



2022

Guide d'appui à l'évaluation des Conventions territoriales globales (CTG)



Groupe de travail
national coordonné
par la DSER - Cnaf



Sommaire

Synthèse	2
Introduction	7
Contexte de l'élaboration de ce guide	7
Objectifs de ce guide	8
Un guide élaboré par des Caf, pour les Caf	9
Partie 1. Préparer l'évaluation	12
1.1 Considérer l'évaluation comme une aide au pilotage	12
1.2 S'approprier les éléments-clés de l'évaluation	14
1.3 Préparer la méthode de collecte et/ou de production des données	17
1.4 Répartir les rôles et définir le pilotage de l'évaluation	19
Partie 2. Évaluer les actions de la CTG.....	23
2.1 Structurer le bilan analytique des actions, support à l'évaluation.....	23
2.2 Élaborer les questions évaluatives et construire les indicateurs	25
2.3 Organiser le suivi des indicateurs d'évaluation des actions tout au long de la CTG	32
2.4 Renseigner ses indicateurs	33
Partie 3. Évaluer la démarche CTG	37
3.1 Élaborer les questions évaluatives et construire les indicateurs	37
3.2 Recueillir les perceptions des acteurs sur la démarche CTG	41
3.3 Structurer les données recueillies et les analyser	44
Partie 4. Valoriser les résultats de l'évaluation	45
4.1 Définissez les modalités de diffusion des résultats de l'évaluation	45
4.2 Rédiger des supports de restitution et communiquer	46
Conclusion.....	49
Annexes	50
Annexe 1 – Repères pour choisir le recueil des données le plus adapté	50
Annexe 2 – Conseils pour rédiger un cahier des charges et exemple de sommaire.....	53
Annexe 3 – Repères et ressources pour élaborer les diagnostics territoriaux.....	54



Synthèse

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse à toutes les Caf désireuses de disposer d'un appui pour l'évaluation des Conventions Territoriales Globales (CTG). En effet, les modalités d'évaluation et de pilotage de la démarche font explicitement partie de la CTG (cf. Circulaire 2020-01). Sans caractère prescriptif, ce guide **propose des repères, des conseils méthodologiques et des outils inspirants** élaborés par des Caf, à adapter localement. Il peut circuler auprès des différents acteurs participant à la CTG et à son évaluation. C'est **un guide évolutif** : il renvoie à une boîte à outils enrichie au fil de l'eau.

Comment ce guide a-t-il été élaboré ?

Il a été élaboré dans le cadre d'un groupe de travail national composé de onze personnes issues de huit Caf et de la CTRAD¹, piloté par la Direction des statistiques, des études et de la recherche (DSER) avec la collaboration de la Direction des politiques familiales et sociales (DPFAS) de la Cnaf.

Qu'est-ce que l'évaluation des CTG ?

De façon générale, l'évaluation consiste à :

- ✓ Examiner la **manière** dont on parvient ou non à atteindre les objectifs fixés
- ✓ Donner **sens** à d'éventuels **écarts** entre ce qui est produit et ce que l'on visait
- ✓ Observer des **éléments** que l'on a produits qui n'étaient **pas recherchés**
- ✓ Pointer des **pistes d'amélioration** et aider à l'**ajustement** du contenu (actions, dynamiques...)

Ce guide propose **deux objets** d'évaluation de la CTG : la mise en œuvre du plan d'actions associé à la CTG et la démarche CTG en elle-même (la gouvernance, les dynamiques partenariales...).

Différentes manières d'utiliser le guide

Chacun peut utiliser ce guide selon ses besoins et son niveau d'appropriation de la démarche évaluative. Plusieurs possibilités s'offrent ainsi à vous :

- ✓ Lire le guide de **manière linéaire** pour prendre connaissance des grandes étapes d'une évaluation ;
- ✓ L'utiliser comme **un manuel pratique** pour approfondir certains aspects, sans avoir besoin de le lire de A à Z, et compléter ainsi vos propres méthodes ;
- ✓ Puiser des idées **dans les outils élaborés par des Caf** mis à disposition dans la boîte à outils que vous retrouverez en cliquant [ici](#)

Ce guide a une visée pratique. Il comporte de nombreux exemples, outils et ressources, issus des pratiques de différentes Caf, repérables **par un code couleur** :



En **orange** : des **outils inspirants** mis à disposition dans la **boîte à outils**



En **violet** : des **exemples** illustrant des points de méthode



En **bleu** : des **ressources** (fiches méthodologiques) proposées en annexe

¹ Cellule Technique de la Réflexion et de l'Aide à la Décision centrée sur les études socioéconomiques, en Ile-de-France.

Des idées forces

- ## La structure du guide en un coup d'œil



Partie 1 – Préparer l'évaluation

OBJECTIF

- Préparer le plus en amont possible le **cadre général de l'évaluation**, afin de faire des choix méthodologiques éclairés

1.1 Considérer l'évaluation comme une aide au pilotage

- ✓ Pour bien se préparer, gardez à l'esprit que l'évaluation est un véritable outil de pilotage, une aide à la décision qui offre l'opportunité d'ajuster le contenu de la CTG quand cela est nécessaire

1.2 S'approprier les éléments-clés de l'évaluation

- ✓ Familiarisez-vous avec les questions évaluatives, les registres évaluatifs, les indicateurs et le croisement des regards, déclinés en parties 2 et 3...
- ✓ ... et souvenez-vous que l'appropriation de ces notions se fait progressivement !

1.3 Préparer la méthode de collecte ou de production des données

- ✓ Préparez-vous à récupérer les données déjà existantes pour les intégrer dans vos bilans, vos comptes-rendus de réunions, etc. et éventuellement à produire de nouvelles données utiles à votre évaluation
- ✓ Le choix de réaliser une enquête s'effectue à la fois en fonction de ce que vous recherchez et des ressources mobilisables pour la lancer et l'exploiter.
- ✓ N'oubliez pas de mobiliser les enquêtes déjà existantes sur le territoire (comme les analyses des besoins sociaux) et les compétences spécifiques de certains de vos partenaires !

 [un récapitulatif des différentes enquêtes possibles en annexe 1](#)

 [des questionnaires dans la boîte à outils \(cf. parties 2 et 3\)](#)

1.4 Répartir les rôles et définir le pilotage de l'évaluation

- ✓ Mobilisez une variété d'acteurs et de compétences : en interne et chez vos partenaires
- ✓ *A minima*, appuyez-vous sur les instances existantes de la CTG pour piloter, suivre et valider l'évaluation
- ✓ Répartissez les rôles et associez un calendrier pour le suivi de l'évaluation

 [des exemples de formalisation de gouvernance et de calendrier dans le guide](#)

 [des conseils pour rédiger un cahier des charges en annexe 2](#)

Partie 2 – Évaluer les actions de la CTG

OBJECTIFS

- Rendre compte **de l'avancement** du plan d'action
- Vérifier **l'atteinte des objectifs**
- Proposer des **ajustements**, idéalement sans attendre la fin de la CTG

2.1 Structurer le bilan analytique des actions

- ✓ Structurez votre bilan analytique au moyen d'outils de suivi
- ✓ S'assurer de la mise en œuvre optimale des actions par rapport aux objectifs initiaux

 [un outil de suivi dans la boîte à outils](#)

2.2 Élaborer les questions évaluatives et construire les indicateurs

- ✓ Élaborez les questions évaluatives, en vous appuyant autant que possible sur la diversité des acteurs concernés par la CTG
- ✓ Construisez également les indicateurs pertinents qui vous permettront d'évaluer les actions
 - ⚙ des exemples de questions évaluatives
 - ⚙ une proposition de classement des indicateurs autour de deux groupes d'actions
 - ⚙ un cas pratique sur la petite enfance
 - ⚙ une [bibliothèque d'indicateurs par champ d'intervention](#) dans la boîte à outils

2.3 Organiser le suivi des indicateurs d'évaluation des actions tout au long de la CTG

- ✓ Prévoyez le plus tôt possible les personnes référentes pour le suivi de chaque indicateur
- ✓ Suivez et réalisez le bilan de façon régulière, afin de réduire la charge de travail en fin de CTG et de permettre un réajustement éventuel de l'action au fil de l'eau
- ✓ Renseignez *a minima* annuellement les indicateurs de réalisation (ce qui a été fait, en lien avec les objectifs) et, quand cela s'avère pertinent, les indicateurs de résultats (ce qui a été produit)
 - ⚙ un tableau synthétique de suivi dans le guide

2.4 Renseigner les indicateurs

- ✓ Pour renseigner les indicateurs, vous pouvez vous appuyer sur plusieurs types de données comme :
 - ⇒ les données d'activité
 - ⇒ l'actualisation du diagnostic initial de la CTG
 - ⚙ en annexe 3 des ressources pour le diagnostic
 - ⇒ des données d'appréciation des acteurs de la CTG
 - ⚙ un [questionnaire auprès de partenaires](#) dans la boîte à outils

Partie 3 – Évaluer la démarche CTG

OBJECTIFS

- Interroger et comprendre les **conditions de mise en œuvre de la CTG**
- Rendre compte du **chemin parcouru dans la relation partenariale**
- Faire progresser les manières de « faire ensemble », par la formulation de **préconisations**

3.1. Élaborer les questions évaluatives et construire les indicateurs de façon collective

- ✓ Élaborez les questions évaluatives en vous appuyant autant que possible sur la diversité des acteurs concernés par la CTG
- ✓ Construisez également les indicateurs pertinents qui vous permettront d'évaluer la démarche CTG
 - ⚙ des exemples de questions évaluatives
 - ⚙ une proposition de domaines « récurrents »
 - ⚙ des exemples d'indicateurs regroupés selon les domaines récurrents

3.2 Recueillir les perceptions des acteurs sur la démarche CTG

- ✓ Pour consulter les acteurs et recueillir leurs perceptions, vous pouvez utiliser plusieurs méthodes dont :
 - ⇒ l'animation d'un temps collectif, offrant l'avantage de réunir une diversité d'acteurs sur un temps restreint, dont vous trouverez [des exemples](#) dans le guide
 - ⇒ la passation d'un questionnaire adressé aux parties prenantes de la CTG
 - ⚙ [un questionnaire centré sur la démarche](#) dans la boîte à outils

3.3 Structurer les données recueillies et les analyser

- ✓ Pour analyser et structurer l'ensemble des données recueillies, vous pouvez utiliser différentes trames, dont vous trouverez [des exemples](#) dans le guide.

Partie 4 – Valoriser les résultats de l'évaluation

OBJECTIFS

- **Restituer et communiquer** les résultats aux acteurs consultés et dans les instances existantes, et en tirer des enseignements

4.1 Choisir les modalités de diffusion des résultats de l'évaluation

- ✓ Définissez vos conditions de restitutions selon vos interlocuteurs et ce que vous souhaitez partager. Vous pouvez vous appuyer sur [la méthode des « 5 W »](#).
- ✓ Partagez les résultats de l'évaluation *a minima* à la fin de la CTG
 - ⚙ [un document de travail partagé en continu](#) dans la boîte à outils

4.2 Rédiger des supports de restitution et communiquer

- ✓ Pensez à réaliser des documents de restitution accessibles
 - ⚙ [un document de restitution et un 4 pages](#) dans la boîte à outils
- ✓ Rédigez le rapport final en mettant en évidence les analyses et les préconisations, illustrées par des données et des paroles d'acteurs
 - ⚙ [un exemple de sommaire](#)

Introduction



Ce guide s'adresse à toutes les Caf désireuses de disposer d'un appui à l'évaluation des Conventions Territoriales Globales (CTG), en proposant des **repères**, des **conseils** et en **partageant des outils inspirants** élaborés par des Caf, sans caractère prescriptif.

Il peut circuler auprès des différents acteurs participant à la CTG et à son évaluation. Il se veut évolutif dans le sens où il renvoie à des ressources partagées qui seront enrichies au fil de l'eau.

Contexte de l'élaboration de ce guide

La CTG : le cadre territorialisé de la contractualisation entre les Caf et les collectivités

La Convention Territoriale Globale (CTG) est une démarche qui vise à mettre les ressources de la Caf, tant financières que d'ingénierie, au service d'un **projet de territoire** afin de délivrer une **offre de services adaptée, innovante et de qualité aux familles**.

La CTG est un outil visant à **mettre en œuvre les ambitions en matière de services aux familles et d'action sociale** au niveau **très local et de manière partenariale**. Dès lors que cela correspond aux enjeux repérés par les diagnostics de territoire, elle intègre des priorités d'actions issues des différentes politiques partenariales nationales² et locales³. Le socle minimum des thématiques est composé de la petite enfance, l'enfance-jeunesse et la parentalité auxquels peuvent s'ajouter l'animation de la vie sociale, le logement, l'insertion, l'accès aux droits ou encore le handicap⁴.

Si tous les champs d'intervention de la Caf peuvent être mobilisés⁵, l'enjeu est bien de s'extraire des démarches par dispositif pour privilégier une approche transversale partant des besoins du territoire.

L'évaluation des CTG : un défi à relever

L'évaluation est une **démarche incontournable**⁶ : elle permet notamment de vérifier la bonne adéquation entre l'offre, la demande et le besoin, la pertinence des choix de gouvernance, etc. L'état d'avancement des évaluations et les pratiques employées varient d'une Caf à l'autre, comme en témoignent les résultats du questionnaire-recensement réalisé en appui de ce guide en avril-mai 2021, questionnaire auxquels 94 Caf ont répondu⁷ (voir encadré page suivante).

Fin mai 2021, 51 % des Caf n'avaient pas commencé l'évaluation de leurs CTG, 30 % ont une première évaluation en cours, 19 % des Caf avaient réalisé une ou plusieurs évaluations de CTG. Cette diversité d'avancement provient de différences d'appropriation de la démarche d'évaluation, de ressources disponibles et du nombre de Conventions signées⁸.

² Par exemple, sont inscrites dans la Convention d'Objectifs et de Gestion (Etat-Cnaf) : la lutte contre la pauvreté, la Stratégie nationale de soutien à la parentalité...

³ Par exemple avec les contrats de ville, les analyses des besoins sociaux du territoire, les plans de mandat politique.

⁴ Formellement, la circulaire n° 2020-01 du 16 janvier 2020 précise que la thématique de l'accès aux droits devra être ajoutée.

⁵ Certaines Caf nomment aussi ces champs ou thématiques les « politiques publiques sur les territoires ».

⁶ Les modalités d'évaluation et de pilotage de la démarche font explicitement partie de la CTG (cf. Circulaire 2020-01).

⁷ Que les Caf soient toutes remerciées, et en particulier celles qui ont accepté de transmettre leurs outils, y compris quand ils étaient encore au stade expérimental.

⁸ Pour donner un ordre de grandeur, 41 % des Caf répondantes ont signé de 11 à 20 CTG, 12 % 40 et plus CTG.

Par ailleurs, la quasi-totalité des Caf ayant démarré ou évalué une CTG déclarent rencontrer des difficultés pour ce faire. Enfin, les évaluations restent encore souvent intuitives et nécessitent donc d'être formalisées.

C'est dans ce contexte que la Cnaf a souhaité venir en appui des Caf pour évaluer leur CTG, en proposant un guide accessible et appropriable.

Quelques enseignements sur les pratiques évaluatives des CTG dans les Caf issus du questionnaire recensement d'avril-mai 2021⁹

La moitié des Caf a déjà démarré ou réalisé au moins une évaluation de CTG. Parmi elles :

- ⇒ 78 % déclarent disposer d'outils ou de méthodes dédiés à l'évaluation des CTG
- ⇒ Quasiment toutes déclarent rencontrer des difficultés, en raison du manque de temps et de méthodes et d'un besoin de formation/d'accompagnement
- ⇒ Près de 40 % estiment le nombre de jours nécessaires à l'évaluation d'une CTG entre 5 et 10, 26 % entre 10 et 20 jours
- ⇒ La quasi-totalité des évaluations portent sur un seul objet : la mise en œuvre des actions. Quand les Caf évaluent également un deuxième objet, il s'agit de la dynamique partenariale et de l'évolution de l'offre au regard des besoins

L'autre moitié n'a pas commencé l'évaluation de CTG. Parmi elles :

- ⇒ Le tiers n'a pas encore entamé de réflexions sur les méthodes/outils d'évaluation
- ⇒ 25 % ont déjà bénéficié de formation et 42 % envisagent de le faire

Objectifs de ce guide

Proposer des conseils, des repères et des outils à adapter localement

Par définition, chaque CTG est singulière ; chacune définit des orientations stratégiques et opérationnelles, un plan d'action émanant d'un diagnostic approfondi des besoins des habitants et des réalités du territoire. Chaque CTG définit ses propres modes de fonctionnement et développe ses propres dynamiques partenariales. Logiquement donc, aucun résultat évaluatif d'une CTG ne peut ressembler à un autre. Pour autant, **des processus, des manières de faire et de concevoir l'évaluation peuvent être néanmoins partagés.**

Les repères, les conseils et les outils inspirants mutualisés dans ce guide ont vocation à faire l'objet d'**d'appropriation** pour s'adapter aux réalités de chacun de vos territoires et des moyens disponibles. Ce guide ne présente pas une méthode « clés en main » ou LA manière de faire qui exclurait toute autre démarche mais **propose des repères** afin d'apporter une aide à la décision pour mener une évaluation de CTG et pour favoriser une certaine harmonisation des pratiques entre les Caf.

⁹ Exploitation réalisée par Cécile Ensellem (DSER-Cnaf) en collaboration avec Charlotte Van-Asshe (Caf des Hauts-de-Seine).

