

Compte-rendu du Jeudi 25 septembre 2008
Cycle de qualification collective
sur la démarche d'évaluation des porteurs de projets

Mathieu Petit (Ville caraïbe) : Aujourd'hui, nous voulons aborder la question de l'évaluation au niveau des porteurs de projets. Nous avons vu l'évaluation de façon théorique lundi. Ensuite on a abordé de façon plus pratique cette démarche au niveau des CUCS et de la thématique Prévention de la délinquance. Ce matin il y aura donc des responsables d'associations qui pourront présenter des exemples d'actions que nous interrogerons. Il y aura également la présentation par le DLA du référentiel coconstruit sur l'utilité sociale des associations. Cet après midi on pourra débattre sur la démarche d'évaluation et recueillir quelques conseils méthodologiques sur l'évaluation.

R. EPSTEIN

On est partie de la théorie de l'évaluation pourquoi on évalue ? On a dit pleins de mots et progressivement cela a pris du sens quand on a vu des projets concrets. Cela donne du sens dès lors qu'on va interroger, poser des questions sur ces objectifs, ces enjeux, sur la démarche en amont, sur les freins existants. Les responsables des CUCS doivent faire ce travail en premier. Evaluer ses actions en premier lieu. Il y a ensuite un travail à faire au niveau des porteurs de projets. Il faut faire aussi la différence entre des associations professionnelles et des petites associations. Il y a des associations qui sont financées pour ce qu'elles font et d'autres pour ce qu'elles sont.

Présentation de la démarche du DLA sur l'évaluation de l'utilité sociale des associations par Mme Dominique ELOISE. (Voir présentation démarche)

Question des grosses structures professionnalisées et des petites associations de quartiers.

Partenaires du DLA

Démarche par thématique objectifs-indicateurs-impact-sources

Questions - réponses

Des objectifs « mixité sociale, lutte contre la délinquance, etc.. peut être trop vagues

Un outil de valorisation

Appui du DLA, accompagnement des projets

Importance que les associations s'approprient la démarche. Disent les choses avec leurs mots.

Que les associations se fixent des objectifs et précisent leurs actions

R. EPSTEIN

Quand on est dans l'évaluation, c'est un peu l'exercice qu'on a fait hier.

Cela consiste à un moment donné, à déplier à chercher derrière les mots, à se décaler un peu par rapport à l'action. Derrière les mots. On est dans l'action publique, dans quelque chose qui a à voir avec la politique. La Politique, cela consiste à conquérir pour une majorité, le pouvoir, c'est exactement ça. Mais c'est aussi afficher, formuler des valeurs qui donnent sens à l'action collective. Quand on est dans une démarche telle que l'évaluation, c'est chercher à aller plus loin que l'affichage de valeurs, derrière les mots...les valeurs. Quelle action ?

Quand on est responsable d'un CUCS, d'un CLSPD, d'une Association, ...l'enjeu c'est d'oublier, de laisser de côté tous ces grands mots. Ou plutôt dire concrètement en quoi l'action précise contribue à donner un sens précis à ces grands mots. Mixité sociale, lutte contre les discriminations, égalité des chances etc.. Se sont des valeurs politiques. Des valeurs philosophiques. C'est légitime.

(Des valeurs de droites et de gauche

L'égalité des chances ce n'est pas neutre par exemple, de même que la mixité sociale n'est pas une valeur neutre. C'est ce que l'égalité est à la gauche. Cela veut dire que les inégalités de situation sont légitimes. Pas de problème qu'il y ait des très riches et des très pauvres. Cela récompense les plus méritants. Et cela peut être très efficace pour la société. Mais il faut que tout le monde ait la même chance d'y arriver. L'objectif de la politique c'est réduire les inégalités d'accès à des situations inégales. C'est pas un problème qu'on soit dans une société hyper inégalitaire, du moment qu'on n'est pas condamnée à rester dans la même situation que ses parents. Bref ! Je referme la parenthèse.)

Quand on est dans la démarche d'évaluation, il faut sortir de toutes ces valeurs. Quand on dit qu'il faut faire de la mixité sociale sur un quartier, je ne sais pas ce que ça veut dire. Car on ne peut pas évaluer. Cela est indéfinissable. A quelle échelle cela est mesurable. Par contre à l'échelle d'un quartier par exemple maintien des personnes âgées dans un quartier. Cela est mesurable.

Comment mesurer la paix sociale ? c'est impossible. Réduire des nuisances de jeunes à une certaine heure c'est déjà plus mesurable, on l'a vu hier.

