



METHODOLOGIE D'EVALUATION D'UNE PRESTATION

Evaluation d'une action conduite, d'un service rendu ou d'un produit utilisé

Méthodologie d'évaluation d'une prestation

Table des matières

0. Introduction.....	3
1. Qu'est-ce qu'évaluer ?	4
2. Les trois questions de quiconque évalue	5
2.1. Pourquoi évalue-t-on ?.....	5
2.2. Qui évalue ?.....	5
2.3. Quand évalue-t-on ?.....	6
3. Les trois questions sur ce qui est évalué	7
3.1. Qu'évalue-t-on ?	7
3.2. Comment évalue-t-on ?	9
3.3. Où évalue-t-on ?	14
4. La question des moyens de l'évaluation.....	16
Annexe : typologie des modes d'investigation d'une réalité à transformer.....	17

Outil et exemples d'évaluation

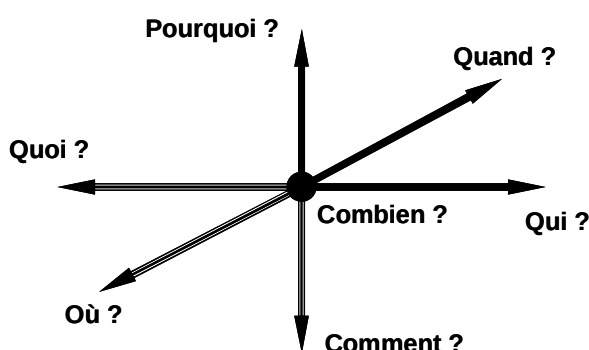
- **Méthodologie de l'évaluation d'une prestation**
 - **Exemple 1 : fédération des habitants d'un habitat collectif**
 - **Exemple 2 : contribution à l'amélioration de la santé des familles**
-

0. Introduction

Le présent travail est le prolongement naturel de celui sur *la conduite d'une mission*. Il en approfondit le chapitre 4 sur la validation du résultat de la mission et l'évaluation des conditions dans lesquelles ce résultat a été atteint. A la notion de *mission* recouvrant le pilotage de processus, la résolution de problèmes, la conduite de projets ou le pilotage de programmes, il substitue la notion à la fois plus ouverte et plus précise de *prestation*, qu'il s'agisse d'une action conduite, d'un service assuré ou d'un produit utilisé. Ainsi propose-t-il une **méthodologie de l'évaluation d'une prestation** en répondant à des questions aussi simples que :

- qu'évalue-t-on et qui évalue ?
- pourquoi et comment évalue-t-on ?
- quand et où évalue-t-on ?
- combien coûte l'évaluation ?

Arrêtons-nous un instant sur le modèle à l'intérieur duquel prennent position ces sept questions. Ce modèle est celui du QQQPCC représenté sur le schéma qui suit. Il s'agit d'un questionnaire qui vise l'exhaustivité des types de questions à se poser pour maîtriser dans sa totalité ou appréhender dans toutes ses composantes toute action quelle qu'elle soit ; y compris celle consistant à évaluer une prestation.



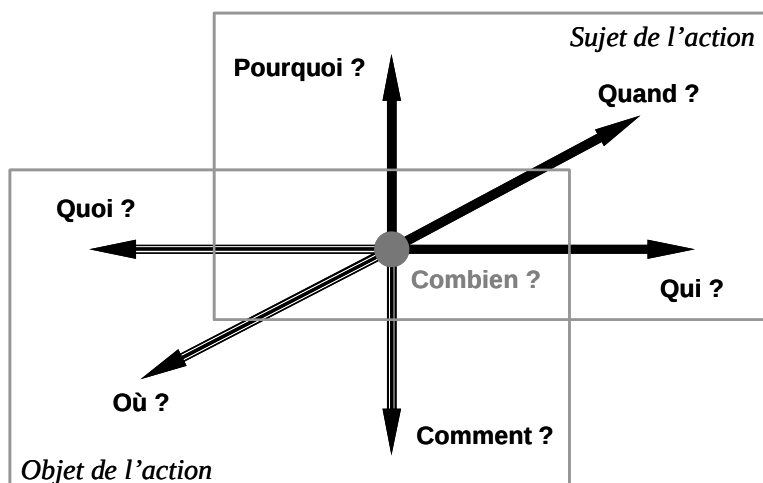
La disposition de ces sept questions dans le schéma n'est pas innocente. Les six premières sont disposées deux par deux aux extrémités de trois axes :

- qui fait quoi ?
- pourquoi et comment fait-on ?
- quand et où fait-on ?

Elles se répartissent volontiers en deux catégories :

- les trois questions que ne peut se poser que le *sujet de l'action* : qui, pourquoi et quand ?
- les trois questions qui ne peuvent porter que sur l'*objet de l'action* : quoi, comment et où ?

A ces six premières questions s'y ajoute une septième et dernière, celle du *coût de l'action* : combien ? Cette septième question relève autant du sujet que de l'objet de l'action. Car, si elle porte bien sur l'objet, sa réponse ne dépend que de la seule volonté du sujet ; une question aussi à laquelle le sujet ne répond qu'après avoir répondu aux sept autres, quitte, pour se faire, à remettre en cause les réponses apportées.



1. Qu'est-ce qu'évaluer ?

Si on a assuré une prestation attendue ou réalisé une action espérée, c'est *a priori* pour apporter une transformation visant l'amélioration d'un existant ou d'une situation. Mais pour être certain d'y être parvenu, encore faut-il avoir mesuré les résultats de cette action, communiqué cette évaluation à l'ensemble des acteurs concernés et avoir rendus ces derniers lucides sur la décision qu'ils ont prise ou vont prendre d'agir.

Évaluer, c'est au fond une action assez précise. C'est une action qui consiste à se poser des questions, à recueillir des données et à analyser ces données pour formuler des recommandations. Car pour évaluer, comme pour réaliser n'importe quelle action, il convient de répondre aux sept questions précédentes reprises ci-dessous :

- les trois questions que ne peut se poser que celui qui évalue : **pourquoi**, **par qui** et **quand** évaluer ;
- les trois questions qui ne peuvent que porter que sur ce qui est évalué : **quoi**, **comment** et **où** évaluer ;
- la question du coût et des moyens de l'évaluation : **combien**.

2. Les trois questions de quiconque évalue

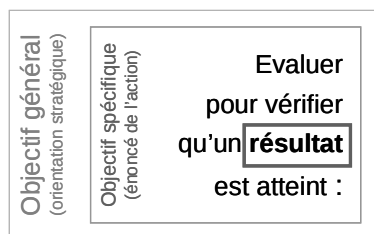
Ces trois questions sont celles du *pourquoi*, du *qui* et du *quand*. Ce sont les questions que se pose nécessairement le sujet de n'importe quelle action face à l'objet de son action. Ce sont donc les questions du sujet qui va évaluer. Ce sont les trois questions auxquelles doit répondre l'évaluateur ou dont il doit connaître les réponses : pourquoi faut-il évaluer ? Qui doit faire l'évaluation ? A quel moment ou période convient-il de faire cette évaluation ?

2.1. Pourquoi évalue-t-on ?

D'une manière très générale, on évalue pour vérifier qu'une action menée dans ce but a effectivement permis de changer ou de transformer la réalité ; que les effets de cette action ont amélioré une situation, amélioré une prestation assurée, un service rendu ou un produit utilisé.

D'une manière très générale encore, on évalue pour décider avant d'agir ou savoir après si on a bien agi ou, ce qui ne veut pas dire la même chose, bien fait d'agir.

Et d'une manière plus précise, on évalue presque toujours en comparant un résultat atteint aux valeurs prises par des indicateurs choisis pour chaque critère d'évaluation. Ce faisant, on vérifie que ce résultat est atteint par rapport à un objectif spécifique qui n'est autre que le résultat de la prestation assurée ou de l'action conduite. C'est à partir de cet objectif spécifique qu'ont été déterminées les valeurs données aux indicateurs, c'est-à-dire les conditions de validation du résultat atteint. Et cet objectif spécifique auquel on se réfère est l'un de ceux dépendant tous du même objectif général, c'est-à-dire de l'orientation stratégique selon laquelle a été définie la prestation assurée ou l'action conduite.