Évaluer la CTG dans son ensemble au travers de deux objets

L'évaluation des CTG permet de :

- ⇒ S'interroger sur les **éléments** (contextuels, conjoncturels, environnementaux, humains, organisationnels...) qui ont contribué à atteindre les ambitions stratégiques et opérationnelles fixées entre la Collectivité et la Caf, formalisées dans la convention
- ⇒ Donner sens à d'**éventuels écarts** entre ce que l'on visait et ce qui a été produit, afin de proposer des ajustements des actions (inscrites dans le plan d'action) autant que de la gouvernance
- ⇒ Formaliser les objectifs de la CTG, si tel n'était pas le cas lors de la construction de la CTG

Ce guide propose des repères pour évaluer les effets des CTG à partir de **deux grands objets** :

- ⇒ **les actions inscrites dans le plan d'action** produit par le diagnostic territorial partagé, en lien avec les priorités nationales et des enjeux propres à chaque territoire (création de places d'accueil, projet autour du handicap de l'enfant...)
- ⇒ **la démarche CTG** elle-même (gouvernance, dynamiques partenariales,...).

Vous pouvez choisir d'évaluer l'un, l'autre ou les deux objets en fonction de vos possibilités et du nombre de CTG à évaluer.

D'autres démarches complémentaires sont en cours plus particulièrement sur l'évaluation d'impact sur les partenaires et les habitants. Notamment une démarche a été initiée par l'Entente du Grand Ouest et du Centre (Egoc) en partenariat avec la Direction des politiques familiales et sociales (DPFAS) de la Cnaf, et la collaboration de 14 Caf. Son ambition est d'isoler la contribution propre d'une action donnée (ou d'un projet donné) dans un environnement global au moyen de méthodes spécifiques, sachant que de multiples facteurs interagissent.

Un guide élaboré par des Caf, pour les Caf

Ce guide d'appui a été élaboré dans le cadre d'un **groupe de travail national dédié à l'évaluation des CTG** composé de onze personnes issues de huit Caf et de la Cellule Technique de la Réflexion et de l'Aide à la Décision centrée sur les études socioéconomiques (CTRAD, Île-de-France). Ce groupe est piloté par la Direction des statistiques, des études et de la recherche (DSER), et a travaillé en collaboration avec de la Direction des politiques familiales et sociales (DPFAS) de la Cnaf.

Emanation du séminaire dédié aux chargés d'étude du réseau des Caf (Perspicaf), il a d'abord été constitué de chargées d'études et d'évaluation puis a été élargi à d'autres métiers des Caf (chargé de mission, responsable du service social, conseiller technique, conseiller en développement social).

Composition du groupe piloté par Cécile ENSELLEM (DSER-Cnaf)

- ✓ Patricia ARZUL et Sandra BENEDETTI, conseillères en développement projets (Caf de Seine-Saint-Denis)
- ✓ Céline BENOIT-MONNEAU, responsable du service social (Caf du Morbihan)
- ✓ Eva BERNARD, coordinatrice de projets Evaluation des politiques sociales (Caf du Rhône)
- ✓ Claude CONAN, chargée d'étude et Hev SEULEIMAN (Caf de la Guyane)
- ✓ Anne-Marie HUYEY, chargée de mission des politiques territoriales (Caf du Val-d'Oise)
- ✓ Yoenne LANGLOIS-HUCHON, chargée d'études sociales (Caf de la Gironde)
- ✓ Charlotte VAN-ASSHE, chargée d'études (Caf des Hauts-de-Seine)
- ✓ Nadine PONTOU, responsable et Delphine GUERRIN, chargée d'études / Cellule Technique de la Réflexion et de l'Aide à la Décision centrée sur les études socio-économiques (CTRAD)
- ✓ Suzie SAINT-LOUIS, chargée d'études (Caf de Martinique)

Les membres du groupe ont été mobilisés autour de séances de travail mensuelles (de janvier à septembre 2021) ou en bilatéral, depuis la construction du questionnaire-recensement jusqu'à la rédaction du guide. Deux membres du groupe - Eva Bernard (Caf du Rhône) et Yoenne Langlois-Huchon (Caf de la Gironde) se sont particulièrement investies pour partager ou créer des outils et dans la rédaction. Par ailleurs, la Cnaf a organisé des échanges avec certaines Caf pour mieux comprendre l'usage des outils recensés.

Le guide se compose de **quatre parties** :

1. **Préparer l'évaluation** : repères destinés à vous aider à préparer le plus en amont possible le cadre général de l'évaluation et à définir vos choix méthodologiques
2. **Évaluer les actions de la CTG** : éléments méthodologiques pour vous aider à évaluer la mise en œuvre des actions
3. **Évaluer la démarche CTG elle-même** : éléments méthodologiques pour vous aider à évaluer la démarche CTG
4. **Valoriser les résultats de l'évaluation** : éléments pour restituer, partager et valoriser les résultats de l'évaluation et en tirer des enseignements pour ajuster les actions

Des outils inspirants provenant de Caf

Ce guide signale des outils inspirants, mis à disposition [ici](#)



Retrouvez dans
la boîte à outils
[les outils inspirants](#)

Liste des outils inspirants

Partie 2 - Évaluer les actions de la CTG

- ✓ Un [document de suivi servant de support à l'évaluation des actions](#) (Caf du Val d'Oise)
- ✓ Une [bibliothèque d'indicateurs autour de champs thématiques d'action](#) (Caf du Rhône)
- ✓ Un [questionnaire pour une enquête auprès des partenaires](#) (CTRAD)

Partie 3 – Évaluer la démarche de la CTG ?

- ✓ Un [questionnaire centré sur l'évaluation de la démarche](#) (Caf de la Gironde)

Partie 4 – Valoriser les résultats de l'évaluation

- ✓ Un [document de travail expérimental partagé avec des partenaires sur les résultats de l'évaluation des actions et de la démarche CTG](#) (Caf de la Drôme)
- ✓ Des documents de restitution des résultats : [un 4 pages](#), [un document de restitution finale](#) (Caf de la Gironde)

Annexe 3 – Repères et ressources pour élaborer les diagnostics territoriaux

- ✓ Des ressources nationales, des conseils et des [outils inspirants](#) pour réaliser les diagnostics partagés en amont de la CTG

Des annexes pour des compléments et des développements

À la fin du guide, vous trouverez des annexes dédiées au développement de certains éléments évoqués dans le guide.



Retrouvez à la fin du guide
[les annexes](#)

Liste des annexes

1 – [Repères pour choisir le recueil des données le plus adapté](#)

- ✓ Des conseils
- ✓ Un récapitulatif des différents types d'enquêtes possibles

2 – [Conseils pour rédiger un cahier des charges](#)

- ✓ Des éléments pour rédiger un cahier des charges visant à formaliser la méthode générale d'évaluation, particulièrement utile si vous avez recours à des prestataires pour vous accompagner.

3 – [Repères et ressources pour élaborer les diagnostics territoriaux](#)

- ✓ Des ressources recueillies dans le cadre de l'élaboration de ce guide pour élaborer les diagnostics territoriaux, préalables à l'élaboration du plan d'action et réutilisables pour l'évaluation.

Partie 1. Préparer l'évaluation

Préparer le **cadre général de l'évaluation**, le plus en amont possible de la mise en place de la CTG et de manière collective permet de faire des choix méthodologiques éclairés, tenant compte des **moyens** à disposition en **interne** à la Caf et des **ressources** que l'on peut solliciter auprès des **partenaires**.

1.1 Considérer l'évaluation comme une aide au pilotage

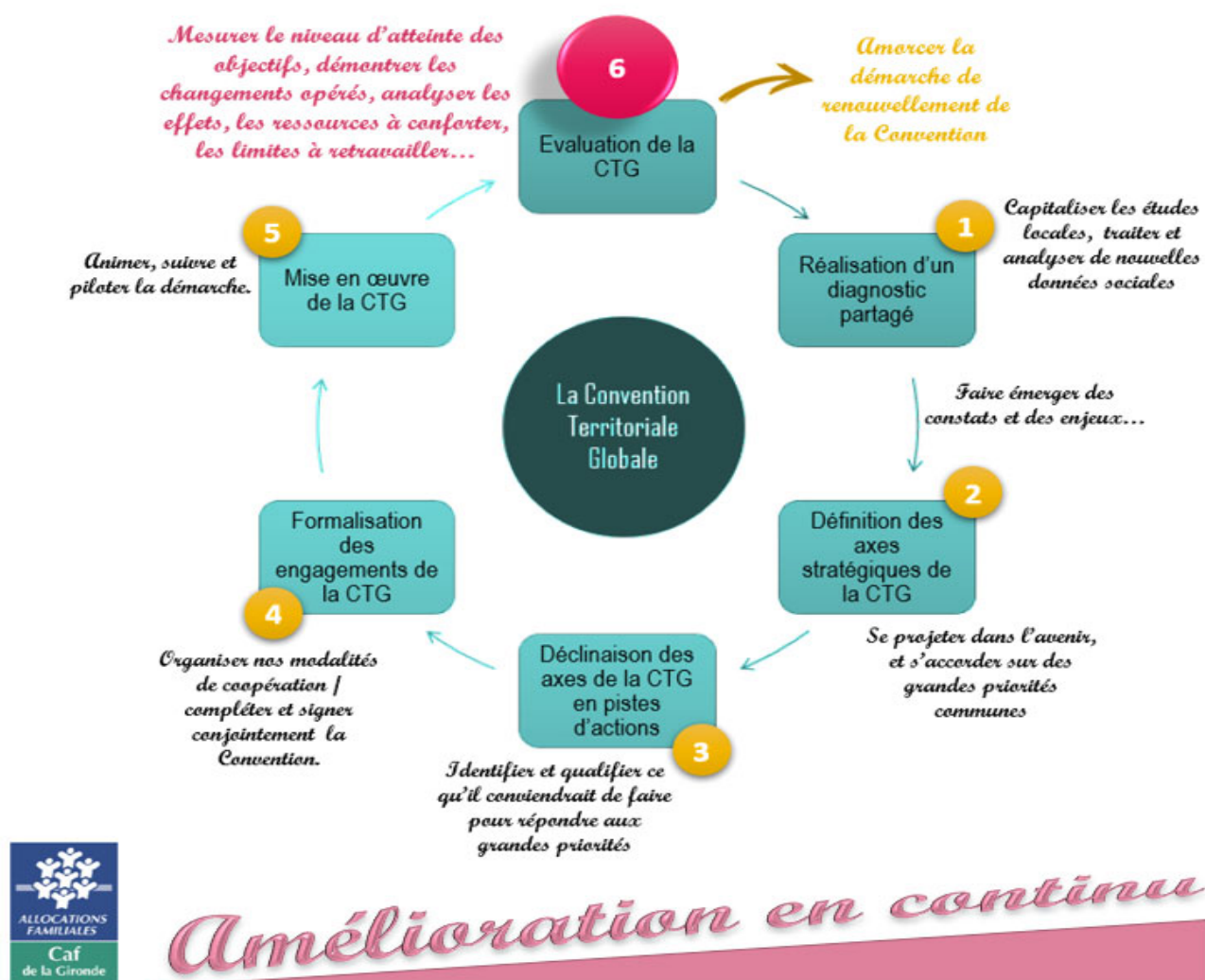
L'évaluation consiste à :

- ✓ Objectiver les effets de la CTG
- ✓ **Examiner la manière** dont on parvient ou non à atteindre les objectifs de la CTG, dans le cas où ils étaient clairement identifiés
- ✓ **Donner sens** à d'éventuels **écarts** entre ce que l'on produit et ce que l'on visait
- ✓ **Observer des éléments** que l'on a produits qui n'étaient **pas recherchés**
- ✓ Pointer des **pistes d'améliorations** et aider à l'ajustement du contenu

Plus les objectifs de la CTG auront été clairement posés et plus l'évaluation sera facilitée. Pour autant, l'évaluation peut être précisément l'occasion de constater que les objectifs n'étaient pas suffisamment définis ou suffisamment partagés et de les **explicitier plus clairement lors de la prochaine CTG**.

C'est pourquoi l'évaluation est une aide au pilotage de la CTG. Elle permet **d'ajuster les actions et les dynamiques de la CTG**, au service des politiques publiques qu'elle contribue à porter, idéalement au fur et à mesure de son déroulement (évaluation *in itinere*), *a minima* à la fin de la CTG (*ex-post*) dans l'optique d'améliorer la prochaine CTG. Elle n'est donc ni un contrôle, ni un audit mais elle sert de **boussole à la mise en œuvre et au renouvellement de la CTG**.

Dans l'idéal, l'évaluation offre ainsi l'occasion de consolider le **processus d'amélioration continue** de la CTG, comme le schéma suivant l'illustre :



Source : Caf de la Gironde

1.2 S'approprier les éléments-clés de l'évaluation

L'évaluation s'appuie sur le bilan d'activités tout en s'en distinguant. Etape par étape, l'évaluation permet de prendre de la hauteur, d'apporter des éléments d'analyse. L'évaluation repose sur quatre éléments-clés : registres, questions évaluatives, indicateurs, croisement des regards. L'appropriation de ces quatre éléments se fera chemin faisant en interne à la Caf, en construction avec les partenaires. Vous en trouverez des déclinaisons concrètes dans la [partie 2](#) et la [partie 3](#).

Les registres évaluatifs

Cinq types de registres¹⁰ peuvent être mobilisés dans une évaluation. À chaque registre correspondent des questions spécifiques.

Présentation des registres évaluatifs		
Pertinence (en lien avec le diagnostic)	Les objectifs fixés sont-ils adaptés aux besoins ?	
Efficacité (en lien avec résultats)	Les objectifs de la CTG sont-ils atteints ? Les résultats de l'action correspondent-ils aux objectifs poursuivis ?	
Efficience	Les résultats sont-ils à la hauteur des moyens engagés ? Les moyens étaient-ils suffisants à la réalisation des objectifs ?	
Cohérence	interne à la CTG	En quoi les actions proposées correspondent-elles aux objectifs stratégiques (internes) ? Les outils et actions déclinées correspondent-ils aux ambitions ?
	externe par rapport au territoire	Les actions et les projets de la CTG sont-ils redondants par rapport à une autre ? Les actions proposées apportent-elles une plus-value ?
Utilité	Quels sont les effets ou bénéfices connexes ? ¹¹	

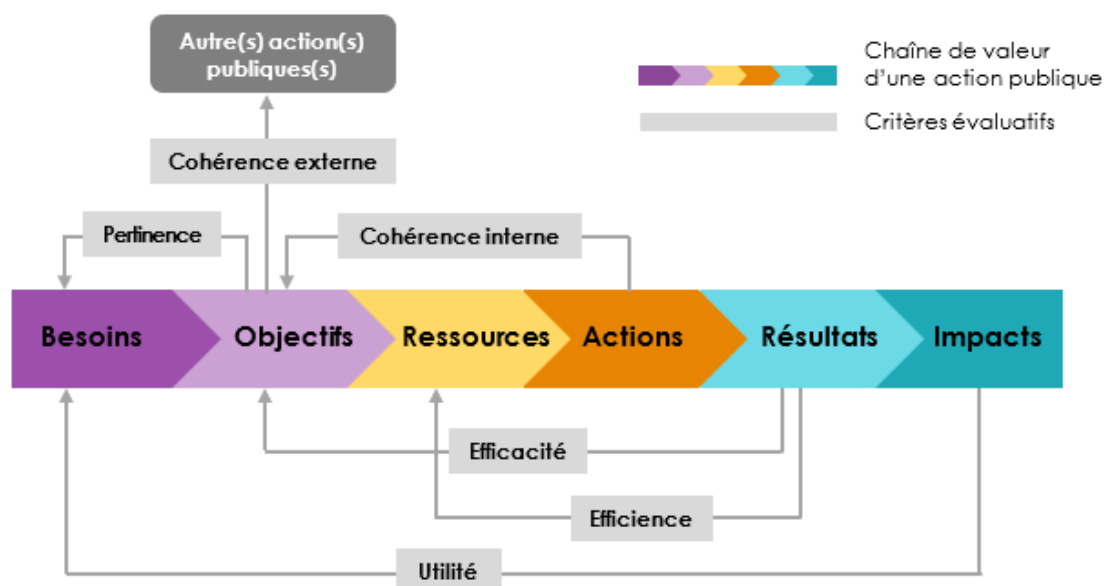
Les différents registres viennent questionner le processus de conception et de mise en œuvre d'une action publique, comme l'illustre le schéma page suivante.

¹⁰ Qualifiés aussi de critères de jugement évaluatifs ou encore de critères évaluatifs.

¹¹ Par exemple, la mise en œuvre d'une politique petite-enfance peut favoriser *in fine* une plus grande égalité femmes- hommes dans le milieu professionnel ; le développement de l'itinérance des services aux familles a aussi pour effet de réduire les déplacements en voiture des familles et donc a une utilité en termes de réduction des pollutions...

Vous pouvez choisir **de ne retenir qu'un seul registre** pour votre démarche d'évaluation (ou plusieurs). Vous trouverez des déclinaisons concrètes des registres appliqués à l'évaluation des CTG dans les parties 2 et 3.

Ces registres permettent de mieux définir les questions évaluatives. Ce sont parfois les questions évaluatives retenues qui vous indiqueront les registres sur lesquels votre évaluation portera.



Source : Ministère de la transformation et de la fonction publique [Mémo évaluation des politiques publiques](#)

Les questions évaluatives

Les questions évaluatives permettent **d'orienter la démarche d'évaluation sur certains aspects prioritaires** : leur contenu **dépendra** donc des **besoins** qui ont justifié la décision d'évaluer ainsi que des logiques d'intervention mises en œuvre.

