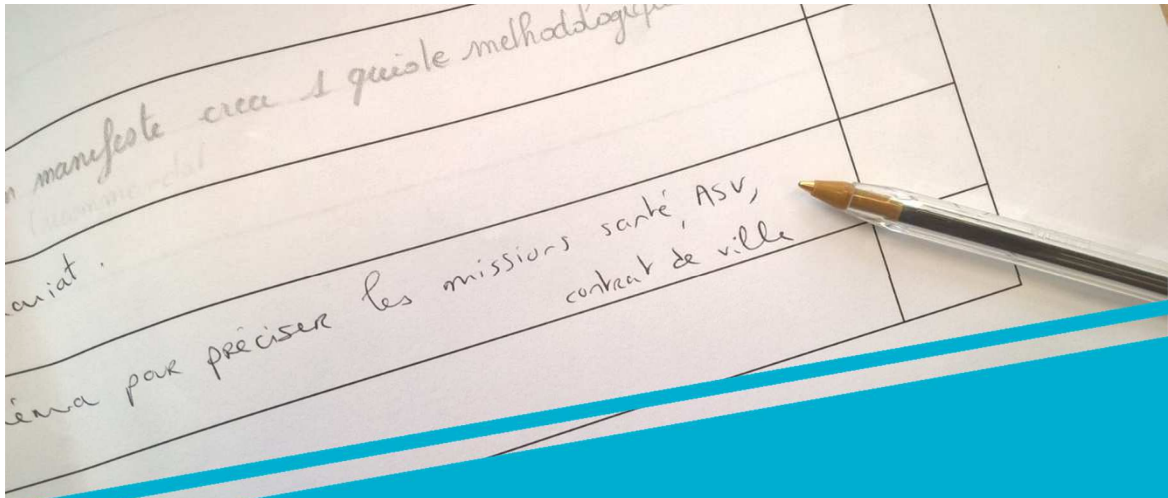




JEUDI 14 SEPTEMBRE 2017

Chargée de mission : Marie SIOEN



RESEAU ATELIERS SANTE VILLE

SYNTHESE de la rencontre du 14 septembre 2017

IREV • centre de ressources Politique de la ville Hauts-de-France

Bât. Arboretum • 7^{ème} étage, 135 Bd Paul Painlevé - 59000 Lille • 03 20 25 10 29 • contact@irev.fr • www.irev.fr

Sommaire

Table des matières

I- Atelier Santé Ville : comment l'évaluer?.....	3
• 1. Évaluation : état des lieux de l'existant	3
• 2. Évaluation : le sens avant la méthodologie.....	3
• 3. Évaluation : une méthode étape par étape et deux outils	5
a. Outil 1 : fiche de suivi bilan par action	7
b. Outil 2 : tableau de bord pour le suivi-évaluation du dispositif	8
II- Travail collectif : un vade-mecum des ASV pour les ASV	9

I- Atelier Santé Ville : comment l'évaluer ?

Marie SIOEN, chargée de mission, IREV.

Une réflexion sur l'évaluation du dispositif Atelier Santé Ville avait déjà été enclenchée lors des réunions précédentes du réseau régional. Les échanges avaient ainsi permis de faire le point sur l'existant et d'exprimer un besoin d'outils d'évaluation simplifiés, moins chronophages que les tableaux actuels et permettant de valoriser l'ensemble des chantiers menés par les ASV.

En effet, à travers l'évaluation, il y a un véritable enjeu à montrer que l'ASV est à la fois :

- le référent santé du contrat de ville (c'est la personne ressource sur le sujet sur le territoire, qui donne son avis lors de l'instruction politique de la ville sur les actions santé, qui accompagne les opérateurs dans l'écriture de leur projet...)
- un porteur de projets de santé à part entière, notamment quand le territoire a une carence en opérateurs et acteurs locaux sur le champs de la santé ;
- dans certains cas, l'ASV pilote même sa propre programmation.

