



Note technique : mettre en place une évaluation dans le domaine de la politique de la ville. De la commande au suivi de l'évaluation

I. Contexte d'une évaluation

1- Obligation récente

Dans le domaine de la politique de la ville, l'obligation d'évaluation est récente puisque cette question a émergé, pour la plupart des sites de Rhône-Alpes, au moment de la préparation des dernières générations de contractualisation. Trois circulaires ministérielles font référence à cette obligation : la circulaire du 31 décembre 1998 relative aux contrats de ville 2000-2006, celle du 25 août 2000 relative à la mise en oeuvre des évaluations dans les procédures contractuelles, et celle du 13 novembre 2000 relative à l'évaluation des Contrats de Ville et politiques régionales de la ville.

2- Enjeux

L'évaluation est une démarche de production de connaissances sur les effets de politiques ou de programmes. Sur le fond, évaluer consiste à porter un jugement sur les résultats d'une politique ou d'un programme, au regard de plusieurs critères possibles (efficacité, efficience, pertinence, cohérence, etc.). Dans cette acception de l'évaluation, évaluer consiste donc à :

⇒ observer les résultats des politiques et programmes concernés, en recueillant les informations qui, une fois analysées, deviennent des connaissances neutres,

⇒ porter un jugement sur ces résultats, c'est à dire apprécier leur qualité au regard des résultats attendus (objectifs).

3- En Rhône-Alpes : 2 principales logiques évaluatives

L'évaluation s'inscrit dans une démarche globale d'efficacité décisionnelle, c'est-à-dire qu'elle doit servir à rendre les décisions plus opérationnelles et mieux adaptées. Mais l'évaluation s'inscrit également dans une logique participative. Les conclusions doivent donc être le produit d'une réflexion collective concertée entre les différents acteurs et parties prenantes, afin d'établir un consensus sur les décisions qui en découlent. Ces deux logiques s'opposent, mais elles ne s'excluent pas. Lors des évaluations intermédiaires de la politique de la ville 2000-2006 en Rhône-Alpes, les deux approches ont pu être observées, la première entraînant l'analyse de l'efficacité, des coûts, des résultats et des modes d'organisation, la seconde favorisant des méthodes d'investigation plus qualitatives (entretiens avec les acteurs locaux, groupes de travail, production collective des futures orientations...).

II. Les différentes étapes

Plusieurs étapes composent le processus d'évaluation, que nous pouvons lister ainsi :

- **Etape 1** : élaborer le **projet d'évaluation** (faisabilité, modalités, acteurs...)
- **Etape 2** : organiser l'**instance** (composition, organisation, finalisation et précision du détail du projet et adoption du projet d'évaluation...),
- **Etape 3** : préparer la **commande des travaux** d'évaluation (rédiger le cahier des charges, y compris dans le cas d'une évaluation en interne),
- **Etape 4** : **choisir le chargé d'évaluation**, puis lancer les travaux (préciser, avec le chargé d'évaluation choisi, le détail de la mise en oeuvre du projet d'évaluation),
- **Etape 5** : **piloter** l'instance et le chargé d'évaluation
- **Etape 6** : **valider** et rendre l'évaluation utile.

1- Élaboration du projet

L'élaboration du projet d'évaluation est menée par le chef de projet, mais il est important de prendre en compte l'avis des différentes parties prenantes dès le démarrage du processus, en identifiant l'origine du projet d'évaluation. L'évaluation peut avoir plusieurs origines : politique (élus ou responsables...), technique (services...). Elle peut découler de la mise en œuvre d'une stratégie d'évaluation construite (notamment dans le cadre du contrat de plan Etat-Région). Les circonstances de la prise de la décision d'évaluer et l'origine de l'évaluation (type d'acteur et de facteur déclenchant) permettent de cerner la nature de la motivation, donc la nature des attentes. Globalement, on peut considérer que les attentes possibles d'évaluation peuvent se référer aux **principales formes d'utilisation**¹ :

