



## Délégation Interministérielle à la Ville

# Guide de l'évaluation des CUCS

Version 2

Août 2007

**Pluralis**  
( des consultants en réseau )

### **Cabinet ARGOS**

2 square Roger Genin – BP 1523  
38025 GRENOBLE cedex 1  
Tel : 04.76.87.70.40 – Fax : 04.76.87.70.28  
[www.argos-consultants.fr](http://www.argos-consultants.fr)

### **Cabinet CIRESE**

26 rue Théron de Montaugé  
31200 TOULOUSE  
Tel : 05.34.51.28.60 – Fax : 05.34.51.28.14  
[www.cirese.fr](http://www.cirese.fr)

## Sommaire

<b>Préambule .....</b>	<b>3</b>
<b>A- Introduction : L'évaluation locale des CUCS.....</b>	<b>4</b>
1. <i>Principes et obligations réglementaires</i> .....	4
2. <i>A quoi sert une évaluation ?</i> .....	6
3. <i>Quoi évaluer ?</i> .....	8
<b>B- Comment rendre évaluables les CUCS ? .....</b>	<b>13</b>
1. <i>Définir quelques questions évaluatives</i> .....	13
2. <i>Créer un référentiel d'évaluation</i> .....	18
3. <i>Choisir les bons indicateurs</i> .....	23
<b>C- Comment conduire l'évaluation ? .....</b>	<b>28</b>
4. <i>Les étapes de l'évaluation</i> .....	28
5. <i>Articuler observation du territoire et évaluation du CUCS</i> .....	32
6. <i>Préparer la mise en œuvre de l'évaluation</i> .....	36
7. <i>Piloter l'évaluation</i> .....	41
8. <i>Etablir un cahier des charges</i> .....	46
9. <i>Evaluation et compréhension des résultats et des impacts</i> .....	51
10. <i>Restituer les résultats</i> .....	54
11. <i>Associer les acteurs et les habitants à l'évaluation</i> .....	58
12. <i>Mobiliser les bonnes techniques pour l'enquête et pour la participation</i> .....	64
 Annexe 1 .....	 69
Charte française de l'évaluation des politiques publiques .....	69
Annexe 2 .....	71
La mobilisation du droit commun au service des programmes d'action .....	71

## Préambule

*L'évaluation est inscrite dans les circulaires régissant depuis 10 ans les politiques de la Ville. Ce guide d'évaluation locale des CUCS s'inscrit dans cette exigence d'efficacité et de lisibilité de l'action publique. La mise en œuvre de l'évaluation continue du CUCS doit intervenir le plus tôt possible ; elle est un gage d'opérationnalité du projet local et vise à garantir à la fois l'efficacité et le pilotage continu du CUCS.*

*Au-delà de son incidence pour le contrat local, l'évaluation est également l'occasion pour les acteurs locaux de contribuer à l'évaluation nationale de la politique de la Ville.*

*Dans cette perspective, la Délégation Interministérielle à la Ville a souhaité mettre à la disposition des acteurs locaux (membres du comité de pilotage stratégique et équipes opérationnelles) un guide pratique qui leur facilite la préparation puis la mise en œuvre de l'évaluation continue des CUCS inscrite dans la circulaire du 25 mai 2006.*

*Ce guide a été élaboré en étroite concertation avec le réseau des acteurs locaux de la politique de la ville (IRDSU et Centres de ressources régionaux), avec des représentants de l'Etat en région et en département, associés aux chargés de mission de la DIV. Ce travail collectif a été animé par deux spécialistes de l'accompagnement des CUCS et de l'évaluation des politiques publiques<sup>1</sup>.*

*Ce guide rappelle dans son introduction le cadre réglementaire et théorique de l'évaluation des CUCS puis, au fil des 12 fiches méthodologiques qui le composent, explique à la fois les notions utilisées, donne des conseils de méthode et présente les principaux outils mobilisables pour une évaluation participative et continue des CUCS. Ces fiches méthodologiques sont organisées autour de la même structure (enjeux et objectifs, définitions, méthodes et outils, exemples en résumé) qui devrait en faciliter l'usage.*

*Ce guide constitue donc la déclinaison méthodologique de la note de cadrage sur l'évaluation continue des CUCS diffusée par la DIV.*

---

<sup>1</sup> Ce travail de groupe et l'élaboration de ce guide ont été conduits sous la responsabilité de deux experts du réseau PLURALIS ([www.reseaulpluralis.com](http://www.reseaulpluralis.com)), Michel Basset et Guy Cauquil, respectivement directeurs des cabinets Argos et Cirese

## A- Introduction : L'évaluation locale des CUCS

---

### 1. Principes et obligations réglementaires

Les circulaires du 24 mai 2006 et du 15 septembre 2006 prévoient une évaluation des contrats urbains de cohésion sociale (CUCS) à échéance de 3 ans. Cette évaluation devra s'appuyer sur des bilans annuels de réalisation prévus par la loi n°2003-710 du 1<sup>er</sup> août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine ; celle-ci indique les rapports que les collectivités territoriales sont tenues d'élaborer et qu'elles peuvent utiliser.

La circulaire du 15 septembre 2006 insiste sur le fait que les CUCS doivent intégrer la préoccupation évaluative dès leur phase d'élaboration et que, pour cela, ils doivent formuler des objectifs et des résultats attendus qui soient évaluables.

Aussi, l'évaluation continue des CUCS veillera à prendre en compte les deux exigences suivantes :

#### **1- Une évaluation qui se réfère à la fois aux grands objectifs nationaux de la politique de la Ville et à ceux des projets locaux**

L'évaluation des CUCS, au même titre que celle d'autres dispositifs de politique publique concourant à la politique de la ville, doit être en conformité avec les finalités de cette dernière. Ainsi, la loi de programmation du 1<sup>er</sup> août 2003 offre un cadre de référence général définissant les objectifs de la politique de la ville et les résultats à atteindre à moyen et long terme. Pour les mesurer, son annexe propose des indicateurs d'observation et d'évaluation. Le processus d'évaluation des CUCS devra donc tenir compte de ce cadre de référence législatif.

Par ailleurs et concomitamment, il convient aussi de rappeler que cette évaluation locale devra permettre de mesurer les résultats et les impacts des projets locaux qui sont le fondement même des CUCS.

L'évaluation des résultats et des impacts des CUCS devra donc faire expressément le lien entre des objectifs définis au niveau de l'Etat et ceux formulés dans le cadre de la contractualisation locale.

## 2- Une évaluation qui tienne compte des spécificités de la structure des CUCS

Les Contrats urbains de cohésion sociale se fondent sur un projet local de cohésion sociale et se déclinent en programmes d'action. L'évaluation continue des CUCS devra donc à la fois rendre compte de la mise en œuvre et des résultats de ces programmes d'action et, simultanément, apprécier l'impact et le fonctionnement du contrat lui-même.

Comme les contrats de ville de la génération précédente, les CUCS s'inscrivent résolument dans une logique d'approche globale et de projet territorial au bénéfice des quartiers prioritaires. *L'évaluation devra donc rendre compte de cette transversalité et de cette dynamique de projet territorial.*

*L'évaluation des CUCS s'inscrit dans une logique de résultats, et pas seulement dans une logique de compte-rendu de réalisations qui a caractérisé la plupart des évaluations de contrats de ville précédents. D'ailleurs, l'obligation d'établir un bilan annuel de réalisation signifie bien que ce bilan ne saurait à lui seul tenir lieu d'évaluation, même s'il peut contribuer à alimenter celle-ci.*

Enfin, les CUCS ont l'ambition de mettre en cohérence les différents dispositifs sectoriels qui contribuent à la politique de la ville sur un même territoire (PRU, PRE, CLS, PLIE etc...). *L'évaluation devra donc proposer une mise en perspective de l'ensemble de ces dispositifs mobilisés sur un même territoire, sachant que nombre d'entre eux feront par ailleurs l'objet d'évaluations sectorielles spécifiques.*

L'évaluation envisagée devra donc prendre en compte les diverses facettes du projet territorial de cohésion urbaine et sociale et pas seulement rendre compte de tel ou tel dispositif. Au final, *c'est l'appréciation de l'impact global de l'ensemble de ces dispositifs sur un même territoire qui est attendue.* Pour permettre de mesurer les impacts généraux sur la cohésion sociale des territoires, il conviendra de se référer aux principaux indicateurs de contexte identifiés dans l'annexe 1 de la loi du 1<sup>er</sup> août 2003.

## 2. A quoi sert une évaluation ?

L'évaluation, c'est la production d'un jugement de valeur concernant une politique publique<sup>2</sup>. Elle vise à mesurer les effets de la politique évaluée grâce à des outils cognitifs rigoureux. Il existe plusieurs définitions de l'évaluation. Le rapport du Plan de 1985 considère qu' « évaluer une politique, c'est reconnaître et mesurer ses effets propres ». De son côté, le décret du 18 Novembre 1998 relatif à l'évaluation des politiques publiques, donne cette définition : « l'évaluation d'une politique publique a pour objet d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre ».

De son côté, la Charte française de l'évaluation des politiques publiques<sup>3</sup> précise, dans son préambule, que « *l'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts.*

*L'évaluation contribue ainsi à rationaliser la prise de décision publique, à moderniser la gestion de l'administration et des services publics et à rendre plus efficace la dépense publique. Elle contribue simultanément au développement de la responsabilité et des pratiques de compte rendu interne ou externe, ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel. Elle participe aux progrès parallèles de la bonne gestion et du débat démocratique à tous les niveaux de gouvernement.*

*Ainsi définis, les enjeux de l'évaluation des politiques et programmes publics dépassent ceux de ses protagonistes directs et concernent l'ensemble des citoyens. L'évaluation doit être décidée, organisée et conduite en vue de l'intérêt général. C'est pour cela qu'elle doit s'exercer dans un cadre institutionnel explicite et que sa pratique doit être régie par des principes spécifiques ».*

---

<sup>2</sup> Définition tirée du « Rapport Viveret » au Premier Ministre ; cf. Patrick Viveret « *L'évaluation des politiques et des actions publiques* », Documentation Française, Paris, 1989

<sup>3</sup> Cf. en annexe la Charte française de l'évaluation des politiques publiques et de l'action publique; pour plus de commentaires, visiter le site de la Société Française de l'Evaluation : [www.sfe.asso.fr](http://www.sfe.asso.fr)

## En résumé

### Les multiples finalités possibles d'une évaluation

- **CONTRÔLER** le bon usage des financements publics
- **COMPRENDRE** et produire de la **CONNAISSANCE**
- **MESURER l'EFFICACITE** de l'action publique
- **APPRECIER l'IMPACT** d'une politique publique
- **AMELIORER** la qualité et le fonctionnement des services
- **DONNER du SENS** (= relier les actes à des orientations philosophiques)
- **PRODUIRE du CHANGEMENT** dans les pratiques
- **MOBILISER** les acteurs et les partenaires
- **MIEUX COMMUNIQUER** sur ce qu'on fait

Une évaluation vise habituellement plusieurs de ces finalités

Cette définition de l'acte d'évaluer à partir des finalités potentielles d'une évaluation montre que l'on peut légitimement viser plusieurs effets lorsqu'on lance une évaluation. A l'inverse, on n'est pas encore dans la démarche évaluative lorsqu'on se limite à une seule de ces finalités. On se trouve alors dans le cadre d'une technique particulière, soit dans :

- le contrôle administratif (contrôle du bon usage de l'argent public) ou dans le contrôle de gestion (apprécier le rapport coût-résultats),
- la démarche qualité (améliorer la qualité des prestations),
- la recherche-action (comprendre les tenants et les aboutissants d'une expérimentation ou d'une politique complexes),
- la mesure de l'efficacité (vérifier que l'on a bien atteint les résultats visés).

Or, l'évaluation se caractérise par une investigation de type systémique qui vise à rendre compte des multiples facettes de l'action publique en l'interrogeant simultanément sous plusieurs « angles » qui se traduisent par autant de questionnements évaluatifs (*cf. ci-dessous, chapitre 1*).

### 3. Quoi évaluer ?

L'évaluation continue des CUCS portera sur trois objets complémentaires (le contrat, les programmes d'action et les pratiques) et sur deux grands types de questionnements évaluatifs : d'une part, elle visera à rendre compte de *la mise en œuvre et des effets* à la fois du CUCS et de ses programmes d'action et, d'autre part, à apprécier *les pratiques partenariales et organisationnelles induites par le CUCS*.

En effet, dans la mesure où le CUCS suppose une dynamique partenariale, territoriale ainsi que la mobilisation de méthodes et d'acteurs multiples, on ne saurait se satisfaire d'une seule analyse de la programmation.

#### 1- l'évaluation de la mise en œuvre des programmes d'action et de leurs résultats :

1.1 **Le bilan annuel de réalisation**, permettra de rendre compte des moyens financiers, techniques et humains mobilisés sur chaque site au cours de l'année écoulée : ce bilan annuel relève de la *logique de suivi* de l'action publique. *Il répond à la question simple : « qu'avons-nous fait ou financé pendant l'année écoulée ? »*. Même si cette question relève davantage du suivi de réalisation que, *stricto sensu*, de l'évaluation, celui-ci est indispensable à sa préparation. Ce bilan annuel de réalisation devra notamment mettre en évidence à la fois les moyens de droits communs **et** les crédits spécifiques mobilisés dans le cadre de chacun des programmes d'action.

1.2 **La mesure ou l'identification des résultats produits par les programmes d'action**, permettra de passer du suivi à l'évaluation. Ces résultats constituent les effets directs produits par un programme d'action ou, parfois, par tel ou tel segment d'un programme d'action, ou encore par telle ou telle action réalisée.

Cette évaluation de résultats vise à répondre aux trois questions évaluatives suivantes :

- **«le programme d'action a-t-il été ou non efficace ?»** (*a-t-il atteint ou non les résultats attendus ?= évaluation d'efficacité et d'impact*)
- **« si oui, comment ? sinon, pourquoi ? »** (*quels sont les points forts et les points faibles opérationnels constatés qui ont permis ou non d'atteindre les résultats = évaluation des conditions de mise en œuvre*)



- **« l'efficacité constatée est-elle à la hauteur des moyens financiers, humains et institutionnels mobilisés ? »** (le rapport coût/résultat est-il satisfaisant au regard des finalités du programme = évaluation d'efficience)

Les résultats recherchés s'apprécient en termes d'améliorations constatées au profit des territoires prioritaires et/ou de leurs habitants. Il ne s'agit pas de décrire ici « *ce que l'on a fait ou financé* » (ceci constitue l'essentiel du bilan de réalisation annuel évoqué dans le point ci-dessus) mais plutôt de « *constater ce que ces réalisations ont produit ou non en terme d'amélioration de la situation de départ sur le site et de comprendre pourquoi.* » ; ceci dans le but d'apprécier la performance de l'action publique, au regard des finalités de la politique de la ville.

## 2- l'évaluation de l'impact du contrat lui-même

2-1 Elle aura pour objet *d'identifier et d'apprécier les changements structurels induits sur un site* par la mise en œuvre du contrat .Cette évaluation d'impact, réalisée au terme des trois ans (voire davantage), constituera le second niveau d'évaluation. Cette appréciation se fera à l'aune des finalités et des principaux enjeux stratégiques du CUCS (p.ex. : **améliorer l'attractivité économique ou l'image du quartier, générer davantage de mixité sociale, améliorer les conditions de vie quotidienne des habitants, etc.**). Ce qui suppose d'avoir en amont précisé ces enjeux.

2.2 L'appréciation des impacts du CUCS aura simultanément un caractère plus globalisant : *elle visera à apprécier la cohérence de l'ensemble des dispositifs et moyens mobilisés par un CUCS* sur la durée du contrat et d'apprécier les changements constatés au vu des finalités de la Politique de la Ville et du Plan de Cohésion Sociale. Elle visera à répondre à des questions telles que : **comment le PRU ou le PRE ont-ils contribué à l'amélioration de la cohésion sociale ? en quoi les dispositifs de droit commun ont-ils significativement fait évoluer la situation de tel ou tel quartier prioritaire ? etc. ?**

### 3- l'évaluation de l'évolution des pratiques et du fonctionnement du contrat

La spécificité de la politique de la ville depuis son origine est de rechercher une autre manière de conduire l'action publique sur un territoire défavorisé, spécificité opérationnelle dont les maîtres mots sont *transversalité*, *participation* et *conduite de projet*. **L'évaluation du CUCS s'efforcera donc d'identifier ces bonnes pratiques et de comprendre ce qui les a ou non rendues possibles :**

3-1 *La transversalité de l'action publique* s'appréciera à l'aune du décloisonnement des diverses actions entreprises, des partenariats mobilisés ou encore de l'approche globale des problématiques d'un même quartier. Elle visera notamment à identifier les articulations entre les divers programmes d'action et les synergies entre les différents partenaires ou dispositifs publics.

3-2 La participation des *habitants* s'appréciera tant au regard des diverses procédures participatives mises en place et de leurs effets, qu'au vu du degré d'implication concrète des habitants dans le développement social de leur quartier

3-3 *L'évaluation de la conduite de projet* interrogera autant les méthodes de travail que les procédures mises en place, mais aussi l'articulation entre le portage technique et le pilotage politique du projet.

3-4 *Les effets des contrats sur les pratiques intercommunales* et inversement de l'intercommunalité sur les actions locales de la politique de la ville seront particulièrement évalués. La cohérence du projet urbain de cohésion sociale à l'échelle d'une agglomération sera l'un des critères d'évaluation.

## ■ **En résumé**

**L'évaluation des CUCS doit être une démarche continue et participative, permettant de mieux piloter le projet territorial de cohésion sociale.** Elle sert à la fois à piloter le projet en continu, à l'adapter et l'améliorer, tout en appréciant simultanément la cohérence, l'impact et l'efficacité de la politique de cohésion urbaine et sociale qui se traduit localement dans le CUCS, mais aussi par le biais d'autres dispositifs contractuels et par la mobilisation des actions de droit commun.

