

# **Cycle d'échanges et de qualification « Evaluation des contrats de ville » 2021 – 2022**

Sélection de diapositives diffusées lors  
des différentes séances du cycle



## Ce qui a changé depuis l'évaluation à mi-parcours

- L'évaluation est partout - La culture de l'évaluation est diffuse
- L'observation territoriale est maîtrisée, tout ou partie
- Chacun conscientise ou connaît l'intérêt et les risques de l'évaluation
- L'évaluation à mi-parcours a plus d'effet levier a priori - L'enjeu d'objectivation & d'apport cognitif est plus fort
- La nécessité est là, le gain de temps pour construire l'après contrat de ville peut être important, il faut s'en persuader
- Pour cela, visez moins le futur contrat de ville que la future politique de cohésion sociale et urbaine de votre territoire



# L'évaluation: un exercice sérieux, sincère et collectif

- Analyser comment ont évolué les quartiers depuis 2015
- Faire une introspection individuelle et collective sur des sujets (resserrés) «simples» ou plus complexes
- Objectiver les acquis et les difficultés, rassembler faits et opinions
- Valoriser les pépites, les réussites
- Analyser, synthétiser, mettre en avant les consensus et points de frictions
- Identifier les améliorations pour la suite



# L'évaluation, c'est...

- Apprendre, comprendre, analyser, pour objectiver, débattre, rendre compte, ne pas répéter les erreurs/dysfonctionnements
- Valoriser, mettre en valeur pour capitaliser, diffuser les bonnes pratiques, essayer les réussites / démarches porteuses
- Proposer pour renforcer l'efficacité et l'opérationnalité de la politique de la ville



**Gagner du temps**



## L'objectif de l'évaluation

- L'objectif intrinsèque de toute évaluation est d'identifier, apprécier, mesurer l'effet causal d'une intervention sur le résultat désiré
- Ce n'est pas juste exposer les inégalités territoriales
- Ce n'est pas juste collecter les indicateurs
- Ce n'est pas juste exposer ce qui a été financé
- *«Evaluer une intervention publique, c'est juger de sa valeur au regard de critères explicites et sur la base d'informations spécialement rassemblées et analysées.»* Guides Means (99)



# Juger de la qualité d'une évaluation

Apprécier la valeur va dépendre du point de vue duquel on la regarde. D'où l'importance de rendre explicite les critères mobilisés avec lesquels est appréciée la valeur, de prendre en compte les différents points de vue (élus, services, opérateurs, partenaires, bénéficiaires, citoyens...)

- Un affichage clair des critères d'appréciation
- Un processus transparent et indépendant sur la démarche, les méthodes, la manière d'intégrer l'ensemble des points de vue des parties prenantes
- Des collectes d'informations et des analyses aussi neutres que possible, y compris leurs hypothèses implicites
- Des analyses et recommandations utiles et partagées pour préparer la future contractualisation



# Principales étapes d'une évaluation

- 1 Choix du périmètre
- 2 Choix d'un modèle d'évaluation
- 3 Rédaction du cahier des charges
- 4 Attribution du marché (si éval externe)
- 5 Réalisation de l'évaluation
- 6 Pilotage de l'évaluation
- 7 Mise en place du jugement
- 8 Diffusion de l'évaluation
- 9 Décisions



# Comment s'y prendre? Quelques conseils

- Mobiliser la gouvernance, les élus – passer de l'obligation au volontarisme
- Construire un «pas à pas»: vocation, rôle, calendrier, diffusion, couleur, périmètre
- Rédiger les questions (pas trop et pas trop larges) et les critères
- Définir les méthodes en fonction des questions
- Attention au temps passé à la constitution d'une base de données des projets propre (si c'est trop tard, c'est trop tard)
- Justifier l'échantillonnage des projets analysés
- Mettre en place un protocole d'entretiens / groupes de travail
- Eviter les approches trop complexes
- Fixer les règles du jeu: « On peut ne pas être d'accord », mais il faut juste se mettre d'accord...