- ⇒ accroître les connaissances,
- ⇒ nourrir le débat politique,
- ⇒ résoudre des problèmes,
- ⇒ prendre des décisions

Il y a un lien entre les finalités, les formes d'utilisation et les motifs de l'évaluation. On peut vouloir évaluer parce que :

- ⇒ on a un problème à résoudre,
- ⇒ c'est important au vu des enjeux locaux et du projet de développement,
- ⇒ ou du coût des opérations, de la rareté des ressources financières (malgré le caractère évident de ce motif, la mesure d'efficacité est rare),
- ⇒ on veut savoir si une politique est efficace du point de vue de certaines thématiques transversales (développement social, développement économique, participation des habitants, ...)
- ⇒ on veut contrôler le travail de ses partenaires,
- ⇒ c'est obligatoire, ect...

Le temps de la formulation du projet d'évaluation est important à divers titres :

- ⇒ **sur le plan technique**, il doit permettre de définir la faisabilité de l'évaluation (nature, quantité et qualité des données disponibles ou accessibles), d'identifier les acteurs concernés et la « gouvernabilité » du projet sur le terrain, de définir les objectifs possibles, les besoins, les grandes lignes de la démarche d'évaluation (options méthodologiques possibles, type d'approche, modalités de sortie possibles (recommandations), etc.), l'éventuelle nécessité de travaux préparatoires (travaux de cadrage global du type stratégie d'évaluation, étude de faisabilité...).
- ⇒ **Sur le plan politique**, le projet d'évaluation doit permettre de définir la faisabilité politique de l'évaluation. Il s'agit d'apprécier, notamment dans les cas de politiques partenariales le degré d'adhésion au projet et d'engagement dans la démarche, et l'existence de facteurs de risques de tensions ou de conflits. Le portage politique de l'évaluation est nécessaire pour que celle-ci ait un réel impact décisionnel.

2- Composition des instances : comité de pilotage, groupe technique

Cette étape est essentielle, car c'est à ce stade que l'on peut identifier et prendre en compte l'implication des acteurs concernés dans la démarche d'évaluation, ainsi que le potentiel d'appropriation et, en conséquence, d'utilité des travaux. Il est donc nécessaire, pour le chef de projet, de rencontrer dès cette étape les différentes parties prenantes de l'évaluation. Ces entretiens permettront à la fois d'identifier les besoins et attentes pour commencer à délimiter le champ de l'étude, et à la fois d'impliquer les services opérationnels, pour les mobiliser en tant que personne ressource. Cela permet aussi de les rassurer sur le rôle de l'évaluation comme outil, en leur donnant un rôle actif dans le processus, dans le cadre d'une approche pluraliste et contradictoire.

¹ Jacques Toulemonde (Eureval c3e) in Méta évaluation, Région Limousin, 2001

L'instance d'évaluation est le maître d'œuvre de l'évaluation, en liaison avec le chef de projet. Le commanditaire (maître d'ouvrage) commande les travaux. L'instance en suit l'exécution, que le chef de projet organise. Il n'y a pas de composition type d'une instance, mais quelques exemples de parties prenantes à mobiliser peuvent être donnés :

- ⇒ Les services concernés. On articule généralement les acteurs globaux (SGAR ou DGS des collectivités territoriales) et des acteurs spécialisés (représentants locaux des services extérieurs de l'Etat, services thématiques des collectivités...).
- ⇒ Experts « ressources » : INSEE, services d'information, observatoires, etc.
- ⇒ Partenaires professionnels, qui sont souvent associés aux pouvoirs publics dans la mise en œuvre des programmes (opérateurs).