1. Évaluation : état des lieux de l'existant

Depuis le lancement de la démarche ASV et au fil des années, de nombreux outils ont été créés pour évaluer l'action du dispositif. Dès 2006, un référentiel national est sorti. En 2007-2008, un groupe de travail a réadapté ce référentiel aux spécificités locales et aux attentes des financeurs. Cette réflexion a abouti à un dispositif d'évaluation complexe, composé de 7 objectifs stratégiques, 19 objectifs opérationnels et 39 indicateurs ! Suite à ce travail, des tableaux supplémentaires sont venus compléter cette batterie de documents : tableau de suivi journalier de l'activité de l'ASV, carnet de suivi des contacts, tableau récapitulatif des déterminants et indicateurs de santé, grille d'évaluation des fiches projets, etc. Cet ensemble donnait une vision certes assez complète du travail de l'ASV mais très chronophage, voire impossible à tenir. En 2012, une simplification de la méthode a été amorcée avec un unique tableau de suivi de l'ensemble des réunions auxquelles l'ASV participe.

L'objectif de la journée de réseau du 14 septembre était de travailler à de nouveaux outils, caractérisés avant tout par une facilité d'usage et permettant une évaluation qualitative aboutissant à des préconisations d'amélioration, c'est-à-dire dépassant l'idée du « simple bilan ». Ce travail a été accompagné par Pascale MARGUERETTAZ.

2. Évaluation : le sens avant la méthodologie

Pascale MARGUERETTAZ, consultante spécialisée dans les questions d'évaluation et de cohésion sociale.

Avant toute création ou utilisation d'outils, il est primordial de définir le sens que l'on donne à l'évaluation, de répondre à la question « Pourquoi évaluer ? ». La définition proposée ici est la suivante :

- L'évaluation est un processus qui consiste dans un premier temps à connaître et comprendre ce qui s'est fait (de façon rigoureuse et objective avec des données qui traduisent la réalité),

- deuxièmement à juger c'est-à-dire poser un jugement bâti sur les connaissances tangibles à travers le débat (ici on est sur un registre subjectif, mais partagé),
- troisièmement, à réorienter l'action de l'ASV ou son organisation en prenant des décisions (le technique nourrit un argumentaire pour les décideurs et les décisions sont prises en connaissance de cause),
- La finalité de l'évaluation est donc de mieux agir, dans une logique d'équité.

.....

**« Faire sans arrêt la même chose en espérant un résultat différent, c'est
là la vraie folie » A.ESTEIN**

.....

Pour commencer, c'est aux techniciens de faire la proposition aux élus d'un vrai processus évaluatif, avec quelques conditions de réussite / points de vigilance à vérifier :

- **Convaincre de l'efficacité d'une vraie évaluation** a contrario d'un simple bilan. Un bilan seul prend du temps (et a donc un coût) à réaliser et ne permet pas de faire mieux par la suite, ce n'est donc pas une solution efficace. A l'inverse, une évaluation approfondie permet d'une part de montrer quelles sont les actions non efficaces et donc de faire des économies, et d'autre part d'améliorer les actions financées ;
- **Produire des éléments de connaissance** intéressants sur ce qu'on fait, en étant vigilant sur la lisibilité de ces informations : ce qui est trop compliqué ne sera pas utilisable, et il est inefficace de produire une usine à gaz dont les résultats seront inexploitable ;
- **Adapter les outils au territoire et à la façon dont le dispositif est organisé localement.** Les outils présentés dans la suite de ce document sont des propositions qui n'ont pas vocation à être des modèles uniques : il ne faut pas hésiter à les ajuster ou à les compléter ;
- **Ne pas s'arrêter à la simple accumulation d'informations.** La plus-value de l'évaluation réside surtout dans l'analyse des données, après leur récolte ;
- **Ne pas faire la confusion** entre observation et évaluation. L'observation consiste en l'unique mesure de la situation sur un territoire. Si la situation du territoire (indicateurs de santé, de revenus, etc.) évolue dans le mauvais sens, ça ne signifie pas que l'action publique a échoué. L'évaluation, elle, consistera à mesurer comment la politique a limité les dégâts ou contribué à l'amélioration sur le territoire ;
- **L'évaluation ne doit pas être un verdict après coup** : les porteurs de projet doivent être informés en amont de tout processus évaluatif. Mettre fin à une action sans en avoir averti les acteurs concernés et sans justifier cet arrêt par une connaissance objectivée est malvenu. L'évaluation s'inscrit plutôt dans une réflexion pour retravailler, réajuster et améliorer les actions que dans une approche par la sanction.