- par rapport à un **objectif spécifique** ...
- ... dépendant de l'**objectif général** ;
- selon des **conditions de validation** ...
- ... dépendantes des **critères d'évaluation**.

2.2. Qui évalue ?

Les acteurs d'une prestation sont de trois types :

- les commanditaires qui l'ont décidée,
- les prestataires qui l'ont assurée,
- les bénéficiaires pour qui elle a été assurée ;

et ce, quelle que soit la nature de la prestation assurée, de l'action conduite, du service rendu ou du produit utilisé.

Le plus souvent, les intérêts de ces trois types d'acteurs ne convergent pas. Les bénéficiaires auront tendance à se plaindre d'une prestation rendue qui ne correspond pas à celle attendue. Les commanditaires auront quant à eux naturellement tendance à penser que ce qu'ils ont voulu répond à l'attente des bénéficiaires et que le mécontentement de ces derniers vient d'une insuffisance des prestataires.

Bref, choisir l'évaluateur ou les évaluateurs parmi ces trois types d'acteurs n'est en aucun cas innocent.

- Mieux que d'autres, les prestataires connaissent les difficultés à surmonter pour assurer la prestation.
- Les bénéficiaires sont évidemment les mieux placés pour exprimer un degré de satisfaction.
- Quant aux commanditaires, ils ont la légitimité requise pour juger les résultats de l'action des prestataires entre ce qu'ils ont voulu et ce qui est perçu par les bénéficiaires.

Mais au total, on n'échappe jamais à la question de savoir si l'évaluation doit être faite :

- par des acteurs impliqués dans la prestation (évaluation de l'intérieur), y compris par un collectif mêlant des acteurs de tout ou partie des trois types ;
- par des observateurs indépendants (évaluation de l'extérieur) souvent identifiés par les commanditaires et mandatés avec l'assentiment des bénéficiaires, voire des prestataires eux-mêmes.

2.3. Quand évalue-t-on ?

L'objet de l'évaluation varie en fonction du moment ou de la période choisie pour évaluer une prestation. En effet, l'objet de l'évaluation n'est évidemment pas le même selon que l'on évalue la conception de la prestation, son processus de réalisation, ses effets ou ses impacts.

Une toute première distinction est à faire entre une évaluation instantanée et une évaluation continue.

- Une **évaluation instantanée** est effectuée à un moment particulier ou dans l'instant ; elle ne peut porter que sur des résultats observés à des moments privilégiés, avant, à la fin ou après la prestation ou la conduite de l'action.
- Une **évaluation continue** est effectuée sur une période prolongée ou dans le temps ; elle ne peut porter que sur un processus observé lors de son déroulement, pendant la prestation ou la conduite de l'action.

Quatre possibilités s'offrent donc à l'évaluateur pour décider du moment ou de la période de l'évaluation par rapport à la réalisation de la prestation. L'évaluation peut en effet avoir lieu avant, pendant, à la fin ou plus longtemps après la réalisation de la prestation.

- Avant la réalisation, **est évaluée la conception** de l'action et la prévision du processus.
- Pendant la réalisation, **est évalué le processus** de réalisation tout au long de l'action ;
- à la fin de la réalisation, **sont évalués les effets** de la prestation par rapport aux résultats voulus ;
- après la réalisation, **sont évalués les impacts** de la prestation quelques temps après.

3. Les trois questions sur ce qui est évalué

Ces trois questions sont celles du *quoi*, du *comment* et du *où*. Ce sont les questions qui ne portent que sur l'objet de l'évaluation, sur ce qui est évalué. Ce sont les trois questions dont les réponses déterminent l'objet de l'évaluation et la manière dont elle va être conduite : que faut-il évaluer ? Comment doit-on évaluer ? A quel endroit ou sur quel territoire convient-il de faire cette évaluation ?

3.1. Qu'évalue-t-on ?

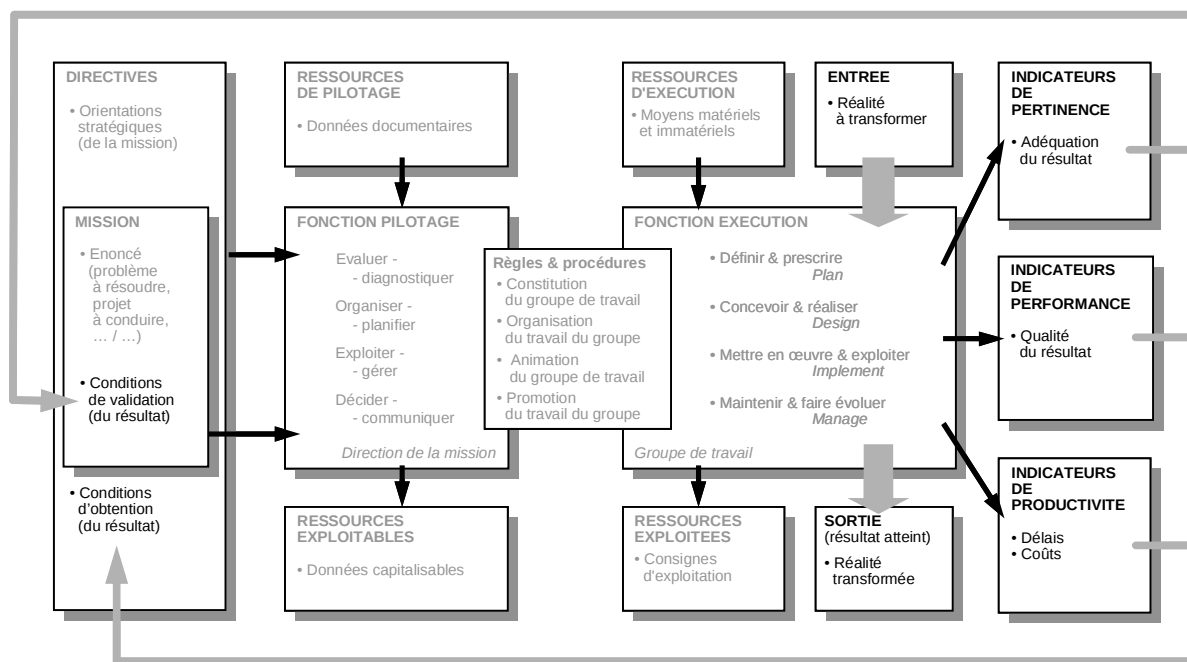
On a vu en 2.3 que l'objet de l'évaluation varie en fonction du moment ou de la période choisie pour évaluer une mission ou prestation selon qu'on s'intéresse à sa conception, au processus de sa réalisation, à ses effets immédiats ou à ses impacts à terme. Mais, dans tous les cas, **c'est bien un résultat qu'on évalue** :

- **le résultat d'une mission conduite** qu'il s'agisse du pilotage d'un processus, de la résolution d'un problème, de la conduite d'un projet ou de la direction d'un programme ;
- **le résultat d'une prestation assurée** qu'il s'agisse d'une action conduite dans l'instant, d'un service assuré dans le temps ou d'un produit acquis dans l'instant et utilisé dans le temps.

Deux modèles permettent de préciser ce que recouvre cette notion unique et simple de **résultat atteint** avant, durant, immédiatement ou longtemps après une mission conduite ou une prestation assurée.

Dans le premier modèle rappelé ci-dessous¹ d'une mission conduite, le résultat est très simple ; c'est, en sortie de ce modèle, **la réalité transformée** dont l'évaluation a pour objet de vérifier :

- **l'adéquation et la qualité du résultat atteint**² par rapport à des conditions préétablies de sa validation ;
- **les délais et les coûts nécessaires pour atteindre ce résultat**³ par rapport à des conditions préétablies de son obtention.



