



**ORIV**

Observatoire régional  
de l'intégration et de la ville

## Evaluation des Contrats de Ville

> **Accompagnement et formation-action pour  
les territoires du Grand Est**

*30 novembre et 1<sup>er</sup> décembre 2017  
Nancy*

# Programme de la session

## **Mardi matin – 9h-12h30**

- L'évaluation, de quoi parle-t-on ?
- Pour quoi en fait-on ?
- Avec qui la partager ?

## **Mardi après-midi – 13h30-17h**

- C'est parti pour la pratique ! > la phase de cadrage

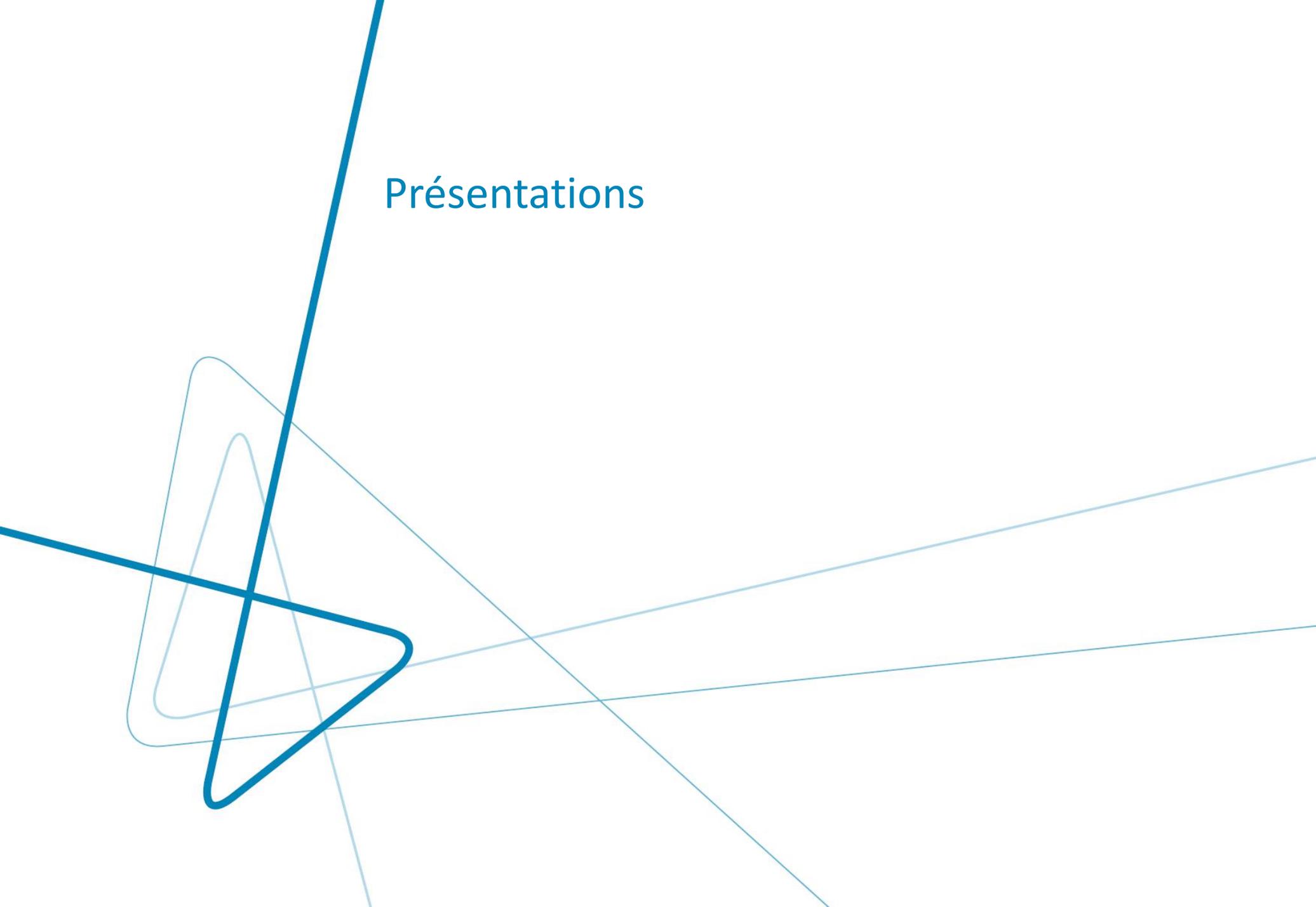
## **Mercredi matin – 9h-12h30**

- C'est parti pour la pratique ! > la phase de collecte

## **Mercredi après-midi – 13h30-16h30**

- C'est parti pour la pratique ! > les phases d'analyse, de jugement, de recommandations et de restitution
- Et la suite ?

Présentations



# Ouverture et présentations

## ■ Qui est autour de la table ?

- Les animateurs et intervenants

## • Les participants à la formation : vous !

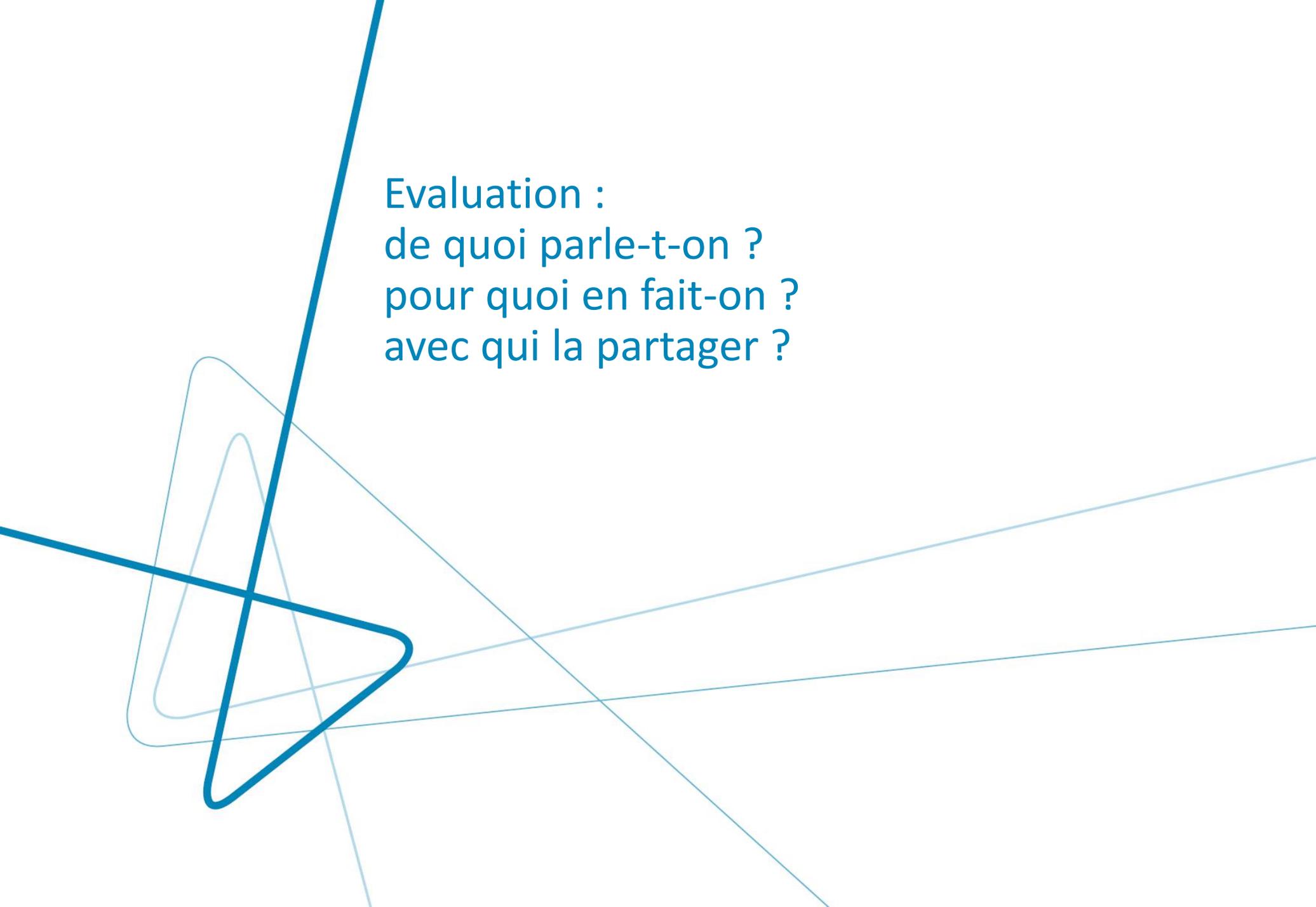
- Prénom, poste, ancienneté dans la politique de la ville
- Avez-vous déjà des pratiques d'évaluation ?
- Si vous deviez apprécier votre niveau de connaissance en évaluation, quel serait-il ?  
Donnez-vous une note de 0 à 10.
- Si vous n'aviez pas de rapport à rendre au CGET, quel serait votre niveau d'intérêt pour l'évaluation ? A nouveau, de 0 à 10

# Pourquoi proposer un accompagnement et une formation-action sur l'évaluation ?

- Parce que l'ORIV a **pris en compte les remontées informelles sur les difficultés à évaluer**, en termes de temps et de compétences notamment
- Pour vous mettre en capacité de **rendre un rapport d'évaluation** au CGET... mais aussi de **mener une démarche qui vous soit utile** pour améliorer le pilotage des CDV
- Pour **initier une montée en compétence** sur l'évaluation (esprit, posture, concepts, démarche, outils mobilisables...)... et vous permettre de **commencer concrètement l'évaluation** de votre ou vos CDV
- Pour favoriser **l'appropriation de la méthode par la pratique en groupe** et le partage de leviers et difficultés
- Afin de mettre à votre disposition des outils et un accompagnement pour **mener vos travaux évaluatifs en semi-autonomie**

# La manière de travailler et les outils à notre disposition

- Une formation... action
- Avec un animateur... facilitateur
- Et des participants... travailleurs !
  
- Des apports théoriques en groupe plénier
- Des temps de travail individuels ou en sous-groupe
- La matière : c'est vous qui l'apportez
  
- Un lexique et un mémo des points à retenir à enrichir ensemble
- Des outils qui vous sont remis ou indiqués pour être utilisés de manière ad hoc

The background features several abstract blue lines. A thick blue line starts from the top left and extends towards the center. A thinner blue line starts from the bottom left and extends towards the right. Another thin blue line starts from the top left and extends towards the bottom right. There are also some light blue, hand-drawn style shapes on the left side, including a large, irregular loop and a smaller, more defined shape.

Evaluation :  
de quoi parle-t-on ?  
pour quoi en fait-on ?  
avec qui la partager ?

# Ce que l'évaluateur entend souvent

*Mais en fait l'évaluation c'est de l'audit ?*

Voilà encore une sacrée usine à gaz !

Encore un consultant qui va nous pondre un rapport de 200 pages auquel on ne va rien comprendre...

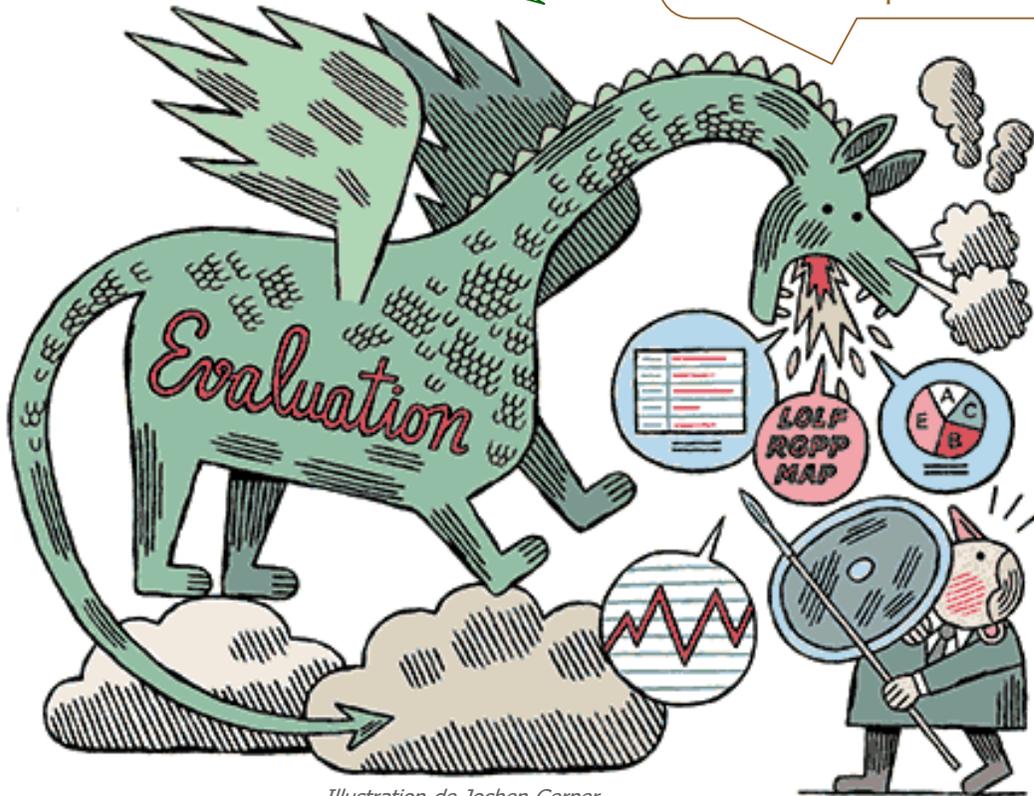
Mais qui va être évalué ? C'est nous ? Nos partenaires ? Les entreprises ?

Soyons sérieux, on ne peut quand même pas tout évaluer !?

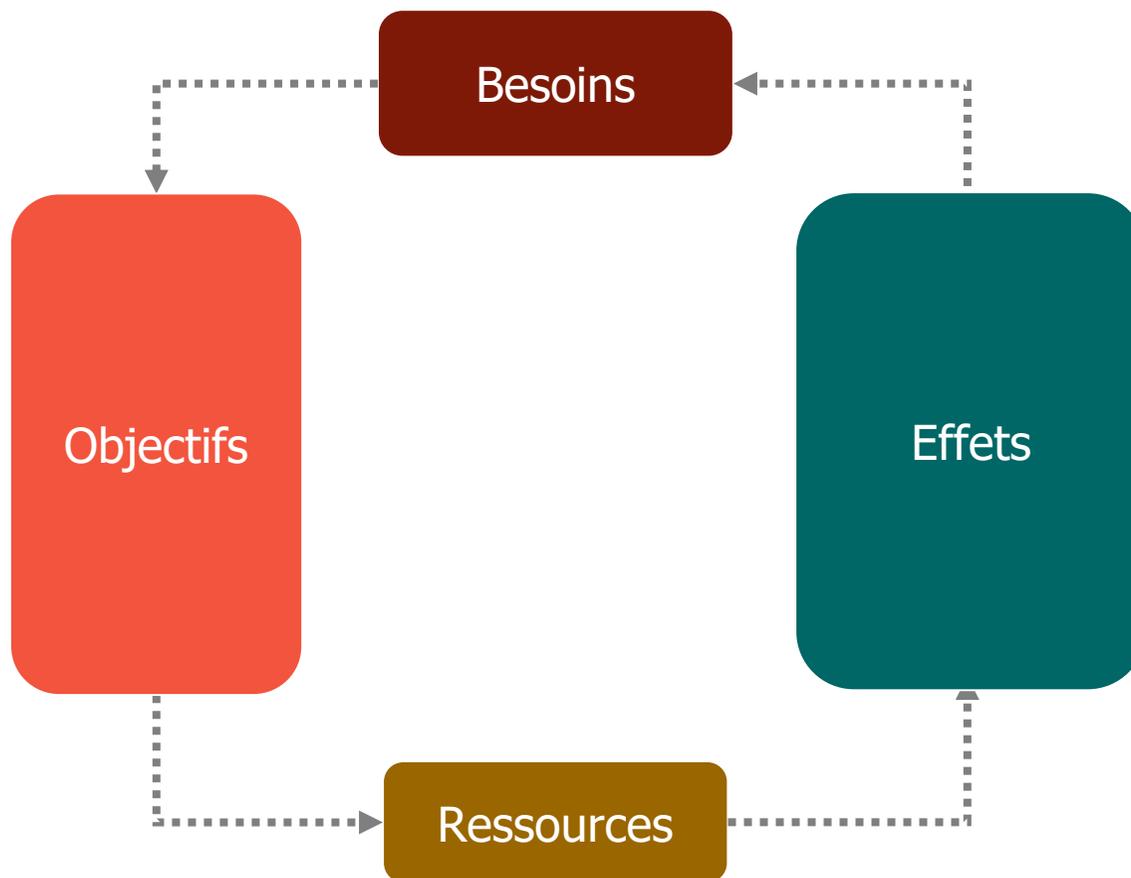
Et donc, si l'évaluation est mauvaise, on arrête l'action ?!

