initiatives de transition, dans le but de trouver un nouveau modèle de développement durable. De telles Initiatives sont rarement évaluées et, de fait, viennent défier les pratiques d'évaluation classiques. Nous avons évalué trois d'entre elles dans le nord de la France au cours des sept dernières années, en mobilisant la méthode de l'analyse de contribution. Cela s'est avéré être un défi méthodologique, ne serait-ce que parce que ces Initiatives ne peuvent se résumer à un programme d'action engagé par une autorité : elles sont avant tout des dynamiques locales alimentées par des convictions politiques profondément ancrées. Nous tirons ici des enseignements sur la façon de rendre de pareilles Initiatives évaluables, à travers le processus de définition du périmètre de l'évaluation et la reconstruction collective d'une théorie du changement. Mais alors que nous étions entrés dans ces sujets par des questions de méthode, ils nous ont amenés *in fine* à une réflexion sur les valeurs. « Qu'est-ce qu'un futur désirable ? » et comment les Initiatives de transition peuvent-elles y contribuer ? Et comment ces évaluations interrogent-elles nos propres normes et valeurs en tant qu'évaluateurs et évaluatrices ?

¹ Quadrant Conseil, Paris.

1. INTRODUCTION

Alors que nous sommes chaque jour un peu plus dans un état d'urgence climatique, de nombreuses autorités, à tous les niveaux de gouvernement, se sont engagées dans des Initiatives de transition écologique. Nous définissons la transition comme « un processus de transformation dans lequel un système passe d'un régime d'équilibre à un autre » (Boulanger 2015a), et les Initiatives de transition locale comme les processus multiniveaux et multipartites qui germent au niveau local, se donnent pour finalité d'identifier les chemins qui vont permettre d'amorcer cette transition, pour s'y engager à travers des innovations radicales.

« S'engager dans la transition écologique est à la fois un objectif et une méthode » (Frémeaux/Lalucq/Kalinowski 2013). En effet, la transition telle que nous la comprenons est un processus à long terme dans lequel « la destination (ce qu'est une société durable) n'est pas claire et les chemins qui y mènent très incertains » (Loorbach 2007:3 ; notre traduction) : elle nécessite des changements sociopolitiques et économiques conséquents, mais dont le contenu et l'ampleur sont inconnus, car personne n'a jusqu'ici achevé cette transition. Être en transition signifie donc s'engager dans un processus complexe fait de tâtonnements et d'aller-retours permanents ; ce processus n'étant qu'un parmi d'autres processus, autonomes, mais interdépendants, voire contradictoires, se déroulant à différentes échelles (Hopkins 2009 ; Loorbach 2007).

Face à un tel degré d'incertitude, on pourrait s'attendre à ce que l'évaluation soit un instrument de choix pour piloter ces initiatives (Patton 2020 ; Picciotto 2015, 2018 ; Schwandt 2019). Cependant, en tant qu'évaluateurs, nous avons remarqué que ce n'est pas le cas – ou plutôt que les personnes impliquées dans les Initiatives de transition locale n'envisagent pas l'évaluation comme nous le faisons.

Tout d'abord, il y a la question de savoir ce qui est évalué. Certains modèles de transition prévoient bien une phase d'évaluation², soit comme une étape du cycle de l'action publique (Loorbach 200: 97-98, 115), ou en tant que « pratique permanente » dans un processus d'apprentissage (Boulanger 2015a). L'évaluation est alors habituellement vue comme un outil servant à appuyer des changements graduels dans la stratégie suivie, et tirer des enseignements de l'action. Dans tous les cas, cependant, ce sont les innovations expérimentées dans le cadre de l'Initiative qui font l'objet d'évaluations – et non l'Initiative elle-même.

Ensuite, il y a la pratique réelle. Certaines Initiatives locales de transition sont dotées de mécanismes de rétroaction et d'apprentissage, parfois très sophistiqués, mais la plupart du temps, elles ne procèdent pas à une évaluation – quoiqu'elles se

² Voir à titre d'exemple le *Transition management ou la méthode SPIRAL* (Conseil de l'Europe, 2000), qui est utilisé en France pour des initiatives de transition. Cependant, ce n'est pas le cas partout, à titre d'exemple le *Transition Handbook* de Rob Hopkins (2009) ne la mentionne pas.

conformement parfois à des « exercices de routine » qu’elles appellent évaluations, pour se conformer aux exigences de leurs financeurs. L’une des raisons à cela peut être qu’elles ont de « bonnes raisons de ne pas évaluer ». Nous avons récemment exploré plus de 50 de ces raisons avec un groupe d’acteurs impliqués dans de telles Initiatives en France. Parmi les principales, la priorité donnée à l’action concrète ; des questions de compétences insuffisantes, de manque de temps ou de ressources limitées ; des représentations négatives de ce qu’est ou pourrait faire l’évaluation ; ou encore la complexité des situations à gérer (Quadrant Conseil & Strategic Design Scenarios 2017). Mais une autre raison est que, du moins dans le contexte français, les promoteurs des Initiatives de transition peuvent considérer que l’évaluation est l’incarnation de la *Nouvelle gestion publique*³ et d’un « processus d’élaboration des politiques détraqué » dont ils veulent justement se débarrasser (voir par exemple Jany-Catrice 2019). La suspicion et parfois l’hostilité à l’égard de l’évaluation – perçue comme un exercice formel, imposé de l’extérieur, peu susceptible de donner un sens aux Initiatives de transition - sont assez courantes, probablement pas infondées, et constituent un obstacle supplémentaire au développement de la pratique évaluative.

En tant qu’évaluateurs, nous comprenons l’évaluation des Initiatives de transition comme le processus qui consiste à déterminer leur valeur par une collecte systématique d’information sur les problèmes qu’elles souhaitent résoudre et leurs conséquences réelles, qu’elles soient intentionnelles ou non, dans le but de contribuer directement ou indirectement à l’élaboration des politiques publiques (de transition), (Monnier et al. 1992 ; Patton 1997; Scriven 1991). Nous l’avons constaté lors de l’évaluation de telles Initiatives au cours des dix dernières années : il ne s’agit pas d’un processus simple et linéaire. Que sont exactement les Initiatives de transition ? Comment peut-on les évaluer ? Et comment l’évaluation peut-elle être utile à la transition ? Dans cet article, nous présenterons d’abord ces Initiatives (1) et ce qu’elles attendaient d’une évaluation (2) ; ensuite, nous passerons en revue les enjeux posés par leur évaluation et aborderons la façon dont nous avons procédé, en utilisant une analyse de contribution réalisée de façon collaborative (3) ; nous présenterons comment ces évaluations ont été utilisées (4) ; et enfin, nous réfléchirons à ce que ces expériences révèlent sur le rôle des évaluateurs dans la transition.

2. TROIS INITIATIVES LOCALES DE TRANSITION DANS LE NORD DE LA FRANCE

De nombreuses politiques et programmes revendiquent aujourd’hui le fait de contribuer à la transition. Nous nous concentrons ici sur les Initiatives locales qui

³ Au titre du New public management, il n’y a pas de différence de nature entre gestion publique et privée. Dans son exécution, ce concept a amené à importer les pratiques de l’entreprise dans la gestion publique, notamment la vision des administrés comme clients, le souci de performance des processus ou l’orientation vers les résultats (NDT).

visent à développer des approches alternatives à celle du régime dominant. Dans le langage de la gestion de la transition (*Transition management*), il s'agit de « niches » dans lesquelles les parties prenantes créent volontairement les conditions pour expérimenter des innovations radicales, qui peuvent à leur tour conduire à des transformations structurelles plus importantes (Boulangier, 2015b).

Dans cet article, nous nous concentrons principalement sur trois de ces niches, toutes trois initiées par des autorités locales situées dans le Nord de la France, un territoire dont le paysage, les villes et la société ont été façonnés par des industries lourdes aujourd'hui pour la plupart disparues :

- La Transformation écologique et sociale régionale (TESR) mise en place par l'ex-Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, a été une expérience de cinq ans visant à redéfinir la manière dont les politiques régionales doivent être conçues et mises en œuvre (2010-2015). Le processus de la TESR s'est inspiré d'un rapport de recherche commandé par la Région sur les finalités de l'action publique de soutien au développement économique, et qui appelait à trouver de nouveaux « modèles de développement » (Cordonnier & Grass 2008). La méthode comportait plusieurs étapes, notamment : identifier collectivement un problème saillant que le modèle économique actuel n'est pas en mesure de résoudre ; à partir de ce problème, examiner les nombreux aspects à travers lesquels il affecte les personnes, les territoires et les organisations ; élargir l'éventail des finalités (« biens communs ») à poursuivre pour résoudre ce problème (comment une intervention peut-elle être utile, au-delà des objectifs qu'elle s'est donnés) ; et trouver une solution avec une « masse critique » suffisante (c'est-à-dire capable de changer réellement les choses) grâce à la recoordination des acteurs qui acceptent tous de réorganiser leur action pour contribuer aux buts communs (Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais, 2015). La méthode a été testée dans neuf expérimentations (appelées « opérations de développement ») sur des sujets tels que l'amélioration de l'efficacité énergétique des logements ou la refonte de la filière bois. Nous avons évalué la TESR en 2013-4 (Quadrant Conseil, 2015). La TESR était une expérience à durée déterminée ; mais le changement de majorité politique (une première depuis la création de la Région en 1981) a marqué sa fin.
- Loos-en-Gohelle (Loos) est une ville de 7 000 habitants. Le maire de Loos de 1977 à 2001, Marcel Caron, s'est battu pour sauver le patrimoine de cette ancienne ville minière, en préservant ses bâtiments industriels ainsi que ses deux terrils témoignant du passé. Son fils, Jean-François Caron, élu maire en 2001, s'est engagé dans un processus pour passer « du noir au vert ». À travers une série de projets, la ville a lentement expérimenté une approche systémique dans laquelle les besoins des habitants étaient le point de départ, et l'implication des citoyens, le pilier de l'action publique. Loos affirme que les habitants doivent d'abord partager une vision commune d'un avenir

souhaitable si l'on veut développer un nouveau modèle pour l'avenir. La ville a depuis tiré parti des connaissances accumulées pour développer une « stratégie de conduite du changement » (Caron et al. 2019). Par ailleurs, Jean-François Caron était le vice-président du conseil régional en charge du TESR. Nous avons évalué le modèle loossois à la demande de la municipalité et de l'Agence française de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) en 2016.