Dans le second modèle rappelé plus loin d'une prestation assurée, le résultat est plus complexe. Il y a en effet plusieurs résultats car il y a plusieurs types de prestations :

- selon qu'on adopte le point de vue du bénéficiaire ou celui du prestataire ;
- selon qu'on raisonne dans l'instant (en temps réel) ou dans le temps (en temps différé).

¹ Cf. la méthodologie de la conduite d'une mission

² Vérifier l'adéquation et la qualité du résultat, c'est vérifier respectivement sa pertinence et sa performance par rapport à l'objectif visé, c'est-à-dire le résultat à atteindre au terme de la mission.

³ Vérifier le respect des délais et des coûts d'obtention du résultat, c'est vérifier la productivité de ceux qui ont conduit la mission pour y parvenir.

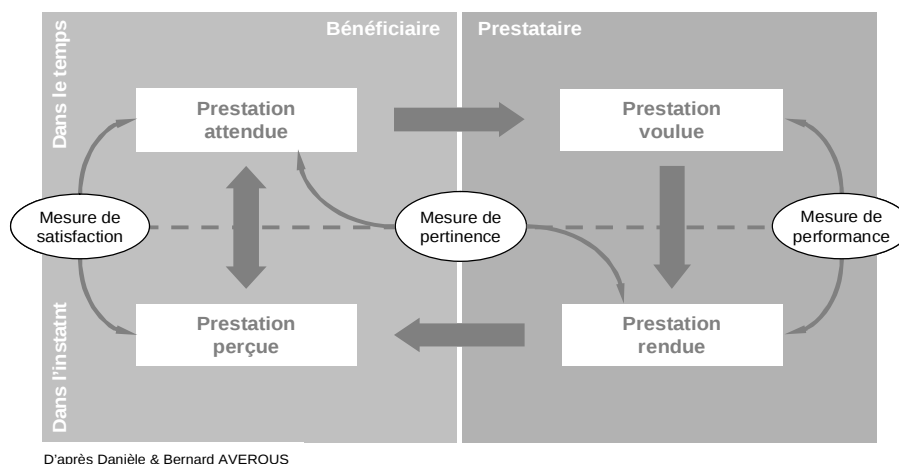
Ce modèle est né du constat de la dégradation inexorable de la qualité dans la relation entre l'offre et la demande, c'est-à-dire entre l'attente initiale et la perception finale, par le bénéficiaire, de l'offre du prestataire. C'est-à-dire encore l'écart qui s'instaure inexorablement, avec le temps, entre la qualité escomptée et la qualité constatée de l'offre du prestataire.

Point de vue adopté	Bénéficiaire	Prestataire
Dans le temps (en temps différé)	Qualité escomptée 100 %	Qualité recherchée ~ 95 %
Dans l'instant (en temps réel)	Qualité constatée ~ 60 %	Qualité assurée ~ 85 %

Appelé cercle de qualité (CYQ⁴), ce modèle substitue, à la notion de *mission* du modèle précédent, la notion à la fois plus ouverte et plus précise de *prestation*⁵ ; qu'il s'agisse :

- d'une action conduite dans l'instant,
- d'un service assuré dans le temps,
- d'un produit acquis dans l'instant et utilisé dans le temps.

Il modélise l'évolution dans le temps de la relation entre la demande du bénéficiaire et l'offre du prestataire.



D'après Danièle & Bernard AVEROUS

Ce second modèle a un premier mérite qui est de distinguer avec précision quatre prestations :

- la prestation attendue et la prestation perçue par le bénéficiaire,
- la prestation voulue et la prestation rendue par le prestataire ;

ou dit autrement :

- la prestation rendue et la prestation perçue dans l'instant (en temps réel),
- la prestation attendue et la prestation voulue dans le temps (en temps différé).

Ces quatre prestations sont autant d'objets possibles d'évaluation. Mais, s'agissant de ce qui est mesuré, ce second modèle a un autre mérite qui est de mettre en évidence avec précision :

- la mesure de **la satisfaction**, c'est-à-dire l'évaluation de l'écart entre la prestation attendue (ou escomptée dans le temps) et celle réellement perçue (ou constatée dans l'instant) par le bénéficiaire ;
- la mesure de **la pertinence**, c'est-à-dire la vérification de l'adéquation entre la prestation attendue (ou escomptée) par le bénéficiaire et celle effectivement rendue (ou assurée) par le prestataire ;
- la mesure de **la performance**⁶, c'est-à-dire l'évaluation de l'écart entre la qualité voulue (ou recherchée dans le temps) et la qualité rendue (ou assurée dans l'instant) par le prestataire.

⁴ D'après Danièle & Bernard Averous

⁵ Cf. § 0. Introduction du présent document

On retrouve donc bien, s'ajoutant à la mesure de la *satisfaction-client*, les deux mesures de *pertinence* et de *performance* du premier modèle d'une mission conduite, c'est-à-dire les deux mesures de l'adéquation et de la qualité du résultat de la mission.

En revanche, ne figure pas dans ce second modèle d'une prestation assurée la mesure de **la productivité** qui apparaît dans le premier modèle pour évaluer à quels coûts et dans quels délais le résultat a été atteint. Cette mesure de la productivité conçue comme évaluation des conditions d'obtention du résultat reste, dans tous les cas, un objet incontournable de l'évaluation d'une prestation qui s'ajoute aux mesures de la satisfaction du bénéficiaire, de la pertinence et de la performance du résultat atteint.

3.2. Comment évalue-t-on ?

A l'aide de tout ce qui précède et avant de déterminer comment on évalue, il convient de rappeler qu'évaluer, c'est ou cela devrait presque toujours être :

- *décider avant* de la façon dont sera mesuré le résultat obtenu,
- *ajuster pendant* les moyens mobilisés pour atteindre ce résultat,
- *constater à la fin* la conformité ou non du résultat obtenu à l'objectif visé,
- *constater après* la permanence ou le maintien de cette conformité.

Déterminer le comment de l'évaluation dépend très peu du modèle retenu parmi les deux précédemment cités ; qu'il s'agisse du premier sur la conduite d'une mission ou du second sur l'évolution de la relation entre l'offre du prestataire et la demande du bénéficiaire.

En effet, dans l'un comme l'autre de ces deux précédents modèles sont proposés les mêmes critères d'évaluation des résultats atteints :

1. le critère de **pertinence** ou d'adéquation du résultat atteint,
2. le critère de **performance** ou de qualité du résultat atteint,
3. le critère de **productivité** ou de respect des délais et des coûts d'obtention du résultat atteint.

Les deux premiers **critères de pertinence et de performance** portent sur le résultat de la mission menée ou de la prestation assurée. Ils renvoient, par conséquent aux **conditions de validation du résultat** atteint.

Le troisième **critère de productivité** porte sur la façon dont la mission a été menée ou la prestation assurée. Il renvoie par conséquent aux **conditions d'obtention du résultat** atteint.

Ainsi définis, ces trois critères s'appliquent pratiquement à toutes les situations de production d'un résultat quels que soient l'objet et la nature de la situation qui y conduit. En revanche, selon l'objectif à atteindre ou l'attente à satisfaire et selon la manière de s'y prendre pour y parvenir, ces trois critères au caractère quasi universel vont chacun se décliner à l'infini en une série plus ou moins grande d'indicateurs qui eux dépendent au contraire très étroitement de l'objet et de la nature de la mission ou de la prestation.

Les **indicateurs de pertinence** permettent d'évaluer l'*adéquation du résultat* atteint à la fin de la conduite de la mission :

- *Le résultat atteint va-t-il au delà ou reste-t-il en deçà de la solution attendue ?*
- *Le résultat atteint correspond-il aux objectifs visés par le projet ?*
- *Le résultat atteint est-il ... ?*

Pour répondre à ce type de questions, il convient en effet :

- de se donner un ou plusieurs **indicateurs d'évaluation de la pertinence** qu'on exprimera le plus souvent en termes de *nombre de ...*, *degré de ...*, *niveau de ...*, *rapport entre ...*, etc.
- et de se fixer, dans les **conditions de validation du résultat**, une valeur seuil à atteindre pour chacun de ces indicateurs.

