



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Délégation interministérielle
à la prévention et
à la lutte contre la pauvreté**

Guide méthodologique pour l'évaluation à mi-parcours des contrats locaux des solidarités

Version Décembre 2025

Sommaire

Préambule	3
Chapitre I. Contexte et enjeux de l'évaluation des contrats locaux des solidarités.....	4
1. La contractualisation entre l'État et les collectivités au sein du Pacte des solidarités	4
2. Enjeux relatifs à l'évaluation des actions des contrats locaux des solidarités	5
3. Suivi et évaluation : des démarches distinctes et complémentaires	5
4. Objectifs d'une évaluation à mi-parcours.....	6
Chapitre II. Cadre méthodologique de référence	7
1. Principes directeurs de l'évaluation à mi-parcours	7
2. Dimensions et questions évaluatives	9
Chapitre III. Principales méthodes de recueil et d'analyse de données évaluatives	17
1. Collecte et analyse documentaire	17
2. Enquête par questionnaires.....	18
3. Enquête par entretiens.....	19
4. Observations	22
5. Analyse globale des données et synthèse des enseignements.....	23
Chapitre IV. Bonnes pratiques et ressources méthodologiques.....	24
1. Organisation de l'évaluation à mi-parcours.....	24
2. Ressources méthodologiques	25
2.1 Le dispositif national d'appui déployé par la délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté.....	25
2.2 Autres ressources méthodologiques et sources de données	26
Chapitre V. Formalisation et partage du rapport d'exécution du contrat à mi-parcours....	28
Annexes.....	29
Annexe n° 1 : Outils d'enquête par entretien	29
Annexe n° 2 : Trame de la synthèse des résultats de l'évaluation à mi-parcours du contrat local des solidarités.....	32
Annexe n° 3 : Tableau synoptique des résultats de l'évaluation à mi-parcours par action	32
Annexe n° 4 : Tableau financier récapitulatif du contrat local des solidarités – Départements...	39
Annexe n° 5 : Tableau financier récapitulatif du contrat local des solidarités – Métropoles.....	41
Annexe n° 6 : Outil matriciel d'analyse stratégique des actions (« SWOT »).....	43

Préambule

Le contrat local des solidarités constitue l'un des vecteurs clé pour la déclinaison des priorités du Pacte des solidarités (2023-2027) au plus près des besoins des territoires, dans un partenariat étroit entre l'État et les collectivités territoriales.

L'évaluation à mi-parcours des contrats locaux des solidarités est une étape essentielle pour s'assurer tant du bon avancement de l'ensemble des actions qu'ils comportent, que pour vérifier leur adéquation aux objectifs qu'elles poursuivent, tant en termes de faisabilité, de pertinence, de premiers signes d'efficacité, que de soutenabilité. C'est aussi l'occasion de tirer et partager collectivement des enseignements de la première période de déploiement des contrats locaux des solidarités pour les renforcer, là où il y aurait éventuellement lieu de le faire, ainsi que pour être en mesure d'anticiper et de préparer le devenir des actions.

Pour accompagner les collectivités territoriales et les services de l'État dans la réalisation de cette évaluation à mi-parcours, la Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté (DIPLP) a élaboré le présent guide, avec l'appui d'un groupe de travail composé de représentants des services déconcentrés de l'État, de collectivités territoriales (départements et métropoles), de commissaires à la lutte contre la pauvreté, du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE), de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF), de la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) et de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS).

Ce document a vocation à présenter le cadre méthodologique de référence pour l'évaluation à mi-parcours de l'ensemble des actions inscrites dans les contrats locaux des solidarités d'ici le 30 juin 2026. Il pose les grands principes directeurs de la démarche évaluative en tant que socle commun et précise dans quelles dimensions il est essentiel que l'évaluation puisse apporter des réponses, ainsi que de quelle manière ses conclusions seront à transmettre pour être partageables et utiles à l'intérêt général.

Le guide a aussi pour but d'orienter les co-contractants dans les méthodes auxquelles ils peuvent recourir pour évaluer leurs actions, ainsi que de leur indiquer les ressources mobilisables pour l'élaboration et la réalisation de leurs évaluations. En outre, il propose quelques exemples d'outils pour faciliter la collecte des données.

C'est dans ce périmètre cadre qu'il appartient ensuite aux co-contractants de définir le protocole d'évaluation le plus adapté aux spécificités de leurs actions et des territoires d'implantation, en recherchant en particulier la participation des personnes directement concernées par les actions menées.

Chapitre I. Contexte et enjeux de l'évaluation des contrats locaux des solidarités

1. La contractualisation entre l'État et les collectivités au sein du Pacte des solidarités

Le Pacte des solidarités (2023-2027) constitue la feuille de route du gouvernement en matière de prévention et de lutte contre la pauvreté. Il comprend 25 mesures réparties dans cinq axes :

1. Prévenir la pauvreté et lutter contre les inégalités dès l'enfance
2. Amplifier la politique d'accès à l'emploi pour tous
3. Lutter contre la grande exclusion grâce à l'accès aux droits
4. Construire une transition écologique solidaire
5. Adapter la politique de lutte contre la pauvreté à la diversité des territoires

Les contrats locaux des solidarités participent des trois mesures du 5^{ème} axe, qui vise à **décliner les quatre priorités du Pacte des solidarités au plus près des territoires, en tenant compte de leurs spécificités** et ce, dans le cadre d'un **partenariat étroit entre Etat et collectivités**. Ils s'inscrivent dans la continuité des Conventions d'appui à la lutte contre la pauvreté et d'accès à l'emploi (CALPAE), en apportant des évolutions sur le plan des objectifs et des modalités contractuels.

Les contrats locaux des solidarités concernent en particulier les Conseils départementaux et les métropoles. A la différence des contractualisations métropolitaines, les contractualisations départementales ne portent que sur trois des quatre axes du Pacte des solidarités, celui relatif à l'accès à l'emploi faisant l'objet d'une convention distincte (« Convention pour l'insertion et l'emploi », CIE).¹

En 2025, 94 Conseils départementaux et 19 métropoles sont signataires d'un contrat local des solidarités avec l'État, ce qui représente un total d'environ 1500 actions co-financées.

La contractualisation repose sur les principes suivants :

- **Pluriannualité** : ils ont été conclus pour quatre ans, de 2024 à 2027 ;
- **L'adaptation aux territoires** : le choix des actions à conduire a été conjointement réalisé par les co-contractants à partir des diagnostics territoriaux élaborés en 2023, tout en s'inscrivant dans le cadre des référentiels nationaux¹ définis en concertation avec les associations représentatives des collectivités ;
- **Responsabilisation** : les crédits peuvent être librement répartis entre les axes, dans la limite d'un seuil plancher ;
- **Impulsion et accélération** : les actions sont co-financées à hauteur de 50% entre l'Etat et les collectivités, en recherchant un effet synergique de l'action publique, comme levier pour soutenir l'innovation et le renforcement de l'offre de services dans le champ des politiques sociales.

¹ Participant de la réforme pour le plein emploi, cette convention vise à soutenir les départements dans l'atteinte de trois objectifs : préparer la mise en place de la réforme, densifier l'offre de solutions locales et déployer un accompagnement renoué des allocataires du revenu de solidarité active. La CIE et le CLS ont été proposés à chaque département. Certaines collectivités ont fait le choix de rassembler les deux en un contrat unique.

2. Enjeux relatifs à l'évaluation des actions des contrats locaux des solidarités

L'intégration d'une démarche évaluative au sein des contrats locaux des solidarités et sa systématisation à l'ensemble des actions qu'ils comportent a pour principaux enjeux :

- La vérification auprès des publics cibles que chaque action engagée répond à un besoin, et ce de manière adaptée, et qu'elle modifie favorablement leurs conditions de vie ;
- La confirmation d'une implantation cohérente et complémentaire des actions des contrats locaux des solidarités avec les dispositifs territoriaux déjà existants, qui participe à la réduction des disparités territoriales et à un souci d'équité ;
- L'engagement de mesures d'amélioration et le cas échéant, la réorientation des actions, pour la levée des freins à leur déploiement dans les meilleurs délais ;
- L'exigence de transparence vis-à-vis de l'emploi à bon escient des financements publics ;
- L'éclairage de la décision publique sur la cohérence des ressources investies au regard des objectifs poursuivis et des résultats observés, ainsi que sur la soutenabilité et la pérennisation des actions.

L'adhésion de l'ensemble des parties prenantes à cette démarche est une condition nécessaire à sa réussite, tant du point de vue de la qualité que de l'utilité des enseignements qui pourront en être tirés.

La participation des personnes directement concernées par les actions mise en œuvre est à rechercher dans tous les cas et peut prendre différentes formes. Il est souhaitable de les associer dans la mesure du possible dès la conception des actions, ainsi que dans l'élaboration du protocole évaluatif, afin de gagner en pertinence et en adhésion.

3. Suivi et évaluation : des démarches distinctes et complémentaires

Le suivi des actions est à distinguer de l'évaluation des actions et l'une et l'autre des démarches ne peuvent se remplacer, chacune étant complémentaire.

Le suivi des actions peut être défini comme un processus continu visant à s'assurer du bon avancement du plan d'actions selon le planning établi et en cohérence avec les ressources humaines, matérielles et financières allouées. Le suivi s'appuie notamment sur le renseignement régulier de données informatives et limitées en nombre (indicateurs d'activité, de suivi, de moyens).

Dans le cadre du Pacte des solidarités, le suivi territorialisé des actions des contrats locaux des solidarités s'effectue au moyen de l'outil **Pilot'Actions**, qui permet le renseignement annuel par les co-contractants du tableau de bord de la contractualisation.

L'évaluation des actions vise tout d'abord à vérifier pour chaque action sa faisabilité (conditions de mise en œuvre réunies) et sa pertinence (adéquation par rapport au besoin ou au problème à résoudre). Elle consiste ensuite à déterminer les résultats de l'action (ce qu'elle produit), dans quelle mesure les objectifs visés sont atteints (efficacité) et avec quelle quantité de

moyens/ressources (efficience, rapport bénéfice/coût). Il s'agit aussi de comprendre les facteurs qui ont influencé le déroulement et les résultats de l'action (leviers/freins), qu'ils soient liés au contexte d'implantation ou aux caractéristiques de l'action en elle-même.

4. Objectifs d'une évaluation à mi-parcours

Une évaluation à mi-parcours a pour particularité d'aboutir à des conclusions provisoires, qui seront à confirmer en phase d'évaluation finale. Elle a pour intérêt de permettre à l'ensemble des parties prenantes de **qualifier l'état d'avancement de chacune des actions** et d'identifier ce qui fonctionne ou fonctionne moins, afin de **dégager des pistes d'amélioration et de mettre en place les mesures utiles**.

La programmation d'une évaluation à mi-parcours fait partie des obligations conventionnelles qui lient, depuis le départ de la contractualisation, l'État et les Conseils départementaux d'une part, l'État et les métropoles d'autre part.



Conformément aux instructions interministérielles de 2023 (n° DGCS/SD1B/2023/168 et n° DGCS/SD1B/2023/169), il appartient :

- Conjointement au Conseil départemental ou à la métropole et à l'État de suivre et d'évaluer l'exécution de la convention, ainsi que d'en définir les modalités de pilotage ;
- Au Conseil départemental ou à la métropole de renseigner annuellement le niveau d'atteinte des indicateurs locaux à partir des fiches actions et des indicateurs nationaux, ainsi que d'établir l'état d'avancement des actions contractualisées (tableaux de bord Pilot'Actions) ;
- Au Conseil départemental ou à la métropole de préparer le rapport d'exécution du contrat dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours des contrats locaux des solidarités. Ce rapport fait l'objet d'une délibération départementale ou métropolitaine en vue d'une transmission au préfet de région et au préfet de département.

