

# 1

## TUTORIEL : Les étapes d'une évaluation CTG

### DÉFINITIONS

L'évaluation vise en général à :

- Observer la manière dont nous parvenons ou non à atteindre les objectifs fixés initialement ;
- Donner du sens à d'éventuels écarts entre ce qui s'est produit et ce qui était attendu ;
- Constater des éléments produits alors qu'ils n'étaient pas recherchés ;
- Pointer des pistes d'amélioration et aider à ajuster.

Ce que nous évaluons dans une CTG, c'est :

- La démarche même de CTG pour interroger et comprendre les conditions de sa mise en œuvre. Il s'agit de mesurer le chemin parcouru dans le partenariat tout en faisant progresser les manières de « faire ensemble » pour renforcer l'efficacité et la coordination de l'action publique ;
- Le plan d'actions en portant une analyse des réalisations prévues et de ce qu'elles ont produit. Il s'agit de rendre compte de son état d'avancement, d'identifier le degré d'atteinte des objectifs fixés et/ou des impacts recherchés par thématique/action pour proposer des ajustements.

Penser à l'évaluation, dès la construction de la CTG et du projet de territoire : c'est l'occasion de se recentrer sur quelques objectifs qui peuvent être suivis tout au long de la CTG puis d'identifier et construire les outils qui permettront de mesurer dans le temps leurs atteintes.

### ENJEUX

Evaluer est l'occasion de :

- Prendre du recul sur un projet, une action, une démarche pour ensuite l'ajuster... ;
- Susciter le débat entre les acteurs/partenaires pour progresser collectivement ;
- Resserrer les liens entre acteurs/partenaires pour renforcer les compétences ;
- Eclairer les décideurs pour aider au pilotage ;
- Donner à voir pour valoriser les actions, les projets et les partenariats réalisés.
- Le plan d'actions en portant une analyse des réalisations prévues et de ce qu'elles ont produit. Il s'agit de rendre compte de son état d'avancement, d'identifier le degré d'atteinte des objectifs fixés et/ou des impacts recherchés par thématique/action pour proposer des ajustements.

Une évaluation réussie doit être co-portée, participative, négociée et non imposée, objective, susciter le débat et le croisement des regards.

## ÉTAPES

### 1. La constitution du groupe de projet et les modalités de fonctionnement :

La démarche d'évaluation doit être menée collectivement. Il est donc important de sensibiliser un plus grand nombre à celle-ci et de favoriser l'appropriation de la méthode, notamment pour permettre une collecte régulière et de qualité de l'information. Elle va mobiliser différents métiers, services internes et externes.

L'évaluation doit être pilotée par au moins un ou deux référents, définis selon les ressources et le contexte local de chaque CTG. La Cnaf donne l'exemple d'un binôme de référent Caf et chargé coopération.

Ces référents s'appuient sur un groupe projet «évaluation» ou, à minima, sur les instances de pilotage de la CTG. Le rôle de chacun doit être défini à cette étape.

Instances opérationnelles	Instances techniques	Instances de pilotage
<ul style="list-style-type: none"> <li>Composées de professionnels de terrain, bénévoles, habitants, etc.,</li> <li>Elles travaillent en concertation sur les projets et actions à mettre en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Composées du chargé de coopération, référent Caf, techniciens de la collectivité et des partenaires institutionnels,</li> <li>Elles contribuent à la construction et au suivi de l'évaluation, fait le lien entre les instances opérationnelles et décisionnaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Composées des élus, directions, partenaires institutionnels, chargé de coopération et référent Caf,</li> <li>Elles déterminent les orientations stratégiques et valident les étapes de mise en œuvre de l'évaluation.</li> </ul>

### 2. Le cahier des charges et le référentiel :

Le cahier des charges cadre l'évaluation en répondant à la question «Quoi?». Il définit le champ, les exigences et les attentes de l'évaluation (notamment celles des instances de pilotage).

Le référentiel formalise l'ensemble des informations nécessaires à la mise en œuvre de l'évaluation. Il répond au «comment?» celle-ci sera menée.

Les deux documents se construisent en amont et en associant les acteurs concernés (ils peuvent se fusionner).

Pour lancer la dynamique partenariale et avancer plus rapidement, il est recommandé de ne pas partir d'une page blanche mais de présenter un projet de cahier des charges/référentiel aux parties prenantes, pour ensuite les adapter en collectif.