3. Évaluation : une méthode étape par étape et deux outils

La méthode proposée consiste dans un premier temps à cadrer la démarche et à bâtir le processus évaluatif à travers un document cadre, puis de décliner ce processus grâce à deux tableaux simplifiés au maximum : un tableau pour chaque action de la programmation (outil 1) et un tableau général pour évaluer le programme d'action et la gouvernance de l'ASV (outil 2).

« Tout peut être évalué, si on précise de quoi l'on parle en amont »

Dans un premier temps, il s'agira de rédiger un bref document de cadrage décrivant le processus évaluatif choisi. Cette *note de cadrage* peut comporter :

- Un rappel précis de la gouvernance du dispositif ASV;
- Un rappel précis des missions de l'ASV et des missions assurées par le coordonnateur (que cela soit pour l'ASV, pour le contrat de ville, ou pour la structure qui assure le portage du dispositif. C'est seulement au regard d'un document clair sur le schéma d'organisation et des missions que l'évaluation pourra être réalisée) ;
- Indiquer avec qui l'évaluation sera réalisée (se référer aux membres de la gouvernance du dispositif) ;
- Qui validera l'évaluation (logiquement le comité de pilotage du dispositif) ;
- La finalité (pourquoi a-t-on lancé l'évaluation ? Se référer à la partie précédente sur le sens) ;
- Les objets qui seront évalués. Cela induit de faire des choix sur les sections / champs à évaluer. Il est impossible d'être exhaustif, il faut fixer le périmètre du travail à réaliser. Par exemple, la gouvernance et les actions portées en propre par l'ASV ;
- La temporalité (Quand va être réalisée l'évaluation ? À quel rythme ?).

Il est fortement recommandé de partager et valider cette note sur le processus évaluatif en comité de pilotage avant de lancer la démarche évaluative. Cela légitimera la démarche.

À noter que même si l'ASV a une gouvernance (comité de pilotage) propre, il est le référent santé du contrat de ville, et il contribue également en donnant son avis sur l'instruction politique de la ville, etc. Ces missions ne sont pas toujours valorisées ou connues de tous (gouvernance du contrat de ville, structure porteuse de l'ASV). Dans ce cas il est nécessaire de clarifier et officialiser chacune de ces missions dans un schéma (et éventuellement décliner ça dans la fiche de poste / feuille de route du coordonnateur).

« Un travail pour mieux inscrire l'ASV dans le contrat de ville, notamment du point de vue de la gouvernance, est nécessaire pour apporter une légitimité à l'ASV, lui permettre d'avoir un regard officiel sur les actions santé liées au contrat de ville et une reconnaissance du travail effectué. »

Dans un second temps, il s'agira de *compiler les données*. Quel que soit l'objet évalué, il est nécessaire de descendre au plus petit dénominateur commun de cet objet. Par exemple, évaluer la programmation passera par évaluer des actions tandis qu'évaluer la gouvernance reviendra à se pencher sur les séances de comités de pilotage une par une, pour avoir *in fine* une vision de la gouvernance dans sa globalité. Pour ces dénominateurs communs, on rassemblera des éléments de connaissance objectifs grâce à des indicateurs. Ces indicateurs se trouvent à 3 niveaux d'analyse complémentaires :

- **Indicateurs de réalisation** pour décrire l'action, rendre compte sur la façon dont elle a été menée, réalisée, sur les moyens mobilisés (humains, financiers). Partie assez descriptive pouvant se rapprocher d'un rapport d'activité ;
- **Indicateurs de résultats directs** pour ce que la réalisation a permis d'obtenir. Ces indicateurs sont axés principalement sur le nombre de bénéficiaires touchés et leur profil (âge, sexe...). Une vigilance accrue sera accordée sur l'origine géographique « quartier prioritaire » des bénéficiaires ;
- **Indicateurs d'impacts** pour mesurer les effets produits par l'action de façon directe ou indirecte, à plus ou moins long terme. On cherchera notamment les changements observés dans la vie des bénéficiaires. Le niveau de mesure d'impacts est le plus complexe, il ne peut pas être fait sur l'ensemble des actions : un choix sur quelques actions doit être effectué. En effet, cela induit une connaissance des bénéficiaires, un suivi quelques mois après l'action. Des impacts positifs marquent une forme d'efficacité et sont très communicants au niveau politique.