**Concrètement**, cela supposera de :

### **1. Veiller à rendre les contrats évaluable dès leur élaboration**

Pour que les CUCS puissent être correctement évalués, il faudra consacrer un temps à leur mise en forme évaluable dès la phase d'élaboration (cf. lettre circulaire DIV du 1<sup>er</sup> février 2007). Cette phase permettra d'affiner les objectifs stratégiques et opérationnels puis, de formuler des résultats attendus suffisamment clairs pour permettre de mesurer ultérieurement l'efficacité et les impacts des actions conduites.

### **2. Se doter des outils locaux de suivi et d'observation**

Pour rendre possible l'évaluation ; il conviendra de :

- mettre en place un dispositif et un outil de collecte des données physiques (réalisations et résultats) et financières ; ils permettront notamment de réaliser les bilans annuels prévus par les circulaires CUCS,
- s'assurer de la disponibilité des données nécessaires à l'observation et l'analyse des évolutions des quartiers et mettre en place, y compris en cherchant à mutualiser les moyens entre plusieurs CUCS au niveau départemental voire régional, un système d'observation des quartiers avec les institutions compétentes (INSEE, CAF, ANPE, ONZUS...).

### **3. Se donner les moyens de suivre la mobilisation des crédits de droit commun**

Les circulaires et les notes méthodologiques sur les CUCS insistent sur le fait que la mobilisation et la coordination des politiques et moyens de droit commun, non seulement de l'Etat mais de tous les partenaires, est un enjeu décisif de la nouvelle contractualisation.

#### **4. Piloter les CUCS grâce à l'évaluation continue**

L'évaluation continue doit contribuer au pilotage des CUCS, ce qui suppose que les comités de pilotage et technique jouent un rôle actif dans sa mise en œuvre : portage politique du projet évaluatif, définition d'un programme d'évaluation, désignation d'un responsable technique de l'évaluation, temps de discussions annuels sur les résultats de l'évaluation continue, etc. ...

#### **5. Ne pas chercher à tout évaluer mais choisir des priorités**

Un des enjeux majeurs de l'évaluation continue des CUCS est de mettre en évidence les effets des actions conduites de manière coordonnée sur les quartiers prioritaires.

L'évaluation doit aussi faire preuve de réalisme en regard des moyens mobilisables : on ne peut tout évaluer, il faut donc faire des choix concernant les thématiques et les territoires qui seront la cible de l'évaluation, ceci en fonction des priorités d'intervention stratégiques pour le site.

#### **6. Prévoir les modalités de mise en œuvre et de restitution des travaux évaluatifs**

La qualité des travaux évaluatifs dépend aussi de la précision de la commande initiale, surtout lorsque ces travaux sont confiés à un prestataire externe : plus le « commanditaire » définit clairement ses attentes, plus le travail du prestataire est cadré.

Il convient donc de définir en amont les modalités de mise en œuvre de l'évaluation du CUCS :

- quels sont les effets attendus des travaux d'évaluation engagés ?
- à qui et comment seront restituées les conclusions ?
- quels sont les éléments disponibles pouvant aider le prestataire (bilans physico – financiers, enquêtes auprès des acteurs de terrain ou des habitants, groupes de travail thématiques...) ?
- quel est le niveau d'implication attendu des différents partenaires, opérateurs, habitants ou bénéficiaires ?

**C'est à ces conditions que l'évaluation continue des CUCS pourra contribuer à leur pilotage stratégique.**

## B- Comment rendre évaluables les CUCS ?

---

### 1. Définir quelques questions évaluatives

#### ■ *Enjeux et objectifs*

La finalité de l'évaluation locale du CUCS consiste d'abord à apprécier le fonctionnement et les effets d'un dispositif ; il convient pour cela de poser les bonnes questions évaluatives, avant même de mesurer tel ou tel écart de réalisation ou de procédure.

Par ailleurs, chaque évaluation locale sera spécifique en fonction du territoire considéré, en fonction des enjeux stratégiques du CUCS sur ce territoire et en fonction de la dynamique du système d'acteurs locaux.

Aussi, une évaluation pertinente du CUCS ne visera pas à rendre compte de tout ce qui a été fait ou non (le bilan de réalisation annuel y pourvoit) ; **elle devra répondre à quelques questions jugées essentielles** par les signataires et les pilotes du CUCS. C'est ce qu'on appelle le questionnement évaluatif. Tout le monde s'accorde aujourd'hui à reconnaître que l'utilité et l'impact d'une évaluation dépend essentiellement du ciblage et de la pertinence des questions auxquelles cette évaluation est supposée répondre.

#### ■ *Définitions*

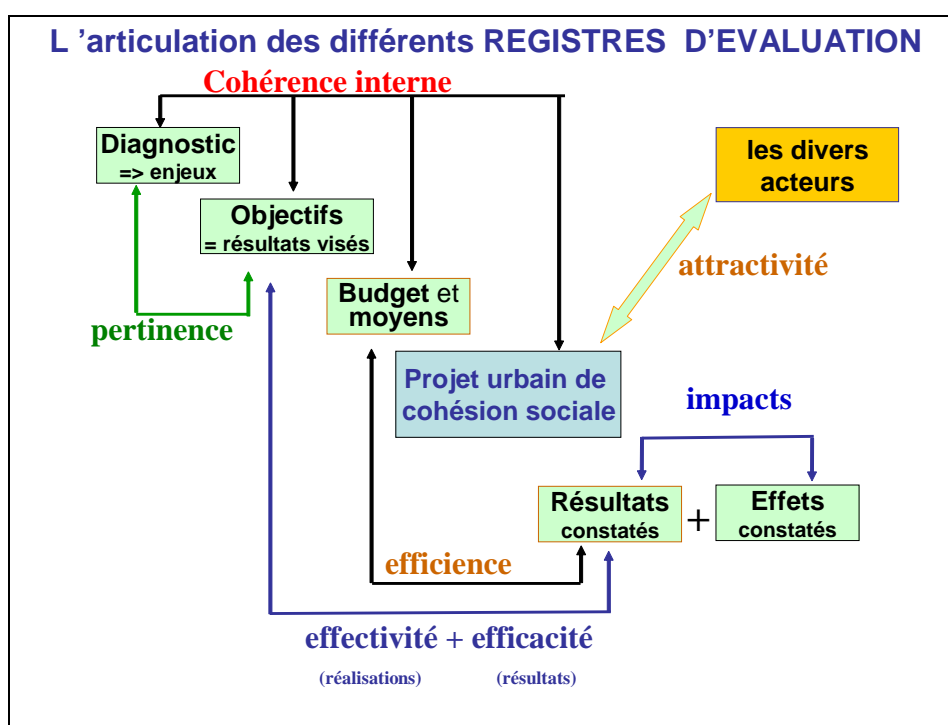
Les questions évaluatives renvoient à différents registres d'évaluation qui permettent chacun d'interroger la politique publique évaluée sous différents aspects.

Le questionnement évaluatif explicite habituellement deux ou trois des sept registres d'évaluation suivants :

- **la cohérence** entre les orientations stratégiques du CUCS et les finalités de la politique de cohésion sociale,
- **la pertinence** des objectifs et des actions par rapport aux besoins et aux enjeux territoriaux révélés par le diagnostic initial,
- **l'effectivité**, c'est-à-dire le degré de mise en œuvre des réalisations annoncées,
- **l'efficacité** des actions réalisées, qui vise à identifier si les résultats attendus sont ou non atteints,

- **l'identification des impacts**, qui consiste à apprécier les changements structurels constatés sur le territoire, ainsi que les changements induits dans les pratiques sociales ou institutionnelles,
- **la faisabilité** (en amont), ou **l'analyse des conditions de mise en œuvre** (en aval), qui vise à comprendre pourquoi les résultats sont atteints ou non (facteurs de succès et obstacles),
- **l'efficience**, qui cherche à établir, puis à apprécier le rapport coût-efficacité, au regard des enjeux et des finalités du CUCS,
- **l'attractivité**, qui vise à expliciter l'utilité sociale des actions engagées, autrement dit l'intérêt de ces actions pour les divers acteurs concernés (usagers, opérateurs, financeurs, décideurs, etc...).

Le schéma ci-dessous permet de mieux situer chacun de ces registres d'évaluation par rapport aux différents éléments constitutifs d'un projet urbain de cohésion sociale :



Comme le montre ce schéma,

- **la cohérence interne** vise à apprécier en quoi les objectifs, les méthodes et les moyens mobilisés dans un CUCS sont « en cohérence » avec les finalités et les enjeux du projet urbain de cohésion sociale ; *par exemple, les moyens mobilisés sont-ils à la hauteur des enjeux identifiés ?*

- **la pertinence** des objectifs retenus interroge le rapport entre le diagnostic de la situation locale et les objectifs visés, tant stratégiques qu'opérationnels ; *autrement dit : ces objectifs et ces actions sont-ils la façon la plus adéquate de répondre aux problèmes posés ?*
- **l'effectivité** vise à rendre compte du fait que « *j'ai fait et j'ai financé ce qui était programmé* »,
- **l'efficacité** s'apprécie selon que les résultats constatés correspondent aux objectifs visés, eux-mêmes traduits en résultats attendus ; *autrement dit : je suis efficace si j'atteins les résultats qui étaient attendus. Ce qui pose au passage la question de qui décide des résultats attendus, et en fonction de quoi ; quelle est la pertinence et la faisabilité de ces résultats attendus ?*
- **l'efficience** cherche à apprécier le rapport entre les moyens mobilisés et les résultats constatés. *Ce rapport « coût/efficacité » est satisfaisant au regard des finalités de chacun des programmes d'action ?*
- **l'attractivité** de chacun des programmes ou actions qui le composent vise enfin à rendre compte du fait que *ceux-ci prennent ou non en compte les intérêts des différents acteurs concernés (destinataires, opérateurs, financeurs, voisinage, etc..)* . *Chacun y retrouve-t-il son compte ou non ?*

### ■ **Méthode et outils**

#### **Comment s'y prendre pour poser le questionnement évaluatif :**

- **Partir des principaux enjeux stratégiques** des programmes ou des quartiers ciblés par l'évaluation,
- **Avoir un débat entre décideurs** à l'issue duquel **seront sélectionnées les deux, trois ou quatre** (maximum) **questions évaluatives** qui seront le cœur de l'évaluation. Ces questions évaluatives se situent habituellement dans l'un ou l'autre des registres d'évaluation présentés ci-dessus (efficacité, pertinence, etc...),
- **Surtout, ne pas chercher à tout évaluer**, mais **se centrer sur deux ou trois préoccupations majeures** que l'on va traduire en questions évaluatives,
- **Définir ensuite les objets qui constitueront la cible de l'évaluation**, c'est-à-dire les segments du CUCS (tel ou tel quartier, une ou deux thématiques, une problématique transversale,...) qui seront évalués.

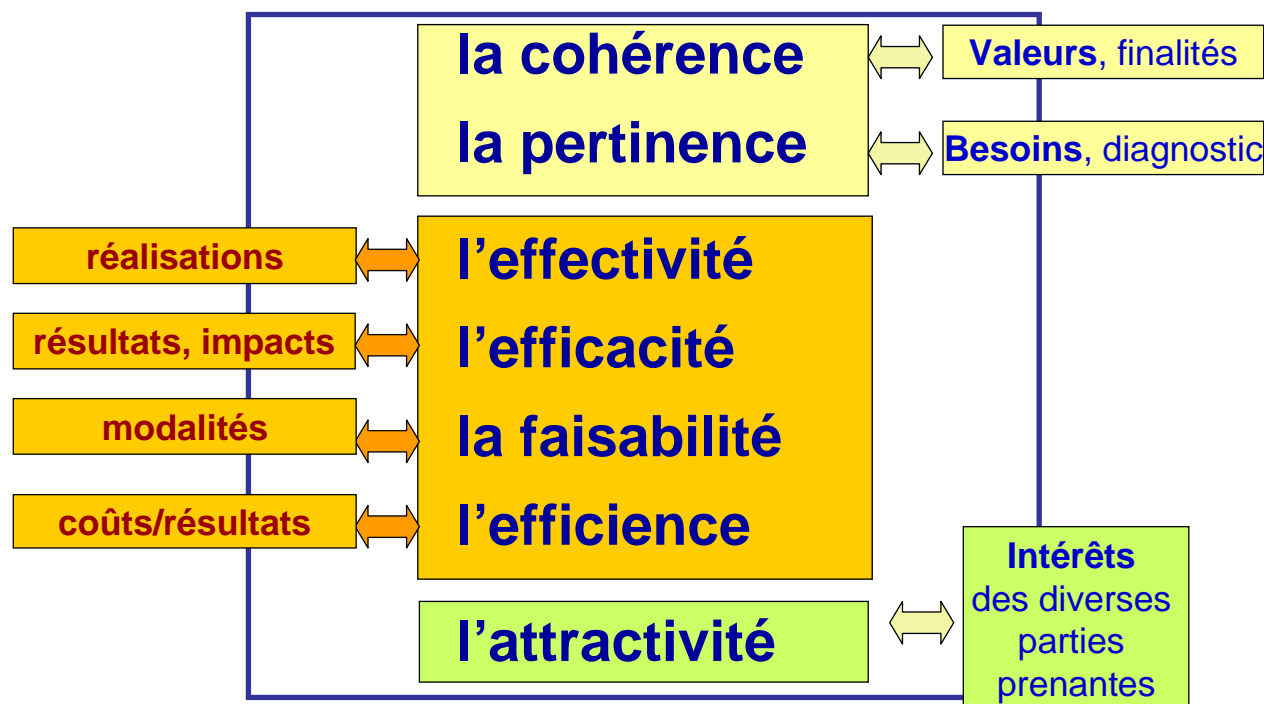
### Qualité des questions évaluatives :

- **Le choix des questions évaluatives et des objets à évaluer conditionnent le type de méthodes et de prestataires à mobiliser :** *un contrôleur de gestion peut utilement contribuer à une évaluation d'efficacité, alors que des sociologues semblent les mieux placés pour identifier l'attractivité. Par contre, on peut avoir besoin d'un expert thématique pour apprécier la pertinence de tel ou tel objectif.*
- **les questions évaluatives doivent être précises.**

### Divers types de questions évaluatives possibles :

- **des questions territoriales :** *ex. : le dispositif de réussite éducative a-t-il été mis en place de manière cohérente sur tel quartier...?*
- **des questions thématiques :** *ex. : les actions d'accompagnement au relogement ont-elles été menées de manière efficace ?*
- **des questions transversales :** *ex. : quels ont été les effets induits par les dispositifs de participation des habitants mis en place par le CUCS ?*

### ■ En résumé





## ■ **Exemples de questions évaluatives**

- **Pertinence :**

*La mise en place de nouvelles actions éducatives pour les adolescents a-t-elle permis de rapprocher les jeunes des activités socio éducatives jugées jusqu'ici peu attractives ?*

- **Efficacité :**

*Les actions d'accompagnement vers l'emploi ont-elles permis d'orienter un plus grand nombre de bénéficiaires vers des situations d'emploi ou de formation qualifiante ?*

- **Cohérence externe :**

*Les actions du CUCS en matière d'habitat ont-elles été mises en place de façon complémentaire et cohérente avec les autres dispositifs (PRU par exemple) ?*

- **Impact du CUCS :**

*Les différentes actions relatives à la prévention de la délinquance, l'éducation et la gestion urbaine de proximité ont-elles permis d'améliorer la tranquillité et la vie collective dans les quartiers ?*

- **Conditions de mise en œuvre (faisabilité) :**

*Quelles ont été les conditions de mise en œuvre (moyens, information, participation, ...) qui ont permis l'amélioration des conditions de vie des habitants (tranquillité) ?  
Quelles sont celles qui ont manqué ou se sont révélées défailtantes ?*

## 2. Créer un référentiel d'évaluation

### ■ **Enjeux et objectifs**

Toute politique publique, tout contrat, doit pouvoir se formaliser sous la forme d'un référentiel d'évaluation. Celui-ci est la reconstitution formelle des liens entre les besoins diagnostiqués, les orientations stratégiques, les objectifs opérationnels, les résultats, les effets et les impacts attendus. Le référentiel d'évaluation permet de définir le cadre de questionnement de l'évaluation et de formaliser sa mise en œuvre. La temporalité est aussi à prendre en compte car des évaluations à 2, 3 ou 6 ans n'ont pas les mêmes finalités.

### ■ **Définitions**

Le référentiel d'évaluation constitue le point de repère par rapport auquel l'évaluateur va estimer, mesurer et analyser les résultats, les effets et les impacts d'un dispositif ou d'un contrat public comme un CUCS. Il est composé de plusieurs éléments parmi lesquels :

- les éléments de diagnostic,
- la définition des résultats attendus par la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du contrat,
- la présentation structurée des objectifs du CUCS relatifs au diagnostic (Diagramme Logique d'Impact ou arbre d'objectifs),
- les indicateurs correspondant aux objectifs et résultats attendus,
- le système d'acteurs.

### ■ **Méthode et outils**

L'élaboration de ce référentiel gagnera à se faire au cours des six premiers mois suivant la signature du CUCS. En effet, le travail d'explicitation des impacts et des résultats attendus permet d'affiner la convention cadre et, simultanément, de rendre le CUCS plus opérationnel et « évaluable ».

Autant la définition des orientations stratégiques relève de la responsabilité des pilotes politiques et techniques du CUCS, autant il est conseillé de débattre des objectifs et des résultats attendus avec les opérateurs. En effet, ceux-ci maîtrisent - mieux que les décideurs- un certain nombre de paramètres qui conditionnent la faisabilité de ces résultats attendus. Imposer d'en haut des résultats attendus idéaux ou irréalistes qui ne tiendraient aucun compte des ressources mobilisables et des conditions de réalisation risque de décrédibiliser le projet et d'affecter son évaluation.

