

# Evaluation des contrats de ville

Proposition  
méthodologique

*Il ne suffit pas de rendre compte de ce que l'on fait  
pour savoir ce que l'on a produit !*

Guy Cauquil

**2023**

L'évaluation doit permettre d'identifier les marges de progrès, comprendre les dysfonctionnements, objectiver la réalité des changements et avant tout dégager de la valeur.

## Principes de l'évaluation

L'évaluation comme aide à la compréhension de la politique publique, aide au changement. Un outil de pilotage, une aide à la décision et non pas un contrôle en vue de sanction. Il s'agit de répondre aux trois variables clé pour conduire une démarche d'évaluation : la sincérité des commandes d'évaluation, la solidité des analyses et la dimension collective.

### Les 3 caractéristiques d'une démarche d'évaluation

continue et  
qui s'anticipe

collective et  
participative

qui met  
l'accent sur  
les résultats

Proposition : ne pas élaborer une usine à gaz, mais plutôt **une démarche claire et précise.**

### Se poser les bonnes questions



#### **D'abord les questions stratégiques :**

- Quelles sont les règles du jeu (instances d'évaluation, diffusion,...) qui vont la régir ?
- Quelles sont les questions évaluatives ?
- Quels sont les attendus de l'évaluation des décideurs ?

#### **Puis viendront les questions techniques :**

- Comment définir le périmètre et les objets pertinents sur lesquels elle doit porter ?
- Quelles seront les démarches et les méthodes les mieux adaptées /quels indicateurs utiliser ?

## Les règles du jeu

### ① Déterminer les instances d'évaluation et le portage de la démarche

L'instance de pilotage de la démarche peut être l'**instance du contrat de ville**. La **participation des partenaires** signataires du CdV (EPCI, Etat, CD,...) est à déterminer en termes d'attribution des missions de chacun.

➤ Les premières questions : qui évalue ? (en interne / en externe), avec qui ? Quelle collégialité avec les signataires et partenaires du cdv ?

➤ **Propositions** : Prévaloir le **portage en interne (équipe projet et référent évaluation) pour une meilleure appropriation de la démarche**. Le « référent » évaluation doit être à la fois impliqué dans le CdV et garant de la démarche et de son suivi.

## 2

Une affaire de tous : l'association de toutes les parties prenantes ; le croisement des différents points de vues / pluralité

- Qui associer à l'évaluation ?

Tout le monde n'est pas concerné par tout : **la nature des questions évaluatives touche différemment les divers types d'acteurs de la PV.**

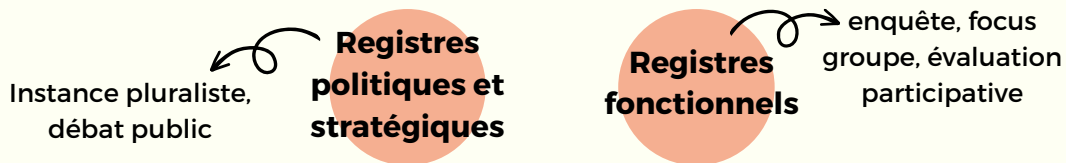
Sortir du tout ou rien : selon les types d'acteurs, ce ne sont pas les mêmes questions évaluatives qui sont mises en débat (efficacité, pertinence,...).

La participation des acteurs **varie selon que l'on vise une aide à la décision ou une mobilisation.**

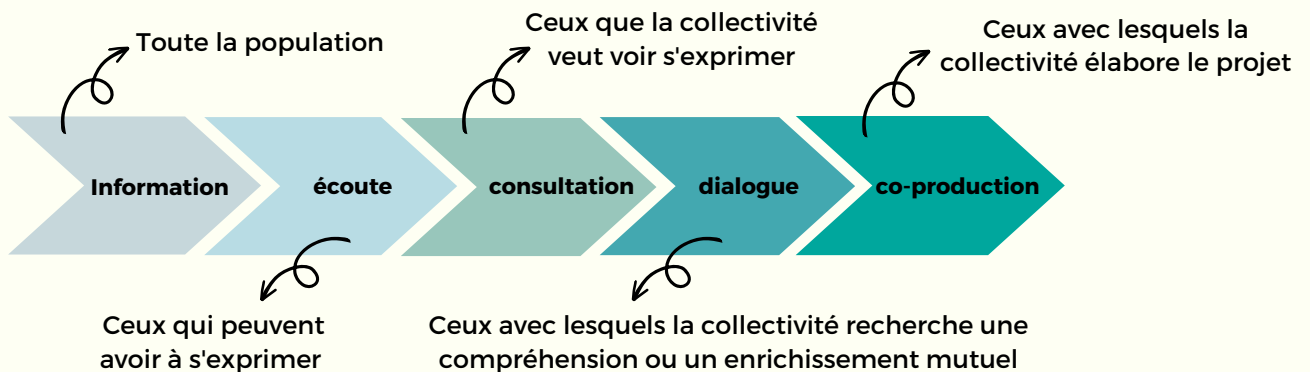
### Mobiliser les acteurs adéquats selon les registres de l'évaluation :



### Mobiliser les outils adéquats selon les divers registres de l'évaluation :



- Qui associer à l'évaluation et comment ?