L'évaluation ça finit toujours par retomber sur les porteurs de projet

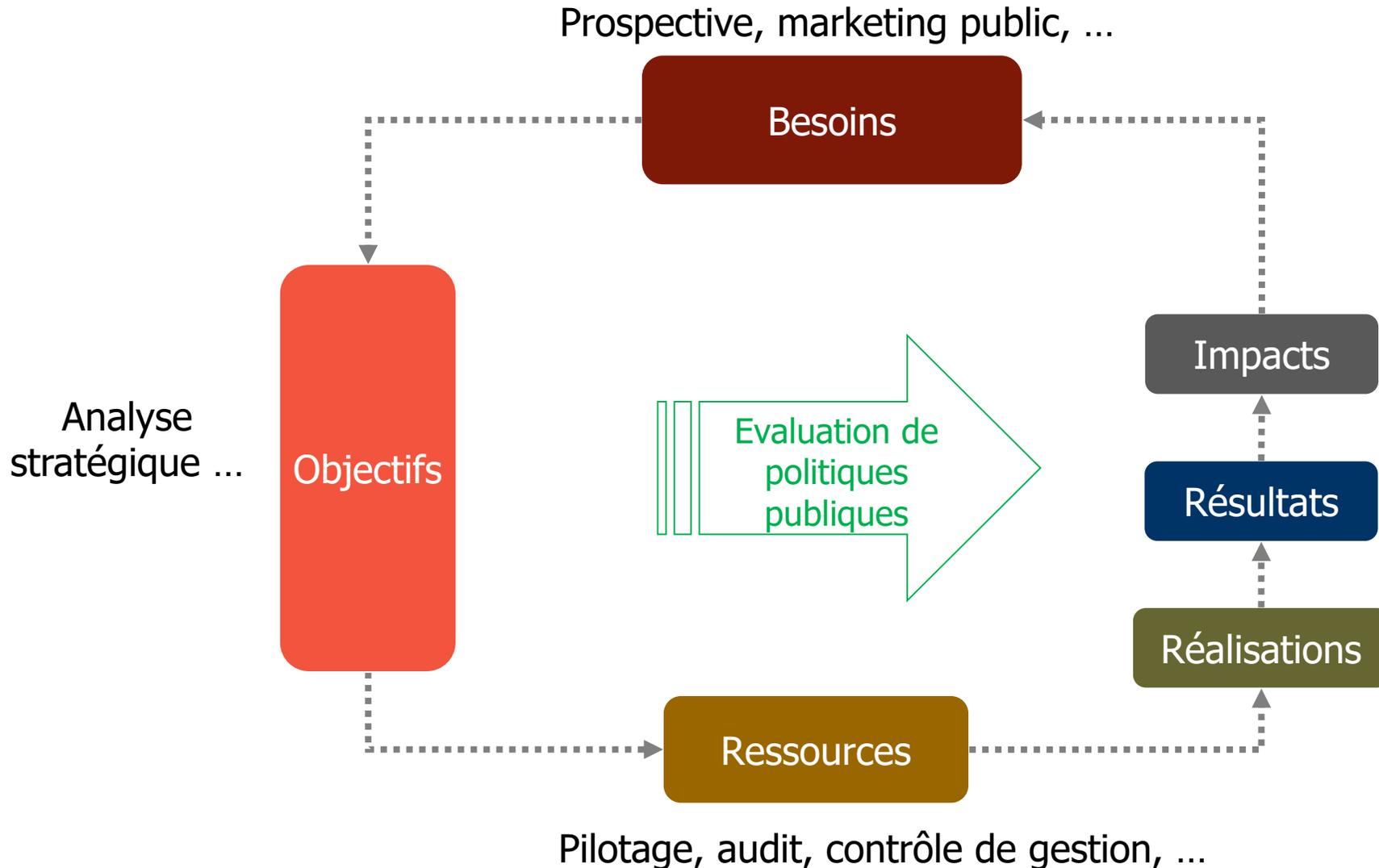
Pfff... On a déjà 15 000 indicateurs



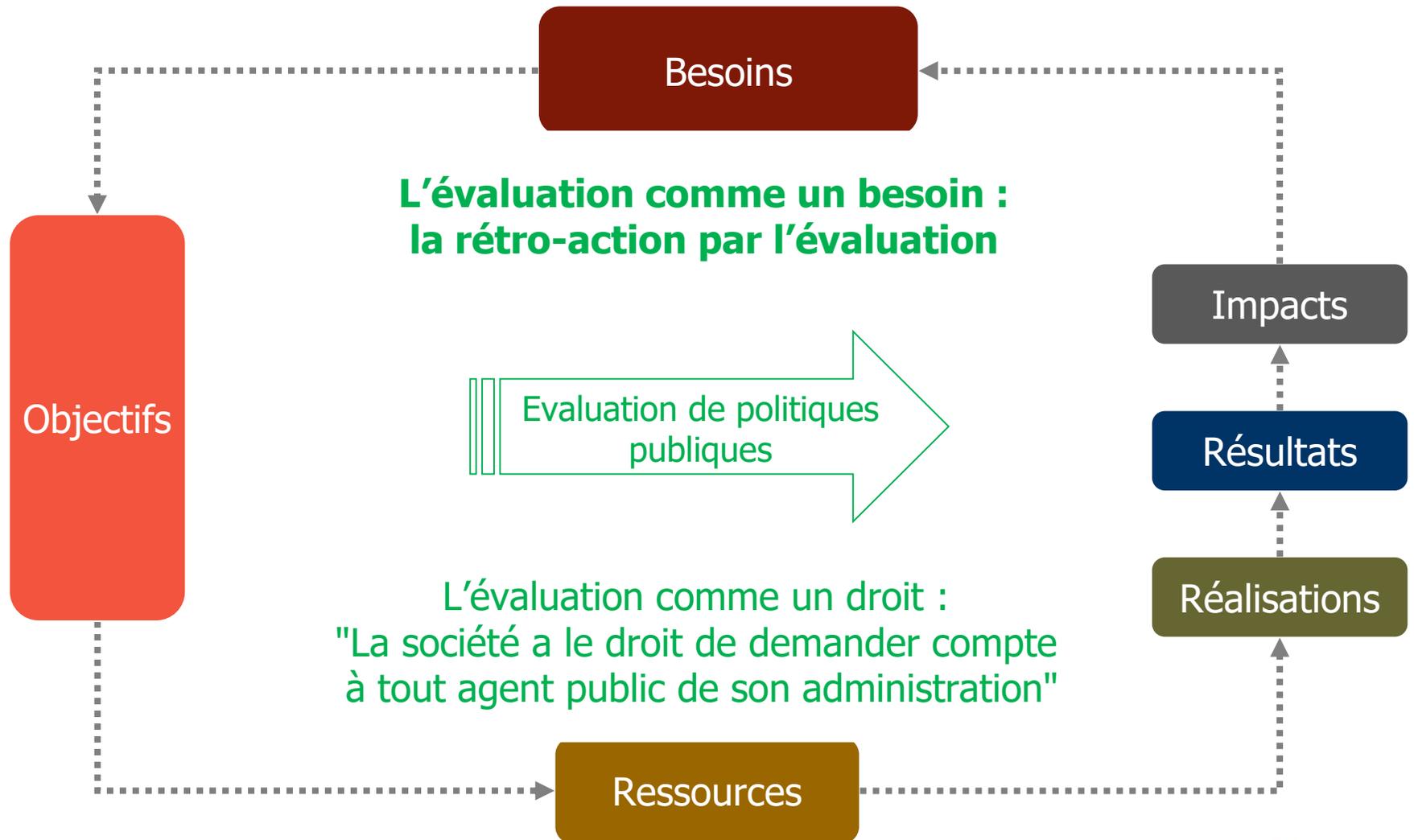
# Les fondements de l'évaluation : une inscription au cœur du cycle de l'action publique



# Les fondements de l'évaluation : une inscription au cœur du cycle de l'action publique



# Les fondements de l'évaluation : une inscription au cœur du cycle de l'action publique



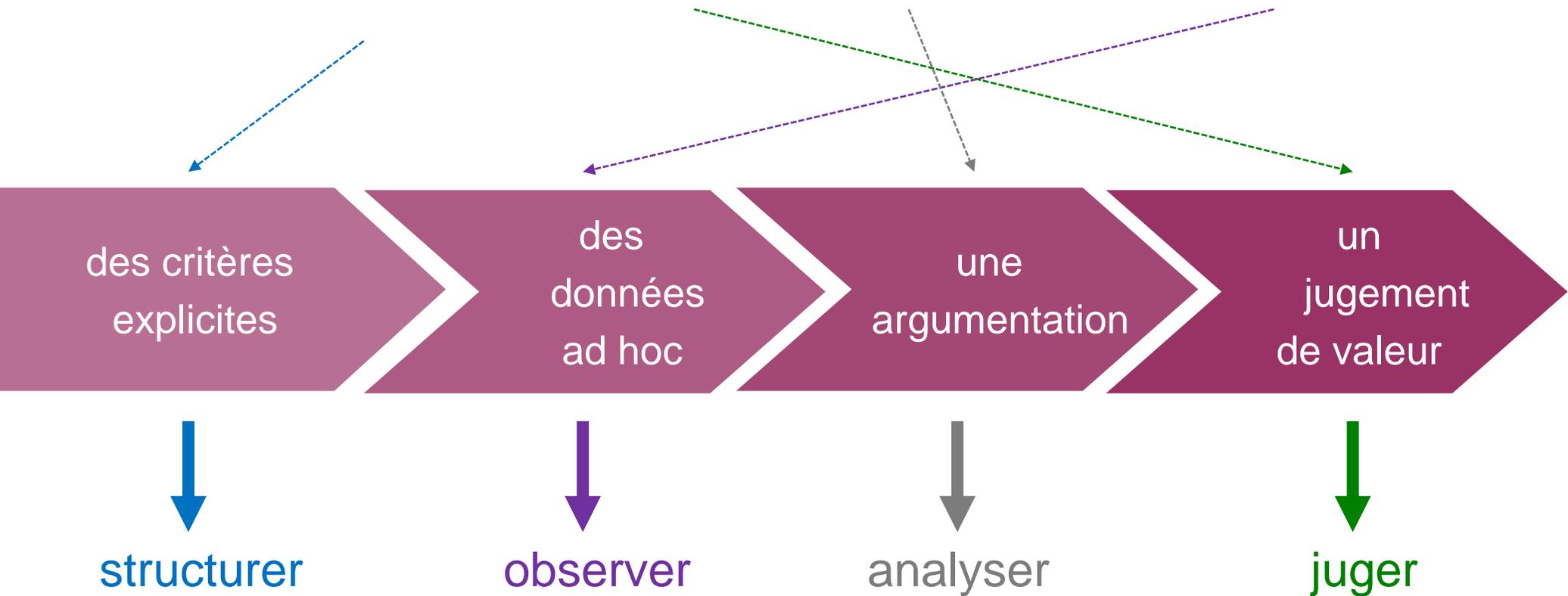
# Une définition de l'évaluation de politiques publiques

« Evaluer une politique publique,  
c'est porter un jugement de valeur argumenté sur cette politique »

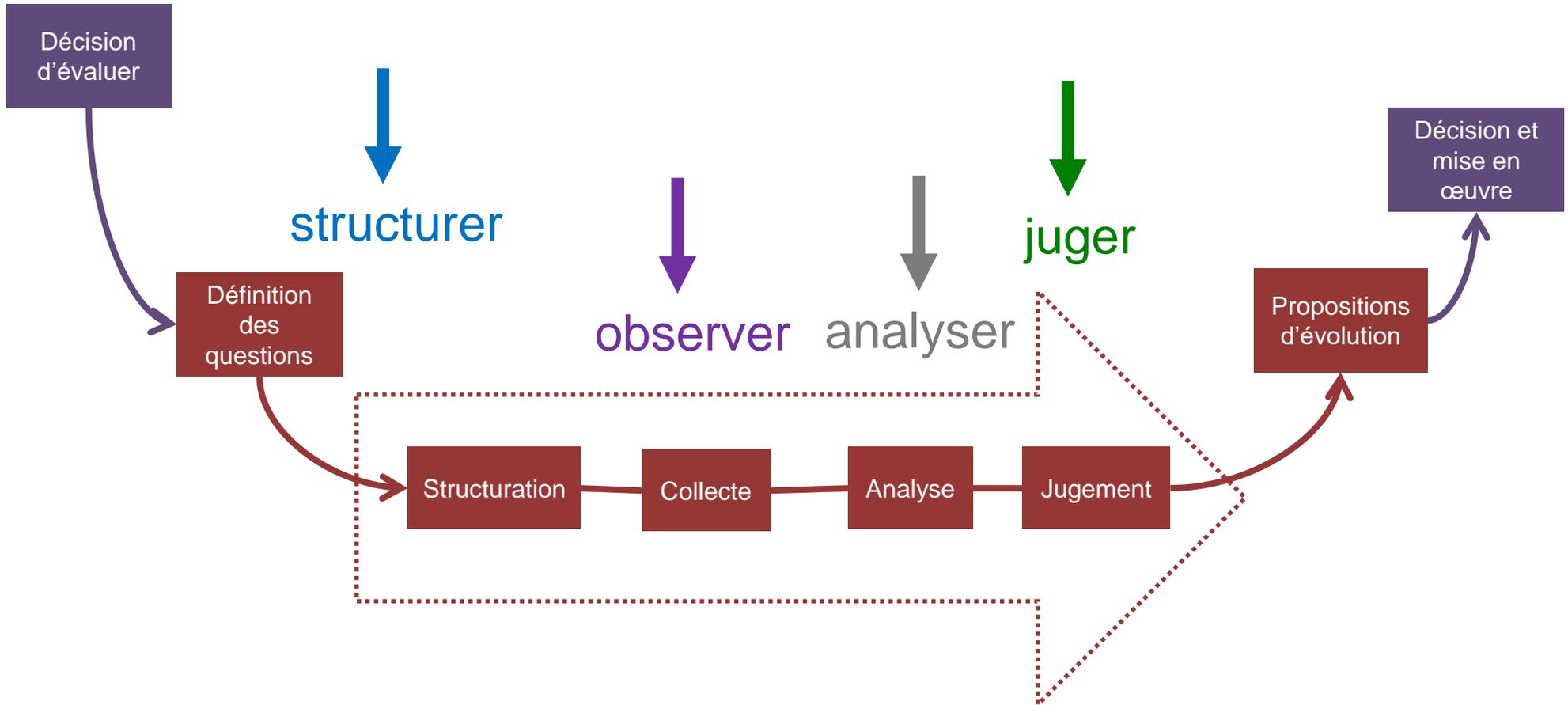
- Evaluer ↔ apprécier la valeur
- Argumenté par :
  - des données ad hoc
  - des critères explicites

# L'évaluation : un processus méthodologique

Evaluation = porter un **jugement de valeur**, **argumenté** par des **données ad hoc** et des **critères explicites**



# L'évaluation : un processus méthodologique



# Les utilisations de l'évaluation

Evaluation



Utilisation opérationnelle  
ou reddition de comptes :  
suivi-éval

Utilisation managériale :  
réorientation de l'action

Utilisation démocratique :  
alimentation du débat public

Utilisation pluraliste :  
résolution collective de probl.

# Et l'évaluation *participative* ?

- Pour commencer, quelques définitions... non stabilisées / partagées
  - Concertation : la concertation est une attitude globale de demande d'avis et de dialogue sur un projet, par la consultation de personnes intéressées par une décision avant qu'elle ne soit prise
  - Pluralisme : association à la démarche des « parties prenantes »
  - Participation : association d'acteurs des interlocuteurs qui ne sont pas en relation avec la politique évaluée au titre de leur engagement professionnel ou politique
  
- Quand on mixe évaluation et participation, qu'est ce que ça donne ?
  - Evaluation pluraliste : évaluation qui veille à associer à la démarche les « parties prenantes » (acteurs institutionnels et péri-institutionnels de l'action publique) > une évidence ?
  - Evaluation participative : évaluation qui associe des interlocuteurs qui ne sont pas en relation avec la politique évaluée au titre de leur engagement professionnel ou politique (public, usagers, bénéficiaires, riverains, habitants, électeurs, citoyens...)