Il faut donc passer à des objectifs plus précis et déplier au mieux. Sortir des grandes thématiques. Quand on parle de valeurs c'est plutôt le discours politique. Vous aidez justement le politique en alimentant son discours, en lui disant en quoi vous avez contribué justement concrètement à réduire les nuisances dans telles ou telles rues, de telle heures à telles heures. Le politique

ne va pas venir en disant on a contribué à ramené le niveau sonore de tant à tant. Mais plutôt à dire qu'il a restauré la paix sociale. Il sera dans son discours et vous dans votre métier. Chacun son métier. Sinon, vous ne lui aurez servi à rien car si c'est pour répéter des choses qu'il dit mieux que vous ? Il ne faut donc pas se contenter de ces mots là mais déplier des objectifs.

Mme Yoyote (Association carré d'as)

Exemple d'une fiche d'action.

Diagnostic : mauvaise réputation du quartier

Manque d'activités dans le quartier

Les objectifs étaient améliorer le cadre de vie ou la qualité de vie.

Rapprocher les associations des habitants

Animer le quartier.

Retisser le lien intergénérationnel

Actions : 2 jours d'activités dans le quartier

RE : On va déplier

Question de l'effectivité est ce que ça a eu lieu ?

Est-ce que ça a bien été réalisé avec plusieurs associations ?

Sinon pourquoi ?

Efficacité : est ce que les objectifs ont été atteints ?

Animer le quartier. Objectif très général. Mais comment préciser.

La difficulté est de ne pas avoir de mesure en amont. Animer le quartier un objectif redondant. Mais vous aviez pleins d'objectifs. Il en faut moins peut être.

Il y a bien des difficultés dans une démarche mais pour aider les opérateurs de terrains, il faut déjà déplier vos objectifs.

On a par exemple parlé des échanges intergénérationnels. Quels indicateurs ? En quoi concrètement cette action a-t-elle contribué à remplir cet objectif. On a mobilisé des parents dans l'encadrement ? Peut être pourriez-vous faire plutôt du compte rendu aux financeurs de ce qui a été fait.

Par contre quand Mme IPHAINE va faire son évaluation et qu'elle devra dire comment les multiples actions du CUCS et RE on contribué au renforcement de la parentalité elle pourra s'appuyer sur tout les comptes rendu d'actions pour donner à voir ce qui a été fait. Cela pourra alimenter son interrogation sur est ce qu'on a fait avancer parentalité ou l'inverse (impact).

Questions de participants.

R.E : Encore une fois c'est aux chefs de projets de définir les objectifs. Deuxième chose on voit toute la différence avec un chef de projet. Hier c'était un CLSPD. Pour une association ce n'est pas pareil.

Participant : Il y a des difficultés à définir trop d'objectifs dans les appels à projets.

R.E : L'association s'ait peut être trompé d'objectifs. Améliorer le cadre de vie du quartier, on n'y a pas répondu. Par contre on a fait un peu d'animation...

Ce n'est pas l'objectif qu'on avait décidé initialement. Si l'Association soumet à nouveau un projet, il faut qu'elle justifie de son action pour ça. Est-ce que ça vaut le coup ? Et ça dépendra de l'objectif de l'action.

Marielle IPHAINE : Sur l'importance du cadre de l'évaluation pour formaliser son action, de poser les choses. Il y a aussi un enjeu d'amélioration de l'action, de montée en puissance. Ce qui a marché, ce qui n'a pas marché. Cela interroge aussi la question de la proximité. Quand on accueille 80 enfants tous les mercredis, on se doit de se professionnaliser.

R. EPSTEIN : Je me tourne auprès des chefs de projets et des structures qui accompagnent les associations. Il y a un véritable enjeu de formalisation et de formulation en amont des enjeux et objectifs des associations ;

Marielle IPHAINE : La meilleure réponse est de ne pas financer cette action pour l'objectif d'améliorer le cadre de vie. Pourtant j'ai compris ce qu'elle veut faire. Mon regard sur le quartier me permet de comprendre son action mais c'est vrai que les objectifs, indicateurs doivent être mieux formulés.

R. EPSTEIN : Dans la démarche d'évaluation. On peut dire que le chef de projet va refuser cette action comme répondant à l'objectif d'amélioration du cadre de vie mais par contre pour l'animation du quartier, elle est intéressante. C'est une question de formulation en amont de façon que l'action puisse être évaluable.

Michel RENE (CUCS aggro pointoise) : Il ne faut pas laisser croire dès le départ que cela va améliorer le cadre de vie, c'est là que cela devient un outil de débat et de pilotage.

Echanges participants : sur l'importance de la structuration et la professionnalisation des associations. Sur la sélection des projets. Le réalisme des projets.