- Grande-Synthe est une plus grande ville (23 000 habitants). Son maire entre 2001 et 2019, Damien Carême, s'est engagé dans un processus de transition qui est guidé par ce qu'il appelle « l'urgence sociale » (Florentin, 2017). Selon lui (et son administration), pour que les gens se préoccupent de la transition, il faut d'abord qu'ils puissent joindre les deux bouts. Son administration a donc donné la priorité à des politiques descendantes visant à couvrir ces besoins, dont le fait de se nourrir convenablement, de bien vivre, de pouvoir se déplacer, etc. Il s'agit là pour eux d'un préalable ce que des citoyens lancent des actions de leur propre initiative. Une autre spécificité est que Carême et son administration voient en Grande-Synthe un « démonstrateur » : en montrant qu'il est possible de faire des choses habituellement considérées comme impossibles (accueillir dans des conditions décentes des personnes migrantes souhaitant traverser la Manche, ou mettre en place une couverture médicale supplémentaire bon marché pour tous), d'autres suivront. Nous avons évalué cette initiative à la demande de la municipalité et de l'ADEME en 2019-2020.

Ces trois initiatives n'avaient jamais fait l'objet d'une évaluation auparavant, mais la TESR et Loos – ainsi que Grande-Synthe, dans une moindre mesure – s'étaient dotés de mécanismes de rétroaction, tels que des systèmes de suivi et des activités d'apprentissage formel (par exemple, séminaires annuels rassemblant toutes les parties prenantes concernées dans la TESR et à Loos-en-Gohelle, un comité scientifique pour la TESR, etc.). Toutes trois ont été évaluées à l'aide de l'analyse de contribution, une approche d'évaluation d'impact basée sur la théorie adaptée à des objets d'évaluation complexes (Delahais/Toulemonde 2012, 2017 ; Mayne 2000, 2011).

Nous mentionnerons également un projet à plus petite échelle, dans lequel nous avons pu appliquer certains des enseignements tirés des évaluations susmentionnées. VILCO (pour Ville Collaborative) était un projet participatif de recherche-action qui s'est tenu à Bruxelles, en Belgique (2017-2020), et qui visait à explorer les conditions d'une « bonne collaboration » entre les élus, les fonctionnaires et les collectifs citoyens. Le principe derrière VILCO était que la « dynamique locale » de la collaboration est une condition de la résilience de l'action publique – elle-même une condition de la résilience urbaine. VILCO est un processus porté par une approche *design* (c'est-à-dire que des designers de politiques publiques ont participé à sa conception et à sa mise en œuvre), une approche qui privilégie l'action concrète

plutôt que la réflexion théorique, plaçant les participants directement dans un contexte de collaboration. L'évaluation s'est terminée en 2020 (Quadrant Conseil 2020).

3. L'ÉVALUATION POUR L'ÉLABORATION DE MODÈLES ?

Étant donné que les trois initiatives avaient déjà mis en place des processus d'apprentissage, pourquoi commanderaient-elles une évaluation ?

Dans les trois cas, l'évaluation n'a pas été considérée comme un moyen d'apporter des changements progressifs – quelque chose qui se faisait déjà au travers des modes de [pilotage] habituels de ces Initiatives de transition. Au contraire, les commanditaires de ces évaluations en attendaient principalement une contribution à un processus d'élaboration d'un « modèle » – les apprentissages tirés de l'évaluation devant contribuer à l'améliorer et à le diffuser. Le cahier des charges de l'évaluation de la TESR stipule ainsi que « [l'évaluation] devrait vérifier la validité des hypothèses initiales [de la TESR] et examiner les conditions de succès de ce type d'intervention publique ». De la même façon, le principal commanditaire politique de la TESR, Jean-François Caron, a déclaré que l'évaluation devrait aider à établir le legs de cette initiative. À Loos-en-Gohelle et Grande-Synthe, l'ADEME s'attendait à ce que l'évaluation contribue au développement d'un « modèle reproductible ».

Une première raison de commander une évaluation était donc de mettre un terme au débat sur les résultats réels de ces initiatives. La TESR, en particulier, avait fait l'objet de nombreuses controverses : dans les premières phases de cette évaluation, un fonctionnaire influent de la Région nous avait demandé de « révéler l'escroquerie » qu'était selon lui cette Initiative. Moins radicales, mais toujours critiques, plusieurs personnes interrogées avaient estimé que le programme « ne devrait pas seulement être évalué en fonction de son processus ». « La co-construction est importante, mais pas suffisante », avait déclaré l'une d'entre elles : « Quelle est la valeur ajoutée réelle du programme [par rapport aux processus habituels de conception des politiques publiques] ? », « Comment a-t-elle contribué à la production de ces biens communs dont ils parlent ? »⁴

Pour résoudre ce différend, la Région souhaitait une évaluation externe. Cependant, les promoteurs de la TESR craignaient qu'une évaluation ne puisse comprendre les processus immatériels en jeu et ce qu'ils prétendaient être un mode différent d'élaboration des politiques publiques. C'est pour cela que le service de l'évaluation de la Région a fait spécifiquement la demande, dans le cahier des charges pour cette évaluation, que soit utilisée l'analyse de contribution, qu'il considérait comme une

⁴ Cela faisait partie du processus de la TESR, pour chaque expérimentation, que d'identifier les biens communs qu'elle pouvait produire. L'emploi de ce terme doit aux origines économiques de l'entreprise et désigne des biens partagés, qu'ils soient publics ou privés, qui bénéficient à tous, comme l'air que nous respirons. Les parties prenantes impliquées dans la TESR n'ont jamais cessé de spéculer sur le sens réel du concept et sur ce qui pourrait être qualifié, ou non, de biens communs.

approche capable de gérer la complexité et la dimension immatérielle des conséquences recherchées.

Loos et Grande-Synthe ont également eu leur part de critiques, ne serait-ce que pour avoir capté des fonds publics importants en faveur de la transition (au détriment d'autres villes avec moins de couverture médiatique). Toutefois, l'évaluation n'a pas été tant une réaction à la pression extérieure qu'une composante d'un programme de soutien aux deux villes, obtenu suite à la conclusion d'un partenariat formel avec ADEME en tant que « démonstrateurs de villes durables » (respectivement en 2014 et 2017). L'ADEME voulait diffuser un modèle de transition, mais elle souhaitait aussi savoir si et comment le modèle fonctionnait. Les commanditaires annonçaient clairement dans leur cahier des charges qu'ils attendaient une évaluation externe tant du modèle que de ses résultats. La demande [qui y était exprimée] d'une approche sociologique et (encore plus !) d'une analyse de contribution est très inhabituelle en France (Delahais/Devaux-Spatarakis 2018) et elle démontre à notre avis une réelle attente d'analyser ces Initiatives en profondeur.

Loos et Grande-Synthe n'ont donc pas été à l'instigation de ces évaluations, mais elles y ont toutes deux vu une opportunité. L'équipe de transition de Loos (le maire et ses proches collaborateurs) voulait tout comme l'ADEME développer un modèle reproductible. Ils avaient déjà l'habitude de s'appuyer sur de l'expertise externe et ils considéraient l'évaluation comme un moyen d'obtenir des retours supplémentaires et, en fin de compte, d'améliorer le récit de leur transition qu'ils diffusaient vers l'extérieur. Grande-Synthe était moins habituée à cette idée et soutenait la diffusion par l'exemple plutôt que par la construction de modèles. Ils étaient aussi moins habitués à recourir à l'expertise externe et désireux de bénéficier d'une perspective externe différente quant à ce qui valait la peine d'être retenu ou appris dans ce qu'ils avaient fait. Comme l'a dit le maire au début de l'évaluation,

« [Nous attendons] un regard d'expert externe, une évaluation globale de notre façon de faire les choses, [qui nous aide] à voir des choses que nous ne voyons plus – mais qui peuvent être dignes d'intérêt. [Nous voulons] un retour sur la situation et une analyse sans concession de [ce que nous avons fait] et ses résultats. Nous n'avons pas de priorité [sur ce qui devrait être évalué]. Nous voulons être surpris. »

À Grande-Synthe, [le contexte était aussi particulier], soulevant la question de la résilience de l'initiative à un moment où le maire qui avait été à l'origine de tout ce processus était en train de se retirer. Aussi, bien que les cahiers des charges de ces deux évaluations soient globalement similaires, elles ont finalement été conçues pour répondre à des contextes et à des attentes différentes.

4. DES DÉFIS MULTIPLES DANS LA STRUCTURATION DE L'ÉVALUATION DES INITIATIVES DE TRANSITION

Évaluer les Initiatives de transition signifie relever un certain nombre de défis. La plupart ne sont pas spécifiques à la transition, mais à des situations complexes. En

effet, les Initiatives de transition cochent toutes les cases de la « *checklist* de la complexité » (adaptée de Pawson, voir Robert/Ridde 2013 : 85) : la mise en œuvre est essentielle ; les résultats dépendent de la volonté de chaînes de personnes et d'organisations ; ils diffèrent selon les contextes et les systèmes sociaux ; et l'histoire influence l'ensemble du processus.

