



## 1. Les approches de l'évaluation (exemple générique)

---

Trois fonctions de l'évaluation sont attendues :

1. **Accompagnement et conseil dans l'animation**, en appuyant la mise en place d'une dynamique d'autoévaluation de la démarche partenariale.
2. **Évaluation externe** sur la conduite du projet
3. **Évaluation en continu** des activités (notamment conformité et cohérence) mises en place, à travers des contacts permanents avec les pilotes des actions.

## 2. L'évaluation du projet (exemple générique)

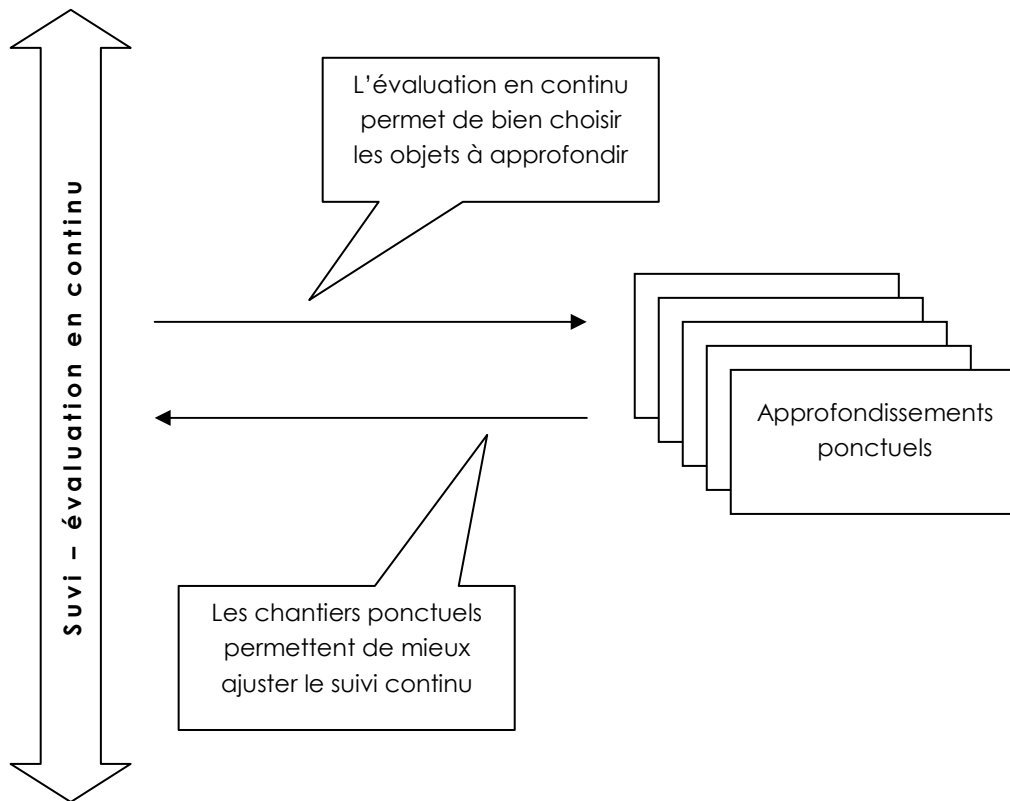
---

Pour élaborer notre jugement, nous devons bien entendu :

- Construire un référentiel d'évaluation, c'est-à-dire des critères de jugement sur la valeur de l'action,
- Mettre en œuvre des moyens pour construire un référent, c'est-à-dire une représentation du déroulement effectif de l'action susceptible d'être comparée au référent.

La difficulté est ici que le projet est vaste, et se compose de sous-ensembles très nombreux et très hétérogènes. De plus, il n'est pas possible de savoir précisément à l'avance tous les détails des méthodes, des déroulements, des réajustements nécessaires. On ne peut donc construire a priori ni référentiel complet, ni méthodologie de construction du référentiel.

Nous proposerons donc la combinaison de deux démarches parallèles et en interaction constante.