R. EPSTEIN : Les enseignements que l'on peut tirer, c'est chacun son métier, il y a des chefs de projets, des structures d'appui pour aider des porteurs de projets à mieux formuler leurs objectifs et que l'action devienne évaluable. Sur l'association de tout à l'heure, son cœur de métier c'est de faire de l'animation dans le quartier elle ne peut, peut être pas faire beaucoup d'administratif à côté. Alors peut être, que si on veut aider Mme à rendre des comptes, il faut l'aider à Dépasser la formulation trop générale.

Par exemple sur la valorisation du savoir faire comment on évalue cela. Est-ce pertinent au regard de l'enjeu de changement d'image du quartier ? Si on avait dit valorisation du travail des associations, ok. Si on veut évaluer il faut préciser Les objectifs principaux et plus opérationnels.

Dans la perspective de l'appel à projet 2009, il faudrait savoir pour l'évaluation 2008, si oui ou non il y a eu de l'animation dans le quartier, si oui ou non il y a eu du lien intergénérationnel. Encore une fois chacun son métier, le chef de projet doit évaluer le CUCS avec des enjeux propres, l'association doit rester sur son objectif d'évaluation de son action. Ce projet à quoi a-t-il répondu ? Et ce n'est pas l'évaluation de l'Association dans son ensemble mais celle d'une action, d'un projet précis. L'association, elle a un objet social. Tout ne se confond pas. Il y a des niveaux de questionnements différents, des indicateurs différents. Dans le cas présent il faudrait pouvoir se contenter d'objectifs limités et d'indicateurs limités.

Si l'objectif est de favoriser les échanges intergénérationnels, déjà c'est compliqué. Il y aura par exemple possibilité de recenser les enfants venus accompagnés de leurs parents (c'est peut être un bon indicateur). Avec des questionnaires sur cette action en amont.

Dans ces courses, est-ce qu'on a pensé à des relais intergénérationnels, par exemple ?

Cela paraît bête mais ça peut aider, c'est un petit indicateur bricolé mais on pourra dire l'année prochaine le nombre d'enfants venus avec leurs parents ? Cela va pousser pour le prochain projet à mettre des actions en place pour rapprocher les parents, les mobiliser.

Participant : Mais comment avoir le recul sur son action ? Est-ce qu'il ne faut pas faire appel à un observateur extérieur ?

Mathieu PETIT : Un Observateur extérieur peut aider mais c'est vous qui connaissez le mieux votre action et pour l'évaluer cela est mieux de préparer ses propres outils et par idéal en amont.

R. EPSTEIN : Chacun son métier. C'est suffisamment compliqué pour les chefs de projets avec tous les partenaires existants d'évaluer. Il ne faut pas que les associations internalisent cette complexité. Elles doivent rendre des comptes le mieux possible. Mais sur les grandes orientations, c'est au chef de projet d'évaluer.

Marie Georges CEBAREK (AADPAS): Présentation de l'Association et de ses activités. Sur l'évaluation du service d'aide aux femmes issues de l'immigration. Contexte : l'association s'était posé la question de l'immigration en lien avec la prostitution.

Les objectifs étaient d'intégrer autrement, on leur a proposée d'acquérir des savoirs-être, des savoirs-faires. On offre ainsi des prestations d'information, de l'accompagnement, de la formation qui répond aux difficultés qu'elles rencontrent. On travaille aussi sur la stigmatisation de la société sur ces femmes. On a mené une démarche d'évaluation, depuis le diagnostic, aux activités que nous proposons. Nous menons des évaluations individuelles, des démarches collectives aussi avec les équipes. On peut mesurer certains résultats sur l'image de soi de ces publics, sur leurs

R. EPSTEIN : Je pense que l'action est évaluable. Vous nous avez donné un certain nombre d'indicateurs d'évaluation. On voit l'intérêt que vous avez retiré d'une démarche d'évaluation, vous êtes capable de rendre compte de l'action ainsi que des effets qui en découlent. On peut encore déplier, aller plus loin vous amener à préciser les choses. Partons des objectifs : aider les femmes étrangères à s'intégrer autrement.

MME CEBAREC : autrement c'est-à-dire qu'elles s'adaptent mieux à l'environnement martiniquais.

R. EPSTEIN : posons la question de pertinence : Est ce que les objectifs retenus sont adaptés aux enjeux. Si le problème c'est la stigmatisation :

Question : Doit-on essayer d'agir exclusivement sur les femmes et leur comportement ?

Question : Doit-on pour transformer le regard de la société locale, avoir d'autres actions ?

L'impact : est ce que tout ce que vous avez fait a changé la situation de départ, la stigmatisation ?

Comment peut-on mesurer ?