⁶ Définie comme la mesure d'un écart entre la qualité recherchée et la qualité assurée, la mesure de la performance peut aussi se définir comme le contrôle de la conformité du résultat atteint par rapport au contrat passé.

Les **indicateurs de performance** permettent d'évaluer la *qualité du résultat* atteint à la fin de la conduite de la mission :

- *Le dispositif mis en œuvre donne-t-il des résultats satisfaisants ?*
- *Le système mis en œuvre fonctionne-t-il ?*
- *La solution « implémentée » est-elle efficace, fiable, ... ?*
- *Le résultat atteint est-il ... ?*

Pour répondre à ce type de questions, il convient en effet :

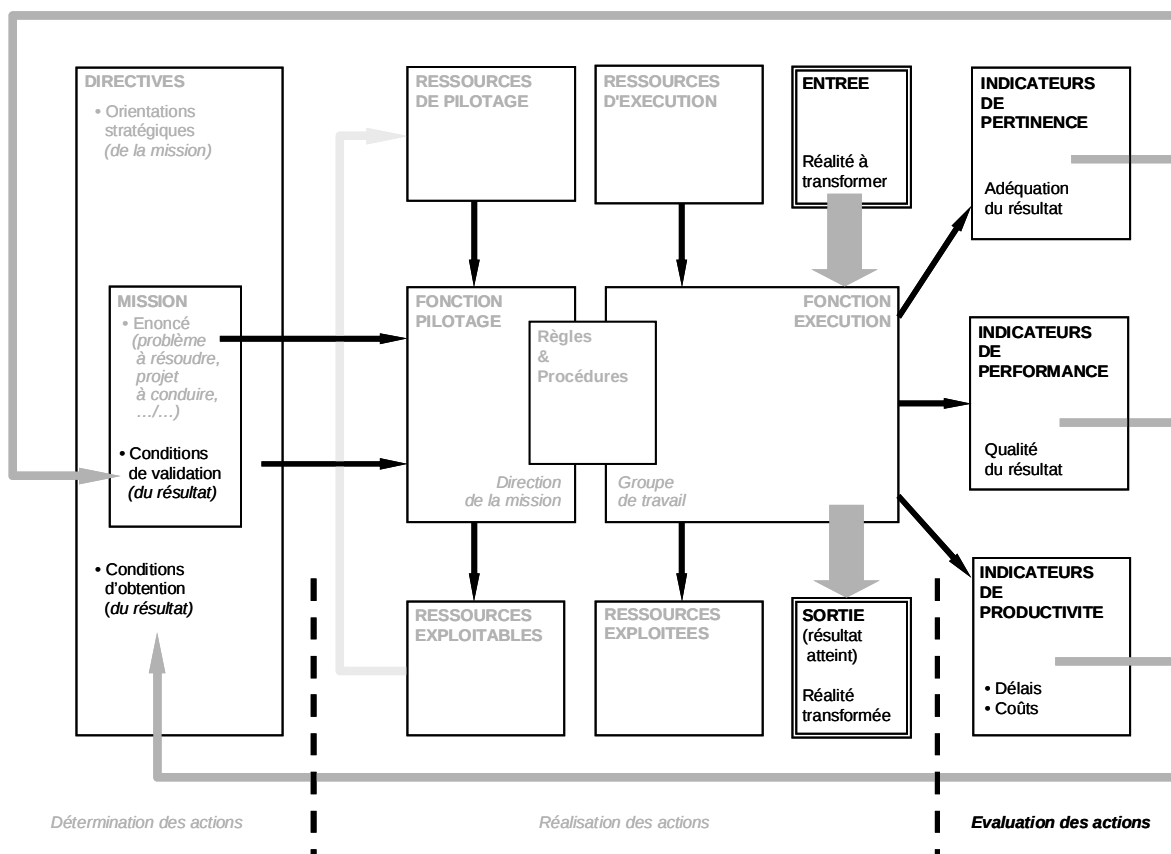
- de se donner un ou plusieurs **indicateurs d'évaluation de la qualité** exprimés le plus souvent en termes de *degré de satisfaction de ...*, *niveau de qualité de ...*, *comparaison entre avant et après*, *entre ici et ailleurs*, *entre situation traitée et situation témoin*, ..., etc.
- et de se fixer, dans les **conditions de validation du résultat**, une valeur seuil à atteindre pour chacun de ces indicateurs.

Les **indicateurs de productivité** permettent d'évaluer les *délais et les coûts* de conduite de la mission :

- *Combien de temps faut-il se donner pour faire aboutir ce projet ?*
- *Quel budget en journées-homme a-t-il fallu allouer à la conduite de ce projet ?*
- *Quel budget en euros a-t-il fallu allouer à la conduite de ce projet ?*
- *Quelles ressources en ... ?*

Pour répondre à ce type de questions, il convient en effet :

- de se donner un ou plusieurs **indicateurs d'évaluation de la productivité** du groupe qui mène la mission ou assure la mission, exprimés le plus souvent en termes de *temps alloués*, *budgets alloués*, *moyens dédiés*, etc.
- et de se fixer, dans les **conditions d'obtention du résultat**, des délais et des coûts à ne pas dépasser.



Dans le premier modèle⁷ (rappelé à la page précédente) de la conduite d'une mission, les valeurs précises que prennent les indicateurs de chacun des trois critères sont données **dans les conditions de validation du résultat pour la pertinence et la performance** et **dans les conditions d'obtention du résultat pour la productivité**.

C'est ce que représentent les **deux boucles de rétroaction horizontales** :

- celle passant au dessus du modèle qui relie en retour les indicateurs de pertinence et de performance aux conditions de validation du résultat ;
- celle passant au dessous du modèle qui relie en retour les indicateurs de productivité aux conditions d'obtention du résultat.

A ces deux boucles de rétroaction horizontale s'ajoute dans ce même modèle **une troisième boucle de rétroaction verticale** qui illustre la capitalisation des ressources. En effet, les deux fonctions de pilotage et d'exécution de la mission utilisent les ressources qui les alimentent en entrée, capitalisent sur l'expérience acquise et produisent en sortie des ressources exploitables ou exploitées qui en retour enrichissent les ressources d'entrées.

On trouvera dans ce qui suit un exemple d'illustration de ce modèle.

Il s'agit d'un projet expérimental conduit entre 2002 et 2004 à La Poste et visant à doter chaque facteur d'un tricycle électrique pour des raisons à la fois écologiques, ergonomiques et de productivité. Cette expérimentation a été conduite au sein de deux centres de distribution du courrier, l'un en milieu périurbain dans le département de la Vienne et l'autre en milieu urbain dans le département de la Gironde.