En outre, cette évaluation à mi-parcours constitue une étape essentielle pour **rendre compte d'ici le 30 juin 2026 de la mise en œuvre effective des actions** portées au sein des contrats locaux des solidarités, ainsi que des **premiers résultats obtenus et des démarches d'amélioration à entreprendre**, le cas échéant, pour atteindre pleinement les objectifs poursuivis.

Chapitre II. Cadre méthodologique de référence

1. Principes directeurs de l'évaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours des contrats locaux des solidarités repose sur la prise en compte des principes directeurs suivants :



Toutes les actions comprises dans les contrats locaux des solidarités **sont évaluées**. Il s'agit d'une **démarche obligatoire**, qui **s'inscrit dans le cadre méthodologique défini par le présent référentiel**.



Le terme d'*action*² désigne un ensemble organisé d'activités complémentaires qui visent à modifier une situation et qui sont conçues selon des buts prédéfinis. Le terme d'action peut être aussi compris comme synonyme de « programme », de « projet » ou encore « d'intervention ».

Les activités correspondent à des réalisations, qui peuvent être envisagées comme des étapes d'un processus ou des composantes d'un même ensemble, et prendre des formes très diverses selon les cas de figure.

Une action ne doit pas être confondue avec son ou ses objectif(s), ni avec les moyens (matériels, humains, financiers) qui concourent à sa mise en œuvre.



Exemple d'action : Mise en place d'un programme de formation à destination des travailleurs sociaux sur l'illectronisme

- ✓ **Objectif :** Faire évoluer les pratiques professionnelles dans l'accompagnement à l'accès aux droits
- ✓ **Principales activités :** élaboration d'un kit pédagogique, organisation d'un cycle de webinaires, participation à un forum d'information pour faire connaître le programme...
- ✓ **Moyens :** Recrutement d'un binôme de formateurs pour la réalisation du kit pédagogique et l'animation des webinaires



En cohérence avec les référentiels d'actions prioritaires³ établis en 2023 par axe du Pacte des solidarités pour fondement des contrats locaux des solidarités, ainsi qu'avec la manière dont ceux-ci sont enregistrés dans l'outil Pilot'Actions, **chaque action peut être rattachée à une sous-thématique** (ou sous-axe) et **à au moins un des objectifs prioritaires** associés.

² Source : définition adaptée du lexique du « Document pratique pour l'évaluation des actions santé et social. L'évaluation en 9 étapes », élaboré par l'Espace Régional de Santé Publique Rhône-Alpes (2008).

³ En annexes de l'instruction interministérielle N° DGCS/SD1B/2023/169 du 23 novembre 2023 relative à la mise en œuvre territoriale du Pacte national des solidarités à travers des pactes et contrats locaux des solidarités conclus entre l'État et les conseils départementaux pour les années 2024-2027.

Il en découle d'un point de vue méthodologique que :

- les **résultats d'une action sont premièrement à évaluer au regard des objectifs prioritaires nationaux** auxquels elle se rattache,
- **toutes les actions appartenant à une même sous-thématique** (ou sous-axe) **sont à rapprocher en adoptant une démarche d'évaluation commune**, qui au-delà de l'économie de ressources permise, permettra d'apprécier les différences, complémentarités ou recouvrements d'actions qui servent un même objectif, tout autant que de faciliter la synthèse des enseignements. Les résultats de chaque action seront considérés pour eux-mêmes et par rapport à ceux des actions de la même catégorie thématique.



En pratique : L'action « Mise en place d'un programme de formation à destination des travailleurs sociaux sur l'illectronisme » s'inscrit dans l'axe 3 du Pacte des solidarités (« Lutter contre la grande exclusion grâce à l'accès aux droits ») et plus spécifiquement dans le sous-axe « Accéder aux droits sociaux et santé pour prévenir la bascule dans la pauvreté ».

Contribuant à l'objectif de faire évoluer les pratiques professionnelles, en particulier des travailleurs sociaux, cette action pourra être évaluée au regard des autres actions qui visent le même objectif et pour le même public, telles que la mise en place d'un programme de formation sur l'accompagnement au numérique ou de séances d'analyse des pratiques.



La **période à considérer pour l'évaluation à mi-parcours est comprise entre le 1^{er} janvier 2024 et le 31 décembre 2025** et ajustée par rapport à la date de démarrage effectif de chaque action (et non de la signature de la convention, qui dans certains cas a pu intervenir après). En pratique, la période couverte peut être inférieure à 2 années civiles, sans excéder cette durée.



L'ensemble des partenaires sont à associer à la démarche et dans la mesure du possible, dès sa conception : co-contractants (collectivité et services de l'Etat), tiers financeurs, opérateurs et personnes directement concernées par les actions. Les partenaires peuvent être mobilisés dans le cadre d'une comitologie existante ou une comitologie dédiée à la démarche évaluative. Il est conseillé de poursuivre les dynamiques partenariales lancées en 2023 avec l'élaboration des diagnostics territoriaux. Il est également recommandé d'articuler la démarche d'évaluation avec les démarches apparentées qui pourraient également être conduites par d'autres instances locales, aussi investies dans la coordination d'actions relevant de la lutte contre la pauvreté (rapprochement avec les comitologies des contrats de ville, de la contractualisation pour la prévention et la protection de l'enfance, des comités locaux pour l'emploi, du dispositif « un logement d'abord », des comités départementaux des services aux familles...)



La démarche évaluative peut constituer un objet de travail fédérateur et un temps fort pour la dynamique partenariale locale. La qualité des enseignements d'une évaluation dépend également du nombre et de la nature des partenaires associés : plus l'évaluation permet de croiser les points de vue, plus l'analyse est fine et précise.



Il est de bonne pratique de **mobiliser en première intention les données et matériaux déjà disponibles sur le territoire**, en limitant les recueils ad hoc. En ce sens, les diagnostics territoriaux initiaux, les données renseignées dans Pilot'Actions, en particulier les indicateurs (nationaux et locaux), tout comme les bilans annuels produits par les porteurs de projets, constituent déjà des matériaux exploitables par l'évaluateur.



Les enseignements doivent être **objectivés, c'est-à-dire fondés sur des données identifiables et rattachables à des matériaux empiriques** (indicateurs, réponses à enquête, verbatims, observations, etc.), de **sources fiables**.



L'évaluation à mi-parcours est une **évaluation intermédiaire**, qui par définition ne couvre qu'une partie de la durée des actions et conclut donc à des **résultats provisoires**, qui devront être confirmés ou infirmés ultérieurement, avec une période de recul plus longue. Même provisoires, **ces résultats sont essentiels dès lors qu'ils permettent de faire apparaître de premières tendances**, en termes de faisabilité, de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de soutenabilité des actions engagées.



L'évaluation à mi-parcours doit dans tous les cas servir à :

- **dégager ce qui est à poursuivre, renforcer ou au contraire abandonner,**
- **avoir une meilleure compréhension de ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas et de quelle façon il peut y être remédié,**
- **prendre toutes les mesures utiles pour atteindre les objectifs poursuivis par les contrats locaux des solidarités.**



Il est important que les conclusions de l'évaluation à mi-parcours puissent être partagées avec l'ensemble des parties prenantes du contrat local des solidarités, pour être suivies d'effets, en participant à soutenir la dynamique partenariale et à diffuser la culture évaluative. En outre, définir de manière concertée les mesures à prendre pour optimiser le déploiement des actions contribuera à légitimer ces dernières et à favoriser leur appropriation.

2. Dimensions et questions évaluatives

Evaluer c'est chercher à répondre à un certain nombre de questionnements qui renvoient aux intentions à l'origine de l'action : à quel(s) besoin(s) a-t-on souhaité répondre, pourquoi a-t-on pensé que l'action pouvait y répondre, de quelle façon devait se dérouler l'action, qu'est-ce qu'elle était supposée produire, modifier ou encore améliorer ?

Autrement dit, **c'est à partir des intentions initiales que sont formulées les questions évaluatives**. Ces intentions initiales ne sont pas toujours explicitées au départ d'un projet ; la phase d'évaluation est l'occasion de les mettre à jour le cas échéant, en les partageant collégialement ou de les réinterroger. Il s'agit dans tous les cas de les traduire selon un enchaînement logique « objectifs > réalisations > résultats attendus ».

Evaluer c'est aussi poser un jugement, sur la base d'éléments objectifs, en vue de déterminer dans quelle mesure l'action remplit un certain nombre de critères, révélateurs de sa valeur (ce qu'elle apporte, pour qui, avec quelle intensité, sur quelle durée...) mais aussi de son coût (ce qu'elle implique en termes de moyens, ce qu'elle représente en termes d'investissement, ce qu'elle peut

engendrer en termes d'externalités positives comme négatives...) pour la société.

Dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours des contrats locaux des solidarités, **cinq dimensions sont à considérer pour chaque action : la faisabilité, l'efficacité, l'efficience, la soutenabilité et la pertinence**. Ces dimensions peuvent être appréhendées sous la forme de questions évaluatives qui guideront les investigations à conduire.

La partie suivante présente chacune des cinq dimensions, avec les principales questions évaluatives à se poser. Il s'agit d'un **socle commun de référence** suffisamment générique pour pouvoir s'appliquer à toute forme d'action et à partir duquel il est attendu que chaque évaluateur se définisse. **Il reste, dans tous les cas, possible, pour les co-contractants qui le souhaiteraient, de l'enrichir avec leurs propres questions évaluatives.**

Ce socle évaluatif tient compte du fait que l'évaluation intervienne à mi-parcours des contrats locaux des solidarités et qu'elle ne permette pas de conclure de manière définitive, ainsi que de la probabilité que toutes les actions n'aient pas la même durée d'existence. Selon cette logique et à l'exception de la dimension « faisabilité », il est demandé de renseigner de premières tendances, à l'appui d'indices objectivables (rattachés à des données empiriques)⁴ ou à défaut, de préciser la méthode par laquelle des réponses pourront être apportées avant le terme des contrats locaux des solidarités.

① Faisabilité : Il s'agit de **vérifier dans quelle mesure l'action s'est déroulée comme prévu** (évaluation de processus) et de **comprendre les éventuels écarts** entre ce qui était prévu et ce qui a pu être concrètement mis en œuvre. Autrement dit, le projet s'avère-t-il concrètement réalisable et quelle forme prend-il en se déployant ?

A cette étape, les principales questions évaluatives sont :

- **L'action a-t-elle démarré et se déploie-t-elle selon le calendrier prévu ?** Quelles sont les raisons d'un éventuel retard ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?
- **Quelles sont les activités réalisées par rapport à celles qui étaient prévues ?** Certaines ont-elles été abandonnées et d'autres ajoutées ? Pour quelles raisons (qu'est-ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas) ?
- **Quelles sont les ressources (matérielles, humaines et financières) employées par rapport à celles qui étaient prévues ?** Dans quelle mesure les ressources sont-elles adaptées aux besoins de l'action et à son dimensionnement réel : sont-elles suffisantes, insuffisantes ou excédentaires (sous-employées) ? Des ressources complémentaires sont-elles nécessaires pour le bon déploiement de l'action ou sa montée en charge ?
- **Dans quelle mesure les personnes directement ciblées par l'action y participent ?** Autrement dit, l'action a-t-elle trouvé son public et si oui : en quelle proportion des effectifs prévus ? Les profils des participants correspondent-ils à ceux initialement attendus ? En quoi éventuellement différent-ils ?

