

SECTION SPECIALISEE DE L'EVALUATION

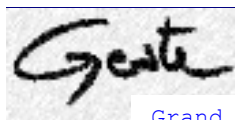
ÉVALUATION DE RESOVILLES

SYNTHESE DU RAPPORT FINAL

MAI 2005

PHILIPPE LABBE

GESTE GRAND OUEST
21, rue de Louvain 35580 Pont-Réan
02 99 42 22 57 / labbe.geste@wanadoo.fr



Grand Ouest

I. Objet, cadre et conditions générales de réalisation de la mission.

Décidée le 17 mars 2004 par la section spécialisée du dispositif d'évaluation dans les Pays de la Loire, la mission d'évaluation à mi-parcours de RésOvilles a été confiée au cabinet Geste au terme d'un appel d'offres (analyse des propositions, audition des prestataires pré-sélectionnés) et sur la base d'un cahier des charges (13/10/2004) explicitant trois finalités :

- « L'apport du centre de ressources en termes d'animation du réseau d'acteurs et d'enrichissement dans la mise en œuvre de la Politique de la Ville.
- La valeur ajoutée de la dimension inter-régionale de RésOvilles
- La capacité du centre à être réactif et à s'adapter aux enjeux et à l'évolution de la politique de la ville et de la rénovation urbaine. »

De plus, le cahier des charges exprimait une « finalité plus opérationnelle consistant à mettre en place un outil d'évaluation en continu ».

La mission d'évaluation, réalisée par Philippe Labbé, sociologue et responsable de l'antenne Geste Grand Ouest (Rennes), s'est déroulée de fin 2004 à mai 2005. Elle a donné lieu à quatre rapports ou notes d'étape (janvier, avril et mai 2005) transmis puis présentés et discutés dans l'instance « groupe permanent de suivi » (GPS). Cette instance regroupait des représentants de l'État, des Régions ainsi que des membres du Bureau de RésOvilles, une représentante des chefs de projet, une experte de la section spécialisée et la directrice du centre de ressources.

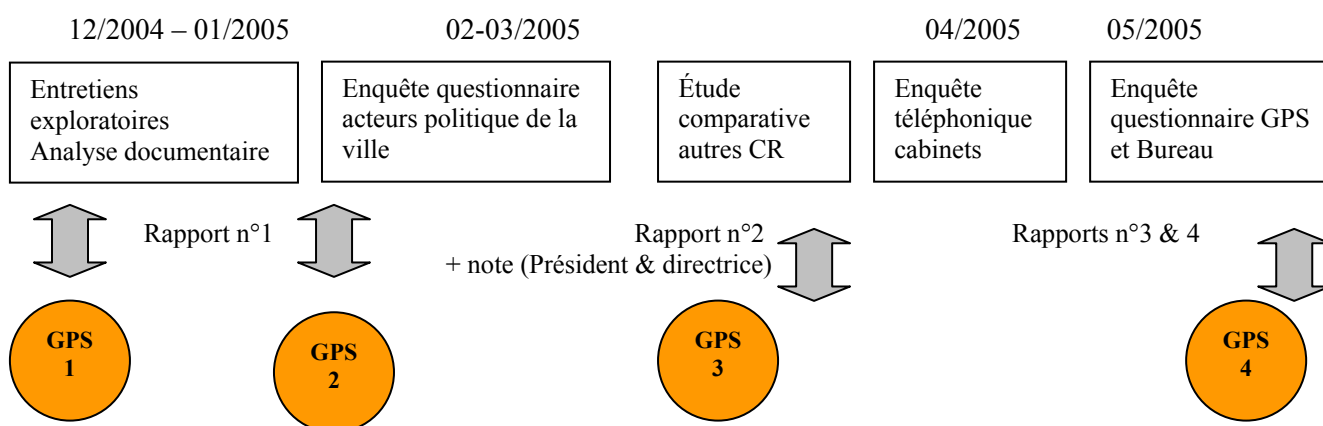
A ce **suivi très présent de l'évaluation** se sont ajoutées une démarche associant le Bureau de RésOvilles ainsi qu'une coordination étroite avec sa directrice. Les conditions d'accessibilité aux documents primaires (projets, bilans, comptes, procès-verbaux...) ont été très bonnes et les enquêtes par questionnaire ont été facilitées (constitution des populations-cibles, relances) par RésOvilles ainsi que par l'animatrice.