Cette complexité a été identifiée dès le début de ces processus évaluatifs et est la raison pour laquelle une analyse de contribution a été demandée. Nous avons déjà abordé les défis liés à l'évaluation d'interventions complexes à l'aide de cette approche, notamment au cours des phases de structuration, de collecte et d'analyse des données (Delahais/Toulemonde 2012, 2017). Nous aimerions mettre l'accent ici sur les difficultés spécifiques que pose la structuration de l'évaluation des Initiatives de transition locale : définir le périmètre de l'évaluation ; reconstruire la théorie du changement ; et prendre en compte les valeurs des parties prenantes.

4.1 Définir le périmètre de l'évaluation

Une première difficulté a été de décider du périmètre effectif de l'évaluation. Qu'est-ce qui constitue l'« Initiative » à évaluer ? Il a été plus difficile de répondre à cette question que dans de nombreuses évaluations, pour deux raisons principales.

4.1.1 Qu'est-ce qu'une « Initiative » ?

Premièrement, ce qu'englobait réellement l'« Initiative » à évaluer n'était pas clair. La TESR a d'abord été présentée comme « l'expérimentation [...] d'une nouvelle manière de concevoir et de mettre en œuvre des politiques régionales dans le but de soutenir l'émergence d'un modèle de développement plus durable ». La Région a mis au point une méthode à tester et a fait des choix institutionnels à l'appui de cette expérience (une commission régionale rassemblant des élus ; un comité scientifique ; un dispositif de gestion interne ; des contrats avec des prestataires de services externes, etc.). Mais ce qui constituait cette « nouvelle voie » n'a été progressivement clarifié et consolidé dans un référentiel qu'après la fin de l'évaluation (Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais 2015).

À Loos et Grande-Synthe, le processus engagé par les autorités était plutôt un ensemble de pratiques, progressivement formalisées, qu'une méthode. Loos avait déjà travaillé sur un « code source » décrivant les éléments clés de sa méthode de transition, mais le cahier des charges posait précisément la question : « Y a-t-il une méthode loossoise / grand-synthoise ? » et le référentiel loossois n'a été finalisé qu'en 2019 (Caron *et al.* 2019). À Grande-Synthe, l'action municipale a d'abord été motivée par le désir de « répondre à l'urgence sociale », en allant au-delà, le cas échéant, du champ de compétences habituel de la municipalité. Ce n'est que dans les années 2010 que cette action a été « reconfigurée » et officialisée en tant qu'approche de transition.

Au final, l'évaluation a permis d'établir que ces Initiatives de transition constituaient davantage un groupe de parties prenantes travaillant ensemble en vue d'un objectif commun, dans une dynamique d'apprentissage collectif, de changement de comportement et d'innovation (et inventant leurs propres méthodes pour le faire) qu'une méthode ou une procédure appliquée. Le concept de « dynamique locale » – terme utilisé pour décrire ce qui était attendu du programme VILCO (Jégou/Bonneau 2015) – convient parfaitement pour rendre compte de cela.

4.1.2 Fixer les limites

Deuxième défi : la frontière peut être floue entre ce qui fait partie ou non de l'Initiative. Cela ressortait le plus clairement au niveau régional : certaines des opérations de développement (OD) étaient en fait des projets existants choisis en fonction de leur potentiel de démonstration (par exemple, la reconfiguration de la filière bois), quand dans le même temps, certains projets n'entraient pas dans le champ de la TESR, tout en étant similaires à ceux retenus à bien des égards. Mais même au niveau local, toutes les actions municipales n'étaient pas en transition. Dans l'évaluation de la TESR, il a été décidé de se concentrer sur les neuf thèmes choisis pour les OD, mais l'évaluation a montré que l'une des caractéristiques essentielles de l'Initiative était sa capacité à se répandre au-delà des limites qui lui avaient été fixées (par exemple en impliquant des parties prenantes qui n'étaient pas censées participer à l'expérience).

À Loos et à Grande-Synthe, la question était plutôt : « À quand remonter ? » Tant Jean-François Caron et Damien Carême affirment suivre les traces de leurs pères, eux-mêmes maires (Marcel Caron de 1977 à 2001 et René Carême de 1971 à 1992). Le « récit de transition » de Loos fait commencer l'histoire à la fermeture des mines de charbon, dans les années 1970. Le premier acte officiel de l'Initiative de transition loossoise est la *Charte du cadre de vie* de 2001 et le premier « Agenda 21 » de la Ville – un plan d'action en matière de développement durable populaire au niveau local dans de nombreux pays européens – a été lancé en 2004. La demande initiale de l'ADEME était de couvrir toute la période, ce qui était logique pour les acteurs locaux, mais beaucoup moins d'un point de vue pratique : le contexte avait changé, les intervenants de l'époque avaient disparu, et la collecte de données aurait été difficile et aurait produit de maigres résultats (Delahais/Toulemonde 2017).

Définir les limites du système à évaluer n'est pas un processus neutre (SETIG 2018) et nous l'avons envisagé comme un moyen de faire une distinction entre ce que Loos et Grande-Synthe voulaient réaliser au moment de l'évaluation et comment l'histoire avait joué un rôle dans les configurations spécifiques trouvées dans les deux villes. Ce qui amenait à la question suivante, importante du point de vue de la construction d'un modèle : Faut-il 30 ans pour construire une réelle dynamique locale ? En fin de compte, l'évaluation de Loos a couvert la période 2001-2015 et à Grande-Synthe, la période écoulée depuis 2011, quand la ville s'est déclarée « ville en transition ».

4.2 Reconstruire la théorie du changement

4.2.1 Décortiquer le contenu des boîtes noires

Une autre question était qu'il n'y avait pas d'accord, même vague, sur la théorie du changement (tdc) de ces initiatives. Une tdc est un ensemble d'hypothèses concernant une intervention, le problème auquel elle souhaite se confronter et ses conséquences attendues (sur qui, comment, pourquoi et avec quel degré de plausibilité). Une tdc insuffisamment explicite est un enjeu classique des évaluations et cela fait partie du travail habituel des évaluateurs que d'« ouvrir la boîte noire » (Astbury/Leeuw 2010). La situation était cependant très différente ici.

Comme l'ont expliqué Astbury et Leeuw, « lorsque les évaluateurs parlent du “problème” de la boîte noire, ils se réfèrent généralement à la pratique consistant à envisager les programmes sociaux principalement en termes d'effets, avec peu d'attention à la façon dont ces effets sont produits » (2010 : 364, notre traduction), ce qui signifie que ce qui est disponible, c'est une succession de causes et d'effets (notre intervention a fait ceci pour obtenir cela), mais ce qui manque, c'est « quel était le problème que nous voulions aborder, pourquoi notre intervention devrait-elle être en mesure d'y faire face et pourquoi nous croyons qu'elle aura les conséquences attendues ». Les Initiatives de transition que nous avons évaluées, à l'inverse, avaient consacré des ressources considérables à expliquer en quoi les politiques déjà en place posaient problème et quel était le chemin alternatif à laquelle elles appelaient ; et elles s'appuyaient sur des concepts politiques (semblables à des « macro-mécanismes », voir ci-dessous) pour expliquer comment elles allaient faire advenir cette alternative.

Nous sommes tout de même parvenus à élaborer des tdc pour chaque Initiative en impliquant une partie des parties prenantes dans leur reconstruction, mais nous avons rencontré trois obstacles dans ce processus, inhabituels, mais majeurs.

Le premier était que les parties prenantes s'inquiétaient de la capacité des évaluateurs à comprendre ce qu'elles faisaient. L'angoisse évaluative (*evaluation anxiety*) n'est pas rare, et elle a été alimentée ici comme ailleurs par les problèmes relevés par Donaldson, Gooler et Scriven (2002 : 3-4), tels que « le manque d'expérience des intervenants en matière d'évaluation du programme, et un investissement excessif de l'égo dans la réussite du programme ». Mais d'une manière plus générale, ils craignaient que les Initiatives ne soient jugées sur la base de critères non pertinents, enracinés dans « les façons habituelles de concevoir les politiques » ou pire, dans la performance et le quantitativisme (Gori 2019). Comme l'indique Loos sur son site web, « notre stratégie produit des résultats qui sortent dans de nombreux domaines des indicateurs habituels de développement d'un territoire⁵ ».

⁵ Cette question relative aux valeurs est examinée plus en détail dans la section suivante.

Un deuxième problème était relatif aux concepts et au langage utilisés. Les fondements conceptuels des Initiatives de transition sont ce qui les rendent novateurs. Cependant, nous avons constaté que l'utilisation de concepts spécifiques brouillait la compréhension de ce que les gens faisaient réellement et des conséquences attendues des actions menées. Les « biens communs » en étaient un exemple typique (voir note de bas de page 3), ainsi que l'« approche systémique » de Loos, presque un mantra, mais qui s'est révélée difficile à définir. De plus, lors de nos premiers échanges avec les intervenants, nous avons constaté qu'ils s'en tenaient à l'usage de ces concepts dans leur discours, mais qu'ils en avaient chacun des compréhensions différentes ou en tiraient des implications pratiques différentes dans leur travail.

