



CUCS : l'évaluation

Comprendre le processus et construire les outils

Accompagnement-formation
des chefs de projet et équipes CUCS

Sommaire

| | |
|--|------|
| 1. L'évaluation en action..... | p.3 |
| 2. Initier l'évaluation : trois exigences <i>a minima</i> | p.4 |
| 3. L'évaluation : principes de base illustrés | p.5 |
| 4. Les quatre dimensions de l'évaluation des CUCS | p.6 |
| 5. Trois outils de définition de la valeur | p.7 |
| 6. Quatre outils de mesure de la valeur | p.8 |
| 7. Le processus d'évaluation à construire | p.9 |
| 8. Le processus d'évaluation illustré | p.10 |
| 9. Le processus cognitif de construction des critères et autres indicateurs | p.11 |
| 10. La participation dans l'évaluation | p.12 |
| Annexes : fiches d'évaluation | p.13 |

1. L'évaluation en action

Outre qu'elle peut faire dériver vers l'affichage du seul résultat médiatisable, ne retenant d'un processus de développement social que la « séquence-choc » ou la donnée quantifiable, **la pression croissante de l'évaluation** dans le champ des politiques publiques provoque une attraction leurrante sur les outils.

« *Quoi évaluer et pourquoi ?* » se dit trop vite : « *Comment évaluer ?* »
Et la démarche évaluative se transforme alors en marché aux outils.

Outils pré-fabriqués, outils échangés voire outils bricolés, **tous et indifféremment** se voient assignés de prendre la mesure : de la réalisation des projets, programmes et actions, des moyens mobilisés, de l'organisation, du management, des effets sociaux, des impacts et des résultats.

Mais que peut-on apprécier de la valeur dans ces conditions si ce n'est finalement la quantité ?

Mettre en œuvre l'évaluation suppose d'entrer dans un processus d'élaboration de l'outillage approprié au projet d'évaluation. Et ce faisant de distinguer les outils de mesure, des outils de définition de la valeur...

Par exemple, les projets de rénovation urbaine sont accompagnés de dispositifs de concertation avec les habitants. « Qu'est-ce qui donne de la valeur au dispositif de concertation mis en place ? » implique de répondre à la question : « Qu'est-ce qui est constitutif de la valeur de la concertation dans un PRU ? » et non pas « combien de réunions de concertation » ?

Ainsi au moins deux outils d'évaluation sont à fabriquer : celui qui permet de dire « ce qui fait la valeur » et celui qui mesure la valeur.

Reste que la manipulation de cet outillage se doit d'être légère et entraînée, si l'on veut que l'évaluation soit praticable et serve au mieux ses objectifs génériques : de connaissance, d'information, de participation, de qualification des acteurs et d'optimisation.

C'est de cet entraînement, suivi par des chefs de projet et équipes CUCS du Val d'Oise, à partir d'une initiative du Pôle de Ressources Ville et Développement Social, que traite schématiquement le présent document.

2. Initier l'évaluation : trois exigences *a minima*

1. Réunir les conditions stratégiques de l'évaluation

- C'est bénéficier d'une **volonté politique** exprimant la valeur accordée à l'évaluation et énonçant les attentes qui s'y rapportent.
- C'est s'adosser à un **projet d'évaluation** fixant les orientations, les principes et les modalités.
- C'est s'assurer d'un minimum de « **culture de l'évaluation** » au sein des acteurs concernés (à défaut, c'est d'abord le constituer).
- C'est enfin promouvoir l'évaluation comme un **processus de qualification des acteurs** (au service d'un projet) plutôt que comme une investigation dans leur activité.

2. Délimiter l'objet d'évaluation

- C'est ***par exemple*** préciser s'il s'agit d'évaluer le CUCS ou les dispositifs-programmes, ou les actions ou les pratiques...
- Mais c'est aussi préciser ***par exemple***, si de « l'objet-CUCS », il s'agit d'évaluer les conditions de mise en œuvre à l'échelle politique, partenariale, organisationnelle, administrative, financière, méthodologique, s'il s'agit d'évaluer la reproductibilité de la réalisation des actions ou s'il s'agit d'évaluer les impacts et les effets sociaux des actions...
- Se resserrant de plus en plus jusqu'à obtenir **un objet précisément délimité**, la réflexion se doit d'être conduite y compris au niveau politique et faire valoir les arguments du choix final.