S'agissant d'une évaluation à mi-parcours, l'évaluation s'est délibérément située dans une logique formative plus que sommative et, à ce titre, s'est appuyée sur une démarche d'une part participative, comme indiqué favorisée par la structuration du dispositif de suivi, d'autre part itérative, les recommandations étant émises sous forme d'hypothèses d'action au fur et à mesure de leur émergence puis discutées.

II. Les procédures méthodologiques

Outre la mise en débat progressive des constats et propositions d'action, la procédure a recouvert des entretiens exploratoires en face-à-face et sur site auprès des institutionnels et des acteurs de RésOvilles, une analyse documentaire, une enquête par questionnaire auprès d'une population échantillonnée (élus, professionnels de la politique de la ville, représentants de l'État et d'organismes partenaires), une enquête téléphonique auprès des cabinets prestataires pour RésOvilles. Une dernière enquête par questionnaire, non prévue dans le cahier des charges et dans la proposition originelle de Geste Grand Ouest, a été conduite en fin de mission afin de **dégager les priorités et consensus pour la mise en œuvre des recommandations et plans d'action**.

Synopsis de la mission d'évaluation



III. Principaux enseignements de la phase exploratoire

Concernant les acteurs institutionnels (Régions et SGAR), les *opinions sont très convergentes* avec, d'une part, *une satisfaction élevée* concernant RésOvilles tant en termes de *lisibilité* que de *conformité* et de *cohérence* vis-à-vis des objectifs initiaux. Cette appréciation n'est pas nouvelle, la note d'étape du cabinet Passion de juillet 2002 indiquant « *Le bien-fondé de l'outil est unanimement reconnu.* » *RésOvilles répond à la commande*, la seule observation que l'on puisse faire est que la certaine « distance » qui existait entre la structure et les Régions est probablement en voie de diminuer du fait de l'intérêt des nouveaux exécutifs régionaux. Cette évolution est plus nette pour les Pays de la Loire que pour la Bretagne. Ceci signifie que *l'on passe, en ce qui concerne ces collectivités, d'un intérêt très limité sinon accessoire à une attention bienveillante et encourageante pour le futur.* Les thèmes de la coopération, des fonctionnements en réseau, du partage d'informations et des bonnes pratiques apparaissent comme des enjeux forts et incontournables d'une meilleure efficacité et efficience. D'un strict point de vue technique, un actif de RésOvilles a également été, toujours pour les acteurs institutionnels, de permettre aux professionnels des deux régions de se rencontrer. *L'inter-régionalité, une caractéristique de RésOvilles, est considérée comme réussie*, les efforts de déconcentration de l'offre de services contribuant à ceci ainsi que la mobilité de la directrice. L'analyse des rapports annuels d'activité (2002, 2003, 2004) démontre que ceux-ci fournissent de façon claire et étayée les informations nécessaires à une bonne compréhension de ce qui a été réalisé. Au regard de la jeunesse de la structure, on peut même s'étonner du nombre d'actions conduites ainsi que de plusieurs indicateurs qui démontrent une activité soutenue. Sans doute la phase d'installation dans le paysage a-t-elle nécessité ces investissements tous azimuts et, *de facto, RésOvilles apparaît comme une structure point de passage obligé.* Cette multiplication des actions, corrélée à des ressources humaines somme toute modestes, témoigne d'un investissement fort des salariés et, sans doute en premier lieu, de la directrice. S'agissant de *politique* de la ville, l'attention portée à ce qu'au sein du Bureau plusieurs sensibilités politiques existent ne peut être que validé.

Concernant les personnels de RésOvilles (directrice, documentaliste, chargée de mission, secrétaire-comptable), la seule voix discordante et particulièrement critique sur le volet du management, a été celle de la chargée de mission dont le sentiment est de ne pas avoir pu correctement travailler, d'avoir été bridée dans ses initiatives. Elle a quitté RésOvilles sur un désaccord. *Sur des questions pratiques d'ergonomie (espace de travail) et de niveau de rémunération, les avis ont tous été positifs.* On notera cependant l'obsolescence du matériel informatique, particulièrement pour la documentaliste. A noter également, la secrétaire-comptable satisfaite de ses conditions de travail tout en se projetant à moyen terme dans un autre emploi parce qu'elle préférerait travailler dans une entreprise de production. La directrice, ancienne chef de projet et à ce titre disposant d'une connaissance concrète et impliquée des problématiques de la politique de la ville, témoigne d'un *investissement fort, quasi-militant*, d'ailleurs stimulé par l'inter-régionalité (déplacements importants). Compte-tenu de la modestie des ressources humaines permanentes mobilisées (que viennent appuyer des prestataires conventionnés sur mission), *on ne peut que saluer la « productivité » de RésOvilles.*