Troisièmement, il a fallu composer avec les « récits de transition ». Les trois initiatives font très attention à transformer ce qu'elles font en récits positifs (Caron et al. 2019 : 67, 73). Il s'agit simultanément d'un outil d'apprentissage (« qu'avons-nous fait, qu'est-ce qui s'est passé, qu'avons-nous appris ? »), d'un outil pour impliquer les parties prenantes externes (« Vous voyez ? Ça fonctionne, maintenant rejoignez-nous ») et d'un outil de communication (pour attirer l'attention des médias et des autorités nationales et, en fin de compte, obtenir des financements). Ces récits sont puissants, et les intervenants avaient tendance à nous les raconter plutôt que d'expliquer ce qu'ils avaient fait avec leurs propres mots ou de donner leur propre opinion.

L'encadré 1 ci-dessous donne un exemple de ces obstacles à la compréhension mutuelle et à l'élaboration d'une théorie collective.

Encadré 1 : Un exemple d'obstacles à l'établissement de la théorie : le « réarrangement des parties prenantes » dans la TESR

Un des principes de la TESR était que les OD mèneraient à une meilleure conception des politiques grâce à un « réarrangement des parties prenantes ». Cette idée issue de la recherche sur les finalités de l'action publique dans l'économie qui était à la base de la TESR consiste, en quelques mots, à considérer qu'« il existe des plages de gains (financiers, sociaux, environnementaux) qui ne sont pas exploitées spontanément par les agents économiques, du fait que ces gains ne sont pas à la portée de chaque agent pris individuellement » (Cordonnier/Grass 2008: 18-19). « Réarranger les parties prenantes » est le processus par lequel les parties prenantes exploiteront ces gains, mais on n'en dit pas beaucoup plus sur la façon dont cela est censé fonctionner. L'équipe en charge de la TESR s'est beaucoup investie pour essayer de rendre ce concept opérationnel, mais l'a fait principalement en élaborant une méthode qui énumérait les étapes à travers lesquelles les parties prenantes seraient réorganisées : Tout d'abord, il fallait dresser la cartographie des parties prenantes, puis organiser leur participation, etc. L'équipe s'appuyait également sur les OD les plus avancés pour raconter par exemple comment les parties prenantes avaient été réarrangées en soutien à l'effort d'amélioration de l'efficacité

énergétique des logements dans la région. Dans nos entretiens, les chefs de projet des OD, soit faisaient l'exégèse de ce terme, craignant que nous ne comprenions pas ce que cela signifiait réellement (« ce n'est pas seulement un processus »), soit s'en moquaient en disant qu'ils ne l'avaient jamais compris. Nous avons profité d'un atelier auxquels tous les chefs de projets d'OD participaient en l'absence de leur hiérarchie, pour leur dire que nous ne comprenions pas le concept et qu'ils devaient l'expliquer en des termes simples. Cela a détendu l'atmosphère et s'est avéré utile. En nous appuyant sur leurs explications, nous avons pu intégrer ce processus dans la tdc initiale qui a été utilisée pour l'évaluation.

Rétrospectivement, le « réarrangement des parties prenantes » peut être défini pour en permettre l'évaluation comme un macromécanisme⁶ (Astbury/Leeuw 2010 ; Schmitt sous presse) au titre duquel toutes les parties prenantes comprennent qu'elles ont un intérêt direct à changer leurs pratiques actuelles si elles changent ensemble. Le chemin d'impact est que, grâce à des échanges, des formations et la production de connaissances, les parties prenantes apprennent à travailler ensemble et commencent à se connaître ; elles sont plus conscientes de la manière dont elles sont toutes touchées par des enjeux transversaux, s'accordent sur ce qui serait un futur désirable et sur les moyens d'y parvenir ; aident le Conseil régional à concevoir et à mettre en œuvre de nouvelles politiques ; mais décident également d'agir par elles-mêmes pour atteindre ce but commun, etc. Ce chemin d'impact est soutenu par des micromécanismes tels que les habitudes de travail communes, le sentiment d'être légitime pour agir, la conviction d'aller dans la bonne direction, la confiance mutuelle, la satisfaction, le plaisir, etc.

Nous avons procédé de même pour décortiquer le contenu des autres boîtes noires de la tdc. L'une d'entre elles était que le réarrangement des parties prenantes n'était pas seulement un processus externe, mais aussi interne, entre des Directions qui travaillaient en silo (ce chemin d'impact était totalement absent du récit de la TESR, mais implicite pour de nombreuses personnes impliquées). Une autre portait sur la façon dont de meilleures politiques « feraient système », ce que nous avons précisé de cette façon : des politiques mieux conçues ont de meilleures chances d'être couronnées de succès ; leur succès amène les parties prenantes à travailler ensemble sur des questions de plus grande envergure et à réemployer les principes de la TESR dans d'autres domaines ; plus il y a de ces politiques, plus elles sont susceptibles d'être interconnectées et éventuellement d'atteindre une masse critique, ce qui rend

⁶ Les mécanismes font partie de la tdc. Ils expliquent pourquoi et comment les interventions fonctionnent et pour qui. Les macromécanismes expliquent pourquoi les processus fonctionnent ; les micromécanismes expliquent des changements plus limités, au niveau individuel ou collectif.

d'abord plausible qu'un nouveau modèle de développement émerge, puis se concrétise.

4.2.2 Macro-mécanismes sous-jacents à la tdc

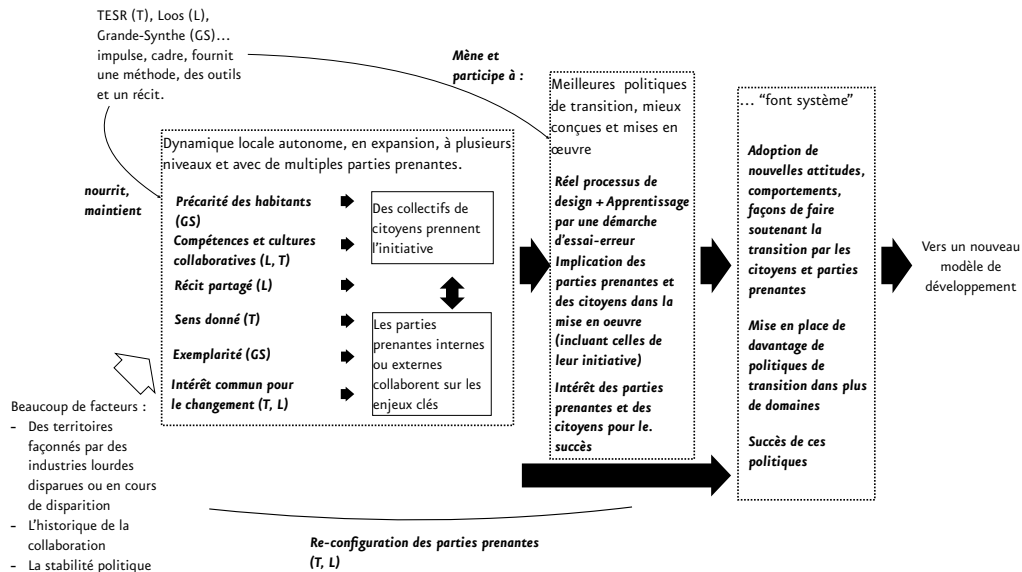
En fin de compte, toutes nos évaluations des Initiatives de transition se fondent sur des « tdc en deux étapes », la première se concentrant sur des buts réalisables (par exemple, de meilleures politiques) et la seconde sur des finalités plus ambitieuses (la transition vers un nouveau modèle de développement). Une spécificité des tdc en deux étapes est que ce qui compte vraiment est la deuxième étape ; mais que cette dernière est très difficile à évaluer.

La tdc de Loos est en grande partie similaire à celle de la TESR. Le recyclage de cette dernière nous a permis de consacrer plus de temps à l'identification de micromécanismes qui étaient très importants pour les parties prenantes locales, comme l'établissement d'une confiance mutuelle ou l'adhésion collective au récit de transition de la ville. Nous pensions dans un premier temps que la tdc serait similaire à Grande-Synthe – et de fait elles partagent une colonne vertébrale commune. Mais Grande-Synthe ajoute deux macromécanismes à l'équation : premièrement, la « dignité » (c'est-à-dire que les gens ne doivent pas avoir à se préoccuper des fins de mois si on veut qu'ils s'intéressent à la fin du monde – pour citer un slogan populaire du mouvement des Gilets Jaunes) ; et deuxièmement, « l'exemplarité » : la ville doit montrer qu'il est possible de s'engager concrètement dans la transition pour que d'autres (et en particulier les villes voisines et la Communauté urbaine) suivent.

La figure 1 ci-dessous présente une vue d'ensemble de la tdc des Initiatives de transition que nous avons évaluées, et l'encadré 2 un exemple de ce processus en action. Les autorités locales contribuent à l'ensemble du processus, mais les *dynamiques locales*, plus que leurs interventions elles-mêmes, sont les véritables moteurs de la transition. L'analyse de contribution permet de faire face à une telle situation, car elle accepte l'idée qu'un ensemble de causes, plutôt qu'un seul instrument politique, provoque des changements attendus ; et qu'une contribution peut être mineure tout en étant tout de même nécessaire pour que le changement advienne (Delahais/Toulemonde, 2017).

La maturité des initiatives est également importante à cet égard. Grande-Synthe s'intéressait surtout à la [première partie] de la tdc, tandis que la TESR et Loos, plus avancés, s'intéressaient à ce sur quoi ces dynamiques avaient débouché.

Figure 1 : Un diagramme synthétisant la théorie générale du changement pour les Initiatives de transition



Encadré 2 : Le projet VITAL à Loos

Le projet VITAL, lancée en 2012 par Loos-en-Gohelle, illustre assez bien l’approche locale de la transition. Il démarre avec l’idée que l’alimentation est un aspect essentiel de notre vie, tant en positif qu’en négatif, mais sur lequel les citoyens et les autorités locales n’avaient plus de prise. Comment peut-on recréer un système alimentaire local, de la fourche à la fourchette, qui a du sens et des conséquences positives pour la ville ?