Quatre étapes constituent la démarche de construction du référentiel :

- La première étape est celle de la mise en relation des éléments du diagnostic, des orientations stratégiques et des objectifs finaux. Elle peut se traduire ou se construire sous la forme suivante :

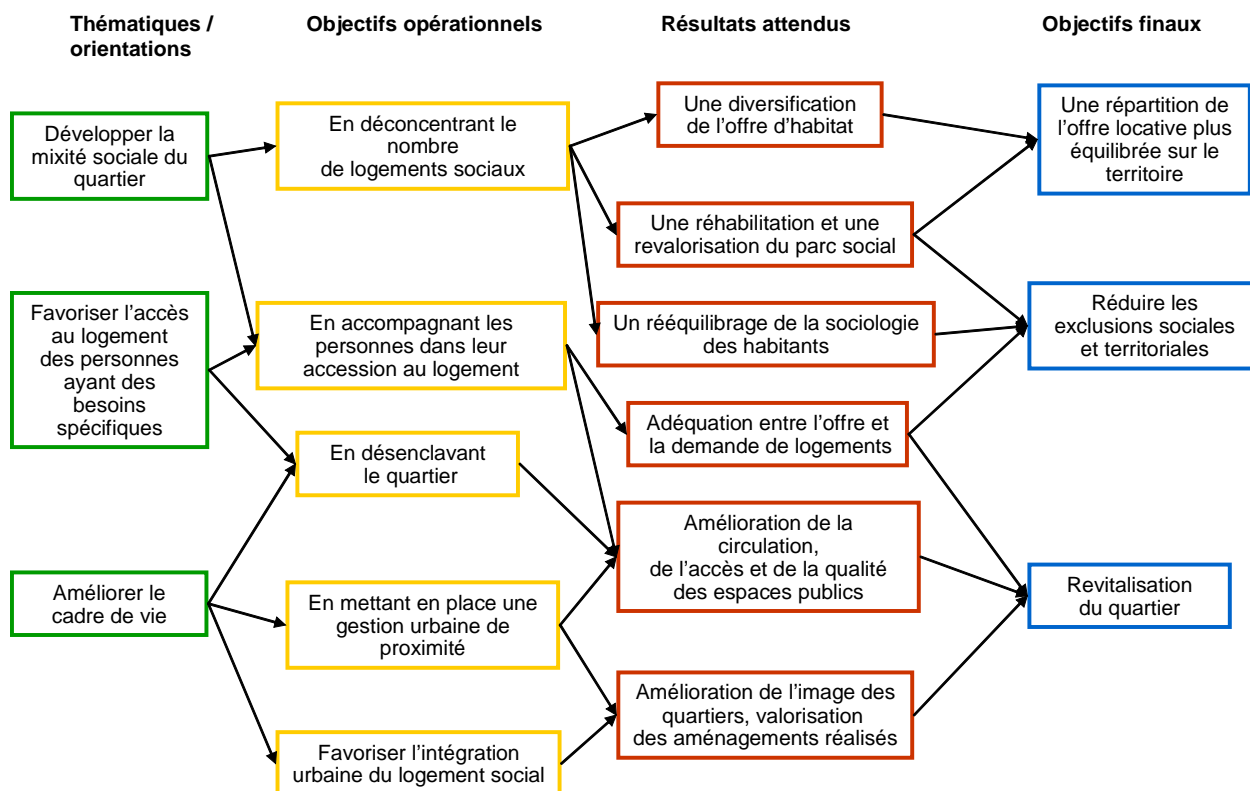
Orientations ou programmes d'actions	Éléments de diagnostic	Objectifs finaux
Accès à l'emploi	Un taux élevé de femmes de moins de 30 ans sur le quartier	Diversifier l'offre d'activité ouverte au public féminin

- Seconde étape, à partir de la mise en perspective opérationnelle du diagnostic et des enjeux du territoire : de quelle manière le CUCS prévoit de répondre aux enjeux → quels objectifs finaux ? quelles actions correspondent aux objectifs ? quels résultats en attend-on ?

<i>Orientations ou programmes d'action:</i>	<b>Éléments de diagnostic</b>	<b>Objectifs finaux = enjeux</b>
Accès à l'emploi	% chômage féminin	1. Diversifier l'offre d'activité ouverte au public féminin
Habitat		
Accompagnement au relogement		

<b>Objectifs opérationnels</b>	<b>Actions correspondantes</b>	<b>Résultats attendus</b>
1.1 Création d'activités de service	Boutique de gestion Pépinière de projets	5 nouvelles entreprises de service créées en 3 ans par les habitantes
1.2 Prospecter les services à la personne		40 embauches féminines dans les entreprises de service en 3 ans

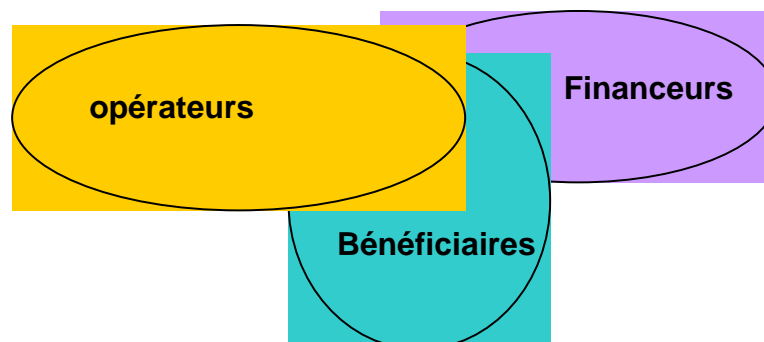
- **La troisième étape** est celle de la **construction de l'arbre des objectifs du CUCS** (ou du « diagramme logique d'impact ») (voir ci-dessous) qui explicite les liens logiques entre les orientations stratégiques énoncées, les objectifs opérationnels, les résultats attendus, les effets et les impacts. **L'arbre des objectifs** est l'outil de synthèse du référentiel d'évaluation.



- **La quatrième étape** est celle de l'**identification des indicateurs** correspondant aux objectifs opérationnels et aux actions. Il est souhaitable de les identifier dès l'élaboration du dispositif ou du contrat. Si ce n'est pas le cas, l'évaluateur doit repérer les indicateurs pertinents qui pourront être informés à posteriori. Les différents types d'indicateurs se positionnent de la manière suivante : (*voir aussi la fiche n°3 « Choisir les bons indicateurs »*)

Objectifs opérationnels	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impacts	Indicateurs de contexte
Objectif opérationnel 1	<b>Actions / moyens</b>			<b>Situation du quartier</b> en matière de... (emploi, sécurité, etc.)
Objectif opérationnel 2		<b>Résultats attendus</b>	Impacts	
Objectif opérationnel 3				
Objectif opérationnel 4				

- **La cinquième et dernière étape** est celle de **la prise en compte du système d'acteurs**. En effet, un référentiel d'évaluation complet doit permettre de se donner des objectifs en ce qui concerne le fonctionnement souhaitable du système-acteur local (partenariat, transversalité, conduite du projet, etc..). Le référentiel gagne donc à fixer des objectifs en ce qui concerne les bonnes pratiques visées. Il s'agit de préciser les « bonnes pratiques attendues » des opérateurs (maîtrise d'œuvre), des financeurs (maîtrise d'ouvrage) et des destinataires de l'action publique (maîtrise d'usage) et de réfléchir à leur interaction ; par exemple :
  - *que vise-t-on comme meilleure organisation (plus décloisonnée) des services municipaux ?*
  - *qu'attend-on en matière de coopération entre les habitants du quartier et les opérateurs publics et privés qui interviennent sur le quartier ?*
  - *quels objectifs d'amélioration des relations entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage ? etc. ...*



### ■ **En résumé**

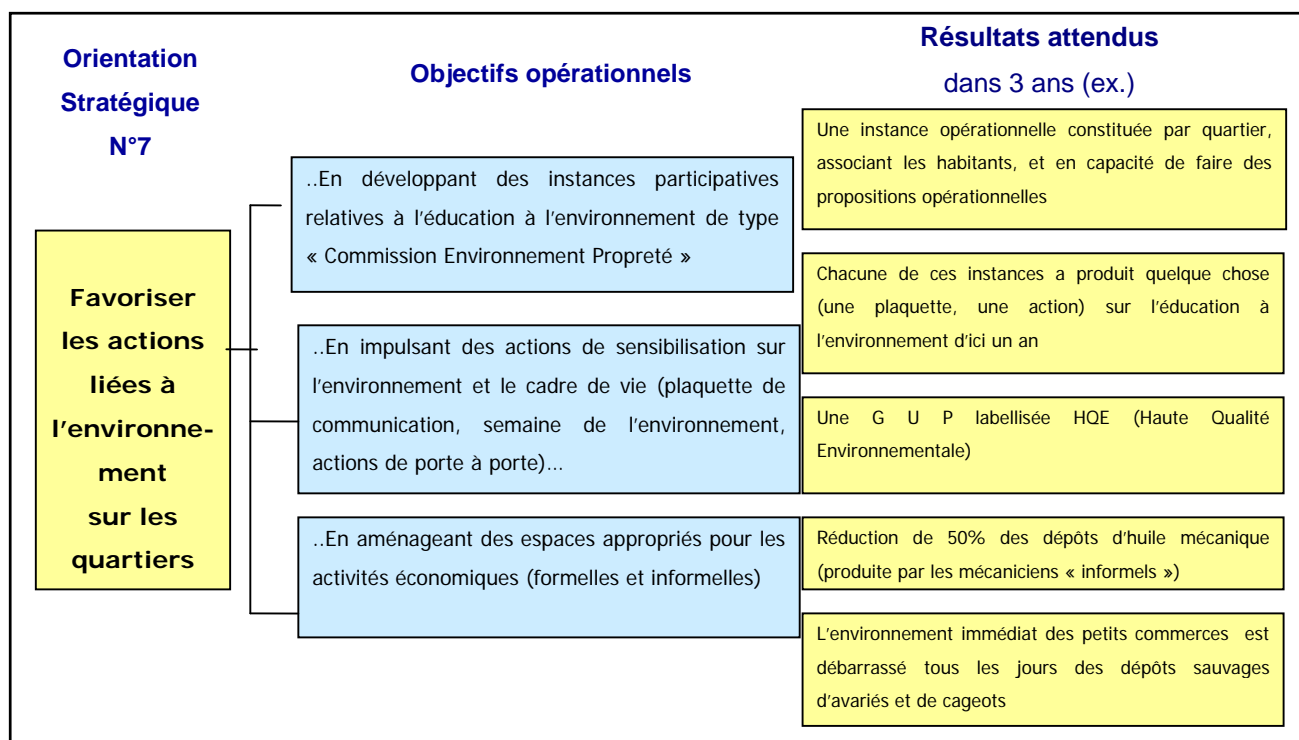
#### **Qu'est ce qu'un référentiel d'évaluation ?**

*Le référentiel est le document de référence de l'évaluation composé :*

- *de la présentation structurée des objectifs (finaux et opérationnels) du contrat urbain de cohésion sociale,*
- *des résultats attendus des actions prévues dans le contrat,*
- *de la présentation des indicateurs de différentes natures : réalisations physiques et financières, résultats directs et indirects, évolution du contexte (indicateurs d'inégalité sociale et d'écart de développement),*
- *du système d'acteurs à mobiliser.*

Le référentiel constitue à la fois un outil de planification stratégique et opérationnelle du CUCS et offre en même temps le cadre de référence au regard duquel il sera possible de l'évaluer en continu. Son élaboration permet de passer du plus général au plus concret et oblige parfois à repréciser telle ou telle orientation stratégique ou objectif opérationnel. Il constitue en outre un excellent support de négociation entre signataires du CUCS ainsi qu'entre décideurs et opérateurs.

### ■ Exemples



### 3. Choisir les bons indicateurs<sup>4</sup>

#### ■ *Enjeux et objectifs*

Les indicateurs permettent de renseigner des réalités. Ils sont des outils d'évaluation mais ils ne sont pas les seuls. Ils fournissent les premiers éléments de description, sur lesquels l'analyse doit se baser. Ils doivent être mis en place le plus tôt possible, lors de la programmation, afin qu'ils puissent rendre compte des réalisations, des résultats, des effets et des impacts, ceci sur toute la durée du contrat.

Quels critères pour définir de bons indicateurs ?

- **La disponibilité** : trouver des indicateurs qui soient renseignables, la disponibilité des données doit être testée avant que l'indicateur soit choisi.
- **La précision** : un indicateur a pour objectif de donner des éléments d'information visant à accompagner une démarche de réflexion préalablement définie. En ce sens, l'indicateur doit permettre de donner des éléments d'information suffisamment précis (il ne s'agit pas de disposer de données trop larges difficiles à analyser).
- **L'utilité** : il ne sert à rien d'avoir une batterie trop grande d'indicateurs, il suffit d'en choisir quelques uns, jugés les plus pertinents car les plus à même de fournir les éléments d'information en adéquation avec la question que l'on se pose. Ils doivent correspondre aux objectifs et aux résultats attendus. Ainsi, quand un indicateur est mis en place, il est important de se demander ce à quoi il renvoie et à quel niveau d'information il fait référence.

#### ■ *Définitions*

Il existe plusieurs types d'indicateurs qui permettent de renseigner des niveaux d'informations différents. Il importe de connaître les 3 types d'indicateurs les plus fréquemment utilisés et les niveaux d'analyse auxquels ils renvoient afin d'en avoir une utilisation pertinente :

##### 1. Les indicateurs de suivi

Les indicateurs de suivi se composent des indicateurs de réalisations et de résultats. Ils se rapportent directement à l'action mise en œuvre. Ils informent sur les modalités de mise en application de l'action concernée et sur ses effets. Plus précisément :

<sup>4</sup> Une liste d'indicateurs possibles sera diffusée prochainement

- **Les indicateurs de réalisations :**

Ils servent à vérifier si les actions programmées ont été ou non réalisées et pour quel coût. De manière basique, ce sont les indicateurs de suivi de l'activité du contrat de cohésion sociale.

- **Les indicateurs de résultats :**

Les indicateurs de résultats servent à identifier le produit immédiat d'une action ou d'une série d'actions. Ils se rapportent aux objectifs opérationnels visés et aux résultats attendus. *Par exemple, si l'objectif opérationnel visé est d'« augmenter le niveau de qualification des jeunes sur le territoire », on peut proposer :*

- au titre d'un indicateur de réalisation, *le nombre d'individus ayant suivi la formation ;*
- au titre d'un indicateur de résultat, *le taux de réussite à un test de niveau passé par les individus formés au sortir de leur formation.*

## **2. Les indicateurs d'effet ou d'impact**

Ces indicateurs se rapportent aux objectifs finaux et aux orientations stratégiques du CUCS. Ils servent à mesurer les effets des programmes d'actions (par la consolidation des résultats) et ont une portée plus générale. Ils constituent l'un des outils pour évaluer à proprement parler la politique publique. Ces indicateurs mesurent des évolutions à moyen et long termes. Ils servent par exemple à mesurer des évolutions entre l'année n et l'année n+3. Ils permettent de voir en quoi les actions menées ont pu contribuer à une amélioration ou à une dégradation de la situation initiale.

Les indicateurs quantitatifs d'effet ou d'impact ne suffisent pas à une bonne analyse. Ils peuvent être complétés par une démarche qualitative (enquêtes, débat public, etc.). Celle-ci sert à préciser les premiers résultats quantitatifs de l'évaluation. Les indicateurs calculés sur des quartiers prioritaires du CUCS peuvent aussi être rapportés à des indicateurs de même nature calculés sur d'autres quartiers non prioritaires. Dans tous les cas, l'objectif est de comprendre, au regard des résultats observés par les indicateurs, quelles causes ou facteurs ont pu aussi contribuer à l'atteinte ou non des objectifs.



### 3. Les indicateurs de contexte :

Les indicateurs de contexte servent pour leur part à établir des constats sur la réalité locale, si possible en amont, puis en aval de l'action publique. Ils ont un caractère descriptif, par exemple : le taux de qualification pour une classe d'âge, la proportion de bénéficiaires des minima sociaux sur un quartier, le taux d'alphabétisation, etc.

Ces indicateurs ont deux fonctions :

- d'une part, ils aident à apporter des éléments de diagnostic sur un territoire,
- d'autre part, ils peuvent être utilisés pour établir des comparaisons dans le temps et ainsi mesurer des évolutions (voir ci-dessous).

Par contre, il serait imprudent de confondre indicateurs de contexte et indicateurs d'impact (du CUCS). En effet, les indicateurs de contexte constatent mais ne prouvent pas forcément l'efficacité directe d'une action publique ; alors que les indicateurs d'impact visent à établir un lien de causalité entre cette action publique et les changements constatés.

*Par exemple, l'évolution (favorable ou défavorable) du nombre de demandeurs d'emplois sur un quartier prioritaire peut certes résulter des actions locales du CUCS en faveur de l'emploi, mais aussi d'un retournement de la conjoncture économique nationale, voire de l'implantation ou de la fermeture d'une grosse entreprise à proximité du quartier.*

#### ■ **Méthode**

- Bien **distinguer ce qui relève de l'observation** (évolution des quartiers : indicateurs de contexte) de ce qui relève du **suivi** (bilan physique et financier) et de **l'évaluation** (mesure des résultats produits par les actions).
- **Construire collectivement les critères et indicateurs d'évaluation.**
- **Mettre en place et mettre à jour des indicateurs au début du contrat et lors de chaque programmation annuelle et vérifier s'ils peuvent être renseignés régulièrement.**
- **Prendre en compte à la fois les référentiels nationaux (ex. loi du 1<sup>er</sup> août 2003) et les objectifs des programmes locaux.**
- **Etablir un état des lieux à l'instant « t0 »** (démarrage du CUCS) sur chacun des axes d'intervention du CUCS, afin de pouvoir apprécier ses résultats et ses impacts à

3 ans puis à 6 ans. Cet état des lieux initial doit impérativement comprendre une mesure des indicateurs d'effet ou d'impact, ainsi qu'une mesure des indicateurs de contexte.

- **S'appuyer pour l'évaluation sur des outils de suivi et d'observation territoriale (observatoires)** qui existent déjà ; sinon, faire de leur création l'un des objectifs méthodologiques du CUCS.
- **Mettre en place un outil de suivi des réalisations physiques et financières.**

## ■ Outils

Il est souhaitable de mettre en place, un outil de suivi des réalisations et des résultats, renseigné régulièrement en fonction de l'organisation de la collecte des données mise en place avec les financeurs et les opérateurs.