« Dans quelle mesure ? », « en quoi ? », « jusqu'à quel point ? ». Les questions évaluatives doivent être rédigées de telle manière que l'on ne puisse pas y répondre simplement par « oui » ou « non ». Il ne s'agit pas seulement de savoir si l'on a mis en place telle action mais dans quelle mesure ce que l'on a réalisé a participé à tel effet, ou encore ce qui aurait été différent en fonction de tel ou tel changement.

Les **questions évaluatives** doivent pouvoir trouver une réponse à travers la mobilisation de méthodes et de données (cf. [Partie 1.3](#)).

Mieux vaut restreindre leur nombre (de 1 à 3) pour s'assurer de pouvoir y répondre, et les diviser sous forme de questions plus détaillées (entre 5 à 10).

Les indicateurs

L'évaluation est **plurifactorielle**, c'est-à-dire que plusieurs facteurs (actions, circonstances) peuvent être à l'origine d'un même constat (la baisse de fréquentation d'un service peut être due à une mauvaise information faite aux parents comme à de nombreux déménagements observés sur un territoire donné). Les indicateurs permettent d'appréhender un fait concrètement et le plus objectivement possible, d'apporter des preuves, des éléments tangibles.

Il existe plusieurs types d'indicateurs :

- ✓ Les **indicateurs sociodémographiques ou de cadrage** qui rendent compte de la situation (du territoire, de la population cible, etc.) et de son évolution dans le temps
- ✓ Les **indicateurs de réalisation ou de moyen** renvoient aux ressources (financements, compétences, outils, équipements...) mobilisées et mises en œuvre pour atteindre les objectifs
- ✓ Les **indicateurs de résultat** font état de ce qui a été produit directement par l'action ou un projet précis. Ils décrivent en quoi ce qui a été fait a permis ou non d'atteindre un objectif et ainsi de donner à voir les effets de l'action ou du projet
- ✓ Les **indicateurs d'impact** permettent de qualifier les transformations induites par l'action ou la politique à moyen, long terme, voulues ou non. L'impact est difficile à objectiver car il renvoie souvent à un idéal abstrait (mixité ou inclusion par exemple) et parce que des éléments extérieurs interagissent. Évaluer l'impact nécessite des méthodes spécifiques

Quelles différences entre réalisations, résultats et impact ?

Petite astuce de la Caf du Cher pour distinguer les différents types d'indicateurs avec la métaphore de la pierre : **Je la lâche** (réalisation), **elle tombe** (résultat), **elle m'éclabousse** (impact) !

Pour **déterminer les indicateurs**, il est nécessaire de prévoir en amont la **source d'information** qui permettra de les renseigner concrètement.

Mieux vaut **se fixer un indicateur simple** que l'on pourra facilement renseigner qu'un indicateur complexe qui nécessiterait de mettre en place une enquête lourde, finalement non réalisable.

Comment savoir si j'ai bien fixé mon indicateur ?

- ✓ **L'indicateur est valide** : il apporte bien la réponse à ma question.
- ✓ **L'indicateur est significatif** : il est facile à comprendre par tous et ne fait pas débat quant à son interprétation.
- ✓ **L'indicateur est fiable** : la donnée recueillie est objective
- ✓ **L'indicateur est accessible** : il est facilement disponible et/ou son suivi ne nécessite pas des coûts importants.
- ✓ **L'indicateur est comparable** : un bon moyen de savoir si son indicateur est correct est de se demander s'il serait transposable sur d'autres territoires ou à une autre période temporelle.

L'évaluation ne se résume pas à l'addition d'indicateurs. Les indicateurs doivent être analysés avec le contexte, **l'explication des réalisations et des résultats**.

Le croisement des regards : partenaires, Caf et habitants

C'est en croisant les **différents regards** que l'on porte un **jugement évaluatif**, le plus **objectif** possible, d'où l'importance de mobiliser et consulter les acteurs en interne et les partenaires. Dans l'idéal, élus, partenaires institutionnels, professionnels, habitants¹² sont consultés. Concrètement, le **choix des acteurs à consulter** dépend du **contexte**, de **l'implication** de chacun, des **volontés politiques** à respecter.

¹² Qu'ils soient parents, jeunes, seniors, bénéficiaires du RSA...

Autant que possible donc, vous pouvez **élargir le cercle des acteurs consultés** :

- ✓ Signataires de la CTG
- ✓ Partenaires investis dans des comités techniques, des groupes de travail
- ✓ Acteurs qui mettent en œuvre des actions de soutien à la parentalité, des représentants du secteur de la petite enfance (Crèche, PMI, RPE...) pour alimenter les réflexions stratégiques, habitants

Concernant les **habitants**, la CTG invite à passer d'une logique du « faire pour » à « faire avec » eux, et finalement de construire une politique publique avec eux. Cela nécessite une réflexion particulière dans la mesure où il ne s'agit pas seulement de recueillir leur perception sur les actions menées (*via* des enquêtes de satisfaction par exemple) mais de les placer en acteur de la démarche CTG. Dans le cas où les habitants n'ont pas pu être impliqués dans la phase d'élaboration, l'évaluation peut être une occasion de permettre cette implication et évaluation après évaluation **de mesurer le chemin parcouru en la matière**.



Exemples

Liste d' « acteurs-clés » à consulter

- | | |
|--|---|
| ➤ Les élus du territoire (dont le Maire ou le Président) et les techniciens (communaux et/ou intercommunaux) | ➤ Les acteurs du handicap |
| ➤ Les agents Caf | ➤ Les acteurs de l'insertion (Pôle Emploi, Missions Locales, etc.) |
| ➤ Les structures d'Animation de la Vie Sociale | ➤ Autres partenaires institutionnels (MSA, PMI) |
| ➤ Les services sociaux de proximité (Maisons de la Métropole, Maisons du Rhône, CCAS) | ➤ Les représentants équipements du territoire (EAJE, Éducation Nationale, etc.) |
| ➤ Les bailleurs sociaux et acteurs du logement | ➤ Les acteurs de la Politique de la Ville |
| | ➤ Familles et utilisateurs des services |
| | ➤ etc. |

D'après la liste établie par la Caf du Rhône

1.3 Préparer la méthode de collecte et/ou de production des données

Pour renseigner vos indicateurs, vous pouvez **recueillir des données** dans des documents existants et/ou **en créer** *via* des enquêtes. Quelle que soit la méthode retenue, les questions phares à se poser sont :

- ✓ Où et par quelles méthodes obtenir ces informations (outils de pilotage ou documents préexistants ou méthodes de collecte spécifiques) ?
- ✓ Auprès de qui ?
- ✓ À quel moment ?

Collecter les données existantes administratives, statistiques ou qualitatives

Plusieurs données existent déjà : dans des bilans d'activités, des comptes-rendus d'échanges et de réunions, les diagnostics, des évaluations précédentes, mais aussi des documents cadres et des démarches menées sur les territoires.

Ces données pourront être utiles à l'évaluation.

Créer de nouvelles données au travers de la mise en place d'enquêtes

Si vous devez mener des enquêtes pour produire des informations (qui n'existent nulle part ailleurs), le **choix de la méthode** s'effectue en lien avec l'**objectif** de l'évaluation, les **informations** que l'on cherche à obtenir et ce que l'on souhaite questionner et les **ressources** (techniques, humaines...) **mobilisables**.

Différents types de méthodes sont possibles, non exclusives l'une de l'autre :

- ✓ La méthode par entretiens individuels et collectifs qui permet le recueil d'informations qualitatives approfondies sur du ressenti, des émotions et de creuser des aspect complexes difficilement saisissables par des questionnaires
- ✓ Les enquêtes par questionnaires (comportant des questions fermées ou semi-fermées) qui permettent la collecte d'informations individuelles avec des questions de formes différentes (choix multiples, échelles de satisfaction, questions ouvertes)
- ✓ L'observation qui consiste à observer directement des situations, des interactions, des comportements
- ✓ La méthode comparative qui permet d'évaluer le changement ou les évolutions dus à une action
- ✓ Les méthodes participatives qui permettent la collaboration entre les individus présents afin de faire émerger des avis ou idées communes (voir une illustration [partie 3.2](#)).



Si vous devez créer de nouvelles données
Retrouvez un **tableau récapitulatif des méthodes**
en annexe 1



A savoir Des pôles régionaux (Proses) pour appuyer les Caf dans l'observation socio-économique sont en cours de création, tels que le prévoit la circulaire 2021-002. Animés par la mission Perspicaf de la DSER, ils seront chargés du traitement des demandes des Caf en ce qui concerne l'observation socio-économique. Ils pourront notamment concourir à la réalisation de diagnostics territoriaux, à l'évaluation des politiques de la branche, aux travaux de groupes de travail du Plan pauvreté, au suivi conjoncturel/prévision des nombres d'allocataires et des dépenses de prestations¹³.

Pour une évaluation ambitieuse et pragmatique...

Nous vous conseillons de ne pas vous engager dans **une démarche trop ambitieuse** qui serait **chronophage** et difficile à maintenir dans le temps.



Retrouvez des exemples de questionnaires
supports à la consultation des partenaires

[Partie 2.4](#)

[Partie 3.2](#)

¹³ C'est le Comité régional des directeurs de Caf de la région qui définit le programme de travail et les ressources allouées aux Proses.

N'hésitez pas à vous appuyer sur les résultats d'enquêtes existantes, par exemple l'**Analyse des Besoins Sociaux** (ABS) portés par les Centres communaux d'actions sociales et des **ressources humaines et des méthodes dont disposent vos partenaires**. Les centres sociaux par exemple peuvent être mobilisés pour proposer des démarches **accessibles** et **compréhensibles** pour recueillir l'avis des habitants.

Quels que soient vos choix, nous vous conseillons de désigner des **personnes référentes** pour recueillir, suivre et faire remonter chaque information et éventuellement de lancer des enquêtes pour produire des données nouvelles, surtout pour l'évaluation des actions, voir [partie 2.4](#).

1.4 Répartir les rôles et définir le pilotage de l'évaluation

A l'image de la démarche transversale que représente la CTG, l'évaluation mobilise dans l'idéal **différents métiers, plusieurs services et les partenaires**, à toutes les étapes, du lancement de l'évaluation à la restitution des résultats.

Favoriser la mobilisation de différents métiers et des partenaires tout en clarifiant les rôles à jouer dans l'évaluation

La personne en charge de la coordination CTG n'est pas la seule à évaluer, **l'évaluation est l'affaire de tous** : chargés d'études, conseillers techniques ou en développement, responsables financiers, travailleurs sociaux, etc.

Dans l'idéal, la méthode d'évaluation, sa démarche, ses outils sont construits collectivement. A *minima*, **sensibiliser le plus grand nombre à l'évaluation, favoriser l'appropriation des méthodes** tend à soutenir la démarche transversale, notamment une **collecte régulière et de qualité de l'information**.

Concrètement, qui se charge de quoi, dans quelles instances, selon quel calendrier ? Idéalement, ces questions se posent dès le démarrage de la CTG. **Plus la répartition des rôles est claire, plus la transversalité sera effective.**

A minima, s'appuyer sur des instances de la CTG pour suivre l'évaluation et valider ses résultats

Pour **piloter l'évaluation**, le choix des Caf varie en fonction des ressources et des organisations de la CTG elle-même : par exemple un binôme constitué d'un conseiller technique de territoire (réfèrent CTG Caf) et de la personne chargée de coordonner la CTG (de la collectivité signataire) en lien avec le groupe projet ou le comité de pilotage ou technique, des experts internes à la Caf (chargés d'études, conseiller en développement).

Les **formations à l'évaluation** contribuent à concevoir des **démarches plurimétiers**, en mobilisant un langage commun. Il existe différentes offres de formation ouvertes aux agents de la branche - dont celles proposées dans le catalogue de formation Perspicaf, le réseau des chargés d'étude de la Cnaf - qui peuvent contribuer à monter en compétence sur l'évaluation des politiques publiques mais aussi sur des méthodes d'enquête, la conduite de projet, etc.

Si vous ne disposez pas d'une organisation dédiée à l'évaluation, vous pouvez mobiliser les **instances de la CTG** en identifiant clairement des **temps de suivi de l'évaluation**, de **validation** de ses résultats et d'**échanges** sur la façon dont ils peuvent être pris en compte pour ajuster le plan d'action associé à la CTG et la démarche CTG.

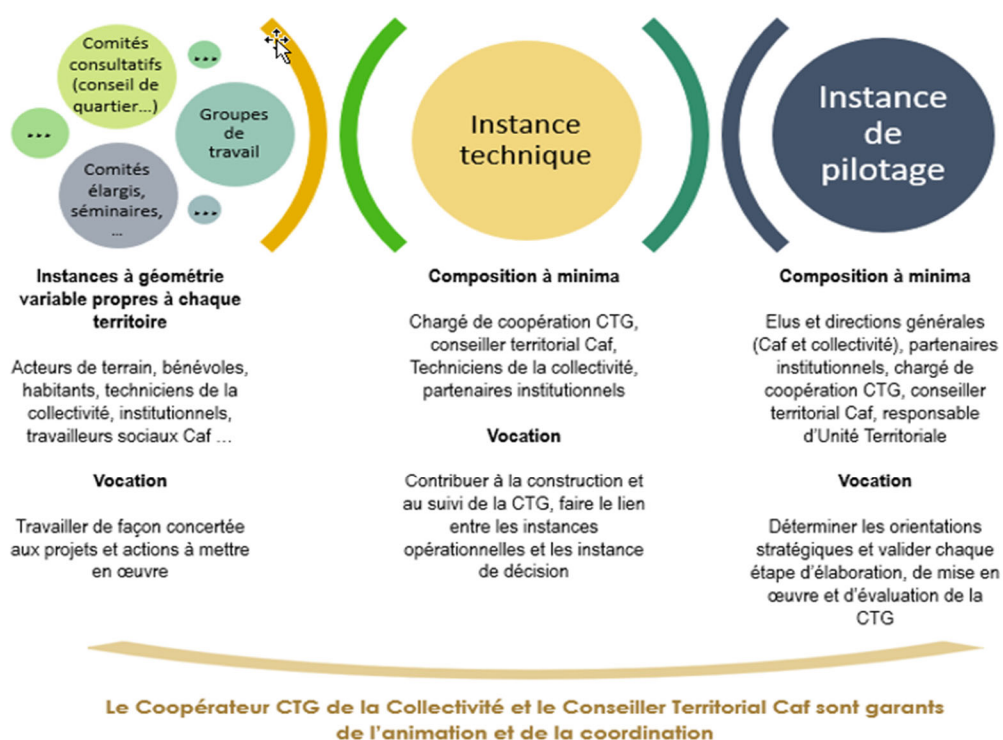


Exemples

Formalisation de la gouvernance de la CTG identifiant l'évaluation



Formalisation de la gouvernance de la CTG



Source : Caf de la Gironde

Prévoir les grandes phases de l'évaluation

A *minima*, il est conseillé de dédier plusieurs mois en fin de CTG à son évaluation, et le plus possible **en continu**, à intervalles réguliers, pendant toute la CTG, surtout sur le volet de l'évaluation des actions. Par exemple, des points d'étapes réguliers peuvent être organisés lors des comités de suivi interne tous les ans et /ou lors des comités décisionnels (technique et / ou pilotage) en fin de période conventionnelle. On peut également procéder à une **évaluation même courte de la démarche**, en cours de CTG, quelle que soit la situation ou faute de temps, si l'on repère une difficulté sur une CTG.

Plus vous aurez mis en place des outils de suivi (notamment sur la mise en œuvre des actions) et plus vos points d'étapes seront efficaces, en vous permettant régulièrement de répondre à la question : est-on en train de faire ce que l'on avait prévu ?



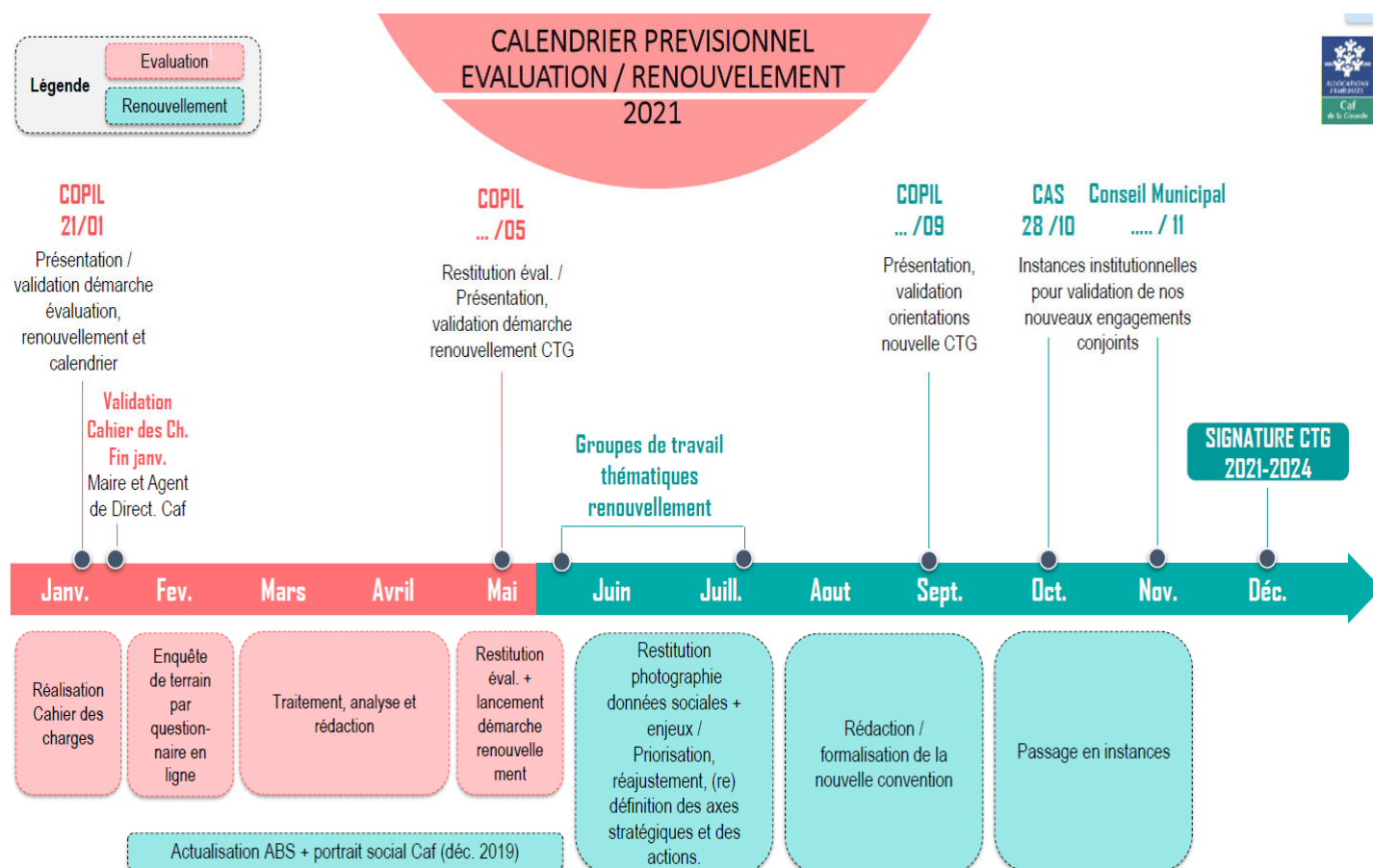
Retrouvez des **outils de suivis** en partie 2.2

Nous vous conseillons de **prévoir un calendrier** pour distinguer le suivi annuel, les bilans intermédiaires et la rédaction finale des résultats. Vous pouvez vous inspirer du modèle suivant.