La question est posée, et les pratiques variées, en ce qui concerne :

- ⇒ Les experts en évaluation (universitaires ou autres). Ce choix dépend aussi de la capacité et de la pertinence de mobiliser des instances régionales (conseils scientifiques, comités régionaux d'évaluation, services techniques d'appui aux acteurs locaux type CR DSU), en fonction de l'apport possible de leur contribution.
- ⇒ La présence dans l'instance d'organes type CESR.
- ⇒ La présence, et la représentation des bénéficiaires des politiques évaluées. Il est en général très difficile de trouver un mode de représentation simple d'une catégorie souvent diverse et diffuse. Une alternative à la représentation dans l'instance consiste à mettre la consultation des bénéficiaires au programme de travail de l'évaluation, en commandant une enquête spécifique auprès des habitants par exemple.

Une autre possibilité est la composition d'un **groupe ressource complémentaire**, appelé groupe technique ou **comité technique**, permettant de débattre des travaux en dehors du cadre du comité de pilotage. Il s'agit le plus souvent d'éviter les conflits d'intérêt au sein de l'instance de pilotage, mais en permettant aux autres partenaires d'échanger leurs points de vue. Ce groupe peut rassembler les représentants locaux des partenaires sociaux, et éventuellement des bénéficiaires de la politique.

L'instance pilote l'évaluation : elle doit donc être d'une taille modeste. Elle est un lieu de débat : les parties prenantes doivent toutes y être présentes, dans la mesure du possible. Une instance est donc un compromis. Une quinzaine de personnes est un ordre de grandeur maximum. Fondamentalement, l'instance est un lieu d'expertise, à la fois sur l'évaluation elle-même et sur la politique évaluée.

3- Rédaction du cahier des charges et préparation de la commande

Les étapes précédentes s'achèvent par l'élaboration d'un projet d'évaluation. Le Petit guide du CSE en distingue trois conceptions possibles² :

- le projet, conçu comme « *l'ensemble des réflexions qui précèdent la phase de collecte et de traitement des informations* »,
- le mandat, « *document par lequel le commanditaire politique confie officiellement la responsabilité de l'évaluation à un évaluateur (individu ou organisme) ou à une instance d'évaluation (en la personne de son président)* »
- le cahier des charges, « *parfois employé pour désigner le projet ou le mandat, alors que le cahier des charges est un document qui sert de base à une relation contractuelle avec le prestataire ou le chargé d'évaluation* ».

Le chef de projet doit pouvoir dire, à l'issue de la phase d'élaboration du projet d'évaluation :

- ⇒ si l'évaluation est possible techniquement, politiquement, humainement...,
- ⇒ si l'évaluation est opportune, quels résultats peuvent en être attendus,

² Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, Conseil Scientifique de l'Evaluation 1996, p.23

- ⇒ si les attentes du commanditaires peuvent être satisfaites. Notamment, si l'évaluation est le bon ou le meilleur moyen d'y répondre (il arrive, en effet, que les problèmes posés et les attentes du commanditaire requièrent une démarche différente telle qu'un audit, un contrôle, un bilan, etc.),
- ⇒ quelle(s) utilisation(s) peut(vent) en être envisagée(s),
- ⇒ quels sujets devraient être traités en priorité, sur quelle zone géographique (champ d'évaluation)
- ⇒ quels sont les acteurs concernés, et si ces acteurs sont d'accord avec la démarche et le projet,
- ⇒ quelles sont les démarches possibles et souhaitables au plan méthodologique (quelles sont les informations disponibles, et les outils nécessaires de recueil et d'analyse de ces informations)
- ⇒ quel est le dispositif approprié, en fonction du problème posé et du contexte local,
- ⇒ quelle composition de l'instance conviendrait,
- ⇒ quel coût est envisagé, quel budget est disponible,
- ⇒ quels délais sont prévus, etc...

Il n'y a pas de vérité intangible, mais la forme de la commande dépend, aussi, de l'objet à évaluer et des enjeux proprement évaluatifs ; dans tous les cas, le projet d'évaluation doit fournir les informations qui permettent d'engager les travaux d'évaluation.