## Quels autres exemples d'évaluation peut-on citer ?

- De votre côté... ?
- Dans ce que je vois :
  - Les évaluations de CPRDFOP ou SRDEII
  - Les évaluations de SRADDET
  - L'évaluation du plan de lutte contre la crise en Région Pays de la Loire
  - L'évaluation des CDV en Val d'Oise : un choix participatif

## Et en France, quelle place pour l'évaluation ?

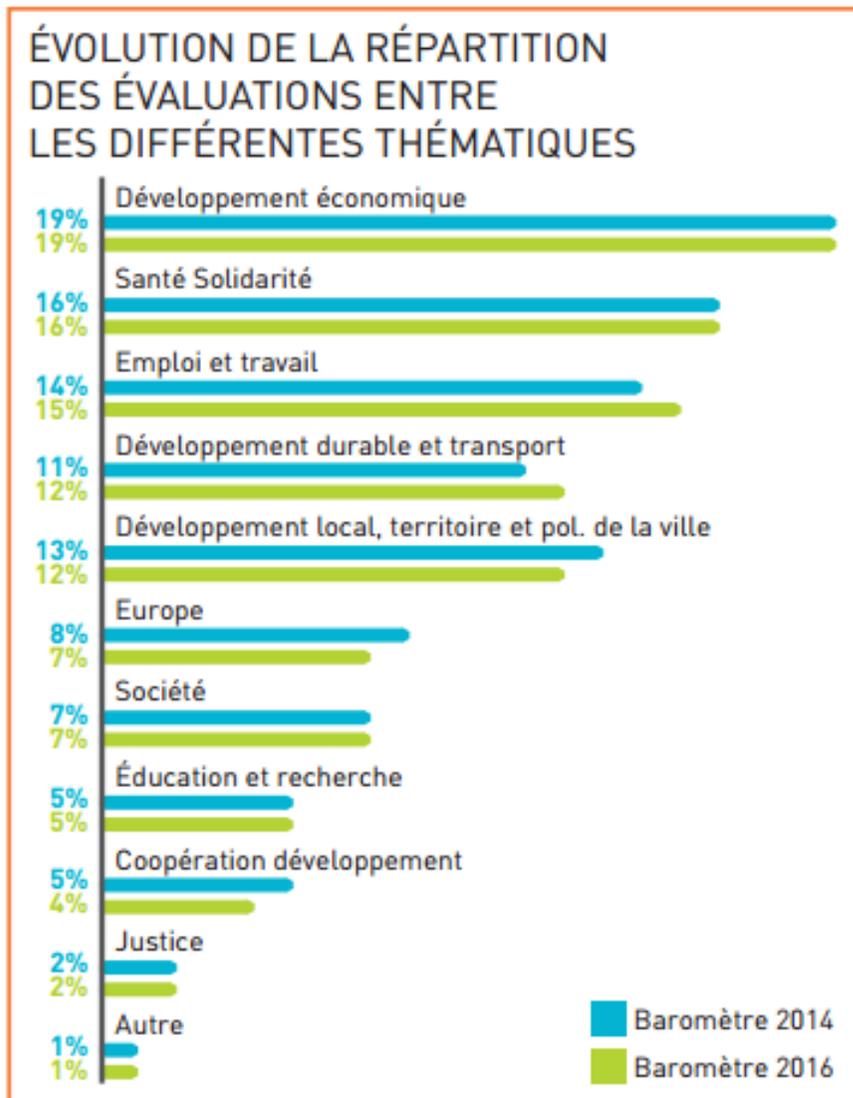
- Le baromètre 2016 de l'évaluation des politiques publiques



[http://sfe-asso.fr/sites/default/files/document/sfe\\_barometre\\_2016.pdf](http://sfe-asso.fr/sites/default/files/document/sfe_barometre_2016.pdf)

## Et en France, quelle place pour l'évaluation ?

- Le baromètre 2016 de l'évaluation des politiques publiques



Source : OEPP, SFE, 2016 (base 3323 évaluations<sup>1</sup> depuis 2007)

# Un exemple d'évaluation

Au départ : un problème,  
un enjeu, une action pour  
y répondre

## CA NE VA PAS > PSY

Décision d'évaluer

Définition des  
questions

Est-ce que le fait d'aller voir un psy permet d'améliorer notre santé globale ?

Structuration

Santé = ?

- Comment on répond ? Avec quels outils ? Avec quel données et matériau ?
- Sur quelle base pourra-t-on répondre oui ou non, noir, blanc ou gris ?
  - Dans combien de temps répondra-t-on ?

Collecte

- Données quantitatives
- Données qualitatives
- Travail collaboratif / participatif

Analyse

Sur la base du matériau collecté (matériau 1, 2, 3, 4, 5, 6...), réponse à la question : argumentée / objectivée / thématifiée / forcément nuancée

Jugement

Réponse à la question. Oui ? Non ? Pourquoi ? Comment ?  
De manière argumentée / objectivée / thématifiée / forcément nuancée

Propositions  
d'évolution

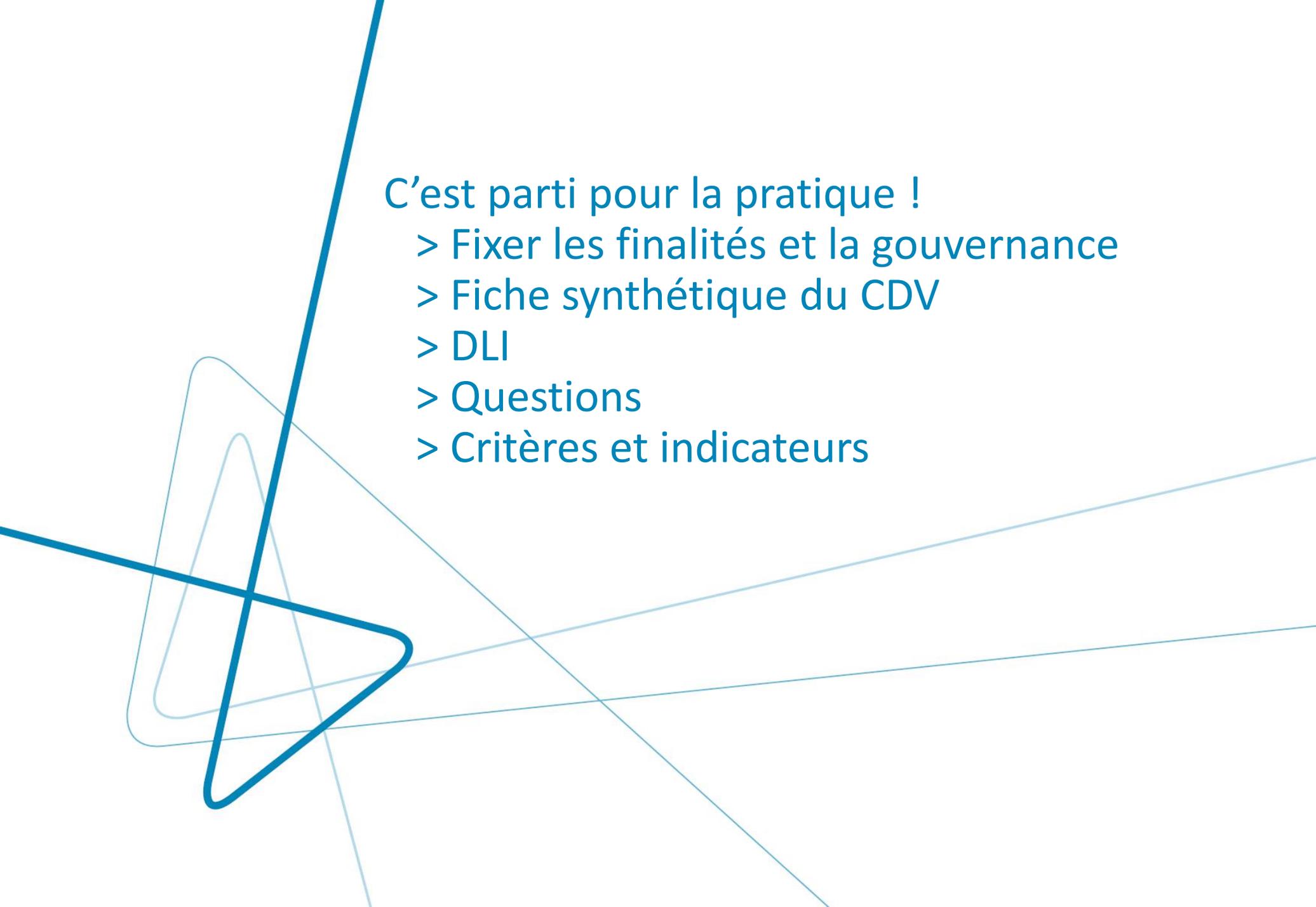
Recommandations :

Continuer la politique ou non ? La modifier ?  
Comment produire plus d'effets positifs ?

Comment faire mieux ? Comment partager / transférer / généraliser les bonnes pratiques ?

The background features several abstract orange lines. A thick line starts from the top left and extends towards the center. A thin line starts from the bottom left and extends towards the right. Another thin line starts from the middle left and extends towards the bottom right. These lines intersect to form a complex, abstract shape on the left side of the page.

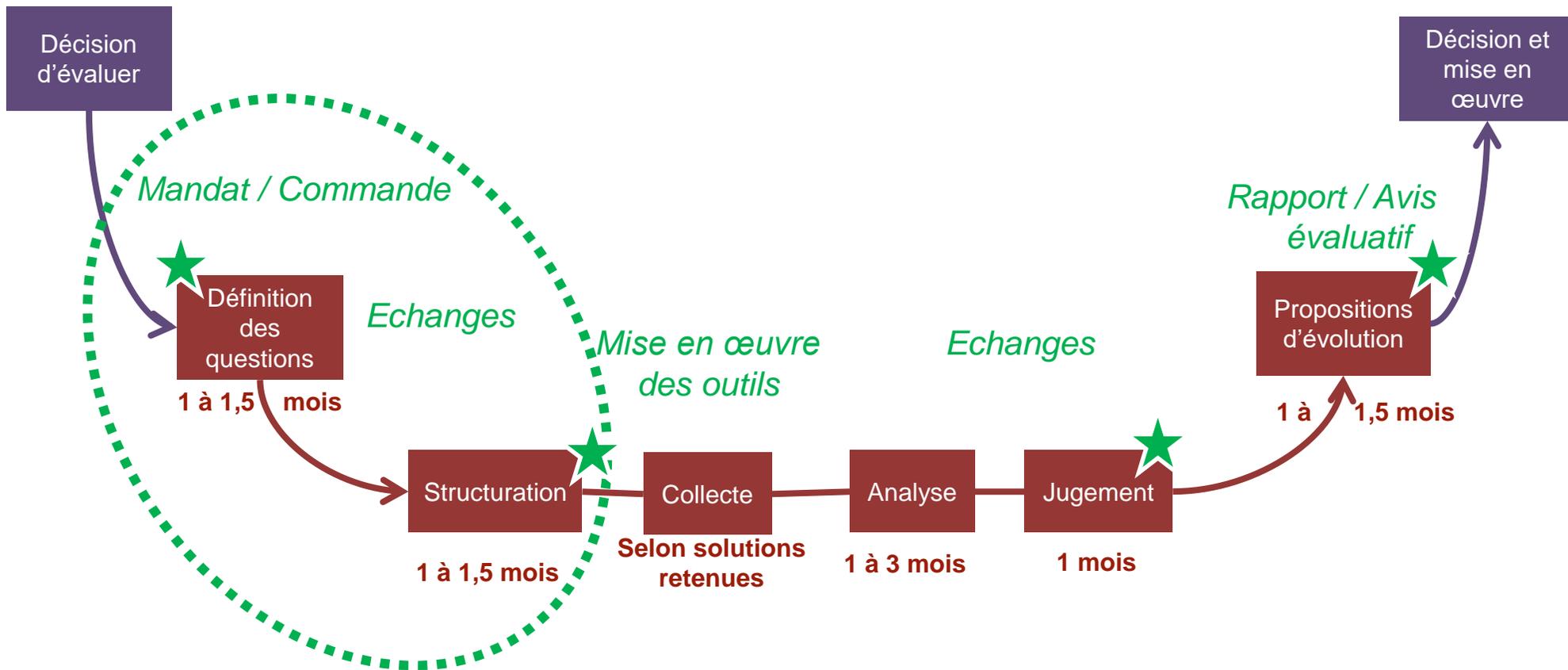
Bon appétit !

The background features several abstract blue lines. A thick blue line starts from the top left and extends diagonally towards the center. Another thick blue line starts from the left edge and extends horizontally towards the center. There are also several thinner, light blue lines that create a sense of movement and depth, some forming loops or curves. The overall aesthetic is clean and modern.

C'est parti pour la pratique !

- > Fixer les finalités et la gouvernance
- > Fiche synthétique du CDV
- > DLI
- > Questions
- > Critères et indicateurs

# 1<sup>er</sup> temps de l'évaluation : le cadrage et la structuration



★ Réunion du comité d'évaluation

# Préciser ou faire préciser la commande

## Une évaluation, pour quelle(s) finalité(s) ?

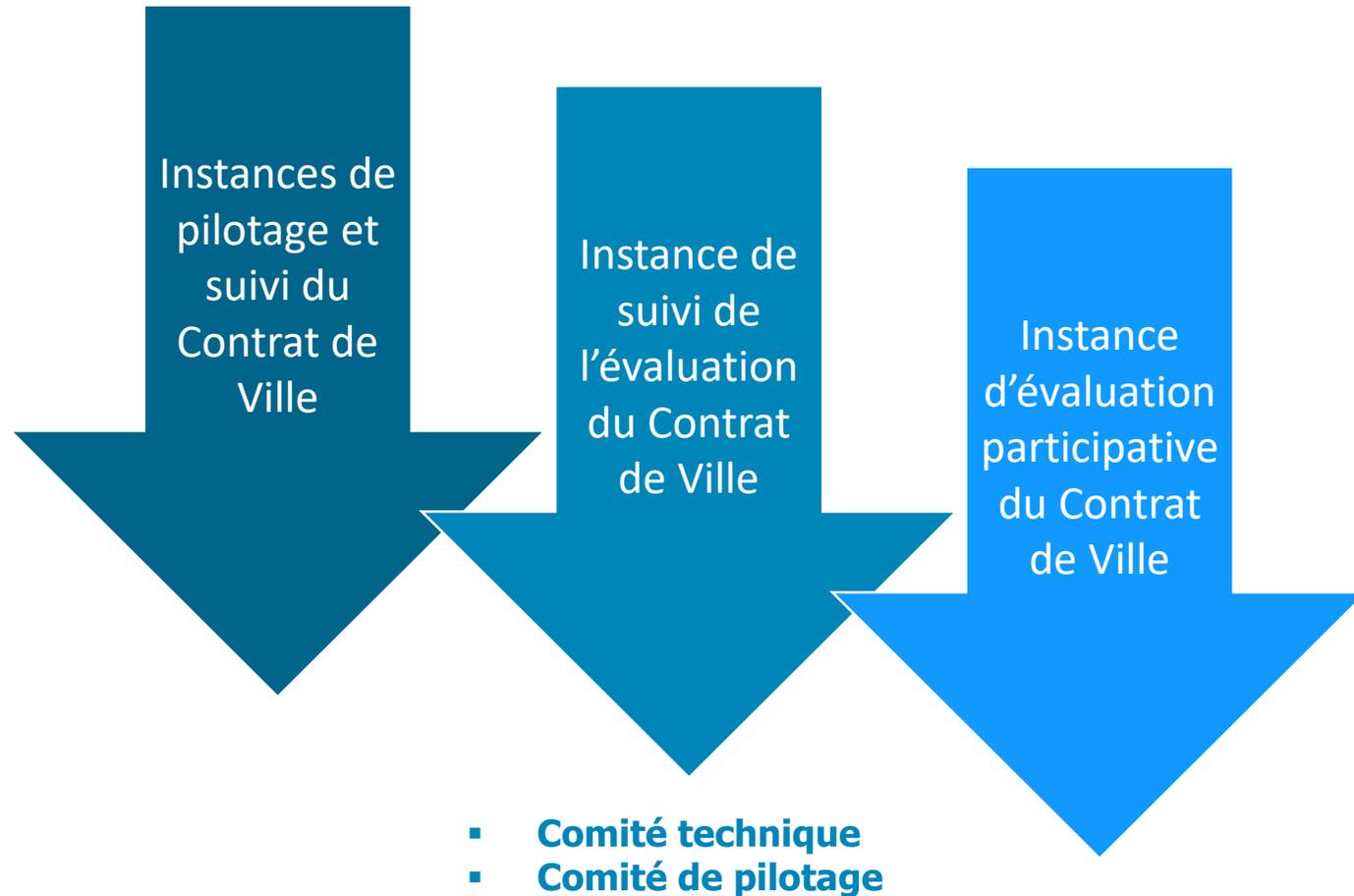
- Rendre compte ?
- Disposer d'un bilan ?
- Partager le bilan ?
- Identifier des pistes d'amélioration communes ? Ou pour chaque profil d'acteurs ?
- Partager / essayer / transférer / diffuser des bonnes pratiques ?
- Valoriser des actions ? / Communiquer ?
- D'autres idées ?



- Penser à rédiger et faire valider un mandat évaluatif

## > Définir les instances de la démarche et les rôles de chacun

- En répartissant les rôles : animation, suivi, décision, arbitrage, production, analyse, contribution à une ou plusieurs parties...
- En fonction des contraintes et des possibilités
- En fonction des objectifs de l'évaluation
- En veillant à prendre en compte toutes les parties prenantes



# Définir les questions évaluatives

- Sur la base de trois exemples d'outils
- On commence par mettre à plat et « décomposer » le projet via...
  - Une fiche projet
  - Un sociogramme
  - Un arbre des impacts

# Rappeler le projet pour que tout le monde partage les mêmes informations

- OUTIL : LA FICHE PROJET
- Rôle : rassembler les informations nécessaires et suffisantes sur le projet, à la fois pour l'étape de décision d'évaluation, mais aussi pour la suite de l'évaluation

## C'est à vous !

- *Chacun remplit la fiche de son CDV*
- *10 min, puis mise en commun : difficultés, étonnements...*

NOM / INTITULE DU PROGRAMME :	
En quoi consiste le programme ?	
Objectifs du programme	
> Pour la branche	
> Pour la caisse	
> Pour les entreprises	
> Autres	
Pilotage	Echéance
Cible	
Partenaires	
> Nationaux	

> Régionaux
Ressources mobilisées (moyens humains, financiers, matériels)
Réalisations (actions et/ou livrables), en cours ou prévues
Attentes des différents acteurs, « grands questionnements » pour l'évaluation
Sources d'information potentielles pour l'évaluation
Divers, autres commentaires

# Fiche projet synthétique

FICHE PROJET

## NOM / INTITULE DU PROJET :

En quoi consiste le projet ?

