



**ACTION COEUR DE VILLE**

# **Kit évaluation du programme Action coeur de ville**

**Guide méthodologique pour  
l'évaluation locale**





# Conseils méthodologiques pour l'évaluation locale d'un projet ACV

Le programme Action cœur de ville a été lancé en 2018 afin d'accompagner les collectivités dans leurs actions de redynamisation de leur cœur de ville. Celles-ci portent sur de nombreuses thématiques et la mise en œuvre des plans d'actions mobilise une multitude d'acteurs publics et privés.

En préalable à la prolongation du programme Action cœur de ville sur la période 2023-2026, chaque commune a réalisé des travaux de bilan-évaluation afin d'objectiver les résultats voire les impacts du programme sur le territoire.

Depuis le lancement du programme, de nouvelles actions voire de nouveaux périmètres d'intervention ont ainsi été intégrés aux plans d'actions des communes ACV.

Cette note a pour but de présenter les différentes phases de la démarche d'évaluation et d'actualiser les conseils méthodologiques à sa mise en œuvre.

## 1. Déterminer le déroulement de l'évaluation : gouvernance, calendrier et livrable(s)

### La gouvernance

Dans l'idéal, il est recommandé de créer **un comité spécifique à l'évaluation** du programme ACV, regroupant l'ensemble des parties prenantes concernées afin de piloter les travaux d'évaluation.

**Cette comitologie permet de cadrer l'exercice en englobant les approches des différents participants**, et notamment de valider collectivement le cadrage de la démarche (questions évaluatives, temporalité de la démarche, etc). Le comité doit aussi servir à présenter les avancées, voire les difficultés rencontrées, et les résultats (intermédiaires ou finaux) des travaux menés. Il se réunit généralement 3 à 4 fois au cours de la démarche : une première fois lors de la phase de cadrage ; 2 fois pour effectuer le suivi des travaux d'évaluation et une fois pour présenter les résultats et le livrable final.

Ce comité d'évaluation peut être composé des élus et des services de la ville, d'un représentant de l'Etat déconcentré, de la Banque des territoires, de l'Anah, d'Action Logement, ou de tout autre partenaire institutionnel du programme (Cerema, ANRU, Ademe, EPF, Architecte des bâtiments de France...).



**En pratique**, plusieurs organisations sont possibles :

- Certaines collectivités peuvent préférer mener d'une part, des comités d'évaluation « politiques » permettant de valider le cadrage de l'évaluation avec les élus et présenter les résultats des travaux ; et d'autre part, mener des comités d'évaluation « techniques » tenus plus régulièrement, afin d'échanger sur l'avancée des travaux, les éventuelles difficultés, etc.
- D'autres collectivités préféreront, pour des facilités d'organisation, de prolonger les comités de projet ACV avec une partie dédiée à l'évaluation. Cette façon de procéder a pour avantage de ne pas multiplier les comités locaux et de faciliter la mobilisation de l'ensemble des participants.

## Le calendrier

Une évaluation de projet doit être structurée dans le temps. Généralement, trois grandes phases sont déterminées. Les délais sont à titre indicatif et peuvent varier selon la méthodologie choisie.

Les chefs de projets des villes ACV sont invités à renseigner la colonne « Evaluation lancée par la ville » de l'onglet « Suivi conventions ACV » du GRIST ACV afin de partager l'état d'avancement de leur démarche d'évaluation.

- Phase de cadrage

➤ 1 à 2 mois

Il s'agit de définir les objectifs de l'évaluation, les besoins de connaissance que l'on cherche à acquérir, les questions prioritaires que l'on se pose, les sources de données que l'on possède, les parties prenantes associées à la démarche... C'est au cours de cette phase que le comité d'évaluation se réunit pour la première fois et marque ainsi le lancement de la démarche. Si la ville souhaite avoir recours à un cabinet externe, elle devra alors rédiger un cahier des charges reprenant l'ensemble de ces éléments.