IV. Principaux enseignements de la phase d'enquête par questionnaire

Le questionnaire, présenté au GPS et amendé sur la base de ses observations, comportait 36 questions dont 27 étaient des questions fermées à 2, 3 ou 4 choix. Les autres questions étaient ouvertes. Anonyme, le questionnaire disposait d'un pré-codage permettant d'identifier la catégorie répondante d'acteurs : délégué de l'État, chef de projet, élu, Conseil Général, autres institutions. Diffusé à 101 personnes (« public-cible »), *le taux de retours utiles (questionnaires exploitables) s'établit à 34 %*, soit d'un point de vue général pour une enquête un taux satisfaisant mais, en l'occurrence, un peu décevant au regard d'un public directement concerné par le sujet.

Nota bene : l'analyse des questionnaires a donné lieu à la production d'un rapport détaillant les résultats par catégorie de répondants. On ne reprend ici que les principaux thèmes convergents et transversaux.

Les répondants, toutes catégories confondues, déclarent disposer d'une bonne connaissance de l'activité de RésOvilles, structure qui est créditée puisque **60 % indiquent que « RésOvilles contribue efficacement à mieux travailler »**. L'intérêt de RésOvilles se situe sur deux registres principaux : les échanges de pratiques et les apports techniques sur le domaine du cadre réglementaire et législatif. Les utilisateurs de RésOvilles estiment avoir obtenu des réponses... « pertinentes et utiles » (traitement arithmétique donnant une moyenne entre 15,0/20 et 16,4/20 selon les catégories de répondants) et « réactives » (de 13,9/20 à 17,8/20). On retiendra trois idées principales :

- **RésOvilles est une source d'informations appréciée pour son volet technique et réglementaire.**
- **Le centre de ressources est utilisé complémentirement avec d'autres sources thématiques et spécialisés.**
- **L'information obtenue est jugée pertinente, avec une marge de progrès concernant sa réactivité.**

L'utilisation des bases de données et du site *web* est médiocre, phénomène non-imputable à son ergonomie jugée « bien conçue ». Une des publications de RésOvilles, *La Lettre*, se révèle bien diffusée, lue et appréciée. Alors que la minorité qui les connaît les juge intéressants, les dossiers thématiques (7 disponibles en mars 2005) sont par contre peu consultés.

Le caractère inter-régional de RésOvilles est validé sans retenue : l'inter-régionalité permet de diversifier le spectre des acteurs, des rencontres et des expériences.

La capacité fédératrice de RésOvilles est également validée par les répondants : 81 % des chefs de projet considèrent que « RésOvilles est la structure la plus appropriée » ou « la plus appropriée avec d'autres » pour organiser la mise en synergie des acteurs. On doit toutefois pondérer cette évaluation, par exemple *via* la consultation de l'offre d'informations numérisées. Notons à ce propos qu'une majorité de répondants expliquent que, si leur implication dans RésOvilles est faible, cela tient plus à leur propre investissement (problème de temps...) qu'à un déficit de propositions. La jeunesse de la structure et, plus largement, le réflexe culturel et psychologique des acteurs (penser à s'adresser à RésOvilles plutôt qu'à des réseaux disposant d'une plus grande antériorité) sont les principaux facteurs explicatifs.

On observera cependant que, sur la base de cette enquête, deux des finalités de l'évaluation trouvent positivement leurs réponses, « L'apport du centre de ressources en termes d'animation du réseau d'acteurs et d'enrichissement dans la mise en œuvre de la Politique de la Ville » et « La valeur ajoutée de la dimension inter-régionale de RésOvilles ».

Deux questions interrogeaient en termes de futur. D'une part, une orientation possible de l'offre de services en direction des habitants, d'autre part les thèmes prioritaires sur lesquels RésOvilles devrait se mobiliser. Rappelons que RésOvilles se base sur une dyade « élus – professionnels » (la place des élus étant déjà, comparativement à d'autres centres de ressources, une originalité). **L'orientation de cette dyade vers une triade intégrant les associations représentant les habitants, est validée par 61 % des chefs de projet et les 3/4 des autres acteurs.** Concernant les thèmes prioritaires, les trois orientations sont « *se mobiliser sur l'après-2006* », « *développer les rencontres* » et « *renforcer l'offre d'information* ». Reste que, pour cette dernière orientation, il ne sert pas à grand-chose de renforcer l'information si elle demeure sous-utilisée.