L'évaluation de la faisabilité concerne toutes les actions, incluant celles qui n'ont pas démarré comme celles qui ont été interrompues avant terme. Il est particulièrement utile de pouvoir comprendre les raisons pour lesquelles une action n'a pu voir le jour ou bien a dû être arrêtée, pour conclure par exemple que le projet n'était pas pertinent (dans son contenu compte-tenu du

⁴ La pluralité des indices et leur convergence participent des éléments qui permettent de dégager de premières tendances.

besoin à couvrir ou des publics à cibler), réaliste (sur le plan des moyens à déployer) ou encore que les conditions de son implantation n'étaient pas réunies.

② **Efficacité** : Il s'agit de **mettre en évidence** et de **mesurer ce que l'action a produit**, c'est-à-dire **d'évaluer ses résultats et de les comparer aux objectifs visés** pour déterminer dans quelle proportion ceux-ci ont été atteints.

Pour déterminer dans quelle mesure un objectif est atteint, il est d'usage de s'appuyer sur **un ou plusieurs critères de jugements**, qui donnent des indications sur les aspects à considérer pour définir si l'effet escompté a bien été obtenu.

A chaque critère de jugement est rattaché un ou plusieurs indicateurs,⁵ qui correspondent aux éléments factuels qu'il faudra observer pour objectiver l'efficacité de l'action. Au moment du choix des indicateurs, il est important de **s'assurer qu'ils soient formulés de façon suffisamment précise** pour limiter les risques de mésinterprétations, voire d'incompréhensions, par ceux qui auront à les renseigner. Il est également essentiel de **s'assurer de la faisabilité de leur recueil**, en anticipant les sources et les circuits pour la récolte de données.

Enfin, des **objectifs cibles** doivent être définis pour chaque indicateur, selon une trajectoire pluriannuelle et ce, de façon réaliste.

Exemple de déclinaison en objectif, critère de jugement et indicateur

Objectif	Favoriser le développement d'une offre de restauration scolaire accessible et attractive pour les élèves modestes, en particulier dans les établissements en zone d'éducation prioritaire
Critère de jugement	Évolution de la proportion de collèges situés en REP/REP+ dans lesquels une tarification sociale des cantines est instaurée
Indicateur	Taux départemental des collèges situés en REP/REP+ avec une tarification sociale des cantines



A noter que si la satisfaction des bénéficiaires est un critère de jugement intéressant, il ne suffit pas en soi pour évaluer l'efficacité des actions et doit donc être complété.

Les résultats peuvent être appréhendés de manière quantitative et/ou qualitative, selon l'effet recherché.

Dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours des contrats locaux des solidarités, **les résultats des actions doivent être prioritairement évalués par rapport aux objectifs qui ont été définis par axe du Pacte des solidarités**, dans les référentiels annexés à l'instruction interministérielle N° DGCS/SD1B/2023/169 du 23 novembre 2023.⁶

⁵ Dans le cadre de la contractualisation, des indicateurs nationaux et locaux doivent avoir d'ores-et-déjà été établis et renseignés dans les tableaux de bord de l'outil Pilot'Actions.

⁶ Instruction interministérielle N° DGCS/SD1B/2023/169 du 23 novembre 2023 relative à la mise en œuvre territoriale du Pacte national des solidarités à travers des pactes et contrats locaux des solidarités conclus entre l'État et les conseils départementaux pour les années 2024-2027

Les tableaux ci-après reprennent par axe et par sous-axe chacun de ces objectifs prioritaires.

Axe 1. Prévenir la pauvreté et lutter contre les inégalités dès l'enfance

Sous-axes	Objectifs prioritaires correspondants
1.1 Soutenir les parents et les familles en situation de précarité	➤ Mieux repérer les familles en situation de fragilité et aller vers elles ➤ Mieux soutenir et accompagner les enfants et familles précaires de façon adaptée ➤ Soutenir des programmes ou dispositifs portant sur des éléments clés du parcours des enfants ou des parents en précarité ou à risque de précarité ➤ Améliorer l'accompagnement des parcours des femmes sans domicile isolées avec au moins un enfant de moins de 3 ans
1.2 Faire de la jeunesse un enjeu prioritaire de lutte contre la pauvreté en prévenant le décrochage	➤ Contribuer à prévenir et traiter le décrochage scolaire des adolescents entre 11 et 15 ans ➤ Ouvrir les horizons en favorisant l'accès de tous les publics à la citoyenneté, à la culture et au sport, en évitant le repli sur soi
1.3 Accompagner les jeunes précaires vers l'autonomie	➤ Développer les modalités d'accueil de proximité, de repérage et d'allers vers les jeunes en situation de précarité sans solution ➤ Développer des actions de remobilisation pour inscrire les jeunes dans des parcours personnalisés ➤ Renforcer les modalités du partenariat entre les acteurs pour promouvoir l'autonomie des jeunes

Axe 2. Accès à l'emploi*

Sous-axes	Objectifs prioritaires correspondants
2.1 Lever les freins sociaux à l'emploi	➤ Renforcer les modes d'accueil de la petite enfance ➤ Assurer la montée en charge d'offres intégrées insertion-santé ➤ Créer les conditions d'un accompagnement simultané emploi-logement ➤ Favoriser la mobilité des bénéficiaires du RSA et des demandeurs d'emploi ➤ Former les travailleurs sociaux à la détection de l'illettrisme et à l'accompagnement des personnes concernées

2.2 Renforcer l'accompagnement des publics les plus vulnérables ou rencontrant des problématiques spécifiques	➤ Soutenir des actions de remobilisation à destination de personnes en très grande précarité ➤ Développer des actions en direction des familles monoparentales ➤ Faciliter les démarches d'insertion des sortants de prison en lien avec les SPIP et Pôle emploi
---	--

* Axe inclus dans les contrats locaux des solidarités établis avec les métropoles

Axe 3. Lutter contre la grande exclusion grâce à l'accès aux droits

Sous-axes	Objectifs prioritaires correspondants
3.1 Permettre l'accès aux droits sociaux et de santé pour prévenir la bascule dans la pauvreté	➤ Structurer la gouvernance territoriale et définir une feuille de route partagée dans le champ de l'accès aux droits ➤ Développer les outils contribuant à la coordination de l'accès aux droits ➤ Développer le repérage des publics en situation de fragilité et/ou de non-recours et les démarches d'aller-vers ➤ Renforcer un accompagnement adapté et global des publics, selon différentes modalités ➤ Former les professionnels pour faire évoluer les pratiques
3.2 Prévenir les expulsions locatives	➤ Renforcer les commissions de coordination des actions de prévention des expulsions locatives (CCAPEX), dans leurs effectifs et leurs actions
3.3 Accompagner les personnes vieillissantes en situation de précarité	➤ Développer les démarches « d'aller vers » et d'auto-détermination des personnes ➤ Favoriser le maintien à domicile des personnes vieillissantes et l'accueil en hébergement par un accompagnement dédié ➤ Développer l'accès aux droits ➤ Accompagner les professionnels
3.4 Développer des services pour les personnes en bidonvilles**	➤ Réduire les barrières liées à la langue ➤ Prévenir les risques et sécuriser les conditions de vie ➤ Favoriser l'accès à l'école et soutenir les actions d'accompagnement vers l'école, financées dans le cadre national ➤ Faciliter l'accès à la domiciliation ➤ Faciliter l'accès aux soins, en lien avec les agences régionales de santé

	➤ Proposer des solutions de logement adaptées aux familles
3.5 Accompagner les personnes sans domicile**	➤ Compléter et renforcer les dispositifs en faveur de l'hébergement, de la veille sociale et du logement adapté

** Sous-axes plus spécifiques à l'Outre-mer et aux Métropoles

Axe 4. Construire une transition écologique solidaire

Sous-axes	Objectifs prioritaires correspondants
4.1 Lutter contre la précarité énergétique	➤ Favoriser le repérage et l'orientation des publics en situation de précarité énergétique ➤ Proposer un premier niveau de soutien immédiatement porteur de solutions durables adaptées à chaque situation ➤ Réduire le non-recours aux volets énergies des Fonds de Solidarités pour le Logement (FSL)
4.2 Lutter contre les difficultés de mobilité	➤ Développement des plateformes de mobilité solidaire intégrant des actions de diagnostic et d'accompagnement ➤ Soutenir le déploiement de solutions de mobilité inclusives et adaptées aux enjeux de la transition écologique
4.3 Assurer à tous l'accès à une alimentation durable	➤ Favoriser la coordination et la mutualisation des moyens (logistiques et administratifs) en faveur des actions de lutte contre la précarité alimentaire ➤ Favoriser le développement d'une offre de restauration scolaire accessible et attractive pour les élèves modestes, en particulier dans les établissements en zone d'éducation prioritaire

③ Efficience : Cette dimension porte sur le **rapport entre coûts et résultats de l'action**. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les résultats obtenus sont à la hauteur des moyens engagés (matériels, humains et financiers) ou en d'autres termes « s'ils valent » le niveau de dépenses.

Le questionnement porte aussi sur le **juste niveau de ressources à consacrer à une action**, à savoir :

- Est-il suffisant pour que l'action produise son plein effet ? Doit-il être réhaussé ou au contraire est-il disproportionné compte-tenu des premiers résultats obtenus ?
- Le niveau de dépenses est-il acceptable pour la collectivité au regard de ce qu'apporte l'action ?
- Existe-t-il des alternatives moins coûteuses ou consommatrices de ressources ?

Il peut être difficile à seulement mi-parcours d'une action d'évaluer finement le rapport entre

coûts et résultats de l'action, d'autant plus que la phase de lancement et de montée en charges peut justifier le déploiement de moyens plus conséquents qu'en phase de fonctionnement courant, sans que des résultats soient immédiatement perceptibles.

Il reste cependant important dès cette étape d'interroger l'adéquation entre moyens/coûts et premiers résultats, ne serait-ce qu'à l'aune du nombre de personnes directement touchées par l'action depuis son démarrage et des premiers retours d'expérience de ces dernières.

④ Soutenabilité : Il s'agit de **déterminer dans quelle mesure l'effort humain et l'effort financier investis dans l'action sont tenables dans la durée** ou encore dans quelle mesure est-il possible de mobiliser des ressources de manière durable pour telle ou telle action.

Il se peut que l'action se révèle plus coûteuse qu'initialement prévue ou au contraire moins consommatrice de ressources. Le contexte a également pu changer entre le moment de sa conception et celui de sa mise en œuvre.

Pour ces raisons, **il est important dès la mi-parcours de s'interroger sur les conditions de pérennisation de l'action, en réfléchissant au bon modèle économique, ainsi qu'à la disponibilité des ressources sur le moyen, voire long terme**. Il en va en effet de la **viabilité de l'action**.