REMARQUES Les projets d'évaluation sont très souvent des versions préparatoires des cahiers des charges. Selon les habitudes de chaque institution, le projet d'évaluation peut être validé par le commanditaire. Dans tous les cas, le chef de projet s'engage sur l'appréciation de la faisabilité et des modalités de l'évaluation. Le cahier des charges est la « **feuille de route** » des travaux d'évaluation, il en détermine les objectifs, et en prévoit la mise en oeuvre.

La qualité et la précision de la commande déterminent la qualité des réponses à la consultation. Les professionnels de l'évaluation (bureaux d'études) susceptibles d'être candidats à la fonction de chargé d'évaluation répondent en priorité aux meilleures commandes, c'est-à-dire à celles qui sont le plus précises, et s'y investissent davantage. Nous détailleront plus loin le contenu exact d'un cahier des charges. Ce document a vocation à être diffusé comme consultation ou appel d'offre (selon le montant alloué), soit via le bulletin officiel ou la presse spécialisée, soit au moyen d'un envoi direct à quelques prestataires identifiés et sélectionnés au préalable.

4- Sélection du prestataire et cadrage de la mission

La toute première question à poser est celle des compétences requises pour mener ces travaux d'évaluation. Il s'agit de savoir si l'évaluation peut et doit être menée en interne, par un chargé d'évaluation compétent, ou en externe, par un prestataire extérieur. La question sous-jacente est celle de l'impartialité et de l'autonomie d'investigation du chargé d'évaluation. Plusieurs critères entrent en compte dans le choix d'un prestataire pour réaliser une évaluation :

- ⇒ La bonne **compréhension des enjeux**, et leur re- formulation dans la proposition de prestation,
- ⇒ La **méthodologie proposée**, et son adéquation en regard des objectifs annoncés, il s'agit de faire attention à la qualité technique de la proposition, et à l'articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives de recueil de données. Il faut également prendre garde aux réponses formatées (réponses types envoyées sans grands changements de méthode à plusieurs offres).
- ⇒ Les **références du cabinet** dans le domaine de la politique à évaluer : les expériences similaires
- ⇒ Les **Cv** des consultants qui interviendront : adéquation des expériences, valeur ajoutée, cohérence de l'articulation prévue entre les membres de l'équipe ...
- ⇒ Le **prix**, c'est-à-dire le prestataire le mieux disant, ou la « politique du moindre Euro ». Le prix proposé est évidemment un critère déterminant, mais il doit surtout être rapporté à la prestation proposée ; il est communément présenté Hors Taxes, sous forme d'un budget total, puis détaillé en nombres de jours passés sur chaque tache. Le meilleur moyen de comparer les coûts de prestations proposés par les prestataires est de se référer au coût- journée des consultants.

5- Suivi et pilotage des travaux

Il peut être décidé de mettre en place un pilotage ferme des travaux d'évaluation, tout dépend du degré de précision de la commande initiale. Plus les attentes sont claires et bien définies au départ, et moins le cadrage du prestataire sera difficile par la suite. Le pilotage de l'évaluation consiste à suivre les différentes étapes du programme de travail établi en amont, ainsi qu'à organiser et animer les réunions d'étapes et les rencontres de l'instance de suivi, prévues au calendrier.

6- Validation, diffusion et mise en débat des conclusions

Le suivi consiste aussi à valider les travaux intermédiaires et le rapport final, de manière à s'assurer de l'utilité des travaux et de leur conformité aux attentes formulées. L'évaluateur remet ses conclusions à l'instance de suivi. Celle-ci valide ou refuse les conclusions pour des raisons de qualité du travail. Les recommandations découlant des conclusions sont formulées par le comité d'évaluation et/ou l'évaluateur. Les divergences d'opinion majeures doivent figurer au rapport, et il est clairement précisé si les documents diffusés présentent le point de vue du commanditaire ou celui de l'évaluateur.