3. Poser le questionnement évaluatif

- C'est formuler « **les grandes questions** » qui orienteront l'évaluation, en termes d'analyse des résultats et en termes d'analyse des conditions d'obtention des résultats.

Par exemple sur une action dédiée au maintien de conditions de vie décentes pour des locataires d'immeubles voués à la démolition dans le cadre d'un Programme de Renouvellement Urbain, **les grandes questions** pourront être :

- . *l'action a-t-elle fait évoluer la logique strictement gestionnaire des bailleurs ?*
- . *l'action a-t-elle amélioré les relations des habitants avec les institutions ?*
- . *l'action a-t-elle modifié le suivi par les décideurs de leurs décisions ?*
- *l'action a-t-elle suscité l'éveil pour des pratiques participatives ?*

3. L'évaluation : principes de base illustrés

1. Tout objet d'évaluation doit être relié à son origine

Par exemple :

- le CUCS **et** ses orientations, son diagnostic et ses enjeux stratégiques
- les dispositifs **et** leurs circulaires de définition
- les actions **et** leurs objectifs de résultats, eux-mêmes reliés à un diagnostic.

2. L'origine de l'objet constitue l'un des points d'appui du référentiel d'évaluation

Par exemple :

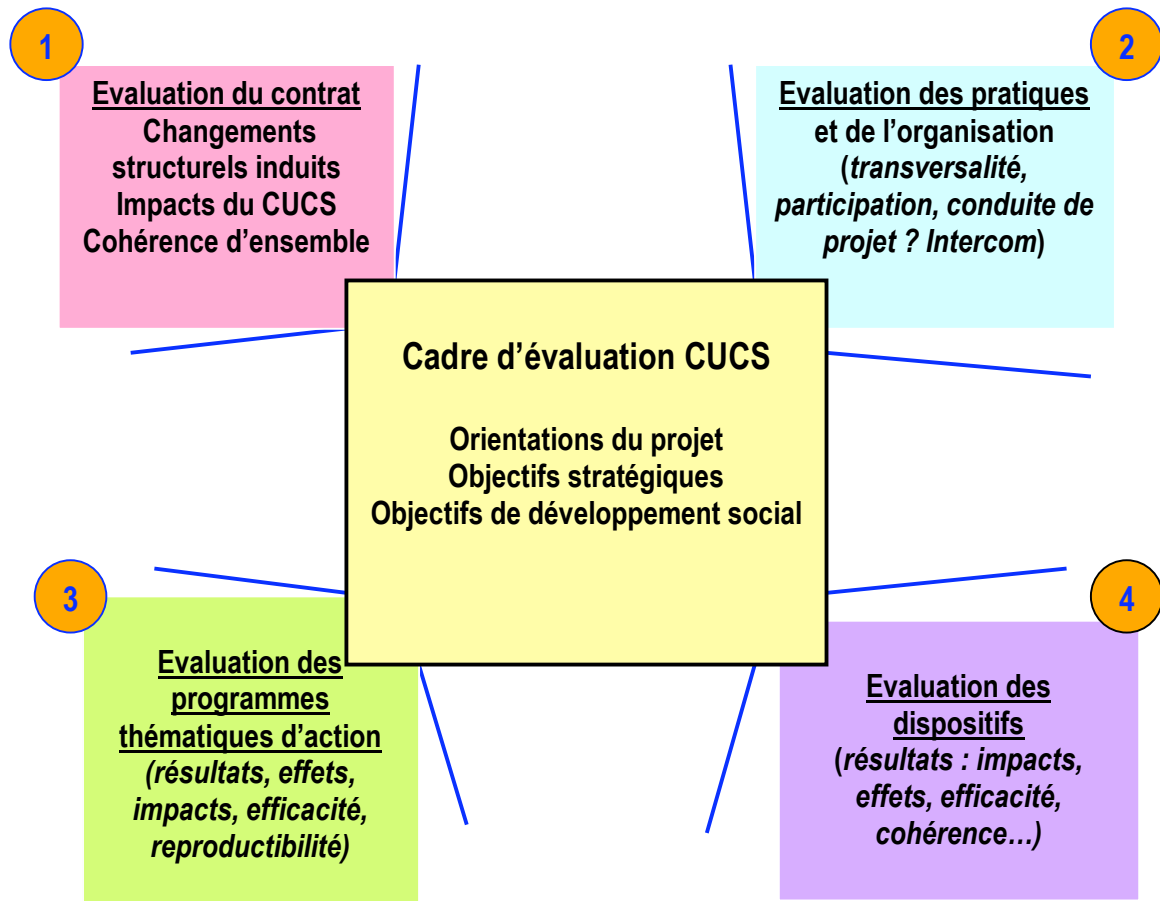
- **pour un CUCS**, *l'approche territoriale, la dynamique transversale d'acteurs, l'organisation des moyens en projet...* doivent, d'après les textes, structurer la mise en œuvre du CUCS. L'évaluation aura à en apprécier la concrétisation
- **pour un dispositif PRE**, *la pluridisciplinarité, l'approche globale, l'identification des publics, l'adhésion des parents...* doivent, d'après les textes, structurer la mise en œuvre du PRE. L'évaluation aura à en apprécier la concrétisation
- **Pour une action**, les objectifs issus du diagnostic doivent être réalisés. Par exemple, « améliorer la relation de la population avec les institutions ». L'évaluation aura à en apprécier la concrétisation

