

La temporalité de l'évaluation

Sur un plan pratique, le cahier des charges doit fournir un certain nombre d'éléments permettant de construire une proposition. La question du calendrier et des échéances visées est importante. Elle permet de calibrer les termes de la proposition et de planifier les différentes opérations à conduire.

Un des points de vigilance est de pouvoir s'assurer que le calendrier proposé est bien tenable. La qualité de l'évaluation repose en partie sur la possibilité de conduire dans des délais raisonnables différentes investigations. Un calendrier trop serré ne permettra pas de recueillir et d'exploiter les données utiles, et de ce fait ne débouchera pas sur des conclusions pertinentes.

Il est donc fondamental d'organiser tout au long des trois ans des tableaux de suivi, des bilans qualitatifs et quantitatifs qui donneront matière à l'évaluation. La qualité de ces matériaux préparatoires réduira d'autant le temps passé par le chargé d'évaluation pour les reconstituer et il consacrerait d'autant sa réelle plus-value sur le plan de l'analyse.

(Cf la fiche 2/6 sur les tableaux de bord)

Les modes de participation et de restitution

Il est nécessaire de prévoir dès l'élaboration du cahier des charges, le ou les modes de communication des résultats de l'évaluation. Cette question rejoint celle de la restitution. Il est nécessaire de préciser les attentes à l'égard du prestataire : A qui fera-t-il retour des résultats ? Sous quelles formes ? Quels sont les documents de communication attendus ? Le prestataire est-il en situation d'animer des séances de débat ? Les débats font-ils partie intégrante de l'évaluation ? Les habitants, les opérateurs seront-ils partie prenante, destinataires ?

4 Les termes attendus de la proposition

Le cahier des charges comporte également un certain nombre d'indications sur la nature de la proposition attendue. Elles guident le prestataire dans la formulation de la réponse, et elles facilitent pour le commanditaire le travail de comparaison entre plusieurs propositions.

Les étapes

Les différents temps du déroulement peuvent être balisés à travers quelques grandes étapes, et en prévoyant éventuellement des temps intermédiaires, pour des

rendus spécifiques. Dans ce cas, les instances mobilisées doivent être précisées (comité de pilotage politique, comité technique...).

Les éléments attendus pour apprécier la proposition

Des indications peuvent être fournies quant à la nature de la proposition attendue ou, en tout état de cause, de certains éléments que le commanditaire souhaiterait voir mentionnés. Ainsi, peuvent être précisés des points tels que : le développement d'une approche problématisée et l'apport d'un point de vue théorique, la proposition de méthodes d'investigation en relation avec les questions posées, la description des différentes étapes et des productions (rapports, notes...), l'architecture du déroulement des opérations avec le calendrier, le budget en regard des investissements, les références en matière de travaux déjà réalisés, une bibliographie, la composition de l'équipe et l'expérience des collaborateurs...

La réponse à un cahier des charges se traduit par une proposition qui vient de manière originale traiter les points de questionnement. D'une part, il y a donc un regard extérieur porté sur la manière dont les acteurs examinent la politique et sa mise en œuvre. D'autre part, la proposition formulée par le prestataire est susceptible de connaître des critiques et de donner lieu, dans une certaine mesure, à des aménagements.

Pour consulter des exemples de cahiers des charges, contactez Villes au Carré :

- par tél. au 02 47 61 11 85
- par mail à l'adresse contact@villesaucarre.org

Cette fiche est téléchargeable sur le site de Villes au Carré : www.villesaucarre.org. Vous pouvez également y retrouver [les autres fiches repères 2009](#) et [le mémento de l'évaluation 2008](#).



Centre & Poitou-Charentes

Des RESSOURCES pour agir

L'élaboration d'un cahier des charges

Thierry Rivard - Lerfas

Cette fiche est issue de réunions de travail sur la réalisation d'un cahier des charges pour l'évaluation des CUCS : le 27 janvier avec AIRE 198, le 18 mars avec des chefs de projets et lors de l'atelier du 17 avril 2009.

Elle s'appuie sur les travaux menés à partir des exemples non finalisés des cahiers des charges de la Communauté d'agglomération de Poitiers, de la Communauté d'agglomération du pays Rochefortais et de la Communauté d'agglomération de Niort, qui ont permis leur amélioration dans une démarche interactive.