(voir page suivante)

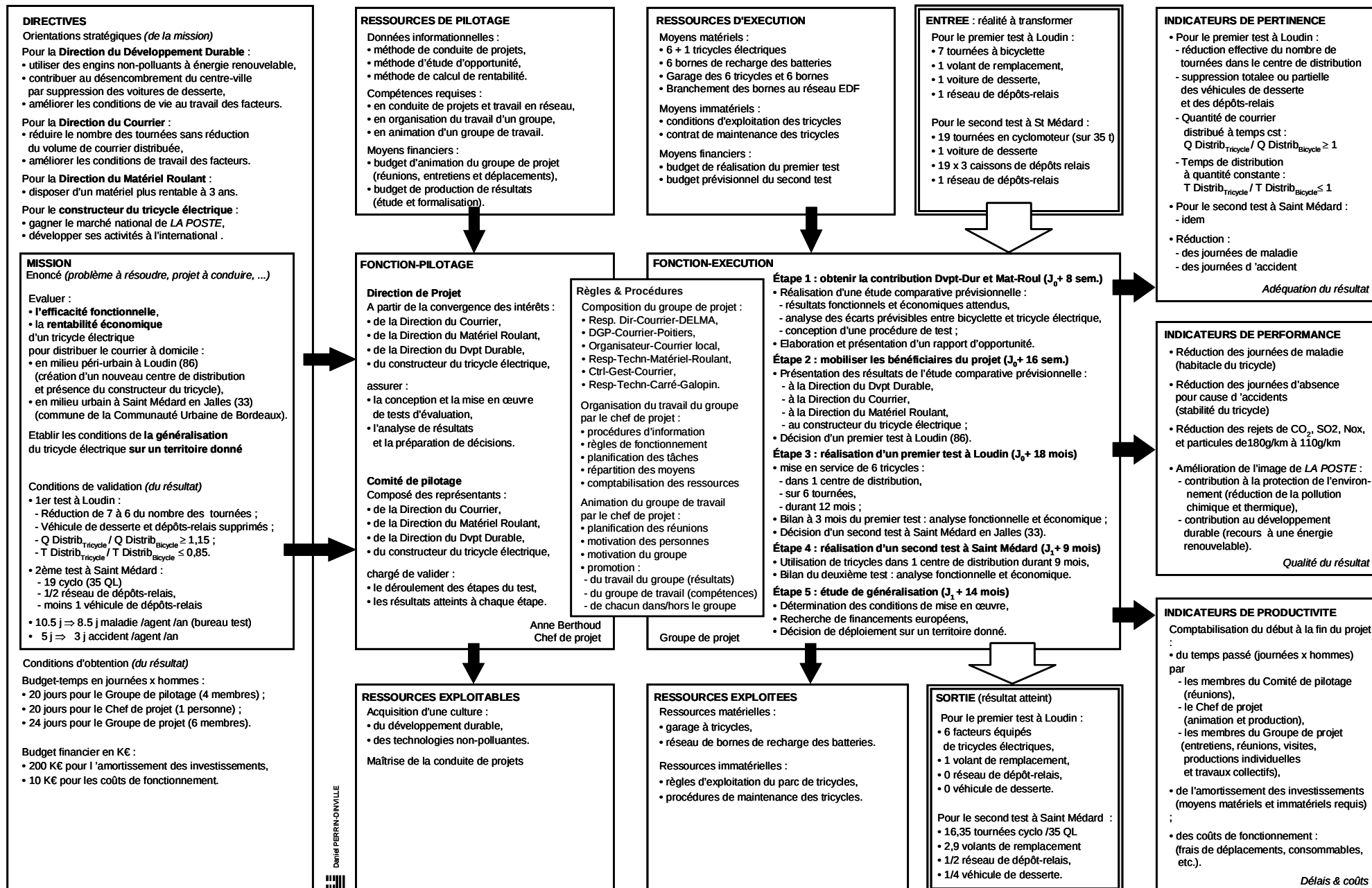
⁷ Cf. la méthodologie de la conduite d'une mission

Projet « loustic » : doter chaque facteur d'un tricycle électrique ⇒

- réduction de la pollution en milieu urbain,
- désencombrement des centres-ville,
- amélioration des conditions de vie au travail.

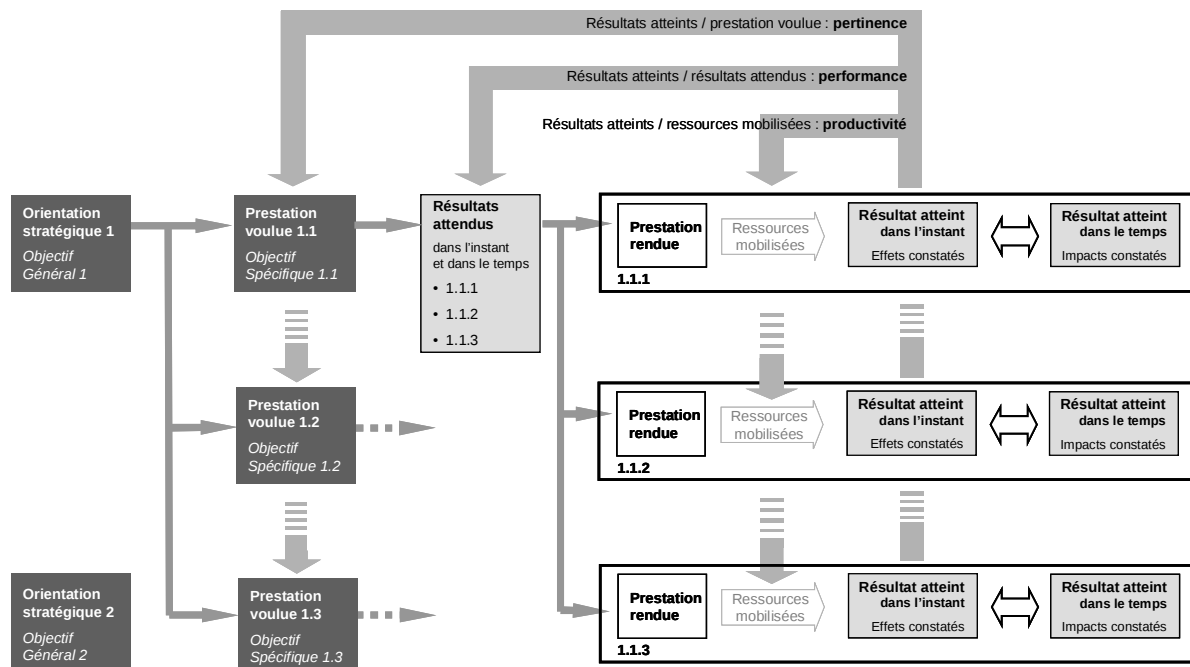
- Embarquement d'une charge supérieure de 200% par rapport à une bicyclette
- Diminution des risques de chute par garantie de stabilité
- Protection contre les intempéries par la présence d'un habitacle de conduite

Anne BERTHOUD
Daniel PERRIN-DINVILLE
Octobre 2002



Dans le second modèle présenté ci-après d'une prestation assurée, il est fait appel aux mêmes critères universels de pertinence, de performance et de productivité que précédemment. En revanche, les choses se complexifient sensiblement parce que :

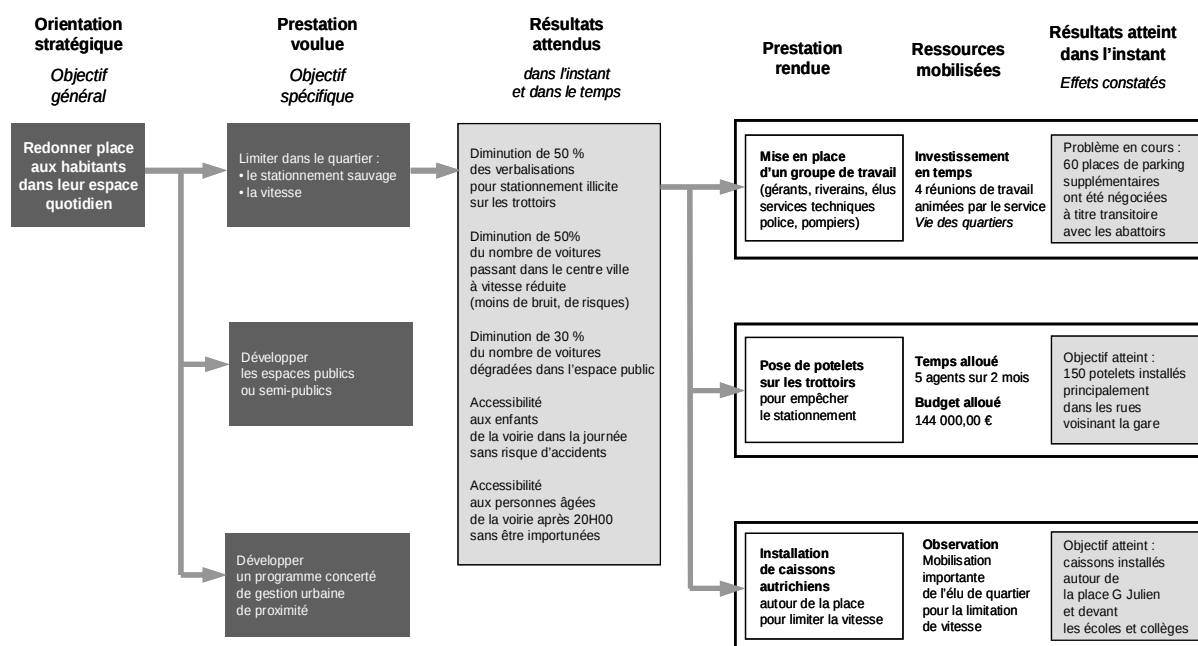
- à l'énoncé unique de la mission dans le premier modèle se substitue la **distinction entre prestation voulue et prestation rendue** dans le second modèle ;
- au seul résultat atteint de la conduite d'une mission se substitue la **distinction entre résultats attendus et résultats atteints** dans l'instant et le temps.