Pour répondre à cette question, la mairie s’est efforcée d’associer autant de parties prenantes que possible au processus pour qu’elles collaborent et lancent des actions, à commencer par une association locale compétente, *Les Anges Gardins*, qui est devenue *de facto* le chef de file du projet ; elle a soutenu ces initiatives avec les moyens dont elle disposait (du soutien politique à la communication en passant par à la mise à disposition de personnel municipal, et épisodiquement, un soutien financier) ; et aidé à réarranger et à organiser les parties prenantes et leurs actions en vue d’élaborer un système alimentaire local complet. La ville ne s’est jamais placée dans une approche de commandement et de contrôle – ce qu’ils ne pouvaient de toute façon pas se permettre financièrement.

De nombreuses actions ont été engagées. En 2013, un agriculteur local a pris sa retraite, laissant 14 hectares de terres que la mairie a achetées et a proposé de mettre à la disposition des agriculteurs locaux à condition de passer à la production biologique. Cela a généré une situation conflictuelle, mais après un certain temps de discussion, certains agriculteurs ont accepté les conditions posées et organisé une coopérative, *BioLoos*, qui est devenue un acteur de la dynamique visant à un

Le système alimentaire local. Des actions en direction des citoyens, telles qu'un jardin comestible animé par des agents municipaux habitués des processus participatifs, ont également été engagées pour soutenir l'achat local, mais aussi pour accompagner la réflexion sur les habitudes alimentaires.

Ce n'est qu'en 2018 que VITAL est devenue une politique municipale complète issue de ce processus d'essai-erreur, avec un « Conseil alimentaire » local qui pilote désormais l'ensemble, mais dans lequel les associations sont le véritable moteur : La coopérative *Bioloos* qui vend directement aux consommateurs locaux et *Les Anges Gardens* qui gère les aspects éducatifs et sociaux de la politique.

4.2.3 Approche abductive de la construction des hypothèses

Il convient de noter que, conformément à notre pratique d'analyse de contribution (Delahais/Lacouette-Fougère 2019 ; Delahais/Toulemonde 2017), la théorie du changement n'a pas été définie une fois pour toutes au début, puis testée ; il s'agissait initialement d'un texte de 15 pages d'hypothèses plus ou moins plausibles, qui ont été progressivement affinées, rejetées ou complétées au cours de l'évaluation.

Par exemple, l'une de nos hypothèses initiales (conformément au discours porté par l'équipe en charge de la TESR) était que l'application de la méthode de TESR était le principal moteur des changements attendus. Mais nous avons rapidement découvert que cette affirmation ne tenait pas empiriquement et nous avons par la suite mis à jour cette hypothèse à mi-parcours. À partir de là, nous avons affirmé que le principal moteur était la croyance commune dans les buts du programme (le « sens donné » dans la figure 1 ci-dessus) et que la méthode avait été selon les cas un atout (en expliquant par où commencer, en étant rassurant, etc.) ou un obstacle (en raison d'un langage obscur, ou d'indications trop vagues pour être adaptées à chaque cas). [Cette approche a été en particulier utile] pour traiter les hypothèses sous-jacentes à la deuxième partie de la tdc (« faire système »), qui ont été très difficiles à formuler dans un premier temps en tant que chemins d'impact et ont été régulièrement reformulées jusqu'aux dernières étapes de l'évaluation.

4.3 Prendre en compte les valeurs

4.3.1 Qu'est-ce qui est bien et pour qui ?

Au-delà de la question des hypothèses de cause à effet, évaluer les initiatives de transition signifie être extrêmement attentif aux normes, valeurs et croyances des parties prenantes et à ce qui devrait, ou non, être pris en compte dans l'évaluation. Nous nous reconnaissons dans Gullickson et Hannum quand elles disent que « les valeurs jouent un rôle fondamental dans le processus d'évaluation ; cependant, les évaluateurs [...] ont eu tendance à se concentrer sur la méthodologie de recherche [et] pour améliorer la pratique de l'évaluation, nous devons faire des valeurs une

partie explicite du processus d'évaluation » (2019 : 162, notre traduction). Nous soutenons que cela est encore plus vrai dans le cas des Initiatives de transition dans lesquelles les valeurs sont centrales pour les parties prenantes et l'intervention.

Ce qui était formellement attendu de ces évaluations était de tester un modèle et de vérifier les conditions de sa diffusion à d'autres territoires. Les questions « est-ce que [ce que nous faisons] est bien ? » et encore moins « qu'est-ce qui est bien ? » n'ont pas été posées initialement dans les cahiers des charges. Pourtant, les parties prenantes avaient en réalité une idée assez précise de ce qui était bien, même si elles n'avaient pas explicitement partagé leurs valeurs dans le processus des Initiatives évaluées. Elles semblaient plutôt tenir pour acquis qu'elles partageaient suffisamment de valeurs pour travailler ensemble sur des questions concrètes. Cela a affecté les évaluations de plusieurs manières.

Premièrement, l'évaluation avait besoin d'épouser la « valeur finale »⁷ de la transition pour un avenir durable et équitable. Pour les personnes impliquées dans les Initiatives, cela devait être le principal critère de jugement : les actions entreprises ont-elles contribué à ce que cet avenir se matérialise ? Ce critère est cependant difficile à concrétiser : personne ne dispose de preuves empiriques de ce à quoi cet avenir ressemble réellement ; il n'y a pas une seule façon d'y parvenir ; et toutes les parties prenantes n'ont pas la même vision de ce que cet avenir devrait être, ce qui est apparu clairement lorsque nous les avons interrogées séparément. Par exemple, plusieurs parties prenantes nous ont demandé si l'évaluation pouvait montrer si l'Initiative permettrait de faire baisser le score du Front national, le parti d'extrême droite français, ce qui illustre le fait que de nombreuses parties prenantes associaient étroitement leurs valeurs politiques et sociétales avec des valeurs environnementales, sociales et économiques.

La hiérarchie des valeurs de la transition devait également être discutée. À Grande-Synthe, le maire et son équipe étaient certes convaincus que les préoccupations environnementales et sociales sont intrinsèquement liées, mais ils auraient tendance à considérer que ce qui compte d'abord, c'est de s'assurer que les gens vivent une vie décente. Ils y voient une condition nécessaire à la transition et cela devait donc être un critère majeur dans l'évaluation de leur Initiative.

Troisièmement, s'est posée la question des moyens d'action. Les parties prenantes considèrent souvent qu'étant donné l'urgence environnementale et sociale, agir est toujours mieux que de ne rien faire. Ils peuvent être très critiques sur la façon dont l'action a été menée, ou sur ses conséquences, mais s'inquiètent en même temps qu'elle puisse devenir insignifiante si elle est évaluée (Dahler-Larsen 2015, p. 27) – que, par exemple, l'évaluation ne prenne pas en compte le fait qu'une partie du

⁷ Nous utilisons ici la distinction de Rokeach telle que mentionnée par Gullickson & Hannum (2019: 165). Les valeurs terminales désignent le futur désirable et les valeurs instrumentales les moyens d'y parvenir.

résultat consiste à faire participer les gens à quelque chose, quels que soient les résultats de la politique. On peut en dire autant des « valeurs instrumentales » telles que la participation. Pour les parties prenantes de la TESR et de Loos, la co-construction est une bonne chose, quels que soient ses résultats, et le fait que nous ne considérions pas la co-construction comme une réalisation en soi, mais au regard de ses conséquences sur la création de dynamiques locales et l'élaboration des politiques, a généré certaines tensions dans l'évaluation de la TESR.

Quatrièmement, ces valeurs ne sont pas clairement affichées, ou plutôt, il est difficile d'identifier toutes les valeurs en jeu, et à quel point elles sont partagées. Dans l'évaluation de la TESR, nous avons constaté que les valeurs finales étaient largement partagées, mais pas les valeurs instrumentales énoncées - bien que les parties prenantes aient dû agir comme si elles les partageaient. L'une des opérations de développement, axée sur la refonte de la politique régionale en matière de lycées, nous a été présentée au départ comme un échec : le chef de projet n'avait pas engagé un processus participatif avec les parties prenantes. Selon lui, cela n'était pas concevable dans le cadre de cette politique, étant donné la compétence partagée avec l'État dans ce domaine. Il partageait cependant la conviction qu'il était possible de changer la manière dont une telle politique était menée et avait employé d'autres moyens pour y arriver (consultation bilatérale, prototypage avec les écoles et les élèves, etc.). Nous avons souvent observé une pression collective similaire sur la « bonne façon de faire les choses », qui conduit les gens à faire « comme si » ou à se justifier. Par exemple, le maire de Grande-Synthe a estimé qu'il devait justifier que l'approche qu'il engageait n'était ni totalement participative ni issue du terrain :

Quand il est arrivé, [Rob Hopkins était] inquiet, parce que normalement le mouvement de transition est un mouvement montant, ascendant, alors que moi, c'est un mouvement descendant. Notre façon de faire] n'était pas dans sa logique, [mais] il s'est rendu compte que nous, nous l'avons engagé dans toutes nos politiques publiques, mais les habitants s'en sont aussi emparés. (Florentin, 2017, p. 5)

4.3.2 La nécessité d'interroger les valeurs d'une Initiative - et celles de l'évaluateur

Nous avons en premier lieu eu des difficultés à affronter ces enjeux de valeur et nous nous sommes donc concentrés sur l'élaboration d'une tdc. Il se trouve que nos propres valeurs étaient compatibles avec celles des principaux acteurs de l'initiative. En tant qu'évaluateurs, nous étions convaincus que la transition était nécessaire. Notre approche pour faire d'un futur désirable et incertain un critère de jugement a consisté à nous mettre d'accord sur un juste milieu, qui était : « des politiques mieux conçues sont plus susceptibles de contribuer à l'avenir que nous souhaitons voir se réaliser ». Ce choix reflétait notre conviction que les interventions publiques (ou dirigées par des autorités publiques) peuvent changer les choses, mais nous comprenons également qu'une telle conviction n'est pas universellement partagée.