## Le déroulé :

1. Introduire en explicitant le contexte politique, territorial et réglementaire ainsi que les motifs et les finalités de l'évaluation (résultats attendus);
2. Délimiter le champ de l'évaluation : les enjeux, le périmètre, les objectifs et les effets attendus;
3. Formuler la ou les question(s) évaluative(s) : Elle(s) fixe(nt) l'objet même de l'évaluation. Elles doivent être précises pour ne pas apporter de flou. Elles commencent, en général, par : « En quoi... ? »; « Jusqu'à quel point... ? »; « Dans quelle mesure... ? ».  
*La Cnaf conseille de ne pas aller au-delà de 3 questions afin de s'assurer de pouvoir y répondre.*
4. Enoncer des hypothèses : Une problématique s'appuie sur un ensemble d'hypothèses qui aident à orienter la réflexion et à construire la suite du référentiel. Elles peuvent être de 2 natures : théoriques (affirmation sur l'objet évalué) ou opératoires (perspectives d'amélioration et/ou d'action).
5. Présenter les conditions de réalisation : La composition du groupe de pilotage élargi et/ou restreint, les modalités de fonctionnement entre l'équipe d'évaluation et les différentes instances, les éléments méthodologiques, le calendrier de mise en œuvre de l'évaluation et les éventuelles ressources allouées.
6. Déterminer les critères et les indicateurs d'évaluation découlant des objectifs fixés au départ :

Objectifs (généraux ou opérationnels)	Critères (Le résultat attendu)	Indicateurs (Qualitatifs et quantitatifs)
<p>C'est le but à atteindre, la visée à long ou court terme. Il doit comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un verbe d'action;</li> <li>• Un facteur à changer;</li> <li>• Une valeur à obtenir ou une tendance vers laquelle tendre;</li> <li>• Une population et/ou un territoire défini;</li> <li>• Un horizon de temps fixé</li> </ul> <p><i>Exemple : Permettre l'insertion rapide ou le maintien à l'emploi des allocataires</i></p>	<p>C'est un élément de référence qui permet de juger, estimer, définir quelque chose (c'est un point de vue adopté sur une réalité donnée).</p> <p>Un critère nécessite des indicateurs puisqu'ils le quantifient ou le qualifient</p> <p><i>Exemple : Une aide mobilité qui favorise le retour immédiat ou le maintien à l'emploi</i></p>	<p>C'est un instrument de mesure qui va donner à voir de l'information pour aider à identifier des changements. Les différents types d'indicateurs : réalisation, résultat (atteinte ou non des objectifs du projet), effet ou impact (les effets prévus/imprévus, directs/indirects, positifs/négatifs du projet), moyen (ensemble des moyens mobilisés pour atteindre les objectifs), processus (effets directs des actions mises en œuvre dans le cadre du projet), sociodémographique.</p> <p>Un bon indicateur est « SMART ». <i>Exemple : Nombre de prêt de véhicule accordé depuis 5 ans / Typologie des bénéficiaires (Qf, typo famille) / Comparatif de la situation professionnelle et familiale des bénéficiaires avant et après l'acquisition du véhicule.</i></p>

Un indicateur est « SMART » :

- Spécifique au projet (clair et simple à comprendre),
- Mesurable (en quantité, qualité, coût...),
- Ambitieux mais atteignable aux délais/moyens impartis,
- Réalisable (réaliste),
- Temporal (temps déterminé).

7. Identifier les sources des données à collecter : Les données permettent de renseigner les indicateurs. Il s'agit de repérer les documents et les outils existants permettant de collecter les données recherchées et/ou d'en créer de nouveau.

Il est également indispensable de choisir les outils selon les moyens et les ressources à disposition.

Indicateurs	Sources
<p>X</p> <p><i>Exemple : Nombre de prêt de véhicule accordé depuis 5 ans / Typologie des bénéficiaires (Qf, typo famille) / Comparatif de la situation professionnelle et familiale des bénéficiaires avant et après l'acquisition du véhicule.</i></p>	<p>Pour chaque indicateur, s'interroger sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel type de données collecter ?</li> <li>• Qui interroger ?</li> <li>• Quels outils utiliser ?</li> <li>• A quelle période effectuer la collecte ?</li> </ul> <p>Une même source peut répondre à plusieurs indicateurs.</p> <p><i>Exemple : Tableau de suivi des dossiers accordés depuis 5 ans / Requête sur la situation actuelle des bénéficiaires / Entretiens auprès d'un panel d'allocataires bénéficiaires.</i></p>

8. Définir le calendrier prévisionnel afin de préciser les étapes de mise en œuvre de l'évaluation :

Etapes	Périodes / Date
Formalisation du référentiel de l'évaluation	
Partage et finalisation du référentiel	
Validation par les parties concernées du référentiel	
Construction des outils de collecte et d'observation	
Validation des outils et lancement de la période de Recueil et d'observation	
Recueil, croisement et analyse des résultats	
Synthèse des données	
Formulation du jugement de synthèse et propositions : rédaction du rapport final	
Présentation des résultats de l'évaluation avec préconisations aux parties décisionnaires	

### 3. Le partage et la validation du cahier des charges et du référentiel :

L'évaluation est, pour rappel, une démarche partenariale. Ces documents doivent être travaillés en collectif et validés par l'ensemble des parties prenantes.