Plusieurs thèmes issus des contributions qualitatives ont pu être définis, représentant les préoccupations des répondants. Outre « *l'après-2006* », très récurrent, on note le souhait que l'équipe se stabilise (trois départs successifs), une évaluation critique de l'opération *Place Publique* (conduite avec le niveau national en 2004) et un problème concernant l'intégration des nouveaux professionnels.

V. Étude comparative des moyens de dix centres de ressources politiques de la ville

Cette étude, non-prévue initialement dans le cahier des charges et dans la proposition de Geste Grand Ouest, a donné lieu à la rédaction d'une note croisant pour dix centres de ressources trois variables (nombre de contrats de ville, nombre d'ETP et budget) de telle façon à dégager trois ratios : rapport entre le budget et le nombre d'ETP, rapport entre le budget et le nombre de contrats de ville, rapport entre les nombres de contrats de ville et d'ETP. On retiendra en substance que, toutes choses étant égales par ailleurs et se fondant sur les moyennes obtenues par les dix centres de ressources, si

RésOvilles se situait dans cette moyenne et sur la base du nombre actuel de ses contrats de ville, **RésOvilles aurait un budget de 434 700 € (au lieu de 275 000 €), soit un écart de 58 % et disposerait de 5,43 ETP (contre 3,56), soit un écart de 53 %.**

VI. Enquête auprès des cabinets

Ont été audités les cabinets CIVITO (B. Carlon), GESTE (D. Rigaud), TETRA (S. Brunet), BERS (F. Rathier) et ACT Consultants (D. Bourdon)

On retiendra tout d'abord l'idée que les cabinets interviennent généralement dans une logique de mise en concurrence plus que de gré à gré, souvent avec un oral succédant à une proposition écrite, ce qui constitue une **garantie de professionnalisme et de qualité sur la base de comparaisons objectives entre les offres.**

Par ailleurs, les commandes sont univoques et détaillées, **les prestations réalisées répondant à des besoins.** Cette caractéristique de réponse aux besoins est d'autant mieux garantie que l'offre de services est préparée : *« Il y avait eu un travail d'enquête auparavant. C'était professionnel. »*

A cette préparation des missions succède un accompagnement qui facilite la réalisation. Ainsi, pour une mission concernant la répartition des responsabilités entre les niveaux communal et intercommunal dans la politique de la ville, il est indiqué *« Un recueil d'information avait précédé l'action. On a fait des réunions itinérantes dans les deux régions et chaque réunion avait été préparée par Brigitte Maltet. »* **De façon unanime, les relations durant le temps des missions sont jugées « bonnes », « confiantes », « transparentes ».**

Cette facilitation des démarches repose pour une large partie sur la cohérence interne de RésOvilles, particulièrement entre le président et la directrice : *« une des meilleures collaborations que je connaisse dans ce secteur ».*

En ce qui concerne l'évaluation des actions, on se situe en toute logique dans la configuration de démarches de type « action », c'est-à-dire d'évaluations plus formatives, chemin faisant, que sommatives et formelles.

Une valeur ajoutée des consultants tient à l'expérience dont ils bénéficient en intervenant sur de nombreux sites et, ce faisant, en disposant d'éléments comparatifs, en l'occurrence entre les centres de ressources de la politique de la ville. Pour plusieurs répondants, cette comparaison joue à l'avantage de RésOvilles et, **d'un point de vue général, RésOvilles est perçu comme un centre de ressources qui fonctionne bien.**

Un facteur explicatif de l'appréciation positive sur RésOvilles tient à une bonne connaissance du terrain. Ont également été avancés la légitimité de la directrice, la pertinence du niveau territorial avec les synergies entre deux régions, l'implication des élus.

La sous-utilisation de l'offre de services documentaire et numérisée est pondérée pour quatre raisons principales :

- D'une part, *« le mythe » (sic)* d'être dans l'ambition ou la perspective de la réflexivité : *« C'est possible exceptionnellement, par exemple lorsque le centre de ressources est adossé à une Université comme Profession Banlieues. ».*
- D'autre part, l'explication serait d'ordre culturel mais, compte-tenu de la progression de l'internet, la sous-utilisation devrait être progressivement résolue.
- Également parce qu'il est difficile pour le niveau régional de concurrencer les sources nationales (site de la DIV, par exemple), sauf à trouver des complémentarités.
- Enfin - c'est peut-être la raison principale - parce que l'interaction entre le centre de ressources et les acteurs de la politique de la ville se fonde sur un double mouvement : *« Le centre de ressources a besoin d'être reconnu par les acteurs locaux et ceux-ci cherchent à être rassurés dans leurs pratiques, à ne pas être isolés. Ce qui les intéresse, ce sont les rencontres, le partage d'expériences, les tuyaux. »*