Pour ce qui concerne les indicateurs de contexte, il importe de vérifier que les données peuvent être fournies par les différents partenaires institutionnels. La mise en place de conventions avec ces partenaires est souvent nécessaire pour accéder aux données. En ce sens, travailler en amont à la définition des indicateurs de contexte nécessaires à l'évaluation du CUCS. Dès le début de la programmation, il convient de s'entendre avec les partenaires pour savoir qui peut fournir quels renseignements.

## ■ En résumé

Les types d'indicateurs		A quoi ils se rapportent	A quelle question ils répondent	Quelles fonctions ?	Quand les renseigner ?	Exemples
Indicateurs de suivi	Indicateurs de réalisation	A la mise en œuvre des programmes d'action	Le CUCS a-t-il réalisé les actions et programmes d'actions prévues ?	Suivre en continu la réalisation du contrat	Au fur et à mesure du déroulement du contrat	Réalisation ou non de l'action de relogement programmée ?
	Indicateurs de résultats	Aux objectifs opérationnels et aux résultats attendus	Le CUCS a-t-il atteint ses objectifs opérationnels et ses résultats ?	Suivre en continu les résultats du contrat	Au fur et à mesure du déroulement du contrat	Résultats directs de l'action : combien de personnes relogées ?

Les types d'indicateurs		A quoi ils se rapportent	A quelle question ils répondent	Quelles fonctions ?	Quand les renseigner ?	Exemples
<b>Indicateurs d'effet ou d'impact</b>		Aux objectifs finaux et aux orientations stratégiques du CUCS	Quels sont les effets du contrat sur la problématique locale visée ?	Mesurer les effets structurels des actions du CUCS	Annuellement	Effets des actions menées : <i>amélioration de la mixité sociale</i>
<b>Indicateurs de contexte</b>		Au diagnostic des territoires et des populations	Quelles évolutions locales ont eu lieu entre deux moments considérés ?	Mesurer les évolutions du contexte socioéconomique afin de mettre en perspective les résultats et les effets du contrat au regard de ce contexte	Au début du CUCS (t0) et au bout des 3 ans puis des 6 ans	<i>Attractivité des quartiers (taux de vacances et de rotation dans les logements)</i>

### ■ Exemples

Résultats attendus	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Indicateurs de contexte
<p><b>Réussite éducative</b></p> <p>Amélioration de la réussite éducative des jeunes vivant sur les ZUS dans les filières générales du premier cycle du second degré</p>	<p>Nombre d'accompagnements individuels réalisés par l'équipe pluri-disciplinaire du PRE</p> <p>Nombre et type d'actions collectives conduites dans les collèges de la ZUS</p>	<p>(Augmentation du) taux de réussite au brevet des collèges</p> <p>(Baisse du) taux de ruptures scolaires</p>	<p>Taux de réussite et de redoublement sur les collèges de la zone au regard des moyennes nationales</p>
<p><b>Emploi/économie</b></p> <p>Diversification du tissu économique du quartier par la création ou l'implantation d'activités nouvelles</p>	<p>Nombre de créateurs accompagnés par les structures d'accompagnement</p> <p>Montant des avantages fiscaux consentis par la municipalité pour favoriser l'implantation sur le quartier</p> <p>Nombre de mètres carrés mis à disposition par les bailleurs en RDC d'immeubles</p>	<p>Nombre de nouvelles activités créées en trois ans par les habitants du quartier</p> <p>Nombre d'entreprises (venues d'ailleurs) s'étant installées en trois ans sur le quartier</p>	<p>Nombre d'emplois créés sur le quartier depuis 3 ans (au regard des moyennes nationales)</p> <p>Taux de création d'entreprises constaté au regard de la moyenne de l'agglomération</p>
<p><b>Emploi/économie</b></p> <p>Augmentation du nombre d'entrées dans un premier emploi pour les jeunes sans qualification</p>	<p>Nombre de jeunes sans qualification du quartier accompagnés par la Mission Locale (CIVIS) et/ou par le PLIE</p>	<p>Nombre de sorties positives du PLIE vers un emploi en CDI ou en CDD de plus de 6 mois</p> <p>Nombre de jeunes en CIVIS positionnés sur un premier emploi d'au moins 3 mois</p>	<p>(Evolution du ) nombre de demandeurs d'emploi de moins de 26 ans</p>

## C- Comment conduire l'évaluation ?

### 4. Les étapes de l'évaluation

#### ■ **Enjeux et objectifs**

Une évaluation comprend différentes étapes, parce qu'elle comprend différents niveaux d'analyses qui correspondent eux mêmes à des temporalités différentes. L'évaluation doit permettre de rassembler des éléments concernant à la fois :

- **Le suivi** : vérifier la mise en œuvre des actions et leurs réalisations concrètes, celui-ci doit être réalisé en flux tendu (indicateurs de suivi),
- **L'observation** : avoir des éléments d'information sur l'évolution des données socio-économiques sur le territoire (indicateurs de contexte) : l'observation doit être faite à minima en début et en fin de programmation,
- **L'évaluation des effets du CUCS** : comprendre les effets d'un point de vue micro et macro sur le quartier (indicateurs d'effet et analyse qualitative), à la fin de la programmation.

Définir les différentes étapes au préalable et les inscrire dans la temporalité qui convient constituent un enjeu essentiel afin de préparer au mieux l'évaluation en amont. En effet, comme certains éléments doivent être effectués en flux tendu, il s'agit de se donner des moyens de mise en œuvre dès le début du contrat.

#### ■ **Méthode**

**Etape 1** : élaborer le projet d'évaluation et le référentiel (objectifs, utilité, faisabilité, modalités, acteurs à associer...) et formuler les questions évaluatives<sup>5</sup>,

**Etape 2** : organiser l'(les) instance(s) d'évaluation (composition, organisation, finalisation, précision du détail du projet et adoption du projet d'évaluation...)<sup>6</sup>,

<sup>5</sup> pour cela, mettre éventuellement en place une assistance à maîtrise d'ouvrage.

<sup>6</sup> cf supra

**Etape 3** : définir les modalités de recueil des données auprès des acteurs et opérateurs concernés<sup>7</sup> :

- mettre en place un dispositif de suivi physique et financier : programmation et réalisation par orientation et objectif,
- choisir les indicateurs de suivi (réalisations et moyens mobilisés) et d'évaluation (résultats et effets par objectifs opérationnels et finaux et résultats attendus),
- mettre en place les coopérations nécessaires au recueil des indicateurs de contexte (Education Nationale, Police, CAF, INSEE, etc.),
- mettre en place les modalités de recueil des indicateurs de résultats avec les opérateurs.

**Etape 4** : Organiser en interne des modalités concrètes d'évaluation (groupes de travail thématique, définition d'enjeux prioritaires ou de programmes d'actions à évaluer, diagnostics à réaliser...) ; mettre en place les moyens humains en charge de l'évaluation puis lancer les travaux.

- présenter les modalités d'évaluation à tous les acteurs concernés,
- communiquer sur la mise en œuvre de l'évaluation,
- désigner une personne en charge du suivi technique de l'évaluation.

**Etape 5** : en fin de période contractuelle, préparer la commande interne et/ou externe des travaux d'évaluation (rédiger le cahier des charges, y compris dans le cas d'une évaluation en interne).

**Etape 6** : piloter l'instance et le(s) chargé(s) d'évaluation

**Etape 7** : valider et construire des recommandations

### ■ ***Outils : plan de mise en œuvre de l'évaluation sur trois ans***

#### **Début de contrat :**

- Constituer des instances d'évaluation, leurs rôles et leurs relations,
- Définir des indicateurs et mettre en place les moyens de les renseigner,
- Travailler avec les opérateurs, les financeurs et les partenaires concernés sur le renseignement des indicateurs,

---

<sup>7</sup> Pour cela, mettre éventuellement en place une assistance à maîtrise d'ouvrage.

- Organiser la mise en œuvre de l'évaluation (nombre de réunions par années pour les groupes de travail ; quels objectifs, quelles questions analyser),
- Communiquer auprès de chacun des opérateurs concernés sur la mise en œuvre de l'évaluation et ses objectifs.

#### **Chaque année :**

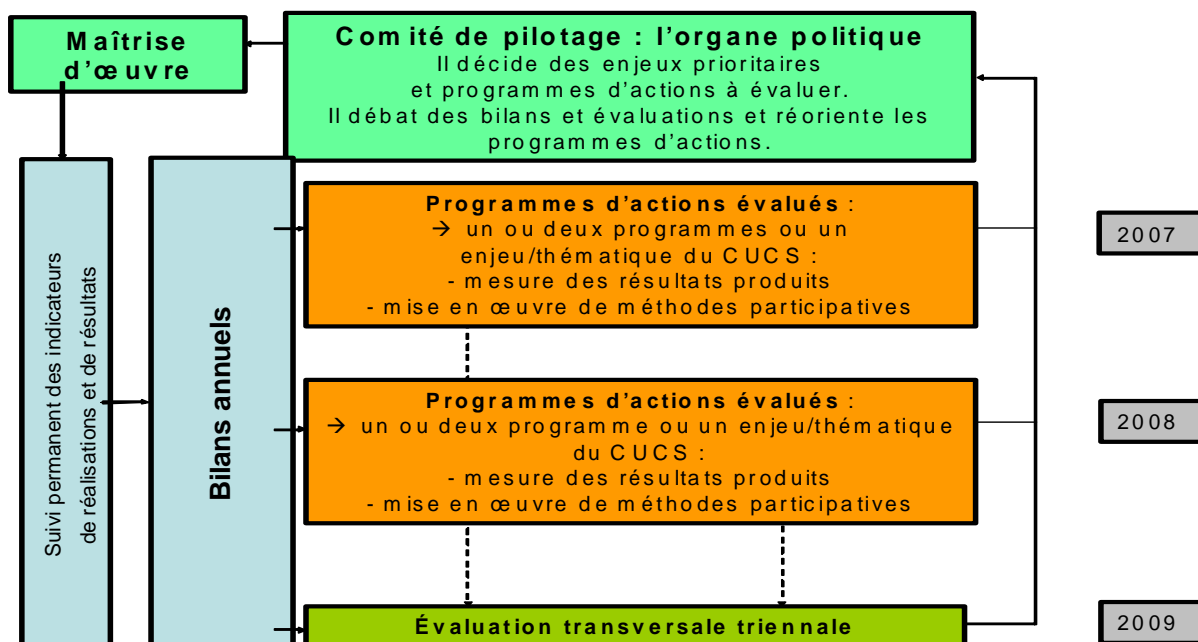
- Arrêter des programmes d'actions ou enjeux à évaluer,
- Faire remplir des fiches de suivi par les partenaires et opérateurs concernant les indicateurs de suivi,
- En faire la synthèse et la communiquer à l'ensemble des instances,
- Organiser les réunions des groupes de travail,
- Recueillir en amont des groupes de travail les données qualitatives,
- Régulièrement l'instance d'évaluation se réunit, afin de faire un état des lieux des modalités de fonctionnement de la procédure d'évaluation et d'analyser les résultats des groupes de travail,
- Réaliser la synthèse des travaux et la communiquer aux différentes instances
- Organiser une réunion de synthèse impliquant tous les participants à l'évaluation.

#### **Fin de contrat :**

- L'instance d'évaluation travaille à réunir chacun des indicateurs de contexte auprès des partenaires,
- Une synthèse des travaux des groupes de travail sur l'ensemble de la durée du contrat est réalisée,
- L'instance d'évaluation formule quelques questions évaluatives et choisit des programmes d'action à évaluer,
- Le comité de pilotage, après analyse des différents travaux (groupes et instance d'évaluation) décide d'un cahier des charges,
- Il lance l'appel d'offres et choisit l'évaluateur.

## ■ Exemples

Une organisation possible des étapes de l'évaluation de 2007 à 2009 :



## 5. Articuler observation du territoire et évaluation du CUCS

### ■ *Enjeux et objectifs*

Observer les territoires c'est surtout s'intéresser aux populations qui y vivent. La politique de la ville s'est appuyée sur de nombreux travaux d'observation générale, locale ou monographique. Mais ces travaux se sont très souvent confrontés à une difficulté de géolocalisation de l'observation insuffisamment fine pour rendre compte des réalités vécues par les populations. L'Observatoire National des ZUS apporte depuis peu des réponses plus précises ; par exemple le rapport 2005 montre l'existence de mobilités dans les quartiers d'habitat social, constat qui interroge la perception historique de la sédentarité attachée à ces quartiers.

Par ailleurs, l'observation sociale est une préoccupation constante qui se heurte encore, malgré des textes de loi (cf la loi de lutte contre les exclusions de juillet 1998, la loi concernant le secteur social et médico-social de janvier 2002), à des approches cloisonnées, éclatées et d'autant plus dispersées que chacun s'essaye dans son propre champ de compétences.

Il y a donc bien un enjeu à améliorer l'observation des territoires à des échelles ajustées aux questions soulevées, sur la base d'un regroupement et d'un croisement efficace des données disponibles, en associant un large panel d'acteurs publics, voire privés. Le fait d'inviter les pilotes locaux des Contrats Urbains de Cohésion Sociale à prendre en compte l'observation à l'échelle locale doit permettre d'enrichir la connaissance des territoires et des populations habitantes et la mesure des effets des politiques publiques.

L'observation des territoires est à la fois un outil de connaissance des territoires, un instrument de mesure des politiques publiques, une aide à l'orientation des futures politiques publiques et à la définition des programmes locaux pour l'ensemble des acteurs.



## ■ **Méthodes**

### • **Les sources**

Inscrite dans les lois, l'observation des territoires s'appuie désormais sur des travaux, des organisations dédiées, et donc des références nationales qui peuvent venir guider le choix des indicateurs d'échelle locale et des thématiques à observer.

Sans prétendre à un inventaire exhaustif, on peut citer les principaux :

<http://sig.ville.gouv.fr/>, site alimenté par la DIV,

<http://www.territoires.gouv.fr> , site de la DIACT,

sur lesquels des rapports d'observation sont disponibles et permettent de poser un cadre de références d'échelle nationale voire régionale.

Il s'agit donc de constituer une bibliothèque de références, afin de s'appuyer sur des travaux reconnus par les communautés institutionnelles et scientifiques.

### • **En matière d'indicateurs**

Des sources nationales :

- L'observatoire national des ZUS,
- Les indicateurs de la LOLF, du Plan de Cohésion Sociale de janvier 2005 (52 indicateurs), de la Loi de programmation de la ville et de rénovation urbaine d'août 2003.
- L'INSEE développe des tableaux dits de diagnostic des quartiers, via ses agences régionales afin d'outiller les collectivités locales.

A l'échelle locale :

L'observation sociale locale est mise en oeuvre par un certain nombre d'acteurs (institutions locales et/ou collectivités). Ainsi, les CCAS réalisent une analyse des besoins sociaux, les CAF disposent d'indicateurs concernant leurs populations allocataires, les Conseils Généraux ont des données concernant les bénéficiaires de leurs dispositifs, etc. Ces diverses observations via les acteurs publics sont à relier et à définir à des échelles pertinentes. L'observation sociale locale doit s'appuyer sur ces sources institutionnelles de sorte à préciser les indicateurs utiles et mesurables à l'échelle des quartiers.

Le choix des indicateurs n'est pas neutre. Il s'agit de ne pas fausser, voire trop stigmatiser la réalité des quartiers. Il s'agit alors d'identifier le territoire de référence en adéquation avec chaque indicateur. Ainsi, dans un contexte de mobilité liée à l'emploi, il est certainement trop réducteur de limiter la comparaison à la seule agglomération d'appartenance d'un quartier prioritaire : le territoire de référence est bien la zone d'emploi (ou le bassin d'emploi). Par

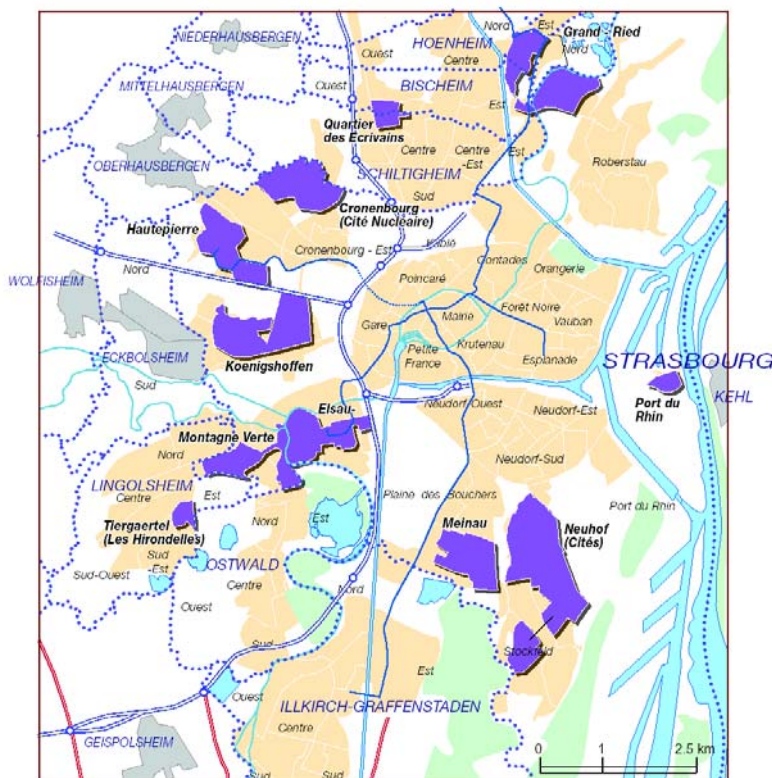
contre, un taux d'équipement d'un quartier en commerces de proximité pourra être comparé au taux moyen de l'ensemble des quartiers prioritaires d'une commune et de la commune elle-même. Vigilance donc dans le choix des indicateurs, et dans les approches comparatives. Nécessité de commenter et de qualifier les réalités locales.