Besoins, problèmes, enjeux

Objectifs

> Pour la caisse

▪ .....

.....> Pour les  
bénéficiaires

▪ .....

.....> Pour les  
usagers

▪ .....

▪ .....

▪ .....

▪ .....

▪ .....

.....Pour les  
partenaires

▪ .....

.....Autres

▪ .....

.....

**Pilotage**

▪ .....

.....

▪ .....

.....

**Échéance**

▪ .....

.....

▪ .....

.....

Cible

.....

.....

Partenaires

▪ Régionaux : .....

▪ Nationaux : .....

.....

FICHE PROJET

Ressources mobilisées  
(moyens humains, financiers,  
matériels) ▪ .....

Réalisations (actions et/ou  
livrables) ▪ .....

▪ .....

▪ .....

▪ .....

▪ .....

▪ .....

▪ .....

▪ .....

▪ .....

**Attentes des différents acteurs, « grands questionnements »**

▪ .....

▪ .....

▪ .....

Sources d'information  
potentielles pour l'évaluation

▪ .....

▪ .....

▪ .....

**Divers, autres commentaires**

▪ .....

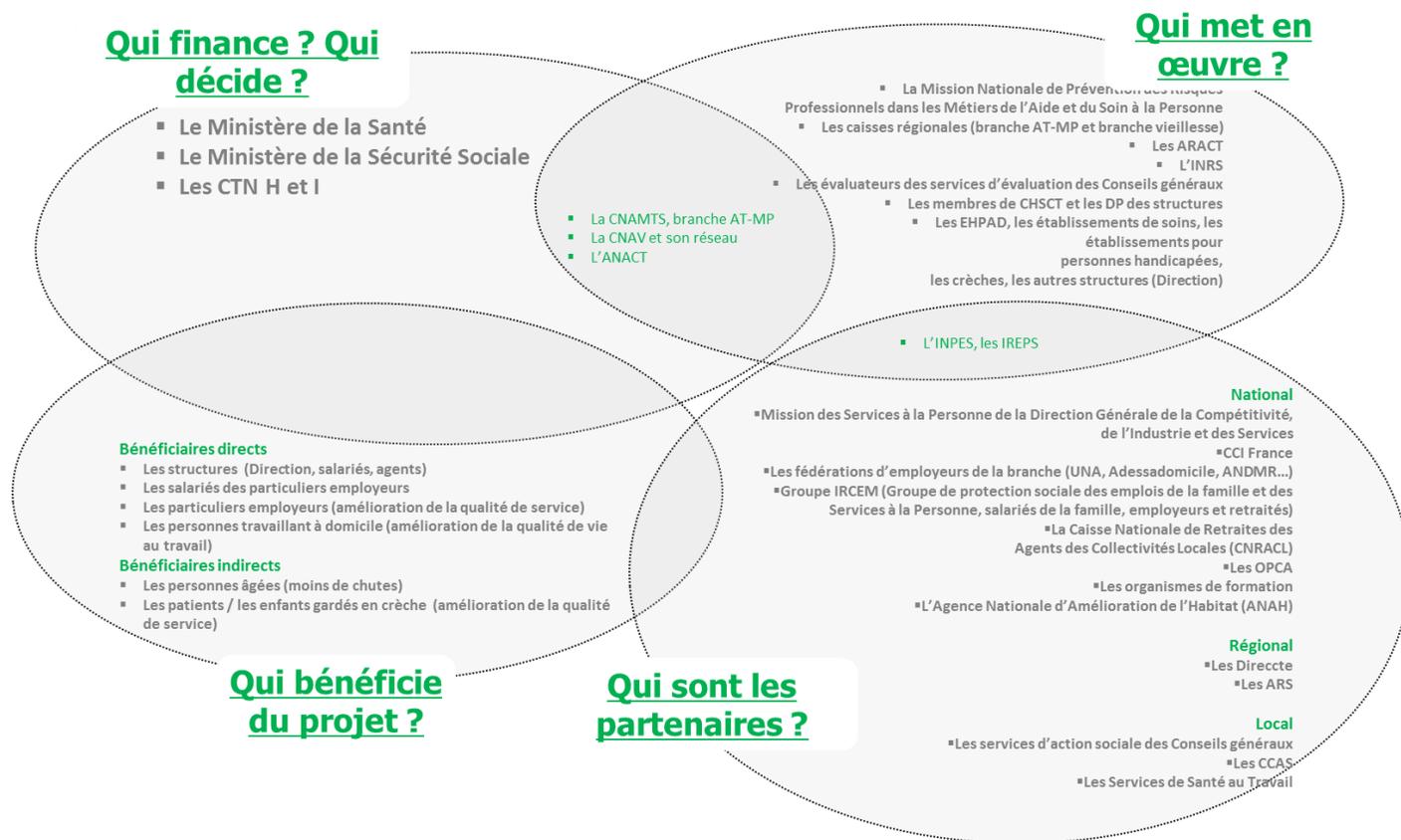
▪ .....

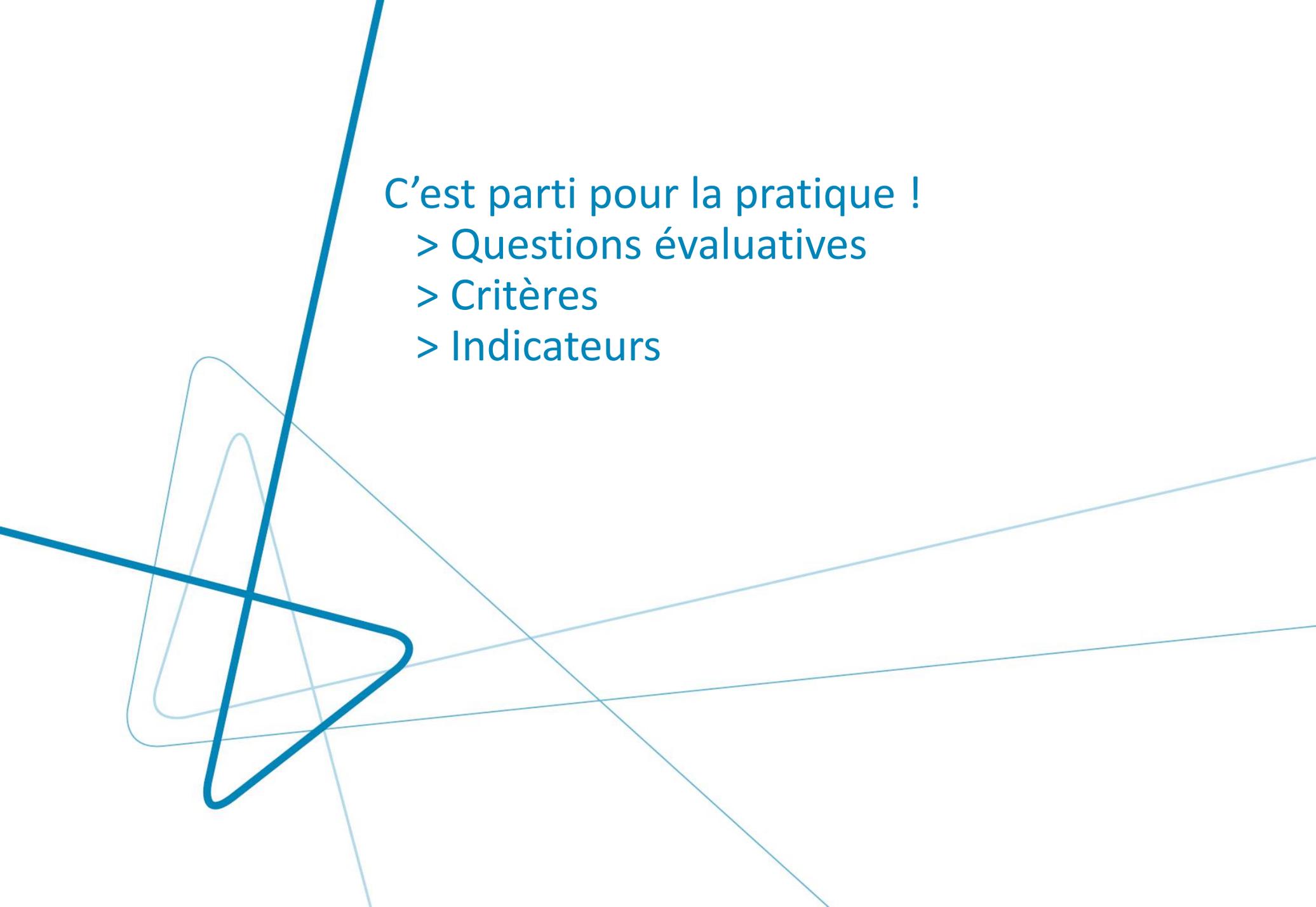
▪ .....

# pour être sûr de bien en connaître tous les acteurs et identifier leurs attentes

## ■ OUTIL : LE SOCIOGRAMME

- Rôle : identifier et représenter les acteurs du projet selon leur position, pour les intégrer à la démarche et/ou les en informer ; envisager / recueillir leurs attentes au regard de l'évaluation



The background features several abstract blue lines. A thick, dark blue line starts from the top left and curves downwards. A thinner, light blue line starts from the bottom left and curves upwards. Another thin, light blue line starts from the middle left and curves upwards. A diagonal line crosses the page from the top right towards the bottom left. The text is positioned in the upper right quadrant, partially overlapping the diagonal line.

C'est parti pour la pratique !

> Questions évaluatives

> Critères

> Indicateurs

# Etablir les questions évaluatives

- La rédaction des questions est un temps important de l'évaluation
- Ce sont les questions qui vont guider l'évaluation... elles gagneront en robustesse si vous les partagez
- Au préalable, il faut identifier : à quoi *voudrait-on* répondre ? A quoi *pourra-t-on* répondre ? *Comment* va-t-on répondre ? Qu'est-ce qui nous permettra de répondre « oui », « non » ou « peut-être » ?
- Les questions évaluatives doivent être partagées

## Un outil pour identifier les questions évaluatives : le DLI

- OUTIL : l'arbre des impacts (ou DLI)
- RÔLE : identifier le « principe actif » d'une politique, la théorie d'action qui doit permettre de passer des réalisations aux effets et impacts
- FONCTIONNEMENT :
  - Lorsqu'un projet est mis en œuvre, il est attendu que les réalisations produisent des effets et contribuent à atteindre les objectifs fixés
  - On schématise cet **enchaînement « idéal »** (la « logique d'action » du projet) par un arbre des impacts. Il s'agit de **liens théoriques** : ce qui doit se passer si la situation est optimale
  - Ce sont ces liens théoriques entre réalisations, effets et impacts que l'évaluation va chercher à valider et à expliquer
  - L'arbre des impacts est un **outil de réflexion**, sans caractère « contraignant » pour la suite. Il permet de « décomposer / décortiquer » le projet et de construire les questions évaluatives

# Un exemple : la logique d'action de la vidéosurveillance

REALISATIONS

RESULTATS

IMPACTS

Un système de vidéosurveillance est installé sur l'espace public

Logique de tranquillisation

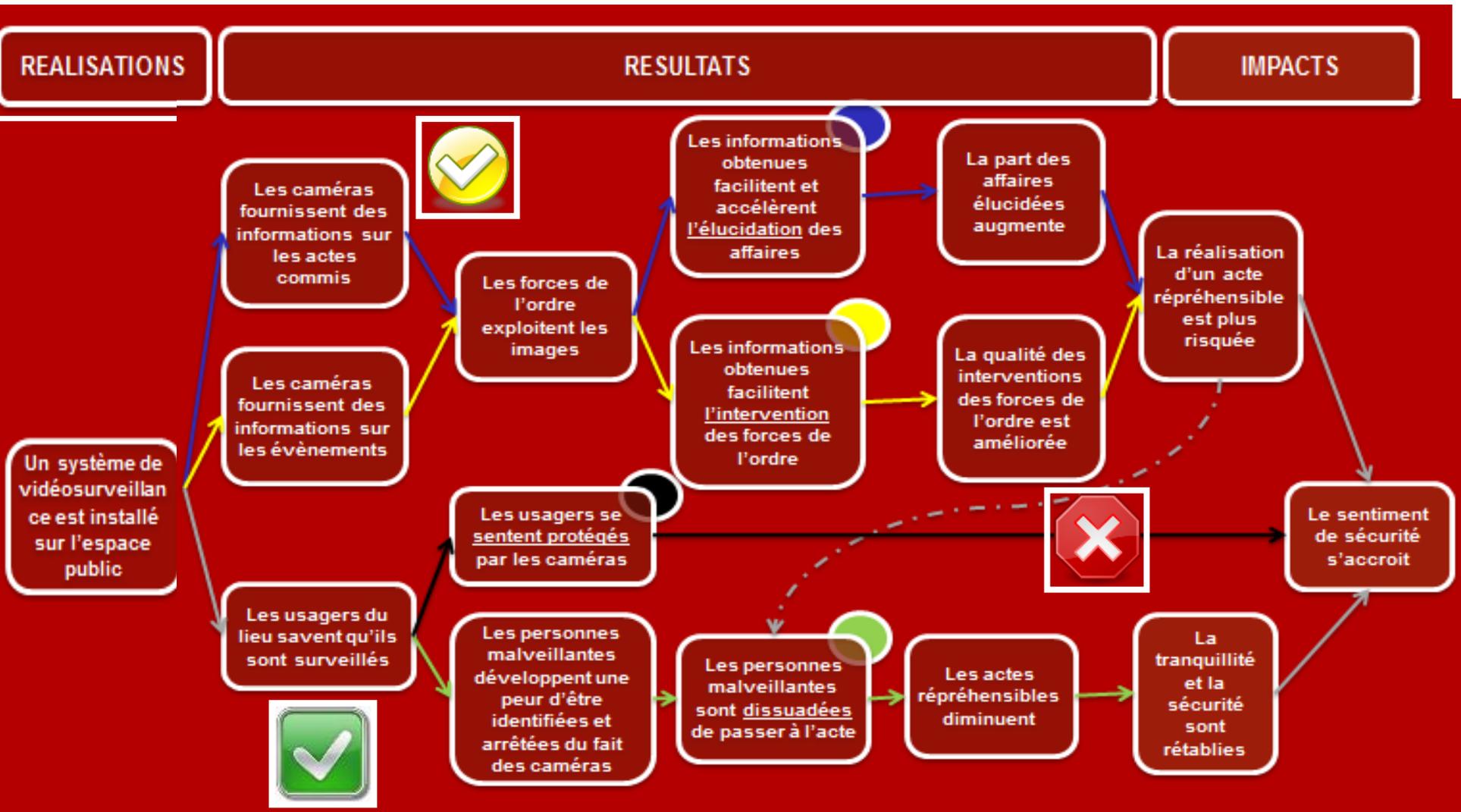
Logique de dissuasion

Logique d'intervention

Logique d'élucidation

Le sentiment de sécurité s'accroît

# Un exemple : la logique d'action de la vidéosurveillance



Réalisations

Résultats / Effets

Impacts



Les caisses inscrivent Logistique comme PAR

Les caisses organisent leurs moyens, leurs ressources et leurs modes d'action pour le sujet Logistique

Les préventeurs visitent et accompagnent les entreprises

La caisse construit une approche partenariale

Une expérimentation est menée sur une cible restreinte

Une charte de bonnes pratiques / un référentiel de prévention / un socle des incontournables est produit

La branche crée des dispositifs d'aide financière

Un diagnostic des risques est effectué

Les secteurs / les entreprises prennent conscience qu'il est dans leur intérêt d'agir

Les secteurs / les entreprises s'engagent dans une démarche de prévention

Les secteurs / entreprises adoptent des standards de prévention / mettent en œuvre la charte

L'organisation du travail est adaptée

De nouveaux équipements sont achetés

Les plateformes sont construites en intégrant les risques

Les conditions de manutention s'améliorent

L'exposition aux situations de risque diminue

La qualité de vie / les conditions de travail s'améliorent / la pénibilité est moindre

La sinistralité des chutes baisse

La sinistralité des TMS baisse

L'exposition à certains polluants est réduite

L'engagement des secteurs ou des entreprises dans une démarche de prévention est pérenne