Participant : Par la tenue vestimentaire

R. EPSTEIN : C'est un indicateurs d'efficacité on mesure là, l'efficacité et non l'impact.

M. IPHAINE : On est dans l'ordre de l'opinion

R. EPSTEIN : Oui, et il y a des outils pour transformer, mesurer l'opinion

M. IPHAINE : Le sondage

R. EPSTEIN : en effet, une enquête auprès des habitants du quartier, une revue de presse (se sont des leaders d'opinion) pour essayer de voir comment est traité le sujet des femmes prostituées dans la presse, en regarder l'évolution au fur et à mesure de votre action.

R. EPSTEIN : Une action, elle part sur des objectifs donnés. Maintenant, on est dans des projets, cela évolue, d'où l'intérêt de l'évaluation, de recadrer les choses, de faire remonter à vos financeurs, vos bailleurs, les nouveaux problèmes ;

Une action de ce type conduit à mettre au jour des problèmes et à revenir par là même aux enjeux. L'action aide donc à préciser les enjeux.

Participant : L'objectif de Fort de France est de ne pas devenir comme certains quartiers de Guadeloupe ou de Saint Domingue. La réalité est complexe, nous sommes confrontés à une question taboue, à des réseaux mafieux qui dépassent la Martinique.

Débat (...)

R. EPSTEIN : L'évaluation n'est pas un instrument révolutionnaire, au sens où la cela dépasse des transformations plus grandes à l'échelle caribéenne. L'évaluation c'est un vrai outil qui rend possible la réforme. La révolution se joue ailleurs. Vous devez qualifier votre action puis interpellé vos financeurs, responsables politiques et ensuite poser les termes du débat. Il faut avoir des éléments de diagnostic, des éléments chiffrés, de quantité, c'est requalifier les enjeux.

Dernier registre d'évaluation : est ce qu'on peut mesurer l'efficience (la même chose à moindre coût)/ rapport qualité/prix?

M-G CEBAREC : On a des objectifs, des démarches adaptées, avec des professionnels, on est sur des champs difficilement mesurables.

RE : Imaginons qu'en Guadeloupe, il y ait une structure avec les mêmes objectifs que vous ; On pourrait alors comparer (coût de l'action, quels sont les résultats autour des mêmes indicateurs ?). On pourrait mesurer les résultats et

rapporter le coût/ efficacité. On pourrait prendre l'exemple d'une association qui mènerait une grande campagne de sensibilisation pour ne plus stigmatiser les femmes étrangères, mais les clients...C'est une approche sur l'environnement de ces femmes.

Autre approche plutôt interne à votre structure, vous avez plusieurs ateliers et on peut très bien imaginer que certaines femmes ont une préférence nette pour certains ateliers.

On suit des personnes et on a un ensemble d'actions qui sont conçus à la carte. On peut en tant qu'outils, parfaitement comparer les résultats des personnes, en fonction des types de programmes qu'elles ont suivi.

On peut individualiser le coût des différentes actions et à la fin mesurer le taux de sorties/succès des différentes personnes puis rapporter une sorte de rapport coût/efficacité (avec des limites). On peut montrer qu'une action très chère peut être par exemple, très efficiente.

La question de l'efficience est compliquée, on ne peut la traiter que dans une perspective comparative. Arriver à apporter des éléments d'efficience est cependant le mieux entendue par les financeurs.

Après midi Conseils méthodologiques

R. EPSTEIN : On va sortir de la théorie, la confronter au réel, à vos pratiques. C'est là où on voit que l'évaluation sert à alimenter le débat, aider les uns et les autres à mieux dire ce qu'ils font, à voir si on va dans le bon sens, vers l'objectif que l'on s'était fixé...

Je voudrais revenir sur certaines choses de ce qu'on a dit Lundi. Parce qu'en le confrontant aux cas concrets cela va devenir plus clair.

L'évaluation c'est une série de séquences. (Voir diaporama)

1ere séquence

Il faut que des responsables ceux qui décident, lancent une évaluation. Il faut une commande. Le Conseil d'administration va décider formellement. Dans l'idéal, il faut qu'il précise un peu c'est quoi ces questionnements. Il faut l'y aider.

2eme séquence. Le moment clé, c'est la construction du référentiel. C'est un

grand mot. C'est un peu ce qu'on a fait hier et ce qu'on va faire encore aujourd'hui.

Ce que ça veut dire c'est qu'on va déplier l'action.

Quelles étaient les problèmes qui ont justifié le départ de l'action, quels étaient les enjeux ? Quels étaient les objectifs ? Pas de grandes valeurs ou objectif trop vague comme la cohésion sociale. Cela peut être des objectifs généraux mais qui doivent être déclinés en sous-objectifs plus opérationnels.

Si on veut réussir à construire cela on doit le faire par la discussion.

