



Ressource et formation  
17 boulevard Jean Rey  
30133 LES ANGLES  
04 32 70 02 10

## **Atelier RésOvilles**

### **L'évaluation des politiques publiques**

L'atelier s'est déroulé sur 5 séances avec une évolution des contenus de façon à accompagner progressivement les participants dans la construction de leur procédure d'évaluation. Ce choix souhaité par RésOvilles et visant à positionner l'atelier comme une instance de travail collectif, venait en accompagnement des démarches locales et entendait les aider à se constituer par des apports à la fois conceptuels et méthodologiques.

Les contenus ont été préalablement définis avec les chefs de projet CUCS lors d'une réunion réalisée en amont de l'atelier. Toutefois, il convient de constater que la participation à l'atelier est restée en deçà des engagements formulés par les collectivités locales, et que seules 4 villes ont participé avec régularité à la démarche. Cette situation a pu réduire l'impact de la démarche.

Toutefois, les échanges ont permis une confrontation des points de vue et des questionnements. Nous en préciserons quelques uns dans cette note, qui vient compléter une première note diffusée au début de l'atelier ainsi que les synthèses déjà réalisées des différentes séances.

### **La difficulté à installer un cadre collectif**

L'évaluation reste perçue par les décideurs comme un processus complexe à organiser dont les commanditaires ne voient pas toujours l'utilité, plus que comme une partie intégrante des programmes. Il s'en dégage une représentation un peu contraignante quant à l'organisation du processus.

La mise en oeuvre des CUCS a, de fait, peu préparé les décideurs à en faire un objet et à considérer que l'évaluation permettait une mise en perspective des réalisations et des résultats. Il en résulte selon les chefs de projet, une vision « techniciste » centrée sur la mesure des effets, plus que sur la compréhension des mécanismes à l'oeuvre.

L'évaluation locale reste donc encore peu perçue comme procédure d'attribution de sens ou comme processus cognitif et discursif qui aide à clarifier les enjeux. Cette remarque rejoint un autre questionnement sur la construction de *l'évaluabilité* qui interroge quatre facteurs sur lesquels il faut inciter les sites à réfléchir :

- La définition de l'objet d'évaluation (ce sur quoi on veut faire porter l'évaluation)
- Le fait que l'évaluation donne lieu à des décisions sur l'orientation et la conduite de l'action, consécutivement à la construction du jugement et à la mise en débat (lien entre la production de connaissance et l'action).
- L'intérêt que l'évaluation rende compte des discours et des représentations des différentes catégories d'acteurs concernés (confrontation des représentations et élaboration des représentations communes).
- La mesure des écarts entre les quartiers ZUS et les autres, pour laquelle les données semblent peu structurées ni soumises à réflexion.

### **Choisir les contenus de l'évaluation**

Les résultats des actions conduites n'ont pas de sens en tant que tels, ils doivent faire l'objet d'une analyse et d'une interprétation. Il est nécessaire que le Comité de Pilotage, à vocation politique, choisisse l'objet de l'évaluation avec attention, mais il est également nécessaire de définir la ou les problématiques qui vont faire l'objet et de l'évaluation plutôt que de s'en tenir à évaluer un ensemble d'actions.

Le choix de la problématique dépend de l'objet. Il permet d'élaborer des hypothèses d'interprétation qui serviront à définir les critères d'évaluation et les indicateurs de résultats et à les analyser.

## **Bâtir le référentiel**

Cette phase est évoquée par les chefs de projet, comme la plus complexe du point de vue méthodologique. Elle consiste à élaborer un questionnement resserré et précis, à énoncer des hypothèses d'interprétation et à choisir les critères et les indicateurs :

***Questionnement évaluatif → hypothèses → critères → indicateurs***

La responsabilité de la rédaction du référentiel, qui incombe au Comité d'évaluation, est souvent déléguée aux bureaux d'étude en charge de l'évaluation. Et pourtant, le choix du questionnement évaluatif est stratégique et doit s'organiser comme un processus collectif d'échanges d'idées sur ce qui fait question dans la conduite de l'action et auquel l'évaluation doit apporter une réponse. Pour élaborer le questionnement collectif, il faut sélectionner ce que l'on souhaite évaluer prioritairement, tout ne pouvant pas être évalué.

Il convient donc de choisir les sujets qui nécessitent de faire collectivement des choix importants, de partir de l'identification des problématiques et d'utiliser les différentes dimensions de l'interprétation (cohérence, efficacité, pertinence,..) afin de sélectionner les questions.