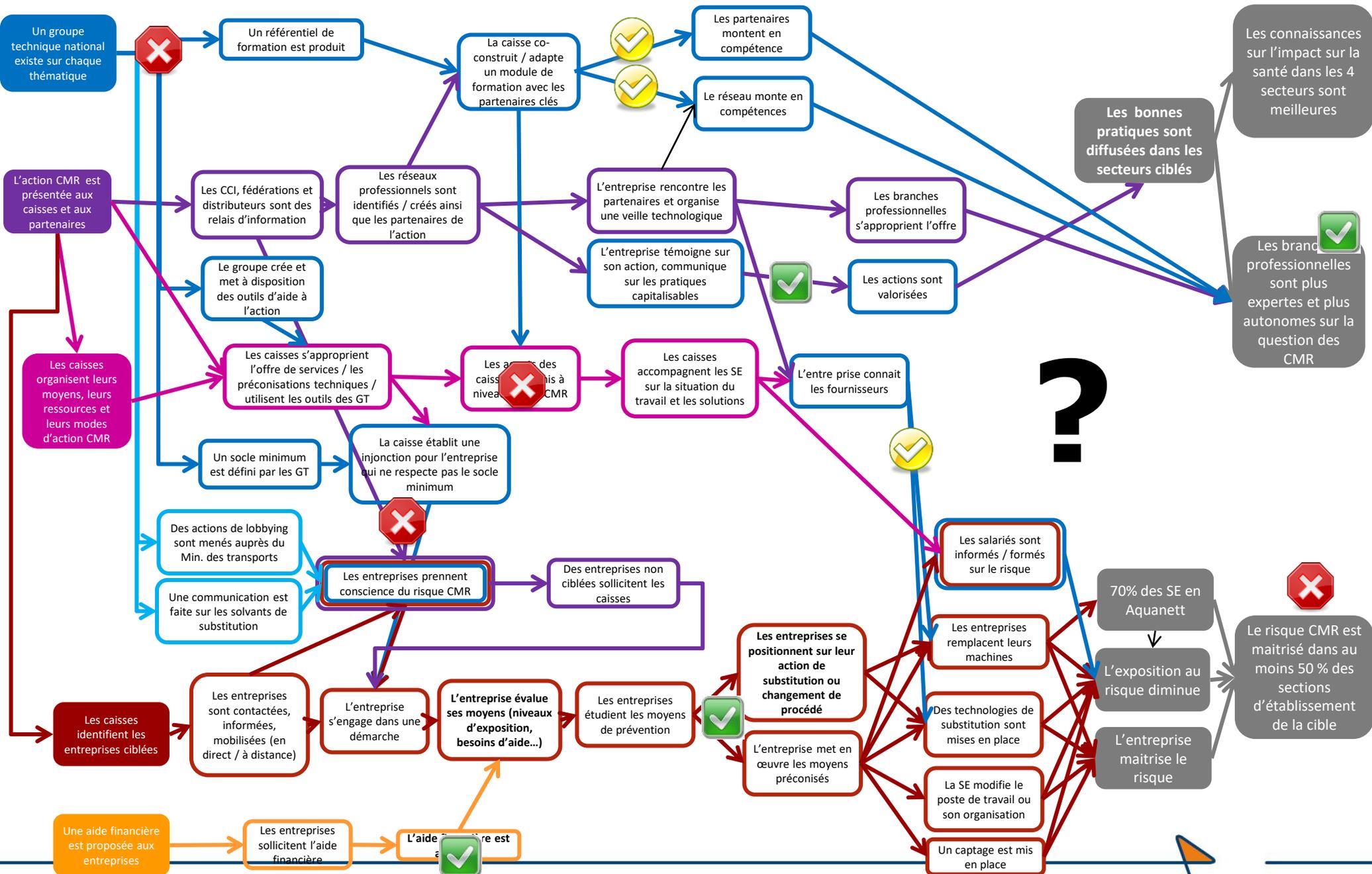
La charte / le référentiel est diffusé aux secteurs et entreprises

La charte est lue

La charte est comprise

Les entreprises diffusent aux salariés



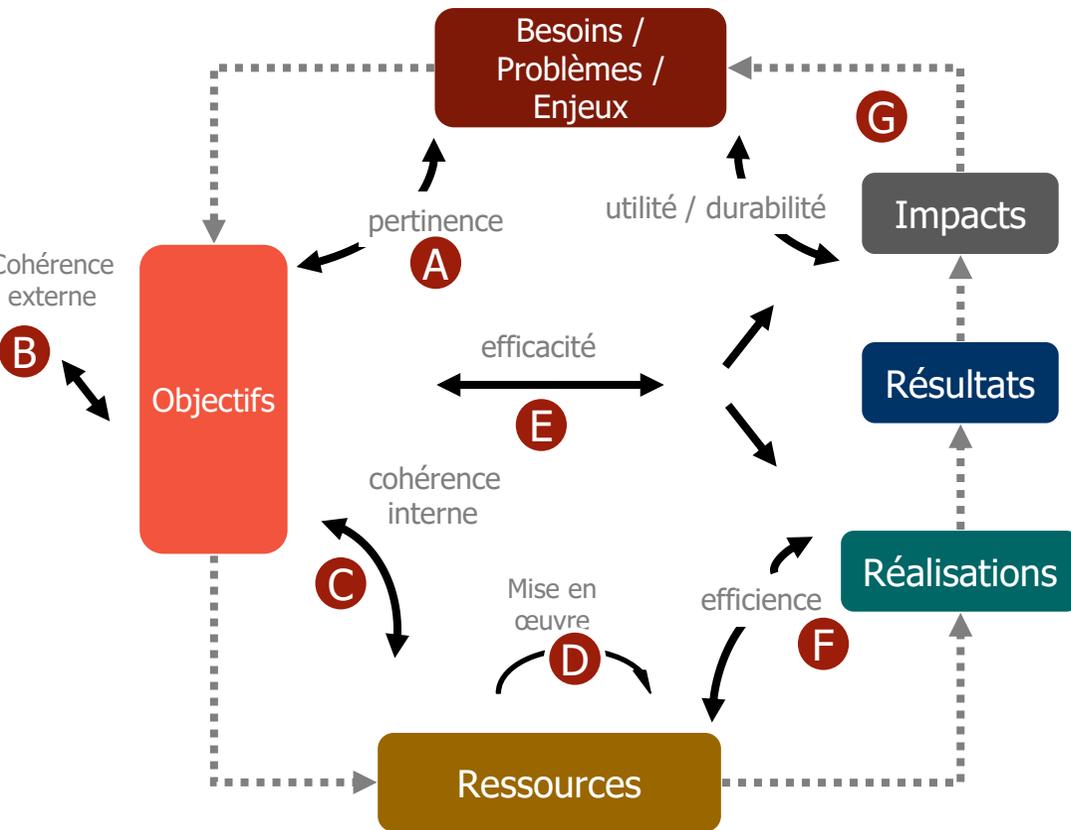


# pour comprendre le « principe actif » de l'action

## C'est à vous !

- Complétons ensemble le DLI au niveau des réalisations et des impacts
  - Partez d'une réalisation pour créer une première branche et voyez où elle arrive (en individuel, 10 min)
  - Présentez aux autres votre branche, placez-la, et voyez si des nœuds ou ramifications se précisent (15 min)
- 
- En groupe plénier :
    - Qu'est-ce qui est facile ? Difficile ? Quelles questions se posent ?

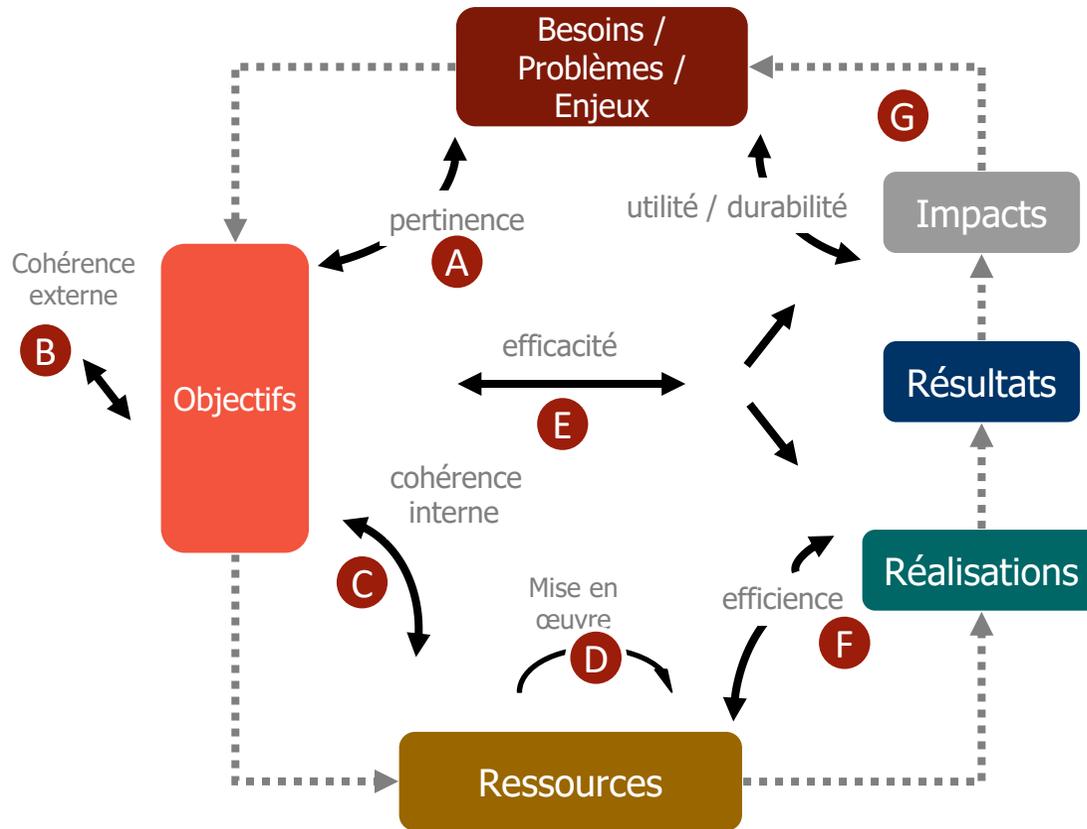
# Ce qui va permettre de répondre aux questions : les critères



- **Pertinence**
  - Adéquation des objectifs aux besoins / enjeux / problèmes
- **Cohérence externe**
  - Adéquation des objectifs au regard d'autres objectifs
- **Cohérence interne**
  - Adéquation des ressources au regard des objectifs
- **Efficacité**
  - Adéquation des effets au regard des objectifs
- **Efficience**
  - Adéquation des réalisations / résultats au regard des ressources
- **Utilité**
  - Adéquation des effets au regard des besoins / enjeux / problèmes

# Etablir les questions évaluatives : les registres d'évaluation

## Exemples Roissy Val de France



- A** Dans quelle mesure les avis des Conseils Citoyens sont ou ont été pris en compte dans l'élaboration et le suivi du CDV ?
- B** Le CDV a-t-il visé une meilleure cohérence et lisibilité des actions Emploi-Formation sur le territoire ?
- C** Dans quelle mesure le pilotage aggro a-t-il permis un pilotage plus étroit avec les villes ?
- D** Dans quelle mesure les CC ont été mobilisés ?
- E** Dans quelle mesure le CDV a-t-il permis de renforcer la relation habitants-bailleurs ?
- F** Dans quelle mesure les crédits Politique de la Ville ne servent-ils pas à pallier le droit commun / l'insuffisance du droit commun ?
- G** Les changements de pratiques générés par le CDV restent-ils sensibles à moyen et long termes ?

# Etablir les questions évaluatives

## C'est à vous !

- Individuellement, proposez 1 à 3 questions qui vous paraissent intéressantes
- Vous pouvez vous aider pour les construire :
  - Du sociogramme
  - De l'arbre des impacts
  - Des registres d'évaluation
- En groupe plénier :
  - Tour de table : chacun pose une question
  - Indiquez si vous la reliez déjà à un registre
- Ce que vous pouvez faire en groupe :
  - Faire la liste de toutes vos questions
  - Effectuer des regroupements
  - Les prioriser (Cf. diapo suivante)

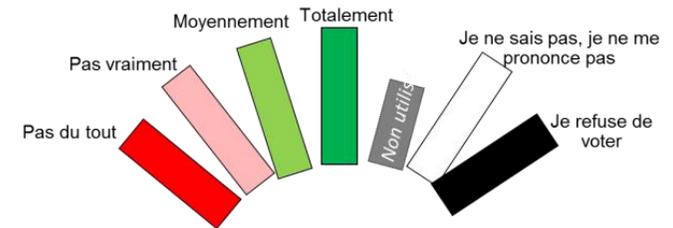


# De la liste de 30 questions... au principe de réalité

Comment choisir les questions auxquelles on pourra répondre ?

- Freins
- Risques
- Marges de manœuvre ou non
- Possibilité / impossibilité technique
- Coût
- Accès à la donnée
- ...

*Exemple d'outil : le vote coloré ou avec gommettes*



*Un exemple de tableau pour choisir ses questions*

	Source 1 Etude de cas dans 3 entreprises pilotes	Source 2 Réunion avec 10 entreprises ayant un plan d'action	Source 3 Base de données issues de l'offre de services	Source 4 Enquête auprès des salariés	Source 5 Analyse des plans d'action des entreprises	Possibilité de répondre
Question 1 Dans quelle mesure les postes de travail ont-ils réellement été adaptés ?	☹️	😊	😊	☹️	😊	😊
Question 2						
Question 3						
Question 4						
Etc.						

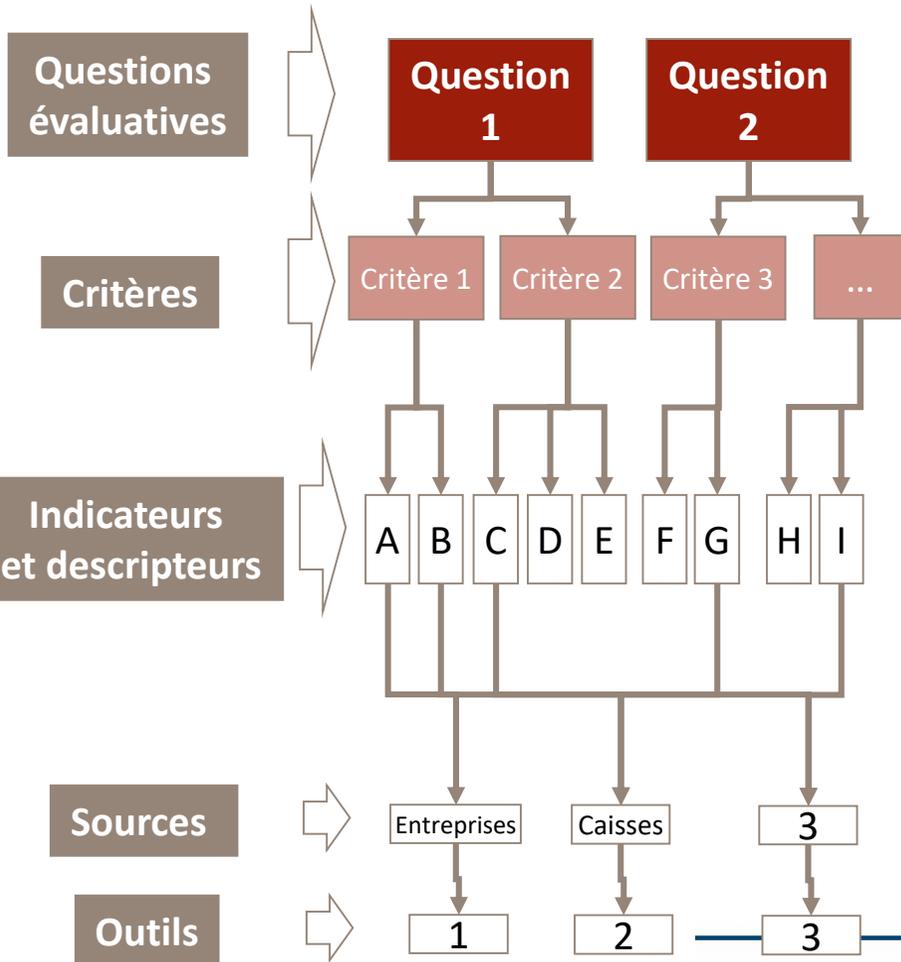


Une question pour prioriser les questions :

« Quelles questions sont les plus importantes POUR LE CONTRAT ? »

# Identifier les critères et indicateurs pour répondre aux questions...

- Le critère est la norme partagée autour de laquelle on pourra répondre « oui », « non » ou « peut-être » à la question. « *Je pourrais dire que la réponse à la question est oui si...* »
- L'indicateur quantitatif ou le descripteur qualitatif est la donnée à collecter pour renseigner le critère. « *Je pourrais dire que la réponse à la question est oui si... sur la base de...* »



## Exemple PSY

Est-ce que le fait d'aller voir un psy permet d'améliorer notre santé globale ?