Il y a plusieurs critères d'évaluation qui mesurent des choses différentes. Au choix, peuvent être évalués les critères :

- **D'efficacité d'une action par rapport à l'objectif fixé** (un indicateur doit toujours être renseigné en prévisionnel) : l'objectif a-t-il été atteint de façon économe ? Pour cela, il convient de définir en amont un objectif clair, unique, simple et concret ;
- **D'efficacité d'une action** (rapport entre l'atteinte de l'objectif et le coût) ;
- **De cohérence des moyens mobilisés** : le calibrage des moyens humains, techniques et financiers a-t-il été correct par rapport à l'objectif visé ?
- **D'impact** : l'action a-t-elle produit un ou des changements dans la vie des bénéficiaires ?
- **De pertinence de l'action** : l'objectif de l'action répondait-il bien à l'enjeu identifié, au besoin perçue dans le diagnostic, aux priorités du contrat de ville ?

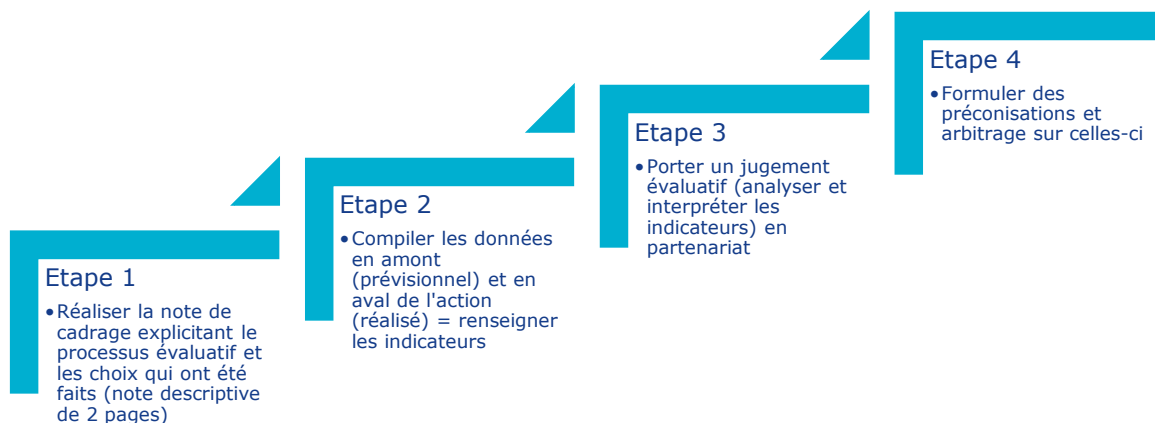
La mission de compilation des données ne fait pas évaluation à elle seule. Il s'agit ensuite, dans une 3^{ème} étape, de mettre ces indicateurs en débat et de leur *porter un jugement évaluatif*, c'est-à-dire une analyse. Pour cela, une mise en débat est nécessaire pour équilibrer l'avis final qui sera partagé.

.....

« Évaluer c'est porter un jugement sur la valeur » P.VIVRET

.....

La dernière étape de l'évaluation fait suite à l'analyse et consiste donc à la *formulation des préconisations* (rôle de l'équipe technique chargée du processus évaluatif) et finalement à la *prise de décisions* constructives d'amélioration et d'ajustement (rôle de l'instance politique). Les recommandations formulées par l'équipe technique permettent au niveau politique d'arbitrer en connaissances de causes.



Afin de réaliser ce processus évalatif et notamment l'étape 2, sont proposés les deux outils suivants.

a. Outil 1 : fiche de suivi bilan par action

L'outil présenté (disponible sur demande à l'IREV) est une proposition de base de travail, qui peut être adaptée selon les territoires. Il s'agit d'une grille d'indicateurs reprenant les 3 niveaux cités précédemment : réalisation, résultats, impacts. La grille à renseigner doit être la même pour toutes les actions évaluées.

L'outil peut éventuellement être partagé avec la gouvernance avant d'être lancé, pour valider la démarche (par exemple en même temps que la validation de la note de cadrage sur le processus évalatif, proposé en étape 1).

Les indicateurs proposés dans l'outil doivent être complétés avec l'opérateur au moment de la demande de subvention (car il faut des objectifs prévisionnels et compléter la colonne prévisionnelle). Envoyer le document sans accompagnement provoquerait un risque élevé de faire percevoir l'évaluation comme une contrainte supplémentaire et sans plus-value. Cette méthode permet à l'opérateur de savoir à l'avance quels seront les indicateurs à renseigner après l'action et de se préparer. L'évaluation est donc facilitée lorsqu'il faut à nouveau compléter la grille, non plus en prévisionnel mais en réalisé, à l'issue de l'action.