## 2.1 Le suivi continu

Du début à la fin de l'action, nous mettrons en œuvre un suivi-évaluation permanent de l'ensemble du processus. Seront ici surtout invoqués des référents d'évaluation tels que :

- la *conformité* (est-on bien en train de faire ce qu'on avait dit ?)
- l'*opinion* (les acteurs impliqués sont-ils satisfaits ?)
- la *cohérence* (les différentes actions composant le projet global semblent-elles en synergie ?)

Ce suivi continu reposera essentiellement sur :

- notre participation à une partie des réunions,
- l'analyse de tous les documents produits dans le cadre de l'action,
- des entretiens réguliers avec un panel d'acteurs.

Il donnera lieu à des retours réguliers en direction du comité de pilotage.

## 2.2 Les chantiers complémentaires

Chaque semestre approximativement, nous mènerons une investigation plus poussée portant sur un sous-ensemble spécifique du projet. Ce sous-ensemble sera choisi par le Comité de Pilotage sur notre proposition ou à partir des demandes des maîtres d'œuvre. Il pourra s'agir :

- soit d'approfondir un doute à propos de la qualité de telle ou telle action qui semble fragile,
- soit de vérifier et valoriser la réussite d'une action qui semble particulièrement exemplaire.

Pourront ici être invoqués des référents d'évaluation plus ambitieux, tels que :

- *efficacité* ou *efficience* (les objectifs visés sont-ils atteints, et à quel coût ?)
- *ajustement* (les moyens employés sont-ils adaptés à l'objectif et au contexte ?).

La construction du référent (observation du déroulement de l'action et de ses effets) pourra prendre des formes multiples, à choisir au mieux en fonction de l'objet et du problème soulevé.

## 3. Positionnement de l'évaluation<sup>1</sup>

---

Nous devons tout d'abord nous interroger sur la nature de la relation à établir entre l'ensemble des acteurs mobilisés dans la réalisation du projet et l'évaluateur.

Nous tenons toutefois à préciser que nous cherchons à travailler l'évaluation de façon positive, cela ne signifie pas que « tout sera bel et beau » ; lister les points de blocage ou les difficultés n'a pas de sens en soi, ainsi nous privilégions systématiquement la bonne marche, la dynamique du projet dans nos restitutions ce qui ne signifie pas que nous occulterons les dysfonctionnements éventuels repérés.

### 3.1 Trouver la bonne distance

Deux écueils sont ici à éviter :

1° *un excès d'extériorité* de l'évaluateur par rapport à la conduite de projet : il ne sent pas concerné par le déroulement du projet, l'observe totalement de l'extérieur, avec comme seul souci de produire, in fine, un jugement évaluatif aussi rigoureux et indépendant que possible.

Une telle évaluation risque d'être inefficace : les résultats arrivent trop tard, sous une forme et dans des conditions relationnelles telles qu'ils ne sont pas utilisés pour améliorer l'action.

⇒ Elle risque aussi d'être inexacte : d'une part parce que l'évaluateur manque d'une connaissance fine de son objet, d'autre part parce qu'il ne peut pas s'appuyer sur une coopération réelle des autres acteurs.

2° *un excès d'implication* : l'évaluateur se sent totalement partie prenante du projet, au point d'être totalement immergé dans les questions stratégiques ou opérationnelles, et engagé

Une telle évaluation risque évidemment d'être biaisée, soumise aux aléas du déroulement de l'action et des intérêts des différents acteurs.

⇒ Elle risque aussi d'être peu utile : en adoptant le

---

<sup>1</sup> Ce positionnement est aujourd'hui validé par Racine, le FSE et a été utilisé pour les programmes ESPERE et Latitude.

dans une relation d'alliance avec les maîtres d'œuvre du projet.