3. Les conditions de réussite (critères et indicateurs) constituent les autres points d'appui du référentiel d'évaluation

Par exemple :

- **pour un CUCS**, « le diagnostic partagé » sera un critère d'évaluation de la concrétisation de *l'approche territoriale*. Et « la largeur de la participation » au diagnostic partagé sera un indicateur de la réalisation du diagnostic : il constituera par conséquent un support d'appréciation de **la valeur de l'approche territoriale**.
- **pour un dispositif PRE**, « la mobilisation des partenaires » sera un critère d'évaluation de *la pluridisciplinarité*. Et « la diversité des partenaires mobilisés » sera un indicateur de la réalisation de la mobilisation : il constituera par conséquent un support d'appréciation de **la valeur de la pluridisciplinarité**.
- **Pour une action**, selon l'exemple ci-dessus, « la confidentialité à l'accueil » sera un critère d'évaluation de la concrétisation de *l'amélioration des relations de la population avec les institutions*. Et « l'aménagement de l'espace d'accueil » sera un indicateur de la réalisation de la confidentialité : il constituera par conséquent un support d'appréciation de **la valeur de l'amélioration apportée aux relations institutions/populations**.

4. Les quatre dimensions de l'évaluation des CUCS



Outre qu'il est évidemment primordial de délimiter « *l'objet d'évaluation* »
Et de préciser sous quels angles sera appréciée sa valeur (*questionnement évaluatif*)

Ce qui constitue *le projet d'évaluation*...

2 TYPES D'OUTILS SONT NÉCESSAIRES :

- les outils de définition de la valeur ⇒ **DV**
- les outils de mesure de la valeur ⇒ **MV**

Les uns et les autres s'utiliseront dans la construction du processus évaluatif

5. Trois outils de DEFINITION de la valeur

Définir la valeur, c'est se donner la possibilité de l'apprécier

1. La contextualisation

C'est l'opération qui consiste à situer le projet d'action ou l'action dans son contexte, en précisant : **a)** le contexte, **b)** le problème, **c)** la perspective d'action.

- **Par exemple : Contexte :** *quartier multiculturel extrêmement précarisé, Problème :* *analphabétisation et isolement des femmes, Perspective d'action :* *création d'espaces de rencontre autour de « cuisines du monde ».*

Ainsi se trouvent fixés les éléments de valeur concernant la pertinence, laquelle ne pourra s'apprécier ultérieurement que dans la référence : **a')** à l'origine de l'action ou du projet, **b')** à l'identification du problème, **c')** à l'intention d'action d'amélioration.

2. La théorie de l'action

C'est l'opération qui consiste à dégager le sens des textes et notamment les options méthodologiques affichées (souvent sommairement) dans les circulaires ou (parfois plus précisément) dans les orientations du projet CUCS.

- **Par exemple :** *avoir une approche globale territoriale, dynamique transversale d'acteurs, logique participative, etc. pour les CUCS.*
Pluridisciplinarité, approche globale, adhésion des parents, etc. pour le PRE

Ainsi se trouvent fixés les éléments de valeur concernant la cohérence, laquelle ne pourra s'apprécier ultérieurement que dans la référence au sens des textes et à la théorie d'action qu'ils affichent.

3. Les objectifs de résultats

C'est l'opération qui consiste à ne pas se contenter d'annoncer une action mais à en fixer les résultats escomptés.