Etablir un dialogue entre commanditaire et prestataire

La conduite d'une évaluation de la politique de la ville est conçue à travers la mise en œuvre de dispositifs. La production d'un jugement évaluatif revient à une instance qui reçoit délégation du comité de pilotage (généralement le Maire et le Préfet) pour organiser et suivre le déroulement des travaux en mobilisant des équipes techniques et/ou des prestataires (cf. page 10 du Mémento de Villes au Carré 2008). Cette instance rassemble le plus souvent les principaux signataires et fait l'objet d'une démarche conjointe. Etre associés dès les termes de la commande laisse penser de manière implicite que les conclusions seront, par la suite, partagées. L'expérience montre que ce temps de la commande – via la constitution d'un cahier des charges – est l'occasion de nouer un dialogue susceptible de faire avancer la réflexion.

Elaborer une commande d'évaluation : la rédaction d'un cahier des charges

Conçu par le commanditaire, le cahier des charges se matérialise par un document écrit à destination de

«chargés d'évaluation» afin de préciser les termes d'une commande. Le cas le plus fréquent est une commande passée auprès d'un prestataire extérieur. Cependant, le cahier des charges trouve aussi sa justification lorsque la commande d'évaluation s'opère à l'interne, c'est-à-dire lorsqu'elle est réalisée par une équipe appartenant aux services de l'Etat et/ou d'une collectivité locale (exemple de l'Agglomération d'Angoulême).

Le cahier des charges sert à baliser le champ des travaux susceptibles d'être conduits dans le cadre de l'évaluation. Il a pour objet de préciser la nature de la prestation attendue, les axes sur lesquels des investigations sont à conduire, les modes d'animation envisagés... Il prépare le cadre contractuel de la prestation en précisant son contenu.

Les cahiers des charges les plus pertinents sont ceux qui présentent de manière claire les objectifs (et leur hiérarchie), ainsi que les questionnements que le commanditaire souhaite voir traiter. A l'inverse, certains cahiers des charges sont difficiles à traiter lorsque les objectifs sont mélangés, les méthodes déjà énoncées, le tout dans un délai intenable.

Une première partie a pour objet la présentation du contexte local dans lequel la politique publique est mise en œuvre, ainsi que les caractéristiques qu'elle a pu prendre, pour fournir au prestataire des éléments de compréhension du cadre de l'action, de manière à ajuster la proposition au regard des particularités locales.

Communauté d'agglomération du pays Rochefortais

Extrait du cahier des charges

« Le CUCS a été signé le 22 mars 2007 entre douze partenaires pour la période 2007-2009 (...). La reconduction de 2010 à 2012 implique une nouvelle demande à l'état avec un bilan et une évaluation. Le CUCS concerne directement environ 25 actions d'une douzaine de porteurs de projets différents. La programmation totale, consolidant l'ensemble des participations financières des signataires, représente environ 1 800 000 € par an. L'ensemble des quartiers prioritaires regroupe 11 636 habitants (INSEE 99). Cela représente 35% des habitants de Rochefort, 39% des habitants de Tonnay-Charente, 22% des habitants de l'agglomération. L'analyse du zonage prioritaire est à actualiser en concertation avec les services de l'Etat sur la base de six indicateurs de référence qu'il conviendra de recenser pour chaque commune de l'agglomération et pour chacun des quartiers prioritaires. »

Les caractéristiques de la politique publique évaluée et de sa mise en œuvre

Il est fait mention du cadre réglementaire (exemple de la circulaire CUCS du 24 mai 2006) à travers les principaux textes qui orientent l'action. Les éléments ainsi rassemblés permettent de construire un « référentiel » de l'action publique à évaluer, c'est-à-dire les principales orientations qui sont au fondement de cette action. Par exemple : amélioration des conditions de vie des habitants, promotion de l'égalité des chances et lutte contre les discriminations, intégration des quartiers dans la ville, adaptation des actions au plus près des besoins...

Les éléments de contexte et les enjeux

Il est question dans cette rubrique des éléments qui ont orienté la manière de penser l'action publique : l'existence ou non d'un contrat antérieur et/ou de son évaluation, les grands volumes financiers, les périmètres territoriaux, les enjeux sur le plan du partenariat, les enjeux en matière de reconduction d'un nouveau contrat...

Les objectifs poursuivis localement

Les objectifs représentent le point de calage d'une démarche d'évaluation. Le cahier des charges doit expliciter clairement les objectifs en jeu. Les textes de référence cités précédemment permettent de situer les objectifs généraux poursuivis par la politique publique. Il convient dès lors d'indiquer comment ces objectifs généraux ont été « traduits » localement ou, plus précisément, comment ils prennent sens. Il s'agit en tout état de cause de mentionner les objectifs que le commanditaire souhaite voir évaluer, si toutefois l'ensemble des objectifs ne peut l'être totalement.