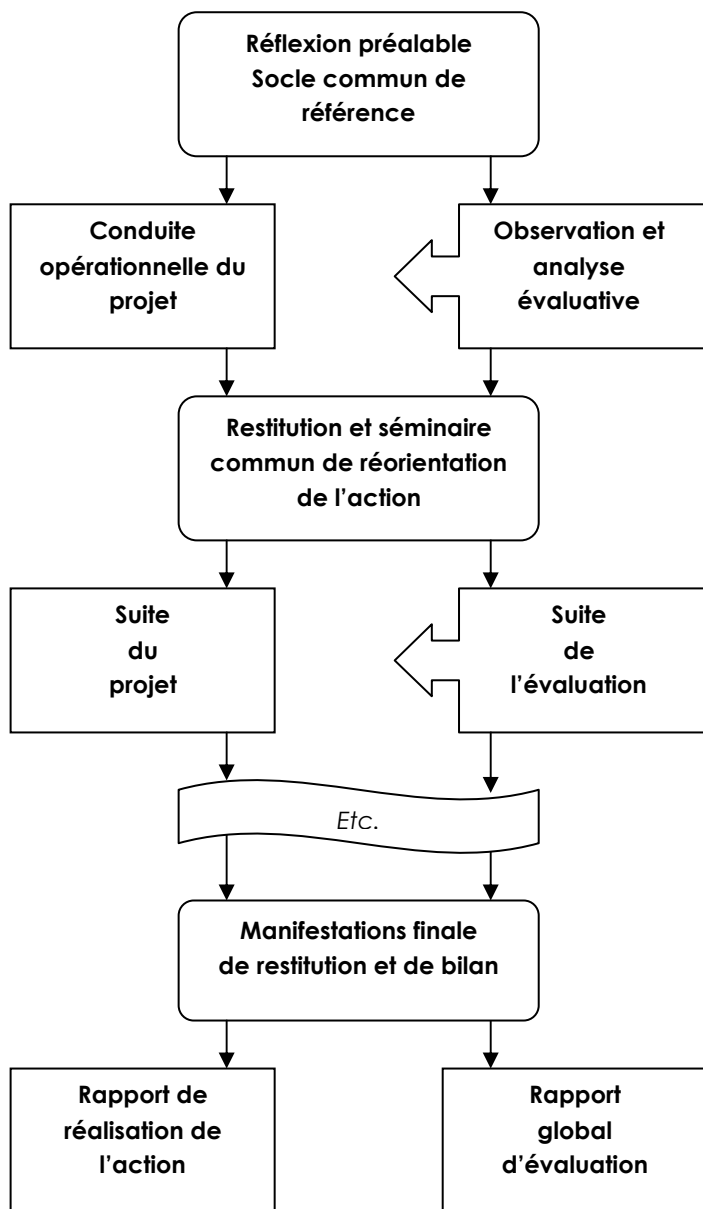
Il cherche avant tout à ce que le projet réussisse.

Il faut donc parvenir à trouver la juste distance, qui permet d'être à la fois assez proche pour comprendre réellement ce qui se passe et les réajustements de l'action qui sont effectivement pertinents, et assez lointain pour apporter un point de vue réellement spécifique et tendant vers l'objectivité.

même point de vue que les autres acteurs, l'évaluateur n'apporte aucune valeur ajoutée réelle.

### 3.2 Structuration générale du travail d'évaluation

D'une part dans la structuration globale de l'intervention dans le temps : il s'agit d'alterner les temps d'extériorité, où l'évaluateur se met en position d'observateur critique, et ceux où il prend place au sein même du projet pour lui apporter sa contribution.



Au départ, il est évidemment essentiel que l'évaluateur partage avec les porteurs du projet les fondements de celui-ci.

Ensuite, les deux équipes travaillent indépendamment : le projet avance et l'évaluateur collecte les informations nécessaires à la formation de son jugement.

Périodiquement, les deux équipes se retrouvent, sur la base d'une synthèse établie par l'évaluateur, qui permet de discuter les observations et les analyses, et d'envisager ensemble les actions correctrices nécessaires.

Le projet peut alors intégrer ces suggestions, et se poursuivre, toujours sous le regard de l'évaluateur.

Le même cycle se reproduit un certain nombre de fois tout au long de l'action.

Finalement, un « événement » commun permet de tirer les enseignements généraux de l'expérience...