- **Par exemple :** *pour une action « Logement Habitat » dans un PRU où certains locataires sont laissés dans l'incertitude de leur relogement, Objectif de résultat :* *améliorer les conditions de vie des locataires et atténuer leur mal être. Impliquer les bailleurs à la vie sociale dans les immeubles voués à la démolition.*

Ainsi se trouvent fixés les éléments de valeur concernant l'efficacité, laquelle ne pourra s'apprécier ultérieurement que dans la référence aux résultats escomptés.

6. Quatre outils de MESURE de la valeur

Mesurer la valeur, c'est apprécier l'équivalence entre une valeur définie et un objet à valoriser

1. Les critères de réussite

Ce sont les principes d'action (ou conditions de réussite de l'action).

Ils fixent les conditions selon lesquelles l'action peut atteindre au mieux ses objectifs.

- **Par exemple** : action soutien à la parentalité : mise en place d'un système simplifié et concret de réponse collective sur des besoins partagés. **Critère de réussite** : instaurer un climat de confiance

2. Les indicateurs de réalisation

Ils renseignent sur ce qui doit être fait (ou a été fait), pour obtenir les résultats annoncés.

- **Par exemple** : action soutien à la parentalité : mise en place d'un système simplifié et concret de réponse collective sur des besoins partagés. **Critère de réussite** : instaurer un climat de confiance avec les parents. **Indicateur de réalisation** : Constitution d'un groupe de parents impliqués.

3. Les indicateurs de résultats

Ils renseignent sur les résultats obtenus.

- **Par exemple** : action soutien à la parentalité : mise en place d'un système simplifié et concret de réponse collective sur des besoins partagés. **Critère de réussite** : instaurer un climat de confiance. **Indicateur de réalisation** : Constitution d'un groupe de parents impliqués. **Indicateurs de résultats** : Mouvement croissant de sollicitations/propositions des parents.