- **Le travail cartographique I**

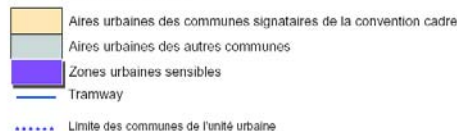
La cartographie est un type de représentation spatiale particulièrement adaptée aux analyses et aux observations territoriales. La carte thématique est intéressante pour mettre en avant des « comportements » territoriaux ou tendances locales rapportées au champ thématique traité. Il est plus aisé de se saisir d'une image de synthèse.

Dans le cadre de la structuration d'un observatoire local, la cartographie est un instrument d'analyse qui trouve sa place dans une chaîne d'analyse de données. Chaque carte produite doit être réutilisable pour des analyses complémentaires actualisables selon l'évolution des données.

### les Zones Urbaines Sensibles (ZUS) Strasbourg



#### Repérage des territoires



ARGOS 01/03 - Base cartographique Préfecture de la Région Alsace - SESGARE - A. Marquet-Jacquemet - J.P. Jouhaud 2002

## ■ ***Outils***

Les techniques et les outils dans ce domaine prennent plusieurs formes. On peut distinguer principalement quatre types :

- les démarches d'études et d'observations ponctuelles, déclenchées à la demande,
- les tableaux de bord, parfois régionaux, et généralement réguliers, qui capitalisent une quantité de données statistiques qualifiant les territoires,
- les observatoires territorialisés permettant de suivre l'évolution sociale et économique des quartiers, d'une ville ou d'une agglomération,
- les observatoires alliant une capitalisation des informations dans le temps et une co-production d'analyse par l'animation du réseau des acteurs concernés par la politique de la ville.

## 6. Préparer la mise en œuvre de l'évaluation

### ■ *Enjeux et objectifs*

Afin que l'évaluation soit effective, il importe dès le démarrage du CUCS d'imaginer des procédures de collecte de données qualitatives ou quantitatives. Ainsi, se donner les moyens de mettre en œuvre l'évaluation correspond aussi et surtout à la mise en place de procédures directement opérationnelles de collecte des données.

### ■ *Définition*

	Données quantitatives	Données qualitatives
<b>Définitions</b>	Données chiffrées visant à renseigner de manière générale sur la mise en œuvre du CUCS	Données issues d'enquêtes plus précises de types entretiens, Focus groupes, études de cas, questionnaire
<b>Utilité et fonction</b>	Avoir un premier socle de renseignements de type quantitatif Donner des éléments d'information en vue de préparer les enjeux à étudier dans le cadre qualitatif	Complètent les premières informations quantitatives Permettent d'affiner l'analyse et de donner des éléments de compréhension construits
<b>Procédure de recueil</b>	Auprès des opérateurs et porteurs de projet pour ce qui concerne le suivi physique et financier Auprès des institutions types CAF, INSEE pour les indicateurs de contexte	Par entretiens, Focus groupes ou études de cas, questionnaire administré en face à face ou par téléphone sur une population issue d'un sondage
<b>Limites</b>	Ne sont qu'un élément de l'évaluation Constitue un premier outil d'analyse qui ne peut se suffire à lui-même	Doivent être suffisamment fines et précises pour pouvoir tirer des conclusions et mettre en œuvre des recommandations
<b>Exemples types</b>	Suivi physique et financier (indicateurs de réalisation et de résultats) Indicateurs de contexte	Comprendre quel est l'effet de la mise en œuvre des éducateurs de rue sur les adolescents et la délinquance en menant des entretiens auprès des publics cibles et des opérateurs du type responsable d'une MJC

## ■ **Méthode**

Le recueil de données se situe à plusieurs niveaux correspondant à des temporalités différentes. Ainsi, il convient de :

- Mettre en place un dispositif de suivi physique et financier : programmation et réalisations par orientation, objectif,
- Choisir les indicateurs de suivi (réalisations et moyens) et d'évaluation (résultats et effets par objectif et résultat attendu),
- Mettre en place les coopérations nécessaires au recueil des indicateurs de contexte (CAF, INSEE...),
- Mettre en place les modalités de recueil des informations permettant de répondre aux questions évaluatives.

### **1. Mettre en place un dispositif de suivi physique et financier**

Il s'agit de :

- Créer une fiche de suivi unique destinée à l'ensemble des opérateurs. Cette fiche doit être simple et facile à remplir afin de ne pas générer un travail lourd pour les différents porteurs de projet et de faciliter leur implication dans l'évaluation
- Le suivi de réalisation est à faire principalement avec les opérateurs (les différentes associations) : ce sont elles qui savent quand, pour quel montant et comment ont été mises en place les actions,
- Il doit être réalisé de façon continue : ainsi, il serait opportun de créer une fiche de suivi envoyée en début de programmation à chacun des opérateurs afin qu'elle soit remplie chaque année par ces opérateurs, en leur demandant de la renvoyer au référent thématique du programme d'action concerné et à l'équipe projet du CUCS,
- Simultanément, il est pertinent de communiquer avec les différents opérateurs sur l'utilité de ces fiches de suivi en leur expliquant à quoi elles doivent servir,
- Ainsi, chaque année le chargé d'évaluation devrait disposer de l'ensemble de ces éléments de réalisation, ceci par objectif et par orientation, afin de faire un bilan puis une analyse de la mise en œuvre du CUCS.

## **2. Mettre en place une méthode de recueil des informations sur le « droit commun »**

Il s'agit ici de :

- définir tous les partenaires du CUCS ce que l'on entend précisément par « droit commun » (dispositifs, crédits, ...),
- choisir ceux qui veulent faire l'objet d'un savoir particulier (quelques uns présentent un enjeu particulier),
- intégrer dans la fiche de suivi des opérateurs, des informations portant sur le « droit commun »,
- mettre en place une procédure de suivi qui s'appuie sur le dispositif de suivi défini précédemment.

## **3. Choisir les indicateurs de suivi (réalisations et moyens) et d'évaluation (résultats et effets par objectif et résultat attendu)**

Afin de mettre en œuvre une évaluation la plus pertinente possible, il convient que les différents acteurs s'entendent sur les différents indicateurs à retenir dans un souci d'homogénéisation des données collectées afin de disposer de valeurs comparables entre elles et appropriées (voir Fiche 3 : Choisir les bons indicateurs).

## **4. Mettre en place les coopérations nécessaires au recueil des indicateurs de contexte (CAF, INSEE...)**

Il importe que ces indicateurs soient définis de manière collective pour plusieurs raisons. D'une part, parce qu'elle permet d'en valider la pertinence avec les acteurs de terrain. D'autre part, parce que ce sont souvent les partenaires qui disposent des données utiles en interne, il est important de passer des accords sur les possibilités de leur fourniture au CUCS. Pour cela, il est parfois nécessaire de signer des conventions avec le CUCS et les partenaires concernés.

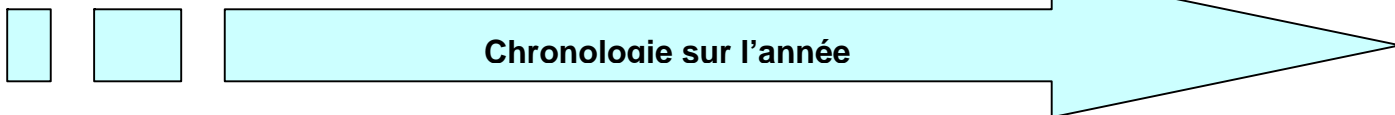
## **5. Mettre en place les modalités de recueil et d'analyse des données en interne**

Deux dimensions :

- l'outil de suivi permettant la production de tableaux de bord comportant les indicateurs à suivre tout au long de la programmation,
- un comité technique de suivi de l'évaluation et des groupes de travail dont le rôle est d'analyser les données quantitatives et qualitatives pendant le déroulement du contrat. (voir Fiche 7 : Piloter l'évaluation).

■ **Exemple d'un calendrier sur une année**

- constitution du comité d'évaluation et de groupes de travail
- envoi des fiches de suivi aux opérateurs (équipe MOUS)
- Analyse des données recueillies par membres des groupes de travail
- Réunions du comité technique qui analyse les premiers résultats
- Communication auprès du comité de pilotage et des participants à l'évaluation
- Organisation d'un Forum incluant tous les participants à l'évaluation



- La démarche d'évaluation est lancée
- Faire remplir les fiches de suivi
- Recueillir les données qualitatives
- Réunions des groupes de travail
- Synthèse est transmise au comité de pilotage, au comité technique et aux partenaires
- Le **comité de pilotage** se réunit une fois par an et prend connaissance de l'avancée des travaux.
- adapte les objectifs du CUCS
- **(membres des groupes de travail, prestataire externe, équipe MOUS ...)**

■ **Exemple de fiche de suivi**

Intitulé de l'action : \_\_\_\_\_

date de début : \_\_\_\_\_ date des bilans : 

1-
2-
3-

Porteur de l'action : \_\_\_\_\_

Quartiers concernés :

quartier	oui/non
-	
-	
-	
-	
-	
-	
-	

Objectifs fixés/résultats attendus

<i>Indicateurs retenus</i>			
prévus	réalisés		date
-			
-			
-			

<i>Public concerné</i>			
type de public	prévu	réalisé	date
-			
-			
-			





## 7. Piloter l'évaluation

### ■ *Enjeux et objectifs*

L'évaluation d'un contrat n'est pas de même nature que l'évaluation des actions de ce même contrat. Autrement dit, elle ne peut pas être simplement administrée comme l'évaluation d'une des actions du CUCS. Elle doit faire l'objet d'un pilotage adapté. Le rôle premier d'une évaluation qui est de questionner les résultats, le fonctionnement, voire le sens d'une politique publique requiert une certaine extériorité pour produire un jugement objectif et impartial. La participation des usagers ou des habitants et des opérateurs peut également être souhaitée. Pour ces raisons, il faut penser l'organisation du pilotage de l'évaluation.

### ■ *Définitions*

Le tableau ci-dessous donne les définitions des deux instances principales d'une démarche d'évaluation d'un CUCS. L'instance d'évaluation ne se substitue pas au Comité de pilotage qui reste le lieu de décision politique. Elle est une instance consultative. Elle est organisée pour permettre aux différents acteurs concernés par la politique de la ville de prendre part à la démarche, de tenir compte des différents points de vue, de se concentrer sur l'analyse des résultats du contrat.

	Comité de pilotage du CUCS	Comité d'évaluation
<b>Composition</b>	<p>Il est composé des différents signataires du contrat urbain de cohésion sociale parmi lesquels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le préfet du département</li> <li>• Le maire ou le président de la communauté d'agglomération</li> <li>• Des représentants des différentes collectivités et institutions signataires :</li> <li>• Le Conseil général</li> <li>• Le Conseil régional</li> <li>• La CAF</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>1. <b>ce peut être le comité technique...</b> Mais ...</p> <p>2. <b>Une instance consultative spécifique</b> est préférable (p.ex.) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux ou trois élus mandatés</li> <li>• Des représentants de l'État et des collectivités (niveau DGA)</li> <li>• Chef de projet CUCS</li> <li>• Chargés de missions thématiques</li> <li>• Chargé de mission évaluation</li> <li>• ou 4 représentants d'opérateurs ou de dispositifs publics locaux (ex. dispositif de réussite éducative, CLSPD...)</li> <li>• Des habitants (par exemple, des personnes impliquées dans le fonds de participation des habitants)</li> </ul>

	Comité de pilotage du CUCS	Comité d'évaluation
		dans des comités de quartier) <ul style="list-style-type: none"> <li>Des responsables associatifs qui mènent des actions de politique de la ville sur les quartiers prioritaires (ayant de préférence une connaissance approfondie des quartiers)</li> <li>Deux ou trois « personnes qualifiées »</li> </ul>
<b>Missions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représente les partenaires du contrat de ville</li> <li>Valide la composition du comité d'évaluation</li> <li>Décide des enjeux prioritaires ou programmes d'actions à évaluer</li> <li>Commandite l'évaluation</li> <li>Valide chacune des propositions du comité d'évaluation</li> <li>Choisit l'évaluateur</li> <li>Valide les productions</li> <li>Valide l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propose le cahier des charges</li> <li>Propose des enjeux ou des programmes à évaluer et des questions évaluatives</li> <li>Pilote l'évaluation sous la direction du comité de pilotage</li> <li>Examine et valide les rapports</li> <li>Orienté l'évaluateur vers les sources d'information utiles</li> <li>Lieu où des conclusions raisonnables sont déduites</li> <li>Formule des recommandations</li> <li>Doit être conçue comme un espace de débat entre les différents points de vue et non comme un médiateur de différents intérêts qu'il conviendrait d'accommoder</li> </ul>

### ■ **Méthode**

Dans un premier temps, le comité de pilotage est saisi de la proposition de mise en place d'un comité d'évaluation et éventuellement de groupes de travail pour appuyer le travail de cette instance.

Ensuite, selon le choix du Comité de pilotage, de créer une instance d'évaluation ad hoc ou de donner mission au Comité Technique d'assurer cette fonction, soit ce dernier s'empare directement du pilotage technique de l'évaluation, soit l'instance d'évaluation est constituée avec la composition qui est suggérée à la rubrique précédente. Elle assurera les fonctions qui y sont décrites.

Cette instance d'évaluation peut ensuite, selon l'échelle du CUCS, mettre en place des groupes de travail pour chaque orientation. L'objectif est de constituer ces groupes avec des personnes qui sont au fait des questions spécifiques des thématiques concernées.

Ces groupes de travail peuvent, comme l'instance d'évaluation, mais sur leurs thèmes :

- Discuter des questions évaluatives qu'ils soumettent ensuite à l'instance d'évaluation
- Proposer les critères et indicateurs les plus pertinents en fonction des questions évaluatives
- Organiser des réunions, une à deux fois par an sur la thématique ou le programme d'actions visant à en faire le bilan
- Avoir des échanges sur les questions évaluatives posées
- Travailler à la mise en perspective des résultats effets et de la thématique ou du programme d'action.

Pour réaliser leurs missions, ces groupes de travail doivent :

- disposer des éléments d'information concernant l'état des réalisations,
- analyser les causes des résultats et des effets du programme d'action ou de la thématique,
- débattre des éventuels écueils du programme ou de la thématique et d'envisager de les adapter ou de les modifier, pour la programmation suivante.

Il est également possible d'organiser annuellement une réunion transversale des groupes de travail. Ainsi, il s'agirait de :

- partager leurs travaux et ce qui en ressort,
- communiquer aux partenaires et acteurs du CUCS sur ces différents travaux afin de permettre une appropriation par tous des travaux d'évaluation (organisation d'un Forum annuel).

Pour un pilotage efficace, l'instance d'évaluation est à constituer et à réunir dès le début du CUCS et ensuite aux différents moments clefs que sont les bilans annuels, les éventuelles évaluations qualitatives annuelles, l'évaluation à trois puis à six ans. Elle doit être associée et consultée sur l'ensemble des choix concernant le suivi, l'observation et l'évaluation.

### ■ **Outils**

La Société Française de l'Evaluation a élaboré une charte de l'évaluation des politiques publiques dont la dernière version date de juin 2006. Elle définit des principes dont le respect peut être considéré comme autant de critères de qualité d'une évaluation des politiques publiques ou des programmes publics. Elle constitue un véritable outil d'aide au pilotage de l'évaluation. Nous en donnons ici l'essentiel (elle peut être téléchargée sur [www.sfe.asso.fr](http://www.sfe.asso.fr)).

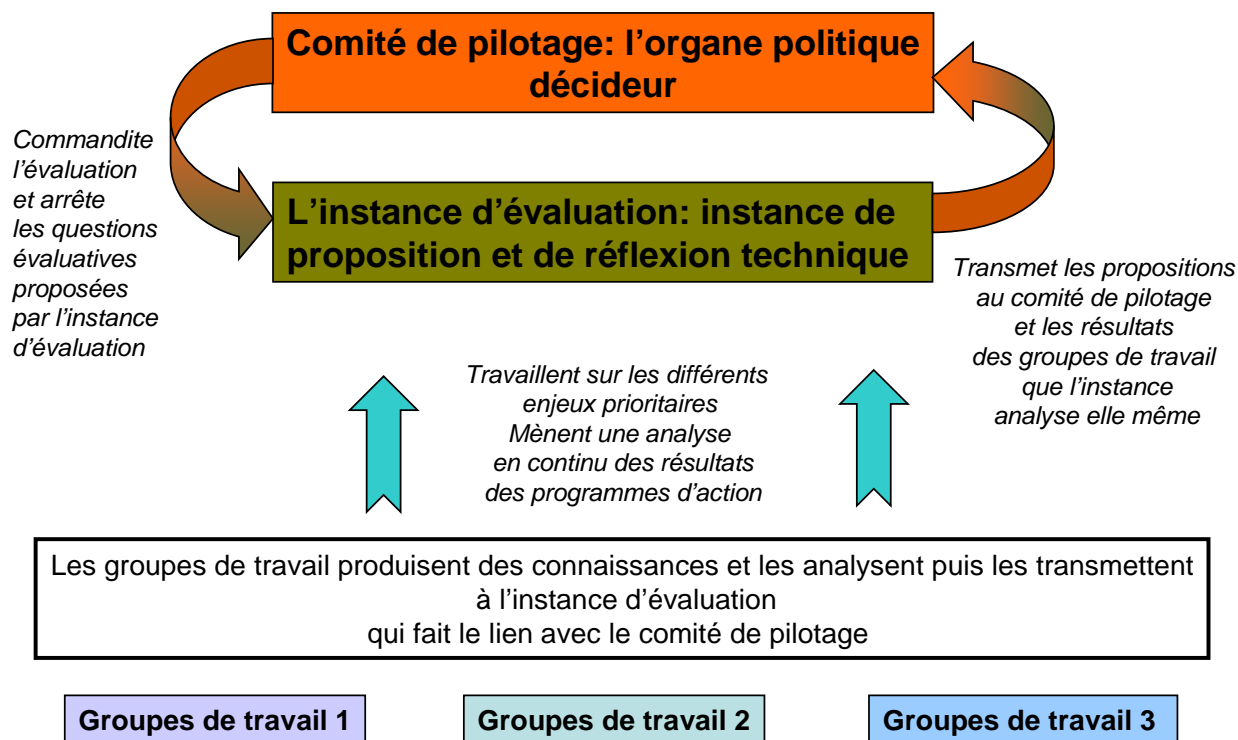
**Les caractéristiques d'une « bonne » évaluation :**

Elle met en place et garantit :

- **la pluralité** : prendre en compte les différents intérêts en présence et recueillir la diversité des points de vue.
- **La distanciation** : l'évaluation est conduite de façon impartiale, en articulation mais distinctement du système de pilotage et de gestion.
- **La compétence** : l'évaluation doit être conduite par des personnes ayant des compétences spécifiques, régulièrement mises à jour.
- **Le respect des personnes** : les évaluateurs doivent respecter les droits, de l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées par la démarche d'évaluation (et donc la confidentialité de ceux qui le demandent).
- **La transparence** : l'évaluation à tous les stades de son processus doit s'inscrire dans une dynamique de communication sur ses intentions et ses résultats.
- **L'opportunité** : l'évaluation doit être réalisée dans le double but de permettre aux citoyens d'apprécier la valeur (*du contrat urbain de cohésion sociale*) et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts. De fait, elle doit être réalisée dans une temporalité adaptée pour que les parties concernées puissent effectivement apprécier (*l'action publique évaluée*) et décider en fonction de ses résultats.
- **La responsabilité** : toutes les fonctions de l'évaluation doivent être réparties entre les acteurs de la démarche d'évaluation de sorte qu'elles soient toutes clairement prises en charges et que chaque acteur sache ce qui relève ou non de sa responsabilité (*et notamment la responsabilité respective et partagée des commanditaires et des prestataires de l'évaluation*).