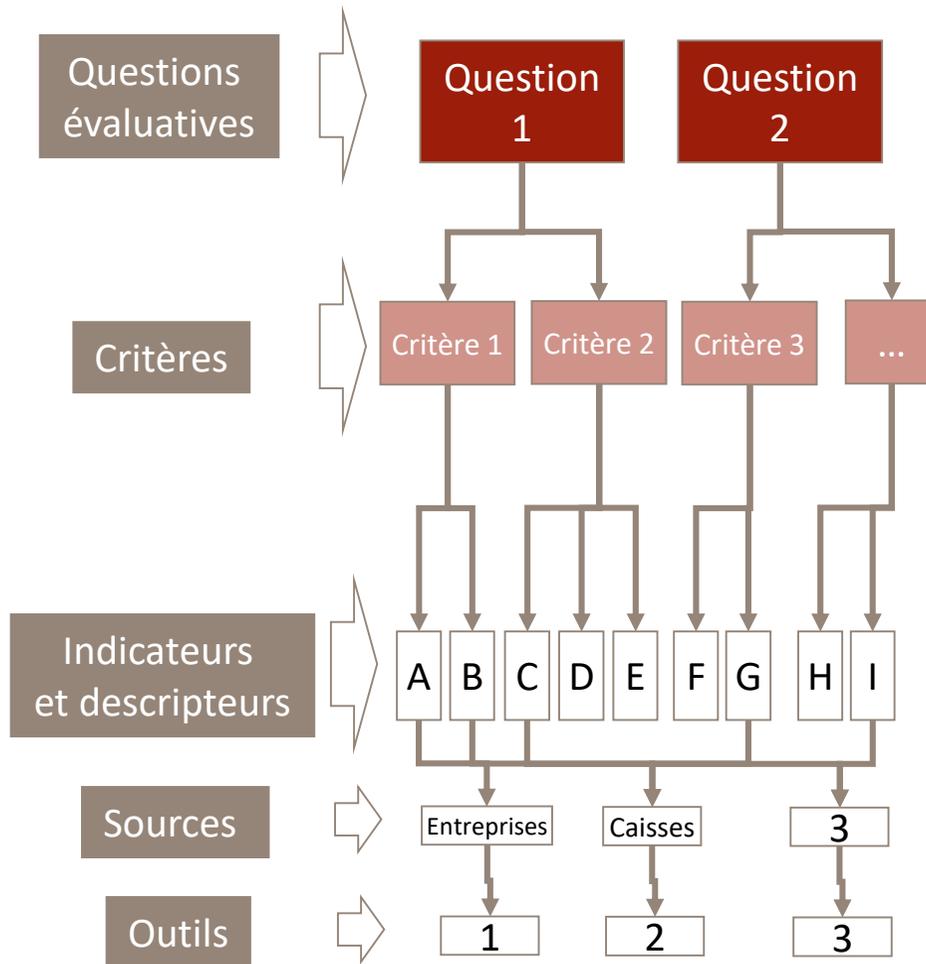
(Oui, si...)

- > Je me sens mieux dans ma peau
- > Je consulte moins de médecins
- > J'ai moins de TOC
- > Je prends moins de médicaments

(Sur la base de...)

- Evolution de ma note de bien-être (*chiffre > questionnaire*)
- Comparaison de l'évolution de ma note de bien-être par rapport à celui de ma sœur (*chiffre > questionnaire*)
- Retour d'expérience (*qualitatif > entretien, groupe de travail*)
- Nombre de sujets générant des TOCS et évolution (*chiffre > tableau de suivi*)
- Avis de l'entourage (*qualitatif : entretien collectif*)
- Nombre de consultations annuelles (*chiffre > extraction des données Amélie*)
- Type de médecins consultés (*qualitatif > analyse documentaire feuilles de soins*)
- Nombre de prescriptions obtenues (*chiffre : tableau de suivi*)
- Nombre de prescriptions prises (*chiffre : questionnaire*)
- Type des prescriptions (*qualitatif : analyse documentaire des ordonnances*)

# Temps 3 : Identifier les critères et indicateurs pour répondre aux questions...



**Dans quelle mesure le CDV a-t-il permis d'améliorer l'image et l'attractivité du territoire ?**

1. De nouvelles entreprises s'implantent sur le territoire
2. On recense moins de départs d'habitants du territoire
3. Les médias parlent en bien du territoire

- 1a. Evolution des implantations
- 1b. Retours d'expérience / témoignages d'entrepreneurs

2a. Taux de départs vs taux d'arrivée sur le territoire et évolution

2b. Raisons des départs

3a. Décompte des articles « qualité de vie » des 3 dernières années

3b. Qualification positive ou négative des articles : sujets, ton, points saillants

# Décliner les questions évaluatives en critères et indicateurs

## C'est à vous !

- Individuellement
  - Chacun choisit une question et la décline sur un ou deux critères
  - Puis échangez avec votre voisin
  - Mise en commun
  
- Rappel pour décliner :
  - Je pourrais dire que... (question)
  - Si les... sont... (critère)
  - En fonction de / du... (indicateur)



# Mémo pour la phase de cadrage : à faire ensemble



## Les questions à me poser

- Quelles sont mes possibilités et mes contraintes ?
- Qui dois-je intégrer dans la démarche ?
- Quelles sont les finalités de l'évaluation et qui les porte ?
- 
- 

## Quelques outils à utiliser

- Fiche projet synthétique
- Sociogramme
- Diagramme Logique des Impacts escomptés
- Arbre des objectifs
- Autres :



## Combien de temps je dois prévoir

- Idéalement : 5-8 j
- A minima : 3 j

## Les enjeux clés de la phase

Définir et partager :

- Le champ / le périmètre de ce qui est évalué
- La finalité de l'évaluation
- Qui va évaluer
- Qui va suivre l'évaluation et en assurer le bon déroulement
- Ce qui ne sera pas évalué et pourquoi
- Les temps de passage incontournables en collectif

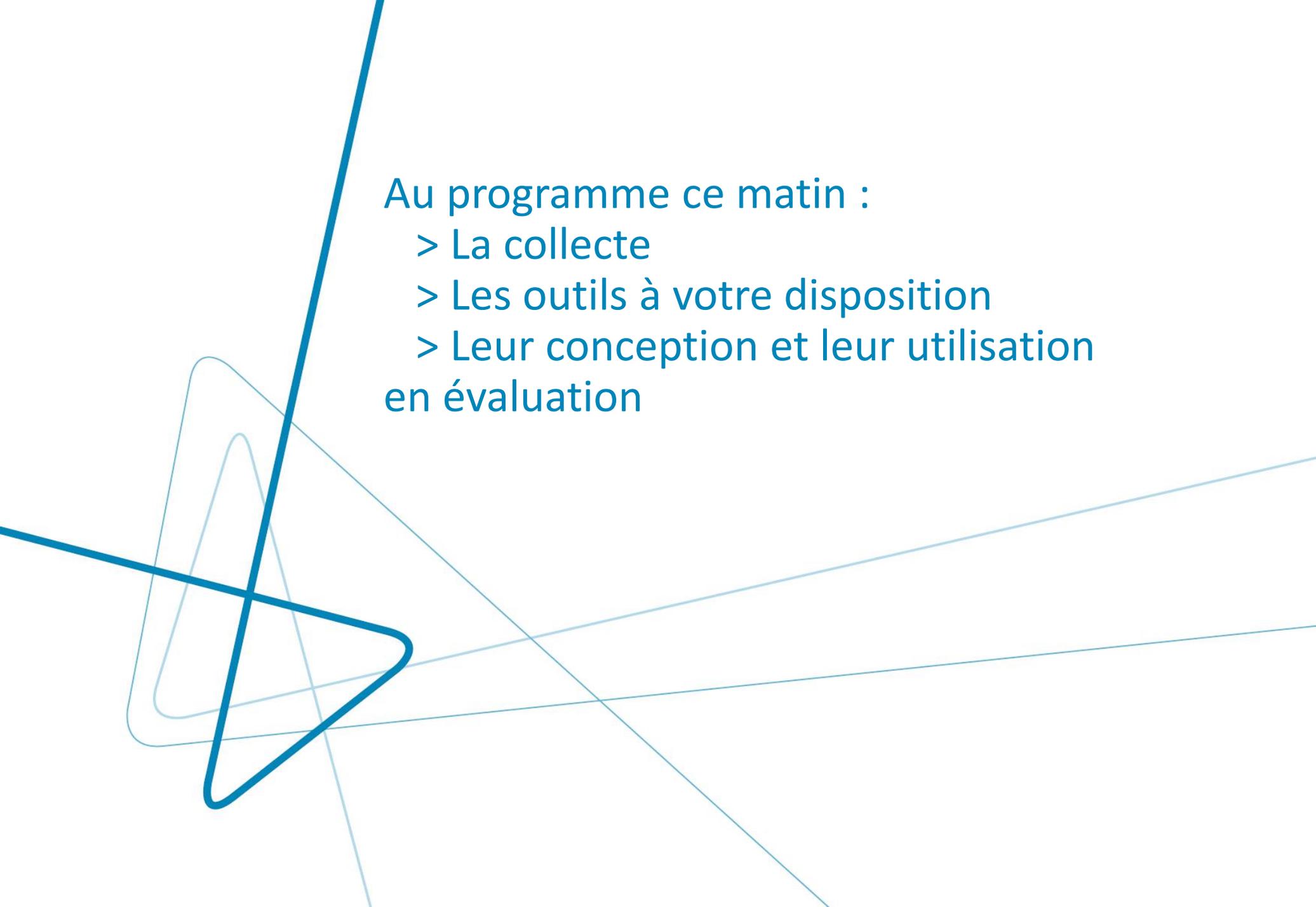
Rédiger et valider :

- Les questions évaluatives
- Les critères (et indicateurs)
- Les outils et les sources

L'organisation et les livrables

- Qui va faire quoi dans les prochaines étapes : répartition des tâches
- Comment va-t-on mettre en commun ?
- Mandat, plan d'évaluation, plan de collecte,

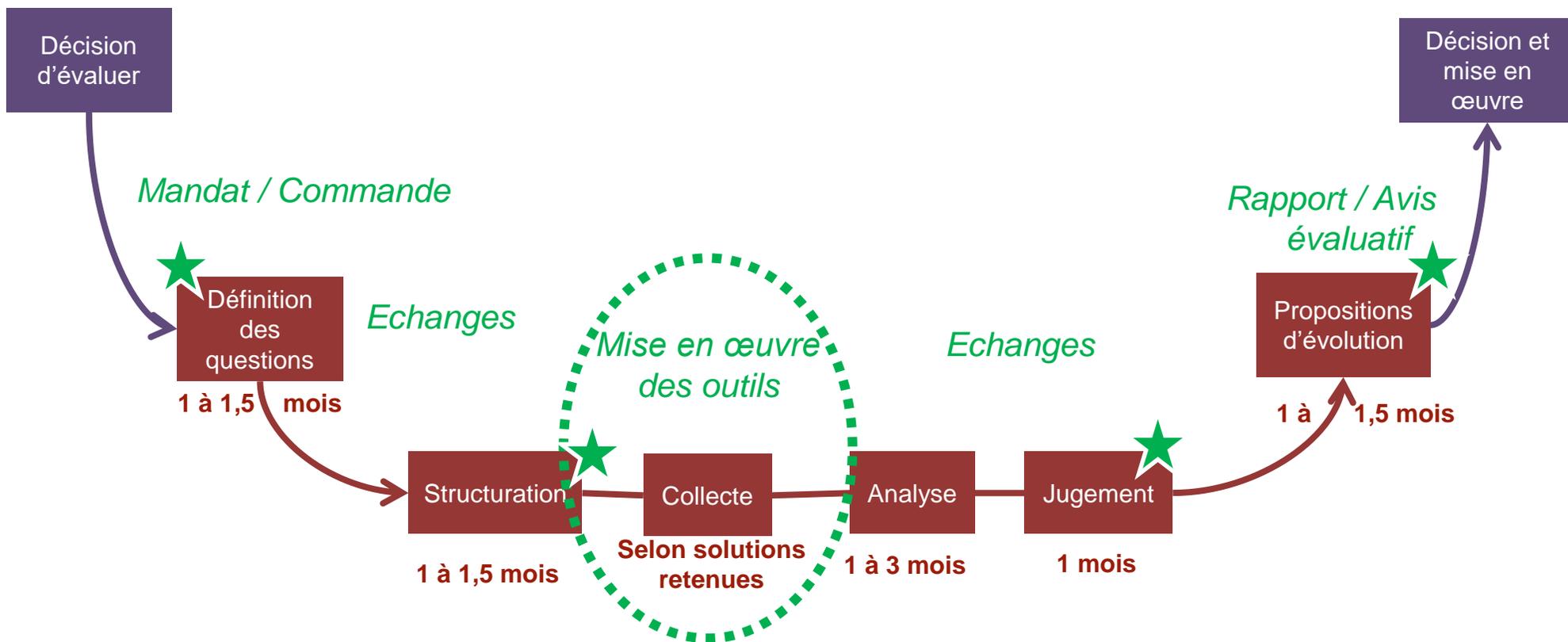


The background features several abstract blue lines. A thick, dark blue line starts from the top left and extends diagonally towards the center. A thinner, light blue line starts from the bottom left and extends diagonally towards the top right. Another thin, light blue line starts from the bottom left and extends horizontally towards the right. There are also some overlapping, irregular shapes formed by these lines, particularly a large, dark blue loop on the left side.

Au programme ce matin :

- > La collecte
- > Les outils à votre disposition
- > Leur conception et leur utilisation en évaluation

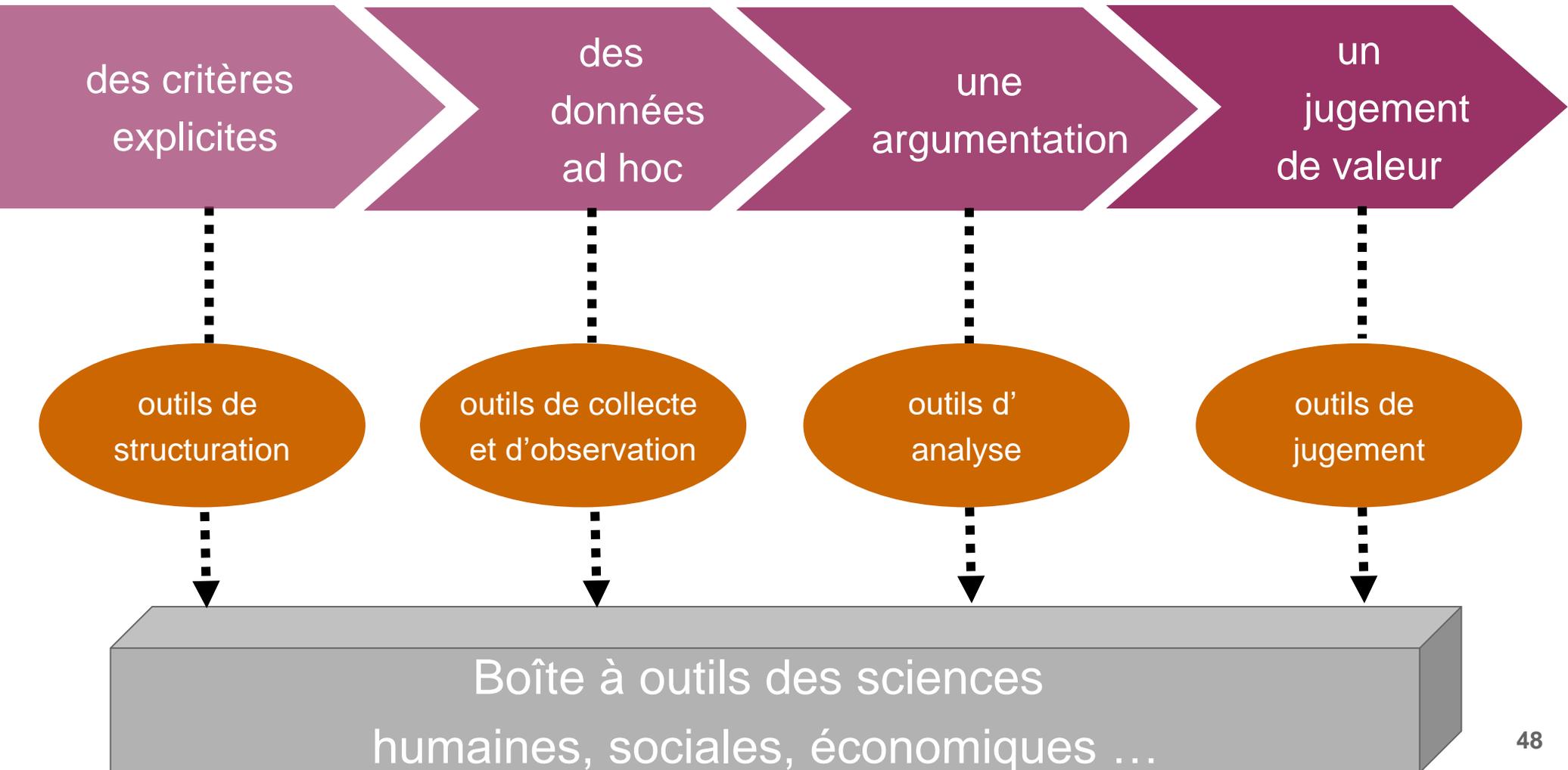
# 1<sup>er</sup> temps de l'évaluation : le cadrage et la structuration



★ Réunion du comité d'évaluation

## Des outils pour chaque étape du processus

Evaluation = porter un jugement de valeur, argumenté par des données ad hoc et des critères explicites



# Les conditions pour des choix méthodologiques optimaux

## > Réfléchir à 2 niveaux

- L'évaluation, c'est porter un jugement de valeur argumenté
- Pour disposer d'arguments, il faut du matériau > des données
- Pour décider de la manière de collecter ces données, il est pertinent de :
  - Savoir ce que l'on veut en tirer
  - Savoir ce dont on dispose déjà
  - Identifier les contraintes, les limites et les freins à la collecte
- Puis on choisit / conçoit :
  - Une **méthodologie**, qui est un moyen de répondre aux questions évaluatives
  - Des **outils**, qui sont les moyens pour renseigner les critères et indicateurs

# Les conditions pour des choix méthodologiques optimaux

## > Se poser les bonnes questions

### ■ Stratégiques

- Quels sont mes objectifs ?
- A quoi je souhaite aboutir ?
- Que doit permettre l'évaluation ?
- Dans quelles conditions pourrais-je dire que l'évaluation est réussie ?

### ■ Opérationnelles

- Quels livrables je souhaite ? (forme, niveau de détail, usages...)
- Faut-il des étapes intermédiaires ?
- De quoi je dispose : moyens et ressources, données et études déjà existantes...
- Quelles sont mes contraintes : moyens, calendrier, affichage, confidentialité, techniques...