Une fois le rapport finalisé, les conclusions validées et les recommandations formulées, l'ensemble des résultats de l'évaluation doivent être rendus accessibles aux personnes concernées par l'évaluation, ainsi qu'à toute les parties prenantes de la politique évaluée. Les évaluations qui visent principalement à rendre des comptes sont publiques par nature. Les résultats sont diffusés par tout canal approprié et sous une forme adaptée selon le cas aux décideurs (synthèses, séminaires), au grand public (brochures, dossier de presse) ou aux experts (communications, articles). Le commanditaire ajoute généralement au rapport d'évaluation une note ou lettre d'accompagnement définissant sa position par rapport aux conclusions et recommandations.

REMARQUES sur l'utilité des évaluations intermédiaires

Les avis concernant l'utilité effective des évaluations divergent fortement. Du point de vu des chefs de projet ayant répondu à l'enquête régionale lors de l'étude de capitalisation, 4 utilités sont principalement reconnues aux démarches d'évaluation :

- ⇒ Enclencher une **dynamique partenariale** de travail, et « ralentir le phénomène d'usure » et **prendre du recul** par rapport à l'activité quotidienne
- ⇒ **Revoir les objectifs**, clarifier les intentions de chaque partenaire et **réajuster les orientations** stratégiques et opérationnelles
- ⇒ **Mesurer l'atteinte des objectifs**, et éventuellement **recentrer les priorités**.
- ⇒ Enfin, **réactualiser les diagnostics** locaux de proximité dans les quartiers.

III. Contenu d'un cahier des charges

Une grande partie du contenu du cahier des charges est issue du projet d'évaluation. Voici le plan-type d'un cahier des charges :

- 1 - Contexte local de la politique à évaluer,
- 2 - Motifs : choix formulés, finalités et enjeux de l'évaluation (résultats attendus)
- 3 - Champs de l'évaluation (géographiques, thématiques)
- 4 - Objectifs de l'évaluation et questions évaluatives
- 5 - Éléments méthodologiques
- 6 - Budget
- 7 - Structure de l'étude, phasage et calendrier
- 8 - Travaux attendus
- 9 - Critères de sélection
- 10-Dispositions diverses : (notamment dispositif de suivi de l'évaluation), Annexes éventuelles.

1- Contexte local

Il est important de commencer par rappeler le contexte local du contrat de ville dans la première partie du cahier des charges, afin de renseigner au maximum les prestataires éventuels sur les enjeux locaux. Il s'agit de préciser qui sont les signataires du contrat, les différents opérateurs présents sur le territoire, les problématiques locales, les engagements financiers, les priorités d'action définies, les dispositifs sectoriels développés (CLSPD, PEL- CEL- CTL, PLIE...). Cette étape permettra aux évaluateurs d'ajuster au mieux leur proposition aux problématiques du territoire. Si nécessaire, un entretien de cadrage entre le prestataire choisi et le commanditaire (ou le chef de projet) peut être organisé en début de mission, pour replacer le contexte et expliciter plus avant les difficultés locales (éventuels problèmes relationnels entre acteurs locaux, difficultés particulières du territoire ou des publics, diagnostic...).

2- Motifs de l'évaluation et attentes formulées

En Rhône-Alpes, lors des évaluations à mi-parcours des contrats de ville, quatre objectifs et utilisations de l'évaluation sont mis en avant par les chefs de projet³ :

- ⇒ Le premier concerne la **réorientation stratégique** des objectifs et des priorités d'intervention (thématiques, dispositifs, publics cibles, territoires prioritaires).
- ⇒ Le second objectif invoqué est le besoin d'établir une **analyse de l'efficacité** du contrat de ville, notamment concernant son organisation, sa mise en oeuvre, et son articulation avec les dispositifs de droit commun.
- ⇒ Une autre utilité de l'évaluation selon les acteurs de la politique de la ville de Rhône-Alpes est de **faire un point d'étape sur l'avancée de la démarche** et l'atteinte des objectifs. Il s'agit en fait de faire un bilan des réalisations, plutôt que de l'analyse des résultats eux-même.
- ⇒ Enfin, la dernière utilité citée concerne **l'étude de l'efficience**, c'est-à-dire l'examen comparatif des résultats obtenus au regard de leur coût.