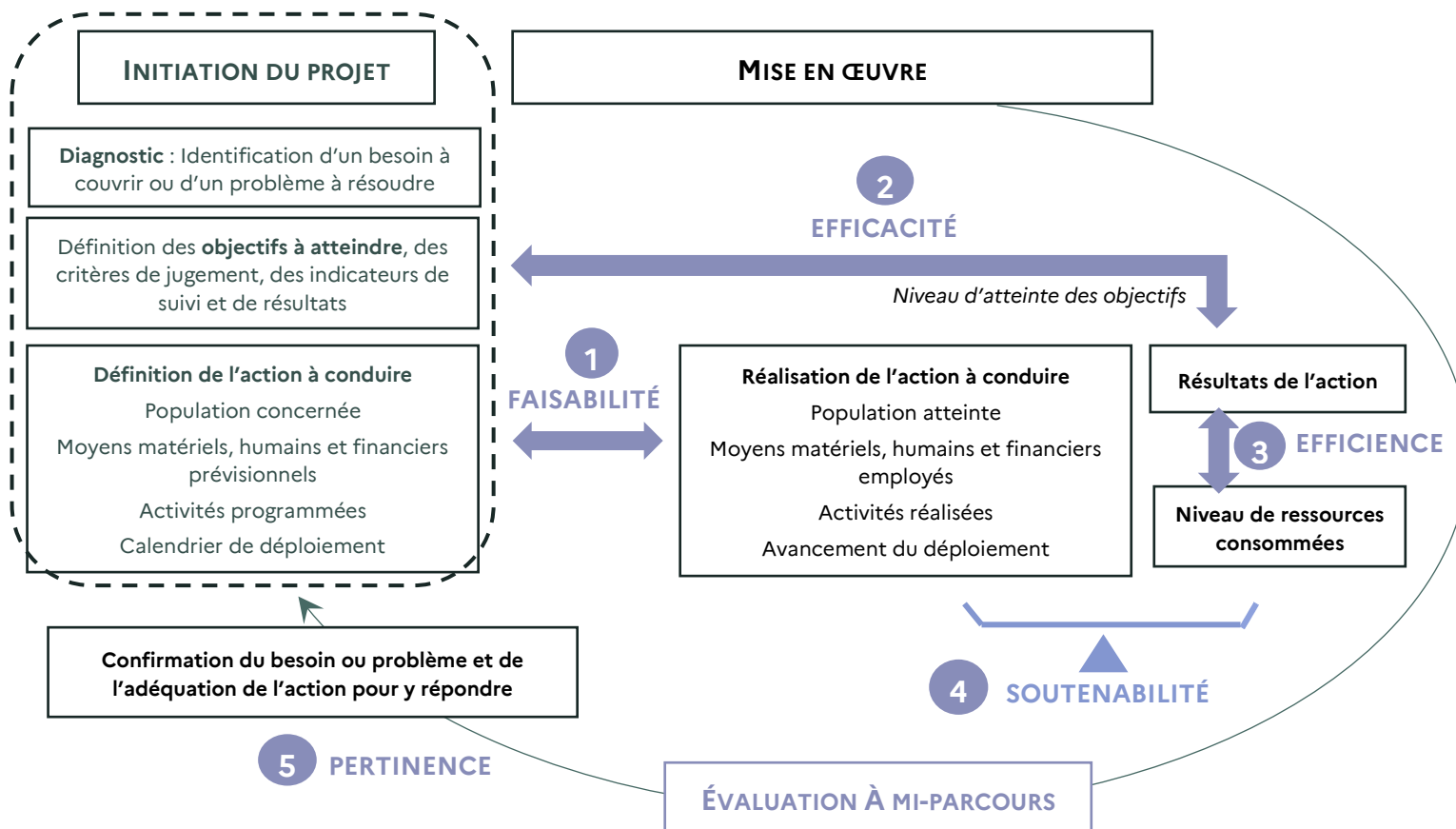
Dans cette perspective, il est intéressant de considérer la question des ressources dans une approche systémique, sans la limiter aux moyens directement utiles au fonctionnement de l'action, ni à la seule dimension financière, en appréciant par exemple ce que la mise en œuvre de l'action représente pour les partenaires, les services de la collectivité porteuse ou encore le bénévolat, en termes de temps notamment dédié, mais également d'équipements mobilisés.

⑤ Pertinence : Il s'agit **d'interroger le bien-fondé de l'action**, en termes de sens, d'opportunité tout comme de légitimité, à l'aune de plusieurs critères :

- Compte-tenu du besoin à couvrir ou du problème à résoudre, l'action poursuit-elle le ou les bons objectifs ?
- Dans quelle mesure est-elle une réponse adéquate par rapport à l'objectif visé et ce, en prenant en compte les spécificités du territoire dans lequel l'action a lieu, ainsi que l'adhésion effective des publics concernés et la nature, comme l'ampleur des résultats obtenus ?
- Par rapport aux actions déjà existantes dans le même territoire, en quoi l'action se distingue-t-elle, quelle est sa plus-value ? A-t-elle un intérêt complémentaire ou risque-t-elle de faire doublon ?

AU FINAL, IL S'AGIT DE CONFIRMER L'INTERET QU'IL Y AVAIT A VOULOIR METTRE EN ŒUVRE L'ACTION ET CELUI DE LA POURSUIVRE SOUS LA MEME FORME OU DE FAÇON MODIFIÉE.

Principales dimensions de l'évaluation à mi-parcours



Chapitre III. Principales méthodes de recueil et d'analyse de données évaluatives

Tout en devant répondre à des questions communes, la méthodologie de l'évaluation à mi-parcours est nécessairement à adapter en fonction des spécificités de chaque action. Aussi il revient aux co-contractants de définir le protocole méthodologique le plus pertinent par rapport aux actions à évaluer dans leur territoire, en incluant toutefois systématiquement le recueil :

- De **données quantitatives et qualitatives** (ex : description statistique des profils des personnes directement concernées par les actions et recueil de leur perception sur l'utilité du soutien reçu) ;
- De **l'expérience vécue par les personnes directement concernées par les actions**, en cherchant à savoir ce que les actions leur ont concrètement apporté et ce qu'elles ont modifié dans leurs conditions de vie ou dans les difficultés qu'elles rencontrent ;
- De **l'appréciation par les différents partenaires** de la façon dont se sont déroulées les actions, de leurs résultats, ainsi que de la pertinence à les poursuivre.



Exemple de la manière dont ces différentes catégories de données peuvent être associées pour rendre compte des enseignements de l'évaluation :

Dans le cadre de l'action X, 23 ateliers d'échanges de pratiques entre professionnels ont été organisés entre 2024 et 2025. Deux cents professionnels ont participé à ces ateliers, soit 35% des professionnels ciblés. La majorité d'entre eux (55%) participaient pour la première fois à ce type d'atelier. Plusieurs sujets ont été abordés lors de ces ateliers : l'accueil et l'accompagnement des publics rencontrant des problématiques de santé mentale, la notion de parcours, le secret partagé, etc. Ces ateliers sont fortement plébiscités par les professionnels, qui ont témoigné se sentir davantage en capacité d'accompagner les personnes avec des difficultés de santé mentale grâce à ces ateliers. Les centres communaux d'action sociale qui ont participé au projet confirment vouloir reconduire l'action, compte-tenu des premiers résultats qu'ils considèrent encourageants, en l'ouvrant à tous leurs nouveaux agents.

Les méthodes suivantes sont quelques exemples de celles qui pourront être mises en œuvre, sans viser l'exhaustivité des pratiques évaluatives mobilisables.

1. Collecte et analyse documentaire

De nombreuses données sur le déroulement des actions sont souvent déjà disponibles et peuvent être exploitées de manière simple pour évaluer le processus de mise en œuvre des actions et permettre d'apprécier leur faisabilité : données d'activité enregistrées dans l'outil Pilot'Actions, relevés ou bilans quantitatifs et qualitatifs produits par les pilotes ou opérateurs sous quelque forme que ce soit, comptes-rendus des comités de pilotage ou techniques...

Leur analyse peut consister à en extraire les éléments les plus saillants, ainsi qu'à en retenir statistiquement certaines données, pour faire apparaître en synthèse les enseignements qui pourront servir de première base aux investigations complémentaires.

Les documents ayant servi de support à l'élaboration et à la présentation des actions (ex : document projet, dossier de demande de financement...) restent dans tous les cas des éléments de référence pour revenir au descriptif de la situation initiale et de la problématique identifiée, ainsi qu'aux objectifs assignés à l'action. A défaut d'avoir pu réaliser des mesures *ex ante*,⁷ ces documents, notamment leur partie « diagnostic », peuvent procurer quelques points de repères, qui même si imparfaits, aideront à réaliser a minima des comparaisons avant-après intervention et à appréhender les évolutions.



De nombreuses fiches-actions des contrats locaux des solidarités comprennent des indicateurs de suivi, appelés « indicateurs locaux » pour les différencier des indicateurs nationaux. La majorité de ces indicateurs locaux sont des indicateurs de résultat : ils donnent à voir les réalisations, ce qui a été mis en place, proposé, réalisé. Parfois des indicateurs d'impact ont également été associés aux fiches-actions. Ces indicateurs d'impact vont au-delà de la réalisation et renseignent sur les effets de l'action.

Dans l'analyse documentaire, il est important de distinguer les indicateurs de réalisation et les indicateurs d'impact : les premiers permettent de qualifier la mise en œuvre de l'action alors que les seconds permettent d'approcher les effets de l'actions sur les publics ou les territoires.

2. Enquête par questionnaires

La réalisation d'enquêtes peut servir à recueillir des informations auprès des personnes directement concernées par les actions, comme auprès des opérateurs ou des partenaires et à renseigner différentes dimensions de l'évaluation. Cette méthode est d'autant plus pertinente que le nombre de destinataires potentiels est important.

En effet, le recours au questionnaire facilite une collecte large et simultanée des informations, avec l'avantage de pouvoir être anonymisé et de faciliter ainsi l'expression des points de vue, en atténuant notamment la crainte du jugement.



A l'inverse, dans le cas d'actions qui ne cibleraient que quelques dizaines de personnes, l'enquête par questionnaire n'est pas recommandée, dans la mesure où la probabilité d'identifier les répondants par recoupement des données est élevée du fait de la petite taille de l'échantillon.

D'apparence simple, la méthode requiert toutefois un certain savoir-faire et nécessite d'être anticipée, pour s'assurer d'un recueil de données suffisamment fiable, qualitatif et représentatif pour être exploitable et enseignant.

A ce titre, il est conseillé de respecter quelques principes :

- Rappeler en début de questionnaire le **contexte et l'objectif de l'enquête**, ainsi que l'usage qu'il sera fait des réponses ;
- **Limiter le nombre total de questions** (maximum de 20) et catégories de réponses ;

⁷ Avant le démarrage de l'action

- **Privilégier des formulations simples** et courtes, en proposant une graduation des réponses plutôt que des réponses en oui/non ;
- **Réserver les espaces de texte libre à une** ou deux questions, l'analyse des réponses textuelles étant la plus complexe ;
- **Aller du plus général au plus particulier**, en prévoyant de mettre éventuellement à part les questions qui ne concerneraient qu'un sous-groupe de personnes ;
- **Placer en début de questionnaire les questions pour lesquelles une réponse est particulièrement attendue** ou utile, pour optimiser les chances de leur remplissage ;
- **Placer en fin de questionnaire les questions relatives au profil des répondeurs** (ex : intervalle d'âge, niveau de formation, nombre d'enfants à charge...) ;
- **Tester le projet de questionnaire auprès de quelques personnes** présentant le même profil que celles à qui il est destiné pour s'assurer de sa compréhensibilité et pour en ajuster la forme comme le fond avant sa diffusion ;
- **Prévoir des alternatives à l'administration du questionnaire** par voie numérique, qui pourrait exclure certains publics de l'enquête (en situation d'illectronisme, d'illettrisme ou encore de malvoyance) en tenant compte des biais de réponse possible (par exemple, si nécessité d'accompagnement par un tiers, s'assurer de la neutralité de ce dernier dans le recueil des réponses).

Certains logiciels d'enquête en ligne offrent des facilités pour réaliser des analyses statistiques descriptives et produire des synthèses graphiques. **Une attention particulière doit dans tous les cas être portée à la sécurisation des données collectées, ainsi qu'à leur traitement, en conformité avec le Règlement général de protection des données (RGPD).**

3. Enquête par entretiens

Il est fréquent de **compléter les enquêtes par questionnaires de données plus qualitatives recueillies lors d'entretiens organisés de manière individuelle ou collective**. Cette méthode permet en effet d'aborder plus en détail :

- le vécu ou l'expérience des personnes concernées durant et à l'issue de leur participation aux actions,
- leur appréciation des actions au regard de la façon dont celles-ci se sont déroulées et de ce qu'elles ont pu ou non leur apporter, en cherchant notamment à mettre à jour les composantes des actions auxquelles elles ont pu être particulièrement réceptives (ou à l'inverse, celles qui ont occasionné une gêne ou de la déception).