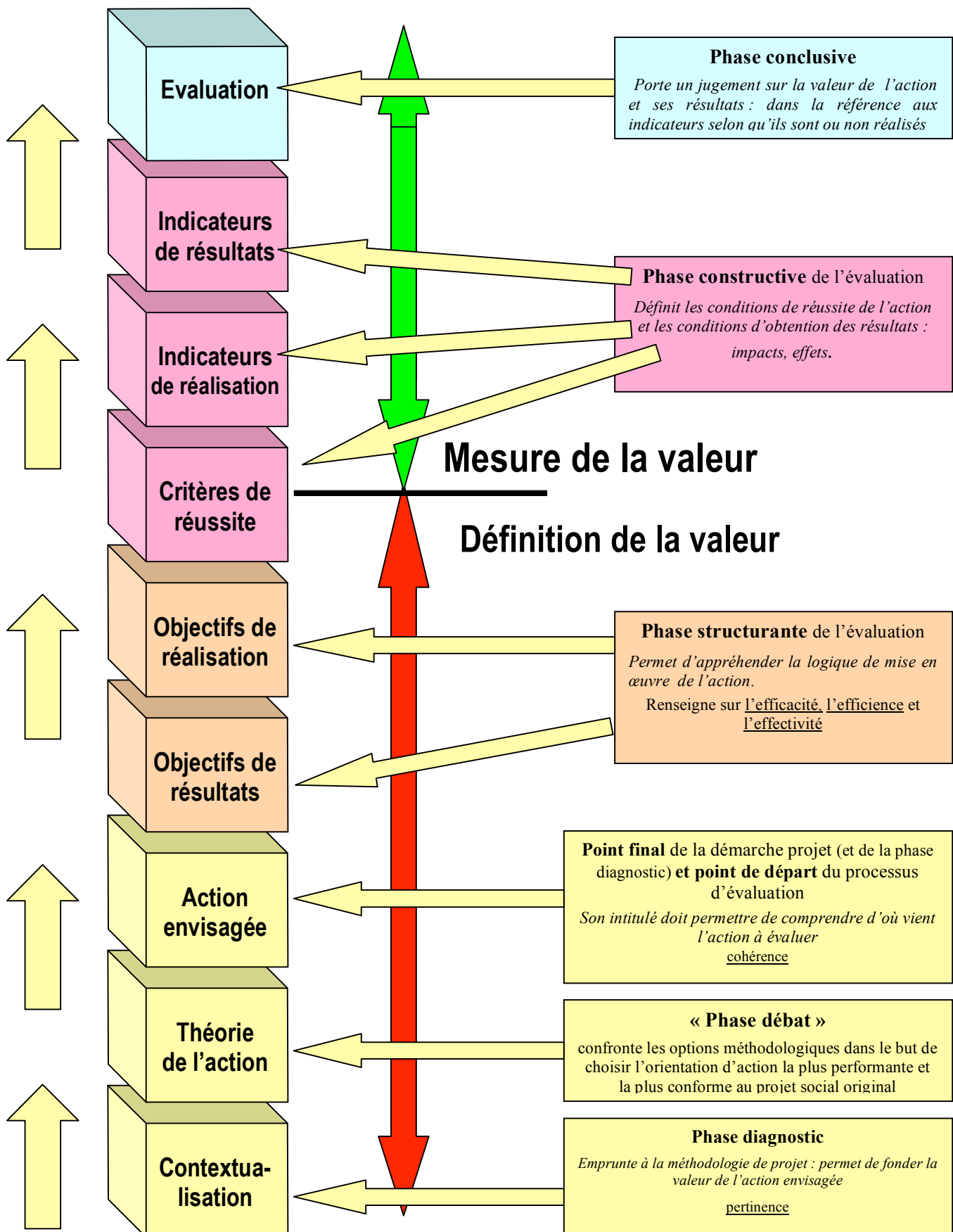
4. Les degrés d'évaluation

Ils étagent les résultats obtenus dans une graduation (faible, moyen, fort) permettant d'apprécier précisément le degré de réussite.

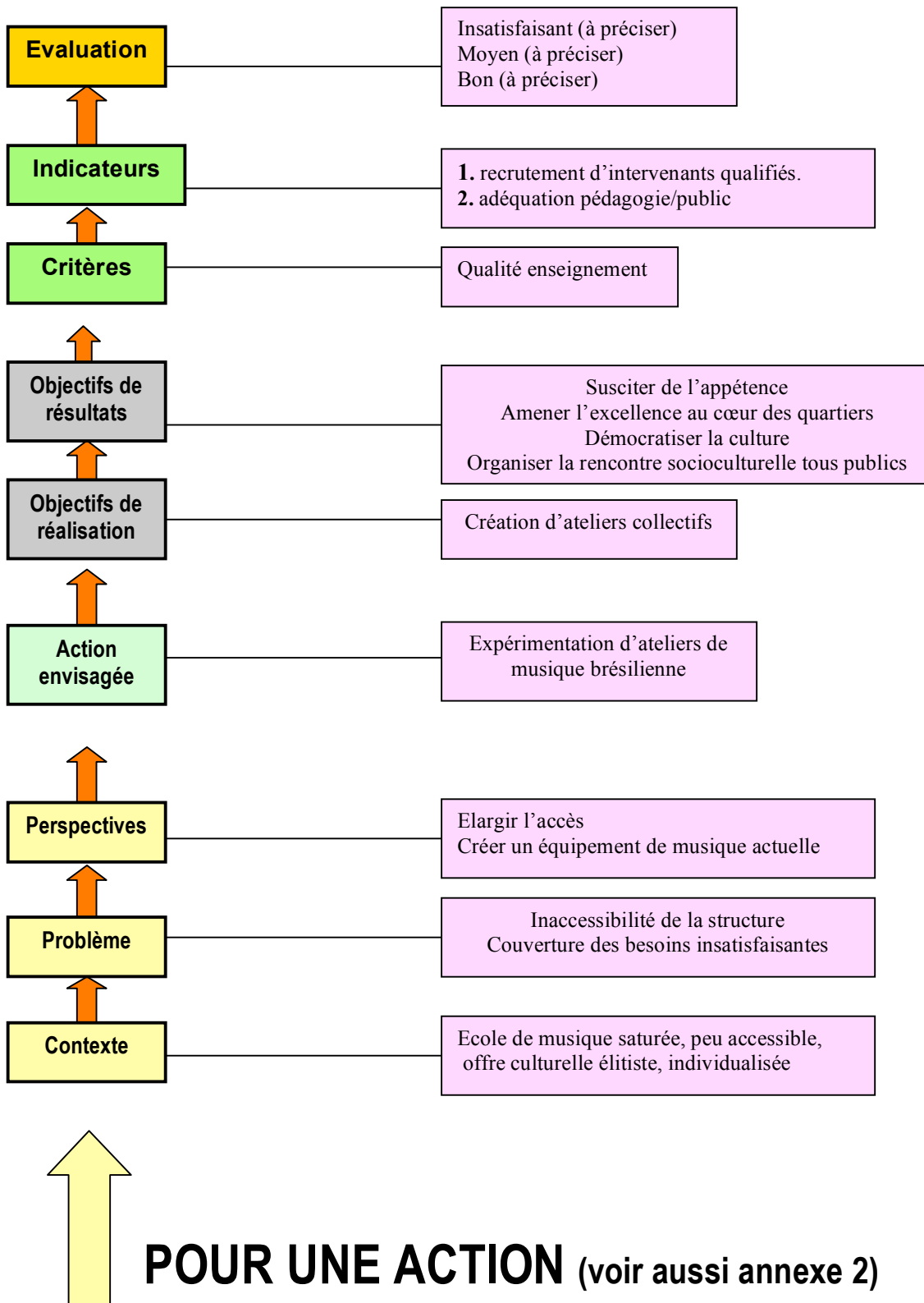
- **Par exemple** : action soutien à la parentalité : mise en place d'un système simplifié et concret de réponse collective sur des besoins partagés. **Indicateurs de résultats** : Mouvement croissant de sollicitations/propositions des parents. **Degrés d'évaluation** :
 - Sollicitations-Propositions des parents soumises à l'offre existante
 - Sollicitations-Propositions des parents inventives mais peu faisables
 - Sollicitations-Propositions des parents très créatives et autonomes