VII. Enquête auprès du Bureau et du GPS : quelles actions prioritaires pour RésOvilles ?

La logique participative et le souci d'opérationnalité ont conduit Geste Grand Ouest à proposer que soient appréciées et hiérarchisées 21 recommandations par les deux instances, Bureau de RésOvilles et GPS. Cette proposition, non-initialement prévue dans le cahier des charges, a été validée par celles-ci. *Il convient de préciser qu'aucune de ces 21 recommandations n'a été jugée irrecevable par les deux instances.*

VII.1. Les 21 recommandations

Ces 21 recommandations, classées en 4 rubriques (« stratégie », « management », « ressources documentaires » et « synergies »), n'ont évidemment pas le même statut (certaines sont des confirmations d'actions ou de positions pré-existantes, d'autres sont novatrices), ni les mêmes ambitions (certaines sont de simples plans d'action, d'autres sont des objectifs à plus long terme). Issues de l'analyse croisée des auditions et des enquêtes (par questionnaire et téléphoniques), elles fournissent cependant une programmation, dont les modalités concrètes de mise en œuvre devront être débattues par RésOvilles.

I. STRATÉGIE

Recommandations	En substance...
1. Inter-régionalité	<i>Maintenir et promouvoir le principe de l'inter-régionalité</i>
2. Convention d'objectifs	<i>Passer d'une logique de convention d'exécution avec l'État et la Région à une logique de conventions d'objectifs. Y compris avec les autres collectivités (Départements, villes, comm-de-com) à considérer moins comme « adhérents » que contractants.</i>
3. Diversification des financements	<i>Particulièrement auprès des collectivités locales.</i>
4. Augmentation des ressources financières	<i>cf. l'étude comparative des 10 centres de ressources. Autrement dit, il ne s'agit pas uniquement de diversifier mais d'augmenter : certes, est-ce le moment opportun ? Mais, d'un autre côté, il faut avoir les moyens de ses ambitions...</i>
5. Coopération autres centres de ressources	<i>Poursuivre le travail de coopération entre les centres de ressources (CR) engagé par RésOvilles pour a) homogénéiser les valeurs ajoutées de tous les CR (parler d'une même voix ou « l'union fait la force ») b) identifier les valeurs ajoutées spécifiques de RésOvilles (inter-régionalité, par exemple)</i>
6. Collège associatif	<i>Différer l'orientation vers les habitants en termes d'actions directes mais, par contre, ouvrir institutionnellement ce chantier par la création d'un collège associatif dans le CA de RésOvilles (délégués à la vie associative, MAIA, associations points de passage obligé, etc.). Ce collège aurait, outre sa participation à la vie associative de RésOvilles, une fonction de groupe de travail pour concevoir une ouverture moins institutionnelle.</i>

II. MANAGEMENT

Recommandations	En substance...
7. Diagnostic court	<i>Attendre les conclusions du diagnostic court ARACT et, éventuellement, des suites qui lui seront données avant de s'engager dans une embauche.</i>
8. Stabiliser l'équipe	<i>Rétablir un équilibre entre les professionnels en front-line (terrain) et professionnels en back-office (bureau), même si la fonction centre de ressources et documentation fait partie de la production : aujourd'hui, un seul poste permanent sur le terrain.</i>
9. Déménager	<i>Agir sur les déterminants spatiaux et structurels en déménageant et en emménageant dans une structure où sont présentes d'autres activités.</i>
10. Assistance à maîtrise d'ouvrage	<i>Préférer à la multiplication des prestataires ou à l'embauche « classique » d'un(-e) chargé(-e) de mission (risque sur un 3^{ème} départ) un contrat d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur un an avec un expert placé hiérarchiquement sous la responsabilité du Bureau de l'association.</i>

III. RESSOURCES DOCUMENTAIRES

Recommandations	En substance...
11. Mutualiser des tâches	<i>Réaliser des économies d'échelle et recentrer le travail sur la mise en réseau, les synergies, en mutualisant des tâches administratives et de veille (corrélée à la proposition n° 9).</i>
12. Maintenir La Lettre	<i>Outil d'information validé par tout le monde : pourquoi se séparer d'un trésor de guerre ?</i>