Nous avons maintenant tendance à considérer qu'il faut du temps et de l'écoute pour appréhender les valeurs sous-jacentes d'une Initiative, et se rendre compte de la façon dont nos propres valeurs peuvent entraver notre compréhension de celles-ci. De tels processus sous-tendent l'évaluation sur toute sa durée et il faut donc une certaine souplesse quant à la manière dont le jugement sera porté en fin de compte pour transformer réellement ces valeurs en critères. Nous avons de fait cette flexibilité ici, mais elle va à l'encontre de la pratique habituelle où l'on convient des critères de jugement dès la phase de lancement.

Nous avons également constaté plus récemment que le concept de mécanismes causaux est utile pour traiter certains aspects qui comptent beaucoup pour les parties prenantes, mais qui ne seraient pas considérés comme importants d'habitude. Par exemple, dans l'évaluation de VILCO, les parties prenantes valorisaient fortement le « plaisir de la collaboration ». Le plaisir n'était pas un impact, mais c'était l'un des principaux mécanismes expliquant la participation continue des citoyens au processus.

Depuis, il nous arrive d'entrer dans des évaluations par un questionnaire sur les valeurs sous-jacentes liées au futur désirable, comme à Grande-Synthe, où un atelier organisé par des partenaires a contribué à cette démarche, ou dans le programme VILCO. Dans ce dernier cas, un aspect essentiel de l'évaluation a été de s'entendre sur ce qui constituait une « bonne collaboration », ce qui n'avait pas été discuté auparavant. En nous appuyant sur une revue de littérature, nous avons montré comment différents auteurs ou Initiatives, se posant la même question, étaient parvenus à des conclusions très différentes. Par exemple : une « bonne collaboration » est-elle celle qui permet à des Initiatives de terrain de faire ce qu'elles veulent sans devoir subir le poids des démarches administratives, ou celle dans laquelle elles doivent discuter [avec les autorités] et trouver une solution acceptée par tous ? Une fois cette question réglée, les parties prenantes ont pu formuler une série de critères de « bonne collaboration » qui ont été utilisés dans l'évaluation.

4.4 Les évaluations et leurs usages

Les trois initiatives de transition ont été évaluées selon un modèle assez similaire. L'approche est collaborative plutôt que participative⁸ : bien que les parties prenantes aient été impliquées dans la construction de la théorie du changement, dans la formulation des conclusions et dans le choix des leçons pour l'avenir, les questions ont été fixées par les commanditaires et ne pouvaient pas être modifiées. Nous avons utilisé une analyse de contribution avec des études de cas embarquées, dans laquelle la tdc globale a été systématiquement testée au travers d'une série d'opérations engagées dans le cadre de l'Initiative. Les opérations n'étaient pas tant évaluées en fonction des résultats qu'elles obtenaient qu'en fonction de ce qu'elles disaient du modèle global. La diversité des cas et des contextes a permis de définir ce qu'était une contribution effective de l'Initiative et quels autres facteurs avaient contribué aux

⁸ Nous utilisons cette distinction comme indiqué dans Bourgeois & Hurteau (2018).

changements attendus ; et si ces contributions étaient nécessaires ou suffisantes pour que les changements se produisent (Delahais & Toulemonde 2017). Nous avons triangulé les assertions causales produites afin de déterminer le degré de confiance associé à chaque contribution (Befani & Mayne 2014). Dans les trois cas, un « récit de contribution » a été formulé et discuté avec les parties prenantes de l'Initiative ainsi qu'avec les chercheurs impliqués dans le mouvement en faveur de la transition⁹. Des leçons ont été développées et présentées sous la forme de configurations Intervention-Contexte-Mécanisme-Résultat (ICMO) que Putton, Vogel et Lloyd (2016, notre traduction) décrivent comme : « les caractéristiques particulières d'une intervention (I), introduites dans un contexte spécifique (C), déclenchant un mécanisme (M) pour aboutir à un résultat (O) ». L'évaluation de Loos a été suivie d'une recherche-action visant à remettre en question, consolider et compléter les conclusions avec l'expérience de quatre autres initiatives locales de transition. Le processus de 20 mois a impliqué un groupe d'acteurs provenant de 4 autres territoires engagés dans des processus de transition ainsi que les acteurs les accompagnant (chercheurs, consultants, etc.) et a conduit à la consolidation des leçons apprises à Loos (Quadrant Conseil 2019).

Nous avons mentionné comment nous avons, en tant qu'évaluateurs, tiré les leçons de l'évaluation des Initiatives de transition. Mais comment ces processus et résultats d'évaluation ont-ils été utilisés par d'autres ? Nous avons examiné la question sous trois angles : les utilisations conceptuelles, instrumentales et persuasives (Leviton/Hughes 1981 ; Patton 1997 ; Stockmann 2013 ; Weiss 1999).

4.4.1 Usages conceptuels importants : Penser différemment

Les trois évaluations ont été conçues à des fins d'apprentissage et ont de fait fourni le matériau nécessaire à des usages conceptuels, qui relèvent de la façon dont une évaluation peut alimenter la réflexion et l'élaboration des politiques par les analyses, les perspectives et idées nouvelles qu'elle véhicule. Ces éléments ont été renforcés par la recherche-action mentionnée plus haut. En fin de compte, les conclusions de l'évaluation se sont ensuite retrouvées dans plusieurs cadres et référentiels de la TESR et de Loos-en-Gohelle.

Cette contribution est due en grande partie à la culture de l'« évaluation permanente » de ces Initiatives, ce qui signifie qu'elles étaient constamment conscientes de la manière dont de nouvelles idées ou de nouveaux concepts pouvaient alimenter leur projet.

En prenant en compte les pratiques qui leur étaient propres, nous pensons que notre principale valeur ajoutée a tenu à trois aspects : Premièrement, l'évaluation a aidé à formuler des hypothèses sur les changements prévus et sur la façon d'y parvenir. Le

⁹ Étant donné le contexte spécifique de la TESR, nous avons également demandé à deux chercheurs externes d'examiner le rapport et ses sources dans le cadre de la 5e étape de l'analyse de contribution (critique du récit de contribution, voir Delahais & Toulemonde 2017 : 378-379).

processus ne consiste pas seulement à « découvrir » des hypothèses préexistantes, mais il est plus proche de la coconstruction : les intervenants engagés dans les Initiatives sont invités à expliciter leurs hypothèses ou à exprimer leur accord ou désaccord avec celles que nous avons déjà découvertes au cours du processus. Cela signifie que les hypothèses ne sont pas gravées dans le marbre pour être ensuite confirmées ou rejetées par l'analyse, mais qu'elles sont progressivement améliorées. En fin de compte, les hypothèses testées sont aussi proches que possible de ce que l'on peut attendre des Initiatives. À notre avis, ce processus n'était réalisable que parce que ces Initiatives étaient suffisamment mûres pour tirer pleinement parti du processus évaluatif. C'était plus compliqué à Grande-Synthe, qui était moins avancé dans ce processus de conceptualisation, et en général pour la deuxième partie des tdc en deux étapes des Initiatives, étant donné que la façon dont les politiques « font système » reste encore inconnue.

Deuxièmement, l'évaluation a aidé à tirer les leçons des réussites et des échecs. Les trois Initiatives de transition avaient mis au point un processus d'apprentissage fondé sur l'élaboration de « récits de transition », mettant en avant ce qui marche bien. Notre évaluation a porté sur ce qui a fonctionné, pour qui, et ce qui n'a pas fonctionné, et pourquoi. Par exemple, deux OD de la TESR avaient échoué précocement et [pour les pilotes des Initiatives], c'était comme si elles n'avaient jamais existé. En les analysant, nous avons pu mettre en évidence la façon dont le profil des chefs de projet était essentiel au processus et que l'engagement qui leur avait été demandé (notamment pour compenser l'insuffisance des ressources) pouvait les conduire à l'épuisement professionnel. Dans le cas de Loos-en-Gohelle, tirer les leçons des échecs était un peu plus difficile. Le maire a d'abord eu du mal à entendre que les actions menées en soutien au développement économique rencontraient des difficultés, comme nous le soulignons dans le rapport final d'évaluation. Il voulait pour une fois être jugé selon les normes d'une ville de 7 000 habitants plutôt que selon ses propres ambitions révolutionnaires.

Troisièmement, l'évaluation a encouragé les parties prenantes à cesser de penser en termes de modèle et plutôt en termes d'« ingrédients ». Le point de vue initial de toutes les parties prenantes était d'élaborer une « façon de faire » qui pourrait être appliquée partout. Cependant, les évaluations de TESR et de Loos ont fourni des leçons contextualisées, souligné qu'il n'y avait pas de modèle en tant que tel et que toutes les Initiatives de transition ne se déroulaient pas de la même manière. La recherche-action qui a suivi l'évaluation de Loos visait à déterminer quels étaient les principaux ingrédients de l'expérience de Loos que d'autres territoires pourraient utiliser dans leurs propres initiatives. Trois caractéristiques principales sont apparues : la capacité de donner du sens (de nouveau) aux politiques publiques pour toutes les parties prenantes ; la capacité de démolir et de reconstruire l'action publique dans l'optique de la rendre systémique et capable de « changer le monde » ; et le développement d'un savoir-faire collaboratif, à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration. Ces trois caractéristiques peuvent être considérées comme des

macromécanismes qui peuvent être déclenchés par différents ensembles d'actions, plutôt que des logiques d'intervention [toutes faites] qui pourraient être reproduites ailleurs.