# Quel type d'évaluation conduire ?

- Une évaluation plutôt quantitative (observatoire QPV/QVA, analyses statistiques dynamiques)
- Une évaluation-bilan (analyse d'ensemble des projets soutenus)
- Une évaluation logique grotte (1 ou 2 thèmes max)
- Une évaluation panoramique (à dire d'expert)
- Une évaluation fonctionnelle
- Une évaluation participative





# Quel modèle choisir?

	Gain de temps prochain CDV	Priorisations prochain CDV	Apport de connaissances	Force de preuve explicative
Évaluation quanti	***	***	***	*
Evaluation bilan	*	*	**	*
Evaluation grotte	**	**	*	***
Evaluation panoramique	*	**	*	*
Evaluation fonctionnelle	**	*	*	**
Evaluation participative	*	**	**	**



# En fonction des choix, des priorités

## Une évaluation plutôt quantitative

- Achat de données (Le Compas, Ithéa...)
- Enquête
- Scènes d'interprétation

## Une évaluation-bilan (analyse d'ensemble des projets soutenus)

- Système de suivi
- Etude de cas
- Agrégation d'indicateurs sur des grappes d'action

## Une évaluation logique grotte (1 ou 2 thèmes max)

- Un volet
- Une analyse globale à l'intérieur: gouvernance, fonctionnement, partenariat, études de cas d'actions

## Une évaluation panoramique (à dire d'expert)

- Entretiens quali
- Mobilisation d'experts

## Une évaluation fonctionnelle

- Mobilisation des instances
- Mobilisation des opérateurs
- Entretiens

## Une évaluation participative

- Enquête habitants
- Conseil citoyens
- Zoom: FPH, ...



# Cahier des charges: un passage obligé



- **Qu'est-ce qu'un cahier des charges ?**
  - Un document écrit par l'instance de l'évaluation (et/ou le pilote de l'évaluation)
  - Il formalise le mandat d'évaluation donné par les décideurs
- **Quels sont les contenus habituels d'un cahier des charges ?**
  - Introduction : le cadre réglementaire
  - Contexte, champ de l'évaluation et approche méthodologique
  - Documents à produire, modalités de diffusion et de suivi
  - Responsabilités
  - Qualifications requises
  - Calendrier, coût
  - Annexes
- **Pourquoi le rédiger ?**
  - Mise en concurrence pour le choix d'une équipe externe d'évaluation
  - Définir le travail de l'équipe d'évaluation et les documents à produire
  - Servir de référence en cas de conflit / litige



# Cahier des charges: le plan type

- 1. Contexte et motifs de l'évaluation**
- 2. L'action à évaluer & champ de l'évaluation**
- 3. Les questions posées (ébauche de référentiel)**
- 4. Ressources pour l'évaluation (sources documentaires et statistiques, acteurs, etc.)**
- 5. Travail demandé à l'évaluateur (lignes directrices de méthode, livrables)**
- 6. Le pilotage de l'évaluation (instances,**
- 7. Cadrage de la mission : calendrier, budget**
- 8. Annexes : documents de description de la politiques (bilans, documents stratégiques, etc.)**



# Les invariants: pas d'évaluation sans question évaluative

**En théorie, on peut poser une infinité de questions évaluatives concernant un projet / une politique publique.** Pour un PRU par exemple, on peut se questionner sur :

- La satisfaction des usagers
- L'évolution des usages et des représentations
- Le dynamisme économique du quartier (commerce, emploi...)
- La gestion quotidienne du territoire (médiation, information, participation des habitants... )
- Etc....