Exemples

Calendrier



Source : Caf de la Gironde

Vous pouvez enfin rédiger un **cahier des charges** de l'évaluation, outil qui permet de poser un cadre, de le valider collectivement et qui facilite la consultation des acteurs à venir.



Retrouvez des conseils pour rédiger un **cahier des charges** à l'annexe 2

Vous pouvez aussi **réserver une partie dédiée** à l'évaluation dans le **cahier des charges CTG**¹⁴.

De nombreuses Caf choisissent de **mandater un prestataire** pour soutenir la démarche d'évaluation. Dans ce cas en particulier, il est recommandé de transmettre un **guide repère pour cadrer la méthodologie**.

¹⁴ Option retenue par exemple dans la Caf Pyrénées-Atlantiques.



Démarche d'évaluation



Source : Caf de la Gironde



A retenir

- ✓ L'évaluation des CTG doit être aussi souple et itérative que les CTG elles-mêmes afin de s'adapter à chaque réalité territoriale
- ✓ L'évaluation n'est pas un bilan des activités et des actions mais s'appuie sur lui, en cherchant notamment à analyser la manière dont on répond aux objectifs
- ✓ L'important pour entrer dans une démarche d'évaluation est d'explicitier les constats : quels éléments peuvent venir expliquer une situation donnée ?
- ✓ L'évaluation est l'affaire de tous les métiers, ce qui nécessite de bien identifier le rôle de chacun.
- ✓ L'analyse évaluative est plurielle, ce qui nécessite de favoriser un croisement des points de vue

Partie 2. Évaluer les actions de la CTG

Évaluer les actions de la CTG, c'est porter une analyse des réalisations prévues dans le plan d'action et de ce qu'elles ont produit.

L'évaluation des actions répond donc à plusieurs objectifs :

- ✓ **Rendre compte** de l'avancement du plan d'action
- ✓ **Vérifier l'atteinte des objectifs** et observer ce qui a fonctionné, n'a pas fonctionné, et comment cela a fonctionné concrètement
- ✓ **Proposer des ajustements**, idéalement sans attendre la fin de la CTG

2.1. Structurer le bilan analytique des actions, support à l'évaluation

Le **bilan des actions** est une **étape nécessaire à l'évaluation** : il est donc important de le **structurer au moyen d'outils de suivis facilitateurs** (des tableaux de bord, des fiches-suivi). Ces outils permettent de vérifier l'avancement des actions par rapport aux objectifs initiaux et de maîtriser le suivi des actions en continu.



Exemples

Modélisation des outils de suivi

La Caf du Val d'Oise a **modélisé des outils** en travaillant particulièrement leur accessibilité dans l'optique d'harmoniser et pérenniser la démarche d'évaluation au-delà des aléas. Ces outils sont renseignés par les personnes en charge de la coordination des CTG.

Ils s'appuient sur un **repérage visuel** (code couleur, pictogrammes) offrant une vue d'ensemble et rapide de l'avancement des actions et de raisons éventuelles de non-réalisation :

- Un **tableau de suivi annuel des actions de la CTG¹⁵** réalisé à partir de **fiches-bilans annuels** peut servir de support pour le comité de pilotage avec les élus à mi-parcours de la CTG ainsi qu'en fin de convention. Il permet de disposer de l'historique de la CTG, ce qui est utile en cas de changements de partenaires ou de collaborateurs Caf. L'exemple suivant est inspiré des documents de la Caf sur la **thématique Parentalité** :



Objectif atteint



Objectif atteint partiellement



Objectif non atteint

- Les objectifs et résultats de l'année 2018 sont en rouge
- Les objectifs et résultats 2019 en vert
- Les objectifs et résultats 2020 en violet
- Les objectifs 2021 sont en gris

¹⁵ dit Tableau d'évaluation annuel

Actions	Atteinte des objectifs	Suivi des indicateurs et analyse
Mieux communiquer en direction des parents		Objectif 2018 : réaliser deux livrets sur un modèle commun à destination des parents sur l'accueil du jeune enfant et de l'enfant Bilan : action non aboutie en raison de l'absence d'une salariée Objectif 2019 : report de l'objectif 2018 Bilan : impossibilité de le réaliser en raison d'une réforme locale des rythmes scolaires Objectif 2020 : report de l'objectif 2018 et 2019 Bilan : poursuite de la réforme rendant impossible la réalisation de l'objectif Objectif 2021 Bilan : impossibilité de réalisation en raison de la crise sanitaire Livret à reporter en 2022
Proposer une information vacances familles, enfants, jeunes		Objectif 2018 : préparer une information sur les vacances aux familles Bilan : 3 réunions de préparations réalisées, et articulation avec le CCAS et le service culturel Objectif 2019 : Animer 2 temps collectifs Bilan 2019 : 2 temps collectifs réalisés Objectif 2020 : Etudier l'opportunité d'un week-end familles Bilan : 2 réunions de préparation ont été organisées par le CCAS et la Caf avec 5 familles en février et mars

D'après le tableau proposé par la Caf du Val d'Oise

Un **tableau de synthèse des actions** permet de **colliger l'ensemble** et sert de **support à une diffusion aux élus** lors d'un Copil. Ci-après l'exemple d'une commune :

CTG d'une commune du Val d'Oise Synthèse Évaluation – 2017 / 2020

ATTEINTE DES OBJECTIFS : Non atteint  Partiellement atteint  Atteint 

THEMATIQUE	2017	2018	2019	2020
Thématique : PETITE ENFANCE				
ACTION 1				
Maintenir l'offre d'accueil familial auprès des familles de Bessancourt				
ACTION 2				
Augmenter l'offre d'accueil collectif				
ACTION 3				
Créer un relais assistants maternels				
ACTION 4				
Ouvrir un Lieu d'Accueil Enfants-Parents				
ACTION 5				
Développer des actions d'information en direction des futurs parents et des parents				
ACTION 6				
Permettre l'accès aux modes d'accueil de la petite enfance aux familles fragilisées				
Thématique : PARENTALITE				
ACTION 1				
Mieux communiquer en direction des parents (livret petite enfance-enfance-jeunesse)				
ACTION 2				
Proposer une information vacances familles, enfants, jeunes	→	→		Standby COVID
ACTION 3				
Développer des actions parentalité (sorties familiales, soirées débats parents, actions parents enfants...)				Standby COVID
ACTION 4				
Mobiliser le dispositif REAAP				
Thématique : ENFANCE-JEUNESSE				
ACTION 1				
Etudier l'opportunité d'entrer dans le dispositif CLAS	→			
ACTION 2				
Développer des actions jeunesse				Standby COVID
Thématique : ANIMATION DE LA VIE SOCIALE				
ACTION 1				
Créer un Espace de Vie Sociale				Standby COVID
Thématique : INSERTION ACCES AUX DROITS				
ACTION 1				
Créer un réseau de partenaires sociaux	→			



Retrouvez dans la boîte à outils
l'outil complet

Source : Caf du Val d'Oise

Une expérimentation en cours « La CTG dans ma poche » élaborée par la **Caf de la Vendée** porte sur le suivi des actions « en direct ». Elle sera opérationnelle à l'horizon fin 2022.

2.2 Élaborer les questions évaluatives et construire les indicateurs

Une fois le bilan des actions réalisé, il s'agit de mettre en perspective les actions conduites au regard des objectifs fixés et des questions évaluatives formulées, à l'aide des indicateurs d'évaluation.

Élaborer les questions évaluatives le plus collectivement possible

Vous pouvez reprendre les éléments du diagnostic, les objectifs globaux, les enjeux et la mise en œuvre détaillée des actions pour vous permettre d'élaborer les questions évaluatives (voir la définition [partie 1.2](#)), dont vous trouverez ci-après quelques exemples :



- *En quoi la CTG facilite l'accès des enfants et familles confrontés à telle problématique (comme le handicap ou la vulnérabilité socioéconomique) aux services et équipements du territoire ?*
- *En quoi la CTG permet-elle la mutualisation ou la coordination de réseaux comme les REAAP (dans le cas par exemple où le diagnostic avait fait paraître un manque de coordination sur le soutien à la parentalité) ?*

Les **registres évaluatifs** les plus naturels pour l'évaluation des actions de la CTG sont **l'efficacité** (l'objectif visé a-t-il été atteint ?) et la **pertinence** (l'objectif de l'action répond-il bien au besoin identifié ?).

Dans l'idéal, les questions évaluatives se construisent collectivement avec une variété d'acteurs et en mobilisant les compétences utiles.

Choisir les indicateurs pertinents et la façon de les renseigner

Plusieurs types d'indicateurs existent, dont nous vous avons présenté des définitions en [partie 1.2](#) : les **indicateurs sociodémographiques ou de cadrage**, de **réalisation ou de moyen** (ressources mobilisées et mises en œuvre pour atteindre les objectifs), **de résultat** (ce qui a été produit directement par l'action ou un projet précis), **d'impact** (transformations induites par l'action ou la politique à moyen, long terme, voulues ou non).

Vous pouvez retenir différents types d'indicateurs (cf. liste [partie 1.2](#)) et il convient de réfléchir à la façon de collecter des informations pour les renseigner. Vous pouvez engager une réflexion collective afin de prendre en considération tous les indicateurs possibles. Ce brainstorming peut se faire en simultané ou à la suite immédiate de la phase de réflexion sur le plan d'action. En effet, la réflexion sur les questions évaluatives et sur les indicateurs qui en découlent se fait de manière **indissociable de la définition des enjeux et des actions**.

Chaque indicateur peut mobiliser des **données chiffrées** (on parle alors d'indicateurs quantitatifs) ou **qualitatives** (indicateurs qualitatifs).

- ✓ Les **indicateurs quantitatifs** peuvent être directement **comptés et exprimés par un nombre** : ils permettent de caractériser le volume de l'offre, de familles, exprimer une fréquence, une proportion ou encore de saisir une évolution.

Par exemple :

- ⇒ Proportion de familles avec au moins un enfant de moins de 3 ans du territoire ayant recours à tel ou tel service
- ⇒ Nombre et/ou fréquence de tel ou tel type de réunions de coordination
- ⇒ Taux de couverture : Nombre de structures ou d'actions proposées divisé par le nombre de personnes ciblées par ces actions ou pouvant en bénéficier en théorie
- ⇒ Taux de recours : Nombre de participants ou de bénéficiaires divisé par le nombre de personnes ciblées par ces actions ou pouvant en bénéficier en théorie
- ⇒ Taux d'évolution : (Valeur d'arrivée - Valeur de départ) / Valeur de départ) *100

- ✓ Les **indicateurs qualitatifs** renvoient à tous les éléments tangibles qui permettent de **qualifier** une situation et son évolution, à travers la perception, et l'appréciation des acteurs ou du public bénéficiaire d'une action

Par exemple : la dynamique collective autour d'un projet, la capacité d'un service à toucher des publics variés, etc.

Approche
quantitative et
qualitative
peuvent
aisément se
combinaison

La qualité de l'offre peut tout à fait s'exprimer par des indicateurs quantitatifs. Ainsi, le taux de satisfaction des parents utilisateurs de tel service est un indicateur quantitatif (exprimé en données chiffrées) qui renvoie à un aspect qualitatif (la satisfaction des parents).

Et réciproquement, la quantité d'une offre peut être appréciée à travers un indicateur qualitatif, par exemple le ressenti des parents d'un niveau d'offre adapté aux besoins.

Fixer des seuils de réussite

Le seuil de réussite est la valeur à partir de laquelle on considère que les objectifs sont atteints. L'objectif est de parvenir à fixer un seuil qui soit « atteignable » (ne pas fixer un seuil trop loin des réalités) tout en étant « à atteindre » (ne pas fixer un seuil qu'on est sûrs d'atteindre ou qu'on a déjà atteint).

Un **seuil de réussite peut s'appuyer sur un seuil global**. Cela nécessite parfois de faire évoluer le périmètre sur lequel l'indicateur est calculé (population ou territoire ciblé par la CTG). Par exemple, la Cnaf encourage, en lien avec la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, au respect du seuil de 1 ETP d'animateur de Relais petite enfance (RPE) pour 70 assistants maternels à l'échelle nationale. Ainsi, on déclinera cet indicateur national à l'échelle intercommunale ou communale : est-ce que le RPE local respecte le seuil de 1 ETP pour 70 assistants maternels ?

On peut également **choisir de fixer un seuil spécifique à une collectivité territoriale donnée**. Dans le cas d'une intercommunalité qui cumule les indicateurs de précarité et où les assistantes maternelles constituent la quasi-exclusivité de l'offre petite-enfance, le besoin en encadrement peut être supérieur : on peut fixer par exemple un seuil de 1 ETP d'animateur de RPE pour 60 assistants maternels. Autre exemple, une communauté de commune peut se fixer comme seuil de réussite d'atteindre un taux d'enfants issus de familles pauvres au moins équivalent au taux de pauvreté observé dans la commune.

Dans le cas où aucune norme globale n'existerait (tirée d'un document cadre ou d'un objectif préexistant), le **seuil de réussite doit être fixé collectivement** avec les différentes parties prenantes.

La **Caf de la Drôme**, en collaboration avec la Fédération des centres sociaux et associations d'animation locale, expérimente actuellement une autre forme de marge de progression inspiré du principe de Pareto ou règle des 80/20 (80 % des résultats proviennent de 20 % des causes).

La fixation d'un seuil le plus en amont possible permet de limiter un potentiel jugement arbitraire lors de la collecte de données : on définit dès le départ à partir de quand nos objectifs seront considérés comme atteints. Toutefois, fixer un **seuil de réussite a priori** dès l'élaboration de la feuille de route n'est pas toujours **évident**, ni même toujours pertinent. Dans certains cas, les objectifs fixés demandent **d'innover**, d'expérimenter, d'autant plus dans le cadre de la première CTG, ce qui implique de se pencher sur le processus et non pas nécessairement sur le résultat.

Quand il s'avère non pertinent ou difficile de fixer dès le départ un seuil de réussite, vous pouvez préciser des **indicateurs de suivi** (au moyen d'outils dédiés) puis veiller à déterminer des seuils de réussite au fur et à mesure du déploiement de la CTG.

Afin de vous inspirer, la Caf du Rhône a élaboré une bibliothèque d'indicateurs à adapter à chaque CTG portant sur quatre grands champs d'intervention :

- ⇒ Petite enfance
- ⇒ Enfance – jeunesse
- ⇒ Parentalité
- ⇒ Accès aux droits – Logement – Accompagnement social

La construction de cette bibliothèque s'appuie sur les quatre types d'indicateurs présentés dans ce guide : indicateurs sociodémographiques de contexte, de réalisation, de résultats et d'impact.

