

Dossier de présentation

Action Cœur de Ville

Conseils méthodologiques pour la conduite d'une évaluation locale d'un projet ACV

Le programme ACV porte sur de nombreuses thématiques et associe une multitude d'acteurs publics et privés. Il est important de cadrer l'évaluation selon les objectifs du programme définis à son lancement. Cette note a pour but de présenter les différentes phases de la démarche et les différents outils d'évaluation que les villes pourront retenir. Cette liste n'est pas exhaustive et doit s'adapter aux questions et critères évaluatifs définis au préalable.

Cadrer la démarche dans le temps

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.

- Phase de cadrage

Environ 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

Environ 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

Environ 2 à 3 mois

Il s'agit ici d'interpréter les différentes données collectées et de porter un jugement. Les villes devront analyser si les indicateurs ont été atteints ou non et répondre aux questions évaluatives. Outre, l'analyse des données il s'agit également de rédiger un rapport qui sera le livrable d'évaluation. Les villes sont enfin encouragées à publier leurs livrables afin de rendre compte aux citoyens des effets des différents projets mis en œuvre.

Définir les acteurs de l'évaluation et leurs responsabilités : réaliser un sociogramme

La réalisation du sociogramme est très utile pour déterminer l'ensemble des acteurs qui participeront à la démarche. Il doit être construit en amont du lancement de l'évaluation.

Quatre grands acteurs sont généralement sollicités :

- Elus :
 - Définit l'objet de l'évaluation et ses besoins de connaissance
 - Elus politiques + services de l'administration
 - ACV : Maires et services du projet ACV
- Opérateurs :
 - Source des données existantes
 - Partenaires locaux publics et/ou opérateurs privés
 - ACV : Partenaires financiers, partenaires associés, réseau consulaire, Cerema...
- Bénéficiaires :
 - Il donne son avis personnels sur les effets/ou non positifs/négatifs du projet
 - Habitants de la ville et toute personne bénéficiant du projet
 - ACV : habitants de la commune ACV et de l'EPCI

Lors de cette étape, il s'agit aussi de constituer le comité d'évaluation locale qui devra se réunir régulièrement pour assurer un suivi de la démarche et prendre les décisions importantes. Ce comité se réunit généralement 3 à 4 fois au cours de la démarche : cadrage ; suivi (x2) ; livrable.

Les outils de cadrage

- Le référentiel d'évaluation

Le référentiel d'évaluation est un outil méthodologique qui cadre 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.

Les questions évaluatives guident toute la démarche d'évaluation en définissant des interrogations prioritaires. Un programme peut être entièrement questionnable. Il s'agit de définir des questions ciblées aux besoins et utiles à la démarche d'évaluation. Pour garantir un bon choix de questions évaluatives, elles doivent résulter de l'étude approfondie des objectifs définis au lancement du programme, des appréciations et éclaircissements des différentes parties prenantes et de la construction du diagramme logique d'impact (DLI).

De manière générale, ces questions sont liées à des critères évaluatifs qui permettent d'affiner les questionnements. Les principaux registres d'évaluation sont¹ :

¹ <http://www.sfe-asso.fr/sites/default/files/sfe-guide-elus.pdf>

Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des objectifs de l'action publique aux besoins et enjeux • Exemple : <i>Dans quelle mesure les objectifs du programme sont justifiés par rapport aux besoins ?</i> • Exemple ACV : <i>Dans quelle mesure les projets mis en place répondent aux besoins de revitalisation du centre-ville ?</i>
L'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Compare les réalisations, résultats et impacts atteints aux objectifs initiaux • Exemple : <i>Dans quelle mesure les objectifs ont été atteints ?</i> • Exemple ACV : <i>Est-ce que les projets mis en œuvre ont permis une meilleure attractivité de la ville ? Et pourquoi ?</i>
L'efficience	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporte les réalisations et/ou résultats aux ressources engagées • Exemple : <i>Est-ce que les objectifs ont été atteints au meilleur cout ?</i> • Exemple ACV : <i>Dans quelle mesure les investissements financiers, les moyens techniques et les ressources humaines ont permis d'atteindre les objectifs des projets ?</i>
La cohérence interne	<ul style="list-style-type: none"> • Compare les ressources mis en œuvre aux objectifs • Exemple : <i>Est-ce que les différents objectifs sont logiquement coordonnés les uns aux autres ?</i> • Exemple ACV : <i>Est-ce que les différents projets réalisés sur le territoire répondent aux mêmes objectifs de revitalisation du centre-ville ?</i>
La cohérence externe	<ul style="list-style-type: none"> • Restitue les objectifs de l'action évaluée dans le contexte des autres politiques menées • Exemple : <i>Est-ce que les objectifs de nos actions sont complémentaires avec ceux des autres actions locales ?</i> • Exemple ACV : <i>Est-ce que les projets ACV s'inscrivent en cohérence avec les autres politiques locales ?</i>