**En pratique, les questions doivent permettre de :**

- Focaliser le travail d'évaluation... ce qui revient à renoncer à tout évaluer (10 questions max!)
- Maîtriser et justifier les choix méthodologiques
- Favoriser l'appropriation de l'analyse et des recommandations



# Les sujets communs

## **Se saisir des données d'observation**

- Compléter avec des enquêtes écoute habitants
- Séances d'interprétation des données
- Attention aux interprétations
- Enseignements pour la future contractualisation

## **L'état d'avancement des différents piliers**

- Bilan physico-financier global
- Décryptage des porteurs, des types d'actions...
- Place de l'innovation (coopérations nouvelles, nouvelles méthodologies de travail, publics cibles)



# Les sujets communs: la mobilisation du droit commun

- ... parce que la politique de la ville est une politique additionnelle, sa réussite première consiste 1/ dans sa plus-value (elle ne remplace pas le droit commun mais permet de faire mieux ou plus, ou différemment) et 2/ dans sa capacité à avoir un effet levier sur le droit commun (elle mobilise le droit commun sur ses priorités)
- Ce qui pose une question: comment piloter et évaluer cet effet levier?
- Qu'est ce qui a bougé depuis 7 ans? Territorialisation? Renforcement des moyens? Adaptation?
- Comment faire ce recensement (non exhaustif)?
- Quelles sont les preuves que ça a réussi ou échoué? Quels sont les indices?
- Quelles sont les politiques publiques qui sont insuffisamment mobilisées dans les QPV?



# Les sujets communs: la place des habitants dans l'évaluation

## **Pourquoi?**

- Pas le choix
- Il faut les associer mais pas n'importe comment
- Si vous considérez que c'est un risque, posez des garde-fous

## **Comment?**

- Donner un rôle au conseil citoyen dans la démarche d'évaluation
- Donner une place au conseil citoyen dans l'instance d'évaluation
- Réaliser une enquête écoute habitants
- Interroger les bénéficiaires des actions
- Organiser des scènes d'interprétation des données
- Conduire une enquête auprès des associations
- Organiser des réunions publiques et/ou des ateliers d'évaluation – prospectifs



## Explorer les initiatives exemplaires, pour faire tâche d'huile

- Remontée d'initiatives exemplaires à travers un questionnaire simple administré aux directions d'une collectivité
- Choix de 5-6 initiatives « payantes »
- Examen des impacts des initiatives à travers le déploiement d'études de cas (alimentées par des focus groups, entretiens et analyse d'indicateurs) et la rédaction de monographies