13. Recentrer sur le régional et le local	<i>Il est inutile (et contre-productif) de proposer ce que d'autres proposent et qu'ils ont culturellement l'habitude d'aller rechercher ailleurs. Les ressources documentaires de RésOvilles doivent être recentrées sur le local et le régional.</i>
14. Système d'alerte	<i>Un objectif de ce système automatique d'alerte (après introduction de mots-clés) est d'habituer les personnes à se rendre sur le site de RésOvilles : la répétition est la base de la pédagogie...</i>
15. Supprimer la Revue de presse	<i>Sans commentaires : question d'efficience.</i>
16. Feed-back	<i>Systématiser dans les productions de RésOvilles une possibilité d'appréciation sur celles-ci (type « questionnaire satisfaction »). Un double intérêt : recueillir le feed-back et témoigner régulièrement de l'intérêt de RésOvilles pour l'opinion de ses contacts.</i>
17. Formation gestion du temps	<i>Proposer une formation-action (partant des réalités – variables - de terrain des professionnels) sur la gestion du temps pour les professionnels de la politique de la ville : faire face aux sollicitations multiples, prioriser, déléguer, produire de l'intelligence collective... Cahier des charges rédigé par RésOvilles, administration de la formation confiée au CNFPT.</i>

IV. SYNERGIES

Recommandations	En substance...
18. Correspondants RésOvilles	<i>Identifier et désigner des personnes volontaires de telle façon à avoir sur chaque site un « correspondant RésOvilles » chargé de relayer l'action de RésOvilles et de faire remonter expérimentations, doléances, suggestions, etc.</i>
19. Réactivité des comptes-rendus	<i>Porter l'effort sur une meilleure réactivité des comptes-rendus (rencontres, groupes de travail, situations, etc.).</i>
20. Interface Université/terrains	<i>Présenter RésOvilles à l'Université comme interface pour les étudiants (« mémoires, stages). Au terme d'une ou deux années, après démonstration des valeurs ajoutées de cette interfacialité, relancer la fonction de conseil scientifique.</i>
21. Nouveaux professionnels	<i>Concevoir un viatique documentaire « nouveau professionnel » avec des informations points de passage obligé techniques et de culture commune, des adresses et contacts, etc. Et organiser, une fois par an, une rencontre réservée aux nouveaux professionnels avec, entre autres, présentation de RésOvilles.</i>

VII.2. Résultats de l'enquête

<p>Note méthodologique</p> <p>Chaque recommandation était proposée avec une échelle de valeurs en 4 cotations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rang n° 1 : recommandation que vous estimez prioritaire, à mettre en œuvre très rapidement - Rang n° 2 : recommandation importante à mettre en œuvre dès que possible - Rang n° 3 : recommandation moins importante à mettre en œuvre dans un second temps - Rang n° 4 : recommandation mineure qui peut être différée. <p>Une dernière possibilité correspondait au fait que la recommandation était considérée comme inappropriée, inopportune, et, dans les résultats, seules trois propositions sont concernées par ce choix.</p> <p>Deux traitements ont été réalisés puis croisés, l'un fondé sur les convergences et divergences (dispersion des réponses), l'autre sur, l'affectation d'une valeur arithmétique à chaque réponse suivant sa place (l'affectation de valeurs arithmétiques a permis d'établir, pour chaque recommandation, une moyenne sur 20).</p>
--

On peut classer les 21 recommandations en quatre quartiles.

Premier quartile : recommandations obtenant un très fort assentiment

Recommandations	Moyenne /20	Convergence/divergence
<i>Diagnostic court</i>	20,0	Accord total
<i>Stabiliser l'équipe</i>	20,0	Accord total
<i>Améliorer la réactivité des comptes-rendus</i>	19,2	Mettre en oeuvre rapidement
<i>Maintenir La Lettre</i>	18,3	Divergences faibles
<i>S'appuyer sur des conventions d'objectifs</i>	16,7	Mettre en oeuvre rapidement
<i>Mettre en place des correspondants locaux</i>	15,8	Mettre en oeuvre rapidement

Deuxième quartile : recommandations obtenant un fort assentiment

Recommandations	Moyenne /20	Convergence/divergence
<i>Maintenir l'inter-régionalité</i>	15,0	Divergences étendues
<i>Systématiser le feed-back</i>	15,0	Divergences faibles
<i>Diversifier les financements</i>	14,2	Mettre en oeuvre dès que possible
<i>Recentrer sur le régional-local</i>	14,2	Divergences faibles
<i>Supprimer la revue de presse</i>	13,7	Divergences faibles

Troisième quartile : recommandations obtenant un *assentiment*

Recommandations	Moyenne /20	Convergence/divergence
<i>Mieux intégrer les nouveaux professionnels</i>	13,3	Divergences faibles
<i>Développer la coopération avec les centres de ressources</i>	13,3	Divergences faibles
<i>Augmenter les ressources financières</i>	12,5	Divergences étendues
<i>Mettre en place un collège associatif</i>	12,5	Mettre en oeuvre dès que possible
<i>Mutualiser les tâches</i>	12,0	Mettre en oeuvre dès que possible