La production du référentiel est facilitée lorsqu' a déjà été produit, au moment de l'élaboration du CUCS, l'arbre des objectifs qui permet de hiérarchiser le questionnement. L'arbre des objectifs découle de la programmation et devrait normalement figurer en annexe du contrat, comme un outil de « lecture rapide » des orientations du programme. Il relie les enjeux/ les objectifs opérationnels/ les résultats attendus, et doit décrire les intentions initiales pour les différents programmes du contrat.

Il facilite le choix des indicateurs qui sont identifiés à partir des résultats attendus.

## **Le rôle d'organisation et de suivi du comité technique d'évaluation**

L'évaluation a également une finalité gestionnaire et décisionnelle, notamment pour ce qui concerne la capacité des hiérarchies institutionnelles à construire leurs modes de coopération. Il y a donc des considérations socio-organisationnelles à prendre en compte.

L'implication collective des cadres des administrations reste timide et la question de l'amélioration de la gestion des services à porter l'évaluation, reste peu abordée.

Le portage technique est essentiel car il conditionne souvent l'implication des responsables politiques. (aider à « créer » la position du politique).

Par ailleurs, dans le cadre d'évaluations de CUCS traitant la question du lien au droit commune, il apparaît nécessaire de mobiliser collectivement les directions des services de l'Etat collectivités locales concernées, dès la conception de l'évaluation.

### **La prise en compte du point de vue des bénéficiaires**

L'évaluation a une fonction démocratique et formative. Elle peut aussi servir, comme l'évoque D. FETTERMAN, à « renforcer l'autonomie et la capacité d'action d'un groupe humain ». S'il ne semble pas pertinent d'associer les bénéficiaires d'un programme à son pilotage, il est indispensable de créer les conditions pour qu'ils soient impliqués dans la démarche d'évaluation, dans la mesure où les actions visent à produire des services individuels et collectifs.

On peut en effet considérer qu'on ne crée pas un service POUR les usagers mais PAR LEUR INTERMEDIAIRE, et que la mesure des effets et de l'impact doit nécessairement prendre aussi en compte le point de vue subjectif de ceux en direction desquels l'action est conduite (évaluation pluraliste).

L'évaluation doit recueillir l'avis des bénéficiaires ou usagers sur la conduite de l'action, mais aussi sur les changements intervenus (accès à un service ou aux droits, intégration, socialisation,..).

Sur le plan méthodologique, il faut que les usagers bénéficient d'informations sur le processus d'évaluation (sens, objectifs, démarche) et sur les instruments de mesure (critères, indicateurs), et ceci en amont des temps de consultation, de façon à ce qu'ils aient connaissance des outils et moyens leur permettant de constituer leur point de vue.

La démarche d'évaluation peut être individuelle (évaluation de parcours dans le PRE) mais aussi collective (panel, groupes-témoins) permettant à la démarche de jouer aussi un rôle formatif.

La difficulté principale évoquée lors de l'atelier, réside d'une part, dans le choix et le statut des usagers consultés (bénéficiaires et coproducteurs de l'action), et d'autre part, dans la composition des groupes-témoins (représentativité).

Le fonctionnement des groupes doit veiller à respecter le pluralisme des idées et des représentations, et être constitué collectivement par les institutions.

Là aussi, l'intérêt de l'évaluation réside dans le fait qu'elle contribue à accroître le niveau de compétence.

### **A propos du contexte**

La période actuelle se caractérise par la recherche de nouveaux modes de gouvernance, en lien avec le renouvellement des systèmes d'action et des pratiques professionnelles. Elle se caractérise également par la prégnance des discours sur la maîtrise des dépenses budgétaires et la place des méthodes d'observation quantitative.

On observe à travers l'évaluation des CUCS, une diversité de pratiques, avec une confusion dans les appellations lorsque le recours au terme d' »évaluation » caractérise en fait une activité de « bilan ».

L'évaluation de programme peut intégrer des modalités diverses (bilan, suivi de tableaux de bord, étude d'expert, évaluation externe), mais il importe de préciser le choix de la méthode au regard de l'objet évalué. Le recours à la seule méthode quantitative, ou le détournement de l'évaluation par des outils de bilan, apparaît comme porteur de confusions.

La combinaison de méthodes quantitatives (mesure des écarts) articulée à une approche qualitative (fondée sur la production collective du référentiel et des apprentissages collectifs), semble un choix adapté pour l'évaluation de programmes permettant de donner à l'évaluation, une utilité au service du changement social.