3- Définition du champ d'évaluation

Une autre étape essentielle de la préparation du cahier des charges consiste à définir les contours de l'évaluation : il est impératif de délimiter les **zones géographiques**, ainsi que les **thématiques** qui seront examinées de plus près. En effet, la politique de la ville étant une politique transversale, multi-sectorielle s'appliquant sur différentes échelles d'intervention, l'évaluateur ne pourra pas tout explorer en détail. Ainsi, plus le champ est finement délimité, et plus l'étude sera précise au finale. Par exemple, certains contrats de ville rhône-alpins ont décidé de ne se pencher que sur « le hard » lors des évaluations intermédiaires, mais en s'intéressant surtout aux quartiers en ZUS, d'autres ont choisi une approche territoriale plus large englobant l'agglomération, mais ont préféré mesurer le degré de réalisation des programmes d'actions éducatives et culturelles uniquement. Il est important de rappeler ici que ces différentes approches ne s'excluent pas, il est possible de combiner plusieurs critères.

4- Objectifs et questions évaluatives

L'évaluation consiste à tenter de répondre à un ensemble de questions relatives à une politique, sa mise en oeuvre et ses effets. Ce questionnement peut être orienté de différentes manières en fonction du contexte et des buts poursuivis par le commanditaire. Pour aider celui-ci à former son jugement, l'évaluation cherche notamment à apprécier les résultats atteints par les programmes d'actions et les moyens mis en oeuvre par rapport aux objectifs de la politique :

- ⇒ **Cohérence interne** (dans la conception et la mise en oeuvre) : les différents objectifs sont-ils cohérents entre eux ? Les moyens juridiques, humains et financiers mis en place sont-ils adaptés à ces objectifs ?

³ interrogés par questionnaire lors de l'étude régionale de capitalisation des évaluations intermédiaires

⇒ **Cohérence externe** par rapport aux autres politiques et dispositifs mis en place sur le territoire ?

⇒ **Atteinte des objectifs** : dans quelle mesure les évolutions constatées de la réalité sociale sont-elles conformes aux objectifs de la politique ? La mesure de l'atteinte des objectifs de la politique répond à l'un des besoins premiers des commanditaires : elle renseigne sur la réussite ou l'échec de la politique. C'est en général ce que permettent d'apprécier les indicateurs de résultats, mesures dont les valeurs fournissent une indication incomplète mais utile sur un phénomène dont on cherche à apprécier l'évolution. Il est en général nécessaire de disposer de plusieurs indicateurs pour cerner un phénomène complexe. Mais un ensemble d'indicateurs de résultats, si complet soit-il, ne permet pas, en règle générale, d'évaluer l'efficacité d'une politique. Les variables représentatives des objectifs de la politique subissent toujours l'influence d'une multitude de facteurs exogènes.

⇒ **Efficacité** : dans quelle mesure les effets propres de la politique sont-ils conformes à ses objectifs ? En ce qui concerne l'efficacité, noyau incontournable de toute évaluation, le projet doit s'efforcer d'identifier les effets de la politique que l'on souhaite observer et, si possible, les mesurer. Il est important, à cet égard, de ne pas confondre l'atteinte des objectifs et les effets propres de la politique. L'évaluation de l'efficacité nécessite la mesure des effets propres de la politique, à savoir les modifications de l'état de la société dont elle est la cause. En d'autres termes, l'évaluation de l'efficacité suppose de pouvoir répondre à la question : que se serait-il passé sans cette politique ?

⇒ **Efficience** : les ressources (financières, humaines), mobilisées par la politique sont-elles été bien utilisées ? Les résultats de la politique sont-ils à la mesure des sommes dépensées ? Le même résultat n'aurait-il pu être atteint avec moins de ressources, ou avec d'autres méthodes, d'autres procédures ? La question de l'efficience est plus rarement abordée. Prise dans son sens le plus strict, elle suppose la réalisation d'un bilan coûts-avantages, en termes monétaires. Outre le fait que l'information de base nécessaire pour calculer le coût réel d'une politique fait souvent défaut, la traduction en termes monétaires des modifications apportées à l'état de la société est une opération d'une grande difficulté pratique et soulève parfois des problèmes théoriques quasiment insolubles.