Quatrième quartile : recommandations obtenant un *moindre assentiment*

Recommandations	Moyenne /20	Convergence/divergence
<i>Déménager</i>	11,7	Divergences étendues
<i>Mettre en œuvre un système d'alerte</i>	11,7	Divergences étendues
<i>Positionner RésOvilles comme interface Université-terrains</i>	11,7	Mettre en oeuvre dès que possible
<i>Recruter une assistance à maîtrise d'ouvrage</i>	10,0	Divergences étendues
<i>Proposer une formation à la gestion du temps</i>	7,5	Mettre en oeuvre dans un second temps

VIII. Évaluation synthétique de RésOvilles

La synthèse ci-dessous s'appuie sur **quinze critères**¹, les cinq premiers constituant en tout état de cause l'épicentre des critères d'évaluation de toute politique publique : la **conformité** (vis-à-vis du référentiel, de la commande), l'**efficacité** (atteinte des objectifs), l'**efficience** (proportionnalité des investissements consentis au regard des résultats), l'**effectivité** (pertinence des méthodes retenues pour parvenir aux résultats) et la **décentration** (capacité de l'organisation à fonctionner dans une économie des besoins - centrée sur la connaissance de ceux-ci - et non dans une économie de l'offre - où l'organisation déciderait elle seule, à partir de sa perspective ce qui est bien -).

Les dix autres critères signifient successivement :

- **Solvabilisation** : est-ce que la structure dispose de moyens suffisamment larges pour garantir son fonctionnement ? Cela concerne, en l'occurrence, la diversification de financements.
- **Compétences** : celles-ci sont-elles présentes dans l'organisation ? peut-on parler de professionnalisme ?
- **Spectre de l'offre** : l'offre de services est-elle suffisamment large, complète ?
- **Pertinence** : l'offre de services est-elle adaptée à l'évolution de la problématique ?
- **Traçabilité** : dispose-t-on de documents, d'écrits, fiables et actualisés ?²
- **Réactivité** : l'organisation parvient-elle à répondre aux besoins ou à fournir à ses usagers des informations dans des délais raisonnables qui permettent d'éviter des « pertes en ligne » ?³
- **Lisibilité** : l'organisation est-elle bien identifiée... sachant que la lisibilité est la condition première de l'accessibilité ?






¹ Cette batterie de critères est issue d'une autre batterie, la « matrice d'analyse de projets (MAP), conçue, expérimentée et appliquée dans de très nombreuses missions depuis plusieurs années, et détaillée dans l'ouvrage *Les bricoleurs de l'indicible*, P. Labbé, 2003, tome 1, éditions Apogée (chap. 13 « L'évaluation de la démarche de projet », pp. 267-319).


² La traçabilité n'est pas qu'une affaire de rédaction : elle est la garantie d'une mémoire de l'organisation qui permet de sédimer les expérimentations en expérience, c'est-à-dire de constituer un actif.









³ La réactivité est devenue un critère majeur dans un fonctionnement de société où le rythme s'est accéléré et où les informations sont très rapidement obsolètes.

- **Participation** : l'organisation est-elle ouverte sur son environnement et est-elle structurée de telle façon à permettre l'expression et la prise en compte de plusieurs catégories d'acteurs ?
- **Image** : l'image de l'organisation est-elle bonne... sachant que, si tel est le cas, celle-ci, par rétroaction, a un effet sur la qualité de l'investissement de ceux qui y travaillent ?
- **Novation** : l'organisation présente-t-elle des originalités de fonctionnement et/ou de production ?

La présentation des résultats est réalisée sur la base d'un tableau avec une échelle de valeurs en cinq cotations : de « ++ » pour une situation très positive à « -- » pour une situation très problématique. A la suite de cette échelle, une première colonne reprend en substance les facteurs explicatifs de la cotation proposée et la colonne la plus à droite exprime les plans d'action ou recommandations issus des évaluations.