Dans ce modèle⁸, figurent **trois boucles de rétroaction horizontales** par comparaison du résultat atteint :

- avec la prestation voulue par les prestataires dans l'évaluation de la pertinence,
- avec un résultat attendu par les bénéficiaires dans l'évaluation de la performance ;
- par comparaison aux ressources mobilisées dans l'évaluation de la productivité.

On trouvera ci-dessous un exemple⁹ d'illustration de ce modèle appliqué à un projet *Politique de la ville*.



⁸ Etabli d'après Guy Cauquil

⁹ Repris du même auteur

3.3. Où évalue-t-on ?

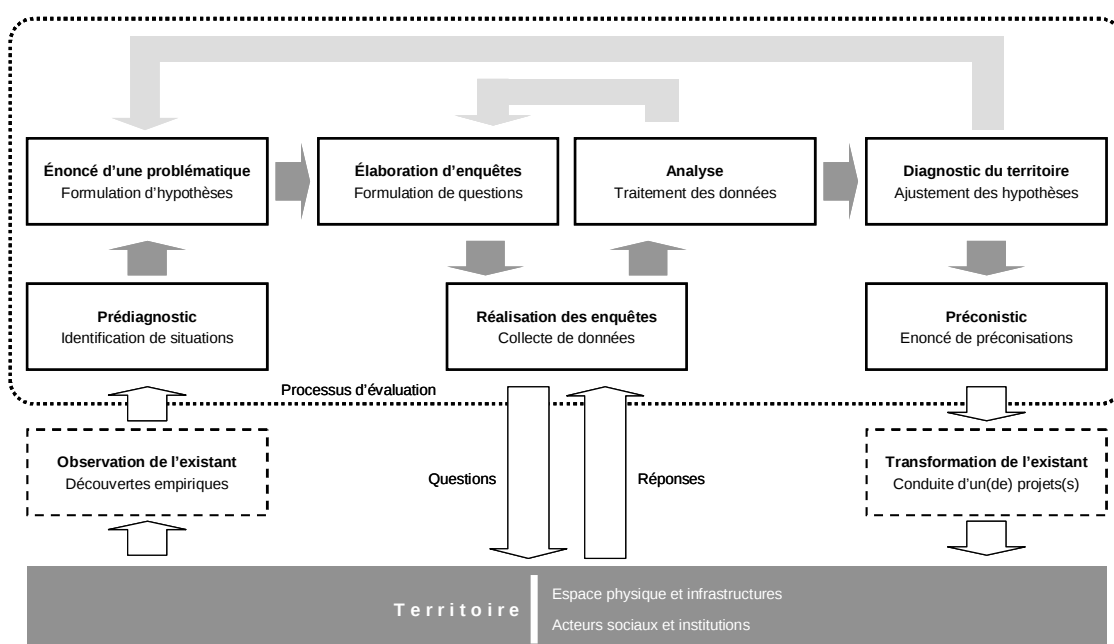
Cette dernière question de caractérisation de l'objet de l'évaluation est celle de l'endroit sur lequel ou du territoire à l'intérieur duquel est faite cette évaluation.

Une première manière très simple de répondre à cette question porte sur le lieu plus que sur l'espace de l'évaluation. Une évaluation peut en effet être effectuée :

- **en local** : les évaluateurs travaillent depuis leur entité d'appartenance, au sein de leur structure, à traiter en temps différé des données recueillies au préalable sur le terrain ;
- **sur site** : les évaluateurs travaillent sur le terrain, sur les lieux mêmes de l'action conduite, là où s'observent les résultats atteints, travaillent à recueillir et à traiter les données en temps réel.

Ces deux réponses ne diffèrent véritablement que par le lieu de traitement des données et pas par celui du recueil nécessairement effectué sur le terrain de l'action. Mais il existe une seconde manière beaucoup plus riche et intéressante de répondre à la question du *où*.

Cette seconde manière ne porte plus sur le lieu, mais sur l'espace de l'évaluation : l'espace n'est plus seulement le lieu de l'évaluation, mais son objet même : évaluation d'un espace qui est et devient, avec ce qui s'y trouve et s'y passe ; un espace physique avec ses infrastructures, ses institutions et ses acteurs sociaux. C'est l'**évaluation d'un territoire**, un processus choisi ici pour sa richesse ; un processus complexe fait de chronologies et de simultanités ; un processus systémique doté de boucles de rétroaction ; **un processus en tension entre observation et transformation d'un existant**.



Déclinée à l'intérieur du cadre en pointillé dans le schéma ci-dessus, l'évaluation d'un territoire est ici résumée avec pour simple objectif d'en illustrer la richesse et pas d'en décliner le détail.

Observer un territoire, c'est procéder à l'*observation d'un existant* avant de le transformer et pour ce faire :

- dans un premier temps, y faire des découvertes empiriques d'où sont identifiées des situations emblématiques, la matière à l'élaboration d'un *prédiagnostic* ;
- dans un second temps, à partir de ce prédiagnostic, formuler des hypothèses, la matière à l'énoncé d'une *problématique*.

Entre l'énoncé de la problématique, fruit de l'observation, et le diagnostic territorial, motif de sa transformation, s'insère le travail de vérification des hypothèses. Il s'agit d'un travail tout à fait classique d'enquêtes comportant successivement :

- l'*élaboration des enquêtes* par la formulation des questions à partir des hypothèses de la problématique,
- la *réalisation des enquêtes* nécessaires par la collecte de données en réponses à des questions posées,
- l'*analyse* par le traitement des données collectées pour élaborer le diagnostic territorial.

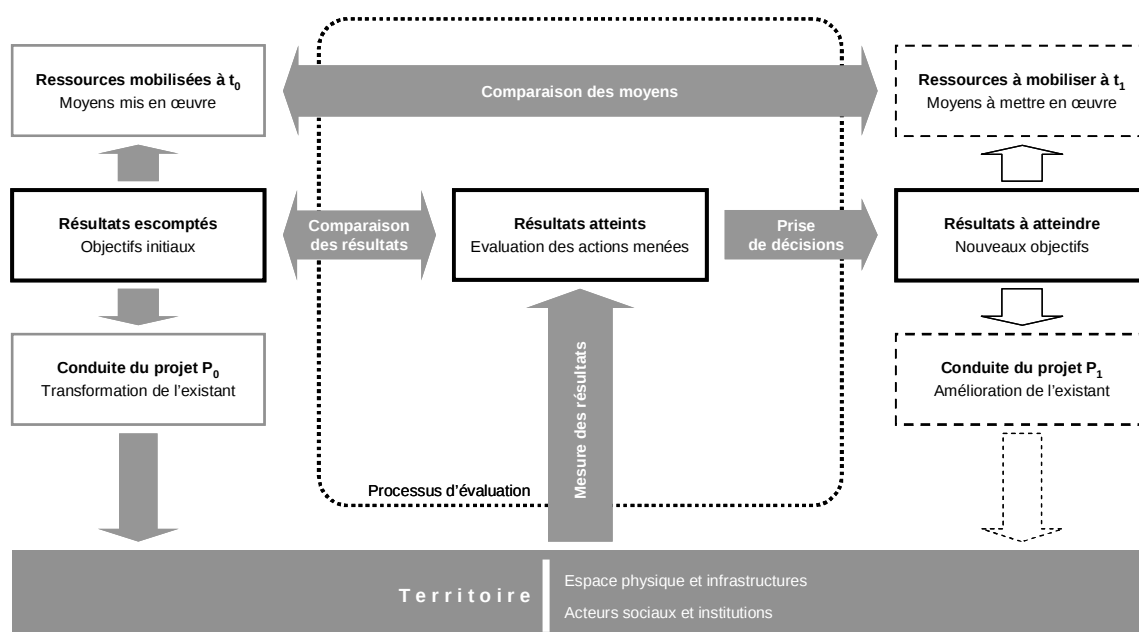
Fait de questions-réponses, d'aller et retour sur le terrain, ce travail d'enquêtes a pour résultat l'ajustement des hypothèses sur lequel repose l'énoncé du *diagnostic du territoire*.