Extrait de la bibliothèque d'indicateurs sur le champ Petite enfance

Axe : Développer et optimiser l'offre d'accueil, avec une attention particulière aux territoires prioritaires et à la complémentarité des différents modes d'accueil

Sous-Axe : Soutenir l'offre d'accueil collectif

✓ Maintenir l'appui aux porteurs de projets

RÉALISATION	Nombre de réunions des Groupes d'Appui Techniques ou réunions locales réunissant les porteurs de projets, les représentants de la PMI, de la collectivité locale et de la Caf afin d'analyser conjointement les caractéristiques du nouvel équipement
IMPACT	Ressenti des porteurs de projet petite enfance autour du processus de création de nouveaux EAJE

✓ Participer à la formation continue des coordinateurs/professionnels petite enfance

RÉSULTAT	Nombre et thématiques des ateliers/formations suivies par les coordinateurs petite enfance
RÉSULTAT	Nombre et thématiques d'ateliers/formations à destination des professionnels de la petite enfance
RÉSULTAT	Nombre et type de participants aux ateliers/formations pour les professionnels de la petite enfance

✓ Développer les EAJE avec une attention particulière à leur fonctionnement

RÉSULTAT	Taux d'évolution du nombre de places en EAJE (PSU) sur le territoire
RÉSULTAT	Taux d'évolution du nombre de places en EAJE (PSU) dans les zones définies comme prioritaires
RÉSULTAT	Taux d'évolution du nombre de places en EAJE (PAJE) sur le territoire
RÉSULTAT	Taux d'évolution du nombre de places en EAJE (PAJE) dans les zones définies comme prioritaires
RÉSULTAT	Taux d'occupation des EAJE
RÉSULTAT	Taux d'occupation des EAJE dans les zones définies comme prioritaires
RÉSULTAT	Taux d'évolution du taux d'occupation des EAJE où le taux est faible par rapport à la demande
RÉSULTAT	Nombre d'EAJE où le fonctionnement ment n'est pas considéré comme « satisfaisant » (taux d'occupation, prix de revient, etc.)
RÉALISATION	Nombre d'actions d'accompagnement des EAJE où le fonctionnement n'est pas « satisfaisant »
SOCIODEMO	Part d'enfants accueillis en EAJE dont les parents vivent sous le seuil de bas revenus
SOCIODEMO	Part d'enfants accueillis en EAJE bénéficiaires de l'AAEH
SOCIODEMO	Taux d'évolution de la population d'enfants de moins de 3 ans

Précaution d'usage de la bibliothèque : Certains indicateurs nécessitent de construire des méthodes de collecte spécifiques ou de mobiliser des données externes (Insee, documents de pilotage de partenaire, etc.). Les indicateurs quantitatifs seront à renseigner en fonction des dernières données disponibles.



Retrouvez dans [la boîte à outils](#)
[la bibliothèque d'indicateurs](#)

Source : Caf du Rhône

Deux grands groupes d'actions pour vous aider à organiser vos indicateurs

Nous vous proposons d'organiser l'ensemble des indicateurs ainsi identifiés autour de deux grands groupes d'actions, mobilisables quelles que soient les spécificités territoriales

Groupes d'actions	Détails	Exemples d'indicateurs
Les actions relatives au développement de l'offre et à l'amélioration de sa qualité	⇒ Maintien et soutien à l'existant ⇒ Diversification et renouvellement de l'offre ⇒ Coordination de réseau ⇒ Formation des acteurs	✓ Création de nouvelles places de crèches ✓ Labellisation d'un service ✓ Taux d'évolution du soutien financier à tel partenaire ✓ Nombre de sessions d'analyse de la pratique conduites par les professionnels de la petite enfance ✓ Echange de bonnes pratiques autour de l'accueil d'enfants en situation de handicap dans les accueils de loisirs
Les actions centrées sur la manière dont l'offre rencontre son public	⇒ Occupation ⇒ Satisfaction/avis des utilisateurs/prise en considération de leurs besoins, de leurs attentes ⇒ Accessibilité (en lien avec le handicap, les fragilités socio-économiques...)	✓ Taux de recours des familles monoparentales à tel service ✓ Nombre d'actions d'information conduites par les centres sociaux ✓ Etude de l'accessibilité des accueils de loisirs ruraux, etc.), ✓ Taux de parents satisfaits



Exemples

Cas pratique sur la petite enfance

Nous vous proposons ici un cas de mise en pratique d'élaboration des questions évaluatives et de construction d'indicateurs concernant un axe d'une CTG portant sur l'accueil des enfants issus de familles en situation d'insertion professionnelle, en explicitant quelques étapes essentielles : sur l'accueil des enfants issus de familles en situation d'insertion professionnelle, en explicitant quelques étapes essentielles :

Étape 1 - Reprendre les **besoins et enjeux définis dans le diagnostic** comme

- ⇒ Des indicateurs de précarité élevés (proportion élevée de famille vivant sous le seuil de bas revenus, fort taux de chômage, etc.) ;
- ⇒ Un faible taux d'activité des familles monoparentales et surtout des mères seules ;
- ⇒ Un territoire QPV qui concentre les indicateurs de fragilité ;
- ⇒ Un manque de partenariats avec les acteurs de l'emploi et de l'insertion et ceux de la famille.

Étape 2 - Reprendre les **objectifs définis** sur la base de **ces éléments de diagnostic**

- ⇒ Proposer un mode d'accueil aux parents en parcours d'insertion socio-professionnelle ;
- ⇒ Favoriser le retour à l'emploi des parents en difficulté ;
- ⇒ Adapter l'offre d'accueil du jeune enfant aux publics en situation de fragilité socioéconomique ;
- ⇒ Créer des partenariats et améliorer la coordination des différents acteurs intervenant auprès des familles en situation de fragilité socio-économique.

Étape 3 - Reprendre les **actions que l'on avait définies** (sur la base du diagnostic et des objectifs)

- ⇒ Labellisation de places AVIP ;
- ⇒ Création des partenariats entre les directeurs des EAJE et les acteurs de l'insertion.

Étape 4 - Fixer la **question évaluative**

En quoi les dispositifs petite-enfance déployés dans le cadre de la CTG facilitent l'accompagnement des familles en situation de fragilité socioéconomique ?

Étape 5 - Brainstormer sur les **indicateurs** (partir de ceux qui existent déjà et en créer d'autres si besoin)

Le tableau page suivante donne des exemples d'indicateurs pouvant correspondre à cette question évaluative.

Étape 6 - Définir la **méthode de collectes des données** (cf. [partie 1.3](#)) propre au territoire de la CTG

Étape 7 - Fixer d'éventuels **seuils de réussite**



Pour aller
plus loin

Nous proposons des exemples d'indicateurs d'impact qui, pour rappel, nécessitent des méthodes spécifiques (tableau suivant, colonne 4).

Exemples d'indicateurs

Indicateurs relatifs au soutien à l'existant et au développement de l'offre

Indicateurs sociodémographiques et de cadrage	Indicateurs de réalisations-moyens	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
Indicateurs quantitatifs ⇒ Nombre d'EAJE publics et/ou associatifs ⇒ Part d'enfants de moins de 3 ans inscrits en EAJE dont tous les parents travaillent ⇒ Nombre de demandeurs d'emploi avec enfants de moins de trois ans Indicateurs qualitatifs ⇒ Nature et source du soutien accordé aux nouvelles structures ⇒ Perception initiale des professionnels de la petite-enfance de l'accueil des enfants en situation de précarité	Indicateurs quantitatifs ⇒ Nombre de nouvelles labellisations AVIP (indicateur issu de la stratégie pauvreté) ⇒ Part de places fléchées AVIS/AVIP dans les EAJE ⇒ Part de places fléchées publics en insertion/publics précaires dans les EAJE (hors AVIS/AVIP) Indicateurs qualitatifs ⇒ Mise en œuvre de partenariats et d'une coordination entre professionnels petite-enfance et acteurs de l'insertion ⇒ Nature des formations et accompagnements réalisés auprès des professionnels petite-enfance autour de l'accueil des enfants en situation de précarité	Indicateurs quantitatifs ⇒ Nombre d'enfants inscrits en EAJE dont les parents sont inscrits dans un parcours insertion socioprofessionnelle ⇒ Taux d'évolution du volume horaire effectif consacré aux enfants bénéficiant de places fléchées AVIS/AVIP ⇒ Taux d'abandon précoce de ces dispositifs de mode d'accueil/retour à l'emploi (Indicateur issu de la circulaire n° 2016-009) Indicateurs qualitatifs ⇒ Connaissance et mobilisation du dispositif par les partenaires sociaux du territoire ⇒ Nature des partenariats existants entre les EAJE et les acteurs de l'insertion	Indicateur quantitatif <i>Délai moyen de retour à l'emploi des parents ayant bénéficié de ce type de dispositif</i> <i>Part des trajectoires positives d'insertion des familles imputables à l'accueil des enfants</i> Indicateur qualitatif <i>Compétences développées par les professionnels de la petite enfance autour de l'accueil des enfants en situation de pauvreté</i>

Indicateurs relatifs à la manière dont l'offre rencontre son public

Indicateurs sociodémographiques-de cadrage	Indicateurs de réalisations-moyens	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
Indicateurs quantitatifs ⇒ Part de familles avec enfants de moins de 3 ans en situation de monoparentalité ⇒ Part des enfants de moins de trois vivant sous le seuil de pauvreté Indicateur qualitatif ⇒ Identification des freins au recours à un mode d'accueil formel pour les parents sans emploi	Indicateur quantitatif ⇒ Nombre de réunions d'informations à l'attention des parents Indicateur qualitatif ⇒ Nature de l'accompagnement conduit par les professionnels petite-enfance et les acteurs de l'insertion	Indicateur quantitatif ⇒ Nombre de familles accompagnées ⇒ Nombre d'enfants et de parents présentés n'ayant pu être acceptés dans le dispositif AVIS/AVIP ⇒ Part de trajectoires positives (formation, emploi) des parents ayant bénéficié de ce type de dispositifs Indicateur qualitatif ⇒ Satisfaction des familles accompagnées	Indicateur quantitatif <i>Evolution liée au dispositif du taux d'emploi des familles monoparentales accompagnées</i> Indicateur qualitatif <i>Perception des familles accompagnées sur les conséquences de l'accueil pour elles-mêmes et pour leurs enfants (bien-être, développement, sociabilité) et leur perception du bien-être de l'enfant</i>

2.3 Organiser le suivi des indicateurs d'évaluation des actions tout au long de la CTG

Mieux vaut suivre les indicateurs régulièrement pour réduire la charge de travail en fin de CTG et surtout permettre un réajustement éventuel de l'action au fil de l'eau. À cet effet, nous vous conseillons de **prévoir les personnes référentes** de l'indicateur le plus tôt possible, idéalement au moment de l'élaboration du plan d'action.

Ce suivi des indicateurs nécessite d'organiser la communication avec les personnes en charge du suivi et les partenaires (structures d'accueil du jeune enfant, centres sociaux, etc.).

En termes pratiques, nous vous recommandons de relier chacun des indicateurs à la manière dont l'information sera collectée, par exemple au moyen d'un tableau, en prenant en considération les éléments suivants :

- ⇒ **Préciser l'indicateur** si nécessaire en intégrant un commentaire explicatif et/ou le mode de calcul ¹⁶
- ⇒ **Indiquer le seuil de réussite** : une marge de progression ou encore l'indicateur de suivi
- ⇒ **Déterminer l'échéance et/ou la fréquence de mesure** dans un souci de faisabilité et dans un délai raisonnable pour saisir des évolutions et les effets de l'action
- ⇒ **Désigner le référent de l'indicateur**, idéalement dès le lancement de la CTG, qui aura la charge du suivi, du recueil de chaque information provenant de différentes sources et éventuellement du lancement d'enquêtes
- ⇒ **Préciser la source de l'information** : des documents, des enquêtes, des données statistiques, des données administratives de la branche Famille ou des partenaires...

¹⁶ Pour les taux de couverture il s'agira par exemple de préciser la population de référence.

Tableau synthétique support à l'évaluation par champ d'intervention

Champs d'intervention	Indicateurs	Commentaire	Seuil de réussite fixé	Echéance / fréquence de la mesure	Source de d'information	Référent de l'indicateur
Petite enfance	Occupation de l'EAJE	Hausse attendue de 3 % au regard de l'année 2019	80 %	Annuelle	Bilans d'activités	Coopérateur CTG
	Obtention de la labélisation AVIP		10 % des places labellisées	Courant 2021		Coopérateur CTG
Enfance	Nombre et type de projets scolaires dans le cadre du PEDT et du PARI	PARI : séjours de découvertes culturelles et échanges scolaires	Au moins 2 projets par an	Annuelle	Bilan de l'école	Responsable service enfance
Jeunesse	Nombre d'offres de stage répertoriées sur l'outil à l'échelle du bassin de vie		Suivi	2022		Collège EM / Coopérateur CTG
Animation de la vie sociale	Création d'une instance de dialogue Ville-Centre socioculturel Caf		1 à 2 réunions par an	Annuelle	Bilan d'activités des CS	Centre social
Accès aux droits et accompagnement sociale	Nombre d'aides individuelles Caf et nature		Suivi	Annuelle	AFI Caf	Caf du Rhône

Source : Caf du Rhône

Pour cette étape d'évaluation en continu, il est difficile de prévoir un calendrier qui serait valable dans toutes les situations. Chaque calendrier dépend des plans d'actions, de la comitologie et de la méthode définis en partenariat avec le territoire.

Quel que soit le contexte, nous vous conseillons de **suivre et réaliser le bilan régulier** à une fréquence donnée, par exemple tous les ans. Le bilan (quantitatif et/ou qualitatif) s'effectue donc en renseignant les indicateurs de réalisation, et quand cela s'avère pertinent, les indicateurs de résultats.

2.4 Renseigner ses indicateurs

Les indicateurs que vous aurez choisis détermineront la nature des données à collecter. Ils impliqueront de disposer des documents dans lesquels vous pourrez les trouver, voire de construire outils ou questionnaires permettant de recueillir le point de vue des partenaires sur l'offre ou leur perception sur les évolutions. Les sources suivantes vous permettront de renseigner les indicateurs.

Les données d'activités

Les données d'activité figurent dans les systèmes d'informations de votre Caf et/ou dans ceux des partenaires. Elles seront particulièrement utiles pour renseigner le groupe d'actions relatives au soutien et au développement de l'offre d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

Les données du diagnostic actualisé

En plus du suivi des actions, vous avez la possibilité (soit tous les ans, soit à mi-parcours) d'actualiser les outils mobilisés dans le cadre du diagnostic afin de saisir d'éventuelles évolutions. Le diagnostic tient une place primordiale dans les CTG dès son démarrage, et il peut donc également devenir un support réutilisé aux fins de l'évaluation.

Dans le cadre de l'élaboration de ce guide, nous avons recueilli **des ressources** que nous vous mettons à disposition **pour vous aider dans l'élaboration du diagnostic CTG**, comme des fiches-territoires CTG, des fiches territoires nationales produites par la Cnaf, le guide méthodologique sur le diagnostic Parentalité réalisé par la DSER avec la collaboration de Caf et des outils recueillis dans le cadre de l'élaboration de ce guide.



Retrouvez des ressources pour vous aider
dans l'élaboration de vos diagnostics
en annexe 3

Vous pouvez ainsi réutiliser les fiches-territoires dans le cadre de l'évaluation des actions comme **sources de données récurrentes** des données sociodémographiques.

Cette actualisation du diagnostic dans le cadre de l'évaluation permet de vérifier si l'offre proposée correspond bien aux besoins, en répondant à plusieurs objectifs :

- Recueillir une image la plus fidèle possible des **évolutions démographiques et socio-économiques du territoire**
- Mettre en avant des **explications de ces évolutions**, le plus collectivement possible
- Faire **évoluer le regard** que les acteurs portent sur le territoire, grâce notamment à la prise en compte de nouveaux **facteurs internes** (des modifications réglementaires, des changements d'orientation politiques etc.) ou **externes** (par exemple la mobilité résidentielle, la démographie et la rupture socio-économique du territoire ou encore des crises, comme la crise sanitaire)
 - ⇒ Ces facteurs peuvent expliquer certains de vos constats (une baisse de fréquentation d'un EAJE peut provenir d'une baisse de naissances sur la période par exemple)
- Observer des **premiers effets** des actions mises en place

Des données sur la perception des acteurs

Si vous choisissez de faire passer un questionnaire aux partenaires, vous pouvez vous appuyer sur le questionnaire réalisé dans le cadre du diagnostic initial, dans l'idéal à la mi-CTG, *a minima* à la fin de la CTG en adaptant les questions pour l'évaluation.

- ✓ **Dans le diagnostic initial**, les questions auront davantage porté sur la perception des partenaires par rapport aux données chiffrées, sur leur connaissance de l'offre et sur la manière dont ils envisagent de se mobiliser.
- ✓ **Dans le cadre de l'évaluation**, les questions peuvent alors porter sur les éléments suivants :
 - ⇒ L'évolution de leur **connaissance de l'offre**
 - ⇒ Des **clés de compréhension** pour expliquer une augmentation, une stagnation ou une baisse du taux d'occupation d'un service par exemple
 - ⇒ La manière dont ils se sont **mobilisés** durant la durée de la CTG



Enquête auprès de partenaires

Dans le cadre de pré-diagnostic partagés, la Cellule Technique de la Réflexion et de l'Aide à la Décision centrée sur les études socio-économiques (CTRAD, Île-de-France) propose un questionnaire pour engager les partenaires dans la démarche partagée, évaluer leur degré de mobilisation et mettre en exergue les atouts et les faiblesses du territoire. Testé initialement par des équipes territoriales de la Caf puis par des élus, ce questionnaire a été retenu par certains territoires dans le cadre d'une évaluation à N+2 auprès des mêmes partenaires afin d'évaluer l'évolution de leur degré de connaissance du territoire autant que leur implication.

Le public ciblé : 12 à 20 partenaires représentatifs parmi les suivants :

- ✓ des élus,
- ✓ des responsables de services municipaux (plutôt au niveau des directions de services)
- ✓ des représentants de la communauté d'agglomération (si ce territoire est l'objet de l'étude)
- ✓ un responsable de centre communal d'action sociale
- ✓ un responsable d'action sociale du conseil départemental
- ✓ une personne représentative du secteur jeunesse (ex : mission locale, club de prévention, SMJ...)
- ✓ des représentants d'associations locales, un représentant du secteur éducatif (éducation nationale, par ex : proviseur, directeur d'école, référent réussite éducative...)

Cinq thématiques retenues : la petite enfance, l'enfance/jeunesse, la parentalité, le logement et enfin un thème global regroupant l'animation de la vie sociale, l'accès aux droits et l'insertion.

Des questions ouvertes et fermées reprises dans chacun des thèmes sur la connaissance de l'existant par le partenaire sur l'offre et les services, le public utilisateur et sa satisfaction, une projection du partenaire sur les projets à développer, son degré d'implication dans ces projets.