- Phase de collecte

➤ 4 à 6 mois

Il s'agit de la phase de récolte des données quantitatives et qualitatives. L'objectif est de renseigner les différents indicateurs définis qui permettent de mesurer les effets des projets. Les villes devront déterminer les outils qui permettront ces remontées de données. Elles pourront s'appuyer sur les outils « types » d'évaluation et sur les aides financières des partenaires. Elles devront également utiliser leurs propres outils locaux : études, diagnostic... L'enjeu est également d'associer les habitants et citoyens des villes par le biais de questionnaires ou de consultations. D'autres aides sont à définir pour accompagner au mieux les villes durant cette étape.



- Phase d'analyse

➤ 2 à 3 mois

Il s'agit ici d'interpréter les différentes données collectées. Les villes devront analyser si les objectifs ont été atteints ou non, répondre aux questions évaluatives et formuler des recommandations. Outre l'analyse des données, il s'agit également de rédiger un document présentant les résultats des travaux d'évaluation.

## Les livrables

Une évaluation nécessite de produire plusieurs types de livrables, comme :

- Une note de cadrage de l'évaluation détaillant les objectifs de l'évaluation, les questions évaluatives ainsi que la méthode choisie pour y répondre et le calendrier de la démarche.
- Des comptes rendus des comités d'évaluation.
- Un tableau des indicateurs.
- Un rapport d'évaluation intermédiaire (facultatif)
- Un rapport d'évaluation final
- Un support de présentation, par exemple sous forme de PowerPoint, permettant de synthétiser les principaux éléments de la démarche et ses principaux résultats (facultatif)

Si la ville est accompagnée par un cabinet spécialisé en évaluation des politiques publiques, ce dernier devra être en appui pour la réalisation de ces livrables.

Les villes sont encouragées à publier leurs livrables, comme le rapport d'évaluation final ou le support de présentation, afin de rendre compte aux citoyens des effets des différents projets mis en œuvre.

Également, les villes sont invitées à transmettre leurs livrables à leurs référents Etat ainsi qu'à la direction de programme ACV, pour information.



## 2. Déterminer les parties prenantes et leurs rôles dans l'évaluation

En amont du démarrage de l'évaluation, **identifier les parties prenantes est une étape indispensable.**

**Autrement dit, il s'agit d'identifier tous les acteurs impliqués et impactés par les actions évaluées et de leur définir un rôle dans le cadre de l'évaluation.**

Bien identifier les parties prenantes permet notamment de se représenter les différents publics sur lesquels les projets peuvent avoir un impact. Il est nécessaire de s'assurer qu'aucune partie prenante n'est oubliée et que toutes sont bien intégrées dans la démarche.

Dans le cadre d'Action cœur de ville, on peut généralement identifier quatre grands groupes d'acteurs (liste non exhaustive) :

- Le maire et les élus de la commune, voire de l'EPCI :
  - Définissent leurs besoins de connaissance sur les objets évalués
  - Portent les résultats de l'évaluation afin d'améliorer l'action publique
- Les services de la commune, voire de l'EPCI :
  - Mettent à disposition certaines données nécessaires à l'évaluation
  - Mettent en œuvre les préconisations à l'issue de l'évaluation
- Les partenaires publics ou privés du programme (exemple : Etat local, Anah, BdT, Action Logement, Cerema, EPF, etc) :
  - Mettent à disposition certaines données nécessaires à l'évaluation
  - Participent au suivi de l'évaluation
- Les bénéficiaires du programme (exemple : habitants de la commune, habitants de l'EPCI, associations de commerçants, etc) :
  - Donnent leur avis personnel sur les effets positifs/négatifs des projets évalués, indiquent si les projets ont répondu à leurs besoins et si/en quoi ils ont impacté leur cadre de vie

La réalisation d'un sociogramme peut permettre de visualiser plus facilement le rôle et les interactions de chaque partie prenante.