... et les deux équipes établissent leur propre synthèse de l'ensemble de l'expérience

### 3.3 Les référents mobilisables

#### Stratégies d'évaluation

	Critères de valeur	Questions principales	Modes de travail possibles
Opinion	Le jugement est positif si des acteurs impliqués directement ou indirectement dans le dispositif portent eux-mêmes un jugement positif.	les usagers sont ils satisfaits du dispositif ou de l'action ? sur quels aspects ? L'action est-elle jugée positivement ou non par les autres acteurs du territoire concerné ?	enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires. réunion d'une commission d'évaluation composée de professionnels extérieurs.
Conformité	Le jugement est positif si le déroulement de l'action respecte un certain nombre de prescriptions (une norme) qui ont été formulées indépendamment de l'évaluation.	l'action respecte-t-elle les principes de base de l'éthique des droits de l'homme ? le déroulement de l'action est-il conforme à son propre projet (quant au public concerné, par ex.)	observations de l'action sur certains critères précis. travail d'entretiens avec des bénéficiaires analyse des modes d'organisation de l'action.
Impact	Le jugement est positif si l'action a effectivement touché la population visée, conformément au projet ou à ce qui est jugé souhaitable.	le nombre de personnes ayant participé à l'activité correspond-il à ce qui était prévu ? les personnes touchées par l'action font-elles partie des destinataires prioritaires de l'action ?	données statistiques sur le public de l'action. analyse des caractéristiques de celui ci en termes de trajectoire, etc
Ajustement	Le jugement est positif si les moyens mis en œuvre sont adaptés (au regard d'un cadre d'analyse donné) à la situation et aux objectifs poursuivis.	le contenu des activités est-il adapté à la culture des personnes destinataires ? les professionnels intervenant dans l'action ont-ils les compétences requises ?	recueil d'observations sur les réactions du public à l'action entretiens- analyse des modalités de travail mises en place, etc.
Cohérence	Le jugement est positif si les différentes actions ou composantes d'action intervenant sur le même terrain ne sont pas contradictoires, ou mieux sont synergiques.	les différents intervenants tiennent-ils un discours cohérent entre eux ? l'action est-elle bien articulée avec les autres formes ?	entretiens avec les autres intervenants analyse des modes de collaboration (repérage des réussites et difficultés)
Efficience	Le jugement est positif si l'action utilise sans "gaspillage" les ressources dont elle dispose.	toutes les personnes impliquées dans l'action ont-elles été utilisées au maximum de leur disponibilité et de leurs compétences ? y a-t-il eu des coûts inutiles qui auraient pu être évités ?	analyse des moyens utilisés
Efficacité	Le jugement est positif si l'action a atteint les objectifs qu'elle s'était fixés.	Les objectifs fixés pour chaque bénéficiaire en début d'action sont-ils atteints ? quels ont été les effets de l'action sur les personnes accompagnées ?	travail d'observation régulier synthèses statistiques
Effets induits	Le jugement est positif si l'action a entraîné des effets induits positifs sur le public et dans son environnement, ou au moins, si elle n'a pas entraîné d'effets négatifs.	L'action a-t-elle eu un effet structurant ou déstructurant sur le dispositif local ? L'action a-t-elle contribué à améliorer l'image ou l'accès du public auprès des partenaires ?	observation des évolutions institutionnelles

## 4. Quelques références sur les axes d'expérimentations :

---

### 4.1 Santé :

- ✂ **Évaluation de l'expérimentation des réseaux de santé mentale/précarité Nord pas de Calais**, EPSM Lille Métropole, 2007/2008, 16 100 €
- ✂ **Séminaire: Centre de Ressources National soins palliatifs François-Xavier Bagnoud**, Fondation Œuvre de Croix St Simon (Paris), 2008, 1 725 €
- ✂ **Soutien méthodologique à l'élaboration du projet pour l'IRFE de Bordeaux**, Croix Rouge Française, 2007, 7 695 €
- ✂ **Formation: "Soutien méthodologique pour la création d'un Pôle Santé Précarité"** Croix Rouge Française Paris, 2006, 3 510 €