Comment garantir la protection des données personnelles dans le cadre d'une enquête ?

Toute enquête collectant des informations sur des personnes physiques est susceptible de concerner des données à caractère personnel. Leur traitement est encadré par le Règlement général sur la protection des données (RGPD). Voici les grands principes à respecter :

- **Définir une finalité claire** : les données doivent être collectées pour un objectif explicite, légitime et déterminé à l'avance (ex. : évaluer un dispositif d'accompagnement social).
- **Limiter les données collectées** : seules les données strictement nécessaires à l'objectif poursuivi doivent être recueillies (principe de minimisation).
- **Informar les personnes** : les répondants doivent être clairement informés :
 - de l'identité du responsable de l'enquête,
 - de l'objectif de la collecte,
 - de la base légale du traitement (ex. : mission d'intérêt public),
 - des destinataires des données,
 - de la durée de conservation,
 - de leurs droits (accès, rectification, opposition, etc.),
 - et de la possibilité de contacter le délégué à la protection des données (DPO).
- **Recueillir, si nécessaire, le consentement** : dans certains cas (notamment si les données sont sensibles), le consentement libre, éclairé et explicite des personnes peut être requis.
- **Assurer la sécurité des données** : il convient de mettre en place des mesures pour garantir la confidentialité, l'intégrité et la sécurité des données collectées (ex. : accès restreint, chiffrement, anonymisation si possible).
- **Encadrer les sous-traitants** : si une structure externe est chargée de l'enquête, un contrat doit formaliser ses obligations en matière de protection des données.

🔍 **Bon à savoir** : Une analyse d'impact relative à la protection des données (AIPD) peut être nécessaire si l'enquête présente des risques élevés pour les droits et libertés des personnes (ex. : enquête à grande échelle, traitement de données sensibles).

Conduire des entretiens est également l'occasion **d'approfondir la compréhension du parcours des personnes et de leur contexte de vie**, et de cette façon, de **mieux appréhender la manière dont l'action évaluée s'inscrit dans leur trajectoire de vie et dans quelle mesure cette action a pu avoir une incidence favorable pour elles**.

Les formats, individuel versus collectif, ont chacun des avantages et des inconvénients :

- Le premier permet de recueillir des points de vue individuels, mais peut s'avérer consommateur de temps,
- Le second permet un partage direct des points de vue, en faisant apparaître les points de convergence et de divergence, mais peut avoir pour limite une expression des avis parfois inhibée ou influencée sous l'effet de la dynamique de groupe.

Dans tous les cas, il est conseillé de préparer une **trame d'entretien** (appelé aussi « canevas »), avec un **nombre limité de questions ouvertes** de façon à **orienter** l'échange **sans influencer** les réponses (exemples en annexe 1).

L'enquêteur doit rester dans une **position de neutralité** pour laisser s'exprimer le plus librement possible l'ensemble des points de vue, sans faire part de ses propres opinions. Il peut encourager les personnes à développer ou préciser leur pensée en recourant à des techniques classiques de relance.

L'enquêteur se positionne en **garant du cadre de l'entretien**, qu'il soit individuel ou collectif, en particulier en veillant au respect des personnes, du principe de non-jugement, de la confidentialité des propos, ainsi que du temps imparti. A ce titre, il intervient tant que de besoin pour rappeler l'objet de l'entretien et les règles de fonctionnement, qui sont habituellement énoncées en tout début d'entretien. Il est conseillé de se constituer en binôme pour animer les entretiens collectifs, de façon à ce que l'un soit en position de prise de parole et l'autre d'observation et/ou de prise de note.

L'accord des personnes doit être recherché pour procéder à l'enregistrement des entretiens, avant leur retranscription, en leur garantissant l'anonymat et la confidentialité. Les verbatims peuvent être analysés de différentes manières, plus ou moins approfondies, avec l'appui de logiciels d'analyse textuelle ; la méthode reste au choix de l'évaluateur.



Entretiens avec les personnes concernées par les actions

Ces entretiens cherchent à caractériser les effets produits par les actions auprès des publics ciblés. Le plus souvent toutefois, le sujet des effets ne peut être abordé de manière directe avec les participants aux actions (ex : « quels effets cela a eu sur vous, dans votre vie ? ») et s'apprécie par l'intermédiaire de plusieurs questions complémentaires, en invitant par exemple les personnes à :

- Raconter la façon dont elles ont été informées de l'action en question,
- Décrire leur motivation, leurs attentes par rapport à l'action et ce qu'elle leur a apporté au final,
- S'interroger sur les éventuels changements observés dans leur vie durant la période où elles ont participé à l'action,
- Partager leurs sources de satisfaction ou d'insatisfaction, ainsi que leurs propositions pour améliorer l'action...

Le recrutement des personnes enquêtées peut se faire avec l'aide des professionnels au contact du public, qui pourront faciliter l'introduction de la démarche. Le nombre d'entretiens à réaliser est librement défini par l'évaluateur, en fonction du nombre total de participants aux actions et des conditions de recrutement des personnes enquêtées.

Il est conseillé de réaliser les entretiens dans un espace au calme, sans risque d'interruption et d'écoute extérieure, pour permettre aux personnes de se sentir à l'aise et en confiance. La durée moyenne à y consacrer est généralement d'une demi-heure, sans excéder une heure.

Les entretiens peuvent également être réalisés par téléphone ; il est important dans ce cas de programmer le rendez-vous en amont, en convenant de sa durée avec les personnes et de s'assurer de leur disponibilité au moment de l'appel.

Entretiens avec les pilotes opérationnels des actions

Les « **pilotes opérationnels** de l'action » sont les personnes en charge du déploiement et de la mise en œuvre concrète de l'action. Il s'agit de la ou des personne(s) qui sont responsables au quotidien du bon déroulement de l'action : chef de projet, coordinateur ou du chargé de mission de la collectivité co-contractante si l'action est internalisée, mais également salarié ou bénévole appartenant à la structure à qui a été confiée la mise en place de l'action.

L'entretien avec les pilotes opérationnels a vocation à apporter des informations complémentaires à celles recueillies de manière quantitative dans les relevés d'activité par exemple. Elles donnent à voir concrètement la manière dont se sont passées les actions. L'entretien permet également d'échanger sur les difficultés rencontrées, sur les pistes d'amélioration ou d'évolution des actions ou encore sur ses conditions de réussite. Ainsi, il est une source essentielle pour apprécier la viabilité des actions.

4. Observations

L'observation est une manière de se rendre directement compte de la façon dont se déroule une action et des réactions de ses participants, en se plaçant du point de vue de « l'expérience usager ». Elle peut être participante ou non, selon que l'évaluateur y prend activement part ou non. Elle peut être aussi ponctuelle ou répétée.

Dans tous les cas, il est **important que l'évaluateur explique les motifs de sa présence**, sans nécessairement rentrer dans le détail des questions qu'ils se posent et qu'il recueille l'accord à la fois des responsables de l'action (stratégique et opérationnel) et de l'ensemble des participants.

Pour être informative, l'observation doit être préparée, en définissant en amont ce que l'on cherche précisément à observer (qu'est-ce que l'on souhaite savoir, renseigner, vérifier ?). Cette préparation peut se matérialiser par une grille d'évaluation, son usage toutefois en pratique n'est pas toujours faisable sur le terrain d'observation : il s'agit en effet pour l'évaluateur de rendre sa présence la plus neutre possible, sans justement que les participants aux actions aient le sentiment d'être observés, voire jugés (voir encadré ci-dessous).

Comment observer une action sans en perturber le déroulement ?

La présence de l'évaluateur lors d'une action peut avoir des effets sur sa mise en œuvre, tels que perturber son déroulement habituel. Les professionnels peuvent se sentir évalués, les participants peuvent être intimidés. **Il revient donc à l'évaluateur de faire attention à sa posture :**

1) Recueillir en amont l'accord des professionnels pour participer à l'action qu'ils mettent en œuvre et leur expliquer clairement les finalités de l'observation. Il est important de rappeler à ce moment que l'évaluateur vient en tant qu'observateur : il ne cherche pas à évaluer les compétences des professionnels, mais plutôt à s'immerger dans l'action pour mieux comprendre son fonctionnement et ses effets sur les publics.

2) Avant l'observation, demander aux professionnels le niveau de participation souhaitable de l'observateur. : Préfèrent-ils qu'il reste en retrait ? Qu'il participe autant qu'un autre participant ? Selon la nature de l'action, la participation de l'évaluateur peut varier ; il est important d'en discuter avec les professionnels qui sauront anticiper le bon niveau de

participation. Pour certaines actions, une participation trop active de l'observateur pourra entraîner une certaine inhibition des participants. A l'inverse dans d'autres actions, une posture trop en retrait pourra gêner les participants.

3) Le jour de l'observation, prévoir une posture adaptée, tant au niveau vestimentaire que du langage. L'observateur doit se fondre dans le décor et éviter de marquer des distances avec les autres participants. Il est conseillé d'éviter les tenues vestimentaires trop formelles et d'adapter son niveau de langage. L'observateur doit être accessible, les autres participants doivent pouvoir interagir avec lui sans appréhension ou formes d'auto-censure.

4) Au début de l'action, l'observateur se présente aux autres participants. Il peut aussi être présenté par les professionnels en charge de l'action. **Cette présentation permet de rappeler le cadre de l'évaluation et son utilité** : comprendre comment fonctionne l'action, sa plus-value pour les participants et identifier des pistes d'amélioration. L'observateur rappelle également qu'il n'évalue personne lors de sa présentation, mais qu'il cherche simplement à mieux connaître l'action.

5. Analyse globale des données et synthèse des enseignements

L'intérêt de combiner plusieurs méthodes est de pouvoir mettre en regard différents types et sources d'informations, en cherchant à comprendre en quoi elles convergent ou au contraire en quoi elles renvoient à des conclusions divergentes, au terme d'un processus de comparaison.

L'analyse finale des données a pour but d'**établir une synthèse** de l'ensemble des apports de chaque méthode pour répondre in fine aux questions évaluatives posées au départ de la démarche évaluative ; elle doit aussi permettre de **dégager les limites de la méthodologie employée**, en précisant les zones d'incertitude et les motifs qui conduisent à nuancer, voire à temporiser certaines conclusions, dans l'attente par exemple d'éléments confirmatoires qui ne seraient disponibles qu'ultérieurement.

En outre, l'analyse finale vise à **tirer des enseignements** de la première période de mise en œuvre des contrats locaux des solidarités. Ces enseignements s'appuient sur des éléments objectivés, dont la source peut être rattachée aux données collectées. Il est souhaitable qu'ils figurent dans le rapport final en nombre limité et qu'ils soient accompagnés des quelques exemples les plus illustratifs, afin que l'ensemble des parties prenantes puissent se les approprier.

Chapitre IV. Bonnes pratiques et ressources méthodologiques

1. Organisation de l'évaluation à mi-parcours

Dans la mesure du possible, il est de bonne pratique de **réfléchir aux modalités d'évaluation de chaque action dès leur conception**, soit bien en amont de leur mise en œuvre. La définition du besoin à couvrir ou du problème à résoudre, comme celle des objectifs poursuivis et des résultats attendus participe de cette réflexion, en orientant le choix des questions et des méthodes évaluatives à conduire.