- Le diagramme logique d'impact : logique d'intervention d'un programme

Le diagramme logique d'impact (DLI) est la représentation graphique de la logique d'intervention d'un programme. Il montre les enchainements logiques c'est-à-dire les liens de causalité entre les réalisations, les résultats à courts et moyens termes et les impacts du programme. C'est également une aide pour formuler les questions évaluatives.

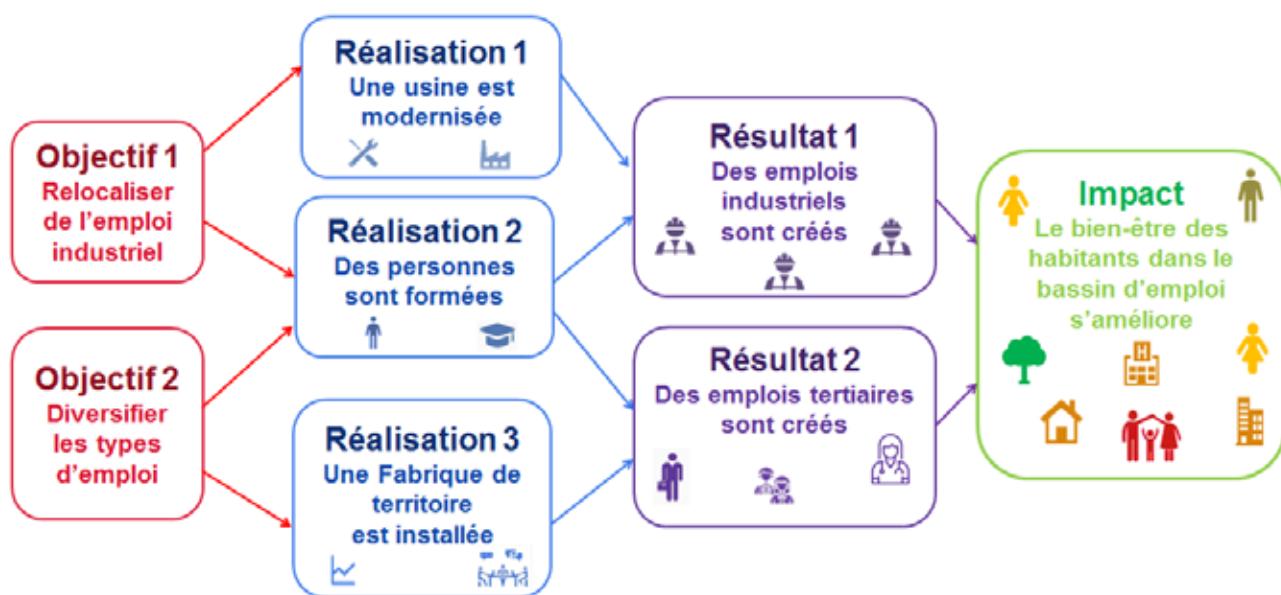
Pour construire un DLI, il faut au préalable récupérer des informations dans les documents cadres et solliciter les parties prenantes afin de recueillir l'historique du programme. C'est un outil analytique qui ne vise pas l'exhaustivité. Le DLI ne doit pas être surchargé car sa fonction principale est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

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

Structure type d'un DLI :

Logigramme d'un projet de revitalisation d'un bassin d'emploi



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

- Le tableau de suivi

Comme la conduite d'un projet, la mise en place d'une évaluation nécessite l'élaboration d'outils de suivi que ce soit pour se repérer et respecter les temporalités fixées que pour suivre l'évolution des indicateurs. Afin d'être lisible et opérationnel, les tableaux de suivi doivent comporter des indicateurs en nombre limité. Cela permettra de rendre les informations accessibles et de ne pas solliciter des informations de la part d'un trop grand nombre de services.

Les informations doivent être simples et compréhensibles.

Un exemple de tableau est donné en annexe qui comprend 13 entrées :

- Nom de la région / du département / de la ville
- Lancement de l'évaluation : Oui/Non
- Date du premier comité d'évaluation
- Objectifs de l'évaluation
- Questions évaluatives
- Critères évaluatifs
- Indicateurs quantitatifs
- Indicateurs qualitatifs
- Résultats
- Etudes locales lancées (nombre et types)
- Chargé d'évaluation : Oui/Non

Dans le cadre de l'évaluation locale, l'élaboration des tableaux de bord pourra largement s'inspirer des tableaux de suivi déjà mis en place sur le déploiement du programme (tableau de suivi régional et tableau financier).