## ■ En résumé

Le schéma ci-dessous indique une organisation possible des instances de pilotage et technique de l'évaluation. Comme nous l'avons précisé, selon l'échelle du CUCS, le travail fait par les groupes est repris et synthétisé par l'instance d'évaluation.



## 8. Etablir un cahier des charges

### ■ *Enjeux et objectifs*

L'élaboration du cahier des charges est un moment important de la démarche d'évaluation. L'instance d'évaluation joue là son premier rôle, celui de proposer des objectifs et un cadre partagés pour l'évaluation, qui doivent être ensuite validés par le Comité de pilotage. Pour établir le cahier des charges, l'instance d'évaluation doit tenir compte du référentiel d'évaluation (cf fiche 2 – créer un référentiel d'évaluation : contexte, objectifs, acteurs partenaires, modalités d'actions, modalités de suivi des actions). Elle doit aussi proposer une série de 3 à 4 questions évaluatives en lien avec le référentiel et sur les questions que se posent les partenaires au sujet des résultats, des effets ou du fonctionnement du contrat.

L'enjeu d'un bon cahier des charges d'évaluation est à minima de poser clairement les limites du champ de l'évaluation, le référentiel d'évaluation, les questions évaluatives, les modalités de pilotage de l'évaluation (que l'évaluateur sache qui fait quoi).

Qu'elle soit réalisée en interne ou par un prestataire externe, la démarche d'évaluation nécessite l'élaboration d'un cahier des charges. Les différentes instances ainsi que les acteurs concernés auront aussi connaissance des objectifs et des modalités d'évaluation.

### ■ *Définitions*

Le cahier des charges est un document contractuel qui doit décrire l'ensemble des missions confiées et des tâches à réaliser. Il doit préciser le champ de l'évaluation :

- Le territoire de référence : dans le cadre des CUCS, il doit rappeler les différents territoires et leurs classements (1, 2, 3),
- La période considérée,
- Le cadre réglementaire,
- Les éléments de contexte ou actions connexes à prendre en compte,
- Il expose clairement les attentes du commanditaire.

## ■ **Méthode**

### **Le contenu type d'un cahier des charges :**

#### **1ère partie : rappel bref du contexte et référentiel de l'évaluation**

1. Exposer succinctement le contexte du CUCS à évaluer, présenter les acteurs et parties prenantes en présence, les évolutions récentes, le cadre réglementaire.
2. exposer si possible le référentiel d'évaluation<sup>8</sup>
3. Préciser les finalités et enjeux de l'évaluation : quelles sont les attentes, pourquoi a-t-on décidé d'évaluer, et pourquoi maintenant (motifs d'évaluation) ?
4. Définir les champs couverts par l'évaluation (thématiques spécifiques, programmes d'actions ...) ainsi que les objectifs stratégiques et opérationnels de l'évaluation.

#### **2ème partie : contenu de l'évaluation**

5. Etablir une liste de questions évaluatives, en fonction des priorités données à l'étude.
6. Préciser le type de démarche méthodologique souhaitée (participative ou pas, qualitative ou non, etc.) au vu des questionnements évaluatifs à éclairer
7. Répertorier les documents sources existants, ainsi que les études précédentes pouvant aider le prestataire dans ses recherches.

#### **3ème partie : structure de l'évaluation**

8. Expliquer quel sera le dispositif de suivi de l'évaluation : instance plurielle d'évaluation ou comité technique, et composition.
9. Définir l'organisation des travaux : le phasage, le calendrier, les productions attendues (nombre et contenu des rapports intermédiaires, contenu du rapport final)... le plus précisément possible.
10. Dispositions diverses (budget alloué, confidentialité...) les compétences requises, et les critères de sélection des offres.

---

<sup>8</sup> S'il n'est pas défini, ce sera la 1<sup>ère</sup> étape du travail à réaliser pour l'évaluation

## ■ Outils

Une bonne méthode pour évaluer son propre cahier des charges est de le passer au crible d'une grille de lecture. Nous vous en proposons une en quatre parties.

Vous pouvez utiliser l'échelle d'appréciation suivante :

1	2	3	4
Non, pas du tout	Oui, partiellement	Oui, imparfaitement	Oui, parfaitement

### 1. Juger la pertinence et les motifs de la décision d'évaluer

Points à examiner	Appréciation	Commentaires
<b>1. Contexte, champ et objectifs</b>		
<i>Le contexte de la politique est-il mentionné ? Les actions et les acteurs sont-ils décrits ?</i>		
<i>Le champ de l'évaluation est-il précisé ? Si oui, le champ est-il suffisamment précis ?</i>		
<i>Les objectifs de l'évaluation et les motivations pour évaluer sont-ils clairement exposés ?</i>		

### 2. Juger la pertinence des questions posées, au regard des objectifs et des finalités de l'évaluation

Points à examiner	Appréciation	Commentaires
<b>2. Les questions évaluatives</b>		
<i>Le nombre de questions est-il raisonnable, au regard du calendrier et du budget ?</i>		
<i>Les questions sont-elles précises et explicites ?</i>		
<i>Les questions sont-elles pertinentes au regard des champs à évaluer ?</i>		
<i>Paraissent-elles pertinentes au regard des résultats attendus de l'évaluation ?</i>		



### 3. Juger de la faisabilité technique de l'évaluation

Points à examiner	Appréciation	Commentaires
<b>3. La méthodologie</b>		
<i>Le cahier des charges fournit-il des orientations méthodologiques ?</i>		
<i>Des outils méthodologiques sont-ils proposés, et si oui sont-ils adaptés aux questions évaluatives ?</i>		
<i>Les outils sont-ils adaptés aux acteurs de la politique considérée ?</i>		
<i>Les sources d'information existantes sont-elles indiquées ?</i>		

### 4. Juger de la qualité de la coordination et du pilotage de l'évaluation proposée : cette évaluation est-elle suffisamment bien programmée à l'avance ?

Points à examiner	Appréciation	Commentaires
<b>4. l'organisation</b>		
<i>Le cahier des charges établit-il un plan de travail qui tient compte du calendrier politique ?</i>		
<i>Les ressources proposées sont-elles adéquates au regard des attentes des commanditaires? Sont-elles proportionnelles aux moyens engagés pour la politique évaluée ?</i>		
<i>Prévoit-il la mise en place d'un dispositif de pilotage et de suivi technique de l'évaluation ?</i>		
<i>Les documents attendus sont-ils précisés ?</i>		

## ■ **En résumé**

Un cahier des charges doit autant que faire se peut, contenir les informations suivantes :

<p><b>Présentation du référentiel<sup>9</sup></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire apparaître des éléments concernant le contexte de l'évaluation et du contrat à évaluer</li> <li>• Rappeler les objectifs initiaux du contrat et du(des) programme(s) d'action à évaluer</li> <li>• Présenter les 3, 4, ou 5 questions évaluatives jugées essentielles par le comité de pilotage</li> <li>• Identifier les différents acteurs impliqués</li> </ul>
<p><b>Définition du champ précis de l'évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter les objectifs de l'évaluation (attentes des commanditaires)</li> <li>• Le territoire ciblé</li> <li>• Les actions ou les thématiques ciblées...ou la totalité du contrat (<i>pour des thématiques transversales</i>)</li> </ul>
<p><b>Précision des modalités d'organisation de l'évaluation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les instances d'évaluation</li> <li>• Les données de suivi disponibles</li> <li>• Le budget de l'évaluation</li> <li>• Le calendrier souhaité</li> </ul>

---

<sup>9</sup> Voir supra

## 9. Evaluation et compréhension des résultats et des impacts

### ■ *Enjeux et objectifs*

L'évaluation et la compréhension des résultats et des impacts d'un contrat urbain de cohésion sociale ne vont pas de soi. Les actions menées dans le cadre d'un CUCS s'inscrivent dans un contexte urbain, socioéconomique mouvant et en lien avec d'autres politiques et dispositifs. S'il est relativement aisé de mesurer le degré de réalisation des actions et leurs résultats directs, il est plus complexe d'évaluer les résultats et les impacts. D'où l'intérêt d'une bonne maîtrise du référentiel d'évaluation. Il permet d'évaluer et d'analyser des résultats dans un cadre clair qui ne peut être mis en doute. Le fait de pouvoir lire les relations entre un diagnostic, une stratégie globale, une déclinaison de cette stratégie en orientations thématiques puis en objectifs opérationnels et, enfin, en résultats et en impacts attendus facilite au final l'interprétation à faire des résultats et des impacts.

Le contexte de réalisation des actions est central dans l'analyse et la compréhension des résultats et des impacts du CUCS. L'observation joue à ce niveau là un rôle essentiel. Les données générales d'observation des quartiers permettent de replacer l'action de la politique de la ville dans un contexte global.

### ■ *Définitions*

Il faut distinguer ce qui est de l'ordre du bilan et ce qui relève de l'évaluation. Les données de suivi des réalisations et les données financières permettent de dresser un bilan de la réalisation du contrat. Pour l'essentiel, il s'agit d'une approche quantitative. L'évaluation se base, elle, sur un ensemble de données qu'elle croise et met en relation les unes avec les autres. Elle se garde de tirer des conclusions mécaniques sachant la complexité des facteurs en cause dans les réalités socioéconomiques et urbaines des territoires prioritaires.

L'analyse et la compréhension des résultats et des impacts doivent dépasser une lecture « à plat » des réalisations et des résultats directs des actions au profit d'une lecture qui prenne en compte l'ensemble des phénomènes influents : urbanisme, mouvements de population, dynamique économique, compétences des collectivités, politiques publiques, évolutions des mesures statistiques.... L'amélioration d'un indicateur comme le taux de chômage des

jeunes peut avoir diverses explications : l'installation d'une entreprise sur le territoire, la modification des catégories des statistiques nationales, la mise en place de stages spécifiques par la Région, la fermeture de la Mission Locale... et la mise en place d'actions d'accompagnement dans le cadre du CUCS ! Très concrètement, la variation d'un ou de plusieurs indicateurs sur un même objectif ou sur un même axe a toujours plusieurs sources d'explications. La compréhension de cette variation met toujours en jeu une certaine complexité.

### ■ **Méthode et outils**

Trois temps incontournables pour une analyse et une compréhension des résultats et des impacts :

- Mise à jour du diagnostic : données de l'observation quantitative et qualitative des territoires,
- Traitement des données quantitatives et qualitatives portant sur les résultats des actions du CUCS,
- Evaluation des résultats et des impacts du CUCS :
  - Mesure des écarts entre les objectifs de départ, les résultats attendus et les résultats constatés,
  - Mise en perspective des résultats constatés du CUCS par rapport aux influences d'autres facteurs (socioéconomiques, dispositif publics influents ...). L'objectif est de tendre vers une meilleure identification des impacts imputables au CUCS, si possible distincts de ceux générés par l'environnement socioéconomique et politique,
  - L'interprétation des résultats et des impacts identifiés conduit à se demander quelle est la part du CUCS dans ces changements et/ou ces évolutions ? Comment a-t-il ou non joué un rôle de levier en direction des autres actions publiques ? etc.

L'évaluation d'un CUCS invite à dépasser le registre des causalités simplistes. Elle est un temps dont les acteurs peuvent se saisir pour sortir de la gestion quotidienne et avoir des réflexions partagées sur le sens et les stratégies de l'action publique. Au-delà de la production de bilans, de constats et d'analyses, leur appropriation par les acteurs locaux fait partie des objectifs d'une démarche d'évaluation. Une évaluation qui n'est comprise que par l'évaluateur n'a aucun intérêt. Il faut donc réfléchir sur chaque site à la manière d'associer l'ensemble des « parties prenantes » du CUCS à son évaluation. Ce qui suppose de mobiliser des outils et des méthodes d'animation collective et de débat.

La formulation des questions évaluatives peut se révéler très utile dans le cas d'une mesure d'impacts particuliers. En effet, au travers de ces questions, les acteurs locaux doivent justement s'attacher à questionner les relations de causalité, les problématiques sur

lesquelles ils cherchent à identifier les facteurs influents ou simplement à mieux comprendre les phénomènes sociaux, économiques, urbains en cause.

Afin d'aider à la formulation des questions évaluatives et de préparer le questionnaire lié à la compréhension des résultats et des impacts, les partenaires du CUCS peuvent suivre la démarche suivante :

- identifier les axes et les objectifs sur lesquels les indicateurs donnent des signes d'amélioration ou de dégradation remarquables et formuler une question évaluative en relation avec le phénomène constaté,
- questionner les partenaires sur les actions, dispositifs ou contextes dont ils ont la connaissance et qui auraient pu influencer sur les résultats positifs ou négatifs constatés. Ces éléments de connaissance peuvent permettre d'émettre des premières pistes d'explications des impacts constatés,
- on peut aussi rechercher des situations dites de référence, c'est-à-dire des territoires aux caractéristiques proches au leur (contexte socioéconomique, actions du CUCS équivalentes ou pas) et sur lesquels des indicateurs identiques existent. Cela permet alors de comparer des situations avec ou sans les actions du CUCS. La comparaison avec ces situations de référence peut aider à produire une compréhension intéressante à condition de conserver une prudence dans l'interprétation des comparaisons,
- Autre possibilité : trouver des études de référence sur la problématique en question. Il existe dans les bases de données des rapports d'études qui peuvent aider à la compréhension de résultats constatés sur son territoire. De même qu'avec les situations de références, il s'agit de comparer les résultats des actions conduites dans le cadre du CUCS avec les résultats des études portant sur des problématiques proches.

## ■ **En résumé**

### **Comment évaluer et comprendre des résultats et des impacts ?**

#### ***Cela consiste dans :***

*La mise en relation et l'analyse d'un ensemble de données quantitatives et qualitatives recueilli sur les indicateurs et par des enquêtes qualitatives (auprès des partenaires des opérateurs et des habitants).*

- *La prise en compte du diagnostic territorial pour mesurer les évolutions (en relation avec un éventuel observatoire – cf fiche 5).*
- *La mise en relation des données, du diagnostic territorial ainsi que des données contextuelles*
- *Une démarche de partage et d'appropriation des résultats de l'évaluation*

## 10. Restituer les résultats

### ■ *Enjeux et objectifs*

L'évaluation des politiques publiques et de la politique de la ville en particulier doit donner lieu à une communication en direction de tous les acteurs concernés, des décideurs jusqu'aux bénéficiaires finaux (les habitants, les publics) en considérant également les techniciens, les opérateurs... A chaque type d'acteurs, un type de communication adapté est à imaginer. Elle varie bien sûr en fonction des acteurs à qui elle s'adresse. Les objectifs de la communication vont de la simple information sur la démarche à l'exposé complet et circonstancié des résultats. Elle varie aussi en fonction des méthodes prévues dans la démarche d'évaluation. En effet, si les opérateurs associatifs, les habitants, les partenaires non signataires sont associés dès le début à l'évaluation, la restitution des résultats ne peut pas être la même que s'ils ne le sont pas. De fait, c'est avant la mise en œuvre de la démarche d'évaluation qu'il faut penser aux moyens et aux modalités de diffusion des résultats.

La restitution des résultats d'une évaluation a aussi comme finalité de dynamiser le processus de changement et d'évolution que toute évaluation porte en elle. La restitution donne l'occasion aux acteurs de s'approprier les résultats et de travailler sur les propositions d'amélioration des actions.

Quatre niveaux d'enjeux de communication peuvent être listés dans le cadre d'un Contrat Urbain de Cohésion Sociale :

- **Décision** : il concerne le comité de pilotage du CUCS. La communication des résultats doit prendre la forme d'une aide à la décision et présenter des préconisations, des propositions.
- **Elaboration** : il concerne les différents types d'acteurs qui peuvent contribuer à l'élaboration de solutions ou d'une nouvelle période de mise en œuvre du CUCS. Pour l'essentiel, cela concerne le Comité Technique et les groupes de travail. Il s'agit de communiquer les résultats sous une forme qui permette la réflexion pour d'une part, se les approprier et d'autre part, produire des propositions d'évolutions ou d'adaptation du contrat ou de la politique.
- **Participation** : il concerne les habitants mais aussi les opérateurs associatifs, les acteurs économiques. Dans la mesure où à différents moments de la démarche ils ont pu être

sollicités, il est logique qu'une communication des résultats leur soit faite. Cela conclut leur participation à la démarche, leurs commentaires des résultats pouvant être pris en compte.