L'**élaboration d'un cahier des charges** facilite la programmation de l'évaluation, en retraçant les principales étapes, ainsi qu'en fixant les décisions prises pour son organisation et son contenu, après avoir été discutées avec les différentes parties prenantes.

Ce cahier des charges a notamment pour but de préciser :

- La **méthodologie d'évaluation** retenue (de la collecte à l'analyse et à la synthèse des données), à partir des questions évaluatives,
- Le **séquençage des tâches à réaliser** et leur inscription dans un calendrier prévisionnel,
- La **désignation des personnes en charge** d'une part de **suivre ou coordonner** chacune des étapes de l'évaluation et d'autre part d'en **assurer la réalisation**,
 - Est-il besoin de recruter une personne dédiée au suivi ?
 - L'évaluation est-elle réalisée par des ressources humaines internes aux services des co-contractants ou doit-elle être externalisée (recours à un prestataire) ?
- Les **modalités de suivi et de rendu compte de l'état d'avancement** de l'évaluation, ainsi que de ses résultats,
 - L'opportunité de mettre en place un comité de pilotage et/ou de suivi (ou encore technique), ainsi que la définition des outils associés aux fonctions de pilotage et de suivi, comme des temps de partage et de validation des livrables font partie des éléments structurants à établir en termes de gouvernance d'ensemble de la démarche évaluative.
- Les **moyens** (matériels, humains et financiers) alloués au pilotage et à la réalisation de l'évaluation, en fonction de son dimensionnement,
- Les **modalités de communication** sur l'évaluation et la **valorisation de ses résultats**.
- Il peut être important de s'accorder sur par qui, auprès qui, à quel moment et comment les données de l'évaluation seront utilisées et rendues publiques.

Il n'est pas forcément nécessaire d'établir un cahier des charges par action à évaluer : **un seul document à valeur cadre peut suffire**, en prévoyant éventuellement en plus du socle organisationnel et méthodologique commun, des volets évaluatifs plus spécifiques à certaines actions des contrats locaux des solidarités.

L'intérêt d'organiser des ateliers croisés

Il s'agit d'ateliers organisés avec les principaux acteurs du contrat local des solidarités : pilotes stratégiques, pilotes opérationnels, partenaires, professionnels et bénéficiaires des actions. Ils ont pour objectif de mettre en présence et de partager différents points de vue, dans le but d'enrichir les réflexions à différentes étapes de la démarche évaluative :

- Dès sa conception, pour préciser les attentes de chacune des parties prenantes vis-à-vis de l'évaluation, formuler des questions évaluatives et de premières hypothèses de travail (en particulier sur la manière dont les actions sont censées produire des résultats) ;
- Lors de la collecte pour recueillir des éléments complémentaires qualitatifs sur la mise en œuvre de ou des actions.
- En fin de démarche pour élaborer collectivement et affiner les enseignements de l'évaluation. A cette étape les ateliers croisés se révèlent particulièrement intéressants pour permettre à chacune des parties prenantes de réagir de manière critique pour nuancer ou compléter les résultats de l'évaluation, ainsi que pour élaborer collectivement des recommandations à partir des enseignements de l'évaluation.

Ainsi, le contrat local des solidarités se positionne pleinement comme un outil de coopération et de mise en synergie.

2. Ressources méthodologiques

2.1 Le dispositif national d'appui déployé par la délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté

Pour accompagner les co-contractants dans la conduite de leurs évaluations à mi-parcours, un dispositif national d'appui à deux volets est progressivement déployé **par la délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté (DIPLP)** :

- La **diffusion large du présent référentiel**, qui sera présenté lors d'un webinaire en janvier 2026 et publié sur le site du ministère des Solidarités. **Ce référentiel a vocation à être accessible à tous et chacun peut s'en faire le relais.** Il sera par la suite complété avec une Foire aux questions ;
- La **passation d'un marché public**, dont le premier lot a pour objectif de **réaliser une analyse globale de l'ensemble des évaluations à mi-parcours, selon une approche nationale et régionale.**

Dans ce cadre, deux formes de prestations seront ouvertes aux porteurs de contrats, en nombre limité : (a) une externalisation de leur évaluation ou (b) un accompagnement dans la conception et la mise en œuvre de leur évaluation. Les critères et le processus d'accès à ces prestations seront précisés par la DIPLP avec le prestataire, en collaboration avec les Commissaires à la lutte contre la pauvreté, dans une recherche de représentativité de la diversité des territoires et de leurs actions, ainsi que d'équité dans la réponse aux besoins.

En outre, la DIPLP se portera conjointement avec les Commissaires à la lutte contre la pauvreté en soutien des co-contractants pour les orienter et leur apporter conseil en matière d'évaluation, en proposant selon les besoins des modalités d'accompagnement complémentaires : forum, création d'un espace documentaire partagé, webinaires méthodologiques, ...



Les questions relatives à l'évaluation à mi-parcours des contrats locaux des solidarités peuvent être adressées à la DIPLP via la boîte mail suivante :

sec.delegation.pauvrete@social.gouv.fr

2.2 Autres ressources méthodologiques et sources de données

D'après le baromètre 2021 de l'évaluation des politiques publiques en France, publié par la Société française de l'évaluation, 43% des évaluations recensées entre 2007 et 2020 sont portées par les collectivités territoriales et leurs groupements.⁸

L'évaluation à mi-parcours des contrats locaux des solidarités s'inscrit pleinement dans cette dynamique territoriale ayant pour but d'analyser et de rendre compte de l'efficience de l'action publique. A ce titre, il tout à fait possible de s'appuyer sur les nombreuses ressources méthodologiques déjà développées et mises à la disposition des collectivités pour les accompagner dans l'évaluation des dispositifs de politiques publiques qu'elles mettent en œuvre, en particulier par :

- L'Agence nationale de la cohésion des territoires
 - *Pour les démarches les plus récentes, les documents relatifs à l'évaluation des projets Action Cœur de Ville (ACV), des Cités éducatives ou du programme des petites villes de demain peuvent être utilement consultés.*
- L'Observatoire national de la politique de la ville
 - *Se reporter notamment au guide méthodologique pour l'évaluation des contrats de ville.⁹*
- La Société française de l'évaluation

Par ailleurs, de nombreux organismes publient des données statistiques fiables et régulièrement actualisées à différentes échelles territoriales, qui constituent autant de ressources pour aider les porteurs de contrats à contextualiser leurs actions et à mettre en perspectives leurs résultats. A titre d'exemples et sans en exclure d'autres :

- L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), via notamment la cartographie interactive des données infracommunales ;
- La Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), via en particulier l'outil de Visualisation d'Indicateurs Localisés sur l'Action Sociale (VILAS) ;
- L'observatoire national de la politique de la ville (ONPV), via le Système d'Information Géographique de la Politique de la Ville (plateforme SIG ville) ;

⁸ Source : https://www.sfe-asso.fr/wp-content/uploads/2023/06/ANCT_230125_BarometreSFE_2021_EXE-web-1.pdf

⁹ Source : https://www.onpv.fr/uploads/media_items/onpv-guide-eval-contrats-de-ville-2017.original.pdf

- La Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf), via le site Cafdata ;
- Les observatoires régionaux de la santé,¹⁰ qui intègrent l'analyse de données socio-démographiques.

Dans une logique de mise en cohérence des actions et d'optimisation des ressources, **l'évaluation des contrats locaux des solidarités a tout intérêt à s'articuler avec tout autre démarche d'évaluation portant sur les dispositifs locaux de l'action publique**, tels que les schémas départementaux des services aux familles, les conventions pour l'insertion et l'emploi, les contrats de ville, les contrats locaux de santé, les conventions territoriales globales (CTG), les dispositifs Logement d'abord... La mise en synergie des enseignements participe de l'efficacité des politiques publiques au service de la protection et de l'aide aux publics les plus vulnérables.

¹⁰ <https://www.fnors.org/la-federation/>

Chapitre V. Formalisation et partage du rapport d'exécution du contrat à mi-parcours

Les conventions signées dans le cadre des contrats locaux des solidarités prévoient :

- Qu'il revient au **Conseil départemental ou à la Métropole de préparer le rapport d'exécution du contrat** dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours des contrats locaux des solidarités ;
- Que ce rapport fait l'objet d'une **délibération départementale ou métropolitaine en vue d'une transmission au préfet de région et au préfet de département au plus tard le 30 juin 2026**.¹¹

Afin de faciliter la consolidation des enseignements aux échelles régionale et nationale, **il est attendu que les rapports d'exécution des contrats comprennent l'ensemble des éléments suivants**, en tenant compte des indications jointes en annexes pour leur remplissage :

- **Synthèse des résultats de l'évaluation à mi-parcours** des actions du contrat local des solidarités (trame en annexe 2) ;
- **Tableau synoptique des résultats de l'évaluation à mi-parcours par action** (annexe 3) ;
- **Évolution des indicateurs nationaux et locaux** ;
- **Tableau financier** (annexes 4 et 5).

L'ensemble de ces éléments sont à renseigner dans l'outil Pilot'Actions et pourront en être extraits pour la transmission du rapport d'exécution complet au préfet de région et au préfet de département.



L'évolution des indicateurs nationaux et locaux, ainsi que le tableau financier font déjà partie des informations annuellement renseignées par les co-contractants dans le cadre des campagnes de bilan. **Aucune autre forme de saisie n'est à prévoir** pour ces éléments pour les besoins du rapport d'exécution.

L'élaboration, la discussion et l'adoption du rapport final d'exécution s'inscrivent dans une logique partenariale, aussi il est important que chacune des parties prenantes puisse se saisir de ces étapes pour en tirer des enseignements qui serviront concrètement à l'amélioration des actions financées dans le cadre des contrats locaux des solidarités.

Les co-contractants déterminent librement à l'échelle de chaque contrat local des solidarités les modalités les plus appropriées pour permettre le partage et la valorisation des résultats d'évaluation à mi-parcours.

¹¹ Echéance initiale reportée.

Annexes

Annexe n° 1 : Outils d'enquête par entretien

A. Guide d'entretien auprès des pilotes opérationnels

Note pour l'enquêteur : *Le guide qui suit est une trame. La conduite de l'entretien doit être souple pour s'adapter au mieux à l'interlocuteur et suivre son récit. Toutes les questions n'ont pas vocation à être posées et ne sont pas figées. Elles peuvent être reformulées, adaptées et posées dans un ordre différent de façon à rebondir sur les propos de l'enquêté et épouser la continuité de son discours.*

Indications de lecture : *Les questions en gras correspondent aux questions qui peuvent être posées si le sujet n'est pas abordé spontanément par la personne. Les autres questions sont des relances possibles pour l'enquêteur, elles n'ont pas vocation à être toutes posées.*

Présentation de la démarche évaluative

Comme vous le savez, l'action que vous pilotez est financée dans le cadre du contrat local des solidarités, conclu entre la collectivité [nom de la collectivité] et l'Etat. Ce contrat est pluriannuel et court de 2024 à 2027. Nous réalisons actuellement une évaluation à mi-parcours de ce contrat pour identifier les points forts et les pistes d'améliorations. Nous avons prévu différents modules méthodologiques pour réaliser cette évaluation et notamment une campagne d'entretiens avec les pilotes opérationnels des actions.

Lors de cet entretien, il s'agit pour nous de bien comprendre les conditions de déploiement de l'action : ce qui a facilité ou au contraire freiné la mise en œuvre de l'action. Nous sommes également intéressés par les premiers effets que vous pouvez constater et les pistes d'amélioration que vous envisagez pour la suite.

Nous avons prévu une série de sujets à aborder avec vous, mais sentez-vous libre d'en évoquer d'autres ou de développer les points qui vous intéressent. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Cet entretien est bien évidemment anonyme et confidentiel. Avez-vous des questions ?