C'est un peu ce qu'on a fait hier. C'est parce qu'à un moment donné un chef de projet expose et que d'autres personnes qui ne connaissent pas le projet aussi bien vont poser des questions, ça aide tout le monde à préciser les choses. D'où l'importance d'avoir quelque chose qui puisse ressembler à un Comité d'évaluation, une instance qui peuvent être 5 personnes, des personnes d'association, des agents publics, des bénéficiaires... avoir un lieu collectif, un lieu où on va échanger. Parce que si on est tout seul on va dans ses options sans recul, sans confrontation du regard des autres.

Par exemple, si tu dis que les prostituées sont stigmatisées, donc au niveau du regard des habitants et en même temps les actions portent sur les personnes elles mêmes ? Cela entraîne des questions, et c'est dans ce débat là qu'on construit l'évaluation. Cela aide à comprendre. Dans l'idéal, il faut les poser avant le projet, ces questions pouvant entraîner des changements de cap de l'action, d'où l'importance de les poser en amont. Cela va apporter l'adhésion des financeurs à la pertinence du projet. Le fait même de reconstruire la chaîne d'intention, même si on n'évalue pas à la fin, cela est un véritable outil de pilotage du projet. Si en plus on évalue à la fin alors c'est encore mieux.

CUCS Agglomération pointoise de Guadeloupe (Mr Michel RENE)

Avec cet exemple de l'AADPAS, il y avait déjà une démarche intégrée en amont, à tel point qu'on peut comprendre la réflexion de cette association de prendre un opérateur extérieur pour effectuer cette évaluation. Le fait de faire appel à quelqu'un d'extérieur peut lui permettre de prendre de la distance avec l'action et c'est complémentaire. Par contre cette démarche en tant qu'outil de pilotage elle est déjà intégrée.

Renaud EPSTEIN

On peut le faire à tout moment, le mieux est de le faire en amont. Avant même de mettre en place les actions, on peut se poser la question de la cohérence. J'ai ces objectifs là, avec les actions projetées est ce que je traite bien tous mes objectifs ?

A partir de là on peut se dire 2 choses, en fait s'il y a un objectif que je n'ai pas traité. Peut être qu'il y a la possibilité de mener des actions en complément pour traiter cet objectif. Ou encore j'ai affiché un objectif mais ce n'est pas ça le problème. Peut être l'ai-je affiché par habitude. Du lien social par exemple pour reprendre le cas de l'Association de Pelletier. Ce n'était pas ça votre problème, peut être que c'était plus de faire de l'animation dans le quartier. Il faut peut être ne pas surcharger l'objectif et faire l'exercice en amont cela aide à construire mieux la démarche.

Une fois qu'on a déplié cette chaîne d'intentions.

Je vous l'ai présenté comme cela. Dans les manuels, on vous fait des arbres d'objectifs, généraux, stratégiques, opérationnels, un objectif général décliné en sous objectif, en tel actions, etc...

Peu importe la présentation, le tout est la démarche.

Une fois qu'on a reconstruit cela, en amont ou en aval, on peut se poser la question, des questions sur la pertinence, la cohérence, l'efficience, l'impact.

On aura donc fait émerger toutes les questions, vous pouvez lister les questions qui semblent les plus utiles, il y a peut être des questions qui semblent intéressante sur le papier mais qui ne changeront rien à l'action.

Apporter des éléments de réponses vous demandera une énergie folle.

Prenez deux, trois questions pertinentes maximums. Importantes pour la conduite de l'action.

Une fois que vous aurez formulé ces questions vous pourrez vous poser la question des éléments de connaissances, les indicateurs.

Il y a certes des éléments qui ne sont pas quantifiables. On peut alors essayer d'apporter des éléments qualitatifs. Pensez à des outils d'enquêtes qui pourraient vérifier, d'apporter des éléments de réponses à une question.

Cela entraîne à revenir en arrière. Il y a certes des questions qui sont extrêmement importantes mais on n'arrive pas à trouver l'indicateur qui permettrait d'y répondre, la manière d'y répondre.

Si je prends l'exemple de tout à l'heure, l'image des femmes prostituées dans la société martiniquaise cela supposerait de faire un sondage à t zéro dans tel échantillon de la société martiniquaise puis un an après de faire un nouveau sondage. C'est délirant cette affaire cela va coûter plus cher que l'action elle-même. Peut être que vous pourrez trouver d'autres manières de répondre à cette question. Il y en a. Peut être qu'on peut se dire que cette question est certes importante mais on n'a pas de moyens de la mesurer.

Alors on revient, à l'étape des questionnements, quelles questions sont importantes mais aussi auxquelles on pourra répondre.