Transformer un territoire, c'est procéder à la *transformation d'un existant* après l'avoir observé et pour ce faire :

- dans un premier temps, à partir du *diagnostic du territoire*, énoncer des propositions ou préconisations, la matière à l'élaboration d'un « *préconistic* » ;
- dans un second temps, à partir de ce « *préconistic* », décider d'un ou de plusieurs projets à conduire pour *transformer cet existant*, c'est-à-dire transformer en toute connaissance de cause la réalité du territoire.

Toujours dans le schéma précédent, figurent en haut du cadre en pointillé des boucles de rétroaction qui relient, pour l'une, l'analyse des données recueillies à l'élaboration des enquêtes et, pour l'autre, le diagnostic du territoire à l'énoncé d'une problématique. En d'autres termes, la première boucle de rétroaction relie le traitement des données collectées à la formulation des questions à poser. Et la seconde relie l'ajustement des hypothèses à leur formulation initiale. Ces deux boucles de rétroaction illustrent dans le schéma précédent le caractère systémique de l'évaluation d'un territoire en tension entre son observation et sa transformation.

De la même manière, conduite toujours sur un mode systémique, l'évaluation des actions menées sur un territoire est en tension entre sa transformation et la décision de le transformer. C'est ce qu'illustre le schéma suivant dans lequel le processus d'évaluation décliné à l'intérieur du cadre en pointillé fait le lien entre la conduite du projet [P₀] et la décision d'engager le projet [P₁].



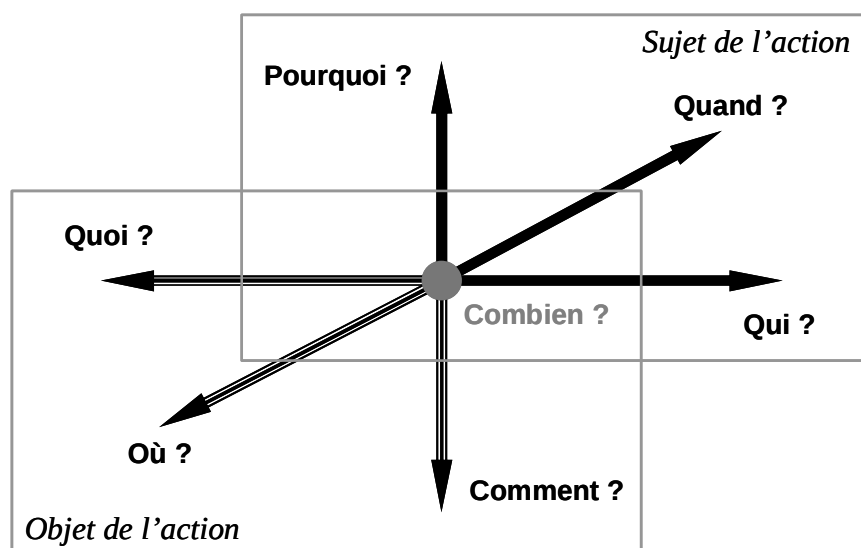
En effet, à tout moment, l'évaluation des actions menées pour transformer le territoire consiste à mesurer les résultats atteints et à les comparer aux résultats initialement escomptés ; et ce, en vue de se donner de nouveaux objectifs à atteindre et de décider ou non la conduite d'un nouveau projet.

Car s'il s'avère que les résultats atteints sont en dessous de ceux escomptés, alors est prise la décision de conduire un nouveau projet [P₁], en complément du projet initial [P₀]. Encore faut-il pour cela que les ressources nécessaires à la conduite de [P₁] restent supportables par rapport à celles mobilisées pour conduire [P₀]. C'est ce que permet de voir la comparaison des moyens à mettre en œuvre pour [P₁] à ceux mis en œuvre pour [P₀].

Conduite selon un mode systémique fait d'ajustements permanents, **l'évaluation des actions menées sur un territoire est bien en tension entre sa transformation et la décision de le transformer.**

4. La question des moyens de l'évaluation

Comme pour toute action quelle qu'elle soit (cf. le schéma repris ci-dessous), **le combien de l'évaluation** concerne autant l'évaluateur que ce qui est évalué, autant le sujet que l'objet de l'action consistant à évaluer.



Cette question du combien de l'évaluation, c'est la question des **moyens accordés à l'évaluateur**.

C'est, plus précisément, la question du temps consacré, des coûts engagés et des ressources mobilisées pour que l'évaluateur puisse affirmer, au terme de sa mission, que des résultats escomptés ont été atteints et qu'ils l'ont été à un niveau préalablement repéré et satisfaisant de pertinence et de performance et dans conditions acceptables de productivité.

Annexe : typologie des modes d'investigation d'une réalité à transformer

Le tableau suivant recense en les caractérisant sept modes d'investigation (dont l'évaluation) utilisés pour appréhender et comprendre une réalité en vue de la transformer.

	Appréhender ...	... et comprendre ...	... pour décider ...	... et agir
	Recueil de données • Spécifique/Général • Descriptif/Explicatif • Alimentation du sujet	Production de savoirs • Données saisies et structurées • Informations consultées et traitées • Connaissances appropriées et utilisées	Production d'éléments de décision • Questions et réponses • Hypothèses et solutions • Schémas et fonctionnements • Concepts et modèles	Actions à engager • Processus à modifier • Problèmes à résoudre • Projets à conduire • Programmes à engager
Observatoire	Général Descriptif Production systématique de données	Veille : • permanente • périodique de phénomènes ou d'évolutions	Enregistrement et consolidation de données Élaboration et mise à jour de statistiques Proposition, adaptation ou actualisation : • d'un référentiel • d'une norme	Phénomènes ou évolutions : • à contrôler • à corriger
Bilan	Spécifique Descriptif Production ciblée de données	Point sur le déroulement d'une situation ou la conduite d'une action • Inventaire des points-clé • Recensement des résultats	Comparaison : • résultats atteints/objectifs visés • résultats atteints/moyens mobilisés Alerte à déclencher	Situation à modifier ou action à infléchir
Audit	Général ou spécifique Descriptif Recueil systématique de données	Analyse d'un processus ou d'une situation • Observation et enquêtes • Questions préconstruites, mesures prédéfinies • Interviews individuelles et débats collectifs	Vérification de la conformité à : • un référentiel • une norme par des auditeurs indépendants et assermentés	Processus ou situation à remettre en cause et transformer
Évaluation	Spécifique Descriptif et explicatif Mesure des valeurs prises par des indicateurs	Détermination des valeurs-cible des indicateurs : • de pertinence (adéquation du résultat) • de performance (qualité du résultat) • de productivité (conditions d'obtention du résultat)	Validation d'un résultat Identification d'insuffisances Proposition d'actions correctrices	Action correctrice à engager
Diagnostic	Spécifique Explicatif Recherche d'éléments symptomatiques	Compréhension d'un processus ou d'une situation • Étude des éléments symptomatiques • Formulation et ajustement d'hypothèses	Élaboration d'un diagnostic Identification de dysfonctionnements Énoncé de préconisations	Préconisations à mettre en œuvre
Étude	Spécifique ou général Explicatif Recherche des données existantes et relevé de données sur site	Caractérisation, énoncé et traitement : • d'une question spécifique • d'un problème général	Recherche et élaboration : • d'une réponse particulière • d'une solution globale	Réponse à mettre en œuvre ou solution à appliquer
Recherche	Général Descriptif et explicatif Étude documentaire et expérimentation sur le terrain	Énoncé et traitement d'une problématique Formulation et vérification d'hypothèses Développement d'une théorie ou principe explicatif	Élaboration : • d'une solution transférable • d'un modèle prédictif	Application(s) : • à identifier • à développer • à promouvoir