Extrait

PETITE ENFANCE							
Sur le territoire, connaissez-vous les différents types d'accueil possibles ? <table border="0"> <tr> <td>☐ Crèche</td> <td>☐ Micro-crèche</td> </tr> <tr> <td>☐ Multi-accueil</td> <td>☐ Assistants maternels agréés</td> </tr> <tr> <td>☐ Halte-Garderie</td> <td>☐ Garde à domicile</td> </tr> </table>		☐ Crèche	☐ Micro-crèche	☐ Multi-accueil	☐ Assistants maternels agréés	☐ Halte-Garderie	☐ Garde à domicile
☐ Crèche	☐ Micro-crèche						
☐ Multi-accueil	☐ Assistants maternels agréés						
☐ Halte-Garderie	☐ Garde à domicile						
Selon vous, quel type d'accueil semble le plus satisfaisant ? (3 réponses possibles) <table border="0"> <tr> <td>☐ Crèche</td> <td>☐ Micro-crèche</td> </tr> <tr> <td>☐ Multi-accueil</td> <td>☐ Assistants maternels agréés</td> </tr> <tr> <td>☐ Halte-Garderie</td> <td>☐ Garde à domicile</td> </tr> </table>		☐ Crèche	☐ Micro-crèche	☐ Multi-accueil	☐ Assistants maternels agréés	☐ Halte-Garderie	☐ Garde à domicile
☐ Crèche	☐ Micro-crèche						
☐ Multi-accueil	☐ Assistants maternels agréés						
☐ Halte-Garderie	☐ Garde à domicile						
Expliquez en quoi :							
Selon vous, est-ce que tout type de public (famille monoparentale, famille nombreuse, famille en insertion ou au chômage, famille à bas revenus) utilise l'offre d'accueil proposée sur le territoire ? ☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas ← Précédent Suivant →							

Source : CTRAD, Île-de-France



Retrouvez dans [la boîte à outils](#)
[le questionnaire complet](#)

À la fin de la CTG, des questionnaires peuvent être élaborés au global ou encore uniquement sur l'apport de la CTG du point de vue des partenaires (cf. [partie 3.2](#))



Analyse à partir du renseignement de l'ensemble des indicateurs

C'est à partir de l'ensemble des données recueillies que vous pouvez apporter un jugement évaluatif, comme l'exemple suivant le montre :

- ⇒ Une collectivité s'était fixée **pour objectif d'accueillir davantage d'enfants en situation de handicap**. Le renseignement des indicateurs de réalisations montre que des places d'accueil ont bien été créées telles que prévues, mais que les indicateurs de résultats ne sont pas atteints ; les places n'ont pas été pourvues. C'est en partageant l'analyse avec les partenaires qu'une explication à cette situation apparaît : les familles n'ont pas été suffisamment informées, en l'absence de mobilisation partenariale.

Tout au long de l'évaluation des actions, pour faciliter le partage de l'analyse, vous pouvez utiliser des supports (tableaux, PowerPoint), dont vous trouverez des exemples dans la [partie 4](#). Vous y trouverez également des repères pour rédiger des supports de restitution finale des résultats de l'évaluation.

Partie 3. Évaluer la démarche CTG

Évaluer la démarche de la CTG permet d'interroger et comprendre les **conditions de mise en œuvre de la CTG**, de **mesurer le chemin parcouru dans la relation entre les partenaires** et notamment entre la **Caf et la collectivité**. L'enjeu final est bien de **faire progresser les manières de « faire ensemble »** afin de **renforcer l'efficacité et la coordination de l'action publique**.

Appréhender la notion de démarche et de chemin parcouru permet de répondre à plusieurs objectifs :

- ✓ Disposer d'un **retour réflexif** sur les orientations fixées conjointement
- ✓ **Valoriser les actions** mises en œuvre grâce à la **dynamique de partenariat**
- ✓ Identifier des **changements** et le rôle de la CTG
- ✓ Se **réinterroger** sur ses façons de faire : pilotage, animation, organisation de la CTG
- ✓ **Identifier des pistes d'amélioration** pour le partenariat et ses réussites

En termes de temporalité, l'évaluation de la démarche s'effectue *a minima* à la fin de la CTG, dans l'optique d'améliorer et/ou réajuster ses modes de collaboration pour la prochaine CTG, de poursuivre ce qui a fonctionné ou en continu pour les Caf qui choisiraient d'évaluer la démarche CTG à mi-parcours.

À terme, l'évaluation de la démarche CTG permet de vérifier si et dans quelle mesure **la CTG est porteuse du projet de territoire**.

3.1 Élaborer les questions évaluatives et construire les indicateurs

Quand on se penche sur la démarche CTG elle-même, les registres évaluatifs qui apparaissent les plus naturels sont **l'efficacité** et la **cohérence**.

Comme pour l'évaluation des actions ([partie 2.2](#)), vous pouvez collectivement - avec une variété d'acteurs - réfléchir aux questions évaluatives, dont voici des exemples :



Exemples

Questions évaluatives

Questions évaluatives globales

- ✓ Dans quelle mesure la CTG a eu un impact sur le territoire X et sur nos modes de collaboration ?
- ✓ En quoi la CTG a-t-elle produit des changements et quels en sont les effets repérés sur les 4/5 dernières années ?

Questions évaluatives spécifiques

- ✓ Dans quelle mesure la CTG de X peut être un outil de pilotage transversal : en offrant une vision globale du territoire et des actions et en permettant une meilleure coordination des projets ?
- ✓ En quoi la CTG favorise-t-elle l'implication des acteurs (habitants et partenaires) ? Dans quelle mesure la CTG a-t-elle été un levier dans la participation des habitants ?

Source : Caf de la Gironde

Des domaines récurrents pour vous aider à organiser et renseigner vos indicateurs

Dans l'idéal, les thématiques sont négociées avec l'ensemble des partenaires de chaque CTG. Ainsi, dans les faits, d'une Caf à l'autre, les thématiques retenues pour évaluer la démarche CTG diffèrent.

Plusieurs domaines récurrents sont identifiés en lien avec les ambitions attendues par toute CTG :

- ✓ **La gouvernance et le pilotage** : éléments objectifs et perceptions sur l'organisation et du fonctionnement des instances de pilotage (Copil, Cotech...), le lien entre le niveau politique et opérationnel, la circulation de l'information, la transversalité interne à la Caf et avec les partenaires de la CTG la création d'espaces support à la transversalité
- ✓ **Les dynamiques partenariales** : amélioration ou nouvelles manières de faire vivre les partenariats, de l'élaboration du diagnostic (partagé) à la mise en œuvre des actions, coopération effective autour de la création de projets et/ou de projets décroisés
- ✓ **L'innovation et l'expérimentation dans les réponses apportées aux besoins et attentes des habitants** : création de projets que l'on peut imputer à la CTG pour répondre à des besoins bien connus sur le territoire ou de nouveaux besoins
- ✓ **L'implication et la participation des habitants dans la démarche CTG** : recueil et prise en compte de la parole des habitants

Dans le cadre du renouvellement d'une CTG, la représentation de chacun des partenaires à l'égard de la démarche CTG et la manière dont celle-ci évolue pourront faire l'objet d'un examen particulier.

En s'inspirant de ce que fait la **Caf du Cher**, pour identifier les domaines à investiguer, vous pouvez brainstormer autour de la question suivante : *Imaginez que dans 4 ans je n'ai que deux heures pour évaluer ce que la CTG a produit, qu'est-ce que j'irai voir ?*



Pour une **définition générale**
des indicateurs voir partie 1.2



Pour une **déclinaison sur l'évaluation**
des actions voir partie 2.2



Pour aller
plus loin

Pour évaluer la démarche CTG, parmi les différents types d'indicateurs qui existent, nous retenons ici les **indicateurs de réalisation** (ce qui a été fait) et les **indicateurs de résultats** (ce que cela a produit), aussi bien **quantitatifs** (qui s'exprime en chiffres et en pourcentage) que **qualitatifs**. Comme pour l'évaluation des actions, nous indiquons quelques indicateurs d'impact (tableau suivant, colonne 4).

Exemples d'indicateurs autour de trois domaines¹⁷

Gouvernance et pilotage

Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
Indicateurs quantitatifs ⇒ Nombre d'instances transverses visant la coordination entre acteurs Indicateurs qualitatifs ⇒ Mise en place : ✓ de réunions de pilotage (stratégiques et opérationnelles) ✓ d'instances et interactions favorisant la transversalité ✓ d'outils pour suivre le développement du plan d'action et pour repérer et soutenir le renouvellement significatif voire la création de l'offre au service des familles ✓ d'outils pour suivre le gouvernement et le pilotage	Indicateurs quantitatifs ⇒ Taux de satisfaction des acteurs impliqués dans les instances de gouvernance et le pilotage Indicateurs qualitatifs ⇒ Perception des acteurs impliqués dans la gouvernance et le pilotage sur : ✓ le fonctionnement des instances ✓ la répartition des rôles et leur évolution ✓ la clarté des places de chacun ✓ la clarté de la place de la Caf et chaque partenaire ✓ l'interconnaissance ✓ la reconnaissance du rôle joué par chacun ⇒ Nature de l'engagement des acteurs impliqués aux réunions de travail ⇒ Diversité des profils des acteurs impliqués ⇒ Ajustement du plan d'action par rapport au diagnostic ⇒ Dynamique de coordination de l'offre et nouveaux modes de coopération (entre collectivités et Caf, au sein de chaque groupe d'acteurs) observée à partir d'exemples concrets	⇒ Émergence d'une dynamique de projet de territoire articulant l'ensemble des Contrats territoriaux et les autres partenaires politiques intervenant sur le territoire ⇒ Optimisation des financements sur le territoire ⇒ Niveau de connaissance des parents de l'offre qui leur est destinée

¹⁷ inspirés notamment du travail réalisé par les Caf des Alpes-Maritimes, de la Gironde et de la Drôme.

Dynamiques partenariales : renforcement de l'existant et nouvelles coopérations		
Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
Indicateurs quantitatifs ⇒ Nombre de réunions visant la coopération au sein de la Caf et entre partenaires Indicateurs qualitatifs ⇒ Réalisation d'un diagnostic impliquant l'ensemble des partenaires du territoire ⇒ Mise en place de réunions, de projets favorisant la participation collaborative (dans le cadre de relations partenariales préexistantes à la CTG) ⇒ Création d'instances transversales thématiques interne Caf qu'en externe	Indicateurs quantitatifs/quantitatifs ⇒ Évolution du nombre de projets menés conjointement entre plusieurs partenaires et diversification de leur nature ⇒ Évolution du taux de participation d'acteurs investis dans la CTG, du taux de groupes de travail décloisonnés entre partenaires institutionnels, associatifs Indicateurs qualitatifs ⇒ Identification des attentes et des besoins du territoire ⇒ Engagement dans des thématiques peu investies jusque-là ⇒ Éléments objectifs et perception ✓ de la dynamique de coopération entre acteurs de plusieurs horizons (Caf, collectivités, conseil département) et aux différents statuts (élus, agents...) ✓ de la dynamique interconnaissance	⇒ <i>Elargissement du cercle des partenaires au fil de la CTG en fonction de nouveaux besoins identifiés</i> ⇒ <i>Réponse coordonnée et plus rapide aux problèmes des habitants</i>
Implication et participation des habitants		
Indicateurs de réalisations	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
Indicateurs quantitatifs ⇒ Nombre d'actions ou d'événements organisés dans le cadre de la CTG pour échanger avec les habitants et encourager leur implication Indicateurs qualitatifs ⇒ Création d'outil à destination des familles pour mieux les informer, ⇒ Recueil de la parole des habitants dès l'élaboration de la CTG ⇒ Création de démarches dédiées à l'implication des habitants dans les projets et/ou dans la démarche CTG elle-même	Indicateurs quantitatifs ⇒ Nombre et évolution dans le temps du nombre d'habitants mobilisés ⇒ Évolution du nombre de projets initiés par des habitants ⇒ Taux d'abandon de la fréquentation des habitants aux instances qui leur sont dédiées Indicateurs qualitatifs ⇒ Sentiment des habitants d'être mieux informés et orientés ⇒ Évolution de la place des habitants dans le processus de construction de projets portés par la CTG ⇒ Ajustement ou création d'actions en lien avec le retour des habitants (meilleure prise en considération par le territoire des attentes et des besoins des habitants)	⇒ <i>Sentiment des habitants d'être entendus, considérés et reconnus</i> ⇒ <i>Développement des capacités des individus et épanouissement</i> ⇒ <i>Renforcement de la participation voire de la coopération des habitants à l'élaboration/suivi/évaluation de la CTG</i>

3.2 Recueillir les perceptions des acteurs sur la démarche CTG

Pour une évaluation *a minima* de la démarche CTG, nous recommandons de recueillir les perceptions des acteurs en privilégiant leur **consultation via une approche participative** (individuelle et collective), à l'image de la CTG elle-même. Cette approche permet de croiser les perceptions des acteurs de la CTG, diversifiés le plus possible dans leur statut et leur rôle dans la CTG (élus, services de la collectivité et de la Caf, des porteurs de projets associatifs, des partenaires institutionnels, des habitants...). Elle permet en outre de rendre compte de la place de chacun et de son niveau d'appropriation et d'implication.



Pour plus de **développement sur les acteurs à consulter** voir partie 1.2

A minima, l'animation d'un temps collectif avec le plus d'acteurs possible

Si vous disposez de peu de ressources et/ou de temps, **nous vous conseillons a minima de réaliser une animation collective** - réunion collective animée avec des méthodes dédiées - qui a l'avantage de réunir une **diversité d'acteurs sur un temps restreint**.

Deux exemples d'outils d'animation de concertation collective sont donnés.



Exemples

Fiche d'organisation et d'animation de temps de concertation



Organiser et animer les temps de concertation

- Préparer le **lancement de la réunion** : indiquer où on en est de la démarche, où on souhaite aller (les échéances et objectifs), définir ce qui sera fourni aux participants (constats du diagnostic, ambitions, etc.), énoncer les règles du jeu, etc.
- Définir les **groupes de réflexion** : de manière aléatoire, par thématique d'intervention commune et/ou par sous-territoires (réunir des communes avec les mêmes caractéristiques par exemple).
- Fixer le **mode de recueil des échanges** : Est-ce que quelqu'un prend des notes ? Est-ce que les participants complètent des supports à remettre en fin de réunion ?

Quelques exemples de méthodes d'animation

On continue, on renforce, on arrête, on tente 	L'arbre d'idées 	La table tournante 	Le chemin du changement 	Les méthodes de priorisation ou de précision
Lister ce qu'on continue car cela fonctionne, ce qui répond à un besoin croissant ou est sous-exploité donc doit être renforcé, ce qui doit être arrêté car a plus de coûts que de bénéfices puis les idées neuves qu'on pourrait tenter. Cette méthode est bénéfique pour les territoires en situation d'inertie ou avec un enchevêtrement de dispositifs.	A partir d'une thématique, créer des ramifications : le début de chaque branche de l'arbre est un élément de diagnostic, les branches se séparent ensuite pour venir lister les différents enjeux et besoins puis pour chaque enjeu on fait correspondre une série de branches correspondant à des pistes de travail. Cela permet de construire progressivement un plan d'actions. On peut remonter chaque branche afin de déterminer les indicateurs d'évaluation correspondant à chaque étape de la réflexion.	Il s'agit de l'adaptation individuelle d'un <i>work-café</i> . Chaque participant liste un certain nombre d'enjeux avec des pistes de travail puis passe à son voisin qui complète, regroupe des idées, priorise, etc. Cette méthode peut s'adapter en distanciel car elle ne nécessite pas de réel temps d'échange collectif.	Décrire aux participants la cible fixée à partir des éléments de diagnostic, de la manière la plus concrète possible puis établir ce qu'on peut mettre en place pour arriver à cette situation idéale. On peut utiliser des post-its de couleurs différentes en fonction des types d'idées pour arriver la cible : post-it jaunes pour les ressources financières mobilisables, verts pour les actions en direction des familles, en rose ce qui relève de la coordination, etc. On peut aussi procéder à une construction chronologique : quoi faire à horizon immédiat (3 mois) pour arriver à la cible, à horizon intermédiaire puis long.	Définir les actions ou objectifs les plus pertinents. Donner, par exemple, 3 gommettes chacun à coller sur les actions prioritaires. Ou examiner chaque proposition selon 3 angles : ce qu'il y a de positif dans l'action proposée / ce qu'il y a de négatif / comment il faudrait s'y prendre pour réussir ou améliorer la mise en œuvre.