On a posé donc là le référentiel ; Il devient possible de collecter les indicateurs. Pour l'exemple des bars à « Terres Sainville ». On s'était bien dit que si on a fait tout ce travail en amont, la collecte des indicateurs en aval, cela va leur donner du sens il fallait déjà collecter ces indicateurs à *t* zéro. Si on a pas mesure le niveau de volume sonore avant le lancement de l'action cela ne sert à rien de le mesurer après. Le fait même d'avoir reconstruit cette démarche, le référentiel de l'action, permet de créer des bases pour ensuite aller collecter des données un an trois ans après, pour juger si l'action a servi ou non a quelque chose.

Je répète encore une fois. Le fait même d'avoir fait cela, est en tant que tel et souvent déjà très utile. Même si un an pour des raisons...on peut imaginer un après il se trouve que l'association va disparaître parce que le programme dans lequel elle s'insère est fini. Est-ce nécessaire d'évaluer. Mais malgré tout il y utilité, on recueille des informations.

Il y a deux moments où on peut avoir affaire à quelqu'un d'extérieur.

-On a parfois besoin d'un miroir, c'est un peu le rôle que j'ai eu là, de vous renvoyez à des questions, cela peut parfois être utile.

-Parfois on a besoin de quelqu'un qui est spécialisé dans la production d'information, un bureau d'études, un économiste qui peut aller mesurer, faire des enquêtes, etc..

Mais l'évaluation ne s'arrête pas là, elle ne consiste pas seulement à aller chercher des informations. Il faut ensuite discuter. On l'a vu dans les actions partagées. Quelque soit les informations remontées, elles ne vont pas dire si oui ou non les actions étaient de grande valeur ou pas ; on repart dans un moment de discussion et dans la même configuration. Se sont les mêmes personnes qui s'étaient réunies au départ pour poser les questions qui sont les plus à même de discuter à partir des informations qui seront remontées, et qui seront les plus à même à constituer un jugement. Si l'action a marché, voilà pourquoi. Elle a marché mais on se rend compte des limites. Ou bien elle a marché mais on se rend compte qu'il y avait d'autres problèmes que ceux qu'on avait posés.

Comme sur la question de la prostitution, cela ramène à interpeler les financeurs, les donneurs d'ordres pour les interpeller. Il y a ces problèmes que nous arrivons à résoudre en partie mais il y a aussi d'autres problèmes. Pour ça il faut faire une

note, c'est pas mal de le mettre sur papier. Pour que tout le monde puisse se rappeler un an après de ce qu'on avait fait émerger.

On renvoie ça à ceux qui ont dit d'évaluer : le comité de pilotage, conseil d'administration, etc ...

Il y a ensuite le moment de publicité. Publicité au grand public. Cela peut être un dossier de 40 pages mais là on va faire une petite présentation pour créer le débat démocratique.

Mme TONI-BREDAS (CAF) : Il y a des difficultés parfois de faire participer des usagers sur l'évaluation

R.EPSTEIN : En quoi on aurait besoin de faire de la participation des usagers ? C'est une question. On peut y répondre par différentes positions. Parce qu'on est dans un moment de crise démocratique, de rendre compte parce que c'est important que les bénéficiaires disent quels sont leurs besoins, de les impliquer dans cette définition.

Puisque on est dans une perspective de lutte contre l'exclusion à la CAF, on peut dire dès le début de l'action aux habitants ce qu'on veut faire, ou après voilà ce qu'on a cherché à faire, pourquoi on a fait telle action, telle action, voilà ce qu'on a produit.

C'est extrêmement important. Se sont des éléments de reconnaissance extrêmement forts. Vous dites aux habitants vous n'êtes pas seulement des clients, des bénéficiaires. Donnez nous notre mandat de... Mais...c'est vous qui avez le pouvoir !

Ceci dit j'ai 15 ans d'évaluation derrière moi et je me rends compte qu'on en parle beaucoup mais qu'on en fait très peu.

Ceci étant dit quand je regarde dans les autres pays, on est très en retard en France. On en parle beaucoup, on en fait très très peu au niveau de l'action mais encore moins au niveau de l'évaluation.

Un participant : Mais quels sont les freins ? Ici, on se rend compte qu'il y a cette volonté de faire...mais sans prendre trop de risques.

R.EPSTEIN : Vous m'emmenez sur un terrain qui me passionne. C'est de la philosophie politique. Je pense qu'en France et à cet égard parfois encore plus ici...Je pense que il y a certains travers français qui sont (je pense) poussés à l'extrême ici...qui est qu'on est dans une tradition de Jean Jacques

ROUSSEAU de l'intérêt général. C'est pour ça qu'il y en a qui sont dépositaires de l'Intérêt général, mais ça n'existe pas l'intérêt général ?