(voir aussi annexe 1)

7. Le processus d'évaluation à construire



8. Le processus d'évaluation illustré



9. Le processus cognitif de construction des critères et autres indicateurs

Exemple : évaluer l'impact du CUCS sur la cohésion sociale

1. **Donner une définition à la cohésion sociale –**

La cohésion sociale est le produit de trois facteurs : l'appartenance (qui se crée lorsque les membres d'un groupe, d'une collectivité, d'une société s'estiment protégés, ce qui leur permet de « se mettre en projet »), l'attraction (qui s'obtient dès lors que les besoins individuels des membres d'un même corps social sont satisfaits, ce qui renforce l'appartenance), et l'agrégation qui se réalise lorsque les besoins individuels du plus grand nombre sont satisfaits, ce qui renforce attraction et appartenance).

2. **Définir l'objectif général à atteindre**

ici : créer les conditions favorables à l'appartenance, à l'agrégation, à l'attraction, lesquelles sont constitutives de la cohésion sociale

3. **Préciser l'objectif de réalisation (et l'action)**

ici : mettre en place un système d'information de proximité et de résolution participative de problèmes d'habitat susceptible de réduire au maximum l'incertitude liée aux démolitions et relogements dans l'opération PRU et de responsabiliser les institutions dans le portage des problèmes, à la cristallisation desquels elles participent.

4. **Qualifier l'objectif de résultats**

ici : des habitants en capacité d'interpeller les bailleurs pour obtenir une information fiable et précise sur leur devenir et des bailleurs sortis d'une logique de mésinformation comme modalité de gestion des situations sociales difficiles.

5. **Formuler les conditions de réussite de l'action (et d'obtention des résultats) c'est-à-dire les critères.**

ici : 1. organiser le rapprochement des habitants et des bailleurs, 2. réaliser un diagnostic participatif et partagé des problèmes qui font obstacle à la sécurité des locataires (manque d'info, info officieuse, abandon des immeubles voués à la démolition, manque d'entretien, non réponses aux demandes des habitants, etc.), 3. garantir l'écoute et la prise en compte des problèmes, 4. assurer la mise en œuvre de solutions effectivement en adéquation avec les besoins exprimés et validés collectivement.

6. **Décliner les modalités opérationnelles de réalisation des conditions de réussite, c'est-à-dire les indicateurs**

ici par exemple : 1. mettre en place des espaces de confrontation et de concertation, 2. recueillir la parole des habitants hors de toute pression, 3. installer une instance multi acteurs de régulation et de décision, 4. fixer un planning de réalisation des actions d'entretien, de réparation et d'information.

7. **Évaluer, c'est à dire « donner de la valeur »**

ici : toute action qui aura réuni les conditions de réussite (critères) par une réelle mise en œuvre des modalités d'opérationnalisation (indicateurs) pourra être qualifiée d'action ayant eu un impact positif sur la cohésion sociale... pour avoir permis de la mise en projet dans un contexte institutionnel moins insécurisant, pour avoir pris en compte les besoins individuels sur une problématique de logement (besoin primaire) qui concerne le plus grand nombre.