Source : Caf du Rhône



Exemples

Fiche d'animation d'un temps collectif

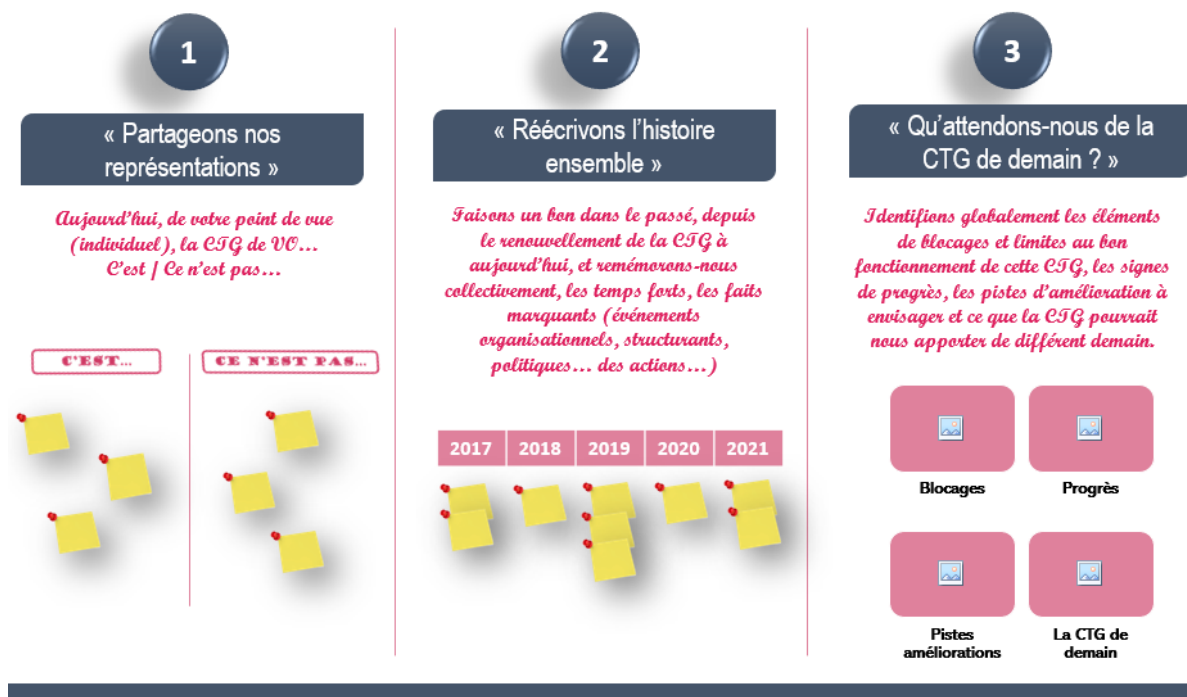
La Caf de la Gironde élabore régulièrement des méthodes d'animation collective qu'elle adapte à chaque contexte, comme en témoigne l'exemple suivant :

Feuille de route de l'animation - Sur un même temps de travail sont proposées trois étapes :

1. **Partager les représentations de la CTG** afin de se mettre d'accord sur la compréhension de la CTG, de ce que les acteurs en perçoivent 4 à 5 ans après le début. C'est se donner les moyens de reprendre collectivement ce qui fait sens pour tous afin d'en formuler une définition partagée et commune (environ 15 minutes).
2. **Identifier les temps forts et marquants qui ont marqué la « vie de la CTG »** (phénomènes contextuels, organisationnels / événements...) afin de repérer les premiers éléments de blocages et valoriser ce qui a pu être réalisé. Cette étape est une opportunité pour les acteurs d'avoir une vision globale et partagée de ce qui est fait sur le territoire en prenant le temps d'en échanger (environ 45 minutes).
3. **Affiner les freins repérés** pour le bon déroulement de la CTG, **les changements opérés** pendant la CTG et identifier les **pistes d'amélioration** en vue de la prochaine CTG (environ 1h).

Support ludique et facilitant pour l'animation

DEROULE DE L'ATELIER EVALUATIF COLLECTIF



Format du groupe : une douzaine de personnes maximum ; si davantage, adapter la séance en proposant des sous-groupes.

Composition du groupe : soit faire des ateliers distincts selon les statuts des interlocuteurs avec par exemple les élus d'un côté et les techniciens de l'autre, soit un même atelier avec tous les interlocuteurs.

Concernant les thématiques à aborder, deux options sont alors possibles :

- ⇒ Interroger l'ensemble des acteurs à partir d'une **même trame de questions** pour mettre en miroir les réponses (divergences et convergences) et ainsi croiser les regards (selon les statuts) sur un même aspect. Cela nécessite de déterminer un questionnement qui s'adapte à tous ;
- ⇒ **Adapter les questions au profil de l'interlocuteur** (politique / technique/ institutionnel...). Cela nécessite d'être vigilant au risque d'orienter les questions et d'obtenir des éléments moins objectifs.

Source : Caf de la Gironde

Si possible, un questionnaire dédié à la démarche CTG

En fonction de vos ressources, vous pouvez également **faire passer un questionnaire**, par exemple au début de la CTG et à la fin pour observer les évolutions.



Exemples

Questionnaire centré sur l'évaluation de la démarche CTG

Ce questionnaire est doté de questions fermées et questions ouvertes. Même si ces dernières demandent du temps dans la phase de traitement, la Caf les considère comme essentielles pour la co-construction des préconisations et la formulation des pistes d'amélioration. Durée de remplissage estimée à 15 / 20 minutes.

Extraits

Implication et participation des acteurs

Diriez-vous que dans la démarche de Convention Territoriale Globale, les acteurs suivants ont participé ?

	Pas du tout	Pas vraiment	Plutôt oui	Tout à fait	Ne sais pas
Les associations	☐	☐	☐	☐	☐
Les services de la collectivité	☐	☐	☐	☐	☐
Les élus	☐	☐	☐	☐	☐
Les partenaires Institutionnels	☐	☐	☐	☐	☐
Les habitants	☐	☐	☐	☐	☐

Concernant la participation et l'implication des différents acteurs, y compris des habitants :

Points forts à valoriser

Pistes d'amélioration à envisager

Dynamiques partenariales

Sur ces 4/5 dernières années, avez-vous perçu des améliorations dans :

	Pas du tout	Pas vraiment	Plutôt oui	Tout à fait	Ne sais pas
Les modes de coopération entre la collectivité et la Caf ?	☐	☐	☐	☐	☐
L'articulation entre les différents services de la collectivité ?	☐	☐	☐	☐	☐
La coordination entre les services de la collectivité et les différents acteurs du territoire ?	☐	☐	☐	☐	☐
Le développement de collaborations avec de nouveaux partenaires ?	☐	☐	☐	☐	☐

Concernant les dynamiques partenariales :

Points forts à valoriser

Pistes d'amélioration à envisager



Retrouvez dans
la boîte à outils
[le questionnaire complet](#)

Source : Caf de la Gironde

3.3 Structurer les données recueillies et les analyser

Une fois l'ensemble des données recueillies - qu'elles proviennent de vos ateliers ou de questionnaires, il s'agit de les traiter et de les analyser afin d'en tirer les principaux résultats.

Pour ce faire, vous pouvez utiliser la trame des outils méthodologiques utilisés lors de la consultation des acteurs, par exemple :

- ✓ la **méthode AFOM** (« Atouts / Faiblesses / Menaces / Opportunités »), assez générique et reconnue pour sa pertinence
- ✓ la **grille d'analyse** suivante :
 - ⇒ **ce que la CTG a permis** : qu'est-ce qui se révèle être signe de progrès, de changement, de bon fonctionnement... ? (identification des ressources / des forces et des leviers, de la valeur ajoutée)
 - ⇒ **ce qui a moins fonctionné** : qu'est-ce qui a pu peser ou freiner les perspectives d'avancement ? (identification des éléments de blocages, résistances et de limites)
 - ⇒ **ce qu'il faudrait améliorer** : quelles pourraient être les pistes d'amélioration à envisager en vue de la prochaine CTG ? (co-construction des préconisations)
 - ⇒ **ce qu'il faudrait retenir pour la CTG suivante**



Exemples

Synthèse de l'analyse



1. Apport de la CTG

- ✓ Entrer dans une démarche de structuration du PST sur la base d'un diagnostic
- ✓ Repositionner le chargé de coopération CTG à un niveau transversal au sein de la collectivité
- ✓ Identifier des acteurs constituant un groupe moteur CTG
- ✓ Développer des projets structurants qui ont marqué la CTG

2. Difficultés / freins

- ✓ Dissociation au départ des démarches CTG et PST
- ✓ Articulation difficile entre les 3 grands projets moteurs (Agenda 21 / Politique de la Ville / CTG)
- ✓ Sens et objectifs de la CTG encore mal compris et appropriés
- ✓ Organisation peu efficiente créant un manque d'articulation entre le stratégique et l'opérationnel

3. Améliorations envisagées

- ✓ Acculturer les nouveaux élus aux politiques sociales et familiales portées par la Caf et la démarche CTG
- ✓ Repenser la gouvernance de la CTG (pilotage et animation) pour une meilleure coordination transversale et partagée
- ✓ Retrouver une relation de confiance collaborative (rencontres annuelles avec les élus)
- ✓ Faire de la CTG un véritable levier de la

4. Vision « idéale » de CTG de demain

- ✓ S'adosser sur le diagnostic du prestataire pour coconstruire (Ville / Caf) les nouveaux axes de la CTG et sa déclinaison opérationnelle en lien avec le programme de mandature
- ✓ Promouvoir la participation citoyenne et la proximité avec les habitants dans cette CTG
- ✓ S'appuyer sur les forces vives du groupe moteur CTG pour assurer une meilleure coordination et transversalité globale pour la future CTG

Source : Caf de la Gironde

Partie 4. Valoriser les résultats de l'évaluation

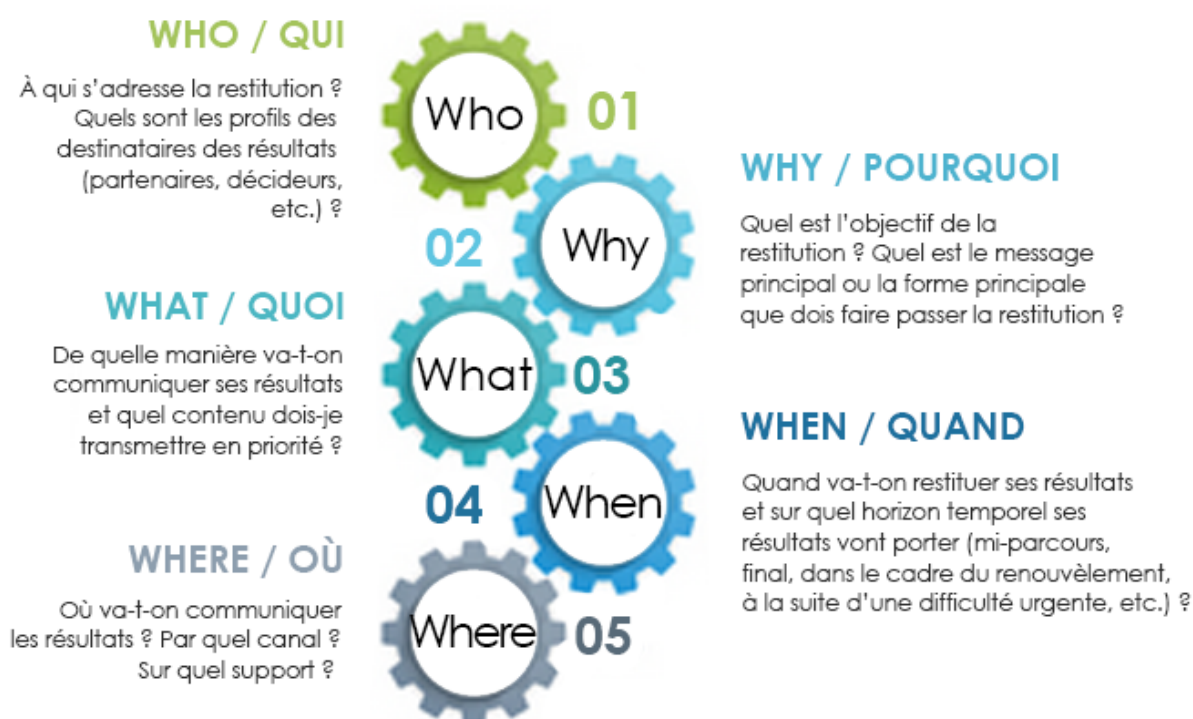
Les résultats de l'évaluation peuvent être restitués de manière écrite ou orale, à plusieurs moments de la CTG, auprès des acteurs consultés et dans les instances de la CTG, jusqu'à la rédaction d'un rapport final. À partir de ces résultats, l'idée est de tirer des enseignements pour améliorer le plan d'action et la démarche CTG.

4.1 Définissez les modalités de diffusion des résultats de l'évaluation

La manière de diffuser les résultats et le moment le plus propice sont à définir en fonction de vos interlocuteurs mais aussi de ce que vous cherchez à montrer. Pour vous aider à choisir, vous pouvez vous appuyer sur la **méthode des « 5W »** (Who, Why, What, When, Where).

Cette méthode permet d'apporter une solution en s'interrogeant sur les différentes dimensions d'une situation :

Méthode des 5 W



4.2 Rédiger des supports de restitution et communiquer

Plusieurs supports peuvent être rédigés : de documents synthétiques au rapport final.

A minima, rédiger des supports de restitution en fin de CTG

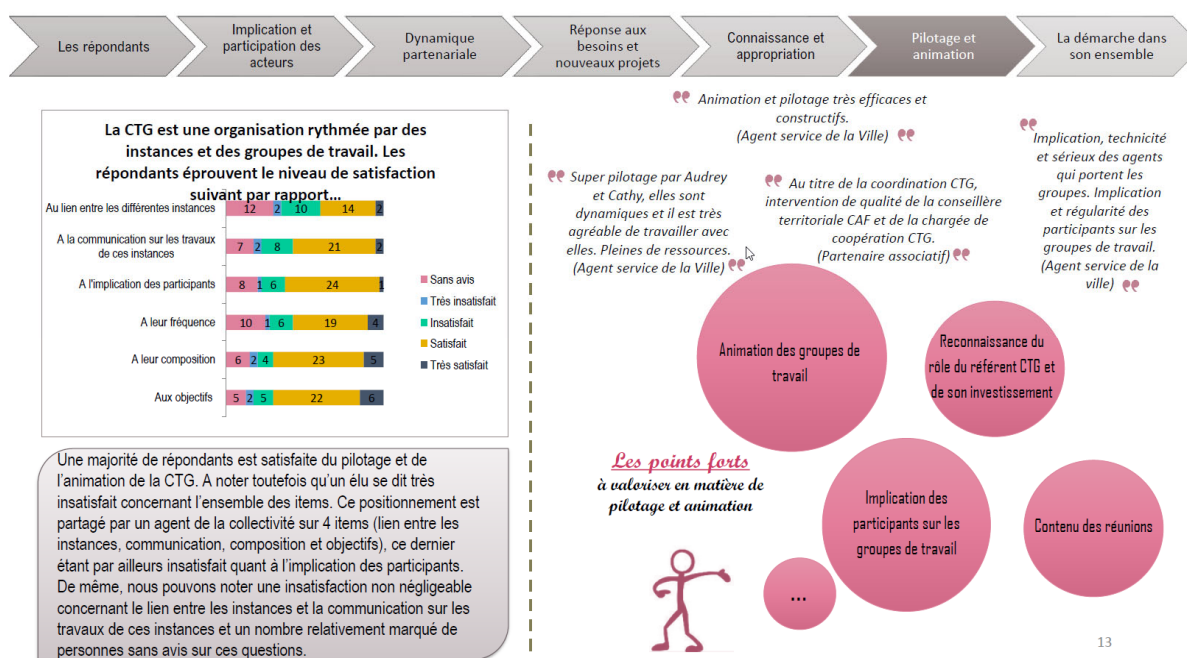
Les résultats de l'évaluation seront **a minima** partagés à la fin de la CTG. Pour cela, vous pouvez rédiger des supports synthétiques.



Exemples

Document de restitution invitant au dialogue

La **Caf de la Gironde** expérimente depuis de nombreuses années l'évaluation de la CTG. Le document que vous trouverez dans la boîte à outils est ainsi l'occasion d'entrer dans un dialogue constructif avec l'ensemble des partenaires, comme le montre l'**extrait** suivant :



Source : Caf de la Gironde



Retrouvez dans la boîte à outils
un document de restitution issu
de la Métropole de Bordeaux



Retrouvez dans la boîte à outils
un 4 pages produit par la Caf
de la Gironde

Si possible, partager des résultats en cours de CTG

Pour soutenir le caractère partenarial et transversal de la CTG et dans un souci de valorisation et de transparence, nous vous conseillons si possible de le faire en cours de CTG. Il peut en effet être intéressant de communiquer sur les premiers résultats concernant une action précise ou la gouvernance ainsi que sur les réajustements à opérer, par exemple lors d'un copil technique CTG.



Exemples

Document de travail partagé en continu

La **Caf de la Drôme** expérimente actuellement avec des partenaires l'utilisation **d'un document de travail pour partager ce que produit l'évaluation** tout au long de la CTG. Ce document porte d'une part sur l'évaluation des actions et d'autre part sur l'évaluation de la démarche, en distinguant plusieurs niveaux d'évaluation au moyen de codes couleur (des résultats à l'impact).



Retrouvez dans
[la boîte à outils](#)
[le document de travail complet](#)

Rédiger le rapport final

Le rapport final comprend :

- ✓ Des éléments relatifs à **l'organisation de l'évaluation** : la méthodologie retenue, les personnes ayant participé
- ✓ Des éléments relatifs à **la mise en œuvre de l'évaluation** : les leviers, les difficultés et biais éventuels rencontrés
- ✓ Des éléments relatifs aux **résultats, en particulier la réponse aux questions évaluatives**

Les résultats forts seront illustrés des éléments sur lesquels ils s'appuient : vos **analyses** (quelques pourcentages d'augmentation de place d'accueil, la création de groupes de travail par exemple) et des **verbatim** (quelques paroles de partenaires). Ils peuvent également être assortis de **préconisations** pour la suite.