Toutefois, pour faciliter le travail et dans la mesure où il s'agit d'une étape technique, il est recommandé de proposer une première trame au groupe projet ou comité technique pour susciter le débat. L'objectif est que chacun se l'approprie.

### 4. La collecte des données et leur analyse :

Le choix des outils de collecte se fait lors de la définition des indicateurs. Selon les sources, les données attendues peuvent être remontées au fil de l'eau ou collectées de manière spécifique et ponctuelle.

Il existe plusieurs types de sources :

- L'analyse des documents (existants ou à créer) : Comptes-rendus de réunion, bilans d'action, diagnostics, évaluations précédentes ou de dispositif, tableaux de suivis de l'activité, enquêtes de satisfaction...
- L'enquête par questionnaire pour collecter des informations individuelles à grande échelle : Elle est utile pour comparer des informations dans le temps, selon des groupes, etc. Les questions sont en majorité fermées, pour faciliter le traitement des résultats ;
- L'entretien individuel ou collectif pour recueillir des informations qualitatives difficilement saisissables par un questionnaire : Il permet de récolter des avis, perceptions, points de vue. Il comprend une série de questions, en majorité ouvertes, pour faciliter le discours des personnes interrogées ;
- L'observation pour observer des situations, interactions, comportements... : elle nécessite l'élaboration d'une grille d'observation pour savoir ce que l'on souhaite percevoir.

Une fois les données collectées, la prochaine étape consiste à les organiser, analyser et interpréter :

- Analyser les données qualitatives : Organiser les données (en croisant les données et les points de vue) sous forme de synthèse pour en tirer des conclusions et récolter des verbatims pour illustrer ;
- Analyser les données quantitatives : Réaliser des analyses statistiques, formaliser et présenter les données sous forme de tableaux, de graphiques, de matrices en rédigeant des phrases de légende ;
- Mettre en perspective, interpréter globalement les résultats pour répondre aux questions évaluatives : Confronter les différentes analyses en s'assurant de leur cohérence, comparer les résultats obtenus avec des données antérieures pour les mettre en perspective, les contextualiser et identifier des évolutions...

### 5. L'interprétation collective des résultats :

Il est important de mobiliser le groupe projet ou le comité technique dans l'interprétation des résultats. En effet, chacun peut les interpréter de façon différente selon sa place, ses compétences et le contexte. La multiplicité des appréciations et leur confrontation permettent de construire une vision partagée des résultats obtenus, de les éclairer et de proposer des préconisations et ajustements pertinents.

Cette étape permet également, à chaque acteur, de mieux s'approprier les conclusions de l'évaluation et ainsi mieux les partager par la suite.

## 6. La production des documents :

Différents supports peuvent être produits selon les interlocuteurs et les finalités. Ils permettent de partager les résultats auprès des parties prenantes en adaptant le niveau d'information et le format selon les cibles :

- Les documents synthétiques permettent une lecture rapide des résultats et peuvent être présentés sous forme de présentation Powerpoint, d'infographie, de schéma, de « 4 pages », etc. Leur contenu est adapté au public destinataire (comité de pilotage, habitants, professionnels, etc.). Ils doivent contenir l'information essentielle en faisant apparaître les points principaux de la conclusion et les recommandations.
- Le rapport final d'évaluation reprend les éléments suivants :
  - Le cadrage et le contexte de la CTG ;
  - La présentation de la démarche d'évaluation : les objectifs et finalités, la méthodologie retenue, les participants, les questions et hypothèses auxquelles l'évaluation doit répondre, les difficultés et éventuels biais rencontrés dans la mise en œuvre ;
  - La réponse aux questions évaluatives : l'analyse des constats effectués à partir des données recueillies, des enquêtes et de la documentation ;
  - Les conclusions ;
  - Les recommandations ou préconisations pour le renouvellement de la CTG ;
  - Les annexes.

Une évaluation n'a de sens que si elle produit du changement en produisant de la connaissance.

## 7. La communication et la valorisation :

L'évaluation permet de porter une appréciation sur la démarche et le plan d'actions pour ainsi favoriser leur reconnaissance. En valorisant les résultats et les recommandations, l'objectif est qu'ils soient mieux connus et donc pris en considération. Elle peut mettre l'accent sur les aspects positifs et souligner les éléments qu'il faudrait améliorer, voire ajuster.

Les préconisations d'une bonne communication :

- Privilégier la communication des enseignements plutôt que la méthodologie utilisée ;
- Communiquer de façon positive (Nous en sommes là et voilà ce que nous avons déjà fait...) ;
- Être synthétique (l'auditeur doit retenir l'essentiel et ne pas se perdre dans une multitude d'informations) ;
- Permettre une bonne appropriation du contenu (Utiliser un langage simple et des phrases courtes) ;
- Être pédagogue (partager une culture de l'évaluation en donnant les clés de lecture).