10. La participation dans l'évaluation

Exemple : Évaluer un programme thématique d'actions « citoyenneté et prévention de la délinquance »

1. Se rappeler que l'évaluation, pour être utile au développement social d'un territoire, doit qualifier les acteurs.

Il est nécessaire pour cela de faire valoir les progrès réalisés (d'un objectif jusqu'à son atteinte en passant par l'action), pour la population visée, pour les porteurs de projet qui s'investissent dans le quotidien des actions et pour les décideurs.

2. Constituer un ou des groupes multi acteurs d'évaluation

(représentants d'habitants, d'institutions, de professionnels, d'associations,).

3. Établir en groupe une définition partagée

de la citoyenneté et de la prévention (en prenant appui sur les objectifs stratégiques du CUCS pour cette thématique).

4. Construire en groupe un référentiel d'évaluation

a) dans la référence à la définition précédemment établie, b) fixant les conditions de réussite (critères) et c) les conditions d'opérationnalisation (indicateurs).

5. Délimiter le ou les angles d'évaluation qui rendront le mieux compte de la valeur des actions au regard des problématiques et des enjeux locaux

ici : a) la posture des institutions. b) le rôle de médiation des associations (entre institutions, parents, jeunes). c) la parentalité. c) le support de l'action (culture, loisirs, éducation, vie en collectivité, accès aux droits, environnement, cadre de vie). d) l'offre sociale (qualité, diversité, accessibilité, coordination, cohérence).

6. Passer les actions dans le filtre du référentiel d'évaluation

selon la délimitation effectuée en 5, ne sera examiné des actions que a) ou que b) ou que c), etc.

7. Évaluer !

en utilisant le référentiel d'évaluation, dans un échange contradictoire dans lequel chaque acteur illustrera et argumentera son analyse à l'aide des situations auxquelles il a œuvré.

En forme de « **conclusions et perspectives** », une synthèse des résultats sera faite :
Elle donnera une vision d'ensemble :

- **des actions** dont l'efficacité est notable et/ou relative (quelles thématiques, quelles améliorations ?).
- **des conditions de réalisation** dont l'effcience est probante et/ou aléatoire (co-portage, durée, etc.)
- **des préconisations** qu'appellent ces résultats d'évaluation (consolidation, adaptation, coordination, recentrage, suivi, accompagnement formation, etc.)

Annexe 1 - Critères et indicateurs -

L'évaluation des actions dans le CUCS se conçoit comme le projet d'**obtenir une information qualifiée sur les effets produits** par la réalisation des actions et par conséquent sur leur efficacité.

1. l'action doit être classée selon la typologie thématique CUCS
2. l'évaluation doit être délimitée par des « questions évaluatives »
3. l'évaluation doit être adossée aux « objectifs de réalisation et de résultats » de l'action
4. l'évaluation doit prendre appui sur un éventail de conditions de réussite (critères)
5. les critères doivent être déclinés en « indicateurs d'opérationnalisation »
6. la mesure de la valeur de l'action s'effectue sur la confrontation « indicateurs/ réalité objectivée »
7. les résultats de l'évaluation doivent être commentés (efficacité, efficience, préconisations)

| | |
|---------------------------------|---|
| Objet d'évaluation | UNE ACTION « LOGEMENT-HABITAT-CADRE DE VIE » |
| Questionnement évaluatif | Quels résultats (impact, effet) l'action réalisée a-t-elle produit ? A quelles conditions ces résultats ont-ils été obtenus ? |
| Questions évaluatives | L'action est-elle pertinente avec la réalité des besoins et/ou des problèmes repérés ? L'action est-elle en cohérence avec les axes thématiques et les pré-requis méthodologiques des CUCS ? L'action a-t-elle mobilisé les moyens appropriés ? L'action a-t-elle été efficace (produit les résultats visés) ? |
| Exemple | Contexte : le diagnostic social a fait apparaître que les habitants les plus fragiles ont beaucoup de difficulté à faire face aux incertitudes générées par le PRU (échéances de démolition, relogement, déménagement, projet de vie, entretien des immeubles encore habités, etc.). Objectifs de réalisation : poser collectivement le problème avec tous les acteurs concernés, dont les habitants et co-construire des actions d'amélioration. Objectif de résultat : améliorer les conditions de vie des locataires et atténuer leur mal être. Impliquer les bailleurs à la vie des immeubles voués à la démolition. |