Dans un sens plus restreint, l'évaluation de l'efficience peut se limiter à **une approche coût-efficacité**, qui consiste à comparer les coûts nécessaires à la réalisation d'un certain niveau de résultat pour différentes politiques. Il est parfois difficile de bien distinguer ce qui relève de l'audit financier, de ce qui relève de l'évaluation d'efficience.

⇒ **Impact** (effectivité) : quelles sont les conséquences globales de la politique pour la société, en tenant compte des effets non explicités clairement dans les objectifs ? Ces conséquences sont-elles bénéfiques ? En outre, les effets d'une politique sur la société ne se limitent pas aux effets attendus ou souhaités, conformes à ses objectifs (les effets qui correspondent à la notion d'efficacité). L'évaluation doit également se préoccuper des effets collatéraux et des effets pervers de la politique. On emploie parfois les termes d'impact ou d'effectivité, pour désigner l'ensemble le plus large des effets de la politique.

⇒ **Pertinence** : une politique se justifie très généralement par l'identification d'un "problème de société" auquel les pouvoirs publics se sentent tenus de faire face. Une politique sera dite pertinente si ses objectifs sont adaptés à la nature du (des) problème(s) identifié(s).

5- Méthodologie

⇒ Critères et indicateurs d'évaluation proposés

Un certain nombre d'éléments méthodologiques peuvent être travaillés en amont du lancement de l'évaluation, notamment pour ce qui concerne les critères d'évaluation, et les indicateurs (de résultats, ou d'impact). Il s'agit de définir les outils de mesure de l'atteinte des objectifs, en précisant les points qui feront l'objet d'une attention particulière (par exemple : la fréquentation des

activités, le nombre d'actions proposées pour un même public, le taux de renouvellement des actions...). Le plan de cohésion social initié par Jean-Louis Borloo, de même que la LOLF, prévoient la mise en place d'indicateurs nationaux de mesure de l'efficacité des dispositifs.

⇒ Attendus méthodologiques,

Lorsque les attentes en matière de méthodologie d'investigation et de collecte des informations sont précises, il convient de les préciser dans la partie « méthodologie » du cahier des charges. Ces attentes peuvent être assez vagues, comme la volonté d'équilibrer les outils qualitatifs et quantitatifs. Mais elles peuvent aussi être très précises, comme par exemple lorsqu'une enquête spécifique auprès des bénéficiaires, ou auprès des opérateurs et partenaires sociaux, est attendue.

Plusieurs outils sont communément employés lors des évaluations :

- La recherche et l'analyse documentaire,
- Les entretiens, les groupes de travail, et les méthodes participatives,
- Les enquêtes téléphoniques ou questionnaires administrés en direct,
- Les études de cas, c'est-à-dire études d'actions spécifiques, permettant de détailler le processus de fonctionnement d'une action pour valoriser ses facteurs de succès,
- Les diagnostics « en marchant »
- Les « diagrammes logiques d'impacts » ou théories d'action, permettant de reconstituer et de schématiser la logique d'articulation entre les actions, leurs résultats observables, et les objectifs initiaux de la politique ou du dispositif,
- Les bilans physico financiers...

Toutes ces méthodes sont des exemples d'outils possibles, mais il en existe bien d'autres, que les consultants peuvent mobiliser. C'est pourquoi il est préférable d'orienter leurs propositions en définissant un cadre méthodologique dès le départ.

⇒ Bilan informationnel : documents et sources disponibles

Il s'agit surtout de préciser les sources d'information disponibles, et accessibles pour les prestataires : fiches actions, bilans, document initial du contrat de ville, documents réglementaires...