Les outils de collecte et d'analyse

Outil 1 - Recherche et analyse documentaire

Identifier des éléments facilitant la compréhension et la réalisation du contexte communale, l'évolution des besoins, l'état des lieux, le bilan et apporter des sources d'information pour la réalisation du benchmark.

Cibles échantillon	Guide du programme Action Cœur de Ville Convention-cadre ACV Avenant à la convention-cadre ACV Projets Réinventons nos cœurs de ville Rapports d'études locales, de diagnostics territoriaux Dernières évaluations sur des projets antérieurs
Collecteur	Sources secondaires (qui existent indépendamment de l'évaluation) élaborées ou collectées par : <ul style="list-style-type: none">• Directeur de projet ACV• Référents régionaux et départementaux ACV
Traitement	Equipe en charge de l'évaluation du projet ACV ou des politiques publiques
Temporalité	L'analyse documentaire se fait généralement en amont des autres outils de collecte de données. Entre 2 et 3 jours

Avantages

- Permet d'identifier en amont les points essentiels, récurrents ou manquants dans une politique
- Outil de collecte simple
- Mettre en perspective plusieurs politiques passées ou en cours
- Outil peu coûteux car il ne mobilise pas de techniques particulières

Limites

- L'usage et l'interprétation des informations extraites sont à contextualiser
- Cette étape peut se révéler chronophage au détriment d'autres outils de collecte
- Il faut qu'il existe des ressources documentaires suffisantes et de qualité
- Les acteurs qui réalisent ces documents peuvent entraîner des biais (par exemple, biais de sélection) dans le processus évaluatif. Ils peuvent volontairement ou par inadvertance omettre certains documents.

Outil 2 - Analyse quantitative de données

L'analyse quantitative permet d'établir un bilan des projets ACV et d'identifier l'évolution des besoins.

Cibles échantillon	Reporting financier Résultats études locales quantitatives Données publiques : INSEE, Ministères, Observatoire des territoires, réseaux consulaires, Cerema Données privées disponibles sur le marché Toutes autres données quantitatives accessibles
Collecteur	Ce sont des sources secondaires (qui existent indépendamment de l'évaluation) élaborées ou collectées par : <ul style="list-style-type: none">• Directeur de projet• Référents régionaux et départementaux
Traitement	Equipe en charge de l'évaluation du projet ACV ou des politiques publiques
Temporalité	L'analyse quantitative se fait généralement en amont des autres outils de collecte de données. Entre 3 et 5 jours

Avantages

- Permet d'identifier des éléments quantitatifs, ce sont ces informations qui vont permettre de compléter les indicateurs, notamment ceux de suivi
- Permet d'extraire de l'information simple et compréhensible par tous
- Établir des comparaisons et des évolutions quantitatives dans le temps
- C'est un outil peu coûteux car il ne mobilise pas de techniques particulières

Limites

- Outil de collecte qui peut s'avérer complexe à mettre en œuvre
- Cette étape peut se révéler chronophage au détriment d'autres outils de collecte
- Il faut qu'il existe des systèmes de suivi suffisants et de qualités
- Une donnée quantitative extraite de l'analyse peut amener à une réduction de la réalité sociale

Outil 3 - Rapport d'analyse d'un questionnaire

Le rapport d'analyse d'un questionnaire permet de recueillir des éléments exhaustifs sur les besoins, pratiques et comportements des bénéficiaires du programme ACV. L'enquête permet de croiser des éléments pour en tirer des explications ou des tendances globales.

L'enquête peut permettre de reconstruire une base de suivi des bénéficiaires si celle-ci est peu alimentée.

Cibles échantillon	Les questionnaires sont administrés par les équipes en charge de l'évaluation des projets aux habitants de la commune voire de l'EPCI
Collecteur	Ce sont des sources primaires élaborées et collectées par les équipes en charge du projet ACV ou de l'évaluation des politiques publiques (Service d'évaluation, agences d'urbanismes)
Traitement	Directeur de projet par le biais de sites de questionnaires gratuits : google, survey monkey, monenquêteenligne, sphynx (payante). Prestataire externe
Temporalité	Entre 3 et 5 jours / 200 questionnaires

Avantages

- Permet d'identifier et de généraliser des tendances
- Permet de construire des indicateurs de suivi en cas d'absence d'information
- Information cadrée et quantifiée qui permet la création de typologies
- En cas de répétitions permet de mesurer des évolutions dans le temps
- C'est un outil peu coûteux car il ne mobilise pas de techniques particulières

Limites

- La compréhension des phénomènes est limitée car le questionnaire apporte des informations exhaustives
- Les réponses sont à contextualisées avec la période d'administration du questionnaire
- Il faut respecter certaines règles de représentativité pour pouvoir affirmer des constats robustes
- Il peut exister des biais sur le mode d'administration et l'échantillon choisi

Outil 4 - Les entretiens

L'entretien individuel est une technique de recueil d'informations qualitatives permettant de rassembler des faits et opinions des personnes interrogées sur un sujet donné.