### 3. Cadrer la démarche d'évaluation : définir les questions évaluatives

Une fois les parties prenantes et le mode de gouvernance à privilégier déterminés, il est nécessaire de **définir les questions évaluatives et de circonscrire le périmètre de ce qui sera effectivement évalué.**


Les questions évaluatives correspondent aux axes selon lesquels l'évaluateur va appréhender et structurer son travail d'évaluation. Elles guident la démarche d'évaluation en définissant des interrogations prioritaires.

Pour garantir un bon choix de questions évaluatives, elles doivent résulter de l'étude approfondie des objectifs définis au lancement du programme, des besoins observés sur le territoire et de leur mise en perspective avec les actions planifiées et réalisées ainsi que leurs attendus.

Généralement formulée sous la forme d'une interrogation fermée, **les questions évaluatives doivent susciter une réponse étudiée selon plusieurs critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience ou la cohérence de la politique publique évaluée.**

La pertinence	Analyse les objectifs de l'action publique aux besoins et enjeux. <i>Exemple : Dans quelle mesure les objectifs du programme sont justifiés par rapport aux besoins ?</i> <i>Exemple ACV : Dans quelle mesure les projets mis en place répondent aux besoins de revitalisation du centre-ville ?</i>
L'efficacité	Compare les réalisations, résultats et impacts atteints par rapport aux objectifs initiaux. <i>Exemple : Dans quelle mesure les objectifs ont été atteints ?</i> <i>Exemple ACV : Est-ce que les projets mis en œuvre ont permis une meilleure attractivité de la ville ? Et pourquoi ?</i>
L'efficience	Rapporte les réalisations et/ou résultats aux ressources engagées. <i>Exemple : Est-ce que les objectifs ont été atteints au meilleur coût ?</i>





	<i>Exemple ACV : Dans quelle mesure les investissements financiers, les moyens techniques et les ressources humaines ont permis d'atteindre les objectifs des projets ?</i>
<b>La cohérence interne</b>	<p>Compare les ressources mises en œuvre aux objectifs.</p> <p><i>Exemple : Est-ce que les différents objectifs sont logiquement coordonnés les uns aux autres ?</i></p> <p><i>Exemple ACV : Est-ce que les différents projets réalisés sur le territoire permettent de contribuer aux objectifs de revitalisation du centre-ville ?</i></p>
<b>La cohérence externe</b>	<p>Restitue les objectifs de l'action évaluée dans le contexte des autres politiques menées.</p> <p><i>Exemple : Est-ce que les objectifs de nos actions sont complémentaires avec ceux des autres actions locales ?</i></p> <p><i>Exemple ACV : Est-ce que les projets ACV s'inscrivent en cohérence avec les autres politiques locales ?</i></p>

Les réponses apportées aux questions évaluatives retenues permettront de structurer le **plan** du rapport d'évaluation.

Une bonne question évaluative est aussi une question à laquelle il est **possible de répondre avec les moyens à disposition** : des questions trop ambitieuses peuvent être contre-productives par leur difficulté, notamment à pouvoir rassembler les données quantitatives, ou qualitatives, localement disponibles.

Nous incitons les directeurs et chefs de projet à privilégier des questionnements **opérationnels**, qui permettent d'aboutir à des résultats concrets et simples de lecture, sans pour autant que le compte-rendu se limite à un bilan.

