



Centre de ressources
Politique de la ville
Bretagne Pays de la Loire
19, rue Romain Rolland
44100 NANTES
resovilles@resovilles.com
site : resovilles.com

suivi par Chafik Hbila -Muriel Noirot
Ref : CH - MN-07-2008

Nantes le 7 avril 08

COMPTE RENDU

Objet : Cooper'villes élaboration d'un cahier des charges évaluation CUCS

Date de la réunion : 7 mars 08

Animatrice : Brigitte Maltet

Participants :

Monsieur Christian Perrier : Agglomération de Laval

Madame Christine Boulay : [Agglomération de Laval](#)

Madame Isabelle Haumont : Ville d'Allonnes

Madame Régine Patron : Ville de Saumur

Madame Sandrine Hely : Ville de Guingamp

[Madame Sophie Castaings](#) : [Angers Loire Métropole](#)

[Monsieur Chafik Hbila](#) : RésO'villes

Madame Noirot Muriel : RésO'Villes

Intervenants :

Isabelle DEBOIMENU - AUDIAR

Ordre du jour :

rédaction d'un cahier des charges pour l'évaluation des CUCS.

Relevé de Conclusion	Observations
<p>Intervention d'Isabelle DEBOIMENU, AUDIAR : Isabelle de BOIMENU est spécialiste des questions d'évaluation des politiques publiques. Elle a, entre autres, participé à l'élaboration du cahier des charges de l'évaluation à mi-parcours du contrat de ville de Rennes en 2003.</p> <p>I – Introduction :</p> <p>Isabelle de Boismenu explique que l'évaluation s'est développée dans le monde anglo-saxon. Elle offre de nombreux outils qui permettent de valider ou de contester un projet malgré sa complexité. Elle s'avère à ce titre extrêmement productive lorsqu'elle est bien menée.</p> <p>En France, l'évaluation n'a véritablement été introduite qu'en 1989 par le rapport Viveret sous l'égide de Michel Rocard mais n'a été réellement adoptée qu'en 2000 avec la LOLF du 1er août.</p> <p>Ceci étant, la méconnaissance de l'évaluation conduit souvent à lui reprocher sa lourdeur et son coût important. Elle est, dans les représentations de beaucoup, synonyme de contrôle et de menaces et suscite, de ce fait, des craintes. Ces craintes sont d'autant plus fortes quand l'évaluation est mal maîtrisée. C'est d'ailleurs pour cela que déléguer son évaluation à un bureau d'étude plutôt que de fixer soi-même les objectifs est l'option la plus choisie.</p> <p>Aussi, l'évaluation est éminemment politique, elle vise à porter un jugement. Cela explique, entre autres, la raison pour laquelle on en retient le plus souvent que les points faibles.</p> <p>De plus, l'évaluation est un objet encore mal défini sur le plan scientifique et ne parvient pas à créer des passerelles entre ses différentes sphères. Pourtant, l'évaluation est à envisager comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un instrument de débat : <p>L'évaluation est de plus en plus nécessaire. Elle doit être préparée par les acteurs de terrain dans son élaboration pour être soumise à débat.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un outil de mémoire collective : <p>L'évaluation permet de réinterroger en capitalisant les savoirs et les connaissances de chacun.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un processus d'apprentissage dans l'action : <p>Les acteurs apprennent à travers l'action à mettre toutes leurs énergies en convergence. « On avait dit ça, on l'a fait mais on pouvait faire mieux ».</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un levier de changement : <p>Le changement est difficile. Pour qu'il puisse voir le jour suite à une évaluation, il faut que les intéressés aient été impliqués dans le processus dès le départ.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un lieu de rapprochement entre science et action : <p>L'évaluation constitue un lieu privilégié de rapprochement entre science et action.</p> <p>II - Evaluer, c'est juger</p> <p>Isabelle de Boismenu rappelle que l'objectif de l'évaluation est de porter un jugement capable de remettre en cause une politique ou un projet. Elle constitue un enjeu très fort et ne saurait être confondue, par exemple, avec le suivi qui relève davantage d'une fonction de conformité ou encore le bilan annuel.</p> <p>Une évaluation permet d'entrer dans la complexité d'un projet ou d'une politique. Pour qu'elle soit productive, il faut définir un cadre clair afin de ne pas se perdre dans le paysage complexe des acteurs et des partenariats.</p>	

A cet égard pour que l'évaluation soit la plus efficace et objective possible, elle doit tenir compte du respect de certains droits et devoirs, notamment les suivants :

- Ne pas instrumentaliser l'évaluation à son profit :

Mandater pour l'évaluation signifie ouvrir un terrain d'enquête qui peut se révéler formidable pour l'intéressé (laboratoire, université...). Celui qui évalue détient un pouvoir. La connaissance qu'il tire de ses travaux peut lui permettre de reproduire un dispositif. La transparence doit donc être de rigueur.

- Ne pas s'inféoder à un acteur :

L'évaluation doit se mener de la manière la plus neutre possible pour ne pas être faussée.

- Ne pas plaquer ses propres schémas sans chercher à comprendre ce qu'ont tenté de faire les équipes en place.
- Ne pas tomber dans le piège du rétrospectif.
- Ne pas imputer aux acteurs des choix qui ne sont que des réponses au jeu de contraintes au sein duquel ils se trouvent.
- Ne pas observer que des résultats à court terme.