METHODOLOGIE D'EVALUATION D'UNE PRESTATION

Evaluation d'une action conduite, d'un service rendu ou d'un produit utilisé

Outil et exemples d'évaluation

- **Méthodologie de l'évaluation d'une prestation**
- **Exemple 1 : fédération des habitants d'un habitat collectif**
- **Exemple 2 : contribution à l'amélioration de la santé des familles**

Objectif général

Objectif Général Orientation Stratégique	Objectif spécifique Action à conduire	Résultats attendus Énoncé de la transformation	Critères d'évaluation Ce qu'on mesure Au moins deux	Conditions de validation du résultat à atteindre Pourcentage à atteindre à l'échéance	Instrument de mesure Avec quoi on mesure	Fréquence de la mesure Par an, mois, semaine ou jour
I.1.		I.1.1	I.1.1.1	I.1.1.1.1	I.1.1.1.1.1	I.1.1.1.1.1.1
				I.1.1.1.2	I.1.1.1.2.1	I.1.1.1.2.1.1
			I.1.1.2	I.1.1.2.1	I.1.1.2.1.1	I.1.1.2.1.1.1
				I.1.1.2.2	I.1.1.2.2.1	I.1.1.2.2.1.1
		I.1.2	I.1.2.1	I.1.2.1.1	I.1.2.1.1.1	I.1.2.1.1.1.1
				I.1.2.1.2	I.1.2.1.2.1	I.1.2.1.2.1.1
			I.1.2.2	I.1.2.2.1	I.1.2.2.1.1	I.1.2.2.1.1.1
				I.1.2.2.2	I.1.2.2.2.1	I.1.2.2.2.1.1

Objectif général

Fédérer les habitants d'un habitat collectif autour d'un projet commun qui améliore la vie sociale et l'environnement du bâtiment :

- en créant des liens de solidarité et en favorisant des échanges de savoir-faire,
- en obligeant à la coopération avec les professionnels et en favorisant la prise de responsabilités.

Objectif Général Orientation Stratégique	Objectif spécifique Action à conduire	Résultats attendus Énoncé de la transformation	Critères d'évaluation Ce qu'on mesure Au moins deux	Conditions de validation du résultat à atteindre Pourcentage à atteindre à l'échéance	Instrument de mesure Avec quoi on mesure	Fréquence de la mesure Par an, mois, semaine ou jour
I.1. Fédérer les habitants d'un habitat collectif autour d'un projet commun d'amélioration de cadre de vie et de la vie sociale	Construire et mettre en œuvre la contribution des habitants : • à la maintenance (entretien) • à l'évolution (adaptation) de l'utilisation et de l'aspect d'un espace vert	I.1.1 Un espace vert Entretenu par des habitants solidaires et responsables	I.1.1.1 Augmentation du nombre de personnes contributrices	I.1.1.1.1 Après 1 an, doublement du nombre de personnes contributrices	I.1.1.1.1 Carnet de bord des plantations	I.1.1.1.1.1 Tous les mois
				I.1.1.1.2 Disponibilité de tous les comptes-rendus	I.1.1.1.2.1 Compte-rendu des réunions	I.1.1.1.2.1.1 Tous les mois
			I.1.1.2 Réduction du temps d'intervention des agents de la voirie, des espaces verts et de médiation	I.1.1.2.1 Après 1 an, réduction : • X% en nettoyage • Y% en entretien	I.1.1.2.1.1 Planning des agents	I.1.1.2.1.1.1 Tous les mois : • 3 mois avant, • 9 mois après.
				I.1.1.2.2 —	I.1.1.2.2.1 —	I.1.1.2.2.1.1 —
		I.1.2 Des agents de la collectivité en coopération avec les habitants	I.1.2.1 Emergence de projets collectifs : • sur d'autres objets dans le même quartier, • sur le même objet dans différents quartiers.	I.1.2.1.1 Après 1 an, émergence de 1 projet collectif nouveau	I.1.2.1.1.1 Rapport annuel d'activités	I.1.2.1.1.1.1 Par an
				I.1.2.1.2 Après 1 an, émergence de 1 projet collectif nouveau	I.1.2.1.2.1 Enquête auprès des responsables de services	I.1.2.1.2.1.1 Par an
			I.1.2.2 Diffusion parmi les agents d'acquis techniques et sociaux en provenance des habitants	I.1.2.2.1 Après 1 an, diffusion : • de 1 acquis social, • de 1 acquis technique,	I.1.2.2.1.1 Questionnement des agents	I.1.2.2.1.1.1 Tous les mois
				I.1.2.2.2 —	I.1.2.2.2.1 —	I.1.2.2.2.1.1 —

Objectif général

Contribuer à améliorer la santé des familles via l'état général de l'écosystème riverain

Objectif Général Orientation Stratégique	Objectif spécifique Action à conduire	Résultats attendus Énoncé de la transformation	Critères d'évaluation Ce qu'on mesure Au moins deux	Conditions de validation du résultat à atteindre Pourcentage à atteindre à l'échéance	Instrument de mesure Avec quoi on mesure	Fréquence de la mesure Par an, mois, semaine ou jour
I.1. Contribuer à améliorer la santé des familles via l'état général de l'écosystème	II.1.1 Améliorer la qualité de l'eau de la rivière	I.1.1 Réduction du volume des eaux usées déversées directement dans le réseau fluvial par les ménages et les usines	I.1.1.1 Concentration de métaux lourds (Pb, Cd, Hg)	I.1.1.1.1 Réduction de 25% en 3 ans	I.1.1.1.1.1 Modalités prévues par l'agence de protection de l'environnement.	I.1.1.1.1.1.1 Analyse mensuelle
				I.1.1.1.2 Diminution observée de 10% le lendemain >8% après	I.1.1.1.2.1 Observation <i>in situ</i> sur un échantillon (avant/après)	I.1.1.1.2.1.1 • Avant la campagne • Le lendemain • Puis tous les 3 mois
			I.1.1.2 Influence de la campagne d'information du public sur le rejet des eaux usées directement dans le fleuve par les ménages.	I.1.1.2.1 • ≥ 50% de personnes concernées • ≥ 20% de personnes engagées • ≥ 3 idées nouvelles de com	I.1.1.2.1.1 Sondage par questionnaire des personnes concernées	I.1.1.2.1.1.1 Questions orales fermées • 1 fois avant la campagne • 6 mois après la campagne
				I.1.1.2.2	I.1.1.2.2.1	I.1.1.2.2.1.1
		I.1.2 Etablissement de normes de traitement des eaux usées (à 1 an) et mise en application (3 ans)	I.1.2.1	I.1.2.1.1	I.1.2.1.1.1	I.1.2.1.1.1.1
				I.1.2.1.2	I.1.2.1.2.1	I.1.2.1.2.1.1
			I.1.2.2	I.1.2.2.1	I.1.2.2.1.1	I.1.2.2.1.1.1
				I.1.2.2.2	I.1.2.2.2.1	I.1.2.2.2.1.1