Vise à obtenir leurs opinions, favorables ou défavorables, des différents acteurs du programme ACV afin d'avoir une vision globale pour évaluer les changements.

- Élus : Savoir de quelle manière le programme a joué un rôle dans la revitalisation du centre-ville, de quelle manière il est intégré à d'autres politiques de ville et comment les besoins et ressources des territoires sont pris en compte.
- Agents : comprendre la conception des projets ACV, le processus de mise en œuvre et la coordination entre les différents services.
- Partenaires associés au programme : analyser la vision extérieure des partenaires ayant contribué à l'élaboration, la mise en œuvre des projets, les difficultés rencontrées

Modalités de collecte	Les entretiens semi-directifs permettent à celui qui les conduit de s'adapter pour éclairer ou préciser d'éventuelles réponses faites par les personnes interrogées. Les entretiens doivent être adaptés selon le profil des personnes interrogées. Les grilles présentées doivent reprendre cependant des caractéristiques similaires : contexte et objectif de l'entretien, durée, règles d'anonymat, mode d'enregistrement et conditions de restitution.
Cibles échantillon	Elus ; agents ; partenaires associés
Collecteur	Un prestataire externe se chargera de faire passer les différents entretiens, après validation de la grille d'entretien par l'équipe évaluative.
Traitement	Le prestataire se chargera d'analyser les différentes réponses collectées au cours des entretiens. Un recouplement sera réalisé entre les différentes restitutions des entretiens afin d'affiner les grandes tendances identifiées lors de l'analyse du questionnaire
Temporalité	A définir

Avantages

- Recueillir des informations approfondies sur les valeurs, les faits et comportements des enquêtés du programme ACV
- Préciser, compléter et étayer des éléments recueillis préalablement dans le cadre de l'analyse du bilan
- Garantir une bonne adéquation de l'étude aux réalités de terrain
- Croiser et comparer les entretiens

Limites

- Nécessite beaucoup de temps et des compétences particulières pour concevoir, conduire et interpréter un entretien
- Risque de biais liés à la sélection des enquêtés
- Des précautions sont à prendre sur la réalisation de la trame et sur la conduite de l'entretien (maîtrise des biais)
- Difficile de tirer des conclusions générales
- Quantité plus restreinte d'information que les analyses quantitatives

Outil 5 - Entretiens collectifs (focus group)

Permettre un échange de pratiques et d'expériences entre les professionnels du programme ACV

Cibles échantillon	Ensemble des acteurs publics ou privés ayant participé aux projets ACV. Il s'agira de constituer des groupes homogènes notamment au regard du poste occupé et du statut hiérarchique. Nb de participants par ateliers : entre 10 et 12
Collecteur	La DITP pourra être en charge d'organiser ces entretiens collectifs en lien avec l'équipe nationale ACV et l'équipe locale en charge de l'évaluation.
Traitement	DITP / ACV
Temporalité	A définir

Avantages

- Permet à chaque participant de développer et d'expliquer ses propos
- Les points de divergences peuvent être discutés
- Permet d'obtenir une quantité importante d'informations.
- Faibles coûts de mise en œuvre

Limites

- Difficultés logistiques en termes de disponibilités et de concordance des calendriers entre les participants du focus group.
- Risque de rapports de domination et de hiérarchie (sur lesquels il faut rester vigilant lors de la composition des groupes) (supérieur hiérarchique, personnes qui ont beaucoup de connaissances sur le sujet).
- Risque de monopolisation de la parole par certains participants.
- Nécessite des capacités d'animation afin de créer une dynamique de groupe dans un climat d'écoute et bienveillant.

Retrouvez
toutes les informations
sur le plan



COHESION-TERRITOIRES.GOUV.FR

Contact presse

**Ministère de la Cohésion des territoires
et des Relations avec les collectivités territoriales**

01 44 49 89 06/40

 [@Min_territoires](https://twitter.com/Min_territoires)