	Très favorable : maintenir
	Favorable : consolider
	Moyen : marges de progrès
	Médiocre : marges de progrès importantes
	Déficitaire : actions correctives

Critères	++	+	=	-	--	Facteurs explicatifs	Plans d'action/ marges de progrès
Conformité 	X					Validation totale par les institutions de la conformité du fonctionnement et de l'offre au regard de la commande.	Conventions d'objectifs.
Efficacité 			X			Sous-utilisation de l'offre d'informations numérisées, implication médiocre des acteurs. Bon impact de <i>La Lettre</i> .	Système d'alerte. Recentrage sur le régional-local. Recalibrage de l'offre. Désignation de correspondants locaux.
Efficience 	X					Offre importante et RH très faibles	Recrutement assistance à maîtrise d'ouvrage. Mutualisation des tâches. Formation « gestion du temps ».
Effectivité 		X				Dynamique participative avec des groupes de travail. Effort pour la décentralisation des actions.	
Décentration 			X			Les offres se mettent en place à partir de groupes de travail. Cependant des catégories d'acteurs sont insuffisamment consultées.	Actions nouveaux professionnels. Systématisation du <i>feed-back</i> .
Solvabilisation 				X		La diversification des subventions reste à réaliser et, pour partie, le financement s'est réalisé sur une logique de convention d'application dans le cadre du CPER D'autre part, la masse financière disponible est trop modeste. On note un déficit de financement des collectivités locales.	Augmentation des ressources financières. Diversification des subventions. Conventions par objectifs.
Compétences 		X				Les compétences professionnelles sont bien là avec deux réserves : elles sont quantitativement insuffisantes et est posé un problème de management d'équipe (en cours de résolution).	Résultats du diagnostic court.

Spectre de l'offre 		X				L'offre est complète, voire trop large. On peut regretter le déficit de recherche appliquée du fait de l'inexistence du conseil scientifique.	Suppression de la revue de presse. Maintien de <i>La Lettre</i> , Interfaçage Université/terrains.
Pertinence 		X				L'offre « colle » à l'actualité, les interventions externes répondent à un besoin. D'un point de vue général, la PV est peu mobilisée sur le développement économique.	L'avenir de la PV passe-t-elle exclusivement par celle-ci ou pourrait-elle s'envisager dans des ouvertures vers d'autres partenaires ou secteurs (agences d'urbanisme, développement économique) ?
Traçabilité 	X					Très bonne qualité documentaire, des PV, rapports, etc. Accessibilité simple. Publications de qualité.	
Réactivité 			X			Des comptes-rendus tardent à venir. Par contre, la réactivité est bonne lors de commandes institutionnelles.	Améliorer la réactivité des comptes-rendus.
Lisibilité 	X					RésOvilles est bien identifié auprès des acteurs. L'accès direct à la documentation est un indicateur de transparence.	
Participation 		X				Comme indiqué, les travaux (journées, séminaires, groupes thématiques) sont préparés. RésOvilles est ouvert sur son environnement... sauf peut-être pour les personnels administratifs.	Déménagement. Mutualisation des moyens.
Image 		X				L'opinion sur RésOvilles est bonne avec, toutefois, le risque d'un discours sur une stabilité insuffisante de l'équipe.	Stabiliser l'équipe. S'appuyer sur les recommandations du diagnostic court.
Novation 		X				L'originalité de RésOvilles repose pour une large part sur l'inter-régionalité et sur la place des élus. La place des associations reste à définir.	Maintenir l'inter-régionalité. Créer un collège associatif.

Nota bene

- (*critère d'efficience*) Le critère d'efficience est très bien coté (« + + ») dans la mesure où la production de RésOvilles est très importantes au regard de l'investissement financier. Cette bonne cotation ne signifie évidemment pas en l'occurrence que cette situation soit optimale pour les ressources humaines.
- (*critère des compétences*) Il pourrait sembler expéditif de limiter la réponse au problème du management par l'attente des résultats du diagnostic court. Rappelons, d'une part, que nous avons à la suite de l'audition de tous les professionnels proposé notre analyse (note n° 3 de mars 2005 transmise au président et à la directrice de RésOvilles) et, d'autre part, que le choix du président a été de confier cette problématique à la mission de l'ARACT.

Si l'on affecte des valeurs arithmétiques à chacune des cotations (« + + » 20/20, « + » 15/20, « = » 10/20, « - » 5/20 et « - - » 0/20), on obtient les résultats ci-dessous par critère et pour les quinze critères confondus, **la moyenne générale étant de 14,7/20.**

Critères	++	+	=	-	--	x/20
-----------------	----	---	---	---	----	------

Conformité	X					20
Efficacité			X			10
Efficience	X					20
Effectivité		X				15
Décentration			X			10
Solvabilisation				X		5
Compétences		X				15
Spectre de l'offre		X				15
Pertinence		X				15
Traçabilité	X					20
Réactivité			X			10
Lisibilité	X					20
Participation		X				15
Image		X				15
Novation		X				15
Σ						14,7