### ■ Comment le faire ?

- Si possible à plusieurs
- En partant toujours des objectifs
- En réfléchissant d'abord hors contraintes
- En adaptant ensuite avec les outils

# L'évaluation, une combinaison d'outils

## Outils quantis

Quantifier

Mesurer

Largeur

Suivre des évolutions

Déceler des situations singulières

## Outils qualis

Qualifier / décrire

Comprendre

Profondeur

Illustrer des situations diverses

Prépare du quali / enrichir ses résultats

## Outils participatifs

Partager

Co-construire

Concerter

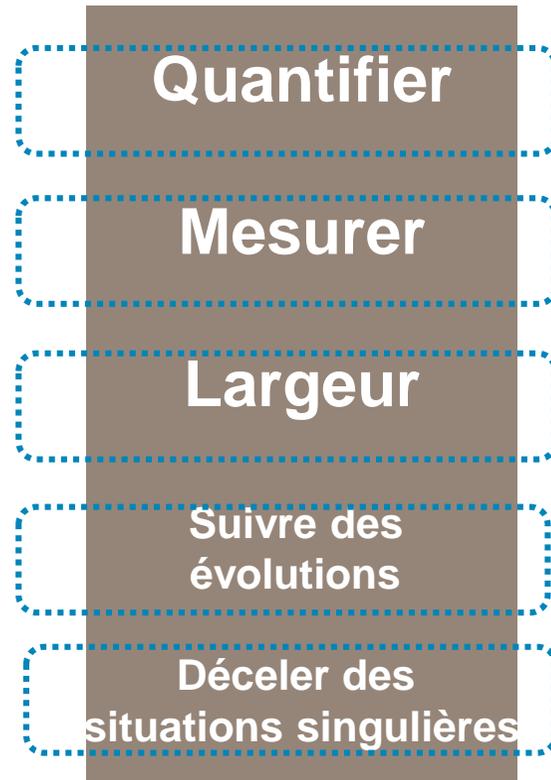
Enrichir

Identifier des problèmes / des arguments / alimenter la réflexion

# Les outils de l'évaluation

## Outils quantis

- C'est un outil, c'est-à-dire un moyen et non une fin
- Un indicateur et non une réponse
- Un instrument de l'évaluation et non une évaluation



### Quand l'utiliser ?

- Quand on dispose de données ou que l'on peut en construire
- Quand cela fait sens avec ce que l'on recherche
- Quand il n'y a pas d'autre source de données
- Pour des raisons de coûts

- ▶ Les sondages d'opinion et les baromètres ; l'analyse d'une base de données existante ; les enquêtes ; les groupes de comparaison (un groupe de bénéficiaires, un groupe de non-bénéficiaires du projet) ; les typologies ; les panels (groupe de bénéficiaires suivis sur un temps long)...

# Les outils de l'évaluation

## Outils qualis

- Qualité : manière d'être de quelque chose, de quelqu'un > on ouvre la « boîte noire »
- Un outil dont les résultats ne sont pas représentatifs



Quand l'utiliser ?

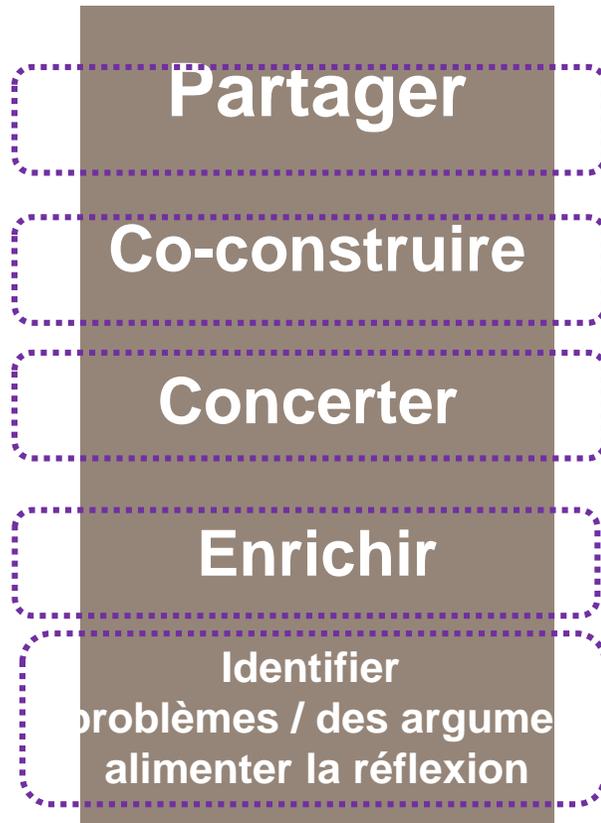
- Quand on a besoin d'éléments de compréhension / d'illustration / de comparaison
- Quand on pressent que les facteurs humains sont importants dans le processus
- Pour identifier des freins / des points d'appui / des éléments de langage

- ▶ L'analyse documentaire ; les entretiens ; l'observation de terrain ; Les tables rondes et focus groupes ; Les études de cas (le fait de regarder de manière détaillée ce qui se passe pour un nombre limité mais illustratif de bénéficiaires) ;
- ▶ Le parangonnage (encore appelé benchmark, il consiste à analyser ce que plusieurs structures font sur un même sujet) ; Le recours à un expert du sujet...

# Les outils de l'évaluation

## Outils participatifs

- A ne pas utiliser seul (l'avis d'un groupe ne constitue pas une évaluation)
- Une source qui permet de varier les points de vue



## Quand l'utiliser ?

- Pour les sujets complexes, controversés et importants pour tous
- A la fin d'une évaluation, pour prioriser les enjeux et/ou co-construire les recommandations

- ▶ Le diagnostic en marchant, les ateliers / jurys citoyens / panels / conférences / forums citoyens, les town meetings, les conférences de consensus, les forums ouverts, le théâtre forum, les jeux de rôle, les ateliers du futur, les speed dating pour rencontrer des experts...

## Pourquoi prendre le temps de choisir / construire ses outils ?

- Parce que le choix des outils influe sur le temps de collecte et sur les coûts :
  - Exemple : faire 40 entretiens individuels avec des personnes qui n'ont pas RV mais à qui on propose un entretien sur place dans un lieu de passage prend du temps.
  - Alternative : des groupes de travail)
- Parce que le sujet peut influencer sur le choix des outils.
  - Exemple : délicat de faire des entretiens collectifs sur certaines questions de santé
- Parce que le profil des personnes à rencontrer peut influencer sur le choix des outils.
  - Exemple : des médecins ayant peu de temps accepteront plus facilement un entretien téléphonique en début d'après-midi depuis leur cabinet qu'un groupe de travail collectif dans un lieu où ils doivent se déplacer en plein milieu de matinée
- Parce que le profil de la personne qui effectue la collecte joue sur le coût... et peut influencer sur la facilité à collecter
  - Exemple : entre des profils junior / senior, homme ou femme, interne ou externe... Aucun profil n'est meilleur mais parfois cela peut permettre une mise en confiance plus facile

# Choisir ses outils de collecte

## C'est à vous !

- Pour l'évaluation de chacun de vos CDV :
  - Faites le point individuellement ou par site : quels outils existent déjà ?  
Lesquels sont à adapter ? A créer ? Sur quoi pouvez-vous vous appuyer ?  
Certains outils peuvent-ils être mutualisés ?
  
- Echanges en groupe plénier :
  - Vos questions
  - Vos difficultés

# Conception, diffusion, analyse, restitution des outils de la collecte

## > les éléments à prendre en compte

### ■ Points d'attention généraux

- Le niveau d'attente sur les outils évaluatifs
- Ne pas vouloir tout faire : ça ne sert à rien de multiplier les outils
- Prendre en compte la différence outils / sources : parfois une source n'est pas disponible... mais l'outil reste pertinent, ou il faut réfléchir à toucher la source avec un autre outil

### ■ Sur le fond

- Prendre du temps pour la structuration de chaque outil > ne pas se jeter dans la collecte
- Bien définir : les objectifs du recueil, la cible, le type de passation, le calendrier...
- Etablir un document cadre / une note pour chaque outil
- Identifier en amont les points de vigilance, biais et limites
- Prévoir son plan d'analyse dès la conception



# Conception, diffusion, analyse, restitution des outils de la collecte > les éléments à prendre en compte

## ■ Sur la forme

- Etablir une grille d'entretien / un questionnaire précis, sur la base des critères / indicateurs / descripteurs : on cherche bien à répondre aux questions évaluatives
- Penser à contextualiser la démarche pour l'interlocuteur et à lui préciser quel usage sera fait de sa parole (compte-rendu exhaustif ou synthèse des entretiens, transmis ou client ou non, nominatif ou non...)
- Penser à prévoir les adaptations nécessaires pour les publics spécifiques : non francophones, PMR, mal voyant ou sourd, personnes en situation de précarité...
- Penser à la restitution : accessibilité / appropriation

## ■ Autres points

- Penser à collecter des données auprès des interlocuteurs : documents, résultats d'enquête, fiches diverses



# Mémo pour la phase de collecte : à faire ensemble



## Les questions à me poser

- 
- 
- 
- 
- 

## Quelques outils à utiliser

- Fiche projet synthétique
- Sociogramme
- Diagramme Logique des Impacts escomptés
- Arbre des objectifs
- Autres :



## Combien de temps je dois prévoir

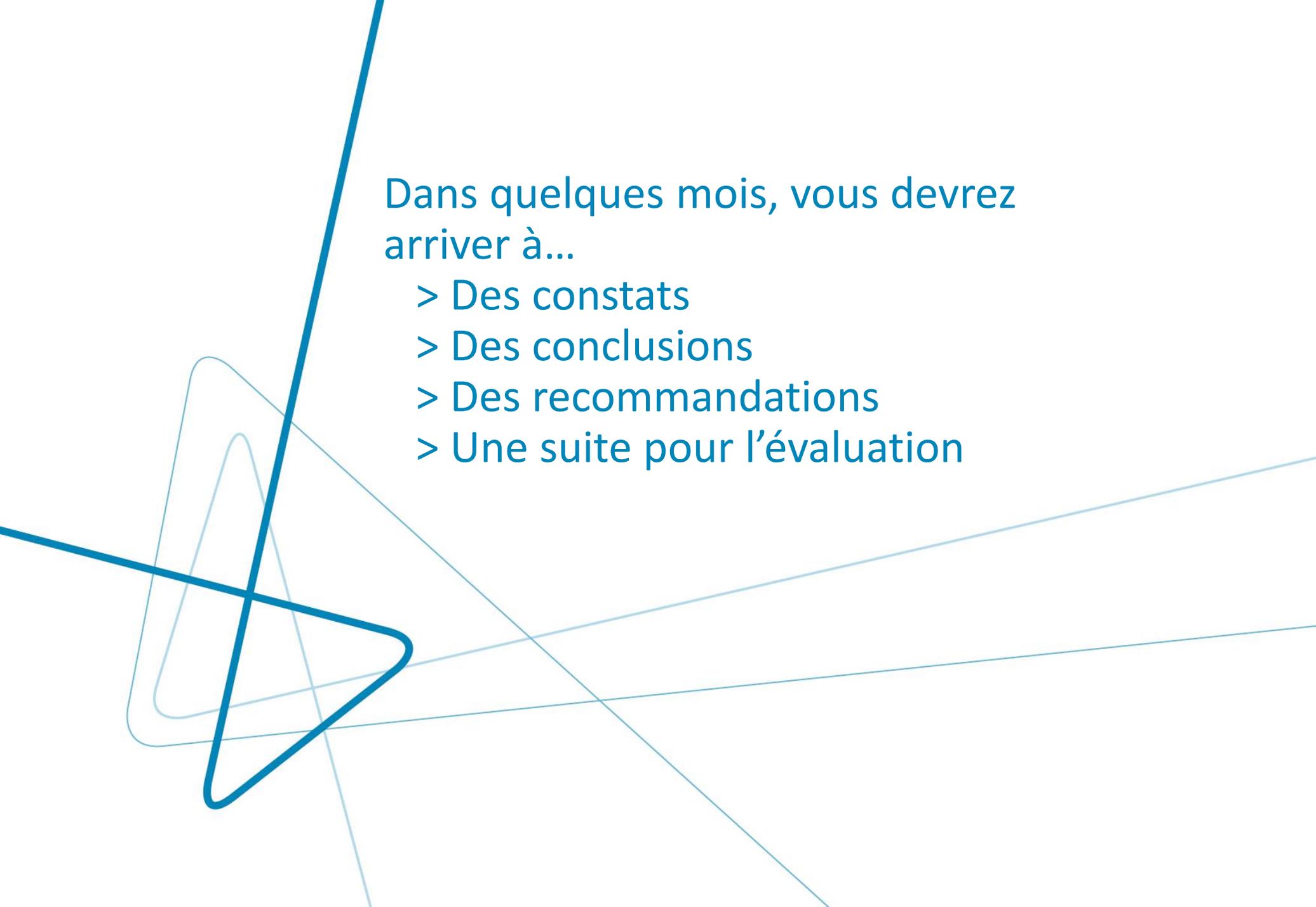
- Idéalement :
- A minima :

## Les enjeux clés de la phase



The background features several abstract orange lines. A thick line starts from the top left and extends towards the center. A thin line starts from the bottom left and extends towards the right. Another thin line starts from the middle left and extends towards the bottom right. A fourth thin line starts from the middle left and extends towards the top right. These lines intersect to form a complex, abstract shape on the left side of the page.

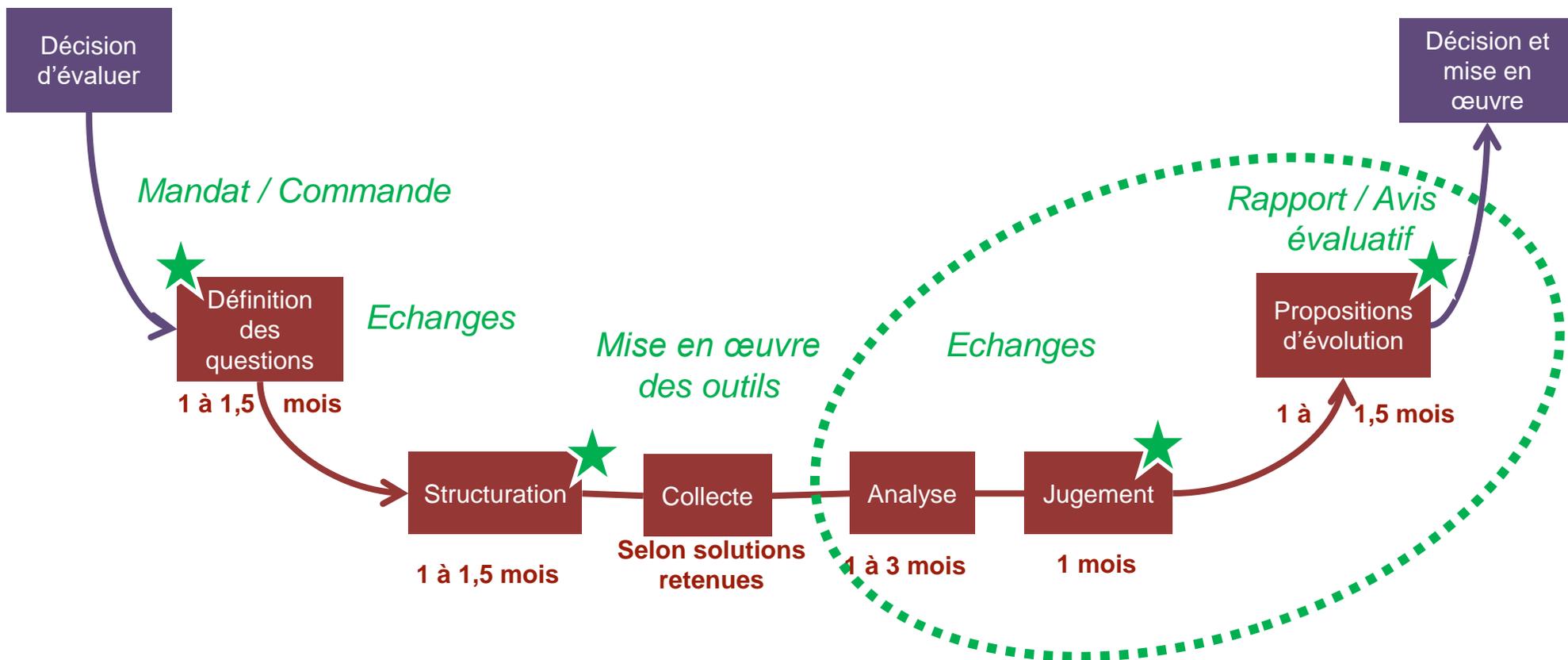
Bon appétit !

The background features several abstract blue lines. A thick blue line starts from the top left and extends towards the center. A thinner blue line starts from the bottom left and extends towards the right. Another thin blue line starts from the top left and extends towards the bottom right. There are also some light blue, hand-drawn style shapes on the left side, including a large, irregular loop and a smaller, more defined shape.

Dans quelques mois, vous devrez arriver à...