6- Budget : le budget consacré à l'évaluation varie théoriquement entre 0,01% et 1% de la politique évaluée. Dans la pratique, les évaluations intermédiaires des contrats de ville Rhône-Alpins ont oscillé entre 20 000€ et 100 000€, selon les champs couverts, mais un bon budget d'évaluation peut être **compris entre 30 000€ et 50 000€**.

7- Calendrier, phasage Le **calendrier prévisionnel** de l'étude doit également apparaître dans le cahier des charges : la **date de rendu de l'étude**, notamment, doit être précisée, de même que les **différentes phases** si elles sont déterminées. Plusieurs étapes peuvent être mentionnées : la phase de cadrage de la mission, la phase d'investigation documentaire (analyse des informations disponibles), puis les phases d'investigations qualitatives (entretiens, groupes de travail, études d'actions particulières...) et quantitatives (données physico-financières, questionnaires ...). Enfin, les phases d'analyse, puis de jugement et de recommandation peuvent être calibrées en amont. En général, les évaluations durent entre 3 mois et 2 ans, mais le temps moyen tourne **plutôt autour de 6 à 8 mois**.

8- Travaux attendus il est parfois nécessaire de mentionner la nécessité de produire des rapports intermédiaires, afin de contrôler l'avancée des travaux et de valider les différentes phases. Une **synthèse** de 5 à 10 pages peut également être demandée en fin de mission, pour **faciliter la diffusion** des résultats auprès des élus et partenaires.

9- Les critères de sélection du prestataire sont aussi mentionnés dans le cahier des charges.

10- Organisation générale de la mission : composition de l'instance de suivi, dispositions particulières (concernant la propriété de l'étude, la confidentialité des données recueillies,...) sont autant de points à prévoir à l'avance. Des documents utiles à la compréhension du contexte local peuvent être ajoutées en annexes du cahier des charges.

IV. Points de vigilance

Plusieurs points incontournables doivent faire l'objet d'une attention toute particulière du chef de projet, aussi bien au cours de la constitution du cahier des charges, que lors du pilotage des travaux. L'élaboration et la validation du cahier des charges résulte d'un dialogue entre le chef de projet et l'instance :

⇒ Le cahier des charges doit être **rigoureux** du point de vue des principes qui fondent l'évaluation. C'est le chef de projet qui est garant de cette dimension.

⇒ Il doit également être **réaliste** : objectifs adaptés à la situation effective du contrat évalué, aux ressources méthodologiques existantes, cadrage budgétaire réaliste lorsqu'il y en a un, questions évaluatives circonstanciées (nécessaires et suffisantes, non une liste universelle des questions possibles), sans pour autant céder aux tendances fréquentes à éviter sans le dire de poser certaines questions...

⇒ Il doit faire l'objet d'un **accord explicite** des membres de l'instance. Il est **impératif** que chacun soit d'accord sur le sens de l'évaluation, son champ, ses objectifs, ses items, etc. Les questions simples sont parfois longues à résoudre : objet, champ (dénomination, délimitation...), objectifs...

⇒ Une maturation du projet d'évaluation est nécessaire, préalablement à la rédaction de la commande. C'est pourquoi le temps de la formulation du projet d'évaluation, même s'il n'est pas formellement distinct de la rédaction du cahier des charges, est important.

Nous pouvons donc résumer les points de vigilance ainsi :

- ⇒ Explication nécessaire du contexte local
- ⇒ Partage de la démarche et définition collective des enjeux et attentes
- ⇒ Restriction du champ d'évaluation (champ territorial, champ thématique)
- ⇒ Clarté des questions évaluatives, hiérarchisation des attentes
- ⇒ Organisation préalable des rôles respectifs, et des instances
- ⇒ Complémentarité des outils et pertinence méthodologique
- ⇒ Pilotage du prestataire et suivi des travaux ainsi que des conclusions formulées,
- ⇒ Diffusion auprès des acteurs et utilisation des travaux
- ⇒ Portage politique de la démarche, nécessaire pour une utilité optimum.