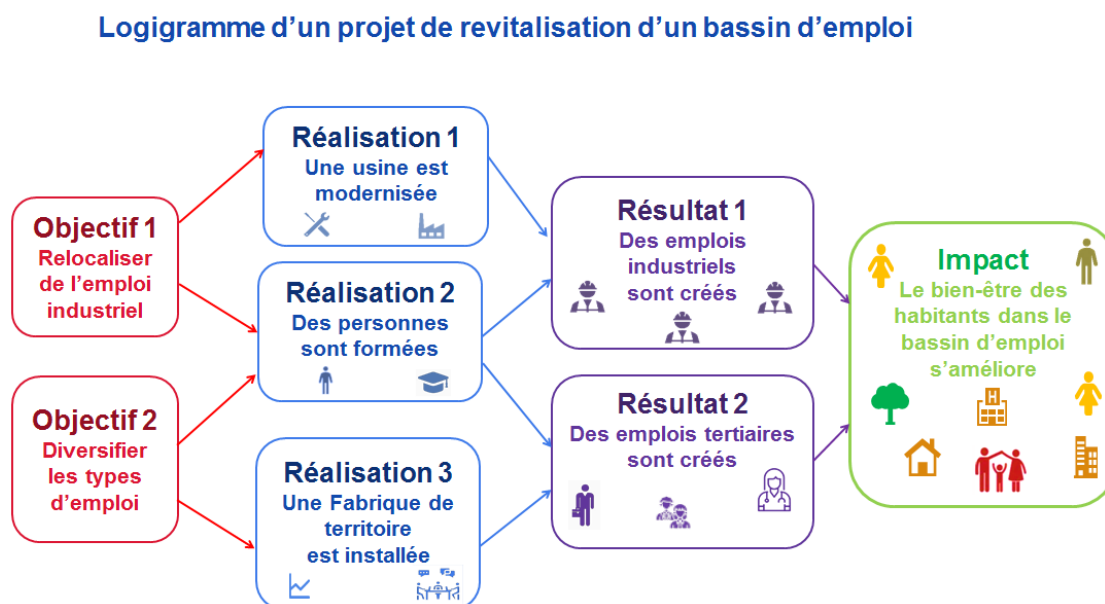
Selon les priorités définies par en lien avec les élus des collectivités, les questions évaluatives peuvent porter sur des axes stratégiques précis et/ou porter sur le projet de revitalisation dans sa globalité.

- **Outil 1 : Le diagramme de logique d'impact**

Pour vous aider à formuler les questions évaluatives, il peut être intéressant de réaliser un diagramme de logique d'impact. Ce diagramme permet d'explicitier les enchaînements logiques entre les objectifs du programme, les actions réalisées, les résultats à courts et moyens termes et les impacts du programme. Le diagramme logique d'impact (DLI) est la représentation graphique de la logique d'intervention d'un programme.

Pour construire un DLI, il faut au préalable récupérer des informations dans les documents cadres et solliciter les parties prenantes afin de recueillir l'historique du programme. C'est un outil analytique qui ne vise pas l'exhaustivité. Le DLI ne doit pas être surchargé car sa fonction principale est visuelle. Il est néanmoins important d'arriver à identifier clairement et à hiérarchiser les résultats, les effets et les impacts.

**Exemple d'un diagramme de logique d'impact :**



Source : ANCT – Production de la Mission d'appui à la performance des projets (MAPP)

#### Définitions communes aux termes employés :

- **Ressources :** divers outils employés par les acteurs du programme afin de mettre en œuvre les actions.
- **Réalisations :** ce qui a été obtenu grâce à la mise en œuvre du programme.
- **Résultats :** conséquences sur le court et moyen terme du programme. Les résultats sont liés à la réalisation et à l'évolution du contexte.
- **Impacts :** conséquences sur le moyen et long terme d'un programme. Les impacts sont liés aux résultats et à l'évolution du contexte.

#### • **Outil 2 : le référentiel d'évaluation**

Pour vous aider à formuler les questions évaluatives et y associer des critères d'évaluation et des méthodes d'enquête, construire le référentiel d'évaluation peut vous être utile. Cet outil méthodologique permet de cadrer simplement la démarche. Il se construit en amont et en associant l'ensemble des acteurs concernés par les projets évalués. Un référentiel d'évaluation présente la même structure quel que soit le sujet évalué.





Il permet, pour chaque question évaluative déterminée, de détailler les critères d'évaluation retenus et les indicateurs qualitatifs et quantitatifs correspondants. Pour chacun de ces indicateurs, il est nécessaire de s'assurer de la méthode employée pour collecter l'information et/ou de d'assurer de la disponibilité de la donnée.

Exemple d'un référentiel d'évaluation :

Thématique Habitat