- Information de la population : Une information assez large de la population est « souhaitable » comme l'indique la charte de la SFE. Il s'agit d'informer globalement sur les résultats en rappelant les objectifs et les finalités du CUCS, les populations touchées, les questions évaluatives, les méthodes d'évaluation employées pour en arriver aux résultats.

### ■ **Définitions**

L'un des principes de la charte de la SFE est la transparence. Sa définition indique que « ...la diffusion publique des résultats d'une évaluation est souhaitable. Les règles de diffusion des résultats sont établies dès le départ. L'intégrité des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus. » (Charte de l'évaluation, SFE)

### ■ **Méthode**

Définir dès le début les modalités et les moyens de communication des résultats de l'évaluation en fonction des différentes familles d'acteurs : Comité de pilotage, Comité technique et groupes de travail (techniciens, opérateurs), habitants (selon les échelles : quartier, commune,...).

Pour communiquer auprès des habitants des quartiers prioritaires :

- Réaliser un « 4 pages » faisant état des principaux résultats et leçons de l'évaluation et l'envoyer par voie postale,
- Réaliser des réunions par quartier afin d'expliquer les résultats et de faire réagir.

Pour communiquer auprès des différents partenaires (institutionnels et associatifs), il importe de :

- Réaliser une réunion faisant état des différents résultats et des préconisations liées au travail d'évaluation.
- Envoyer au préalable une synthèse de l'évaluation (une dizaine de pages environ).

La diffusion peut aussi se faire directement par différentes animations :

- Ateliers évaluatifs,
- Groupes de suivi,
- Forums (ouverts largement pour partager les résultats et imaginer l'avenir).

### ■ **Outils**

#### **La synthèse communicante (4 pages)**

Pour permettre une diffusion assez large des résultats, le support de communication doit rendre accessible les résultats de l'évaluation et les éventuelles propositions d'adaptations, de changements qui en découlent. Une synthèse communicante est alors nécessaire. Elle est elle aussi un outil de l'évaluation.

Le document, qui doit être lisible, accompagné de graphiques, photos, voire cartes, peut comporter les éléments suivants :

- La présentation des objectifs généraux du CUCS
- La présentation des territoires prioritaires du CUCS
- L'objet et les objectifs de l'évaluation réalisée
- La description globale de la démarche d'évaluation et de ses limites
- Les résultats par grande orientation stratégique (emploi, habitat et cadre de vie...) en groupant éléments quantitatifs et qualitatifs, donnant une compréhension de ces résultats
- Les perspectives d'évolution des actions.



■ **En résumé**

	<b>Comité de pilotage</b>	<b>Comité technique, Instance d'évaluation Groupes de travail</b>	<b>Publics concernés</b>
<b>Enjeux /Objectifs</b>	Validation politique des résultats et de la démarche d'évaluation	Validation technique Appropriation des résultats Travail sur les préconisations	Faire connaître les résultats de l'évaluation (surtout à la suite d'une évaluation participative) Permettre une participation sur la définition des enjeux d'avenir
<b>Type de restitution</b>	Restitution synthétique avec une visée d'aide à la décision sur l'avenir du contrat et/ou de la stratégie de la politique de la ville sur le territoire	Restitution exhaustive avec une visée d'appropriation des résultats et d'élaboration des préconisations	Restitution synthétique principalement axée sur les résultats et les préconisations retenues par les politiques
<b>Formes de restitution</b>	Rapport et/ou notes intermédiaires Rapport final et synthèse Réunion de présentation et de partage des résultats	Rapport et/ou notes intermédiaires Rapport final Réunion de restitution et de travail sur le partage des résultats	Document de communication : « 4 pages » Forums Ateliers thématiques

## 11. Associer les acteurs et les habitants à l'évaluation

### ■ *Enjeux et objectifs*

La participation des habitants constitue l'un des leitmotivs de la politique de la ville depuis son origine et l'un des objectifs les plus difficiles à mettre en œuvre. La difficulté tient probablement à plusieurs causes : d'une part, au type de rapport (décideur/consommateur) instauré entre les institutions et les citoyens dans le cadre des politiques publiques, d'autre part, à une explicitation insuffisante de ce que l'on entend par « participation » ; enfin au faible développement des supports et des méthodes facilitant la participation.

Par ailleurs, la condition préalable et souhaitable à la mise en œuvre d'une évaluation participative suppose d'associer en amont les habitants et autres acteurs à l'élaboration du projet urbain de cohésion sociale. Il s'agit, via l'évaluation participative, de passer de la logique de guichet à la logique de projet associant l'ensemble des acteurs concernés.

### ■ *Définitions*

La participation des habitants dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques est devenu un enjeu politique depuis :

- La loi de Solidarité et Renouvellement Urbain en 2000,
- La loi d'orientation sur l'aménagement et le développement durable du territoire (LOADDT) (2000),
- La loi sur la démocratie de proximité (2002).

Ces textes n'évoquent plus seulement le devoir d'information et de consultation de la population mais font référence à des nécessités de « concertation » voire de « participation ».

On a coutume aujourd'hui de distinguer, l'information, la consultation, la concertation et la co-décision :

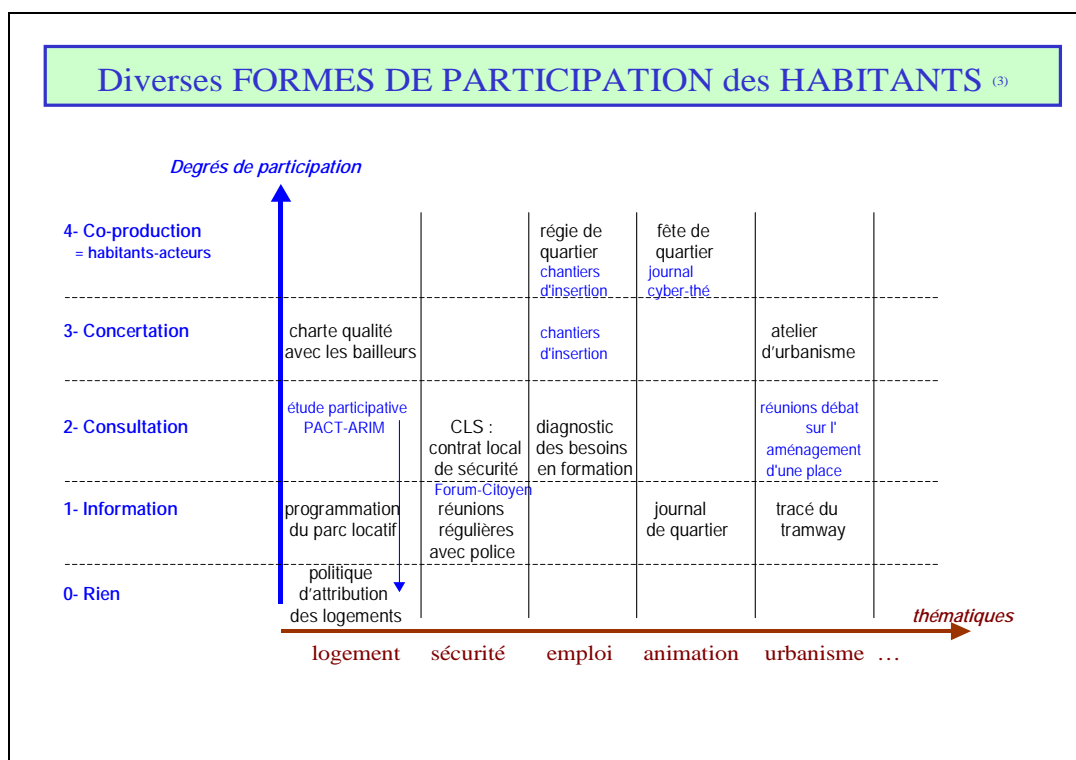
- **La participation** : fait de permettre aux habitants, usagers de s'impliquer à tous les stades d'élaboration d'un projet ; elle suppose la concertation, la consultation et l'information.

- **l'information** : Incontournable tout au long d'un projet, l'information consiste à présenter et à accompagner et expliquer le contenu d'une décision prise par les élus : avant celle-ci, pendant et après.
  - **la consultation** : Consiste à demander un (des) avis aux habitants et aux usagers pour cerner au mieux les attentes, les besoins, les points éventuels de crispation. Ces avis peuvent être pris en compte ou pas.
  - **la concertation** : Consiste à faire "de concert", à travailler en commun. Concerter permet de mettre autour de la table les élus, les techniciens, les habitants et usagers pour discuter un projet, l'ajuster, le modifier dans ses caractéristiques. En fait, on ne concerte pas, on "se concerte".
- **La communication** : ces différents processus participatifs nécessitent de communiquer en amont et en aval :
- **information descendante** : l'institution met au courant la population de ses intentions, de ses décisions ou de ses actions,
  - **information remontante** : l'institution ou la population s'organisent pour faire remonter les attentes des habitants par le biais de diverses procédures.

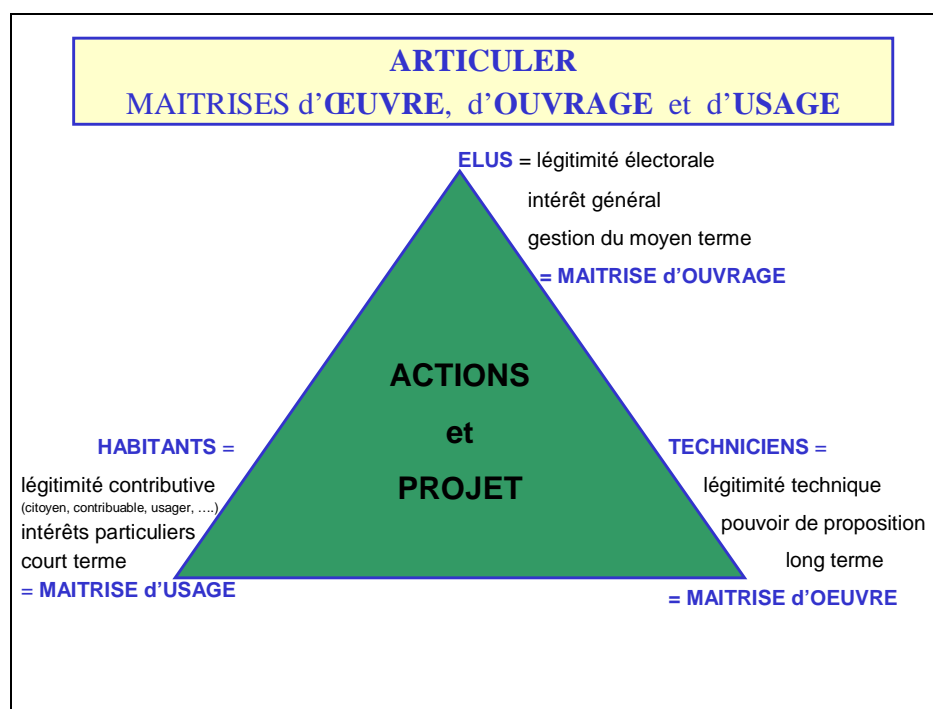
Il faut enfin préciser que **le degré d'implication des acteurs** dans l'action publique et son évaluation<sup>10</sup> est sensiblement différent suivant les domaines concernés. Comme le montre le schéma ci-dessous, il semble plus facile d'impliquer les habitants à propos de l'aménagement d'un espace public (atelier d'urbanisme) ou de la réalisation d'un évènement festif (fête de quartier) que sur des questions concernant la sécurité publique ou l'attribution de logements. Non pas que les habitants ne sont pas intéressés à ce sujet, mais plutôt parce que les détenteurs de la décision dans ces domaines sont souvent peu enclins à des démarches participatives.

---

<sup>10</sup> Cf. Les Cahiers de l'évaluation N°3 : « Evaluation et participation des habitants », SFE, Paris  
Cf. aussi : « Elus, experts, citoyens », Henri Jacot et Annie Fouquet (Dir.), Paris, l'Harmattan, 2007



La seconde dimension de l'association des acteurs concerne **l'articulation des responsabilités entre élus, techniciens et usagers**. Les notions de maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'usage sont aujourd'hui communément utilisées et permettent de mieux situer les responsabilités respectives de chacun de ces acteurs de l'action publique.



### Dans cette complémentarité de fonctions :

- **les élus** gardent le pouvoir de décision, c'est la maîtrise d'ouvrage,
- **les professionnels**, par leurs compétences techniques, doivent mettre en œuvre les actions : c'est la maîtrise d'œuvre.
- **les habitants**, parce qu'ils vivent la ville au quotidien, peuvent identifier autrement les problèmes et les besoins : c'est la maîtrise d'usage.

### ■ *Méthode et outils*

#### 1 – comment intégrer les différents degrés de participation à un processus d'évaluation participatif ?

- **L'information**, préalable indispensable à toute participation, passe par différents type de canaux et de supports (journaux municipaux ou de quartiers, radio locale, réunions, etc..). Elle est souvent couplée avec **la consultation**, car l'information induit chez les habitants la demande d'être consultés afin de donner leur propre point de vue tant en amont de la décision que durant la conduite du projet.
- **Par la consultation** les habitants ne sont pas directement associés à la réalisation ; ils sont informés de l'évolution du projet. Ils sont invités à donner leur avis lors de réunions publiques, sans pour autant que les élus ni la maîtrise d'ouvrage soient dans l'obligation de suivre ces avis.
- **La concertation** consiste à engager un dialogue constructif avec la population sur un sujet afin de mieux prendre en compte les avis exprimés et de faire ainsi émerger l'intérêt général. Elle se traduit souvent par la constitution de groupes de travail avec les habitants-usagers. Ces derniers peuvent être choisis pour leur représentativité, parfois directement par la maîtrise d'ouvrage, selon des procédés plus ou moins aléatoires.
- **La codécision ou la cogestion** passent par de multiples outils : fonds de participation des habitants, jurys citoyens, budgets participatifs, etc. Par exemple, l'instauration de « budgets participatifs » permet à des instances de quartier de décider librement de l'utilisation d'une partie de l'argent public ; les élus locaux s'engagent à l'avance à entériner ces choix.

L'ensemble de ces moyens peut être intégrés à un processus d'évaluation participatif.

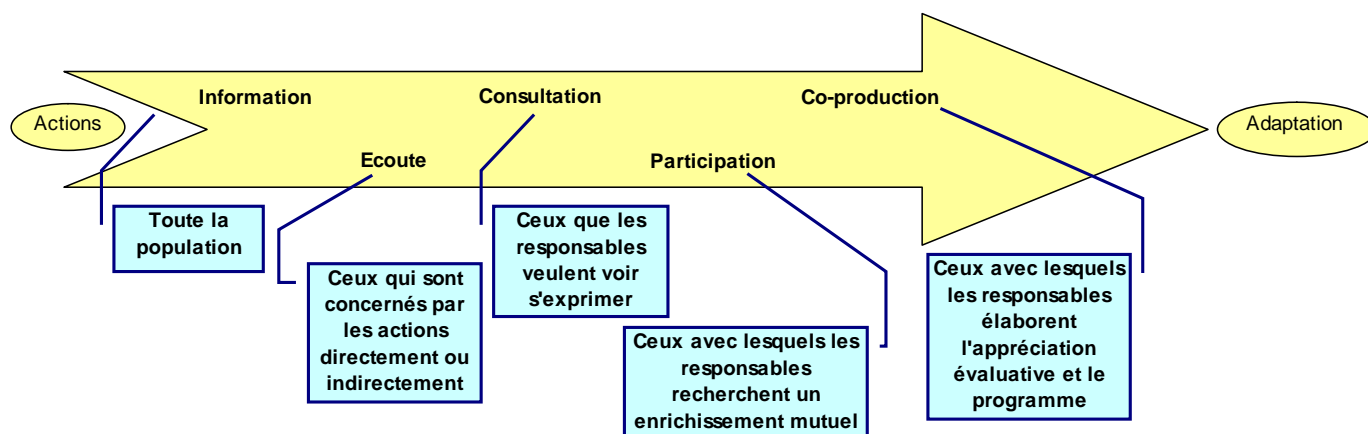
## 2 - Comment réussir la participation des élus, habitants et usagers à un processus d'évaluation ?

- Expliciter les responsabilités respectives de la maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'usage,
- Organiser diverses formes de participation selon les objectifs poursuivis,
- Associer les habitants et les élus dans une démarche « projet de quartier » .

## 3- Comment intégrer les différentes formes de participation au processus ?

Engager une démarche participative suppose une « **maîtrise d'ouvrage forte** » qui fasse le lien entre la démarche d'association des habitants et le processus de conduite du projet qui avance selon sa propre logique.