# Demain on démarre

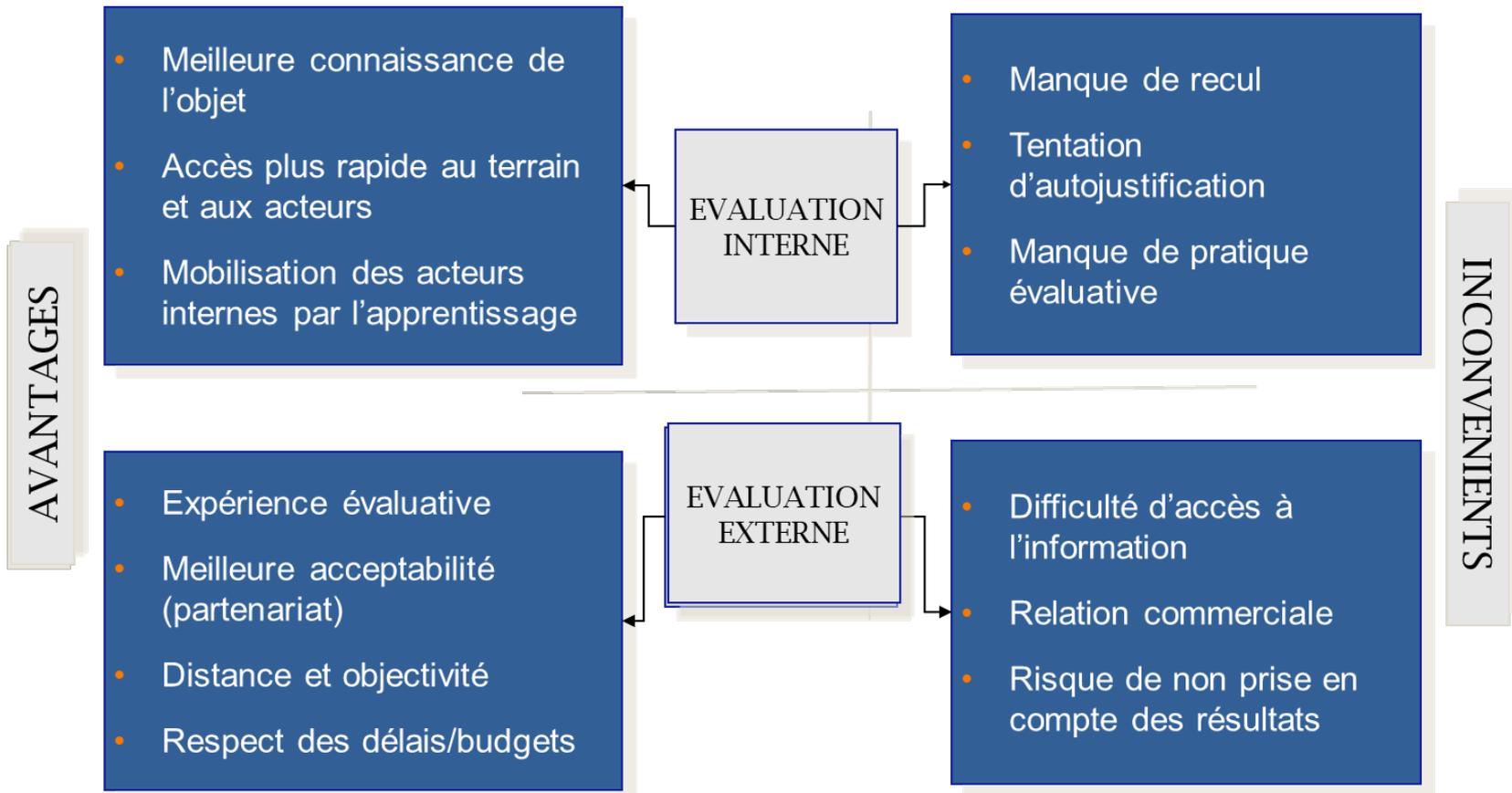
## Combien et quand?

- Pas moins de 6 mois
- 30 à 50 jours de travail
- 1 groupe ressource & 3 Copils
- 1 chef de file

Etapes	Objectif	Activité	Qui	Principe	Temps de travail
Etape 1					
Etape 2					
Etape 3					
Etape 4					
Etape 5					



# Qui évalue?





## Quel type de rapport ?

- Le synthétique: un doc stratégique resserré de 15 pages
- Le quantitatif: un observatoire (données chiffrées)
- L'étouffeur: un rapport de 120 pages, avec des analyses d'actions illustratives
- Le communicant: un PPT
- L'échappatoire moderne: une vidéo
- Le gik: une dataviz



# Plan du rapport

1. Préambule méthodologique
2. Les questions évaluatives
3. Les limites de la démarche d'évaluation
4. L'état des quartiers
5. Ce qui a été fait, les résultats obtenus
6. Les réponses aux questions / Synthèse forces/faiblesses
7. Conclusions/Recommandations
8. Annexes (avis du conseil citoyen, grille multicritères, analyse de consensus)



# Quelle diffusion?

## **La diffusion concerne les différentes façons de faire connaître**

- Les résultats
- Les conclusions
- Les leçons apprises
- Les recommandations

## **Conseils**

- Prévoir la diffusion dès le stade du démarrage
- Valider formellement la qualité à la fin du processus d'évaluation
- Lors de la dernière réunion du comité de pilotage, identifier les principaux messages délivrés par l'évaluation et les audiences à cibler

## **Les canaux de diffusion**

- Rapport final
- Résumé
- Fiche résumé
- Articles, vidéos
- Réunions, ateliers, séminaires
- Note contradictoire / droit de réponse