- > Des constats
- > Des conclusions
- > Des recommandations
- > Une suite pour l'évaluation

# 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> temps de l'évaluation : l'analyse et le jugement, les recommandations



★ Réunion du comité d'évaluation

# Des constats aux recommandations : conclusions et réponses aux questions

- A l'issue de la collecte, vous avez un grand nombre d'informations
- ... Et parfois des gros « trous dans la raquette » : des sujets sur lesquels les informations sont manquantes
- Par exemple vous avez les contributions du Conseil citoyen sur 5 thématiques, 32 bilans d'activité d'associations, les résultats d'une enquête auprès de bénéficiaires sur la santé et de deux autres sur le cadre de vie (faite par des bailleurs), 16 comptes rendus de réunions de l'équipe projet du CDV
- Pour la phase de constat, il s'agit de « mettre à plat » toutes ces informations
- Puis une fois triés et ordonnés, on répond aux questions et on en tire des conclusions

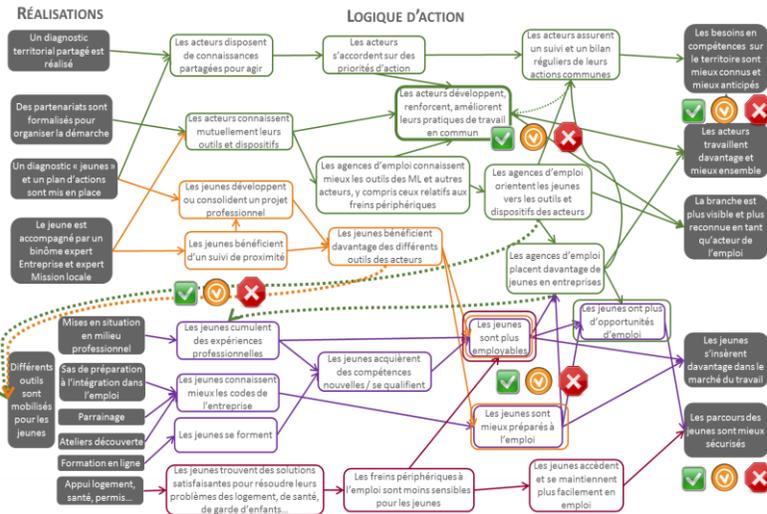
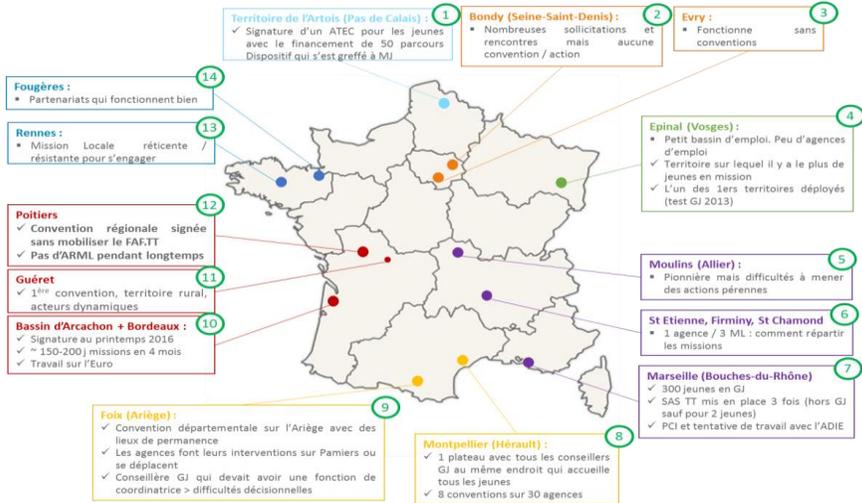
## C'est à vous !

> Avez-vous des idées pour le faire ?

# Des constats aux recommandations : conclusions et réponses aux questions

- Les outils pour organiser les constats et tirer des conclusions :
  - Le travail « en chambre »
  - La répartition des réponses aux questions
  - Le temps de travail croisés, à plusieurs regards
  - La mise en débat en cercle élargi de contributeurs
  - La présentation de tous les résultats à une assemblée, puis le recueil des points à retenir pour chacun et le positionnement sur une réponse à donner à chaque question
  - Les matrices : AFOM / SWOT, importance / performance, toute autre matrice de classification
  - La reprise du DLI en qualifiant les grands points qui fonctionnent ou non

# Quelques exemples de présentations des résultats



CFA IFRIA BRETAGNE		
IFRIA LA FORMATION DE À L'ÈRE ALIMENTAIRE		
DATES DES VISTES : 12 AVRIL 2017		SITES VISTES : QUIMPER
INTERLOCUTEURS RENCONTRES (PROFIL / STATUT / NOMBRE)		
CFA ET INTERVENANTS / PARTENAIRES :	APPRENTIS :	ENTREPRISES :
<ul style="list-style-type: none"> <li>Directrice CFA</li> <li>Assistante de direction</li> <li>Coordinatrice des formations et responsable qualité</li> <li>Médiatrice</li> <li>Directeur UFA partenaire</li> <li>Responsable parcours et qualité UFA partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 APPRENTIS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 maîtres d'apprentissage</li> </ul>
ELEMENTS GENERAUX SUR LE CFA		
NOMBRE DE SITES / D'UFA TOTAL :	EFFECTIF TOTAL APPRENTIS :	TYPES DE FORMATION :
• 8 antennes	• 300 APPRENTIS	• Niveau 2 à 5

ACTIONS BQA	
<b>Actions prévues et menées ou en cours</b>	
Les actions BQA portent essentiellement sur le volet Plan d'actions avec 6 actions fixées sur les 3 ans :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>amélioration du guide méthodologique</li> <li>TSA pour chaque formation</li> <li>mise en place d'un groupe d'auto-auditeurs inter UFA</li> <li>enquêtes de satisfaction employeurs</li> <li>module intergénérationnel</li> <li>module TRE dont simulation d'entretiens</li> </ul>	
Actions prévues et non menées / très partiellement menées	Motif succinct de non réalisation ou modification
<b>ACTIONS OU PRATIQUES INNOVANTES / A SOULIGNER / A TRANSFERER</b>	

ELEMENTS DE REPOSE AUX QUESTIONS EVALUATIVES POUR CE CFA
<i>Questions de cohérence interne et externe : Les deux volets de BQA sont-ils cohérents et s'articulent-ils pertinemment ? Dans quelle mesure les actions financées dans le cadre de BQA s'articulent-elles avec les autres financements régionaux et les autres financements des CFA ?</i>
Les deux volets BQA sont vus distinctement par les interlocuteurs du CFA. Le volet plan d'actions est appelé « BQA » et le 2AI est peu intégré dans la démarche qualité du CFA.
Les autres fonds du CFA peuvent financer des actions sur la qualité puisque tel était le cas avant BQA.



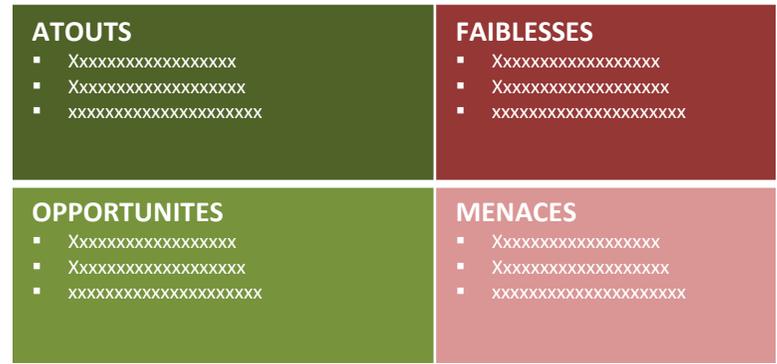
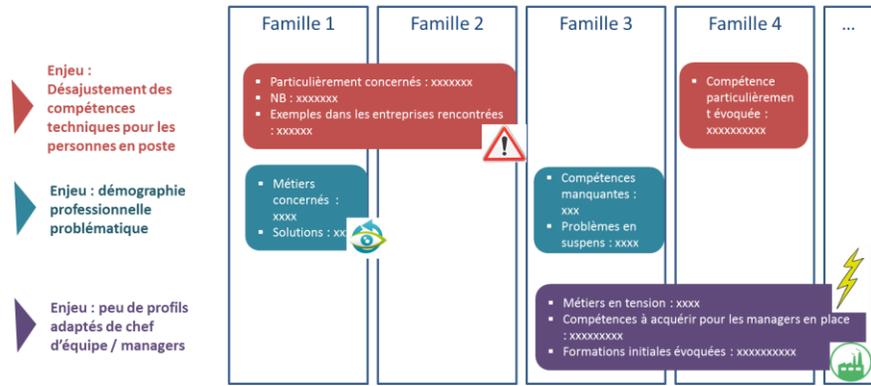
# Quelques exemples de présentations des résultats

Intra ou inter  
 Indice concurrentiel  
 Indice « enjeux partagés »  
 Date lancement  
 Niveau de réalisation final  
 Action nouvelle / existante / en réflexion  
 Action initiale / existante / non réalisée  
 Motif de non réalisation (contextuel / inter / intra)  
 Eléments modifiés (gouvernance, objectifs, périmètre, contenu, ciblés, Nb et type de bénéficiaires)  
 Type de suite prévu (bilan-évaluation / plan d'actions et outillage / démultiplication)  
 Niveau de satisfaction des acteurs  
 Homogénéité de satisfaction des (homogène / contrasté)  
 Potentiel de / démo

## Volet 1 : Soutien à la fonction RH et au management des entreprises et des associations

Objectif 1 : Soutenir les employeurs dans leurs fonctions de management et dans leur gestion des RH

Diagnostic Flash RH	Intra			2014		En réflexion	Initiale	/	/	320 établissements	Continuation	Elevé	Homogène	
Démarche GPEC	Intra			2014		Existante en LR	Modifiée	Contextuel	Budget +	?	Continuation	Elevé	Homogène	
Formation e-learning employeurs	Intra	?	?	2015		Nouvelle	Modifiée	/	Contenu	Grand public	Complétion de l'appli	Moyen	Homogène	
Formes collectives d'accompagnement	Intra			2015	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?
Prestations de diagnostic et d'accompagnement pour des structures en réorganisation	Intra			2015	?	?	Modifiée	?	?	?	?	?	?	?
Anticipation de la mise en œuvre des RH	Intra			2015		?	Initiale	/	/	20 structures	Offre de service de la branche en appui RH	?	?	?



# Des constats aux recommandations : les enjeux

- Les enjeux sont les grandes questions qui se posent suite aux conclusions
- Ils vont être la base de la réflexion sur les recommandations

# Des constats aux recommandations : les recommandations

- Elles peuvent se travailler sous forme de scénarios macro
- Ou être traitées sous forme de liste catégorisée puis de fiches
- Elles doivent découler des constats, conclusions et enjeux... et non refléter les volontés / souhaits / orientations d'un acteur
- En parallèle : penser dresser le bilan de l'évaluation et des conditions de sa réalisation > à intégrer dans le rapport

## C'est à vous !

> Quelles rubriques vous seraient utiles dans une fiche recommandation ?

# La restitution

- Il s'agit de...
  - Rendre compte... comme prévu !
  - Faire connaître / reconnaître la démarche menée
  - Favoriser l'appropriation... voire faire valider des recommandations
  - Initier le passage de l'évaluation au renouvellement de l'action

## C'est à vous !

> Avez-vous des idées de restitution ? Avez-vous vu des restitutions qui vous ont marqué ?

# La restitution

- Les idées classiques et plus innovantes (en évaluation) :
  - Le rapport
  - La synthèse en 4 ou 8 pages
  - La synthèse en anglais
  - La restitution publique (en exposition, en présentations croisées, via des témoignages...)
  - La conférence de presse
  - La vidéo tout court et la vidéo cagette
  - Mon évaluation en 180 secondes
  - ...

# Et après ?

- Penser à / intégrer une réflexion sur :
  - Un tableau de mise en œuvre et suivi des recommandations
  - L'évaluation finale et les moyens de la faciliter
  - La capitalisation de la démarche
  - La diffusion / la publication des résultats



### Les questions à me poser

- 
- 
- 
- 
- 

### Quelques outils à utiliser

- 
- 
- 
- 
- 



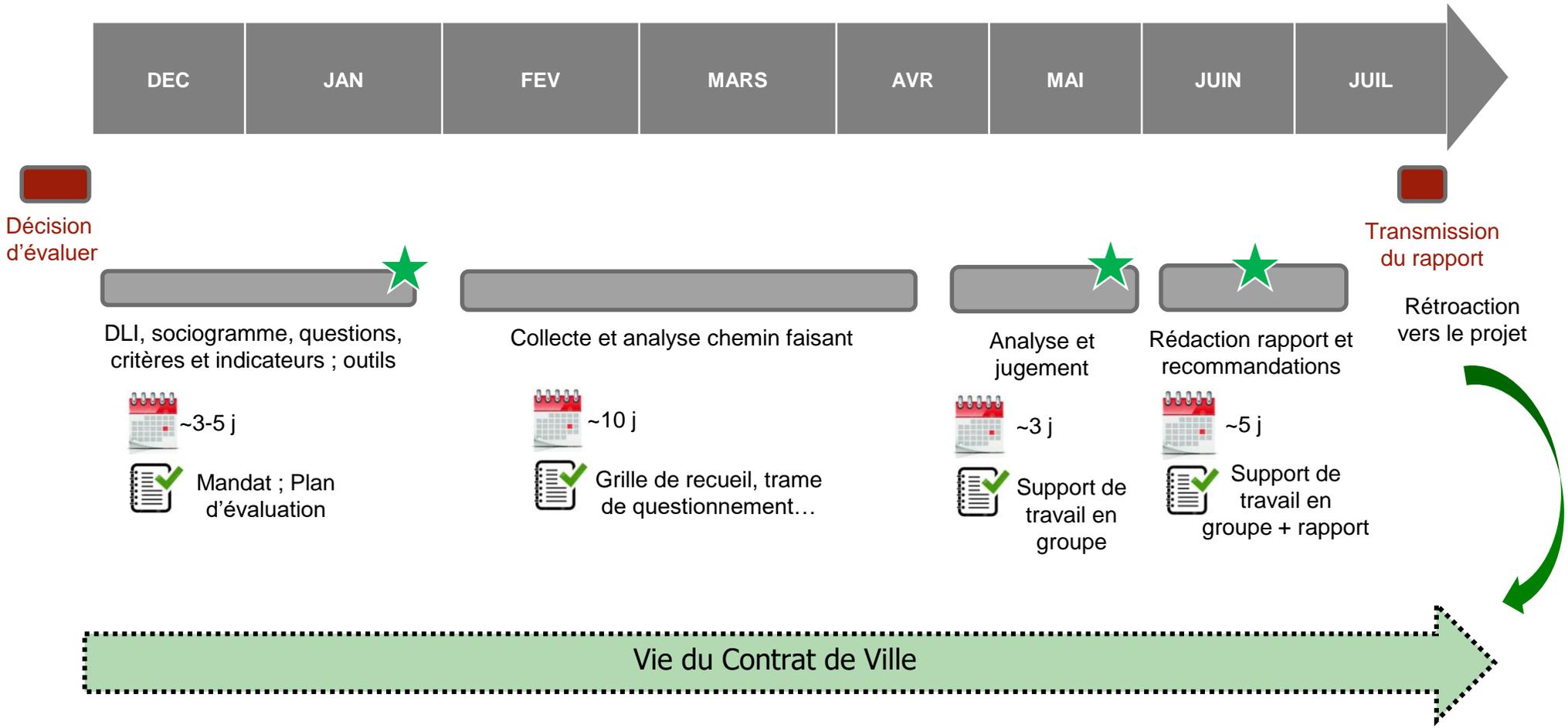
### Combien de temps je dois prévoir

- Idéalement :
- A minima :

### Les enjeux clés de la phase



# La suite de votre accompagnement et quelques éléments de calendrier



★ Point de passage / travail en collectif

📅 Temps à prévoir (indiv. Ou col)

📄 Documents clés / Livrables

# Si vous souhaitez échanger



 **Laetitia DANSOU**  **SEMAPHORES**  
Groupe ALPHA

Consultante senior – Directrice de missions Evaluation et études

 01 40 15 56 28 – 06 07 36 24 17

 laetitia.dansou@semaphores.fr

2-4 rue Hélène – 75017 PARIS

Tél. 01 43 90 53 00 - Fax. 01 43 90 53 32

**Siège Social** : 20-24 Rue Martin Bernard 75013 PARIS

[www.semaphores.fr](http://www.semaphores.fr)

## Evaluation de .....

Le champ de l'évaluation :

.....  
.....  
.....

Les finalités :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Les questions prioritaires :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Le dispositif / la méthodologie d'évaluation

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

La gouvernance de l'évaluation :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Autre élément :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# En plus : Le contenu type (idéal ?) d'un cahier des charges

- L'objet du marché
- La présentation de l'agglo et des territoires
- La présentation du CDV
- Les raisons, les finalités et les attentes de l'évaluation
- Le champ / le périmètre de l'évaluation
- Le questionnement évaluatif / les questions d'évaluation
- Les prestations attendues et les éléments méthodologiques
  - Les phases, tranches, éléments méthodologiques
- Le pilotage et la gouvernance de l'évaluation
- Les livrables
- Le budget ( en € ou nombre / fourchette de jours)
- Le pilotage et la gouvernance de l'évaluation
- Le calendrier prévisionnel d'exécution
- Les données disponibles
- Les critères de notation des offres
- Les annexes