## Le déploiement de la méthode :

### 3

Définir les questions évaluatives : le cœur du **référentiel d'évaluation**

Evaluer, c'est bien plus que constater et mesurer. C'est répondre à des questions qui semblent stratégiques aux pilotes de l'action publique (**quelle valeur, quelle utilité, quelle efficacité, au profit de qui ? etc.**)

- Cibler les priorités : objectifs /thématiques au regard du contrat ;
- Décliner les objectifs et formuler des hypothèses.

**Propositions** : Choisir 2 ou 3 questions dans l'un des 7 registres. 2

Questions à/ aux	Registres	Modalités	Commentaires
Politique de pilotage	Cohérence	Valeurs/finalités	
	Pertinence	Besoins/diagnostics	C'est interroger le diagnostic
Conduite de l'action	Effectivité	Réalisation	Bilan annuel = suivi des réalisations
	Efficacité	Résultats/impacts	Atteindre les résultats dans un délai raisonnable (les définir)
	Faisabilité	Modalités de réalisation	Les conditions de mise en œuvre
	Efficienc	Coût/résultats/valeurs	
Politique et stratégique	Attractivité	Des diverses parties prenantes	A qui cela profite ? Analyse des intérêts

## 4 Expliciter les résultats attendus et définir les critères et indicateurs

**La place centrale des résultats attendus : mesure des écarts entre Résultats attendus et Résultats atteints** ; analyser les causes de ces écarts (au regard des conditions de faisabilité) ; traitement des causes.

→ **Ne pas confondre résultats et réalisations**

→ **Associer opérateurs à la définition des RA**

La question du recueil des données est souvent délicate : la difficulté majeure est de faire remonter les informations (nécessité de travailler avec les structures et non seulement avec les personnes en poste). Un sujet à organiser avec les partenaires signataires.

Avoir des **outils de suivi et de réalisation des actions programmées**, qui sont nécessaires à la fois pour **les rapports annuels** et **la démarche d'évaluation**.

→ **Engagement d'outils d'observation et de recueil de données :**

- Données de suivi précises auprès des porteurs de projet
- Outils ANCT sur les enquêtes annuelles de suivi au niveau de chaque dispositif : PRE, adultes relais.
- Données quartier par quartier mises à disposition sur la plateforme SIG Ville ([sig.ville.gouv.fr](http://sig.ville.gouv.fr)) : données trimestrielles et annuelles sur les demandeurs d'emplois, fiches quartiers mises à jour une fois par an sur : démographie, éducation, insertion professionnelle, revenu, tissu économique.
- Plateforme de géoréférencement en quartier prioritaire pour tous les acteurs qui souhaitent mesurer le ciblage des habitants des QPV par un dispositif ou une mesure.

**Propositions :** Vérifier la cohérence entre RA et finalités des actions.

## 5 Cogiter, analyser, juger...

### Sur quoi fonder l'analyse ?

L'évolution du contexte (données socio démographiques : Insee, CAF, Pôle Emploi, publications de l'ONPV...)

Le projet initial (constats, enjeux, orientations stratégiques, objectifs opérationnels)

Des travaux spécifiques (diagnostics, études, focus, portraits de territoires...)

Le bilan des actions réalisées (droit commun et Bop 147)

Le point de vue des habitants

Le point de vue des usagers (ceux qui travaillent dans le quartier sans y habiter)

Le point de vue des professionnels en charge d'actions sur les QPV

## Un calendrier

- 3 temporalités :

**cadrage  
préparation**

**mise en  
œuvre**

**Analyse  
jugement  
proposition**

- Des périodes à définir :

cadrer	structurer	observer	analyser	juger	diffuser
S'accorder sur le sens, les objectifs, les modalités de travail...	Préciser la ou les questions évaluatives	Collecter les données (interview, enquête, groupe témoin, recherche documentaire...)	Etude des données, estimations...	Interpréter en fonction des critères, mesurer les changements et les évolutions, estimer la part de changement attribuable au contrat de ville...	Adapter le rapport dans une forme communicante pour le diffuser
Définir ce que l'on veut évaluer (les grands champs, les points clés...)	Définir les critères et les indicateurs			Rédiger le rapport d'évaluation	Rédiger un document de synthèse
	Estimer la disponibilité des données				
	Choisir les outils d'observation et trouver des collecteurs				

### Les points de vigilance



- Sortir de l'obligation pour retrouver de l'intérêt
- Travailler en atelier / groupe de travail plutôt que comité / commission
- Créer un groupe « constant, régulier »
- Bien poser les enjeux de l'évaluation (et donc les objectifs)
- Ne pas tout évaluer mais choisir 1 ou 2 questions évaluatives

## Le rôle de Ressources & Territoires

- Un accompagnement à la définition de la stratégie d'intervention et de la méthode
- R&T est garant de la méthode et des objectifs à atteindre
- Un accompagnement du groupe projet et du pilote : facilitateur et clarification des idées
- Une animation des réunions et ateliers
- Une relecture de documents
- La création d'un site collaboratif dédié à l'évaluation