Aux Etats Unies, Angleterre ça n'existe pas, on parle parfois de bien commun. En France, on cherche l'intérêt général et il y en a qui sont légitimes pour le faire, les techniciens parce qu'ils ont le savoir, les élus parce qu'ils ont la légitimité du peuple qui vote. Pour eux, les anglo-saxons, il n'y a que des intérêts particuliers, on va essayer de trouver des solutions où ces intérêts s'agencent le mieux...

Je crois qu'en France, on a conduit le pouvoir dans une habitude où pour atteindre ce pouvoir on passe par des élections qui font qu'on est détenteur du pouvoir. On ne va rendre de compte qu'au moment des élections. Alors qu'en Angleterre, l'intérêt général n'existe pas en tant que tel, on bricole que des solutions pour combiner les intérêts particuliers. On va donc expliquer à tout le monde qu'on a trouvé un compromis, pourquoi et vers où la solution doit mener.

Si on prend l'exemple de la prostitution de ce matin. Comment faire pour justifier économiquement d'une action qui concerne un sujet d'ordre tabou des sociétés ? Quand on est dans l'ordre de l'évaluation d'une telle action, il est peut être moins pertinent de dire que j'ai dépensé n milliers d'euros pour faire des formations de poterie à des femmes... Que de dire on a monté des actions vers tels objectifs et voilà le résultat. L'évaluation peut être un outil pour expliquer cela aux élus également et de les impliquer.

Il me semble que la question de la publicité des résultats reste une des difficultés mais qu'on peut évoluer dessus.

CAF : Mme Toni Bredas

Il me semble qu'on ne parle pas au même niveau toujours. Par exemple en interne on n'aura pas les mêmes exigences de publicité. Il existe à la CAF plusieurs échelles d'évaluation par service, par action, par agents.

R. EPSTEIN. Les bilans, les rapports d'activités et d'action alimentent l'évaluation mais cela ne fait pas une évaluation. Il ne faudrait pas s'engager dans le même systématique évaluatif, mais quand on a envie de se poser des questions.

On met notamment les responsables, chefs de projets de la politique de la ville somment les porteurs de projets souvent à tort et à travers de faire des évaluations. Mais ce qu'on devrait attendre d'eux c'est un bilan alors qu'on appelle ça une évaluation.

Mme Toni-bredas (CAF) : Pour que ça soit plus clair quelle définition du bilan ?

R. EPSTEIN. Je n'ai pas de définition. L'évaluation vise à répondre à un certains nombres de questions, alors que le bilan porte sur l'effectivité uniquement, que sur les réalisations.

Le Bilan global d'une structure c'est bien la combinaison de plusieurs bilans en fonction des activités de cette structure. Par exemple l'OMASS a trois directions Cela fera trois bilans. C'est une juxtaposition.

L'évaluation n'est pas l'agrégation ou la juxtaposition d'actions ou de politique. Par ailleurs, ce n'est pas en évaluant chaque projet d'une thématique du CUCS que l'on aura fait une évaluation en agrégeant successivement, projets, axes, thématiques.

Non, l'évaluation du CUCS peut poser des questions auxquelles ne répondront pas ces agrégations. Elle peut poser des questions sur la manière dont le CUCS fonctionne, le partenariat, sur la nature des problèmes qui se posent, sur la pertinence, l'enjeu du CUCS.

L'évaluation c'est chacun à son niveau qui est amené à se poser des questions. Chacun son métier.

Souvent les structures institutionnelles mettent plus de pression sur les porteurs de projets pour qu'ils évaluent leurs projets, qu'elles mêmes sur leur propre politique.

Mme Toni Bredas (CAF)

Ce que je veux dire c'est qu'à un moment donné quand même nos institutions font une évaluation.

Au niveau de la CAF, les agents ne font pas d'évaluation vraiment, c'est plus sur les faits, c'est un rapport d'activités. C'est la combinaison de tout cela qui sera au bout d'un moment évaluée globalement au niveau de l'institution. La CAF a par exemple eu pendant 6 mois une évaluation par la Cour des comptes.

L'association, elle, elle mène donc un projet qu'elle est seule à pouvoir évaluer.

R. EPSTEIN

Les responsables des CUCS devraient pouvoir quand même aider les associations à préciser leurs objectifs et se poser des questions sur leur propre politique.

En France ce qui est dommage c'est qu'on a tous peur de faire de l'évaluation. On est dans une culture de contrôle, la Cour des comptes ne fait pas d'évaluation, elle vérifie ce que vous avez fait avec l'argent public, c'est plus le

« bâton ». Elle n'aide pas à faire mieux, à comprendre ce qu'on fait, à l'inventivité. L'idée de l'évaluation est donc en train de disparaître en France, tout ce qu'elle a à l'origine de subversif, de capacité de donner du sens.