Présentation de l'interlocuteur

- **Pour commencer, pouvez-vous vous présenter ?** *Poste, missions, ancienneté, parcours professionnel dans les grandes lignes, etc.*
- **Pouvez-vous présenter en quelques mots la structure dans laquelle vous travaillez ?** *Taille, missions, organisation, etc.*

Présentation de l'action

- **Pouvez-vous me présenter l'action ?**
 - o Depuis quand est-elle mise en œuvre par votre structure ?
 - o A quels besoins devait-elle répondre au moment de son élaboration ?
 - o Quels publics cible-t-elle ?
 - o Quels objectifs poursuit-elle ?

- Quelles sont les modalités opérationnelles ? *Description concrète de l'action du point de vue du bénéficiaire, parcours, temporalité, etc.*
- **Quelles sont les personnes mobilisées dans votre structure pour la mise en œuvre de cette action ?** *Nombre de personnes impliquées et rôles*
- **Des partenaires du territoire sont-ils impliqués dans cette action ?** Si oui, lesquels et comment ?
- **De quels moyens disposez-vous pour mettre en œuvre cette action ?** *Moyens humains, matériels, financiers*

Le déploiement de l'action

- **Depuis son lancement, comment qualifieriez-vous le déploiement de l'action : dans quelle mesure est-il satisfaisant ? Pourquoi ?**
- **Combien de personnes au total ont participé à cette action ?**
 - Quel est globalement leur profil ? Est-ce ce à quoi vous vous attendiez ?
 - Aviez-vous fixé un objectif cible en termes de nombre de participants ? Si oui, cet objectif est-il atteint ?
- **Comment ces personnes ont-elles été orientées vers l'action ?**
 - Comment travaillez-vous avec les partenaires qui vous orientent du public ?
 - Comment travaillez-vous avec les partenaires vers lesquels vous orientez du public ?
- **Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de l'action ?**
 - Si oui, lesquelles ?
 - Avez-vous trouvé des solutions pour surmonter ces difficultés ? Que faudrait-il faire ?

Bilan et perspectives

- **Quel bilan faites-vous de cette action ?**
 - Diriez-vous qu'elle fonctionne bien ? Pourquoi ?
 - Est-ce conforme à ce que vous aviez imaginé ? Qu'est ce qui est différent ? Pourquoi ?
 - Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des résultats ?
- **Dans quelle mesure avez-vous observé des changements depuis la mise en place de l'action ?**
 - Du point de vue des participants ?
 - Au sein de votre structure ?
 - Chez vos partenaires ?
- **Quels sont, selon vous, les principaux facteurs de réussite de cette action ?**
- **Selon vous, comment pourrait-on améliorer cette action ?**
- **Selon vous, sous quelle forme pourrait-on poursuivre cette action en 2027 ?** (En dehors du contrat local des solidarités)
- Avez-vous des questions ?

B. Guide d'entretien avec les participants aux actions

Note pour l'enquêteur : Le guide qui suit est une trame. La conduite de l'entretien doit être souple pour s'adapter au mieux à l'interlocuteur et suivre son récit. Toutes les questions n'ont pas vocation à être posées et ne sont pas figées. Elles peuvent être reformulées, adaptées et posées dans un ordre différent de façon à rebondir sur les propos de l'enquêté et s'accorder avec son discours.

Indications de lecture : Les questions en gras correspondent aux questions qui peuvent être posées si le sujet n'est pas abordé spontanément par la personne. Les autres questions sont des relances possibles pour l'enquêteur, elles n'ont pas vocation à être toutes posées.

Présentation de la démarche évaluative

Vous avez récemment participé à une action qui consistait à [décrire en des termes simples l'action pour que l'enquêté se la remémore]. Cette action est cofinancée par l'Etat et [nom de la collectivité], qui ont conjointement décidé de l'évaluer. Cette évaluation permet de mieux comprendre comment l'action se met en œuvre, ce qui marche et ce qui ne marche pas, pour in fine l'améliorer.

Pour cela, nous réalisons quelques entretiens avec les personnes ayant participé à l'action, afin de recueillir leurs avis.

Nous avons prévu d'aborder quelques points en particulier avec vous, sentez-vous libre de les compléter. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Cet entretien est bien évidemment anonyme et confidentiel. Avez-vous des questions ?

Trame d'entretien

- **Pour commencer, pouvez-vous s'il vous plaît vous présenter ?** Âge, situation professionnelle, situation familiale, lieu de résidence, etc.
- **Comment avez-vous connu cette action ?**
- **Était-ce la première fois que vous participiez à ce type d'action ?** Sinon, à quelles autres actions aviez-vous déjà participé ?
- **Qu'attendiez-vous de cette action ?** Qu'est-ce qui vous a motivé à participer ?
- **Aviez-vous des craintes ou des questions avant de participer ?** Si oui, lesquelles ? Vous a-t-on apporté des réponses ?
- **Pouvez-vous me raconter comment s'est déroulée l'action [à préciser : l'atelier, la formation etc.] ?**
 - o Par quoi avez-vous débuté ?
 - o Pouvez-vous me décrire une séance/journée type ?
 - o Qui étaient les autres participants ? Étaient-ils nombreux ?
 - o Combien de temps y avez-vous participé ?
 - o Était-ce loin de chez vous ? Comment vous y rendiez-vous ?
- **Au final, l'action s'est-elle passée comme vous le pensiez ?** Sinon, était-ce mieux ou moins bien que ce que vous espériez ? Pour quelles raisons ?
- **Qu'est-ce que cela vous a apporté ?** Situation professionnelle, situation personnelle, accès aux droits, lien social, conditions matérielles d'existence, etc.
- **Dans quelle mesure, recommanderiez-vous cette action à un proche ?** Pourquoi ?
- **Selon vous, comment pourrait-on améliorer cette action ?**
- Avez-vous des questions ?

Annexe n° 2 : Trame de la synthèse des résultats de l'évaluation à mi-parcours du contrat local des solidarités



Consigne pour l'enregistrement dans Pilot'Actions : Déposer le document sous format PDF dans l'onglet « Conventions » / cliquer sur « Actions » / cliquer sur « Modifier la convention » / Importer le(s) fichier(s)

Plan

Introduction

➡ Rappel des principales caractéristiques du contrat local des solidarités (date de signature, principaux besoins territoriaux identifiés et principaux objectifs du contrat, nombre et types d'actions, partenaires, opérateurs, budget global)

1. Synthèse des enseignements issus de l'évaluation des actions

1.1 Mise en évidence des actions « phare »

➡ Cette partie vise à faire ressortir parmi l'ensemble des actions financées, celles dont les résultats d'évaluation confirment la faisabilité et apportent des éléments déjà tangibles ou très encourageants en termes d'efficacité.

La sélection de ces actions peut s'appuyer sur le tableau synoptique des résultats d'évaluation par action (annexe n°3), également à joindre au rapport d'exécution. L'approche matricielle selon le modèle « SWOT » (annexe n°6) peut également aider à comparer les actions entre elles et à mettre en évidence celles qui seraient les plus opérationnelles et les plus prometteuses en termes de résultats, voire d'effets attendus.

En pratique dans cette partie - Il s'agit de **sélectionner une à 3 actions par axe** du Pacte des solidarités et de renseigner pour chacune d'elle de façon résumée :

- Principaux résultats
- Facteurs clés de réussite pour la mise en œuvre et le fonctionnement de l'action (*ce qui a été ou est particulièrement déterminant dans le bon déroulement de l'action, ainsi que dans l'atteinte de ses objectifs*)
- Perspectives de développement et leviers d'actions envisagés
- Plus-value de l'action (*par rapport aux autres actions participant du même objectif au sein du contrat ou par rapport à l'existant sur le territoire, en termes de fonctionnement, de moyens à mobiliser, de coûts, de résultats pour les personnes concernées...*)

Axe « Prévenir la pauvreté et lutter contre les inégalités dès l'enfance »

Action 1
Action 2
Action 3

Axe « Accès à l'emploi » *(uniquement pour les contrats établis avec les métropoles)*

Action 1
Action 2
Action 3

Axe « Lutter contre la grande exclusion grâce à l'accès aux droits »

Action 1
Action 2
Action 3

Axe « Construire une transition écologique solidaire »

Action 1
Action 2
Action 3

1.2 Bilan relatif aux difficultés de fonctionnement des actions

➡ Cette partie vise à rendre compte des principales raisons à l'origine des difficultés rencontrées par les actions pour se déployer ou pour atteindre leurs objectifs, voire de leur arrêt. Il s'agit également de dégager les principaux enseignements qui pourraient s'appliquer dans les suites du contrat local des solidarités pour mieux prévenir ou remédier à ces difficultés.

2. Bilan à mi-parcours du contrat local des solidarités

➡ Cette partie porte sur le dispositif du contrat local des solidarités appréhendé dans son ensemble et non plus à l'échelle de chaque action. Il s'agit ici d'évoquer en synthèse, sur la base des résultats de l'évaluation à mi-parcours et du point de vue des co-contractants, ainsi que de leurs partenaires :

- Les apports du contrat des solidarités dans la prévention et la lutte contre la pauvreté sur le territoire *(ce que le dispositif a permis et qui n'aurait peut-être pas pu se produire sans lui : quels effets de leviers ?)*
- Les éventuelles difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre et les limites perçues
- Les éventuelles mesures envisagées pour en améliorer le fonctionnement *(à l'échelle du contrat et pour la période 2026-2027)*

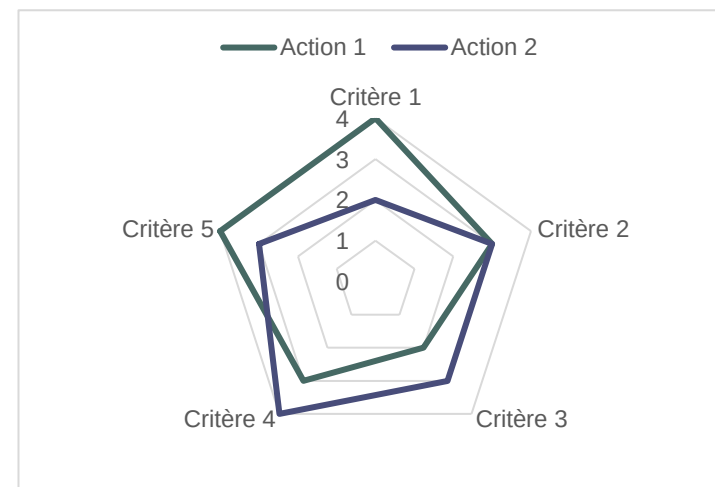
Annexe n° 3 : Tableau synoptique des résultats de l'évaluation à mi-parcours par action



Consigne pour l'enregistrement dans Pilot'Actions : Déposer le document sous format PDF dans l'onglet « Conventions » / cliquer sur « Actions » / cliquer sur « Modifier la convention » / Importer le(s) fichier(s)

L'objectif de ce tableau est de permettre une **vision synoptique de l'ensemble des actions** de chaque contrat local des solidarités, afin de pouvoir **simplifier le repérage des actions les plus prometteuses** (« actions phare »), en regard de leurs résultats d'évaluation et sur la base des critères de faisabilité, d'efficacité et d'efficience, ainsi qu'en termes de plus-value. Il s'agit également de pouvoir repérer les actions qui à l'inverse sont les plus loin de satisfaire ces critères et d'atteindre leurs cibles.

La traduction possible de ce tableau en **diagrammes en radar** (dits aussi « en étoile » ou en « toile d'araignée ») est à envisager comme un **outil visuel simple pour faciliter le partage et la discussion des conclusions des évaluations**.