III - Evaluer, un art méthodologique

L'évaluation est assimilée à du « grand art » aussi bien du côté de ceux qui la pilotent et que de celui des maîtres d'ouvrage. Ces derniers doivent être de potentiels évaluateurs pour assurer la bonne menée d'une évaluation comme le rappelle Isabelle de Boismenu.

Du point de vue de la méthodologie, des principes de base sont à respecter pour une bonne évaluation :

- Principes de compétence.
- Principe de distanciation :

S'il est souvent admis qu'un évaluateur ne doit pas appartenir au terrain, il faut aussi reconnaître que ce n'est pas un gage d'efficacité. En effet, c'est la distanciation qui doit néanmoins prévaloir.

- Principe de pluralité : Adopter plusieurs regards.
- Principe de responsabilité :

Il est nécessaire d'identifier ce que l'on attend de l'évaluation et déterminer les responsabilités de chacun en conformité avec ces attentes.

- Principe d'opportunité :

Il faut se poser la question de l'utilité de l'évaluation. Le caractère obligatoire est pour l'heure le plus gros handicap.

- Principe de respect des personnes.
- Principes de compétence :

Les résultats doivent être transparents et restitués si l'on souhaite que l'évaluation soit réappropriée.

Aussi, en ce qui concerne la forme, l'évaluateur doit être en capacité de s'adapter aux spécificités d'une commande et d'un territoire :

- Faire à chaque fois du « sur mesure » : Repérer les besoins du territoire.
- En faire pour tous les « goûts »
- Etre dans l'exigence absolue de la synthèse :

Si l'analyse est nécessaire, la synthèse doit être privilégiée. Les questions évaluatives doivent être synthétiques. Il faut parvenir à des synthèses malgré la complexité.

- Etre capable d'avancer dans le terrain miné malgré des intérêts contradictoires
- Etre en capacité de déchiffrer le langage des acteurs.

L'objectif d'un projet d'évaluation est bien de convertir un diagnostic en logique de projet. Pour ce faire, il est important de se munir au préalable d'objectifs évaluables. Les objectifs trop généraux du type « réduire les écarts face à la réussite scolaire » ne permettent pas une évaluation

efficace.

Ainsi, la question à se poser au préalable est de savoir ce que les trois familles d'acteurs – opérateurs, financeurs, bénéficiaires – attendent de l'évaluation. Ensuite, il est important d'identifier les relations qui existent entre eux.

Si l'objectif est d'orienter l'action des CUCS en la rendant plus efficace, il est nécessaire d'analyser de manière très fine les causes et les effets d'une situation.

Le problème des CUCS à ce jour étant d'incarner une logique de guichet, l'évaluation doit être un bouclier contre cela.

Une bonne évaluation doit avoir des objectifs qui portent sur au minimum deux des éléments suivants :

- Contexte, problèmes à résoudre :

Un contexte mis en évidence permet de définir des problèmes à résoudre. Cela conduit à fixer des objectifs qui doivent être déclinés en méthodes et moyens, à savoir les processus.

- Cohérence :

La cohérence consiste à se poser la question de savoir si la relation entre les acteurs l'était.

- Efficience :

C'est l'évaluation de la qualité du rapport entre des moyens engagés et les résultats obtenus.

- Efficacité :

C'est l'évaluation de la qualité du rapport entre des résultats obtenus et les objectifs fixés.

Quelques problèmes rencontrés dans les évaluations des contrats de ville:

- Des maîtrises d'ouvrage trop horizontales, pas de leadership.
- Une méconnaissance du terrain de la part des enquêteurs qui sont allés où ils pensaient devoir aller.
- Une objectivité mal reçue par manque de pédagogie. L'évaluateur doit être pédagogue et doit aussi être capable de mettre en valeur les aspects positifs qui n'ont pas été perçus sur le terrain.

IV - Perspectives :

QUELQUES PROPOSITIONS POUR L'ATELIER EVALUATION DES CUCS

Lors de cette journée thématique « Cahier des charges », évaluation des CUCS, les chefs de projets CUCS et chargés d'évaluation ont formulé un certain nombre de propositions pour déterminer le contenu de l'atelier évaluation.

Ces propositions liées à l'évaluation tournent essentiellement autour de préoccupations théoriques et méthodologiques :

Des repères théoriques :

- Comment s'approprier des repères théoriques en vue de l'évaluation ?
- S'entendre sur les termes de l'évaluation
- Comment construire des objectifs généraux pertinents dans la programmation CUCS ?
- Revisiter les fondations des CUCS au regard des objectifs de la politique de la Ville
- Comment définir des objectifs opérationnels qui doivent émaner de techniciens ?

Des outils méthodologiques :

- Comment mettre en place les bons outils de suivi de l'évaluation ?

- Travailler sur des outils de suivi : tableaux de bords...
- Comment définir les bons indicateurs de l'évaluation ?
- Comment susciter de l'action dans le cadre d'un appel à projet à partir de l'évaluation ?

Du partage d'expérience :

- Recenser les diverses expériences d'évaluation et les analyser

Des exercices pratiques :

- Faire du pratique : atelier de construction d'indicateurs, rédaction d'un cahier des charges...

A la demande [des personnes présentes](#), RésO'Villes propose donc de mettre en place un atelier sur l'évaluation des CUCS qui s'inscrira dans la continuité du travail démarré avec Philippe CAFFIN, de l'APRAS, sur l'observation. L'objectif est de doter les chefs de projets et chargés d'évaluation des outils de maîtrise de leur évaluation.

Prochaine rencontre : **mardi 29 et mercredi 30 Avril à Rennes animée par Bruno Carlon**