4.4.2 Utilisations instrumentales par la recherche-action

L'utilisation instrumentale fait référence à l'utilisation directe des résultats de l'évaluation pour la prise de décisions. Elle repose sur l'hypothèse que, dans le bon contexte, l'évaluation servira à étayer la décision, prévue ou non. Dans ces trois cas, aucun usage instrumental n'avait été identifié à l'avance. La TESR a pris fin comme prévu en 2015 et les autres initiatives se sont poursuivies.

Nous considérons toutefois qu'aucune de ces Initiatives de transition n'aurait été abandonnée ou poursuivie sur la base des résultats d'une évaluation, étant donné que leurs initiateurs se sont engagés dans la transition parce que c'était ce que leurs valeurs leur dictaient, et non sur la base d'un jugement sur son efficacité. Toutefois, l'évaluation peut renforcer des processus de décision existants. Ainsi, nous avons conclu dans le cas de VILCO que le programme s'était terminé trop tôt pour en vérifier les hypothèses initiales. Cela a plaidé pour l'idée qu'il fallait engager une suite, plutôt que d'arrêter là. En outre, Loos a donné suite aux principales recommandations : la municipalité a amélioré son système d'évaluation et renforcé son soutien aux projets sociaux.

L'évaluation de Loos a cependant conduit l'ADEME à se poser des questions : alors qu'ils recherchaient initialement un modèle de transition à diffuser, ils obtenaient *in fine* des leçons contextualisées, qui ne s'appliquaient pas directement à des initiatives moins avancées, mais qui avaient un réel potentiel pour changer les choses dans certains territoires. L'idée sous-jacente à la recherche-action qui a suivi était que, si d'autres Initiatives devaient tirer les leçons de l'évaluation de Loos, elles devraient en discuter et voir comment elles s'appliquaient à leur propre situation. Malaunay (6 000 habitants), l'une des villes impliquées dans le processus, a considéré que le modèle loossois était globalement adapté à leur cas et a initié plusieurs changements concrets à la suite de l'évaluation. Comme le rapporte le directeur général des services de Malaunay :

[La démarche d'accompagnement a constitué un] accélérateur de la mise en œuvre de notre projet de transition, notamment dans les modes de faire : gouvernance et récit. Sur le volet Citoyen : préfiguration de mise en récit au travers de supports (publication d'un bulletin spécial Malaunay en transitions, édition d'une petite BD) ; préfiguration d'un bilan de mandat (concertation avec les citoyens) ; et pour aller plus loin, élaboration d'un projet intitulé « la transition prend ses quartiers ! » qui constitue un des outils privilégiés dans les 3 années à venir pour embarquer d'une part les habitants vers des comportements plus responsables et la municipalité d'autre part vers la mise en œuvre d'une gouvernance la plus inclusive possible. [Malaunay] (Quadrant Conseil 2019)

4.4.3 Usages persuasifs : Peut-on les améliorer ?

Les utilisations persuasives décrivent la situation dans laquelle l'évaluation ou ses conclusions sont utilisées dans le débat politique. Ces utilisations peuvent être purement symboliques ou ancrées dans le contenu de l'évaluation. Ce type d'usage a été beaucoup plus important que ce que nous envisagions, d'abord et avant tout parce que ces Initiatives de transition sont motivées par des considérations politiques et sont en concurrence constante avec d'autres modèles de transition (y compris ceux inspirés par le solutionnisme technologique, [l'écologie de marché fondée sur l'idée] d'équilibre du marché ou l'autoritarisme). Par rapport aux projets d'écoblanchiment (*greenwashing*), si séduisants au premier abord, elles peuvent aussi sembler moins « sexy » ou n'apparaître finalement que comme de la « politique habituelle » pour les personnes extérieures (Halpern, 2020).

Jean-François Caron, alors vice-président de la Région en charge de la TESR et maire de Loos-en-Gohelle, est un bon exemple d'usage persuasif, puisqu'il intègre maintenant l'évaluation dans son discours, comme dans un entretien de 2018 dans lequel il affirmait que « l'avantage de Loos, c'est que ça a été fortement évalué » (Florentin, 2018). L'évaluation vient également en soutien de son affirmation selon laquelle entrer en transition signifie aussi s'éloigner d'une évaluation comptable (c'est-à-dire une évaluation axée sur les indicateurs et la reddition de comptes plutôt qu'une évaluation cherchant à se concentrer sur ce qui compte, même si on ne peut le compter). Il y a cependant une vraie question à se poser sur la façon dont les politiciens peuvent utiliser l'évaluation pour étayer leurs affirmations, quand les évaluateurs valorisent de leur côté les analyses équilibrées et les nuances subtiles qui ne sont pas les plus faciles à utiliser. Après avoir lu le rapport d'évaluation de la TESR, qui suivait, étape par étape, la tdc qui avait été testée, M. Caron ne voyait pas ce qu'il pouvait faire de son contenu. Mais après avoir lu un résumé qui répondait directement aux questions de l'évaluation initiale (est-ce que la TESR conduit à une nouvelle façon de concevoir les politiques ? Aboutit-elle à une amélioration de l'action publique ? Contribue-t-elle à l'émergence d'un nouveau modèle de développement ?) il était désireux d'utiliser le contenu en soutien de son action politique.

Enfin, nous avons également vu l'équipe d'évaluation régionale de l'ADEME utiliser l'évaluation et ses conclusions pour remettre en question la forte culture technique de l'ADEME. Les ingénieurs de l'ADEME ont tendance à considérer la transition comme « le processus menant du système économique et productif actuel [...] à un système beaucoup moins exigeant en ressources » (Grandjean/Le Teno 2015), c'est-à-dire un processus technique plutôt qu'humain. En 2015, l'ADEME s'ouvrait à peine à la question des changements de comportement individuels et collectifs liés à la transition (Martin/Gaspard, 2016). L'équipe [régionale] s'est servie du rapport de Loos pour appuyer son point de vue auprès de la direction [nationale] de l'ADEME et a obtenu un financement pour la recherche-action dont nous avons parlé plus haut.

5. CONCLUSION : ET SI ON TRANSITIONNAIT ?

Les initiatives locales de transition sont un exemple de politiques complexes. Elles défient les pratiques d'évaluation habituelles à bien des égards, ne serait-ce que parce qu'elles ne peuvent se résumer à un programme avec des objectifs à atteindre. En menant ces évaluations, nous avons rencontré des personnes animées par des convictions politiques profondément ancrées, visant les étoiles, espérant que l'évaluation pourrait les aider dans leur parcours de transition, mais aussi, pour beaucoup, craignant qu'une évaluation ne rende pas justice à ce qu'elles avaient réalisé. Ces craintes sont justifiées, ces Initiatives sont difficiles à comprendre et, bien qu'elles promettent la transition, il est difficile de mesurer et de rendre compte de ce qu'elles apportent réellement.

Nous sommes d'abord entrés dans ces évaluations par leurs aspects méthodologiques. La dimension heuristique de l'analyse de contribution a permis de définir un objet qui pouvait être évalué – une « dynamique locale » plutôt qu'une série de projets ; et une tdc en deux étapes reflétant les mécanismes internes de ces initiatives ainsi que les convictions politiques de leurs parties prenantes. Le choix de la collaboration et de l'itération a été essentiel pour établir la confiance et faire du processus d'évaluation une partie intégrante de ces Initiatives de transition, et pas seulement un processus externe. Nous pensons qu'en fin de compte, la meilleure utilisation pourrait être l'implantation d'une culture de la pensée évaluative critique dans ces Initiatives.