### *Selon les étapes du processus d'évaluation*



## 4- Comment associer les différents acteurs à l'évaluation ?

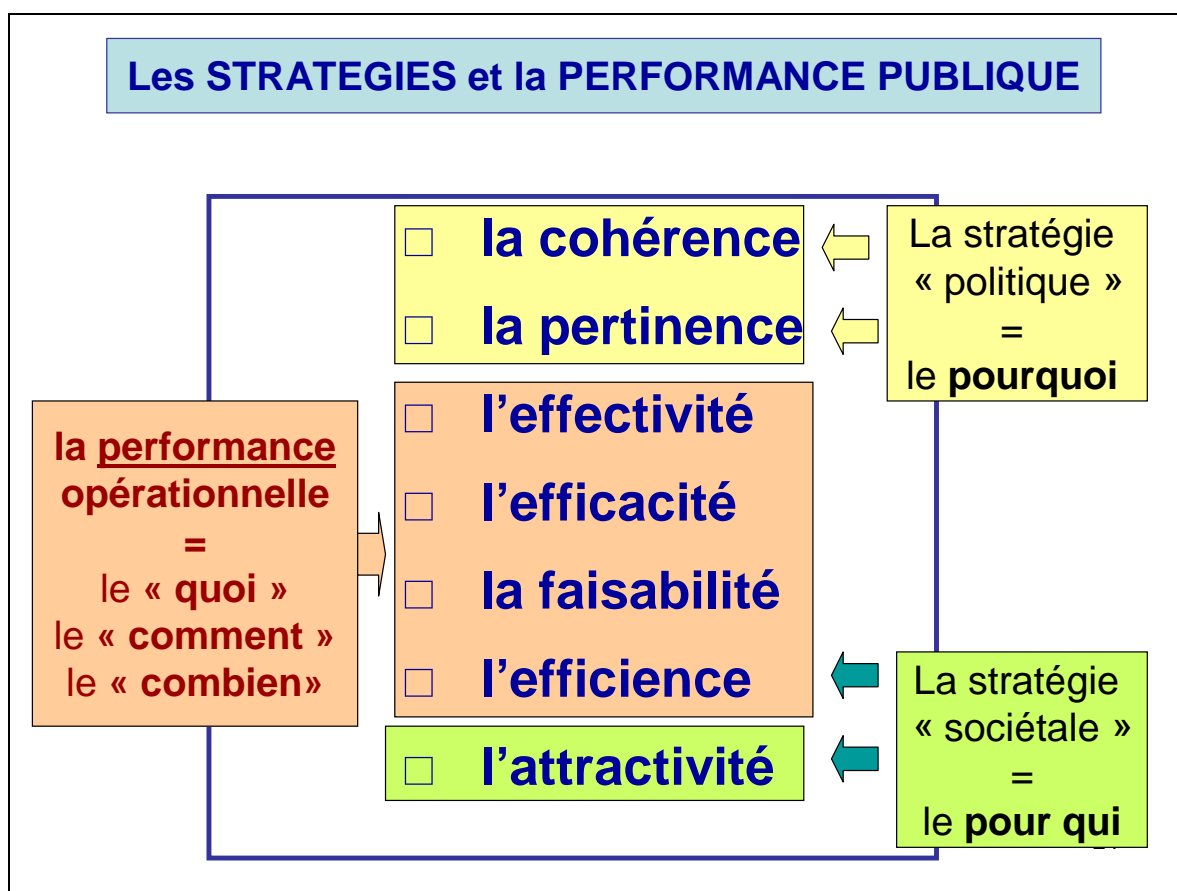
Rappelons que cela suppose qu'ils aient été en amont associés à l'élaboration du projet urbain de cohésion sociale, qu'il s'agisse de ses orientations stratégiques (élus, MOUS), de la définition de ses objectifs opérationnels et résultats attendus (opérateurs, MOUS), au montage ou à la réalisation d'actions de terrain (opérateurs, habitants).

Cette distinction des responsabilités indique d'ailleurs à quel niveau il semble pertinent d'associer à l'évaluation du CUCS ses différents acteurs. Tous ne sont pas en mesure de participer à tout. (voir Fiche 7 : piloter l'évaluation pour ce qui est des instances adéquates à mettre en place)

## ■ **En résumé**

L'évaluation n'est pas un tout homogène, pas plus que la participation des acteurs. De même qu'il existe différents registres d'évaluation, de même ce ne sont pas les mêmes types d'acteurs qui sont en situation de contribuer avec pertinence aux différents registres d'une évaluation :

- **les décideurs politiques et institutionnels** ont à se positionner en priorité sur **les registres stratégiques de l'évaluation** de la pertinence, cohérence, impacts, efficacité et attractivité du CUCS,
- **les techniciens, usagers et habitants** sont davantage concernés par les aspects de **l'évaluation touchant à la « performance publique »**, c'est-à-dire sur les questions évaluatives concernant l'effectivité, l'efficacité, les impacts et les conditions de faisabilité.



## 12. Mobiliser les bonnes techniques pour l'enquête et pour la participation

### ■ *Enjeux et objectifs*

En fonction de la question évaluative à laquelle on souhaite répondre, plusieurs techniques peuvent être mobilisées. Les techniques à utiliser dépendent du type de données à recueillir et des éléments d'analyse dont on souhaite disposer. Par ailleurs, pour répondre à une question évaluative il convient parfois d'utiliser plusieurs techniques.

### ■ *Définitions*

- **Les entretiens individuels** : Un entretien se réalise entre deux personnes. L'évaluateur est seul avec son interlocuteur. Son objectif est de recueillir des éléments précis sur une action, son fonctionnement, les problèmes rencontrés. Il vise aussi à recueillir des opinions, qui de manière collective ne pourraient être émises. Il vise également à approfondir une question précise. On ne parle jamais d'un entretien mais des entretiens ; en effet, comme ils ont pour fonction de recueillir une opinion individuelle il convient d'en réaliser plusieurs afin d'avoir des éléments d'analyse les plus complets possibles.
- **Les différentes modalités d'entretiens** : En plus de l'entretien classique en tête à tête, des modalités différentes peuvent être mobilisées pour toucher d'autres personnes (habitants, jeunes, mamans, usagers...) ou les mêmes mais avec une orientation différente. Ils peuvent prendre la forme d'entretiens collectifs ou individuels. Nous donnons là quelques exemples des possibilités qui peuvent être imaginées :
  - **Réunions collectives chez l'habitant** : l'évaluateur a pour objectif de poser des questions aux habitants et de comprendre « de l'intérieur » comment par exemple, la vie du quartier s'organise. D'une durée d'une heure ou deux, elles doivent rester sur le ton de l'informel afin de permettre une plus grande liberté d'expression des habitants. L'évaluateur est à la fois témoin et animateur.
  - **Entretiens pieds d'immeuble** : les entretiens pieds d'immeubles sont eux aussi du domaine de l'informel. Ils pourraient être comparés à un « micro trottoir ». Ils servent à recueillir non pas des informations fines et précises mais plutôt un ressenti, une opinion à chaud. Ils peuvent être particulièrement intéressants quand il s'agit de recueillir par exemple des informations sur des actions de Gestion Urbaine de Proximité.



- **Entretiens charades** : il s'agit d'une variation sur le mode de « recrutement » des personnes à interviewer. Ils donnent la possibilité de sortir du réseau des personnes repérées par les travailleurs sociaux ou les acteurs locaux. La technique consiste simplement à demander à une première personne rencontrée de vous donner le nom d'une autre personne. Cette démarche est particulièrement intéressante lorsque l'on cherche à connaître et à comprendre un quartier, puisque, en étant aiguillé par les habitants vers d'autres habitants, il devient possible de détecter les réseaux d'acteurs et leurs modes d'interaction.
- **Le focus groupe** : il prend la forme d'une réunion collective où différents acteurs sont présents pour réfléchir à une question précise. Le groupe est préalablement constitué et il se réunit plusieurs fois pour réfléchir à une même question. Il est important que les personnes participant au focus groupe soient les mêmes lors des différentes réunions. Les objectifs du focus groupe sont toujours définis au préalable par l'évaluateur qui sait comment et sur quoi il va faire réfléchir ses interlocuteurs. Le second objectif est de créer une opinion collective par la discussion, de réfléchir et d'apporter des moyens de réponse à une question, de façon collective. En effet, tout l'intérêt de cette technique réside dans le fait qu'un ensemble hétérogène d'acteurs est réuni afin de discuter et répondre à un problème.
- **L'enquête par questionnaire** : c'est un outil aux utilisations multiples ; il peut notamment permettre de mesurer des opinions à travers les diverses modalités de réponses offertes à la personne sondée. Il peut être utilisé par exemple, auprès d'un panel d'habitants afin de suivre leur perception des actions et son évolution. Plus généralement, il permet de quantifier le qualitatif. Se servir du questionnaire a pour principal objectif de repérer par l'utilisation des grands nombres, si des tendances se dégagent, si une information se répète. Il ne sert pas à dégager des éléments précis et des analyses fines mais, plutôt à dégager des grandes tendances, qui pourront être approfondies à l'aide d'autres techniques plus qualitatives.
- **L'étude de cas** : elle appartient aux outils de type qualitatif. Comme le focus groupe, elle sert à approfondir un point précis. Faire une étude de cas, c'est mener une enquête, auprès par exemple, d'un ensemble d'actions ou d'un dispositif particulier et d'en dégager les éléments qui fonctionnent et ceux qui posent problème. L'objectif premier de l'étude de cas est de comprendre dans un souci de détail et d'analyse fine les modalités de bon ou mauvais fonctionnement, les effets, les impacts de telle action ou de tel dispositif. Il s'agit pour l'évaluateur d'aller sur le terrain, de voir ce qui s'y passe, d'interroger plusieurs acteurs et d'essayer de saisir les enjeux. On pourrait mettre en place une étude de cas par exemple, pour savoir quels sont les effets de la mise en

place du « réseau d'écoute parents–enfants » sur les publics et sur les partenaires éducatifs (école, éducateurs etc ...). Réaliser une étude de cas peut s'avérer pertinent quand une nouvelle action est mise en place. En effet, évaluer si le choix d'une action novatrice a été pertinent et efficace peut s'avérer intéressant afin dans un deuxième temps, d'essaimer les bonnes pratiques.

- **Le suivi de cohorte** : le suivi de cohorte appartient lui aussi aux outils qualitatifs. Il est à mettre en lien étroit avec l'étude de cas. Poursuivant le même objectif, l'analyse des effets, le suivi de cohorte se fait quant à lui dans une temporalité différente de l'étude de cas. L'étude de cas est réalisée à un instant t, quand le suivi de cohorte est réalisé sur une échelle de temps plus longue. Il s'agit, dans le cadre des CUCS par exemple, de suivre sur l'ensemble de la programmation, une action et son public afin de pouvoir mesurer dans le temps les effets et leurs évolutions.

■ **En résumé**

<b>Techniques</b>	<b>Fonction et utilité</b>	<b>Avantages</b>	<b>Limites</b>
<b>Questionnaires</b>	Dégager des tendances générales	Permet d'établir des constats et de quantifier des grandes tendances, des visions collectives	Ne donne aucun élément direct d'analyses
<b>Entretien(s) individuel(s) ou collectif(s) qualitatif(s)</b>	Comprendre et recueillir de manière approfondie l'opinion d'une personne ou d'un groupe	Recueil des visions des acteurs et de leur opinion. Permet de construire une analyse des discours	Plusieurs entretiens doivent systématiquement être réalisés. Il n'engage que la ou les personnes interrogées
<b>Focus groupe</b>	Approfondir une question précise de manière collective.	Amener des acteurs différents à travailler ensemble	Produit une analyse collective qui ne fait pas part des nuances et de subtilités
<b>Etudes de cas</b>	Comprendre de l'intérieur le fonctionnement et les effets d'une action	En approfondissant une analyse il est parfois possible de tirer des conclusions plus générales sur d'autres pratiques et d'essayer les bonnes pratiques	Ne pas généraliser de façon hâtive. Nécessité de travailler avec tous les acteurs de l'action
<b>Suivi de cohorte</b>	Comprendre et analyser dans le temps des pratiques et des populations	Développer une analyse fine, poussée et construite	Cette technique demande des moyens et du temps

## ■ Exemples

Voici une question évaluative :

***La mise en place des actions éducatives pour les adolescents a-t-elle permis de rapprocher les jeunes des activités socio-éducatives ?***

### Étape 1 : Préparer et recueillir des données générales

Si le CUCS concerne un grand nombre d'actions et de structures sur les territoires, il s'agit d'utiliser **soit une fiche-type remise aux opérateurs, soit un questionnaire passé** par téléphone, par courrier ou mailing.

Par ce moyen, demander quel a été le nombre de participants au début de l'action, le nombre de participants à la fin de l'action, ainsi que l'évolution par année. On peut également questionner sur leur profil, le type des activités auxquelles ils participent...

Faire ensuite un traitement quantitatif des données : repérer s'il y a eu augmentation, diminution ou constance dans le taux de fréquentation des activités socio-éducatives par les adolescents, mesurer l'évolution des profils,....

### Étape 2 : Identifier des problématiques

Une fois les résultats quantitatifs recueillis, il s'agit de les expliquer avec des techniques différentes.

Un **focus groupe** avec l'ensemble des structures ayant mis en place des actions visant à toucher les adolescents.

Le **focus groupe** sert à collecter des opinions et des attitudes concernant un sujet ou une problématique précise, encourager la parole autour de problèmes particuliers. Il sert à identifier les principales problématiques à approfondir dans le cadre d'une enquête plus approfondie.

L'objectif de ce **focus groupe** sera, pour chacun des acteurs, d'apporter des explications relatives à la réussite ou l'échec des actions conduites.

### Étape 3 : Approfondir l'analyse par des entretiens individuels

Afin de vérifier et de croiser les données collectées par le questionnaire et le focus groupe, il s'agira ensuite de mener une série d'entretiens individuels avec des adolescents, nouveaux participants aux activités socio-éducatives pour comprendre ce qui les a amenés à participer à ces activités.

## Annexe 1

# Charte française de l'évaluation des politiques publiques<sup>11</sup>

### **Principe de pluralité**

L'évaluation s'inscrit dans la triple logique du management public, de la démocratie et du débat scientifique. Elle prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts, ou de toute autre personne concernée.

Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit -chaque fois que possible- par l'association des différentes parties prenantes concernées par l'action publique ou par tout autre moyen approprié.

### **Principe de distanciation**

L'évaluation est conduite de façon impartiale. Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel informent les autres partenaires de tout conflit d'intérêt éventuel.

Le processus d'évaluation est conduit de façon autonome par rapport aux processus de gestion et de décision. Cette autonomie préserve la liberté de choix des décideurs publics.

### **Principe de compétence**

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques en matière de conception et de conduite de l'évaluation, de qualité de la commande, de méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats. Elles ont le souci d'améliorer et de mettre à jour leurs compétences, notamment en référence à celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation.

### **Principe de respect des personnes**

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées.

Elles s'interdisent de révéler l'origine nominative des informations ou opinions recueillies, sauf accord des personnes concernées.

---

<sup>11</sup> Cf. [www.sfe.asso.fr](http://www.sfe.asso.fr)

**Principe de transparence**

La présentation des résultats d'une évaluation s'accompagne d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, de ses destinataires, des questions posées, des méthodes employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et critères qui conduisent à ces résultats.

La diffusion publique des résultats d'une évaluation est souhaitable. Les règles de diffusion des résultats sont établies dès le départ. L'intégrité des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus.

**Principe d'opportunité**

Les moyens financiers et humains disponibles pour piloter et réaliser des évaluations sont consacrés en priorité aux opérations les plus susceptibles de produire des résultats du point de vue des finalités mentionnées dans le préambule de la présente charte : compte-rendu démocratique, efficacité de la dépense publique et apprentissage organisationnel.

Une évaluation doit être décidée lorsqu'elle est susceptible de – et organisée afin de – produire des résultats à l'égard des finalités mentionnées au préambule de cette charte : compte rendu démocratique, efficacité de la dépense, apprentissage organisationnel, facilitation d'évaluations ultérieures.

**Principe de responsabilité**

La répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation est établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, enquêtes et analyses, formulation du jugement et des recommandations éventuelles, diffusion des résultats).

Les personnes et institutions participant au processus d'évaluation mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la conduite de l'évaluation.

Elles sont conjointement responsables de la bonne application des principes énoncés dans cette charte.

## Annexe 2

# La mobilisation du droit commun au service des programmes d'action

### ■ **Enjeux et objectifs**

Les circulaires et les notes méthodologiques liées aux CUCS insistent sur le fait que la mobilisation et la coordination des politiques et moyens de droit commun, non seulement de l'Etat mais de tous les partenaires est un enjeu décisif de la nouvelle contractualisation. S'agissant d'un enjeu décisif, il est logique qu'une partie de la démarche d'évaluation lui soit consacrée.

Les objectifs peuvent être multiples :

- est-ce que les partenaires se sont mobilisés ?
- est-ce que les financements l'ont été ?
- quelles sont les thématiques ou les programmes d'actions qui ont bien ou pas bien réussi à mobiliser les actions et dispositifs de droit commun ?
- quelle organisation a été mise en œuvre pour mobiliser et articuler les actions de droit commun par rapport aux objectifs du CUCS ?

### ■ **Définitions**

Par la mobilisation du droit commun, il faut comprendre la mobilisation des actions, des outils et des dispositifs existants, éventuellement des moyens en personnel, pour concourir à la réussite des objectifs du CUCS. Ces actions, outils, dispositifs ne sont pas financés par des crédits spécifiques de la politique de la ville (Acsè, DIV...) et proviennent de financeurs très divers qui veilleront à accentuer leurs efforts sur les quartiers définis par le CUCS.

### ■ **Méthode**

Mesurer la mobilisation des actions de droit commun dans le cadre du CUCS suppose un suivi des actions et dispositifs identifiés. Au même titre que les actions qui ont des crédits spécifiques, ces actions devront être listées et inscrites dans les bilans annuels du CUCS.

Les partenaires qui gèrent financièrement et techniquement ces dispositifs devront par conséquent être sollicités pour fournir des données de suivi à leur sujet. Ces données ne

sont pas uniquement de l'ordre des financements mais aussi, comme pour les autres actions, des indicateurs de réalisation physiques (nombre de personnes concernées, profils,...).

En ce qui concerne leurs effets, les informations pourraient être demandées dans le cadre d'autres évaluations réalisées sur ces dispositifs tels que par exemple les PLIE, les PRE,... Le CUCS pourra ainsi demander l'inscription de questions évaluatives liées à ses objectifs dans les attendus de ces évaluations particulières. Par exemple : est-ce que le PLIE a réalisé des actions en direction des publics demandeurs d'emploi issus des territoires prioritaires du CUCS ? Est-ce que des méthodes d'accompagnement spécifiques ont été utilisées ? Quelle est la part des jeunes issus des quartiers dans le PRE ?

### ■ **En résumé**

Mettre en place une organisation de l'évaluation qui prenne en compte la dimension « mobilisation du droit commun ».

- Mettre en place un suivi des financements et de réalisation des actions de droit commun inscrites dans le CUCS (évaluation quantitative et qualitative de cette mobilisation).
- Organiser des passerelles entre instances techniques et de pilotage du CUCS et des dispositifs de droit commun (comité technique territorialisé, groupes de travail thématiques, participation aux comités de pilotage des dispositifs de droit commun...).
- Prendre en compte les évaluations des autres dispositifs de droit commun contribuant aux objectifs du CUCS.