Atout : le fait de compléter les indicateurs prévisionnels en amont peut permettre de se donner de nouveaux objectifs. Par exemple pour une action sur la parentalité qui a tendance à toucher des femmes, c'est l'opportunité de viser un objectif plus fort en terme de public masculin, ou pour une action qui mobilise habituellement des seniors, se donner l'objectif de toucher au moins quelques jeunes. Cela peut notamment avoir une plus-value dans le cadre des axes transversaux obligatoires du contrat de ville : égalité femmes-hommes, lutte contre les discriminations et jeunesse.

Pour le niveau d'évaluation lié aux impacts de l'action :

- C'est un exercice plus lourd à mettre en œuvre, qui ne peut pas être fait pour la totalité des actions. Il est donc préconisé de réaliser une mesure d'impacts de façon partielle, sur quelques actions seulement, choisies en amont de leur réalisation et dont le porteur sera informé lors de la demande de subvention ;
- Ces indicateurs doivent être spécifiquement bâtis pour l'action choisie, au cas par cas ;
- Les indicateurs d'impacts « réalisés » doivent être renseignés quelques temps après l'action – il s'agit de se laisser un peu de temps pour permettre aux impacts de s'installer, le délai devant être adapté au type d'action qui est évalué ;
- Les impacts peuvent être mesurés à la fois par des indicateurs objectifs et des éléments subjectifs : enquête par questionnaire / déclaratif par exemple.

Exemples d'indicateurs d'impacts :

- Sur une action sur l'alimentation : nombre de personnes qui n'allaient pas au marché qui y sont allés depuis ;
- Sur une action sur l'activité physique : nombre de nouvelles adhésions à un club ou une association sportive dans la ville ;
- Sur une action sur la lecture : fréquentation de la bibliothèque / médiathèque.

Une fois la programmation finie et les indicateurs renseignés, il est temps de remettre à la gouvernance l'analyse de cette grille d'indicateurs et les préconisations formulées, en valorisant les actions sur lesquelles il y a eu une étude d'impacts.

b. Outil 2 : tableau de bord pour le suivi-évaluation du dispositif

Cet outil fait d'une part l'agrégat des fiche de suivi bilan des actions (cf. outil 1) pour avoir une vision globale de la programmation de l'ASV et relever les grande tendances : coût total de la programmation, nombre total d'actions réalisées, nombre total de bénéficiaires, etc.

D'autre part, une grille d'indicateurs permet d'assurer le suivi de la gouvernance, avec un tableau à compléter pour chaque réunion du comité de pilotage ou des autres instances (groupes de travail, comité technique...).

Ce deuxième outil est également disponible sur simple demande à l'IREV.

Nous contacter : contact@irev.fr ou 03.20.25.10.29

Retrouver le diaporama de la journée : www.irev.fr

II- Travail collectif : un vade-mecum des ASV pour les ASV

L'activité des ASV est encadrée par un référentiel national. Cependant, l'idée est née au fil des rencontres du réseau régional des coordonnateurs Atelier Santé Ville, de formuler des préconisations méthodologiques se basant sur leur expérience de terrain. En bref, l'envie de construire ensemble un vade-mecum pouvant être utile à une réorganisation d'ASV, à la prise de poste d'un nouveau collègue ou encore à une amélioration des conditions de travail et de l'efficacité du dispositif.

Si les nombreux échanges ont démontré qu'il n'y a pas de modèle unique et que chaque organisation d'ASV est spécifique à la situation du territoire et aux enjeux locaux, plusieurs idées ont tout de même pu être formalisées en collectif. Ce travail a été enclenché mais nécessiterait une poursuite des échanges pour être développé.

-
- ▶ Faire figurer l'ASV dans l'organigramme.
 - ▶ Favoriser le lien entre l'ASV, le service politique de la ville et le service santé.
 - ▶ Développer des comités réguliers entre l'ASV (ou chargé de mission santé du contrat de ville), l'ARS, l'État (délégué du Préfet), la Région et le Département, au sujet des actions santé du contrat de ville.

▶ ...à suivre...



Retrouver toutes les informations sur le réseau régional des ASV animé par l'IREV sur notre site :

www.irev.fr