Ce qui a commencé par la méthode, cependant, a fini par être une réflexion sur les valeurs. Celles-ci sont si fortement exprimées dans ces Initiatives que la question de savoir « qu'est-ce qui est bien » ne peut être mise de côté. Pourtant, c'est une question que les parties prenantes préfèrent ne pas poser, de peur que d'autres ne les pointent du doigt ; et que nous, en tant qu'évaluateurs, ne posons généralement pas non plus. Pour les parties prenantes, et cela faisait partie de leur valeur ajoutée, ces évaluations ont contribué à rendre ces valeurs explicites et à les débattre ; mais cela était vrai pour nous aussi : bien que nos commanditaires aient initialement recherché une sorte d'évaluation « objective », nous, en tant qu'évaluateurs, n'étions pas neutres : nous étions au moins convaincus de la nécessité de la transition et nous avons vu là l'occasion de mettre en œuvre notre volonté de contribuer au bien public (Mathison 2017). Ce qui est arrivé par nécessité est devenu un point d'entrée dans nos expériences les plus récentes, et il semble difficile aujourd'hui d'évaluer quelque chose qui ne reflète pas nos propres valeurs, ou dans lequel il n'y a aucun moyen pour nous de les affirmer : c'est ainsi que nous sommes nous-mêmes des évaluateurs en transition : un processus à long terme dans lequel la destination (une évaluation pour l'intérêt général) n'est pas claire et les chemins vers celle-ci très incertains.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Astbury, Brad/Leeuw, Frans L. (2010): Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation. In: *American Journal of Evaluation*, 31 (3), pp. 363-381.
- Befani, Barbara/Mayne, John (2014): Process Tracing and Contribution Analysis: A Combined Approach to Generative Causal Inference for Impact Evaluation. In: *IDS Bulletin*, 45 (6), pp. 17-36. <https://doi.org/10.1111/1759-5436.12110>
- Boulanger, Paul-Marie (2015a) : Transition (point de vue 2). In: Bourg, Dominique/Papaux, Alain : *Dictionnaire de la pensée écologique*, Paris : PUF.
- Boulanger, Paul-Marie (2015b) : Les Initiatives Citoyennes de Transition : Significations et Perspectives Politiques. Belgium: Institut pour un Développement Durable.
- Bourgeois, Isabelle/Hurteau, Marthe (2018) : L'Implication des Parties Prenantes dans la Démarche Évaluative : Facteurs de Succès et Leçons à Retenir. In: *ResearchGate*, 33 (2), pp. 1-11. <https://doi.org/10.3138/cjpe.42205>
- Caron, Jean-François/Perdrigeat, Julian/Mathon, Geoffrey/Raynaud, Antoine (2019) : L'Implication des Citoyens—Retour d'Expérience de la Commune de Loos-en-Gohelle.
- Conseil de l'Europe (2000) : La Méthode SPIRAL. Together Network Territories Of Coresponsibility. Retrieved from: <https://wikispiral.org/tiki-index.php?page=La+m%C3%A9thode+SPIRAL> [06.07.2020].
- Conseil régional de Nord-Pas-de-Calais (2015) : L'Essentiel de la TESR.
- Cordonnier, Laurent/Grass, Gérard (2008) : Mission d'Enquête sur les Finalités de l'Intervention Publique dans le Domaine de l'Économie. Conseil régional de Nord-Pas-de-Calais, p. 61.
- Dahler-Larsen, Peter (2015) : The Evaluation Society: Critique, Contestability and Scepticism. In: *Spazio Filosofico*, 13 (1), pp. 21-36.
- Delahais, Thomas/Devaux-Spatarakis, Agathe (2018) : Évaluation des Politiques Publiques et Sociologie : État des Lieux d'une Relation Distanciée. In: *Sociologies Pratiques*, 36 (1), pp. 47-56. <https://doi.org/10.3917/sopr.036.0047>
- Delahais, Thomas/Lacouette-Fougère, Clément (2019) : Try again. Fail again. Fail Better. Analysis of the Contribution of 65 Evaluations to the Modernisation of Public Action in France. In: *Evaluation*, 1 (3), pp. 1-18. <https://doi.org/10.1177/1356389018823237>
- Delahais, Thomas/Toulemonde, Jacques (2012): Applying Contribution Analysis : Lessons from Five Years of Practice. In: *Evaluation*, 18 (3), pp. 281-293. <https://doi.org/10.1177/1356389012450810>
- Delahais, Thomas/Toulemonde, Jacques (2017): Making Rigorous Causal Claims in a Real-Life Context : Has Research Contributed to Sustainable Forest Management? In: *Evaluation*, 23 (4), pp. 370-388. <https://doi.org/10.1177/1356389017733211>
- Donaldson, Stewart/Goole, Laura E./Scriven, Michael (2002): Strategies for Managing Evaluation Anxiety : Toward a Psychology of Program Evaluation. In: *American Journal of Evaluation*, 23 (3), pp. 261-273. <https://doi.org/10.1177/109821400202300303>
- Florentin, Daniel (2017): La Transition est un Sport (Politique) de Combat. Gérer la Ville Autrement. Entretien avec Damien Carême. Retrieved from: <https://www.revue-urbanites.fr/5-ans-5-entretiens-la-transition-est-un-sport-politique-de-combat-gerer-la-ville-autrement/> [06.07.2020].
- Florentin, Daniel (2018) : Entretien avec Jean-François Caron. Retrieved from: <http://www.revue-urbanites.fr/entendu-la-fabrique-des-transitions/> [06.07.2020].
- Frémeaux, Philippe/Lalucq, Aurore/Kalinowski, Wojtek (2013) : Transition Écologique, Mode d'Emploi. Paris: Les Petits Matins : Alternatives Économiques.
- Gori, Roland (2019) : Normes, Performance et Soumission. In: Matyjasik, Nicolas/Guenoun, Marcel (Eds.) : *En Finir avec le New Public Management*. Paris : Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique, pp. 127-142. <https://doi.org/10.4000/books.igpde.5829>
- Grandjean, Alain/Le Teno, Hélène (2015) : Transition (point de vue 1). In: Bourg, Dominique/Papaux, Alain : *Dictionnaire de la Pensée Écologique*. Paris : PUF.
- Gullickson, Amy M./Hannum, Kelly M. (2019): Making Values Explicit in Evaluation Practice. In: *Evaluation Journal of Australasia*, 19 (4), pp. 162-178. <https://doi.org/10.1177/1035719X19893892>
- Halpern, Charlotte (2020): L'Agenda Environnemental des Municipalités. In: *L'Économie Politique*, 85 (1), pp. 87-98.
- Hopkins, Rob (2009): *The Transition Handbook: From Oil Dependency to Local Resilience*. Vermont: Chelsea Green Pub.
- Jany-Catrice, Florence (2019): Transformations de Long Terme dans l'Évaluation des Politiques Publiques. D'une Planification Politique à une Légitimation Scientifique. In: *Actuel Marx*, 65 (1), pp. 67-80.
- Jégou, François/Bonneau, Msarcelline (2015) : *Social Innovation in Cities*. Paris : URBACT II Capitalisation.
- Leviton, Laura C/Hughes, Edward F. X. (1981): Research on the Utilization of Evaluations. In: *Evaluation Review*, 5 (4), pp. 525-548. <https://doi.org/10.1177/0193841X8100500405>

- Loorbach, Derk (2007): *Transition Management : New Mode of Governance for Sustainable Development*. Dublin: International Books.
- Martin, Solange/Gaspard, Albane (2016) : *Changer les Comportements, Faire Évoluer les Pratiques Sociales Vers plus de Durabilité (Expertises)*. Angers, France : ADEME.
- Mathison, Sandra (2017) : *Does Evaluation Contribute to the Public Good?* Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1356389017749278> [06.07.2020].
- Mayne, John (2000) : *Addressing Attribution Through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly*. In: *Canadian Journal of Program Evaluation*, 16 (1), pp. 1-24.
- Mayne, John (2011): *Contribution Analysis: Addressing Cause and Effect*. In: Marra, Mita : *Evaluating the Complex : Attribution, Contribution, and beyond*. Vol. 18. Piscataway/New Jersey : AldineTransaction, , pp. 53-96.
- Monnier, Eric/Conan, Michel/Allen, Barbara/Duran, Patrice/Spelnhauer, Vincent/Toulemonde, Jacques (1992) : *Évaluations de l'Action des Pouvoirs Publics*. Paris : Economica.
- Patton, Michael Q. (1997): *Utilization-Focused Evaluation : The New Century Text* (3rd ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Patton, Michael Q. (2020): *Blue Marble Evaluation : Premises and Principles*. New York: The Guilford Press.
- Picciotto, Robert (2015): *Democratic Evaluation for the 21st Century*. In: *Evaluation*, 21 (2), pp. 150-166. <https://doi.org/10.1177/1356389015577511>
- Picciotto, Robert (2018): *Is Evaluation Obsolete in a Post-Truth World?* In: *Evaluation and Program Planning*, 73, pp. 88-96. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.12.006>
- Punton, Melanie/Vogel, Isabel/Lloyd, Rob (2016): *Reflections from a Realist Evaluation in Progress: Scaling Ladders and Stitching Theory*. In: *CDI Practice Paper*, 18, Brighton: IDS.
- Quadrant Conseil (2015) : *Évaluation du Programme de Transformation Écologique et Sociale Régionale*. Conseil Régional de Nord-Pas-de-Calais.
- Quadrant Conseil (2019) : *Recherche-Action : Accompagnement de Territoires en Transition pour Capitaliser sur les Pratiques de Conduite du Changement dans les Politiques Publiques*. Angers, France : ADEME.
- Quadrant Conseil (2020) : *Évaluation du Programme VILCO*. Brussels: Innov'Iris.
- Quadrant Conseil/Strategic Design Scenarios (2017): *Evalophobia*. Commissariat général au Développement Durable. Retrieved from: <http://www.sustainable-everyday-project.net/evalophobia/> [06.07.2020].
- Robert, Émilie/Ridde, Valéry (2013) : *L'Approche Réaliste pour l'Évaluation de Programmes et la Revue Systématique : De la Théorie à la Pratique*. In: *Mesure et Évaluation en Éducation*, 36 (3), pp. 79-108. <https://doi.org/10.7202/1025741ar>
- Schmitt, Johannes (in press) : *The Causal Mechanism Claim in Evaluation: Does the prophecy fulfil?*
- Schwandt, Thomas A. (2019): *Post-Normal Evaluation?* In: *Evaluation*, 25 (3), pp. 317-329. <https://doi.org/10.1177/1356389019855501>
- Scriven, Michael (1991): *Evaluation Thesaurus* (4th ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- SETIG (2018): *Principles for Effective Use of Systems Thinking in Evaluation Practice*. Retrieved from: <https://www.systemsinevaluation.com/wp-content/uploads/2018/10/SETIG-Principles-FINAL-DRAFT-2018-9-9.pdf> [06.07.2020].
- Stockmann, Reinhard (2013) : *The Evaluation Process*. In: Stockmann, Reinhard/Meyer, Wolfgang (Eds.): *Functions, Methods and Concepts in Evaluation Research*. Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 175-211. https://doi.org/10.1057/9781137012470_5
- Weiss, Carol H. (1999): *The Interface between Evaluation and Public Policy*. In: *Evaluation*, 5 (4), pp. 468-486. <https://doi.org/10.1177/135638909900500408>