### 4.2 Logement :

- ✂ **Prestataire pour la réalisation des points d'étape sur les quartiers prioritaires et les projets le plus importants**, ANRU
- ✂ **Accompagnement à l'élaboration du projet de service et de l'évaluation interne de l'UHI-Unite d'hébergement individualisé** - Fondation jeunesse feu vert, 2008-2009
- ✂ **Mission d'étape phase transitoire Quartier Nord de Bourges**, ANRU, 2008, 18 400€
- ✂ **Elaborer un outil d'autodiagnostic au sein des résidences sociales et foyers**, UNAF0, 2008, 13 250 €
- ✂ **Mission de Point d'étape ANRU/Clichy Montfermeil**, ANRU, 2008, 6 600 €
- ✂ **Dispositif Local d'Accompagnement**, Association Villenvie (St Pol sur Mer), 2008, 5016€
- ✂ **Accompagner un programme partenarial de relogement**, Ville de Lormont (33), 2007/2008, 4 600 €
- ✂ **Mise en place d'une évaluation interne auprès des établissements MECS St Druon et auprès du service logement**, ARPE Cambrai, 2008, 10 704 €
- ✂ **Inscrire des relogements dans des projets de territoire**, Hauts de Garonne - GPV, 2005, 25 083 €

### **4.3 Lutte contre les discriminations ; égalité des chances :**

- Réalisation de l'état des lieux de l'impact des discriminations sur le groupe Adecco (99/00).
- Étude sur l'accès à l'apprentissage pour les jeunes d'origines immigrées sur le bassin de St Quentin en l'Aisne (2000).
- Accompagnement et évaluation des programmes EQUAL nationaux :
  - o Latitude (Adecco-Adia-DPM-Fasild-IMS) 2002-2007 ;
  - o ESPERE Action 1 & 2 (Service public de l'emploi, Fasild) en 2004 ;
- Formations des acteurs et accompagnement du projet de lutte contre les discriminations de l'APCM (2004/2005) ; Appui au montage de projets.
- Accompagnement et évaluation des programmes EQUAL régionaux (depuis 2005) :
  - o « Action et vigilance » à Paris, porté par l'UD-CFDT.
  - o « Et pourquoi pas vous avec nous ? » porté par le MEDEF Haute-Garonne.
  - o « Accès Europe », porté par Sunergeia (organisme de formation) à Châtellerault.
- Formation à la lutte contre les discriminations dans et à l'emploi pour les agents ANPE (Nord, 2006) et des ML et PAIO de Champagne-Ardenne.
- Appui et rédaction pour « Discrim'action », Fédération des centres sociaux parisiens. (2005/2006)
- Étude sur la mobilité professionnelle des migrants et des personnes issues de l'immigration pour le CNLRQ, en cours
- Appui au montage de projets territoriaux pour le réseau ML PAIO de Champagne Ardennes (en cours 2007)
- Aide au cadrage du plan d'action diversité égalité du CR de Picardie.
- Aide au cadrage de plusieurs projets Equal avec la Mission Égalité de la Ville de Lyon (2006)
- Travail de recueil de cas de discrimination et d'empowerment avec des publics discriminés (MJC La renardière, Châtellerault)
- Formation pour les Régies de Quartiers (IAE), animation de l'AG, en 2007
- Intervention au GlobalRH 2007 (RH grand groupe)
- Formation des chargés de projet CUCS Épernay).

Par ailleurs nous avons été retenu par la Ville de Paris pour former ses cadres (2009-2011)

Nombreuses formations (+/- 100 journées depuis 5 ans).

- Divers : Interviews, interventions lors de colloques, émissions radiophoniques ou séminaires (France inter, Nouvel Observateur, Le Monde, MGEN, CNIAE, DDTEFP de l'Orne, Fasild, RECI, CNLRQ...). *Nb : Les actes des colloques ESPERE et Latitude, et de celui du CNIAE sont en ligne.*