Pour restituer de manière complète l'évaluation de la démarche de la CTG, voici un exemple possible de sommaire :

Exemples

Sommaire pour un rapport de restitution de l'évaluation de CTG



1

Rappel du cadre de conventionnement

- Eléments contextuels (géographique, socio-démographique...)
- Dates de la CTG (1^{re} / renouvellement)
- Rappel des axes de la CTG
- Historique du partenariat (si renouvellement de la CTG et donc 2^e évaluation)

2

Présentation de la démarche d'évaluation de la CTG

- Objectifs et finalités de l'évaluation
- Rappel de la question évaluative (en quoi... ? dans quelle mesure... ?)
- Méthodologie retenue et outils utilisés
- Acteurs / interlocuteurs consultés (si tel est le cas)

3

Réponse à la (ou aux) question(s) évaluative(s)

- Mise en forme des données recueillies (qualitatives et/ou quantitatives) après leur traitement et leur analyse

4

Proposition de préconisations dans la perspective du renouvellement de la CTG

- Formulation de pistes d'amélioration / préconisations en lien avec les éléments d'analyse NB. Elles sont co-construites avec le territoire et doivent être priorisées et validées pour une mise en œuvre opérationnelle dans le cadre du renouvellement

5

Proposition de calendrier renouvellement de CTG

- Co-construction d'un calendrier / rétroplanning pour la mise en œuvre opérationnelle des préconisations (possibilité d'y soumettre une proposition méthodologique)

Conclusion

Nous espérons que ce guide vous aura apporté des éclairages et un appui méthodologique à l'évaluation de vos conventions territoriales globales. Nous souhaitons que cet outil soit vivant, évolutif et support à des échanges entre utilisateurs. En effet, il est possible que certaines de vos interrogations soient restées sans réponse, et que des questions nouvelles soient apparues à l'usage. Vous avez peut-être également créé de nouveaux outils ou finalisé des démarches en cours au moment de la conception du guide qui pourraient inspirer d'autres Caf.

C'est pour ces raisons que nous envisageons dès à présent différents moyens de faire vivre le guide. Cela pourra se faire à travers des échanges entre utilisateurs et des partages d'expériences, par exemple dans des espaces collaboratifs métiers, voire à partir du printemps 2023 via un retour plus formalisé d'expériences et d'utilisation du guide. Nous ne manquerons pas de vous tenir informés des modalités concrètes associées à la dynamique recherchée autour du présent guide.

Bonne évaluation à toutes et tous !



ANNEXES

Annexe 1 – Repères pour choisir le recueil des données le plus adapté

Pour choisir une méthode de recueil ou de productions de données, quelques éléments doivent être vérifiés :

- ✓ De quelles compétences et de quel(s) corps de métier dispose-t-on en interne comme en externe ?
- ✓ Le recours à un prestataire est-il envisageable, nécessaire ?
- ✓ Doit-on mobiliser des partenaires de la commune ou des universitaires, etc. ?
- ✓ Combien de temps la mise en œuvre de telle ou telle méthode va nécessiter ?
- ✓ De combien de temps dispose-t-on et quel budget peut-il être alloué ?
- ✓ De quels outils techniques dispose-t-on et maîtrise-t-on pour collecter les données (Sphinx par exemple) ?
- ✓ Comment prévoit-on d'utiliser les données ?

Plusieurs enquêtes sont possibles, non exclusives l'une de l'autre.

Récapitulatif des différentes enquêtes possibles

La méthode par entretiens : individuels et collectifs	La méthode par entretien est intéressante dans la mesure où il permet de : ✓ recueillir des informations qualitatives plus approfondies et souvent plus personnelles que celles recueillies dans un questionnaire ✓ recueillir des données non-verbales (émotions, réactions spontanées, etc.) ✓ d'explorer des sujets ou lorsqu'un sujet nécessite d'être mieux maîtrisé ✓ d'enquêter sur des parcours, des difficultés, des expériences. L'entretien individuel comme l'entretien collectif et le focus groupe nécessitent de bien préparer son guide d'entretien : ✓ choisir méthodiquement les personnes interrogées : les réponses dépendront de qui on interroge et de leur niveau de maîtrise du sujet. ✓ enregistrer les discussions est un plus pour pouvoir analyser les échanges à froid. Un compte-rendu précis est nécessaire. Permet d'orienter les échanges vers une ou plusieurs thématiques tout en laissant de la place aux relances et nouvelles questions.
► L'entretien individuel	► L'entretien collectif dit aussi « focus groupe »
L'entretien individuel est un entretien en face-à-face voire par d'autre média (téléphone, visio). Il très pertinent pour recueillir et approfondir des logiques individuelles, personnelles voire intimes dans certains cas. Il permet de mieux saisir ce qui détermine les raisons de telle ou telle position ou de tel ou tel avis. Il laisse la place aux relances et aux nouvelles questions	L'entretien collectif consiste à rassembler des personnes pour comprendre leur positionnement et leur avis vis-à-vis d'un phénomène. Cela permet de voir les points de vue, accords et désaccords entre individus aux profils homogènes ou hétérogènes. Méthode peu coûteuse et relativement flexible, elle nécessite : en amont, de bien définir les personnes interrogées en fonction de ses objectifs, pendant, un travail sur la posture d'animation, ne serait-ce que pour éviter la monopolisation par certains participants.
Les enquêtes par questionnaire	Le questionnaire permet la collecte d'informations individuelles avec des questions de formes différentes (choix multiples, échelles de satisfaction, questions ouvertes). Il apporte une plus-value en termes de collectes de données qualitatives et/ou quantitatives, ✓ en recueillant des données d'évaluation simultanément sur l'ensemble des champs d'interventions de la CTG, ✓ en impliquant directement les acteurs locaux (partenaires et/ou habitants) lors de la phase d'évaluation des actions ou de la démarche, ✓ en évaluant cette implication et le degré de connaissance de ces acteurs concernant tant la démarche que les actions, éventuellement sur différentes périodes de la CTG. Pour construire le questionnaire, il convient d'utiliser un vocabulaire simple et non ambigu, avec des questions affirmatives et une seule question par énoncé. Les questions ouvertes sont particulièrement utiles dans le cadre de questionnaires prospectifs mais sont plus laborieuses à analyser. Les personnes interrogées : leur nombre est limité avec un échantillon « raisonné » et construit de telle sorte qu'il soit bien en lien avec les différentes facettes de l'action et/ou de la démarche. Que ce soit dans le cadre d'une enquête qualitative ou quantitative, une grande rigueur dans la collecte des données et leur analyse est nécessaire. L'outil national Sphinx facilite cette démarche.

L'observation	Cette méthode consiste à observer directement des situations, des interactions, des comportements. Elle permet de recueillir des informations du réel (émotions, interactions, positionnement, etc.) dans une situation donnée, soit en participant à cette situation soit en restant extérieur. L'observation est particulièrement utile pour des questionnements autour du relationnel (coordination, accompagnement, etc.). L'observation est pertinente également sur des sujets qu'on connaît et maîtrise peu. Elle nécessite de réaliser des grilles d'observation (qui précisent les objectifs et les indicateurs d'observation), mais qui peut être souple pour se concentrer sur le recueil de certaines informations et de faciliter l'analyse ensuite. On peut prendre des notes pendant l'observation – si la situation le permet – ou faire un compte rendu rapidement après (pour ne pas oublier), en précisant bien le contexte (quand, qui, combien de temps, où, quel était le rôle de l'observateur dans la situation, etc.)
La méthode comparative	Les méthodes comparatives permettent d'évaluer le changement ou les évolutions dus à une action : on peut procéder à des entretiens, des observations ou des questionnaires comparatifs, visant à comparer l'avant, le pendant et l'après de l'action, ou à comparer des populations ou territoires bénéficiaires d'une intervention à des « témoins » non bénéficiaires.
Les méthodes participatives	Les méthodes participatives permettent la collaboration entre les individus présents afin de faire émerger des avis ou idées communes. Les méthodes participatives sont à adapter selon l'objectif : work-café, bilan évaluatif, etc. et nécessitent une élaboration méthodique de la méthode d'animation Elles permettent de transformer en « pour action » rapidement les échanges. Retrouvez l'usage de cette méthode dans la partie 3.2

Annexe 2 – Conseils pour rédiger un cahier des charges et exemple de sommaire

La rédaction d'un **cahier des charges de l'évaluation** co-signé par la collectivité territoriale et la Caf est une manière de s'assurer du bon déroulé de l'évaluation, de son portage local -notamment politique - de l'implication des parties prenantes à consulter.

Il s'agit d'un document cadre qui reprend les éléments suivants :

- ✓ La formulation de la question évaluative
- ✓ La méthodologie retenue
- ✓ La liste des parties prenantes à consulter
- ✓ Les instances de suivi et de validation de l'évaluation
- ✓ Le calendrier



Type de **sommaire de cahier des charges** possible dédié à l'évaluation

⚙️ **Présentation du contexte**

- ✓ La Convention Territoriale Globale : sens et démarche
- ✓ Concernant la CTG de la commune de « mettre le nom » :
- ✓ Rappel des axes stratégiques retenus sur la période
- ✓ Rappel d'un contexte plus global (comme la crise sanitaire)
- ✓ Données de cadrage du territoire

⚙️ **L'objectif de l'évaluation**

- ✓ Rappeler ce sur quoi porte l'évaluation
- ✓ Périmètre de l'évaluation (qui est concerné ?)

⚙️ **La méthodologie**

- ✓ Présentation de la ou des question(s) évaluative(s)
- ✓ Outils de recueil d'informations
- ✓ Les acteurs consultés dans le cadre de l'évaluation
(par souci de transparence intégrer la liste des acteurs tout en précisant que chaque réponse sera traitée de façon anonyme)

⚙️ **Le pilotage et le suivi de l'évaluation**

- ✓ Instances
- ✓ Personnes responsables

⚙️ **Le rôle et implication de chacun**

⚙️ **Date attendue du livrable**

- ✓ Rapport final
- ✓ Support de communication (par exemple un PowerPoint pour communiquer les résultats de l'évaluation à valider)

Annexe 3 – Repères et ressources pour élaborer les diagnostics territoriaux

Le diagnostic partagé lance la démarche de la CTG en interne à la Caf et auprès des partenaires. Il est ainsi un préalable à la CTG ; c'est à partir de cet outil que l'on peut définir la **feuille de route CTG**.

Pour rappel, la phase de diagnostic repose sur :

- ✓ la **mise en valeur par les Caf de leur patrimoine de données** (allocataires, services et équipements) pour améliorer l'analyse du territoire
- ✓ le **croisement avec d'autres sources de données** permettant d'éclairer de manière plus large les comportements et attentes des habitants (données démographiques, sur les mobilités résidentielles, etc.)
- ✓ **l'identification et l'articulation des diagnostics et priorités des schémas thématiques existants déjà sur le territoire** (ex. schémas sur l'accessibilité aux services, charte famille, démarche d'analyse des besoins sociaux, diagnostic des contrats politique de la ville, etc.)
- ✓ **l'association des parties prenantes** (élus, usagers, associations, partenaires publics...) afin d'identifier les besoins et élaborer conjointement les solutions

Les regards convergents et complémentaires des acteurs internes à la Caf et des partenaires enrichissent la connaissance et la compréhension du territoire dans l'ensemble de ses composantes et de ses dynamismes.

- ⇒ Impliquer les acteurs dès le diagnostic permet de consolider la connaissance du territoire et de renforcer leur implication le plus en amont possible de la démarche CTG.

Pour vous **aider dans la réalisation des diagnostics territoriaux** :



Retrouvez dans [la boîte à outils des ressources produites par la Cnaf](#)

- ⇒ Des [fiches territoires nationales](#) produites par la Cnaf
- ⇒ Un [guide méthodologique pour aider à la réalisation de diagnostics Parentalité](#) réalisé en 2016 par la DSER avec la collaboration de plusieurs Caf et de la DPFAS



Retrouvez dans [la boîte à outils des ressources produites par des Caf](#)

- ⇒ Un [guide Repères pour la réalisation d'un diagnostic territorial partagé](#) réalisé par la Caf de la Gironde
- ⇒ Deux fiches-outils élaborées par la Caf du Rhône : [Comprendre les données statistiques](#) et [Présenter un diagnostic CTG](#)
- ⇒ Le [pré-diagnostic de la communauté de communes du Pays de Montereau](#) réalisé par la Caf de la Seine et Marne et la CTRAD Île-de-France visant à présenter des données problématisées sur le territoire à des fins de partage
- ⇒ Un [portrait social de la commune de Blanquefort](#) élaboré par la Caf de la Gironde afin de présenter et partager des données sur différents champs d'intervention
- ⇒ Une fiche territoire CTG complémentaire aux fiches territoires nationales élaborée par la CTRAD (voir l'encadré page suivante)



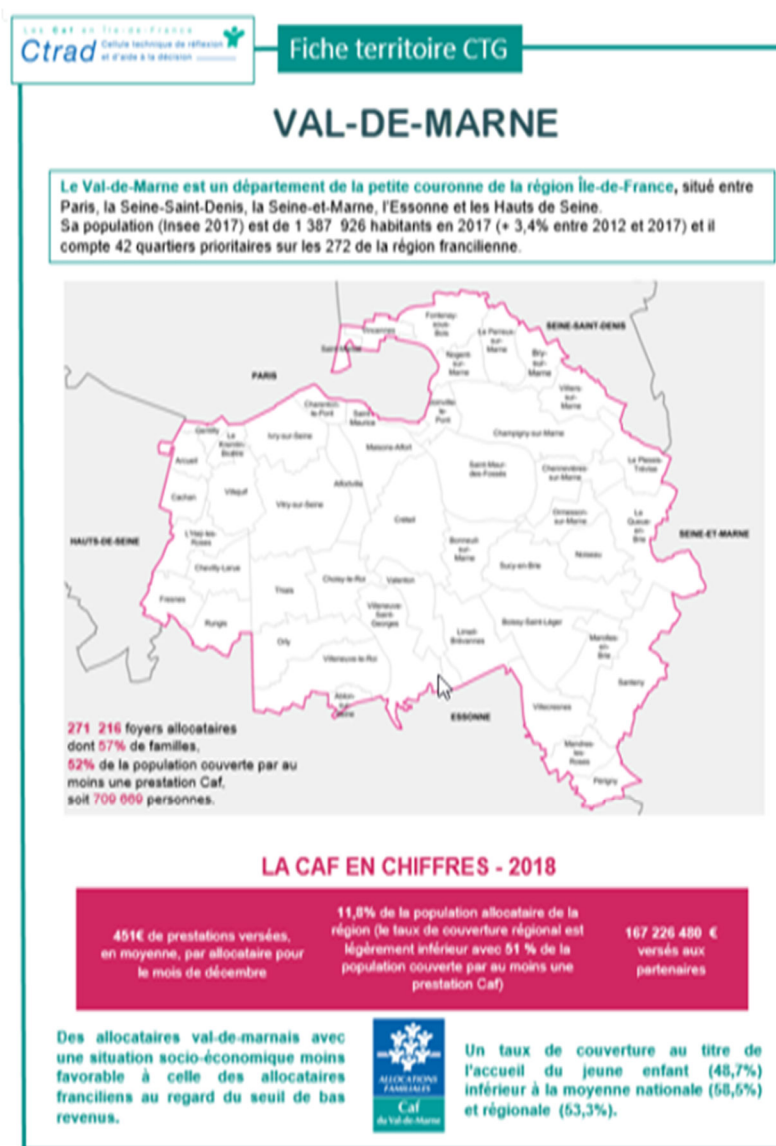
Exemples

Une fiche support au diagnostic

La CTRAD réalise une fiche intitulée « Fiche territoire CTG » mêlant production de données statistiques et approche qualitative du territoire, qui se distingue de la fiche territoire nationale de la Cnaf.

À l'issue de la production de données semi-automatisées, la Fiche territoire CTG apporte des éléments quantitatifs sur le territoire tout en laissant des encadrés libres pour apporter des dimensions plus qualitatives relatives au territoire étudié, notamment lors des réunions partenariales de négociation. Ces encadrés sont à compléter en interne par des conseillers techniques et/ou territoriaux, et/ou en externe par les partenaires.

Extrait



Retrouvez dans
la boîte à outils
la fiche territoire CTG complète



L'objectif de ce guide est de proposer un appui méthodologique aux Caf pour évaluer les Conventions Territoriales Globales (CTG). Sans caractère prescriptif, il propose des repères, des conseils et des outils inspirants élaborés par des Caf, à adapter localement. Il peut circuler auprès des différents acteurs participant à la CTG et à son évaluation.

Ce guide d'appui a été élaboré dans le cadre d'un groupe de travail national composé de représentantes de Caf et de la Cellule Technique de la Réflexion et de l'Aide à la Décision centrée sur les études socio-économiques-CTRAD Île-de-France, coordonné par Cécile Ensellem de la Direction des statistiques, des études et de la recherche (DSER) de la Cnaf.

Membres du groupe

Patricia ARZUL et Sandra BENEDETTI, conseillères en développement projets
Caf de Seine-Saint-Denis

Céline BENOIT-MONNEAU, responsable du service social
Caf du Morbihan

Eva BERNARD, coordinatrice de projets Evaluation des politiques sociales
Caf du Rhône

Claude CONAN, chargée d'étude et Hev SEULEIMAN, conseillère technique
Caf de la Guyane

Cécile ENSELLEM, chargée de recherche et d'évaluation
Cnaf

Anne-Marie HUVEY, chargée de mission des politiques territoriales
Caf du Val-d'Oise

Yoenne LANGLOIS-HUCHON, chargée d'études sociales
Caf de la Gironde

Charlotte VAN-ASSHE, chargée d'étude
Caf des Hauts-de-Seine

Nadine PONTOU, responsable et Delphine GUERRIN, chargée d'étude
Cellule Technique de la Réflexion et de l'Aide à la Décision centrée sur les études socio-économiques – CTRAD Île-de-France

Suzie SAINT-LOUIS, chargée d'étude
Caf de la Martinique



**la sécurité
sociale**



Caisse nationale des Allocations familiales

32 avenue de la Sibelle

75685 Paris Cedex 14

Contact : cecile.ensellem@cnaf.fr