Communauté d'agglomération de Niort

Extrait du cahier des charges

« Les partenaires du CUCS (...) se sont engagés, dès 2005 à travers la recherche-action, dans une démarche importante de travail partenarial qui se concrétise aujourd'hui à travers des instances et des outils communs. Les collaborations se développent à partir d'approches transversales et interinstitutionnelles et visent une organisation simplifiée plus lisible pour les porteurs de projets. »

Trois axes transversaux ont également été choisis : la participation des habitants, l'égalité homme/femme, l'intégration et la lutte contre les discriminations.

La mission devra :

- évaluer la conduite de projets, sa méthodologie et son organisation ;
- évaluer les changements dans les pratiques et définir les axes à améliorer ;
- rendre compte et mesurer les évolutions des dynamiques développées sur le territoire ;
- répondre aux questions évaluatives identifiées pour chacune des thématiques du CUCS ;
- rendre compte de l'articulation entre droit commun et CUCS .»

Le réseau d'acteurs

Cette section du cahier des charges présente les différentes composantes du dispositif à travers les acteurs en présence, les instances installées et leurs principales attributions... Ces précisions permettent d'identifier le réseau d'acteurs, d'en prendre la mesure sachant que l'évaluation est susceptible de porter sur la manière dont l'action est conduite.

Sur un plan pratique, elle permet de prévoir le nombre d'acteurs à rencontrer. Par ailleurs, l'évaluation suppose la mise en place d'une instance dédiée ayant délégation qui sera l'interlocuteur du prestataire.

2 Les questions évaluatives à explorer

Une démarche d'évaluation se construit en regard de questions que se posent les acteurs. Il n'y a pas d'évaluation s'il n'y a pas d'interrogations fortes qui serviront à guider les travaux.

Il est généralement admis qu'une évaluation ne peut porter sur l'ensemble d'une politique sous tous ses aspects qui n'ont pas la même importance et ne comportent pas les mêmes enjeux. Dès lors, il s'agit de cibler les questions clefs. Ce sont les « questions évaluatives » qui figurent dans les différents manuels d'évaluation (cf. Mémento, p. 18). Il est vivement conseillé de consacrer un temps d'élaboration de ces questions dès le début de la mise en œuvre du dispositif, pour mieux assurer la collecte des informations en continu. A défaut, cette collecte devra être reconstituée (difficilement) au moment du lancement de l'évaluation.

Par exemple, les questions peuvent être relatives à différents objets du territoire et à leur évolution, aux registres d'action (habitat, parentalité, réussite éducative...), aux groupes cibles et leur degré de participation (les habitants, les jeunes, les demandeurs d'emploi...), au système d'acteurs et aux modes de coopération.

Communauté d'agglomération de Poitiers

Extrait du cahier des charges

Thématique : SANTE
OBJECTIF 1 : Créer des passerelles entre le social et la santé
Quelles sont les formes de participations mobilisées pour atteindre l'objectif ?

Quels sont les groupes destinataires de ces actions ?
Quels sont les publics atteints ?
Quelle formalisation des principes (charte...)?
OBJECTIF 2 : Rendre les actions plus efficaces
AXE 1 : Améliorer le bien être des personnes en difficultés
En quoi les actions participent-elles à un mieux vivre ensemble ?
Quels sont les groupes destinataires de ces actions ?
Quels sont les publics atteints ?
Ces actions ont-elles une traduction sur le plan de l'hygiène familiale ?
Quels sont les modes d'expression utilisés et le recueil d'avis ?
OBJECTIF 3 : Rendre la personne actrice de sa santé
Quelles sont les formes de participation mobilisées dans les actions ?
Quels sont les groupes ou les individus bénéficiaires de ces actions ?
Quelle est la place de certains acteurs ?

3 La conduite de l'évaluation

La démarche d'évaluation doit pouvoir s'élaborer en tenant compte d'un ensemble d'impératifs et/ou de contraintes. Le cahier des charges a pour objet de préciser les points qu'il y aura à prendre en considération. La proposition devra indiquer la manière dont les différentes séquences vont pouvoir se dérouler. La section appelle une réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle de la démarche d'évaluation. Il reviendra au prestataire d'en apprécier la faisabilité.

Les instances de pilotage

Les orientations en matière d'évaluation s'inscrivent dans une certaine conception « partagée » de l'évaluation. Il s'agit moins de déléguer l'évaluation à un expert que de livrer aux acteurs les éléments leur permettant de se prononcer sur la conduite de l'action.

Le cahier des charges précisera l'inscription de l'évaluation dans le dispositif général de pilotage, la délimitation des rôles respectifs de chacune des instances et les relations qu'elles entretiennent avec l'instance d'évaluation.