➔ Principes de remplissage du tableau :

1. Reporter dans le tableau chacune des actions du contrat local des solidarités selon l'axe et le sous-axe auxquels elle se rattache, en les numérotant et en les désignant par un intitulé court (20 à 30 mots)
2. Indiquer en quelques mots pour chaque action la méthode d'évaluation employée, en précisant dans quels cas l'évaluation a été externalisée
3. Définir pour chaque action dans quelle mesure elle satisfait les 5 critères d'évaluation suivants, sur une note allant de 1 à 5, soit du niveau d'appréciation le plus bas au niveau d'appréciation le plus élevé

	Intitulé du critère	Dimension évaluative	Question évaluative	Correspondance entre notes et appréciations
Critère n°1	Facilité de mise en œuvre	FAISABILITÉ	Comment qualifieriez-vous la facilité à mettre en place l'action ?	1- Action non démarrée du fait de la complexité à la mettre en place 2- Action démarrée et complexe à mettre en place 3- Action démarrée et plutôt complexe à mettre en place 4- Action démarrée et plutôt simple à mettre en place 5- Action démarrée et simple à mettre en place (<i>démarrage sans difficulté particulière et sans retard sur le calendrier prévisionnel de déploiement</i>)
Critère n°2	Degré d'atteinte des objectifs	EFFICACITÉ	Dans quelle mesure estimez-vous que le projet a atteint son ou ses objectifs ?	1- Objectif(s) non atteint(s) 2- Objectif(s) très partiellement atteint(s) 3- Objectif(s) partiellement atteint(s) 4- Objectif(s) totalement atteint(s) 5- Objectif(s) dépassés
Critère n°3	Qualité du service rendu	EFFICACITÉ	Dans quelle mesure estimez-vous que l'action répond à la qualité de service attendue (en termes d'accessibilité, d'adaptabilité, de conditions d'accueil, de qualité des pratiques professionnelles, de satisfaction du public...) ?	1- Qualité de service non satisfaisante (<i>pas au niveau ce qui était attendu</i>) 2- Qualité de service plutôt non satisfaisante 3- Qualité de service plutôt satisfaisante 4- Qualité de service satisfaisante (<i>conforme au niveau de ce qui était attendu</i>) 5- Qualité de service très satisfaisante (<i>supérieure au niveau de ce qui était attendu</i>)

Critère n°4	Adéquation des moyens aux objectifs	EFFICIENCE	Globalement, comment estimez-vous l'adéquation des moyens déployés (matériels, humains et financiers) aux objectifs poursuivis par l'action ?	1- Moyens disproportionnés (<i>surdimensionnés et sous-employés</i>) 2- Moyens insuffisants (<i>sous-dimensionnés</i>) ou inadéquats 3- Moyens plutôt insuffisants ou plutôt inadéquats 4- Moyens plutôt suffisants ou plutôt adéquats 5- Moyens suffisants (<i>bon ou juste dimensionnement</i>) ou adéquats
Critère n°5	Valeur ajoutée de l'action par rapport aux autres offres de services	PLUS-VALUE	Comment qualifieriez-vous la plus-value de l'action en comparaison des autres actions existantes sur votre territoire (au sein du même contrat comme en dehors du contrat) ? <i>En quoi répond-elle mieux au besoin, de manière plus qualitative, avec moins de moyens, à un moindre coût... ?</i>	1- Action comparable aux autres offres de services 2- Action à valeur complémentaire, avec un niveau de différenciation faible (<i>l'action se démarque favorablement sur un nombre limité d'aspects</i>) 3- Action à valeur complémentaire, avec un niveau de différenciation moyen (<i>l'action se démarque favorablement sur plusieurs aspects</i>) 4- Action à valeur complémentaire, avec un niveau de différenciation fort (<i>l'action se démarque favorablement sur de très nombreux aspects essentiels</i>) 5- Action particulièrement remarquable et à forte plus-value (<i>l'action se différencie très nettement par sa singularité</i>)

Tableau synoptique des résultats de l'évaluation à mi-parcours par action

Actions par axes et sous-axes des contrats locaux des solidarités	Méthode d'évaluation	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5
Axe 1. Prévenir la pauvreté et lutter contre les inégalités dès l'enfance						
1.1 Soutenir les parents et les familles en situation de précarité						
Ex : Action n°1 – Programme de soutien aux parents en situation de précarité avec de jeunes enfants en situation de handicap	Évaluation réalisée dans le cadre d'un partenariat universitaire ▪ Enquête par questionnaire auprès des parents accompagnés ▪ Entretiens individuels avec 20 parents accompagnés	3	3	5	2	3
1.2 Faire de la jeunesse un enjeu prioritaire de lutte contre la pauvreté en prévenant le décrochage						
1.3 Accompagner les jeunes précaires vers l'autonomie						
Axe 2. Accès à l'emploi*						
2.1 Lever les freins sociaux à l'emploi*						
2.2 Renforcer l'accompagnement des publics les plus vulnérables ou rencontrant des problématiques spécifiques*						

Axe 3. Lutter contre la grande exclusion grâce à l'accès aux droits						
3.1 Permettre l'accès aux droits sociaux et de santé pour prévenir la bascule dans la pauvreté						
3.2 Prévenir les expulsions locatives						
3.3 Accompagner les personnes vieillissantes en situation de précarité						
3.4 Développer des services pour les personnes en bidonvilles**						
3.5 Accompagner les personnes sans domicile**						
Axe 4. Construire une transition écologique solidaire						
4.1 Lutter contre la précarité énergétique						
4.2 Lutter contre les difficultés de mobilité						
4.3 Assurer à tous l'accès à une alimentation durable						

* Axe inclus dans les contrats locaux des solidarités établis avec les métropoles

** Sous-axes plus spécifiques à l'Outre-mer et aux métropoles

Annexe n° 4 : Tableau financier récapitulatif du contrat local des solidarités - Départements

Axes de la contractualisation	Imputation chorus (code chorus - description longue)	Fiche action N°	Intitulé de l'action <i>une ligne par action financée</i>	Crédits État versés en 2024	Crédits CD affectés en 2024	Montant des autres cofinancements en 2024 le cas échéant	Budget global de l'action prévu en 2024	Crédits État consommés en 2024	Crédits CD consommés en 2024	Crédits autres financeurs consommés en 2024	Montant total réalisé au 31/12/2024
Axe Prévenir la pauvreté et lutter contre les inégalités dès l'enfance		1.	Intitulé de l'action n° 1								
		2.	Intitulé de l'action n° 2								
		Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Axe Lutter contre la grande exclusion grâce à l'accès aux droits		1.	Intitulé de l'action n° 1								
		2.	Intitulé de l'action n° 2								
		Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Axe Construire une transition écologique solidaire		1.	Intitulé de l'action n° 1								
		2.	Intitulé de l'action n° 2								
		Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		TOTAUX FINANCIERS		0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Axes de la contractualisation	Fiche action N°	Intitulé de l'action <i>une ligne par action financée</i>	Montant à reporter en 2025 - Part État	Participation État notifiée pour la convention 2025	Budget total État prévu pour 2025	Budget total CD prévu pour 2025	Montant des autres cofinancements en 2025 le cas échéant	Budget global de l'action prévu en 2025	Crédits État consommés en 2025	Crédits CD consommés en 2025	Crédits autres financeurs consommés en 2025	Montant total réalisé au 31/12/2025
Axe Prévenir la pauvreté et lutter contre les inégalités dès l'enfance	1.	<i>Intitulé de l'action n° 1</i>										
	2.	<i>Intitulé de l'action n° 2</i>										
	Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Axe Lutter contre la grande exclusion grâce à l'accès aux droits	1.	<i>Intitulé de l'action n° 1</i>										
	2.	<i>Intitulé de l'action n° 2</i>										
	Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Axe Construire une transition écologique solidaire	1.	<i>Intitulé de l'action n° 1</i>										
	2.	<i>Intitulé de l'action n° 2</i>										
	Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	TOTAUX FINANCIERS		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Annexe n° 5 : Tableau financier récapitulatif du contrat local des solidarités – Métropoles

Axes de la contractualisation	Imputation chorus (code chorus - description longue)	Fiche action N°	Intitulé de l'action <i>une ligne par action financée</i>	Crédits État versés en 2024	Crédits Métropole affectés en 2024	Montant des autres cofinancements en 2024 le cas échéant	Budget global de l'action prévu en 2024	Crédits État consommés en 2024	Crédits Métropole consommés en 2024	Crédits autres financeurs consommés en 2024	Montant total réalisé au 31/12/2024
Axe Prévenir la pauvreté et lutter contre les inégalités dès l'enfance		1.	Intitulé de l'action n° 1								
		2.	Intitulé de l'action n° 2								
		Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Axe Amplifier la politique d'accès à l'emploi pour tous		1.	Intitulé de l'action n° 1								
		2.	Intitulé de l'action n° 2								
		Sous total									
Axe Lutter contre la grande exclusion grâce à l'accès aux droits		1.	Intitulé de l'action n° 1								
		2.	Intitulé de l'action n° 2								
		Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Axe Construire une transition écologique solidaire		1.	Intitulé de l'action n° 1								
		2.	Intitulé de l'action n° 2								
		Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		TOTAUX FINANCIERS		0,00 €	0,00 €	0,00 €		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Axes de la contractualisation	Fiche action N°	Intitulé de l'action <i>une ligne par action financée</i>	Montant à reporter en 2025 - Part État	Participation État notifiée pour la convention 2025	Budget total État prévu pour 2025	Budget total Métropole prévu pour 2025	Montant des autres cofinancements en 2025 le cas échéant	Budget global de l'action prévu en 2025	Crédits État consommés en 2025	Crédits Métropole consommés en 2025	Crédits autres financeurs consommés en 2025	Montant total réalisé au 31/12/2025
Axe Prévenir la pauvreté et lutter contre les inégalités dès l'enfance	1.	<i>Intitulé de l'action n° 1</i>										
	2.	<i>Intitulé de l'action n° 2</i>										
	Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Axe Amplifier la politique d'accès à l'emploi pour tous	1.	<i>Intitulé de l'action n° 1</i>										
	2.	<i>Intitulé de l'action n° 2</i>										
	Sous total											
Axe Lutter contre la grande exclusion grâce à l'accès aux droits	1.	<i>Intitulé de l'action n° 1</i>										
	2.	<i>Intitulé de l'action n° 2</i>										
	Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Axe Construire une transition écologique solidaire	1.	<i>Intitulé de l'action n° 1</i>										
	2.	<i>Intitulé de l'action n° 2</i>										
	Sous total		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	TOTAUX FINANCIERS		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Annexe n° 6 : Outil matriciel d'analyse stratégique des actions (« SWOT »)

L'évaluation de la faisabilité des actions peut s'appuyer sur la matrice suivante, avec pour but de faciliter la définition des mesures à prendre pour améliorer les actions et optimiser leur déploiement.

Forces/atouts de l'action	Faiblesses/limites de l'action
<i>Ce qui fonctionne bien ou le mieux</i> ⇒ A poursuivre, soutenir, renforcer	<i>Freins au déploiement ou dysfonctionnements</i> ⇒ A lever, corriger, solutionner
Risques/menaces	Opportunités
<i>Ce qui pourrait entraver le développement de l'action ou sa pérennisation</i> ⇒ A prévenir, anticiper, réduire	Facteurs contextuels favorables au développement ou à la valorisation de l'action ⇒ A saisir, confirmer, concrétiser
Mesures à prendre (<i>opérationnalisation des conclusions de l'analyse stratégique</i>)	
▪ <i>Mesure 1</i> ▪ <i>Mesure 2</i> ▪ <i>Mesure 3</i>	