Mr VEBOBE (ADSM)

Dans les associations, si on ne fait pas l'effort de s'interroger sur ces pratiques, de se remettre en question, on ne progresse pas, on tombe dans la routine.

Et si un jour les 2 potos mitans de l'Association disparaissent ou vont ailleurs, c'est toute l'activité qui disparaît.

Il y a aussi des associations qui veulent évaluer, elles ne savent pas toujours faire, il faudrait donc leur apprendre. Elles sont volontaires.

Autrement on ne doit pas les étouffer pour une petite action de quartier.

CAF (Toni bredas)

Aujourd'hui c'est *les vases communicants*, l'Etat met de plus en plus la pression et ça se répercute sur les chefs de projets qui le répercutent sur les associations, c'est une réalité. C'est la réalité du chef de projet CUCS.

Avant on distribuait de l'argent, aujourd'hui à partir du premier euro on conventionne, tous les mois on demande ce qui a été fait, on contrôle oui. Parce que l'Etat nous demande également tous les mois de rendre des comptes, d'envoyer des données. Où on va t'on les prendre ? Au niveau des Associations. Par exemple sur la petite enfance c'est des questionnaires assez longs qu'il faut renvoyer chaque mois.

R. EPSTEIN

Je pense qu'on est sortie de l'évaluation qui était une belle idée démocratique Qui est en train de devenir du *reporting*. Ceci étant dit ce n'est pas de l'évaluation. C'est du suivi, du contrôle. Il faut le faire. Alors peut être il faudrait demander directement aux associations que vous avez besoin de telles ou telles données.

Sur la demande de l'Etat

Vous avez certes une tutelle mais il reste des espaces d'autonomie, qu'il faut inventer sinon. Il y a donc des contraintes vous y répondez. Mais l'évaluation doit rester un espace de liberté pour trouver du sens sur son action.

Quand on évalue, au regard du projet de ce matin. La question de la viabilité économique de Terres Sainville ne doit pas être la question de cette association.

Les CUCS doivent évaluer elles mêmes leurs politiques. La circulaire de l'Etat demande pour chaque association un bilan mais pas une évaluation nécessairement. Elle peut être utile à tout le monde, mais il ne faut pas étouffer les associations avec ça. Il faut un minimum d'envie.

CAF : C'est donc le terme qui n'est pas bon. C'est un bilan qui est attendu.

R. EPSTEIN. Oui, on est d'accord. C'est toujours important pour se comprendre de mettre les bons mots au bon endroit.

Si on développe sur la question de l'association de ce matin, cela alimente le débat politique, c'est interpeller le politique sur la question de valeurs. Entre vitalité économique et éradication de la prostitution. Cela renvoie au politique. Il n'y a pas de réponses. Cela permet de dépasser sa propre action. Chacun son métier.

Pour redonner envie aux élus de revenir dans des comités d'évaluations et de s'y investir c'est de ne pas en faire un comité trop technique mais d'alimenter leur réflexion avec des questions comme celles là.

Le débat que l'on a eu sur les cas pratiques est de nature à intéresser les responsables politiques. On les remet dans leurs rôles.

Il ne faudrait pas arriver qu'avec des réponses mais aussi avec du questionnement. L'évaluation alimente un débat. Ce n'est pas que se mettre en danger mais que les uns et les autres s'interrogent sur leur action.

Sinon c'est plus du compte rendu, du suivi, un audit. Cela est la démarche européenne. Le pire est de faire appel à un bureau d'études qui va créer un outil économétrique. Cela ressemble plus à un audit c'est-à-dire qu'on va faire un audit plus en regard de normes que des objectifs du porteur de projet.

Si on reprend le cas de la CAF, l'audit va faire des ratios en toute objectivité.

L'évaluation, on va partir de ces objectifs, c'est un pari sur l'intelligence collective.

Question

Sinon oui c'est vrai il y aura de moins en moins de projets financés. L'Etat va mettre de plus en plus en compétition les porteurs de projets quel qu'ils soient.

Se sera le projet qui sera le plus qualifié. Dans ce jeu là cela va supposer de travailler en plateforme, mutualisation. Cela supposera de coopérer.

Participant : Est-ce qu'on pourra évaluer le Centre de ressources et l'intervenant ?

Mathieu Petit :

Oui il y aura un questionnaire de satisfaction qui servira à alimenter une évaluation de l'action globale du Centre de ressources.

Autrement, s'il n'y a pas d'autres questions, je vous propose de ne pas hésiter à interpeller le Centre de ressources sur toutes les thématiques de la politique de la ville en matière de qualification collective, documentation, diffusion d'informations...

Remerciements, nouveaux rendez vous du Centre de ressources