| Critères | Indicateurs | Evaluation |
|---|---|-------------------|
| Susciter l'adhésion des différents acteurs (bailleurs, GIP, associations, Caf, CG...) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontres multi-acteurs ▪ Plaquette d'exposé des motifs ▪ Caution inter-institutionnelle | |
| Ecouter et entendre la plainte et les propositions des habitants | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relations de proximité ▪ Diagnostic partagé ▪ Hiérarchisation des besoins | |
| Définir un projet partagé de résolution des problèmes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Co-construction ▪ Formalisation | |
| Mettre en place un dispositif d'information fiable et co-porté. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Espace animé de rencontre et d'échange habitants/bailleurs /autres partenaires | |
| Maîtriser les risques | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ratio budget global/ budget action ▪ ratio projet action/durée prévi | |

Voir aussi page 8

Annexe 2 - Définir et mesurer la valeur, 2 démarches – (voir aussi pages 9 et 10)

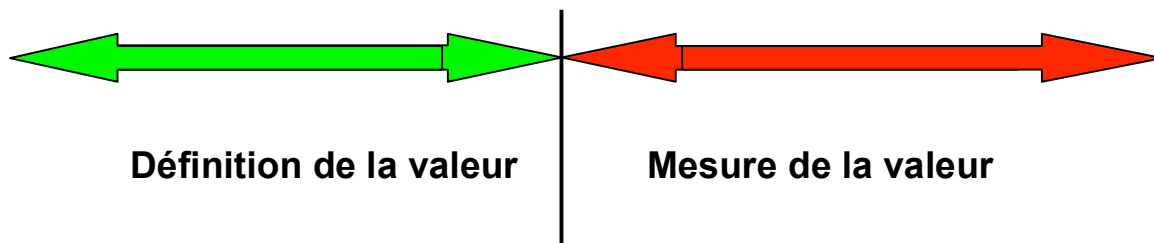
L'évaluation d'une action se conçoit comme le projet d'**obtenir une information qualifiée sur les effets produits** par la réalisation de l'action et par conséquent sur son efficacité. A noter que l'information quantitative ne dit pas fatalement la valeur.

1. l'évaluation doit pouvoir se référer aux origines de l'action (contexte, problématique)
2. l'évaluation doit être structurée par des « questions évaluatives » (que veut-on savoir ?)
3. l'évaluation doit être adossée aux « objectifs de réalisation et de résultats » de l'action
4. l'évaluation doit prendre appui sur un éventail de conditions de réussite (critères)
5. les critères doivent être déclinés en « indicateurs d'opérationnalisation »
6. la mesure de la valeur de l'action s'effectue sur la confrontation « indicateurs/ réalité objectivée »
7. les résultats de l'évaluation doivent être commentés (efficacité, efficience, préconisations)

Exemple : « un café des parents »

Contexte : être parent dans un quartier stigmatisé ZUS – isolement – mono parentalité – cumul des handicaps - fonction parentale déficitaire – méconnaissance des structures existantes.

Problématique : dispersion et cloisonnement des acteurs – manque de coordination et de lisibilité – absence de projet partagé – sous-qualification sociale et repli sur soi des parents -



| Objectif général | Objectif de réalisation (objectif opérationnel) | Objectifs de résultat (Résultats attendus) | Action envisagée | Critères de réussite | Indicateurs de réalisation | Indicateurs de résultats | évaluation |
|--------------------------------|---|--|---|---|--|--|-------------------------|
| Soutenir la fonction parentale | Mettre en œuvre un système simplifié et concret de réponse collective à la demande sur des besoins partagés | Identification par les parents des interlocuteurs valables (avec lesquels s'élaborent et s'obtiennent des réponses et des soutiens concrets) | Création d'un café des parents en périphérie de et en synergie avec l'école | <ul style="list-style-type: none"> - Etablir le contact avec les parents. - Instaurer un maillage de l'accueil des besoins - Organiser la priorisation des besoins | <ul style="list-style-type: none"> - Constitution d'un groupe de parents impliqués - Articulations associations, école, institutions et initiateur de l'action - Mise en place d'une formule de réponse sur une thématique définie en concertation intervenants / parents | <ul style="list-style-type: none"> - Mouvement croissant de sollicitations / propositions des parents - Repérage de l'initiative par les familles. - Amorce d'une logique de coordination et de complémentarité pluri-acteurs | Faible Moyen Fort |